

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 141 (1975)

**Heft:** 10

  

**Rubrik:** Kritik und Anregung

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 27.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Kritik und Anregung

Beiträge sind willkommen.  
Je kürzer, desto größer die Chance des  
Abdruckes.

## Herkömmliche Rezepte oder systemorientierte Truppenführung?

Mit Interesse und großen – vielleicht allzu großen – Erwartungen habe ich den ASMZ-Artikel über «Systemorientierte Truppenführung» (ASMZ Nr. 6/1975, S. 229) gelesen. Eine Konfrontation der herkömmlichen Rezepte der Truppenführung mit Erkenntnissen der Systemtheorie und Kybernetik kann unter verschiedenen Gesichtspunkten erfolgen. Bekanntlich hat, historisch gesehen, die wissenschaftliche Untersuchung von Führungsprozessen im militärischen Bereich ihren Anfang genommen. Die am Beispiel der sogenannten «Kriegskunst» gewonnenen Erkenntnisse wurden später teilweise samt der Terminologie (Strategie, Taktik, Stab, Plan) auf betriebswirtschaftliche und politische Führungsprobleme übertragen, wobei sich in Anpassung an nichtmilitärische Belange – und wohl auch in einer absichtlichen Distanzierung vom Ursprung – eine neue Fachsprache entwickelte, welche zusätzlich von der Terminologie der elektronischen Datenverarbeitung beeinflusst wurde. So wird beispielsweise der Vorgang, welcher militärisch schlicht und einfach als «Beurteilung der Lage» bekannt ist, neuerdings folgendermaßen umschrieben (ich zitiere aus dem Artikel): «Die Durchleuchtung eines Problems oder einer komplexen Situation, die unter verschiedenen Gesichtspunkten zu betrachten ist: analytisch und integrierend; struktur- und prozeßorientiert; vor allem pragmatisch und zweckorientiert und in den größten Zusammenhängen.»

Nach eingehender Lektüre des Diskussionsbeitrages muß vom Standpunkt eines theoretisch nicht ganz unbelasteten Praktikers die Frage aufgeworfen werden, ob die Rückanwendung spezialisierter, wissenschaftlicher Erkenntnisse der Kybernetik auf die

Truppenführung fruchtbare und brauchbare Ergebnisse zeitige. Die Erkenntnisse wurden ja ursprünglich in ihrer primitiven und allgemeinverständlichen Form am Beispiel der militärischen Truppenführung gewonnen, längst bevor es Leute mit eingebauter «systemorientierter Optik» gab. Mir scheint, es werden bei der Anwendung dieser Optik auf die Probleme der Truppenführung nur nachträglich die Eier gefunden, die man vorher selber versteckt hat, und das Unterfangen gleicht der mühsamen Rückübersetzung eines Textes, bei der man letztlich zugleich stolz und überrascht gewisse Ähnlichkeiten mit dem Original feststellt (Motto: Warum einfach, wenn's auch kompliziert geht!). Die lapidare Regel von den drei K (Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren), die schon aus der führungswissenschaftlichen Steinzeit stammen dürfte und seither zum führungstechnischen Rüstzeug jedes Unteroffiziers gehört, sowie das einfache militärische Befehls- und Führungsschema sind durch neue wissenschaftliche Erkenntnisse keineswegs überholt. Sie leisten vom Zugführer bis zum Heereseinheitskommandanten ihre nützlichen Dienste. Darüber kann uns keine noch so hochgestochene Terminologie (Transformationsprozeß, Abweichungsanalyse, Grobstruktur, Gefahrenprofil usw.) hinwegtäuschen. Die Tauglichkeit der «herkömmlichen Rezepte» wird gerade bei ihrer Konfrontation mit dem systemorientierten Ansatz bestätigt. Dies kommt übrigens auch im erwähnten ASMZ-Diskussionsbeitrag gut zum Ausdruck.

Eine grundsätzliche Konfrontation ist immer in verschiedenster Hinsicht interessant und lehrreich. Man kann sich aber fragen, wer aus dieser bestimmten Konfrontation mehr zu lernen hätte, der Praktiker oder der Theoretiker. Die handfesten «herkömmlichen Rezepte» der Truppenführung, welche Frühformen der Führungswissenschaft beinhalten, können zwar nicht unbesehen auf komplexere Probleme und Organisationen (etwa auf Betriebsführung oder auf die Entwicklung politischer Strategien) übertragen werden. Sie eignen sich aber wegen ihrer Anschaulichkeit für die analoge Betrachtungsweise.

Trotz «zunehmender Komplexität» (um beim Jargon zu bleiben) ist die Truppenführung, was ihre technische Seite betrifft, im Vergleich mit andern Führungs- und Organisationsproblemen theoretisch relativ einfach. Neue, differenziertere Problemlösungsverfahren drängen sich dort meines Erachtens nicht auf. Was die Technik der Truppenführung betrifft, kann der Theoretiker relativ mühelos und ohne

Substanzverluste seine raffinierten Schemata auf die herkömmlichen Rezepte reduzieren. Der terminologische Rückweg vom Komplizierten zum Einfachen sollte zu bewältigen sein. In Zusammenhängen, welche den Rahmen der Truppenführung sprengen – ich denke an Probleme der Gesamtverteidigung sowie an die Verknüpfung von Außenpolitik, Innenpolitik und Landesverteidigung –, ist es allerdings angebracht, die «herkömmlichen Rezepte» durch eine differenziertere Betrachtungsweise zu ergänzen oder zu ersetzen. In diesen Bereichen können allenfalls die Erkenntnisse der modernen Systemtheorie gewisse Resultate erbringen, da das Denken in den Kategorien der militärischen Führungstechnik dort an seine Grenzen gelangt.

Der Einsatz der Armee bleibt meines Erachtens, wie jede gewaltsame Auseinandersetzung, ein primitives Problemlösungsverfahren, in welchem nicht neue, differenzierte Erkenntnisse der Führungstechnik über Erfolg und Mißerfolg entscheiden, sondern die Art und Weise, wie die alten, einfachen Erkenntnisse angewendet werden.

Hptm Robert Nef, Kdt Füs Kp I/84

## Antwort auf «Ketzerische Bemerkungen zum A San D» (ASMZ Nr. 7/8/1975, Seite 286)

Der erste Teil ist gleich auf der folgenden Seite im Auszug aus dem Geschäftsbericht des EMD beantwortet: Unsere Berufs- und Milizkader beherrschen die Probleme ausgezeichnet. Die Entwicklung in den Sanitäts-Rekrutenschulen ist durchaus erfreulich. Zum zweiten: Die Ketzer sind schon lange am Werk. Seit 1969 werden Sanitätskorporale aller Berufe zu Offizieren der Sanitätstruppen ausgebildet. Die Bedingungen für einen Vorschlag zur Sanitäts-Offiziersschule sind die gleichen wie bei anderen Truppengattungen. (Der einzige Nachteil der «Hospitalisationsoffiziere» ist, daß wir keinen besseren – in drei Sprachen verwendbaren – Namen für sie gefunden haben.) Ihre Zahl beträgt heute einiges über hundert. Sie leisten Dienst als Zugführer in den Sanitätsabteilungen und später als Glied der Spitalverwaltung in den Militärspitälern. Auch unter den Kommandanten befinden sich schon einige, die kein heilkundliches Studium hinter sich haben. Oberst i Gst v. Orelli, Chef Truppe und Führung ASAN ■