

Zeitschrift: Pionier : Zeitschrift für die Übermittlungstruppen
Herausgeber: Eidg. Verband der Übermittlungstruppen; Vereinigung Schweiz. Feld-Telegraphen-Offiziere und -Unteroffiziere
Band: 43 (1970)
Heft: 5

Artikel: Führungs- und Organisationssysteme im militärischen und zivilen Bereich
Autor: Salis, U. von
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-561517>

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: 10.01.2026

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

Führungs- und Organisationssysteme im militärischen und zivilen Bereich

Major U. von Salis, Rüslikon

Vortrag gehalten am Jahresrapport der Uebermittlungsgruppen in Freiburg

Wenn der damalige amerikanische Verteidigungsminister, Robert McNamara, 1967 in aller Öffentlichkeit festgestellt hat, dass in Europa ein «Managerial Gap» vorhanden sei, so meinte er damit nicht nur den engen Bereich der Industrie, sondern ebenso die verschiedensten staatlichen Institutionen, von denen beispielsweise die Armee einen Exponenten darstellt.

Soll im folgenden über Führungs- und Organisationssystem zusammenfassend und in aller Kürze berichtet werden, so gilt es, einige Begriffe festzulegen. Als beste und kürzeste Definition, was Führung ist, sei diejenige von Holt und Ferber angeführt: «Management in the broadest sense might be defined as the continuous organization of people and/or resources for the attainment of more or less dynamic objectives¹⁾».

Diese umfassende Definition, deren Übersetzung ich Ihnen überlasse, enthält als Einzelbestandteile die beiden Hauptkomponenten der Betriebsführung: 1. die Entscheidungsbildung über Ziele, Strategien und Verfahren und 2. Entscheidungsdurchsetzung. Zum Begriff der Organisation sei hier gesagt, dass dies zielgerichtete strukturierte Sozialgebilde sind, die durch ein System von Regelungen geordnet sind. Geordnet werden der Aufbau, der das Ganze bildenden Teile und die Arbeitsabläufe zur Durchführung der zu erfüllenden Aufgaben. Konzepte der Führung lassen sich in ihrer Entwicklung vom Scientific Management Taylors (ca. 1910) bis zur Management Science heutiger Prägung verfolgen. Eine einheitliche Führungslehre fehlt uns heute in allen Bereichen der Wirtschaft, Verwaltung und Armee. Bemerkenswerterweise ist die Entwicklung der Führungstheorie nicht den Militärs, sondern den Wirtschaftsführern vorbehalten gewesen. Kernpunkt jeder Führungslehre sind die Entscheidungsprozesse, wobei die neueren Theorien die Vorstellung aufgeben, dass das Unternehmen im weitesten Sinn ein einheitliches Entscheidungsfeld sei.

Operations Research, Management Science und Theorie der Unternehmerentscheidung suchen nach optimaler Gestaltung von Entscheidungsprozessen und Entscheidungsmodellen. Sie machen sichtbar, wie stark der Raum eingeengt werden kann, indem bisher nur intuitive Entscheidungen für möglich gehalten wurden. Sie weisen den Weg für den wichtigen Aspekt der Entwicklung der Führungskräfte. Diese werden in Zukunft die nichtprogrammierbaren Entscheidungen zu fällen haben. In diesem Sinn wird in zunehmendem Masse die Fähigkeit des Menschen zur Problemlösung angesprochen werden.

Führungssysteme

Darunter sind Konzeptionen verstanden, die ausgehend von einem Führungsstil auf die Praxis bezogene Systeme aufbauen.

Im wesentlichen lassen sich unterscheiden: das autoritäre Führungssystem, das Machtmittel einsetzt, um das gewünschte Leistungsverhalten sicherzustellen. Es will die Leistung erzwingen und basiert auf dem Befehl – Gehorsamprinzip. Die Führung erfolgt durch Einzel-Anweisung und detaillierte Kontrolle. Die Führung schaltet sich überall ein

und lässt dem Mitarbeiter keinen Entscheidungsspielraum. Vorteile sind kurzfristig hohe Leistungsmöglichkeit, vor allem in Krisenlagen. Dieses Führungssystem hat in der Industrie heute kaum mehr Verbreitung, hält sich aber in vielen militärischen und paramilitärischen Organisationen. Die modernen Formen der militärischen Kampfführung zwingen aber zu Konzessionen in Richtung des 2. Führungssystems, nämlich desjenigen durch Mitverantwortung und Zielsetzung. Hier bilden Information und Planung die Entscheidungsgrundlage für eine Führung, bei welcher die Ziele vorgegeben werden, die Verantwortung geteilt ist, sich etwa in eine Führungs- und Handlungsverantwortung gliedert, die Gruppendenken und Teamentcheidung fördert. Dieses Führungssystem fördert die Gruppenloyalität sowie Initiative und Erfindungsfähigkeit. Es zeigen sich gute Leistungen auch bei Anwesenheit der direkten Aufsicht, und die Leistungsstärke bleibt langfristiger erhalten. Kurzzeitige Höchstleistungen, vor allem der berühmte «Kampf bis zur letzten Patrone», sind hier nicht garantiert. Dieses System, das eine Anpassung an die jeweiligen Verhältnisse bedingt, also eine gewisse Aufgabenbezogenheit in der Realisierung notwendig macht, hat sich im wirtschaftlichen Bereich bei konsequenter und richtiger Applikation sehr stark durchgesetzt. Eine Sonderstellung nehmen heute noch die Verwaltungen und Administrationen ein, bei denen nicht von Führung, sondern von Leitung gesprochen wird. Damit ist gemeint die Erfüllung stark reglementierter Aufgaben ohne Entscheidungsspielraum. Es zeigt sich, dass die Leistungen dadurch unter das erträgliche Niveau fallen in vielen Fällen und sich heute Ansätze für eine Verwaltungsreform im Sinne der Anpassung an Führungssysteme durch Mitverantwortung und Zielsetzung abzeichnen. Wie oben angedeutet wäre es verfehlt, zu glauben, dass es nur ein einziges richtiges Führungssystem gibt, sondern die Auswahl des Führungssystems hat sich auf die zu erfüllende Aufgabe auszurichten, muss deshalb bewusst erfolgen. Hier liegt das Tätigkeitsgebiet des Management Consultant, d. h. des Unternehmensberaters im besten Sinne.

Organisationssysteme

Jede Führung stützt sich auf eine Organisation, die das tragende Gerüst oder Skelet zur Realisierung der Führung darstellt.

Führung ohne Organisation ist ebensowenig denkbar wie Organisation ohne Führung. Organisationen stellen formal determinierte Schemata der Kooperation dar. Die Ordnung des Leistungsprozesses sowie die Motivation zur Leistung vollziehen sich im Bereich determinierten Handelns unter der Vorherrschaft eines hierarchisch orientierten koordinaten Systems. Dieses, die gegenwärtig vorherrschende Organisationsform mit ihren Abgrenzungen von Stab- und Linienfunktionen, ist der Rahmen für die Kooperation der menschlichen Leistungsträger. Organisationssysteme sind nicht einmal festgelegt, sondern je nach der Lagerung der Aufgaben entwicklungsbedürftig. Zweckmässigkeit ist hier oberstes Gebot. Unter den bekanntesten Organisationssystemen neben dem klassischen streng hierarchischen Aufbau ist das Organisationssystem nach Sachgebieten, das heute aber in meisten Fällen schon als überholt gelten

¹⁾ Holt, H., Ferber, R. C.: The Psychological Transition from Management Scientist to Manager, in: Management Science, Vol. 10/1964.

kann, da neuere Entwicklungen vom Gedanken des Wirksystems, des «functional systems», ausgehen und nicht mehr willkürlich zusammengestellte Abteilungen etwa nach kaufmännischen/technischen Gesichtspunkten als begleitend erachten. Erst die Entwicklung von Führungssystemen durch Mitverantwortung und Zielsetzung erlaubte es, den Weg zu selbstoptimierenden Organisationssystemen zu finden. Gehen wir vom Systemansatz aus, so handelt es sich im System Mensch, Maschine, Organisation im allgemeinsten Fall um ein offenes, probabilistisches, komplexes System. Dieses System ist als Systemkomplex zu betrachten, d. h. es überlagern sich die verschiedensten unterschiedlichen Systeme. Wir unterscheiden Ordnungssysteme, Wirksysteme und Lösungssysteme. Wirksysteme sind interdependent und zielgerichtet, setzen sich aus funktionalen und sozialen Systemen zusammen. Alle Wirksysteme geben Geschehenszusammenhänge wieder. Beispiel für Wirksysteme gibt das Bild «Eingliederung spezieller Erscheinungen nach Systemtypen.» Um die Wirksysteme darstellen zu können, bedient man sich des Modells des Steuerkreises, der aus Regler und Mechanismus besteht, die durch Führungs- und Stellgrößen sowie Informations-Feedback miteinander verbunden sind. Den einzelnen Stellen im Steuerkreis kommen verschiedene Aufgaben zu, wie sie etwa durch das kybernetische System Kapitän, Lotse, Steuermann und Ruderer schon von Plato (um 400 vor Chr.) beschrieben wurden.

Entwicklungstendenzen und Interdependenzen von Führungs- und Organisationssystemen in Wirtschaft, Verwaltung und Armee

Führungs- und Organisationssysteme, die erfolgreich sein sollen, müssen von Anbeginn als Wirksysteme konzipiert

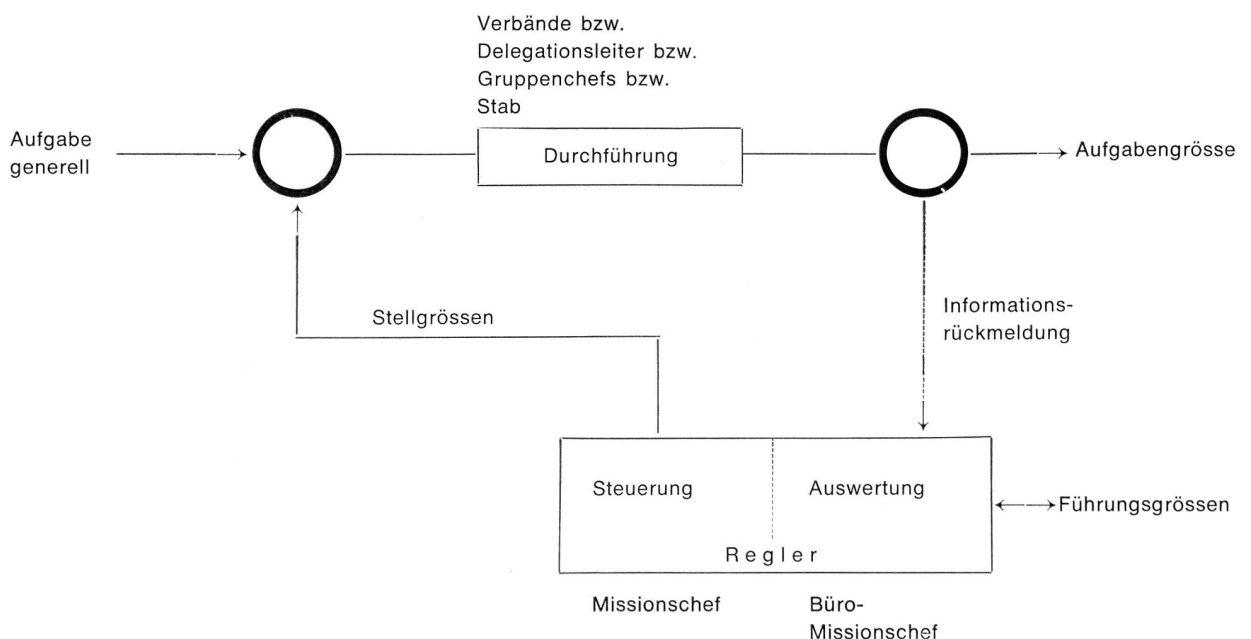
werden. In statischen Verhältnissen konnten Erfahrungen gesammelt und aus diesen beraten werden. In der dynamischen Gesellschaft ist die Erfahrung ein relativer Begriff geworden. Die steigende Datenflut wird eine grössere Sicherheit in der Entscheidung herbeiführen können, die Person, d. h. der Mensch, wird in Zukunft in allen Sparten vermehrt in den Mittelpunkt gerückt werden, die zunehmende Komplexion der Aufgaben und damit der Wirksysteme führt im Bereich von Wirtschaft, Verwaltung und Armee zu sich im Prinzip angleichenden Führungsformen.

Diese Interdependenz sei dargestellt im militärischen Bereich am Beispiel einer Füs Kp im Kampf. Das Kampfgeschehen zerfällt heute in eine Vielzahl von Einzelaktionen, die vom Kompaniekommandanten nicht mehr überblickt werden können. Die Einzelhandlung setzt Einzelverantwortung im Rahmen eines Systems voraus. Gleich verhält es sich im Industriebetrieb durch die Spezialisierung, die es dem Vorgesetzten unmöglich macht, alle Sachbereiche selber zu beherrschen. Er wird zum Manager, d. h. er übernimmt im wesentlichen eine Führungsverantwortung. Der Mitarbeiter auf ausführender Stufe braucht eine Handlungsverantwortung, z. B. EDV-Programmierer.

In der Verwaltung, die von der Sache her eine Neigung zur Aufteilung von Zuständigkeiten hat, zeigt sich heute je länger je mehr das Bedürfnis, Ziele zu setzen und die Details der Ausführung in gewissen Grenzen den ausführenden Organen zu überlassen. Damit wird auch hier eine Delegation von Verantwortung an den Einzelnen und ihre Aufteilung unverlässlich.

Hatte der Industriebetrieb der früheren Jahrzehnte seine Führungs- und Organisationsformen aus der Armee übernommen, sich die Verwaltung zu einer reglementarischen Bürokratie entwickelt, so muss die heutige Entwicklungs-

Durchführungssteuerkreis einer Olympischen Mission



Uebermittlungssysteme und deren Entwicklung

Oberstleutnant A. de Quervain, Dr. ing., Zürich
Vortrag gehalten am Jahresrapport der Uebermittlungstruppen in Freiburg

richtung in einer Annäherung der Führungs- und Organisationsformen aller drei Zweckgebilde gesucht werden, um den Forderungen unseres spezialisierten, technisierten Zeitalters gerecht werden zu können.

Eingliederung spezieller Erscheinungen nach Systemtypen

	betrieblich	militärisch
Funktionales System	Tendenzen der Konkurrenz Produktions- Programme Fertigungseinrichtungen Automatismen	Tendenzen der potentiellen Gegner Operations- Programme Waffensysteme Automatismen
Soziales System	Spartenegoismen der Abteilungen Integrations-schwierigkeiten und Konflikte Beziehungen (Interessenslage), Verhaltensweisen, Wertvorstellungen, Leitbilder, Motive der Konkurrenten	Spartenegoismen der Waffengattungen Integrationsschwierigkeiten und Konflikte Beziehungen (Interessenslage), Verhaltensweisen, Wertvorstellungen, Leitbilder, Motive der potentiellen Gegner
Mögliche Entwicklung der Systemkomplexe (pessimal)	Wachsender Wettbewerb im Markt Ruinöse Konkurrenz	Wettrüsten Militärische Eskalation

1. Umschreibung der Ausgangslage

Jedes militärische Geschehen, handle es sich um eine begrenzte taktische Aufgabe oder um ein in grossem strategischen Rahmen sich abspielendes Ereignis, war von jeher an ein ausgesprochenes und spezifisches Informationsbedürfnis gebunden.

In früheren Zeiten war es der Feldherrnhügel, der die visuellen und akustischen Informationen direkt und möglichst integral vermittelte, andererseits aber auch die Möglichkeit der direkten Kampfführung im Sinne der klassischen Schlachten, wie z. B. der napoleonischen Kriege, ermöglichte.

Die moderne Kriegsführung hat an der Notwendigkeit des «Feldherrnhügels» nichts geändert. Er ist als getarnter und geschützter Kommandoposten der klassischen direkten Informationsquellen beraubt und auf ein hochentwickeltes Kommunikations-System angewiesen.

Die totale Kriegsführung führt unweigerlich zur Notwendigkeit eines totalen Informationssystems, das auf alle technischen, jedoch militärisch nutzbaren Lösungen greift.

Unter den militärisch nutzbaren Lösungen steht heute und wohl auf längere Zeit hinaus die Funkverbindung an erster Stelle. Was mit dem gesteigerten Informationsbedürfnis, aus Gründen der spezifischen ausbreitungstechnischen Eigenheiten nicht Schritt hält, ist die Breite des zur Verfügung stehenden Frequenzbandes, das wohl von einigen Megahertz bis hinauf in einige Tausend Megahertz reicht, aber nicht universell für dieselben Einsatzzwecke verwendbar ist. Auch muss selbst oder gerade im totalen Kriege auf zivile Belegungen Rücksicht genommen werden.

Was hierbei entsteht, wird von den Amerikanern sehr treffend mit einer ernsthaft zu nehmenden «Radiofrequency pollution» bezeichnet.

Eine nicht unwichtige, und in Friedenszeiten wohl nie genügend gewichtete Nebenlinie der «R-F-pollution» sind elektronische Störungs- und Täuschungsmöglichkeiten von Funkverbindungen, Radar und Raketenleitsystemen durch den Feind.

Wohl hat der Vietnamkrieg über diesem und jenem den Schleier gelüftet, aber der spezielle EKF-Krieg geht ungebrochen weiter.

Ausgeklügelte Systeme der Kanalwahl für Funkverbindungen, verschiedenste Methoden der Verschleierung und Tarnung usw.bürden dem Chef Uem D einer Heeresinheit heute Aufgaben auf, welche kaum in Friedenszeiten zu bewältigen sind und sich wohl im Ernstfall zu einem Existenzproblem unserer militärischen Führung auswachsen würden.

Fassen wir die heutige Lage noch einmal kurz zusammen und charakterisieren wir die heutigen Anforderungen an militärische Uebermittlungsnetze:

- Hohe Kanalzahlen für Sprache und in naher Zukunft vermehrt auch Datenübertragung im Rahmen der militärisch einsetzbaren Frequenzbänder.
- Minimale Beeinträchtigung durch elektronische Kriegsführung des Gegners und minimale Abhörbarkeit.
- Eine Systemwahl, welche dem Chef Uem D einen vom Papierkrieg befreiten raschen und flexiblen Aufbau von Uebermittlungsnetzen ermöglicht.