

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 141 (1975)

Heft: 7-8

Artikel: Aspekte der Führung : wirtschaftliche Truppenführung

Autor: Sidler, Fredy

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-49600>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 02.02.2025

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

Aspekte der Führung: Wirtschaftliche Truppen- führung

Dr. Fredy Sidler

Der Beitrag «Wirtschaftliche Truppenführung» stammt für einmal aus der Feder eines «militärisch Geführten», eines Soldaten. Die Perspektive, aus der das Geschehen militärischer Führung betrachtet wird, ist somit eine andere – und damit vielleicht auch die Akzentsetzung. Auf der anderen Seite wird in diesem Aufsatz versucht, Führungskonzepte und Führungsansätze, die dem zivilen – dem privaten wie dem öffentlichen – Bereich entstammen, für die Truppenführung nutzbar zu machen.

Die grundsätzlichen Führungszusammenhänge

Namentlich in Zeiten finanzieller Engpässe der öffentlichen Hand rückt das Ziel einer «wirtschaftlichen Armee» immer mehr in den Vordergrund. Dabei ist es offensichtlich, daß die Wirtschaftlichkeit lediglich ein Ziel sein kann neben vielen anderen.

Ziele stellen immer so etwas wie Antworten auf Ansprüche oder Anforderungen dar, und diese lassen sich für die Armee grob in drei Gruppen einteilen:

- Dem primären Zweck der Armee entsprechend muß sie in der Lage sein, das Land im Falle eines Angriffs **militärisch** erfolgreich zu **verteidigen**.

- Da in einem Staat noch verschiedene andere als nur militärische Bedürfnisse (öffentliche Aufgaben) existieren, zu deren Befriedigung ebenfalls finanzielle Mittel benötigt werden, soll die Armee nur **so viele Mittel als nötig** beanspruchen.

- Die Armee ist nicht nur ein technisches Gebilde, sondern hat in besonderem Maße mit Menschen zu tun, die ihre **persönlichen Motive und Bedürfnisse** haben, auf die so weit wie möglich Rücksicht zu nehmen ist.

Bild 1. Matrix der Führungszusammenhänge in der Armee.

	Leistungsmäßiges Konzept	Wirtschaftliches Konzept	Soziales Konzept
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> – Wehrbereitschaft (der aktuellen und potentiellen Bedrohung angemessen) – Produktivität (Verbesserung des Verhältnisses eingesetzte Mittel/ Wehrkraft) 	<ul style="list-style-type: none"> – Wirtschaftlichkeit (im Sinne des gesamtgesellschaftlichen Grenznutzens) 	<ul style="list-style-type: none"> – Geringe Störung des zivilen Lebens und der natürlichen Umwelt – Geringer persönlicher Verzicht (Zeit, Verdienst); Befriedigung persönlicher Bedürfnisse (Nahrung, Unterkunft, Kontakt, Macht usw.)
Mittel	<ul style="list-style-type: none"> – Technisches und organisatorisches Leistungspotential (Anlagen, Waffen, Fahrzeuge, Geräte, Organisation usw.) – Finanzielles Leistungspotential – Entwicklungspotential (staatliche und privatwirtschaftliche militärische Forschung) – Menschliches Leistungspotential (Soldaten, ziviles Personal) – Natürliches Potential (Landschaft) 	<ul style="list-style-type: none"> – Geplanter und budgetierter Anteil am Staatshaushalt – Volkswirtschaftlicher Beitrag durch <ul style="list-style-type: none"> – Entzug von Arbeitskräften, – unproduktive Investitionen 	<ul style="list-style-type: none"> – Führungspotential (Kader, Organisation, Führungsinstrumente) – Finanzielle Mittel (für Unterkünfte, Aufenthaltsräume usw.)
Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> – Strategien zur optimalen Nutzung und Erhaltung des Leistungspotentials – Strategien zur leistungsmäßigen Verbesserung des Leistungspotentials (Ausbildung, Motivation usw.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Kosten-Nutzen-Analyse – Investitionsrechnung – Wertanalyse – Kostenrechnung – usw. 	<ul style="list-style-type: none"> – Führungsverhalten, Führungsstil

Quellen in Anlehnung an: H. Ulrich, W. Krieg, «Das St.-Galler Management-Modell, 3. Auflage, S. 34, Bern 1974; F. Sidler, «Grundlagen zu einem Management-Modell für Regierung und Verwaltung, S. 141ff., Zürich 1974.

In Bild 1 sind diese Anforderungen mit ihren führungsmäßigen Konsequenzen zusammengestellt.

Schon diese einfache Darstellung der überaus komplexen Führungszusammenhänge der Armee läßt erkennen, daß viele der Ziele, Mittel und Verfahren zueinander in Widerspruch stehen. Es wäre daher falsch oder zumindest unbegründet voreilig, die Erreichung eines einzigen Ziels anzustreben, ohne gleichzeitig die entsprechenden Auswirkungen auf die übrigen Ziele zu überprüfen.

Der Grundgedanke der Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftlichkeit bedeutet, ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag, zwischen Mitteleinsatz und Zielerreichung anzustreben. **Wirtschaftliches Denken bedeutet somit nichts anderes als rationales, sinnvolles, vernünftiges Denken**, denn jede Verschwendung (also Unwirtschaftlichkeit) erscheint in diesem Lichte als eine verpaßte Gelegenheit zu einer Bedürfnisbefriedigung.

Von entscheidender Bedeutung für das wirtschaftliche Denken ist die genaue Unterscheidung der zwei Aspekte des Wirtschaftlichkeitsprinzips:

- das **Optimumsprinzip** (größtmögliche Leistung mit gegebenen Mitteln);
- das **Sparprinzip** (angestrebte Leistung mit geringstmöglichem Einsatz an Mitteln).

Es stellt sich daher immer die Frage, ob dem Wirtschaftlichkeitspostulat besser nach dem Spar- oder nach dem Optimumsprinzip nachzukommen sei.

Grundsätzlich gilt:

Sparen kann man nur da, wo man die Kosten durch seine Handlung beeinflussen kann (variable Kosten); alle anderen Mittel, die für einen Fixkosten darstellen, müssen so gut wie möglich genutzt werden.

Ein primitives Beispiel: Für einen Einheitskommandanten stellen die Mannschaftskosten fixe Kosten dar. Er handelt deshalb falsch, wenn er für eine Übung die (in Stundensätzen ausgedrückten) Personalkosten dadurch minimiert, daß er möglichst wenig Soldaten daran teilnehmen läßt. Er kann gar nicht sparen mit den Personalkosten, sein Beitrag zur Wirtschaftlichkeit liegt im optimalen Einsatz seiner Mannschaft.

Beispiel

Beide Teilprinzipien zeigen eines deutlich: **Wirtschaftlichkeit ohne mög-**

lichst genaue Zielformulierung gibt es nicht! Sparen, ohne zu wissen, wie es sich auf die Zielerreichung, die angestrebte Leistung auswirkt, ist ebenso unsinnig wie eine Übererreichung des angestrebten Ziels, da die eingesetzten Mittel vernünftiger für andere Ziele verwendet wären.

Die Verpflichtung zu wirtschaftlichem Denken und Handeln richtet sich nicht nur an die obersten Armeespitzen und die politischen Organe, sondern beginnt ohne Zweifel in der Truppe.

Wie kann die Truppe sparen?

Wie kann nun im Konkreten die Verwirklichung des Wirtschaftlichkeitspostulats in der Truppe erreicht werden?

Sind die zu erreichenden Ziele einmal festgelegt, so kann die Truppe überall da sparen, wo mit dem Mitteleinsatz **variable Kosten** entstehen:

- Materialkosten (Verzehr von Verbrauchsmaterial und Munition);
- Unterhalts- und Reparaturkosten (sachgemäße Bedienung);
- Energiekosten (Fahrzeugbetrieb, Licht, Wärme, Belüftung usw.);
- Kosten für Leistungen von Dritten (Unterkunft, Transport usw.);
- Kosten für Schäden an Dritteigentum (Flurschäden usw.).

Es sei an dieser Stelle auf eine vertiefte Abhandlung der entsprechenden Sparmöglichkeiten verzichtet, nicht zuletzt auch deshalb, weil in der Praxis in Sachen Anleitung, Alternativplanungen usw. in dieser Hinsicht schon vieles getan wird.

Wie kann die Truppe den Mitteleinsatz optimieren?

Aus der Sicht der diensttuenden Truppe sind viele Kosten nicht beeinflussbar. Daß diese Kosten für sie «einfach anfallen», bedeutet aber noch lange nicht, daß sie vernachlässigt werden können. Im Gegenteil: **Der größte Beitrag der Truppe zur Wirtschaftlichkeit besteht im optimalen Einsatz derjenigen Mittel, die für die Truppe nur Fixkosten darstellen!**

Die Optimierung des Einsatzes gegebener Mittel stellt bedeutend **höhere Anforderungen an Ideenreichtum und Zielbewußtsein des militärischen Vorgesetzten** als die konsequente Verfolgung eines Sparappells. Denn er muß sich überlegen, wie er die gegebenen Mittel am wirtschaftlichsten (sinnvollsten) einsetzt, welche Ziele er anstreben soll und auf welchem Weg er sie erreichen will.

Wesentliche «Fixkostenblöcke» sind vor allem die Kosten des technischen

Leistungspotentials (Anlagen, Geräte, Waffen, Fahrzeuge usw.) und die Mannschaftskosten (Sold, Erwerbsausfall, Verpflegung, Unterkunft).

Wie und auf welche Ziele hin (vergleiche Bild 1) läßt sich nun der Einsatz dieser Mittel optimieren?

1. Das **technische Leistungspotential** steht typisch im Dienste des Ziels einer optimalen Wehrkraft. Selbst wenn in der Regel die fixen Kosten die variablen um ein Vielfaches übersteigen, zählen für die Wirtschaftlichkeitsüberlegungen im Einzelfall lediglich die variablen Kosten (Energieverbrauch, Reparaturkosten usw.) – es gilt also das Sparprinzip.

Anders steht es, wenn es nicht mehr um den Einsatz im aktuellen Einzelfall geht, wenn vielmehr versucht wird, die Leistungsfähigkeit der technischen Mittel – und damit die Produktivität – grundsätzlich zu erhöhen. Auf diese Weise kommt das Optimumsprinzip zum Tragen. Denkbar sind folgende Maßnahmen:

- Verbesserung der Geräte in technischer Hinsicht (Handlichkeit, Einsatzfähigkeit usw.);
- Ausbau von Anlagen;
- «Vermenschlichung» («Ästhetisierung») von Truppenunterkünften zwecks besseren Truppenklimas;
- organisatorische Maßnahmen (Lagerhaltung, Bedienung von Geräten und Waffen, Informations- und Berichtswesen, Konzept und Methoden der Arbeitsvereinfachung usw.).

Erfahrung macht bekanntlich blind. Abgesehen von neuen Ideen, fehlt oft schon die Einsicht, daß überhaupt etwas Neues von Vorteil wäre. Es empfiehlt sich daher, **Maßnahmen** zu treffen, um **Probleme und Ideen erfassen** zu können, Maßnahmen wie:

- institutionalisiertes Vorschlagswesen (zentrale Sammelstelle, neutrale Bewertung, Belohnung, Veröffentlichung der Ergebnisse und der Prämierten);
- Fortschrittsrapporte, «Fact books»;
- Umfragen, Fragebogenaktionen;
- kooperativen Führungsstil, Gruppengespräche;
- eventuell Kreativitätsmethoden wie Brainstorming, Methode 635, Morphologie, Synektik usw.

2. Im Zusammenhang mit der **Mannschaft** entstehen für die diensttuende Truppe praktisch keine variablen Kosten, weshalb das Sparprinzip eindeutig in den Hintergrund und das **Optimumsprinzip** in den Vordergrund rückt.

Die Ziele, auf die sich der Einsatz der Mannschaft bezieht, sind nicht ausschließlich im leistungsmäßigen Zusammenhang zu suchen (wie bei dem voll in die Armee integrierten technischen Leistungspotential), sondern fin-

den sich ebenso im Rahmen des **sozialen Konzepts**. Das «Mittel» Mannschaft kann daher – zumindest theoretisch – im Hinblick auf beide Zielkomplexe optimiert werden.

Die **Kapazität des «Mittels» Mannschaft** manifestiert sich in der Präsenzzeit, in der es für die militärische Aufgabe zur Verfügung steht (zum Beispiel 3 Wochen Wiederholungskurs). **Ungenutzte Zeit**, etwa durch

- sinnlose Tätigkeiten,
- unnötige Wartezeiten,

ist **unwirtschaftlich**, weil dadurch ohnehin anfallende Kosten nicht genutzt werden und somit ein schlechtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis entsteht. Außerdem stellt sich auf diese Weise bei vielen Soldaten – namentlich bei Selbständigerwerbenden – eine demotivierende und somit leistungsmindernde Wirkung ein, weil sie zu Hause viele Arbeit wissen, also ihre Kapazität besser nutzen könnten. Die Forderung nach Wirtschaftlichkeit stellt sich deshalb nicht nur aus gesamtgesellschaftlichen Grenznutzen-Überlegungen, sondern ebenso aus persönlichen und individuellen Grenznutzen-Betrachtungen: Man ist bereit (wenn auch gelegentlich nur gezwungenermaßen), einen persönlichen Beitrag an das Bedürfnis der Landesverteidigung zu leisten, möchte aber die dafür zur Verfügung gestellte Kapazität in diesem Sinne genutzt sehen. Andernfalls hätte man bessere Verwendung für diese Kapazität.

Für den militärischen Vorgesetzten geht es also darum, die **Dienstzeit sinnvoll zu nutzen**. Er kann dies sowohl im Sinne der leistungsmäßigen Zielsetzung tun wie auch im Sinne sozialer Ziele:

- Gute, breite militärische Ausbildung;
- befohlene Freizeit – statt «gestohlene» (abschleichen ...);
- zivile Ausbildung (Diskussionen über bevorstehende Abstimmungen, allgemeiner staatsbürgerlicher Unterricht, volkswirtschaftliche Probleme usw.);
- Sport;
- Unterstützung der zivilen Bevölkerung;
- usw.

Falls eine Analyse des Verhältnisses der Netto-Arbeitszeit zur Brutto-Dienstzeit ein ernüchterndes (das heißt ungünstiges) Bild liefert, ist es ehrlicher und sinnvoller, zu dieser Differenz zu stehen und die freie Kapazität in den Dienst vernünftiger ziviler Ziele zu stellen. Langfristig allerdings müßten Gegenmaßnahmen ins Auge gefaßt werden, indem

- entweder die militärischen Ausbildungsprogramme erweitert würden (ohne allerdings an Substanz zu verlieren)
- oder die Militärdienstzeit gezielt verkürzt würde. ■

Über die Bedeutung von Lagebeurteilungen*

Divisionär Frank Seethaler

Als Taktiker wissen wir, daß die Lagebeurteilung ein wichtiger Bestandteil der Führungstätigkeit ist. Lagebeurteilungen sind aber nicht nur auf den Bereich des Gefechts beschränkt, sie sind schlechthin in allen Lebenslagen notwendig. Überall, wo Entschlüsse gefaßt und Entscheidungen getroffen werden müssen, hat eine Phase des Ordnen des Wissens und der Gedanken, des Herausschälens sich bietender Lösungsalternativen und des Abwägens der Erfolgchancen voranzugehen. Diese Erkenntnis ist durchaus Bestandteil der rationalen Tätigkeit moderner Führungsgremien. Systematisches, vorausschauendes Denken, das heißt analysieren aller Gegebenheiten sowie das Entwickeln von Synthesen, sind in der Politik, in der Wirtschaft oder anderswo typische Merkmale der Entscheidungsprozesse. Dennoch kommt es immer wieder zu unvorstellbaren **Fehleinschätzungen** und **Fehlleistungen**. Zwar hat man es auf den einzelnen Gebieten mit Hilfe einer reichen Technologie, dank einem spezialisierten Wissen und auf Grund beharrlicher Zielplanung zu beachtlichen Einzelleistungen gebracht, andererseits stellt die immer dichter werdende Folge von weltweiten, regionalen und örtlichen **Krisen** und **Konflikten** alle Führungsgremien vor immer härtere Bewährungsproben im **Krisenmanagement**.

Wie läßt sich das erklären, oder gibt es überhaupt eine Erklärung für diese Widersprüchlichkeit? Ich sehe zwei Ursachen:

Erstens: Es ist außerordentlich schwierig, **unbekannte, aber wichtige Faktoren rechtzeitig zu erkennen**. Beispiele: Ölkrise, Terrorakte oder plötzliches Aufkommen armeefeindlicher Strömungen vor einigen Jahren. Im Grunde ist dieses Nichterfassen unbekannter Beurteilungsfaktoren auf eine mangelnde Erforschung von Anzeichen und Trends zurückzuführen. Militärisch würden wir sagen: Die Nachrichtenbeschaffung hat nicht geklappt. Das prospektive Denken und Beurteilen

* Auszug aus dem Referat am Divisionsrapport 1975.

wird um so mehr erschwert, je irrationaler, vielschichtiger oder abgekapselter die zu erkennenden Tatsachen und Vorgänge sind.

Zweitens: Das Vorstellungsvermögen darüber, was kommen könnte, und der Sinn für das Mögliche sind zu wenig entwickelt. Es mangelt an Phantasie. Wer sie hingegen besitzt und frühzeitig mahnt, gilt rasch als Phantast oder Pessimist. Werden unerwartete oder unglaubliche Trends oder gar unheimliche Bedrohungen allgemein wahrnehmbar, so weicht man der Kenntnisnahme aus. Die menschliche Natur wehrt sich gegen unbequeme oder schwer faßbare Tatbestände. Seelischer Streß wird gemieden.

Am Grunde dieser Ursachen liegt also die **Ungewißheit**. Sie ist es, die die Lagebeurteilungen oft so unzuverlässig oder kurzsichtig macht. Dies wiederum führt zu unrealistischen oder verspäteten Reaktionen und Lösungen. Von der Ungewißheit zur Überraschung ist nur ein kleiner Schritt. **Ungewißheit ist der folgenschwerste Führungszustand** nicht nur in der Taktik, sondern in jeder Art von Strategie. Aus ihr ergibt sich jene **Unsicherheit**, die bei plötzlichem Eintritt neuer Ereignisse im Extremfall in Panik oder Schreckstarre endet.

Wir wollen uns hüten, wenigstens in unserem militärischen Verantwortungsbereich diesem inkonsequenten und äußerst gefährlichen Führungsverhalten zum Opfer zu fallen:

Erstens sind **Lagebeurteilungen auf allen Gebieten**, also auch in der Mannschaftsführung, in der Ausbildung, in der Organisation und in der Logistik, unerlässlich.

Zweitens sind **Lagebeurteilungen ein permanenter Denkvorgang**, indem immer neue Elemente in den Prozeß eingegeben und verarbeitet werden müssen.

Drittens geht es darum, **alle Faktoren zu erfassen und in die Lagebeurteilung einzubeziehen**. Wo das nicht möglich ist, gilt es, sich mit Hilfe vorbehaltener Entschlüsse und Planungsvarianten nie überraschen zu lassen, sondern die **Freiheit des Handelns zu wahren**. ■