Zeitschrift: Pionier : Zeitschrift für die Übermittlungstruppen

Herausgeber: Eidg. Verband der Übermittlungstruppen; Vereinigung Schweiz. Feld-Telegraphen-Offiziere und -Unteroffiziere

Band: 17 (1944)

Heft: 8

Artikel: Grundsätze neuzeitlicher Betriebsführung im Staatsbetrieb

Autor: [s.n.]

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-563066

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: 16.07.2025

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

Grundsätze neuzeitlicher Betriebsführung im Staatsbetrieb

Unter diesem Titel erschien vor einiger Zeit im Akademischen Verlag Paul Haupt in Bern eine Abhandlung * von Herrn Dr. rer. pol. *Kurt Zumstein*, Bern, die für alle, die sich mit neuzeitlichen Grundsätzen über die Betriebsführung befassen, eine wertvolle und lehrreiche Arbeit darstellt. Sie behandelt vorerst in einem allgemeinen Teil verschiedene betriebswirtschaftliche Begriffe, um dann, auf Grund eigener Erfahrungen in einer eidg. Verwaltung, überzugehen in den speziellen Teil «Staatsbetrieb». Der Verfasser erläutert darin in fünf Kapiteln recht eingehend: Begriff, Formen, Leitung, Rechtsordnung, Aufgaben, Personalfragen (wie Arbeitsgeist, Auslese, Weiterbildung), organisatorische Probleme, die finanzielle Seite, Massnahmen zur Förderung des Staatsbetriebes usw. usw.

Es ist nicht immer leicht, die richtige Einstellung und den Unterschied zwischen einem Privatunternehmen und dem Staatsbetrieb zu finden. Voraussetzungen, Zweck, Organisation und so vieles andere mehr sind zu verschieden, als dass sie leicht unter «einen Hut» gebracht werden könnten. Auf Grund unserer eigenen Erfahrungen dürfen wir aber wohl mit gutem Gewissen sagen, dass sich auch die leitenden Stellen der eidg. Verwaltungen bewusst sind, was sie ihren Betrieben, bzw. letzten Endes dem Volke, schuldig sind und auch da Grundsätze anwenden, die gegenüber früher gepflogenen sehr weit entfernt und verbessert worden sind.

Die Abhandlung von Herrn Dr. Zumstein enthält viele wertvolle Hinweise zur Anpassung an den gegenwärtigen Stand neuzeitlicher Betriebsführung, wovon ein Teil jedenfalls bereits verwirklicht ist, währenddem wieder andere sich wohl ohne allzu grosse Schwierigkeiten anwenden lassen. Daneben enthält die Schrift auch Ausführungen, die dem Verfasser, der während einigen Jahren in einer bestimmten eidg. Verwaltung arbeitete, vielleicht nicht immer und überall Zustimmung einbrachten. Es wäre daher wünschenswert, nicht nur aus einer Verwaltung allein ein Bild über den Begriff «Staatsbetrieb» zu erhalten, sondern auch noch aus einer oder zwei weiteren.

Dessenungeachtet liest sich die sachlich gehaltene Schrift für die an der Materie Interessierten doch mit Gewinn, und sie beweist, dass die Staatsbetriebe stets von neuem beobachtet, manchmal belobt oder auch kritisiert werden.

Redaktion des «PIONIER».

Nachstehend erscheint mit freundl. Bewilligung des Verlages das besondere Kapitel, das Herr Dr. Zumstein der **militärischen Organisation** widmet.

Jeder Betrieb tritt gegen aussen als organisatorisches Gebilde in Erscheinung. Je nach der Aufgabe, die er zu erfüllen hat, wird auch seine Verwaltungsorganisation getroffen werden müssen, die sich immer nach dem *Betriebsziel* zu richten hat. Da nun aber das Betriebsziel sich dauernd verändern kann, bedingt dies eine gewisse Elastizität der getroffenen Organisation, wie dies in der Privatwirtschaft bei gut organisierten Betrieben in der Regel der Fall ist.

Wie früher besprochen, ist das Betriebsziel im Staatsbetrieb kaum je einer Aenderung unterworfen. Dementsprechend kann die Verwaltungsorganisation der Staatsbetriebe viel langfristiger und stabiler getroffen werden. Es entsteht zufolge dieser Dauerhaftigkeit des einmal gefassten Betriebszieles die Gefahr, dass die organisatorischen Massnahmen zu weit getrieben werden, was in zwei Richtungen Nachteile zur Folge haben kann: einmal sind die Staatsbetriebe meist *sehr starr* organisiert und ferner lässt sich unschwer in vielen Staatsbetrieben eine gewisse *Ueberorganisation* feststellen.

Wenn heute die industriellen Betriebe sehr oft als ein Muster der Organisation hingestellt werden, so darf dabei nicht ausser Acht gelassen werden, dass die Organisation des Arbeits*vollzugs* — und hierher gehört der wesentliche Teil der industriellen Organisation — eben bedeutend einfacher ist als die Organisation der *Verwaltung* oder die administrative Organisation. Dieser letzte Punkt spielt nun gerade für die Staatsbetriebe und ihren komplizierten administrativen Apparat eine grosse Rolle. Wenn allgemein durch eine zweckmässige, kostensparende Organisation erreicht werden soll, dass die Arbeit rascher, einfacher, zweckmässiger und billiger durchgeführt wird, so soll dies auch als Leitgedanke beim Aufbau der administrativen Organisation gelten. Wenn in bezug auf die Verwaltungsorganisation für den staatlichen Verwaltungsbetrieb nicht viel aus dem Gebiet der Organisation des Betriebsablaufes übernommen werden kann, so deshalb, weil es sich hier hauptsächlich um vorbereitende, planende, vorausschauende Tätigkeit im Gegensatz zur Organisierung der ausführenden Arbeit handelt. Ein anderes Gebiet kann jedoch für die Lösung organisatorischer Fragen im Staatsbetrieb herangezogen werden: es ist dies das Gebiet der *militärischen* Organisation.

Jede militärische Organisation ist in der Hauptsache eine Angelegenheit *genauester Vorausplanung:* alle Möglichkeiten einer spätern Entwicklung sollen theoretisch durchdacht und vorbereitet werden, nichts soll dem Zufall überlassen bleiben. Alle zur Verfügung stehenden Mittel sollen durch detaillierte Vorausplanung derart zu einer gemeinsamen Lösung von Aufgaben bereitgestellt und eingesetzt werden, dass das günstigste Mass der Ausnutzung aller Kräfte erreicht wird.

In der ganzen militärischen Organisation lässt sich unschwer das hierarchische System erkennen, das sich durch die Beistellung von Stabsoffizieren für die Be-

Königl.-englisches Korps der Uebermittlungstruppen.
Auf einer Zwischenstation im Gelände. — Der Nachr.-Dienst erhält Depeschen von der Beobachtungsstation, die mittels Telephonverbindung an die Batterie weitergeleitet werden.

* Preis inkl. Wust. und Porto Fr. 6.40; zu beziehen direkt beim Verlag, Postcheckkonto III 12 288 oder durch unsere Vermittlung.

handlung von Spezialfragen zur sog. *Linien-* und *Stabsorganisation* entwickelt. Unter dem hierarchischen System ist diejenige Organisationsform zu verstehen, in der jeder Untergebene *nur einen direkten Vorgesetzten* hat. Je schwierigere Aufgaben sich der militärischen Führung stellen, desto breiter ist die Entwicklung der Stabsorganisationen und desto weniger Unterführer sind dem Führer direkt unterstellt. Je leichtere Aufgaben der militärische Führer unterer Chargen zu bewältigen hat, desto mehr schmilzt die Stabsorganisation zusammen und um so mehr Unterführer sind ihm unterstellt. Rein schematisch betrachtet, ergibt sich an Hand der Heeresorganisation folgendes Bild der Kommandoverhältnisse bei der Infanterie:

Grad	Stabsfunktionäre	Unterführer
Korpskdt.	9 (1 Stabschef, 8 Gst.Of.) + *Dienstchefs*	2 Oberstdiv.
Oberstdiv.	5 (1 Stabschef, 4 Gst.Of.) + *Dienstchefs*	3 Obersten
Oberst (Rgt.)	6 (als Dienstchefs)	3 Oberstlt. oder Majore
Oberstlt. oder Major (Bat.)	4 (als Dienstchefs)	5 Hauptleute
Hauptmann (Kp.	2 (höh. Uof.)	5—6 Sub. Of.
Sub. Of. (Zug)	— —	5—7 Uof.
Uof. (Gruppe)	— —	6—9 Sdt.

Das genaue Studium der militärischen Organisationsformen bildet für den staatlichen Betriebsleiter ein ausgezeichnetes Hilfsmittel für die im eigenen Betrieb zu treffende administrative Organisation.

In die Praxis des Staatsbetriebes übertragen, sind folgende Punkte bei der Organisation der Leitung zu lösen, um die Zusammenarbeit der Mehrzahl von Mitarbeitern und Untergebenen nach einer einheitlichen Zielsetzung sicherzustellen:

a) Bezeichnung des verantwortlichen Chefs,
b) Bestimmung der Sachbearbeiter mit Stabsfunktion (Berater),
c) Bestimmung der direkt unterstellten Dienststellen (Linienfunktion),
d) Weiterführung dieser Organisation auch für untere Stufen,
e) genaue Kompetenzausscheidung für alle Dienststellen und auf allen Stufen.

Auf die Massnahmen der Leitung zur Erzielung einer einheitlichen zielstrebigen Arbeit im ganzen Betrieb wurde bereits im Kapitel «Die Leitung des Staatsbetriebes» hingewiesen.

Die Schaffung einer direkt weitverzweigten Organisation bringt gewisse *Gefahrenmomente* mit sich, die erkannt werden müssen. Mit voller Absicht wurde unter den obigen grundlegenden Punkten, die bei jeder Neuorganisation zu beachten sind, auf die genaue *Kompetenzausscheidung* ausdrücklich hingewiesen. Es genügt nicht, wenn eine Organisation geschaffen wird, in der diese Kompetenzfragen und damit die Frage nach der Verantwortlichkeit nicht genau geregelt sind. In einer Organisation, in der einer die Verantwortung auf den andern abwälzt oder abzuwälzen versucht, sobald etwas schief geht, ist schliesslich niemand mehr verantwortlich. Gerade in den Staatsbetrieben ist der Festlegung der Verantwortlichkeit in Verbindung mit der Kompetenzausscheidung grösste Beachtung zu schenken, was vielfach heute noch in ungenügendem Masse geschieht.

Mit der Frage nach der *Spezialisierung* tritt die Frage nach dem *Höchstmass der Breitenentwicklung* auf, d. h. es ist zu prüfen, wie viele Stellen gesamthaft einer oberen Stelle zweckentsprechend direkt unterstellt werden können. Sobald eine obere Instanz eine grössere Zahl von direkten Untergebenen zu führen hat, wird diese in ihren freien Entwicklungsmöglichkeiten gehemmt, kann sich ihren eigentlichen Führungsaufgaben zu wenig widmen und verliert einen grossen Teil der Arbeitszeit mit dem Erteilen von Anordnungen, Abhalten von Besprechungen etc., mit den Stabsfunktionären und den direkt unterstellten Unterführern. Es kann nicht rein zahlenmässig festgelegt werden, welches nun das Höchstmass der direkt unterstellten Arbeitskräfte sein soll; doch dürfte auch hier eine weise Anwendung der militärischen Organisationsformen zum Ziele führen (vgl. Schema).

Aus der *Tiefenorganisation* oder Tiefenstaffelung ergibt sich die Frage nach dem *Dienstweg*, wobei in der Praxis die Frage zu beantworten ist, ob und in welchen Fällen der ganze Dienstweg bei der Erledigung der Geschäfte eingehalten werden soll. Durch Erziehung der Mitarbeiter zu logischem Denken und selbständigem Handeln wird erreicht, dass sich diese Fragen meist ohne grosse Diskussionen in Befolgung des eigenen gesunden Menschenverstandes lösen lassen. Jede Dienststelle wird eben je nach Wichtigkeit der Geschäfte entweder diese selber erledigen oder sie mit einer vorgesetzten Stelle besprechen; diese wiederum wird frei entscheiden, ob die Angelegenheit noch weiter nach oben zu ziehen sei oder nicht. Auch der interne Verkehr zwischen den einzelnen Ressorts soll sich nach dem gesunden Menschenverstand regeln lassen und nicht in allen Teilen an die Innehaltung des ganzen Dienstweges gebunden sein, wenn es sich um gegenseitige Informationen oder um Geschäfte, die verschiedene Ressorts gleichzeitig betreffen, handelt. Dies alles sind Fragen der Erziehung der Mitarbeiter. Derjenige Chef, der die Kompetenzfrage und die Ausscheidung der Verantwortlichkeit weitsichtig und grosszügig geregelt hat, wird auf keiner Stufe der Organisation durch Geschäfte belastet, die seine Untergebenen ebensogut wie er selber erledigen können. Die *Mitarbeiter müssen aber in diesem Sinne erzogen* werden und ein unbedingtes, gegenseitiges Vertrauensverhältnis muss als Grundlage dienen.

Zum bessern Verständnis der organisatorischen Probleme erscheint es zweckmässig, ein allgemein gehaltenes Schema der *sachlichen* Gliederung eines Privatbetriebes zu erstellen, aus dem das Grundprinzip für die administrative Organisation des Staatsbetriebes herausgelesen werden kann. (Es handelt sich hier um ein Schema, wie es auch von *Töndury* in seiner Vorlesung über die Organisationslehre jeweils behandelt wurde.)

Dieses Schema zeigt absichtlich nur die *sachliche* Gliederung und Unterstellung der einzelnen Dienststellen. Es steht hier nicht der notwendige Raum zur Verfügung, um auch auf die Frage der *funktionellen* Glie-

derung und die Unterstellung der verschiedenen einzelnen Stellen in fachtechnischer Beziehung einzutreten. Wenn es z. B. Aufgabe des Personalchefs ist, den obersten Chef in Personalfragen zu beraten, so hat er nach unten die Aufgabe, alle personellen Punkte im ganzen Betrieb dauernd zu überwachen. Er hat nach unten nicht direkte Befehlsgewalt, sondern wird seine Anregungen z. B. in Weisungen auf dem Personalgebiet zusammenfassen, deren Einhaltung er überwacht und nötigerweise mit den Chefs der Linienorganisation bespricht, nicht aber dem einzelnen Arbeiter direkt Anordnungen gibt. Auch hier ist genau das gleiche Organisationsprinzip wie in der militärischen Organisation festzustellen, wenn beispielsweise das Arbeitsfeld des Kriegskommissärs oder des Divisionsarztes bis in die Einzelheiten verfolgt wird.

Die ganze administrative Organisation gibt immer ein *Bild des Betriebes im ruhenden Zustand;* sie zeigt, wie ein Betrieb organisiert sein muss, damit er überhaupt betriebsfähig ist. Der Betriebsablauf selber muss aber auch organisiert werden, d. h. der richtige Fluss der Arbeit im Betrieb, die Reihenfolge der einzelnen Arbeitsgänge bis hinunter zu den einzelnen Griffen muss studiert werden. Dies führt in das Gebiet der Organisation der ausführenden Arbeit, welche nachstehend in ihren grundlegenden Problemen gestreift werden soll.

Das Fernmeldewesen im Dienste des modernen Krieges*

Von Hptm. *Theo Wettstein, Bern*

> Wer den Feind und sich selbst gut kennt,
> kann jeden Feldzug gewinnen;
> wer vom Feind und sich selbst nichts weiss,
> muss immer verlieren!
>
> (4000 Jahre alter chin. Grundsatz.)

I. Allgemeines

Man hat viel, vor und zu Beginn des jetzigen Krieges, von geheimen Waffen gesprochen. Man hat sich allgemein unter diesen Waffen todbringende Maschinen und Instrumente vorgestellt, wie sie uns auch in Form von Sturzkampffliegern, Schnellbooten, Tanks, Riesenbombern, Flammenwerfern, Belagerungsartillerie, Spezialmunition usw. bekannt geworden sind.

Unter all diesen neu entstandenen Waffen bleibt eine meist unerwähnt: *Die Armee der Nachrichtenorganisation.* Sie wirkt nicht mittelbar, sie lärmt und raucht nicht, ist aber in dieser scheinbar unschuldigen Tätigkeit von einer solchen Wirkung, dass sie zu einem grossen Teil über Sieg oder Niederlage zu entscheiden hat. Gewiss, der Nachrichtenapparat im Krieg an und für sich ist keine Erfindung der Neuzeit und ist so alt wie der älteste Krieg selbst. Seine Form und sein Ausmass haben im Laufe der Zeiten ständig mit der Kriegstechnik Schritt gehalten. Immerhin hat sich das Gesicht des Krieges seit dem letzten Kriege, also in einer relativ kurzen Zeitspanne, so von Grund auf geändert, dass da unmöglich nur die natürliche Vervollkommnung der Kriegswerkzeuge ausschlaggebend sein kann. Gehen wir der Sache auf den Grund, so erkennen wir, dass einzig und allein das in letzter Zeit in ungeahntem Ausmasse entwickelte Fernmeldewesen den modernen Krieg, wie wir ihn heute erleben, erst ermöglichte. Sturzkampfbomber und Tanks z. B. sind bloss Glieder dieses komplizierten Kriegskörpers, die Nachrichtenorganisation hingegen bildet dessen Nervensystem, ohne welches auch das technisch vollkommenste Glied leblos bleibt. Diese Nervenstränge oder, anders bezeichnet, die Draht- oder Funkverbindungen, die die oberste Führung mit den vorgeschobenen Gefechtsständen der Bataillone und Kompagnien verbinden, sind eines der wichtigsten Instrumente der Führung in einem Kriege, in dem es oft auf schnelle Entscheidungen ankommt. Erkrankt dieses Nervensystem, so leidet darunter die psychische und physische Leistungsfähigkeit, mögen auch die einzelnen Organe noch so gesund und stark sein. Sind im Organismus einer Armee die Verbindungen und Möglichkeiten der Nachrichtenübermittlung fehler- oder mangelhaft, oder werden sie empfindlich und nachhaltig gestört, so leidet darunter die Schlagkraft in hohem Masse oder kann sogar entscheidend gelähmt werden.

Bei der Schnelligkeit des jetzigen Krieges siegt unzweifelhaft der, der die beste Nachrichtenorganisation unterhält. Nur der Feldherr ist erfolgreich, der im wilden Durcheinander der sich bekämpfenden Armeen den Ueberblick über den Einsatz seiner und der feindlichen Truppen hat. Diesen Ueberblick verschafft er sich nur durch eine ungemein rasch arbeitenden Nachrichtenorganisation. Sie sichert der modernen Kriegführung die Uebersicht und die entscheidende Truppenführung, sei es im unübersehbar grossen Raume oder in der unerhört grossen Geschwindigkeit. Um überlegen an entscheidender Stelle zu erscheinen, was die Vorbedingung für einen Erfolg in der Ueberraschung ist, für das rasche Erkennen der Absicht des Gegners, wie auch für Beurteilung und Auswerten der Lage in einer brauchbar kurzen Zeitspanne, erfordert es die Beherrschung dieses Nachrichtenapparates. Der moderne Feldherr kann seine Schlachten nicht mehr von einem Feldherrnhügel aus lenken. Die Zeiten, wo die Kommandostimme Truppen führen konnte, sind vorbei. Gefechtsleitende galoppierende Ordonnanzoffiziere, das Ertönen des Hifthorns, die Siegesmeldung in die ferne Hauptstadt durch Läufer sind Bilder, die der Vergangenheit angehören. Und doch, wie oft klagten die grossen Feldherren in früheren Kriegen über schlechte Verbindung mit ihren Truppen im Felde. Bis zum letzten Weltkrieg konnte aber daran infolge des damaligen Standes der Technik nichts geändert werden. Wenn auch im Weltkrieg 1914/18 mannigfache Möglichkeiten des Fernmeldewesens erkannt wurden, blieben doch dem ganzen Einsatz Kinderkrankheiten haften, die erst nach Beendigung des Krieges mit den raschen Fortschritten der Technik ausgeschaltet werden konnten. Damals dachte man z. B. nicht daran, das Friedensleitungsnetz für den Einsatz von Stäben an der Grenze vorzubereiten; Reserven an Nachrichtengeräten besass man nicht. Die Truppe selbst war in der Entwicklung und Organisation begriffen. Die Nachrichtentruppen waren zahlenmässig schwach und bei den Infanteriedivisionen und bei der Artillerie unbekannt. Das Material war dürftig, vielfach improvisiert, nur

* Abdruck mit freundl. Erlaubnis der Redaktion der «Allgemeinen Schweizerischen Militärzeitung».