

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 49 (1974)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Führungslehre 1 : organisieren  
**Autor:** Schmid, E.W.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-706087>

### **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:** 15.03.2025

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

# Führungslehre 1: ORGANISIEREN

(Leitfaden für praktisches Organisieren)

Dr. E. W. Schmid, Zürich

Organisieren ist eine der häufigsten und wesentlichsten Führungsaufgaben auf allen Stufen. Viele Schwierigkeiten und Kritiken könnten vermieden werden, wenn nur genügend gut organisiert würde. Manchenorts wird aber immer noch behauptet, dass die Fähigkeit zu organisieren ein seltenes Talent und demzufolge nicht erlernbar sei. Solche Feststellungen sind Behauptungen. Wir möchten hier zeigen, wie jeder Chef das «Organisieren» lernen kann.

Was heisst «organisieren»?

Wir wollen uns nicht in die Probleme der richtigen Wortwahl der Spezialisten stürzen. «Organisieren» ist in unserer Sprache diejenige Tätigkeit, welche man landläufig darunter versteht. Um ein Ziel zu erreichen oder einen Auftrag zu erfüllen, muss man meistens auch organisieren. Das heisst, dass mehrere Leute gemeinsam etwas wissen und koordiniert und zielgerichtet etwas tun müssen, damit wir von einer organisierten Tätigkeit sprechen können.

Ein wesentlicher Aspekt des Organisierens ist die Zeit. Ein Ziel (oder Auftrag) muss immer in einer gewissen Zeitspanne erreicht (ausgeführt) werden. Die Mitwirkenden müssen nicht nur etwas wissen und tun, sondern müssen beides in einem genau zu umschreibenden Zeitraum bewältigen.

Praktisch jeder militärische Auftrag enthält organisatorische Probleme und Aspekte und sollte daher immer auch «vom organisatorischen Standpunkt» aus betrachtet werden. Die wichtigsten zwei Fragen dazu lauten:

- Wer muss wann was tun?
- Wer muss wann was wissen?

damit der Auftrag erfüllt werden kann.

Mit diesen zwei Fragen beginnen wir bereits *organisatorisch* zu denken. Jetzt brauchen wir sozusagen noch eine «Gebrauchsanweisung», um die Reihenfolge der notwendigen Tätigkeiten richtig zu ordnen.

**Punkt 1:**

Beschreibe das *Organisationsziel* (also was erreicht werden muss) möglichst klar und detailliert (muss enthalten: Mensch/Material/Ort/Zeit).

Diese detaillierte Beschreibung trägt dazu bei, dass

- Einzelheiten (wichtige Details) nicht vergessen werden,
- die zu treffenden Vorkehrungen besser abgeleitet werden können.

**Punkt 2:**

Suche *Informationslücken* (z. B. im Auftrag) und ergänze die fehlende Information.

Es ist möglich, dass ein Ziel oder Auftrag nicht klar genug ist. Wir müssen untersuchen, ob wir zusätzlich Information benötigen (einholen müssen) oder ob aus dem Sinn des Auftrages die fehlenden Angaben hervorgehen. Wir werden dies am praktischen Beispiel besser sehen können.

**Punkt 3:**

Zeichne eine *Zeitachse* und trage die *bekanntesten Handlungen* ein. Anfangszeit «jetzt», Endzeit «Zielerreichung». Beginne mit der Endzeit und trage rückwärts ein.

Nun folgt also die Zeitachse. Wir zeichnen diese Achse mit der Anfangszeit «jetzt» und der Endzeit «Zielerreichung». Auf dieser Zeitachse sind die aus dem Auftrag *sofort ersichtlichen Handlungen* von «hinten» her (von der Schlusszeit her) einzutragen (also was wann getan wird). Nach dem Eintragen der sofort ersichtlichen Handlungen werden *Informationsbedürfnisse* und ganz besonders deren *Reihenfolge* deutlich.

**Punkt 4:**

Schreibe den *Informationsbedarf* (wer was wissen muss) stichwortartig auf und trage dies ebenfalls auf der Zeitachse ein (wann).

Aus den verschiedenen Handlungen (z. B. Verpflegen, Aufstehen, Abmarschieren) werden nämlich *Informationsbedürfnisse* ersichtlich (z. B. Fourier/Küchenchef für Essen usw.). Jetzt müssen wir lediglich stichwortartig aufschreiben, *wer etwas wissen muss*. Diese Liste hilft uns, niemanden zu vergessen. Ist die Liste fertig, dann tragen wir sie auch auf die Zeitachse ein. Wir sehen dadurch *sofort, wann jemand etwas wissen muss*.

Damit hätten wir eigentlich organisiert. Das geschieht mit Papier und Bleistift in 5—10 Minuten sicher. Wir können nun ganz *zielgerichtet* vorgehen und laufen nicht Gefahr, «herumzurotieren» und die Hälfte zu vergessen. Es gibt geübte Organisatoren, die alles im Kopf machen. Das ist einerseits in der Anfangsphase (wenn wir das Organisieren lernen) wie andererseits auch im Hinblick auf eine mögliche Stellvertretung nicht empfehlenswert.

Eine «perfekte» Organisation erfordert vielleicht noch einen zusätzlichen Schritt: das Bestimmen der *kritischen Punkte*. Darunter verstehen wir einmal denjenigen Punkt im Organisationsablauf, wo der Chef vielleicht mit Vorteil selbst dabei ist (Kontrolle!). Das hängt weitgehend von der Situation und den Beteiligten ab. Es braucht dazu auch die richtige «Nase»; der Chef muss fast spüren, wo er kontrollieren muss. Weniger problematisch ist das Festimmen des *letzten* kritischen Punktes. Darunter verstehen wir denjenigen *letzten Zeitpunkt* im Organisationsablauf, bei dem der Chef — wenn etwas schiefeht (z. B. etwas Wichtiges vergessen wurde) — noch selber direkt eingreifen kann, damit das Ziel (der Auftrag) noch *zeitgerecht* erreicht (erfüllt) werden kann. Dieser letzte kritische Punkt sollte immer eingeplant werden.

**Punkt 5:**

Bestimme die *kritischen Punkte* im Zeitablauf.

Damit hätten wir gezeigt, wie und in welcher Reihenfolge die *Denkarbeit* geleistet werden muss, um zielgerichtet und erfolgreich zu organisieren. An einem praktischen Beispiel werden wir jetzt unser Schema ORG anwenden. Doch kurz zur Repetition das Schema ORG:

- 1 Beschreibe das *Organisationsziel* detailliert (Mensch/Material/Ort/Zeit).
- 2 Suche *Informationslücken* und ergänze.
- 3 Zeichne eine Zeitachse (Anfangszeit «jetzt», Schlusszeit «Zielerreichung») und trage die Handlungen von der Schlusszeit her (rückwärts) ein.
- 4 Schreibe den *Informationsbedarf* (wer was wissen muss) stichwortartig auf und trage dies nachher ebenfalls auf der Zeitachse ein (wann muss wer was wissen).
- 5 Suche die *kritischen Punkte* im Organisations-Zeitablauf.

Damit sind wir bald perfekte Organisatoren. Der eine oder andere Leser wird vielleicht gemerkt haben, dass mit diesem Vorgehen jede beliebige Organisationsaufgabe angepackt und gelöst werden kann. Wir empfehlen allen Lesern, einmal im Beruf das Schema ORG anzusetzen.

Das nun nachfolgende Beispiel ist militärischer Natur, damit alle Leser mit der Materie vertraut sind. Wir möchten aber ganz klar herausstreichen, dass das Schema ORG eine Denkmethode ist, die überall angewendet werden kann.

**Beispiel**

Aus einem durchaus möglichen, kurzen Zugführer-Rapport (1800 Uhr):

«Kpl Meier, ich muss jetzt gleich an einen Bat-Rapport. Der Kadi ist schon fort, und wir kommen beide heute erst sehr spät zurück. Der Kadi hat mir noch schnell mündlich gesagt, dass Sie mit Ihrer Gruppe morgen der Kp II für eine Verteidigungsübung auf Gegenseitigkeit zur Verfügung gestellt worden sind. Sie müssen 0700 an der Kreuzung 731 (schauen Sie, hier auf der Karte) sein. Kampfausrüstung komplett mit einem Rak-Rohr. Die Übung geht den ganzen Tag und vielleicht noch in die Nacht. Wie es mit der Verpflegung steht, weiss ich nicht, würde aber mitnehmen. Zum Treffpunkt müssen Sie zu Fuss gehen, es stehen keine Fahrzeuge

zur Verfügung. Bis dorthin sind es ziemlich genau 4,5 km. Ich muss jetzt weg, haben Sie noch Fragen?»

(Erfahrungsgemäss kommen die Fragen erst nachher, wenn es zu spät ist!)

Dieser Routineauftrag aus dem militärischen Alltag stellt doch einige organisatorische Probleme. Ohne Überlegung würde jetzt unser Kpl Meier zu «schleudern» beginnen. Das ist aber nicht nötig, mit unseren Kenntnissen lösen wir das Problem nach Schema ORG.

Haben Sie Wagemut, dann versuchen Sie — ohne die Lösung anzuschauen — die organisatorischen Probleme zu lösen. Fühlen Sie sich noch nicht ganz sicher, dann lesen Sie den Lösungsweg.

### Lösung des Beispiels

#### 1 Beschreibung des Organisationszieles

Gruppe Meier muss kampfmässig ausgerüstet mit einem Rak-Rohr und Verpflegung 0700 beim Pt 731 sein (= Mensch/ Material/Ort/Zeit).

#### 2 Informationslücken (und Ergänzung)

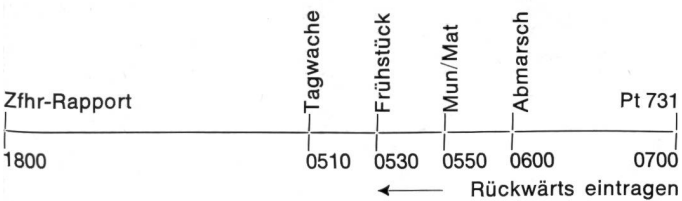
**Munition?** Zfhr nicht mehr erreichbar. Überlegung: Da auf Gegenseitigkeit, sicher blinde. Mitnehmen in diesem Fall sinnvoll.

**Verpflegung?** Nicht näher bestimmt, aber gemäss Zfhr Mitnehmen sinnvoll. Da Übung evtl. bis in die Nacht, für zwei Mahlzeiten.

#### 3 Zeitachse

Sofort ersichtliche Handlungen:

- Abmarsch rund 0600, da 4,5 km = etwa 1 Stunde Marsch
- Mat/Mun fassen (10 Minuten vor Abmarsch)
- Frühstück essen (30 Minuten vor Abmarsch)
- Aufstehen (15—20 Minuten vor Frühstück)

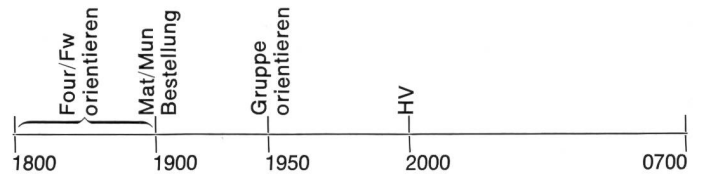


#### 4 Informationsbedarf (wer muss etwas wissen)

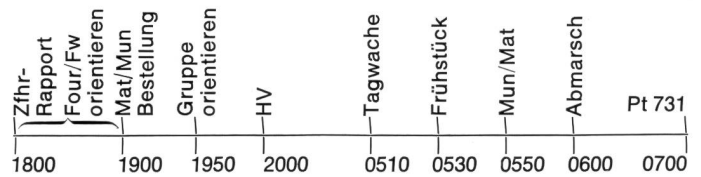
- Ganze Gruppe (Auftrag, Ausrüstung, Zeiten)
- Rak-Team (Rak am Morgen holen)
- Mun-Chef des Zuges (Mun holen, evtl. am besten auch durch Rak-Team)
- Four (Frühstück und Verpflegung, Abmachen wann fassen)
- Fw oder Wachkdt (früher wecken)
- Mat Uof (Bestellung von Rak und Einsatz)
- Mun Uof (Bestellung der blinden Mun für Stgw und Rak)

**Wann muss wer was wissen (Eintragen in die Zeitachse)**

- Mat/Mun Uof: Bestellung wie immer spätestens 1900 im Fach
- Four und FW am besten sofort suchen und alles abmachen
- Gruppe erst wenn alles klar, also wahrscheinlich am besten vor dem HV



Der Klarheit halber haben wir jetzt den Informationsbedarf auf eine separate Zeitachse eingetragen. Im Normalfall ist dies selbstverständlich auf ein und dieselbe Achse einzutragen. Das Schlussbild unserer Organisations-Zeitachse sähe dann wie folgt aus:



#### 5 Kritischer Punkt

Der kritische Punkt im Organisationsablauf wäre hier etwa 0545. (Man könnte z. B. nötigenfalls noch Mun oder Vpf besorgen, wenn vergessen.) Nach diesem Zeitpunkt sind alle Eingriffe zu spät, die Gruppe wäre nicht mehr zur Zeit richtig ausgerüstet bereit.

### Schluss

Wir haben gezeigt, wie jeder praktisch organisieren kann. Die Anwendung dieses einfachen Denkschemas erlaubt ein schnelleres und besseres Organisieren. Worüber wir hier allerdings nicht gesprochen haben: die *Durchführung* der Organisation. Wir haben uns nur mit der ersten — allerdings auch sehr wichtigen — Phase des Organisierens auseinandergesetzt. Die *Durchführung* ist weitgehend ein Problem der Informationsübermittlung. Der *Kommunikation* und *Motivation* als weiteren Elementen der Führung werden wir uns zu einem späteren Zeitpunkt zuwenden.

#### Literatur:

E. Grochla, Handwörterbuch der Organisation. Hrsg. Stuttgart 1969  
H. Schwarz, Betriebsorganisation als Führungsaufgabe. 2. Auflage, München 1970

### Organisatoren-Denksportaufgabe

#### Wm Müller beim Kadi, 1700 Uhr

«Wm Müller, morgen haben wir Sporttag. Ich habe gedacht, dass ein Fussballturnier sicher gut passen würde. Vorgesehen wäre das Turnier von 1500 bis etwa 1730. Nachher noch Siegerehrung und Duschen. Nachtessen 1830. Kader und Mannschaft wären 1445 zu Ihrer Verfügung. Die Bestände kann ich Ihnen noch schnell angeben: 1. Füs-Zug: 1 Of, 3 Uof, 25 Sdt; 2. Füs-Zug: 1 Of, 3 Uof, 23 Sdt; Mitr-Zug: 1 Of, 2 Uof, 12 Sdt. Der Fw und ich spielen auch mit, der Four kann nicht wegen seines Fusses; er bleibt dann auf dem KP, und die Büroordnanz kann mitmachen. Sie ist schon im Bestand des 1. Zuges einberechnet. Mat- und Mun-Chef sowie Küche sind für Spezialaufgaben detachiert. Schauen Sie also, wie Sie Mannschaften machen können. Die Gemeinde stellt uns beide Fussballplätze zur Verfügung. Die grosse Wiese hinter dem Feuerwehrdepot kann auch als Platz verwendet werden. Machen Sie dies aber noch mit dem Four aus. Gut wär's, wenn Sie noch für den Durst sorgen könnten, es wird morgen sicher heiss. Den Preis für die Siegermannschaft haben wir schon. Orientieren würden wir den ganzen Laden morgen nach dem Mittagessen, da haben wir sie alle zusammen. Haben Sie noch eine Frage? Gut, ich lasse Ihnen freie Hand.»

# Bunker 35-3 und die «Braune Sau»

Hans Jenny, Basel

Wissen Sie, wo Marckolsheim liegt, liebe Leser?

Marckolsheim liegt immer ungenau; nämlich zwischen Strassburg und Neu-Breisbach, dann zwischen Séléstat und dem deutschen Sasbach und schliesslich noch zwischen Colmar und Freiburg im Breisgau.

Das freundliche elsässische Städtchen ist aber per Autobus ab Colmar oder Neu-Breisbach, per pedes ab Basel in zwei Tagen, per Helikopter (ebenfalls von hier aus) in 20 Minuten und sogar auf einer der schönsten Auto-Regio-Routen, der Rheinstrasse nach Strassburg, in einer runden Stunde erreichbar.

Wie Sie es auch immer anstellen (die Fünf-Tage-Variante via Rhône-Rhein-Kanal haben wir übrigens noch vergessen . . .):

In der 3400-Seelen-Gemeinde biegen Sie gleich rechts ab, wo Hinweistafeln zum «Musée Maginot» weisen. Ein knapper Kilometer, und Sie stehen vor einem Bunker samt Tank und Kanone.

Von der Rheinstrasse Basel—Strassburg aus liegt das «Mémorial de la Ligne Maginot», die «Casemate 35-3», einen knappen Kilometer östlich des Städtchens Marckolsheim. Hier flattert an Sonntagen die Trikolore: Jetzt ist Besuchszeit!



Von 1941 bis 1945 ratterte dieser Sherman-Panzer durch die Wüsten Nordafrikas, quer durch Frankreich und via Marckolsheim (1. Februar 1945) direkt nach Berchtesgaden zu Hitlers «Adlerhorst». Heute steht er als Denkmal vor dem elsässischen Bunkermuseum.

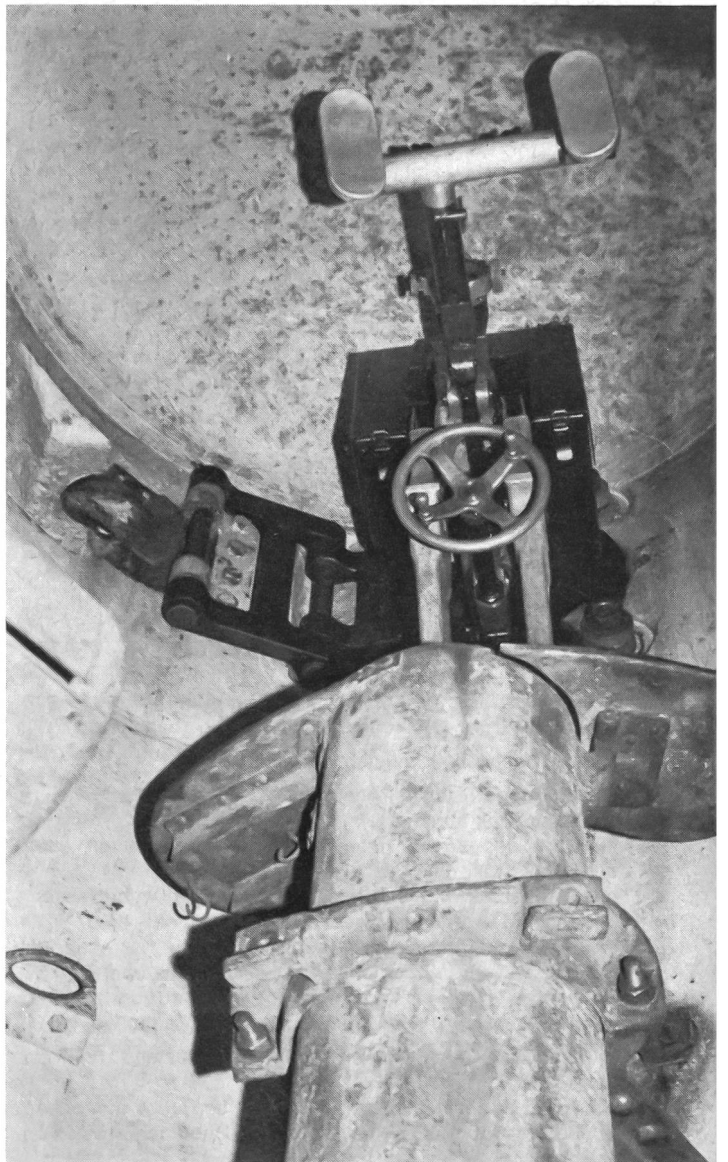


Zuerst zum Tank: Es ist ein Sherman-Panzer, der seit 1941 in Afrika bei den freifranzösischen Einheiten gegen Rommel im Einsatz stand und der via Paris und Strassburg am 1. Februar 1945 als erster Freiheitsbote in die Stadt Marckolsheim rollte. Heute dient er «in fixer Position» als Monument. «Dieser Panzer ist ein Denkmal. — Bitte achten Sie ihn!», heisst es als Mahnung für «Souvenir-Freunde».

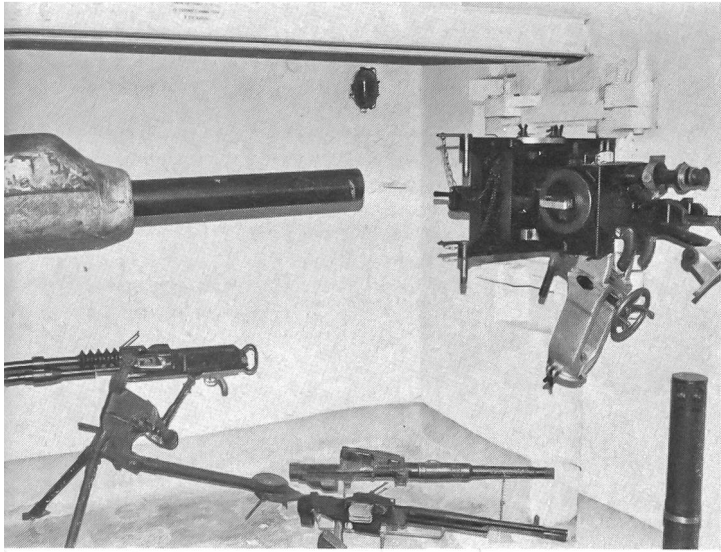
Vom Tank zur Kanone:

Vor der «Casemate 35-3» des «Mémorial de la Ligne Maginot» steht auch noch eine mit brauner Tarnfarbe versehene 152-mm-Kanone sowjetrussischer Herkunft. Sie verliess 1939 die Fabrik, wurde 1941 an der Ostfront von den Deutschen erbeutet und später an der Westfront gegen amerikanische und französische Truppen eingesetzt.

In der Panzerkuppel herrschte eine beängstigende Enge. Hier muss es im Sommer 1940 ganz besonders heiss gewesen sein. Wenn man sich vorstellt, dass dann noch deutsche Flakgranaten gegen den Stahlmantel krachten, kann man sich auch in der gefahrlosen Rückschau ausmalen, wie stark die Moral der Bunkersoldaten gewesen sein muss, damit sie all diesen inneren und äusseren Einflüssen standhalten konnte.







Die an Gleitschienen aufgehängte Panzerabwehrkanone (47 mm) samt der komplizierten Richtmechanik ist eine der am intensivsten bestaunten «Einrichtungen» der rekonstruierten Maginot-Festungseinheit.

Bekannte und unbekannte französische Soldaten ruhen auf der hinter dem zivilen Friedhof von Marckolsheim eingerichteten Gedenkstätte an die Tage des 15., 16. und 17. Juni 1940.

Das ist die «Braune Sau», wie sie im Landser-Jargon benannt wurde: ein russisches Beutegeschütz (Kaliber 152 mm, 8 t schwer, Reichweite 20 km), das im Januar 1945 wiederum von den Franzosen in Mülhausen zurückerobert wurde.



Die 1. Französische Armee eroberte das Geschütz im Januar 1945 im Elsass, worauf die von den Landsern als «Braune Sau» apostrophierte Trophäe ein immer noch bedrohliches Museumstück wurde.

Im heute nur noch durch ein Kreuz angedeuteten früheren Militärfriedhof vor dem «Panzerwerk 35-3 lagen die bei der Verteidigung des Bunkers vom 15. bis 17. Juni 1940 gefallenen französischen Soldaten, die aber heute hinter dem «bürgerlichen» Gottesacker von Marckolsheim bestattet sind.

Nun treten wir durch die eine Tonne schwere Panzertüre in dieses wohl am besten befestigte Museum der ganzen Regio und lassen uns durch Wort und Bild, in Gegenständen und auch in Mauerspuren jene Geschichte der «Trois jours pour mourir» erzählen, die der elsässische Historiker Armand Durlwanger 1971 gewissermassen als Leitfaden zum damals eröffneten «Maginot-Museum» herausgab.

Juni 1940: Das deutsche 27. Armeekorps erzwingt zwischen Strassburg und Neu-Breisach gegen die französische 104. Festungsdivision den Rheinübergang. Vom 15. bis 17. Juni kämpften 27 deutsche gegen 8 französische Bataillone, 673 deutsche Kanonen gegen 36 französische und 138 der gefürchteten Stuka-Bombenflugzeuge gegen keine einzige (!) Maschine mit der Trikolore-Kokarde.

Trotz dieser eklatanten Übermacht wehrten sich die französischen Bunkerbesetzungen verzweifelt. Im Panzerwerk 35-3 bei Marckolsheim (das heute als Museum eingerichtet ist) kommandierte damals Leutnant Marois eine Besatzung von 30 Mann.

Deutsche 8,8-Zentimeter-Flakkanonen donnerten pausenlos gegen die Stahlkuppel, eine Stuka-Bombe erschütterte die Betonmasse von 3000 Tonnen (der Krater war 20 m breit und 6 m tief...), und schliesslich — als die deutschen Angreifer bereits gegen 300 Mann im Feuer der französischen Verteidiger verloren hatten —

gelang es einem Pionierfeldweibel, eine Sprengladung durch eine Schiessscharte zu schieben.

Nach deren Detonation hielten die restlichen 23 «Poilus» noch eine ganze Stunde aus, bevor sie zur Übergabe ihrer Mini-Festung gezwungen wurden.

Dieser hartnäckige Widerstand war auch der Grund, warum Hitler persönlich, in Begleitung der Feldmarschälle Keitel (Oberkommando der Wehrmacht) und von Brauchitsch (Oberkommando des Heeres) der «Casemate 35-3» anlässlich seiner Inspektion der Westfront einen speziellen Besuch abstattete.

Seit dem Herbst 1971 haben rund 30 000 Personen das jeweils an Sonntagen geöffnete Bunkermuseum besucht. Ein guter Drittel der Interessenten kommt aus Deutschland.

Oft sind es ältere Herren, die jedes Detail mit grosser Aufmerksamkeit betrachten, weil nämlich sie selbst einst — vor 34 Jahren — in direktester «Tuchfühlung» mit diesen Fortifikationen standen.

Unter Aufwand beträchtlicher Mittel des französischen Staates haben Armand Durlwanger und seine Helfer den während Jahrzehnten verfallenen Bunker innen und aussen wieder in jenen Zustand versetzt, wie er im «heissen Sommer» 1940 seinen 30 tapferen Insassen diente: Sämtliche Geschütze (47-mm-Panzerkanone an Deckenschielen, Zwillingmaschinenengewehr usw.), der Mannschaftsraum mit den Betten, deutsche und französische Helme und Handfeuerwaffen, Munition, die persönliche Aus-

rüstung der Bunkersoldaten, die Dieselmotoren (Elektrizitätserzeuger und Ventilatoren), Gasmasken usw. — alles erinnert noch an die schwarzen Stunden, als die in den höheren Chargen schlecht geführten Franzosen sich dem Ansturm der deutschen Kriegsmaschinerie beugen mussten.

In einer der Kammern sieht man nicht ohne Schauern, wie schrecklich die Sprengladung wirkte. Herausgerissene Mauerstücke markieren den Ort, wo Caporal-Chef Louis Gardet starb.

Unheimlich sieht auch die Stahlkuppel aus, in die sich die Spitzen von drei deutschen 8,8-cm-Flakgranaten bohrten. Seit dem 16. Juni 1940 sind diese deutschen Zeugen einer schrecklichen Vergangenheit als eiserne Mahnung unzertrennlich mit dem Erz der französischen Maginot-Türme verschmolzen . . .

Dieser Bericht von Hans Jenny bedarf noch einer kurzen Nachbemerkung. Viele Leser werden sich an die ausgezeichnete Studie von Major H. von Dach über den Kampf um diesen Teil der Maginotlinie erinnern, die vor vier Jahren im «Schweizer Soldaten» (Ausgabe vom 28. Februar 1970, «Kampf um einen befestigten Flusslauf») veröffentlicht worden ist. Diese Studie ist von Armand Durlwanger, einem hervorragenden elsässischen Kriegshistoriker und u. a. auch Initiant des «Mémorial de la Ligne Maginot», zu einer gefälligen Broschüre zusammengefasst worden, die den Besuchern der Kasemate zum Kauf angeboten wird. Im übrigen möchten wir unseren Lesern einen Besuch des «Musée Maginot» sehr empfehlen. H.

# JOSEF MEYER



# RHEINFELDEN

Waggonbau  
Kesselwagen  
Container  
Güterwagen