

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 170 (2004)

**Heft:** 3

**Artikel:** Probleme und Tücken des Nachrichtendienstes

**Autor:** Feldmann, Josef

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-69185>

### **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>**

## Probleme und Tücken des Nachrichtendienstes

**Über kapitale Fehlentscheidungen in Politik, Wirtschaft und Militär (weltweit) gab es in den letzten Jahren viel zu berichten. Wer die Ursachen zu ermitteln sucht, wird feststellen, dass diese durchaus nicht immer bei den Entscheidungsträgern lagen, sondern häufig von schlecht geführten oder fahrlässig arbeitenden Nachrichtendiensten mitverschuldet wurden.**

Josef Feldmann

Das Studium zahlreicher Fälle lässt zu dem erkennen, dass es im Nachrichtenwesen bestimmte Fehler gibt, die sich mit erstaunlicher Häufigkeit wiederholen. Sie sind fast ausnahmslos auf menschliche Schwächen zurückzuführen und treten insbesondere dann auf, wenn die Entscheidungsträger sich abstützen auf die Dienste verschiedener unabhängig operierender Nachrichtenorgane, die sich zumeist eifersüchtig gegeneinander abschotten. So berichtet beispielsweise Marcel Reich-Ranicki, der kurz nach Kriegsende zwei Jahre lang auf dem polnischen Generalkonsulat in London arbeitete: «Das von mir allwöchentlich (nach Warschau) geschickte Material wurde wohl nur von untergeordneten Angestellten gelesen, und meist flüchtig ... Denn mit englischen Angelegenheiten beschäftigte sich der Apparat des Militärattachés in der polnischen Botschaft, mit dem ich keinerlei Kontakt haben durfte und über dessen Arbeit ich nichts wusste.»<sup>1</sup>

Dass ein guter Teil der an vorgesetzte Stellen übermittelten Nachrichten auf hal-

bem Wege stecken bleibt oder als irrelevant beiseite gelegt wird, ist angesichts der praktisch kaum bewältigbaren Informationsflut verständlich und dürfte seinen Grund namentlich darin haben, dass es den Lieferanten vielfach nur darum zu tun ist, Fleiss und Eifer zu demonstrieren, ohne nach dem Nutzen ihrer Botschaften zu fragen. – Ein Beispiel: In einer Vorlesung an der Universität Bern sass unter den Zuhörern der Verteidigungsattaché der DDR und schrieb mit Bienenfleiss in sein Notizheft. Tages-thema des Referenten war die Organisation des Eidgenössischen Militärdepartementes in der Zeit der beiden Weltkriege.

Alle Nachrichten sind auf dem oft langen Weg von den Informanten zum Entscheidungsträger dem dauernden Risiko der Manipulation und Deformation ausgesetzt. Dafür gibt es ein paar spezifische Gründe:

– Im Bestreben, andern Diensten zuvorzukommen, werden Informationen möglichst rasch weitergeleitet, aber gerade deshalb nur unsorgfältig oder überhaupt nicht geprüft und durch Quervergleich erhärtet.

– Um die Kompetenz des eigenen Dienstes zu unterstreichen, werden aus der Informationsfülle vorzugsweise jene Nachrichten selektioniert, die dem Motto «Wir haben es schon immer gesagt» entsprechen. – Sehr häufig werden die zur Weiterleitung bestimmten Nachrichten ausgewählt nach dem Kriterium: Was entspricht am besten der Auffassung des Chefs und bestärkt ihn in der Richtigkeit seiner Handlungsweise? – Das stimmt den Vorgesetzten freundlich und erlaubt den Mitarbeitern, welche diese Praxis pflegen, in gemächlicher Routine zu verharren.

– Schliesslich unterliegen die meisten am Nachrichtenfluss Beteiligten der Tendenz, den Informationen aus dem eigenen Verantwortungsbereich eine besonders hohe Bedeutung zuzumessen. Was ausserhalb liegt und andere Dienste betrifft, erscheint zweitrangig und wird auch bei der Weiterleitung an vorgesetzte Stellen so behandelt. Die Praxis zeigt indessen, dass zahlreiche Nachrichten erst in ihrer wirklichen Bedeutung erkannt werden, wenn sie mit solchen aus andern Aktionsbereichen in Beziehung gesetzt und verglichen werden können.

Wenn aus dieser Übersicht hervorgeht, dass Verantwortungsträger nicht selten falsch entscheiden, weil sie – wissentlich oder unabsichtlich – falsch oder lückenhaft

informiert wurden, lässt die Analyse gravierender Fehlschläge andererseits erkennen, dass in vielen Fällen ein eindeutiges Versagen des Chefs das Debakel verursachte. Die Militärgeschichte liefert dafür anschauliche Beispiele. Gäbe es im gleichen Sinn und Umfang Unternehmensgeschichten, würden zweifellos zahlreiche Parallelen sichtbar.

Ein frappantes Beispiel willkürlicher und damit verhängnisvoller Nachrichtenselektion bietet die missglückte Luftlandeoperation bei Arnheim im September 1944. Montgomery hatte einen Operationsplan entwickelt, der darin bestand, mit einer gigantischen Luftlandung die Rheinbrücken in der nördlichen Niederlande, darunter die operativ besonders wichtige Brücke bei Arnheim, in Besitz zu nehmen und damit den Panzertruppen ein Tor für einen raschen Vorstoss nach Norddeutschland zu öffnen. Eisenhower genehmigte das Unterfangen. Während der Angriffsplan in allen Einzelheiten ausgearbeitet wurde, zeigte sich mit zunehmender Deutlichkeit, dass die deutsche Wehrmacht im vorgesehenen Angriffsraum erhebliche Kräfte zusammenzog. Der Historiker Saul David berichtet darüber: «General Sir Miles Dempsey, Befehlshaber der 2. Armee, hatte eine Reihe von Meldungen aus dem holländischen Widerstand erhalten, die auf wachsende deutsche Truppenpräsenz zwischen Antwerpen und Eindhoven hindeuteten – dem geplanten Angriffsgebiet. In einem Bericht hiess es sogar, dass angeschlagene Panzerformationen nach Holland verlegt wurden, um dort wieder aufgerüstet zu werden ... Dempsey leitete diese Mitteilungen an Browning (Befehlshaber des britischen Luftlandekorps) weiter, doch da sie von Montgomery, der Berichten aus dem Widerstand skeptisch gegenüberstand, nicht akzeptiert worden waren, wurden sie nicht in die Berichte der Nachrichtendienste aufgenommen.»<sup>2</sup>

In der Folge trafen weitere Nachrichten über deutsche Truppenkonzentrationen im geplanten Luftlanderaum ein. Aber Montgomerys eigensinnige Selbstsicherheit hatte zur Folge, dass ihm vorzugsweise Nachrichten zugeleitet wurden, die seine vorgefasste Meinung bestätigten. – Eine üble Beflissenheit, die nicht nur dem viel gerühmten Kriegshelden, sondern auch schon manchem hochkotierten Wirtschaftskapitän zum Verhängnis wurde.

Ein Musterbeispiel fataler Verknüpfung von sturer Doktringläubigkeit, vorgefassten Meinungen und entsprechend fahrlässigem Umgang mit dem Nachrichtendienst lieferte die französische Armeeführung zu

<sup>1</sup> Marcel Reich-Ranicki, «Mein Leben». 2. Auflage Stuttgart 1999, S. 327.

<sup>2</sup> Saul David, «Die grössten Fehlschläge der Militärgeschichte», 3. Auflage München 2001, S. 136.

### Asymmetrische Kriegführung

Das Konzept der Asymmetrie erfährt in den Militärwissenschaften und den ihr zugewandten Orten seit längerem grosses Interesse. Auch wenn man über Sinn und Unsinn der sprachlichen Verwendung des Begriffs *Asymmetrie* streiten kann – nur allzu oft ist er zur leeren Worthülse degeneriert –, lässt er sich dennoch für die thematische Umreissung eines nicht unbedingt neuen, jedoch nicht minder aktuellen Themas wirksam herbeiziehen. Im Sammelband «Asymmetrische Kriegführung – ein neues Phänomen der Internationalen Politik?» haben die beiden Herausgeber Josef Schröfl und Thomas Pankratz namhafte Autoren versammelt, die sich mit dem Thema in theoretischer wie auch in praktischer Hinsicht tiefgründig auseinandersetzen.

Asymmetrische Kriegführung – ein neues Phänomen der Internationalen Politik (2004)? Hg. von Schröfl, Josef und Thomas Pankratz. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. 372 Seiten. € 39.–. Mit Beiträgen von Herfried Münkler, Albert A. Stahel und Armando Geller, Walter Feichtinger, Martin Malek u. a. G.

Beginn des Ersten Weltkrieges. Die Historikerin Barbara Tuchman berichtet darüber sehr anschaulich in ihrem Buch «August 1914»<sup>3</sup> (Die nachfolgenden Angaben sind diesem Werk entnommen.).

Im Oktober 1911 legte der designierte Oberbefehlshaber der französischen Armee, General Michel, im Hinblick auf einen möglichen Krieg gegen Deutschland einen Operationsplan vor, der das Schwergewicht auf die Verteidigung entlang der französisch-belgischen Grenze legte. Kriegsminister Messigny, ein ehemaliger Berufsoffizier, nannte den Plan «une insanité» und sorgte dafür, dass Michel auf einen weniger wichtigen Posten abgeschoben wurde, denn die damalige französische

Militärdoktrin schloss defensive Operationen schlichtweg aus. In der Felddienstordnung von 1913 stand der lapidare Satz: «Die französische Armee ... kennt hinfort kein Gesetz als das der Offensive.»<sup>4</sup>

Die Nachfolge des unglücklichen Michel fiel dem General und späteren Maréchal Joffre zu, der seine Kriegsvorbereitungen genau auf die herrschende Doktrin ausrichtete. Das Kernstück seines (einzigen) Operationsplanes lag in der Absicht eines raschen, mit konzentrierten Kräften geführten Angriffs südlich der Ardennen. Das Gebiet längs der belgischen Grenze belegte er im östlichen Teil nur schwach und im westlichen überhaupt nicht.

Als dann Anfang August 1914 der Aufmarsch der deutschen Armeen genau dem Angriffsplan entsprach, den General Michel seiner defensiven Planung zugrunde gelegt hatte, wurde das in Joffres Hauptquartier ganz einfach ignoriert. Gegenüber den zuverlässigen Informationen, wonach die in Richtung auf die belgische Grenze aufmarschierenden deutschen Verbände durch ein massives Aufgebot von Reservisten praktisch verdoppelt wurden, behalf man sich mit der einfachen und unbestrittenen These, dass Reservisten für offensive Einsätze unbrauchbar seien.

Über die Zusammenarbeit in Joffres Stab schreibt Barbara Tuchman: «In dem Schulhaus, das vom GQG (= Grand Quartier Général) mit Beschlag belegt wurde, trennte ein unüberbrückbarer Abgrund das *Troisième Bureau* (Operationsstab) vom *Deuxième Bureau* (Nachrichtenstab) ...

Den ganzen Tag sammelte das *Deuxième Bureau* Informationen, befragte Gefangene, entzifferte Dokumente, stellte geniale Kombinationen an und gab seine Berichte an seine Nachbarabteilungen weiter ... Den ganzen Tag wurden beim *Troisième* diese Berichte gelesen, herumgegeben, kritisiert und besprochen, doch sobald es darauf ankam, Schlüsse zu ziehen, die zu einer Modifikation des Offensivplans hätten führen müssen, weigerte man sich, ihnen Glauben zu schenken.»<sup>5</sup>

Die schlimmen Folgen dieser beharrlichen Informationsverweigerung sind in zahlreichen Büchern über den Ersten Weltkrieg ausführlich beschrieben worden. Die Schuld fiel in diesem Fall zu gleichen Teilen dem unbelehrbaren Maréchal und seinen dienstbeflissenen Stabsdienern zu.

An allen geschilderten Beispielen lässt sich erkennen, dass Loyalität und gegenseitiges Vertrauen zwischen den Entscheidungsträgern und den Verantwortlichen der Nachrichtendienste eine unerlässliche Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens bilden. Der Chef darf nicht in vorgefassten Gedankengängen verharren, und seine Mitarbeiter dürfen sich nicht scheuen, diese in Frage zu stellen, wenn un-

PD Dr. phil. Hans Rudolf Fuhrer

## Der Kalte Krieg. Annäherung an ein unbewältigtes Erbe

Freitag, 8.15 bis 10 Uhr, ETH E 1.2,  
Beginn 2. April 2004

Der «Kalte Krieg» ist zu Ende. 1945 bis 1991 ist damit eine historische Epoche geworden. Noch fehlen uns weitgehend die Quellen. Trotzdem versuchen wir in dieser Vorlesung eine erste vorsichtige Annäherung an ein machtpolitisches Phänomen. Hauptthemen werden sein:

- Das Kriegsende in Europa und im Pazifik, das «Erbe» des Zweiten Weltkrieges
- Aufbau einer Nachkriegsordnung, Blockbildung und Machtstrukturen
- Kriege der Nachkriegszeit (Korea, Nahost, Indochina/Vietnam)
- Krisen (Ungarn, Kuba, Tschechoslowakei, DDR)
- Militärische Planungen

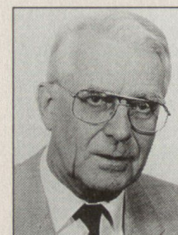
erwartete neue Informationen zu neuen Einsichten und Schlüssen führen.

Ungewissheit, Unübersichtlichkeit und Unsicherheit sind die Elemente, die jedes politische, wirtschaftliche oder militärische Umfeld bestimmen. Fehlkalkulationen und nutzlose Investitionen, wie beispielsweise die Beschaffung teurer Waffensysteme, die später an Drittweltländer verhöckert werden oder auf dem Schrotthaufen landen, bevor sie je zu einem «heissen» Einsatz kamen, sind deshalb unvermeidlich. Aber sie lassen sich auf ein erträgliches Mass reduzieren, wenn die Entscheidungsträger über das nötige Wissen und die nötige Umsicht verfügen, um jederzeit auf unerwartete Lageveränderungen rasch und flexibel reagieren zu können. Die Aufwendungen für einen effizienten Nachrichtendienst bilden deshalb eine Investition, die sich immer und bei jeder denkbaren Lageentwicklung lohnt. ■

<sup>3</sup>Barbara Tuchman, «August 1914», 2. Auflage München 1984.

<sup>4</sup>Tuchman, S. 48.

<sup>5</sup>Tuchman, S. 208.



Josef Feldmann,  
Dr. phil.,  
KKdt aD,  
9016 St. Gallen.

Inserat



### LOGISTIK Aus- und Weiterbildung

**Logistikfachmann/frau mit eidg. FA**  
Start Bern 5.3., Basel 12.3.2004

**Eidg. dipl. Logistikleiter/in**  
Start Basel 2.4., Zürich 26.3.2004

**Eidg. dipl. Logistmatiker/in**  
Start Sursee 7.5.2004

**NDS Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre für Logistikkader**  
Start Olten 24.2.2004

**Seminare Basis- und Kernwissen**  
für Handel, Industrie und Dienstleister  
Start ab Februar 2004 in Bern, Basel,  
Olten, W'thur und Zürich

### INFOVERANSTALTUNGEN

Besuchen Sie unsere kostenlosen Infoveranstaltungen zur **Logistik Bildungslandschaft Schweiz**, jeweils ab 18h30:  
04.02.04 in Basel - 18.02.04 in Olten -  
25.02.04 in Zürich - 15.04.04 in Bern

### WEITERE INFORMATIONEN

Belen Sanchez, Tel. 031 350 43 46  
belen.sanchez@sgl.ch



SGL Schweiz, Gesellschaft für Logistik, Bern  
www.sgl.ch/weiterbildung