

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat + FHD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 58 (1983)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Die Beurteilung der Lage  
**Autor:** Kurz, Hans Rudolf  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-713735>

### **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:** 15.04.2025

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

## Die Beurteilung der Lage

Oberst Hans Rudolf Kurz, Bern

Wieder haben wir es hier mit einem Begriff zu tun, der keineswegs nur im militärischen Bereich beheimatet ist, sondern auch im Zivilleben einen festen Platz hat. Infolge der aussergewöhnlichen Bedeutung, die ihm in der militärischen Umwelt zukommt, ist die Lagebeurteilung allerdings in der Armee zu einem besonders, genau umschriebenen Denkprozess ausgestaltet und damit zu einem festgeformten militärischen Begriff geworden. Aber auch im Alltagsleben wird kein vernünftiger Mensch einen Entscheid von irgendwelchem Gewicht treffen, ohne sich vorher über die Voraussetzungen und Bedingungen dieses Schrittes Rechenschaft zu geben – noch viel mehr macht es die schicksalhafte Tragweite der militärischen Entschlüsse notwendig, dass diese unter Erwägung aller Gesichtspunkte getroffen werden, die für sie massgebend sind.

In der Beurteilung der Lage liegt die zentrale Geistesarbeit der militärischen Führung. Angesichts ihrer dominierenden Bedeutung haben alle modernen Armeen diesen Denkprozess in eine feste Gedankenreihe eingeordnet, die mit einer fast schematischen Starrheit die einzelnen Beurteilungselemente aneinanderreihet. Dieses festgefügte Gedankenschema hat seinen Grund in den besonders innern und äussern Umständen, unter denen die militärische Lagebeurteilung vielfach vorgenommen werden muss. Häufig steht sie unter grossem Zeitdruck und muss unter der Last schwerer Bedrängnis: einer aussergewöhnlichen Anspannung, in Ermüdung, Unsicherheit und Gefahr angestellt werden. Die genaue Festlegung der einzelnen Beurteilungselemente soll der militärischen Führung helfen, die Lückenlosigkeit des Beurteilungsvorgangs sicherzustellen und Auslassungen, die sich gefahrvoll auswirken können, zu verhindern.

Angesichts der hohen Risiken, die in der militärischen Entschlussfassung liegen, misst die militärische Führerschulung – auf allen Stufen – diesem Ausbildungsgegenstand besonderes Gewicht bei. Sie hat aus dem Führungsvorgang der Beurteilung der Lage eine Art von Urmodell jeder Lagebeurteilung entwickelt, das auch der zivilen Führungstätigkeit als willkommenes Beispiel dient. In unsern Milizverhältnissen wird ja immer wieder deutlich, dass die Armee nicht

nur von der zivilen Seite vielfältigen Nutzen zieht, sondern dass sie für den zivilen Gebrauch manches wieder zurückgibt. In diesem Geben und Nehmen zwischen Armee und Zivilleben liegt einer der unschätzbaren Vorzüge unseres Milizsystems.

Die einerseits aus didaktischen Gründen, vor allem aber als Hilfe in Augenblicken schwerer Belastung festgelegte Denkfolge stellt die verschiedenen Beurteilungselemente in eine nach logischen Gesichtspunkten gegliederte Reihenfolge. Diese Ordnung ist allerdings nicht zwingend, denn erfahrungsgemäss gibt es immer wieder besondere Lagen, die einen eigenen Ablauf des Beurteilungsvorgangs notwendig machen. Öfters wird auch die Zeitnot eine Verkürzung des Denkprozesses aufdrängen. Die einzelnen Beurteilungspunkte sollten nicht getrennt, jeder für sich durchdacht werden; sie fliessen vielmehr ineinander über und bilden ein Ganzes. Auch ist die Beurteilung der Lage nicht ein einmaliger Akt, der nur ein einziges Mal vorgenommen wird, wenn nämlich ein Befehl von oben der Ausführung bedarf. Im Gegenteil liegt in der Lagebeurteilung eine Daueraufgabe; der militärische Chef lebt ununterbrochen in der Lage. Schon dann, wenn noch nicht alle notwendigen Beurteilungselemente gegeben sind, wird er sich vorausschauend ein erstes Lagebild erarbeiten; dieses passt er laufend den veränderten Umständen an; es unterliegt deshalb einem dauernden Wandel. Jeder neue Auftrag, der dem Führer zukommt, soll ihn in möglichst geklärten Verhältnissen antreffen.

Die Beurteilung der Lage bewertet die einzelnen Beurteilungselemente nicht nur in ihren Auswirkungen auf uns selber, sondern auch auf den Feind. Sie schafft die geistige Grundlage des Entschlusses und steht damit am Anfang des klassischen Führungs-Dreiklangs: Beurteilung der Lage, Entschluss und Befehl. Ihr Ziel liegt in der Gewinnung eines persönlichen Lagebilds des Führers, das heisst in der subjektiven Klärung der Lage. Im Interesse einer weitestmöglichen gedanklichen Übereinstimmung von Führern und Unterführern sollen auch die nach-

geordneten Kommandanten in dieses subjektive Lagebild des höhern Chefs eingewiesen werden.

1. In der Gedankenreihe der Beurteilung der Lage steht als hervorragendste Grösse der Auftrag obenan, mit dessen Ausführung der militärische Führer betraut ist. Der Auftrag umschreibt das Ziel eines militärischen Einsatzes; er bestimmt was der Unterführer zu tun hat und sagt, was von ihm erwartet wird. Sein Handeln muss ganz auf die Erfüllung seines Auftrags ausgerichtet sein. Der Auftrag kann nun allerdings sehr verschiedenartig formuliert sein. Er kann sich darauf beschränken, dem unterstellten Kommandanten nur ein festes Ziel zu setzen oder ihm eine bestimmte Aufgabe zu stellen, es ihm aber überlassen, selbst den Weg und die Mittel zu wählen, die er zur Erfüllung des Auftrages für notwendig hält. Je nach dem Temperament (und dem Vertrauen!) des obern Führers, aber auch je nach den Bedürfnissen der Lage und eines Kampfplans kann der Befehl aber auch die Einzelheiten des Handelns des Unterführers bindend vorschreiben, in diesem Fall sagt der Befehl nicht nur, was der Befehlsempfänger tun soll, er sagt auch, wie er es zu tun habe. In diesem Fall hat der obere Führer den Unterführer ganz in seine eigene Beurteilung der Lage eingeschlossen.

Die Analyse des Auftrags soll dem Unterführer zeigen, wie weit er in seinem Handeln frei ist, und wie sehr er durch den Befehl gebunden ist. Je weiter seine eigene Aktionsfreiheit reicht, um so mehr muss er über Pläne und Absichten des Vorgesetzten orientiert sein, um im Rahmen des höheren Ganzen handeln zu können. Nur wer den Gesamtplan kennt, kann sich in den grossen Plan einfügen. Solches gleichgerichtetes Denken ist vielfach die Folge einer gewissen Einheitlichkeit der Schulung (*unité de doctrine*) oder auch der geistigen Übereinstimmung dank langjähriger, enger Zusammenarbeit zwischen Führer und Unterstellten. Sie kann aber auch aus der ausdrücklichen Orientierung erwachsen. Die Kenntnis der «*idée de manœuvre*» des obern Kommandanten ist vor allem notwendig im Blick auf die Möglichkeit, dass aus irgendwelchen Gründen im Lauf der Gefechts-handlungen weitere Befehle ausbleiben, so dass der Unterstellte in der Lage sein muss, im Sinn des Gesamtplanes zu handeln. Es ist notwendig, dass er in der Planungswelt des Vorgesetzten lebt, damit in allen Lagen die Einheit

des Handelns sichergestellt ist. (Auf keinen Fall rechtfertigt das Ausbleiben von Befehlen die Untätigkeit.)

Immer wieder haben sich Kriegsgeschichte und Kriegswissenschaft mit der Frage beschäftigt, ob sich militärische Führer unter allen Umständen streng an ihren Auftrag halten müssen oder ob es ihnen erlaubt sei, davon abzuweichen, wenn sich die Lage entscheidend geändert hat, oder wenn sie aus besserer Einsicht in die Kampfverhältnisse zu einer wesentlich aussichtsreicheren Lösung gelangen sollten. In der Kriegsgeschichte zeigt sich mit auffällender Deutlichkeit immer wieder der Grundsatz, dass der Unterstellte unter allen Umständen an den Auftrag gebunden ist und davon nicht abweichen darf; die Geschichte nennt sogar eindrückliche Beispiele von militärischen Unterführern, die wegen des Abweichens vom Auftrag mit dem Tode bestraft wurden, obschon sie damit den Sieg errungen haben. (Zu Unrecht wird häufig vom österreichischen Maria-Theresia-Orden behauptet, dieser sei jenen militärischen Führern verliehen worden, die in Abweichung vom Befehl einen Erfolg errungen haben. Dieser Orden bezeichnete keineswegs die Unbotmässigkeit im Krieg und das Abweichen vom Befehl als ordenswürdig, sondern er wurde u. a. für jene Kriegshandlungen verliehen, die «ohne Verantwortung hätten unterlassen werden können»; es wurde somit nicht das Handeln *gegen* bestehende Befehle ausgezeichnet, sondern die Initiative des Führers beim *Fehlen* konkreter Befehle.)

Sicher soll der militärische Auftrag erfüllt werden, so lange es möglich ist. Aber der Auftrag wird nicht um des Auftrags willen befolgt, und es soll und darf – unter sofortiger Meldung nach oben – notfalls davon abgewichen werden, wenn er sinnlos oder sogar zur Gefahr geworden sein sollte.

+

2. Die nächste Gruppe von Beurteilungselementen sind die *Umweltfaktoren*, die für die Ausführung des eigenen Auftrags, aber auch für das Handeln des Feindes wesentlich sind. Hierher sind insbesondere zu zählen:

- Die Ausdehnung und die Beschaffenheit der Kampfräume, insbesondere die Frage der Eignung des Geländes für besondere Truppen (Panzer, Luftlandtruppen, Gebirgstruppen usw.); ferner Zerstörungen (Minen usw.); die Frage nach Verstärkungen des Geländes (natürliche und künstliche), Hindernisse sowie nach Achsen und Rochaden;
- die Witterungsverhältnisse (Sicht, Nebel, Schnee, Eis etc);
- Lage und Auftrag von benachbarten Truppen;
- Zustand, Bedürfnisse und Verhalten der im Kampfraum lebenden eigenen Bevölkerung.

+

3. In unsern schweizerischen Verhältnissen ist es wohl richtig, dass als nächster Beurteilungsfaktor der *Feind* kommt – soweit wir auf Grund von Meldungen unseres Nachrichtendienstes oder dank unserer eigenen Einschätzung über ihn orientiert sind. Dabei ist immer Vorsicht geboten; die Feindlage wird in den meisten Fällen unklar sein. Beim Feind ist alles für uns Wesentliche in Rechnung zu stellen: Stärke, Moral, Zustand, Ausrüstung, insbesondere Be-

waffnung, Kampfdoktrin und jüngste Einsatzerfahrungen. Im weitern sind seine mutmasslichen Ziele und Absichten zu beurteilen. Was kann er tun wollen? Was wird er tun? Welches sind dabei seine Stärken und welches seine Schwächen? Wie und wo kann den von ihm erwarteten Plänen und Absichten am wirkungsvollsten entgegengewirkt werden? Als wahrscheinlich schwächerer Teil werden wir gut tun, den Feind als stark einzuschätzen. Überschätzen wollen wir ihn aber nicht; er hat sicher auch seine Probleme. Vor allem dürfen wir nicht hoffen, dass der Feind unrichtig handelt. Am besten tun wir, wenn wir uns auf den für uns schlechtesten Fall vorsehen. Über den Faktor Feind werden wir immer in der Unsicherheit stehen, was dazu führt, dass die Beurteilung der Lage in der Regel nicht über das subjektive Lagebild herauskommt, das nicht durchwegs von objektiven Nachrichten, sondern zum Teil von der eigenen Einschätzung, unserer Intuition und Fantasie bestimmt wird. Auf keinen Fall darf das Fehlen von Feindnachrichten zur Untätigkeit und zum Verzicht auf eigene Initiative führen.

(Die Beurteilung der Lage im preussischen Heer zur Zeit Moltkes d. Ä. stellte den Faktor Feind an das Ende der Gedankenreihe. Man lehnte es ab, im Feind eine bestimmende Grösse zu erblicken und wollte nicht in eine Abhängigkeit von ihm geraten. Der Feind sollte dem eigenen Willen untergeordnet werden, darum kam er in der Beurteilung der Lage erst am Schluss.)

+

4. Ein weiterer wesentlicher Beurteilungsfaktor ist die *Zeit*. Die Erfüllung eines Auftrags wird auf sehr verschiedene Weise erfolgen, je nachdem dafür viel oder wenig oder praktisch keine Zeit zur Verfügung steht. Wenn's «gepresst» kommt in der Regel der Kampf vor der Sicherung; kann jedoch eine befohlene Aktion in Ruhe und mit aller Gründlichkeit vorbereitet werden, kann grösseres Gewicht auf die Hilfsfunktion des Kampfes gelegt werden. Wo die Zeit ausreicht, ist immer ein Zeitplan zu erstellen, in welchem die verschiedenen Teilaktionen und Massnahmen zeitlich aufeinander abgestimmt werden. Da sich die Zeitverhältnisse beim Feind selten klar überblicken lassen, dürfen Sicherungen gegen Überraschungen niemals unterlassen werden.

+

5. Der letzte wesentliche Gesichtspunkt in der Beurteilung der Lage sind die *eigenen Mittel personeller und materieller Art*; diese sind in erster Linie bestimmend für die eigenen Möglichkeiten. Bei den eigenen Truppen sind massgebend ihre Stärke (Umfang), ihr Zustand (moralisch und physisch) und ihre Kampfbereitschaft. Dazu kommen die eigenen Waffen (im Verhältnis zu den Waffen des Angreifers), die Munitionsbestände, Infrastrukturanlagen (Schutzanlagen, Kampfstände, Hindernisse), ferner die Versorgungslage und die Verbindungen. Wesentlich sind auch die Möglichkeiten der Hilfe von Nachbar- und allfälligen Hilfstruppen (direkt und indirekt).

+

Aus der Beurteilung der Lage wächst der *Entschluss*. Darin werden die unter Berücksichtigung aller Beurteilungspunkte erwogenen Möglichkeiten des Handelns – des eigenen und jenen des Feindes – einander gegenübergestellt und jene Lösung gewählt, die als am aussichtsreichsten erscheint. Zwar ist oft der erste Gedanke der beste; dennoch müssen, so lange die Zeit reicht, alle Varianten nach allen Richtungen überdacht und mit ihren Vor- und Nachteilen einander gegenübergestellt werden. Die Entschlussfassung ist der Kernpunkt der Führertätigkeit. Während die Beurteilung der Lage durchaus – vielleicht sogar mit Nutzen – im Führungskollektiv erfolgen kann, muss der Entschluss in der Einsamkeit des Führers von diesem allein gefasst werden. Er trägt dafür auch allein die Verantwortung.

+

Der Entschluss kommt zum Ausdruck in der Führerabsicht (Plan), der «*idée de manœuvre*». Meist unter dem Stichwort «Ich will...» wird darin dargelegt, wie der Führer den Kampf führen will und welche Ziele er erreichen möchte. Im einzelnen legt er dann das Handeln der unterstellten Kommandanten fest. Die Umschreibung der Gesamtabsicht ist für die Befehlsempfänger kaum weniger wichtig als die ihn konkret betreffenden Einzelaufträge, weil ihre Kenntnis es ihnen erlaubt, in allen Wechselfällen des Kampfgeschehens stets im Sinne des Ganzen zu handeln.

**Am einmal gefassten Entschluss ist festzuhalten, auch wenn seine Verwirklichung auf Schwierigkeiten stösst und auch wenn es sich zeigen sollte, dass andere Lösungsmöglichkeiten vielleicht grössere Erfolgsaussichten hätten. Allerdings kann das konsequente Festhalten am Entschluss zur blinden Sturheit werden, wenn sich die Verhältnisse grundlegend geändert haben oder wenn es sich aus andern Gründen zeigen sollte, dass der Entschluss nicht oder nur unter unverhältnismässig schweren Verlusten verwirklicht werden kann. Ein Abweichen vom Entschluss mag unter Umständen auch dann geboten sein, wenn es sich mit aller Wahrscheinlichkeit erweisen sollte, dass ein anderer Kampfplan den Auftrag rascher, sicherer und mit geringeren Verlusten erfüllen liesse.**

