

# Der Entschluss

Autor(en): **Kurz, Hans Rudolf**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Soldat + FHD : unabhängige Monatszeitschrift für  
Armee und Kader**

Band (Jahr): **59 (1984)**

Heft 8

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-713637>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## Der Entschluss

Prof Dr Hans Rudolf Kurz, Bern

Der Entschluss, der im menschlichen Alltag von den banalen kleinen Dingen des täglichen Verrichtens bis zu den grossen Entscheidungen unserer Existenz reicht, gehört zu unsern wegweisenden und bestimmenden Begleitern. Diese Alltäglichkeit des Entschliessens in der eigenen kleinen Welt findet im militärischen Bereich eine mächtige Steigerung zu einer dominierenden *Führungsaufgabe*. Nicht nur greift der militärische Entschluss hinaus in die militärische Gemeinschaft und zieht die Gesamtheit aller Betroffenen in seinen Bann; auch kann der militärische Entschluss entscheiden über Leben und Tod des einzelnen und schliesslich über Sieg und Niederlage und über Bestand oder Untergehen des Ganzen. In der Entschlussfassung liegt die höchste und bedeutungsvollste und sicher auch schwerste militärische Führungsaufgabe.

+

Der Entschluss erwächst aus einer tiefgreifenden geistigen Arbeit, die man im militärischen (und heute vielfach auch im zivilen) Bereich die *Beurteilung der Lage* nennt. Diese umschliesst in einer festgefügt und geschlossenen Reihe alle Elemente, die für die Entschlussfassung wesentlich sind. In ihr erfolgt das geistige Wägen all dessen, was letztlich für die Tat von Bedeutung ist. Von dieser Welt des Gedankens führt, wie es Edgar Schumacher ausdrückt (in «Grundlagen des Führerentschlusses»), eine einzige Brücke hinüber in die Welt des Handelns. Diese Brücke zwischen dem Erdenken und dem Tätigwerden ist der Entschluss. Er ist die Krönung der Geistesarbeit des Führers, die hinüberleitet zu der Tat. Es ist das Wägen, das zum Wagen führt.

+

Nicht immer erlaubt das Geschehen im Kampf eine abgeschlossene und vollständige Lagebeurteilung. Es gibt Lagen der Bedrängnis, die kein langes Besinnen erlauben und den sofortigen Entschluss fordern – und es gibt Führernaturen, die das spontane Handeln dem überlegenden Sinnen vorziehen. Hier erwächst der Entschluss aus der *Eingebung des Augenblicks*. Nicht selten wird zwar der erste Gedanke der beste sein. Dennoch liegen in der vorchnellen Improvisation nicht ungefährliche Risiken: dass dabei Wesentliches übersehen wird, dass die Gewichte unrichtig verteilt werden und dass die Verführungen des Augenblicks zu übereilten Massnahmen verleiten, die den plötzlich eintretenden Veränderungen zu wenig Rechnung tragen. Aber auch das Umgekehrte kann verhängnisvoll sein: das unschlüssig

und untätig über dem Entscheid Brüten, wo die Lage auf einen raschen Entschluss drängt. Selbst der gescheiteste Entschluss läuft Gefahr, falsch zu sein, wenn er zu spät kommt.

+

Jede Beurteilung der Lage – und damit auch jeder Entschluss – steht unter der *Erschwerung der Ungewissheit*. Im Krieg steht nur wenig fest, und auch dieses wenige unterliegt einem dauernden Wandel. Weil nur ein Teil mit Sicherheit bekannt ist und auf die Dauer verlässlich feststeht, kann sich die Lagebeurteilung nur selten auf lauter feste Grössen stützen. Die rationale Bewertung des Feststehenden muss darum meist ergänzt oder sogar ersetzt werden durch eine irrationale Einschätzung des Ungewissen. Die Intuition des Führers hat in der Entschlussfassung einen wichtigen Platz. An die Stelle der logischen Gedankenarbeit tritt vielfach das subjektive, oft gefühlsmässige Empfinden des Chefs. Der Führerentschluss ist darum immer gezeichnet von der Persönlichkeit des Führers, seinem menschlichen Klarblick, seiner persönlichen Eingebung und Phantasie und seiner Kraft zur Entscheidung.

+

Es gibt darum im Entschluss kaum ein absolutes «falsch», aber auch kein sicheres «richtig». Die vollkommenste «Richtigkeit» erwächst nicht selten aus dem Zufall, aber auch das «Falsche» kann sich unerwartet einstellen. Wo feste Grundlagen fehlen, bewegen sich die Schlüsse meist im unsicheren Raum. Dennoch findet die Intuition des geborenen Chefs in vielen Fällen den richtigen Weg. Oft wird ihm dabei das Glück helfen, das immer wieder dem Tüchtigen beisteht. Aber selbst der beste Entschluss kann zum falschen werden – denn der Krieg folgt keiner Logik, und oft zeigt uns die Kriegsgeschichte, dass der Gegner nicht das von ihm erwartete Kluge, sondern das unerwartete, vielleicht sogar Dumme tut. Und wie schnell können Lagen wechseln und das Sinnvolle zum Sinnlosen wenden. Darum bietet auch der wohlherwogenste und scheinbar unfehlbare Plan keine sichere Gewähr für den Erfolg, sondern trägt immer das Risiko des Misslingens in sich. Dennoch wird sich jeder ernsthafte Führer um einen Entschluss bemühen, der nach menschlichem Ermessen auf die Dauer die grössten Aussichten auf Erfolg bietet. Im Geschick oder Ungeschick des Gelingens liegt die Tragik des Führers.

+

Jeder Führerentschluss umschliesst zwei Elemente: das Erkennen und das Bereitsein zum Handeln:

- Auf der einen Seite steht der *Kampfplan* des Führers, das heisst der Entscheid über das Was, Wie, Wo, Wer, Wann der in Aussicht genommenen Kampfhandlung. Es ist seine Kampfform für die praktische Ausführung seines Auftrages.
- Auf der andern Seite stehen die Bereitschaft und der Wille, den Entschluss *in die Tat umzusetzen*. Erst mit der festen Absicht, einen Plan zu verwirklichen, erhält der Entschluss sein Gewicht. Entschluss und Entschlossenheit liegen auch sprachlich nahe beisammen; das eine wächst aus dem andern. Im auslösenden *Befehl* findet der Entschluss seinen Niederschlag.

+

Die *Freiheit des Entschlusses* ist meist um so grösser, je höher der Führer steht. In der Wahl zwischen der freien Auftragstaktik und jener der festen Befehlstaktik wird in der Regel dem höchsten Führer eine weitgehende Freiheit des Handelns zugestanden, während untern Führern das Tun und Lassen bis in alle Einzelheiten vorgeschrieben werden muss, so dass sich für sie eine grundsätzliche Beurteilung der Lage erübrigt. Aber bei aller Ungebundenheit in seiner Entschlussfassung muss sich auch der höhere Führer immer in den grossen Rahmen der Gesamtkriegführung einfügen. Darum ist es unerlässlich, dass er die Führungsidee, die idee de manoeuvre der höheren Führungsstufe kennt. Vielfach wird er sich allerdings auf Grund der gemeinsamen «Schule» und der Kenntnis der gemeinsamen Kampfprinzipien innerhalb des höheren Ganzen bewegen.

+

Dieses Eingliedern in den grossen Rahmen ist besonders dort bedeutungsvoll, wo klare Befehle aus irgendeinem Grund ausbleiben. Hier muss sich der Unterführer aus eigener Initiative so entschliessen und so handeln, wie es ihm nach seiner Erwartung der ausgebliebene (oder verlorengegangene) Befehl vorschreiben würde. Auf keinen Fall rechtfertigt das Fehlen eines Befehls die Untätigkeit. Selbst ein mangelhafter Entschluss steht weit über der Tatenlosigkeit. In der deutschen Felddienstordnung vom Jahr 1900, Ziff. 38, heisst es darüber: «Ein jeder – der höchste Führer oder der jüngste Soldat – muss sich stets bewusst sein, dass Unterlassen und Versäumnis ihn schwerer belasten als ein Fehlgreifen in der Wahl der Mittel.»



Wichtig ist es, dass der Entschluss *zur rechten Zeit gefasst* und im Befehl weitergegeben wird. Oft wirkt es sich als nachteilig aus, wenn er in geschäftigem Eifer *zu früh* gefasst und festgelegt wird, weil dann vielfach bei Freund und Feind noch nicht alle Elemente gegeben sind, die den Plan bestimmen, und weil bis zur Ausführung noch Entscheidendes ändern kann. Aber vor allem darf der Entschluss nicht zu spät kommen, denn von der Entschlussfassung über die Befehlsgebung bis zur Ausführung durch die handelnde Truppe verstreicht meist eine gewisse Zeit. Der Führer muss fähig sein, sich notfalls sehr rasch entschliessen zu können, und er muss jederzeit dazu bereit sein. Dazu ist es notwendig, dass der Führer dauernd «in der Lage lebt», dass er diese voll erfasst und Wandel in den Verhältnissen sofort erkennt. Er muss seine Planung im Blick auf alle denkbaren Lagen weit voraus treiben, ohne sich aber durch die Planung geistig zu binden. Planen und entschliessen gehören zusammen, aber sie sind zwei verschiedene Grössen. Umgekehrt muss der Führer aber auch die Geduld und die Kraft besitzen, warten zu können, bis die Zeit zum Handeln gekommen ist.

+

Der Entschluss soll immer *so weit reichen*, als es die Lage erfordert. Er soll die Entwicklung zwar voraussehen, aber er soll ihr nicht voraus-eilen, denn die Lagen können sehr rasch wechseln und Umstellungen notwendig machen. Auch muss der Chef gefasst sein, dass sich die Lage in unerwarteter Weise kompliziert, dass alles ineinanderfliesst und sich die einzelnen Teile und Phasen einer Kampfhandlung kaum mehr auseinanderhalten lassen. Das planerische Vorausdenken muss deshalb alle Varianten erfassen und der Entschlussfassung alle Möglichkeiten vorbereiten. Es ist ein Dauerzustand, der alle Wandlungen lückenlos registriert und den Führer in die Lage versetzt, ohne Zeitverlust seinen Entschluss zu ergänzen oder ihn ganz zu ersetzen. Im Kampfgeschehen wird der erste Entschluss nur selten für die ganze Dauer ausreichen; meist wird ihm eine ganze Kette weiterer Entschlüsse folgen.

+

Dennoch sollte der Initialentschluss *so vollständig* sein wie möglich. Er muss ein geschlossenes Ganzes sein und darf sich nicht auf Teilfra-

gen beschränken, auch wenn diese als besonders vordringlich erscheinen. Halbe Entschlüsse oder blosser Teilentscheide sind nicht selten Ausdruck der Unklarheit und der Unsicherheit und wirken belastend für die Truppe. Diese muss spüren, dass es um das Ganze geht, und muss sich auf dieses einstellen, ohne sich in Einzelheiten zu verlieren. Sie muss das Ganze kennen, um in allen Lagen dem Führerwillen gerecht werden zu können.

+

So sehr die *Einfachheit* ein Ausdruck der Gelährtheit des Führerentschlusses ist, kann der Entschluss doch nicht immer einfach sein. Verworrene und komplizierte Lagen lassen sich oft nicht vereinfachen, ohne eine gefährliche Simplifizierung zu begehen. Aber nicht nur die einfachen Befehle sind kriegstauglich. Dennoch muss sich der Führer bemühen, seine Unterführer vor allen Komplikationen zu bewahren – Behinderungen und Erschwerungen sind im Krieg ohnehin schon belastend genug. Im Kriege ist, wie Clausewitz es sagt, selbst das Einfache schwierig.

+

Es ist eine alte militärische Weisheit, dass der Führer an einem einmal gefassten *Entschluss festhalten* soll und dass er nicht dann schon davon abweichen darf, wenn sich erste Misserfolge einstellen, welche die Verwirklichung zu gefährden drohen. Aber es verhält sich mit dieser Regel wie mit allen Prinzipien: sie dürfen nicht überbewertet und damit in ihr Gegenteil verkehrt werden. So unrichtig es ist, einen Entschluss schon bei Auftreten erster Schwierigkeiten über den Haufen zu werfen, so verfehlt ist es, starr an einem Entschluss festzuhalten, wenn er sich als falsch oder als unzweckmässig erweist: etwa weil er auf unzutreffenden Voraussetzungen beruht, weil sich die Verhältnisse grundlegend geändert haben, weil es sich erweist, dass das Ziel auf diese Weise nicht oder nur unter unverhältnismässig hohen Verlusten erreicht werden kann, wenn sich zweckmässigere und verlässlichere Massnahmen zeigen, oder schliesslich, wenn die ganze Operation sinnlos geworden ist. Der Entschluss ist kein Selbstzweck: es soll nicht um seiner selbst willen daran festgehalten werden, wenn er der Lage und den Verhältnissen nicht mehr entspricht. Festhalten am Entschluss ist oft eine

soldatische Tugend; sie kann unter Umständen aber zur gefährlichen Sturheit werden. Beide liegen gefährlich nahe beisammen. Von einem Entschluss, der sich als falsch erwiesen hat, soll der Führer abweichen, solange er *darf*, nicht erst, wenn er *muss*. Entscheidend ist es, dass der richtige Zeitpunkt gewählt wird.

+

Zurückhaltung ist auch geboten gegenüber dem *Ändern des Entschlusses in Einzelteilen*. Die Versuchung zum «Flicken» stellt sich während des ganzen Ablaufs der Kampfhandlungen immer wieder. Ihr muss möglichst widerstanden werden, denn das Ändern von Details lenkt ab von der Hauptidee und verwässert diese; dadurch werden die Ausführenden verunsichert. Geflickt darf nur dort werden, wo es im Interesse der Sache unerlässlich ist und sich ohne Schaden für das Ganze verwirklichen lässt. Gegenbefehle sind Gift für die Führung; sie sind der Anfang der Unordnung.

+

Die Entschlussfassung ist der höchste Ausdruck des militärischen Führertums. Der Führer fasst seinen Entschluss *allein*, dafür trägt er die schönste (aber schwerste) Last der *Verantwortung*. Als man Hindenburg berichtete, dass einer seiner Unterführer den Ruhm über den Sieg bei Tannenberg für sich beanspruche, antwortete er, für ihn stehe ausser Zweifel, dass ihm allein die volle Verantwortung aufgebürdet würde, wenn die Schlacht verloren worden wäre. Zwar haben auch die Führergehilfen ihren Anteil am Entschluss: sie tragen die notwendigen Unterlagen zusammen, wirken mit an der Planungsarbeit und äussern ihre Ansicht – oft auch ihre Ratschläge. Aber letzten Endes muss sich der verantwortliche Führer in der Einsamkeit des Chefs allein zum Entschluss durchringen.

+

Die Entschlussfassung ist nicht nur eine Frage des Könnens und des Wissens, mithin der Führungstechnik, die man lernen kann und in zielgerichteter Friedensschulung entwickeln muss. In noch viel höherem Mass ist sie ein Ausfluss des Charakters und der Persönlichkeit. In der Entschlussfreudigkeit und der Verantwortungsbereitschaft liegt der schönste Ausdruck echten Führertums. ■



Ich bestelle ein **Abonnement** zum Preis von Fr. 30.50 je Jahr

Grad: \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_

Vorname: \_\_\_\_\_

Strasse/Nr.: \_\_\_\_\_

PLZ/Ort: \_\_\_\_\_

Einsenden an: **Zeitschriftenverlag Stäfa, 8712 Stäfa**