Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 164 (1998)

Heft: 12

Artikel: Systematik der Lagebeurteilung : Politik und Wirtschaft

Autor: Brunner, Dominique

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-65402

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: 09.07.2025

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

Politik und Verwaltung bieten heute kaum Ausbildung für Technik und Grundsätze der Lagebeurteilung an, wie dies in Militär und Wirtschaft Selbstverständlichkeit ist. Die wichtige Funktion des Nachrichtenoffiziers und der weiteren Führungsgehilfen, die zur Lagebeurteilung beitragen, müssen sehr oft von Stabsmitarbeitern wahrgenommen werden. Hier erkenne ich Handlungsbedarf.

Handlungsbedarf

Die Politik hat dafür zu sorgen, dass die Nachrichtenbeschaffung, Früherkennung und Lagebeurteilung professionell durchgeführt werden können. Dafür braucht sie Know-how, klar zugewiesene Verantwortlichkeiten und geregelte Verfahren. Den Know-how kann sie sich durch Ausbildung von politischen Entscheidungsträgern, Stabsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern oder aber durch Anstellung von Personen mit entsprechendem militärischem oder wirtschaftlichem Wissen beschaffen. Ich selber habe sehr gute Erfahrungen gemacht mit der Anstellung von Mitarbeitern, die über eine entsprechende Ausbildung als Generalstabs- oder Nachrichtenoffiziere verfügen. Wesentlich ist, dass die Verantwortlichkeiten im Entscheidungsprozess klar zugewiesen werden und dass sich die Politik immer einem systematischen Entscheidungsprozess unterwirft.

Bedürfnisse der modernen wirkungsorientierten Verwaltung (NPM)

Moderne Verwaltungen, die nach dem Prinzip des «New Public Managements» mit Leistungsauftrag arbeiten, sind bei der Lagebeurteilung ganz besonders gefordert, denn im Kreislauf von Leistungsauftrag, Vollzug und Controlling ist eine regelmässige Analyse der Entwicklungen von entscheidender Bedeutung. Die Controller, die es in Politik und Verwaltung künftig dringend braucht, müssen diese Aufgabe übernehmen.

Ulrich Fässler, geboren 1943 in Luzern, absolvierte ein juristisches Studium an der Universität Bern und schloss 1970 mit dem Doktorat ab. Nach Anwaltspraktikum und Anwaltsexamen im Kanton Luzern 1971 Tätigkeit als Gerichtsschreiber am Amtsgericht Luzern-Stadt. Von 1973–1989 Tätigkeit als selbstständiger Anwalt. Seit 1990 vollamtliches Mitglied der Luzerner Regierung (Vorsteher des Militär-, Polizei und Umweltschutzdepartementes). Militärisch im Range eines Obersten bis 1990 Kommandant eines Mobilmachungsverbandes. Ulrich Fässler ist verheiratet und Vater zweier Töchter und eines Sohnes. ■

Systematik der Lagebeurteilung – Politik und Wirtschaft

Dominique Brunner

Es kann eigentlich keine grundsätzlichen Abweichungen in der Frage geben, wie an die Beurteilung einer Lage heranzugehen sei, sofern eine Lage gemeint ist, die mit gegensätzlichen Absichten oder Bestrebungen zu tun hat. Voraussetzung für die Unvermeidlichkeit einer gleichartigen gedanklichen Demarche, eines gleichartigen Denkvorganges ist aber eben, dass man es mit einem «Gegensatz» der Willen zu tun hat, im Sinn von General Beaufres Formulierung in der «Introduction à la stratégie», nämlich dass das Wesen der Strategie in jenem abstrakten Spiel liege, das sich aus dem Gegensatz zweier Willen ergebe.

Man kann auch von mehreren Willen reden. Es muss, damit unser einleitendes Postulat stimmt, um «Dialektik der Willen» gehen, um Auseinandersetzung mit anders gerichteten Zielsetzungen und Bestrebungen, um Ringen um eine bestimmte Entscheidung, um ein Ja oder ein Nein zu etwas, zu einem spezifischen Vorgehen oder Handeln. Und letztlich muss es das Ziel sein – wie eben bei jedem dialektisch-strategischen Vorgang – eine Entscheidung herbeizuführen. Diese besteht darin, dass der Kontrahent oder Gegenspieler die ihm gestellten Bedingungen annimmt. Um mit Beaufre zu reden: «In dieser Dialektik der Willen wird die Entscheidung zu einer psychologischen Reaktion, die man beim Gegner hervorrufen will. Er soll davon überzeugt werden, dass es nutzlos ist, den Kampf aufzunehmen oder fortzusetzen.»

Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, kommt dem Faktor «Gegner» ganz offensichtlich grösste Bedeutung zu. Gemeint sind die «entgegenwirkenden Kräfte», was wir präzisieren, um unter dem Einfluss des Zeitgeistes zu erwartenden Reaktionen im Sinn von «deplatzierte militärische Betrachtungsweise, provozierende Terminologie usw.» von vornherein zu begegnen. Es geht um Auseinandersetzung – mit was auch immer, aber namentlich mit den der eigenen Zielsetzung widersprechenden Zielsetzungen von anderer Seite. Sonst braucht man ja wohl keine Lagebeurteilung in dem hier gemeinten Sinne.

Unter dem Gesichtspunkt politischer Entscheidungen gesehen, der der hier gewählte Gesichtspunkt ist, sollte der Nachvollzug dieser Überlegung nicht allzu schwer fallen. Man will eine Entscheidung herbeiführen, und dabei stösst man auf Widerstand.

Andere sind anderer Meinung. Die den Entscheid fällende Instanz muss überzeugt werden, zum Beispiel die

Regierung oder das Parlament oder der Souverän. Die Rede ist hier vom Prozess der Lagebeurteilung – und damit wohl auch der Entschlussfassung, denn was soll Lagebeurteilung, wenn sie nicht in einen Entschluss mündet, der auch lauten kann, gar nichts zu tun. Also ist es elementare Logik, dem Faktor «Gegner» entscheidende Bedeutung beizumessen.

Aber zuvor muss man sich über die eigene Zielsetzung klar geworden sein. Das tönt wie eine Selbstverständlichkeit, doch die Geschichte wie auch praktische Erfahrungen lehren, dass man sich von Staaten an abwärts oftmals über das effektiv verfolgte Ziel nicht restlos im Klaren war oder ist. Die Geschichte der Kriege wimmelt von Beispielen dafür – die der Unternehmen auch.

Das eigene Ziel kann nicht rein abstrakt formuliert werden. Sonst ist es weltfremd und der Misserfolg überaus wahrscheinlich.

Das eigene Ziel kann aber nicht rein abstrakt formuliert werden. Sonst ist es weltfremd und der Misserfolg überaus wahrscheinlich. Also muss schon die Formulierung der Zielsetzung die «gegnerischen Möglichkeiten» angemessen einbeziehen. Wir sind damit mitten in dem Denkprozess, der im Mittelpunkt der Führerschulung brauchbarer Armeen immer stand. Ein dialektischer Vorgang, der im militärischen wie in anderen Bereichen höchste Anforderungen stellt.

Die noch zwingend formulierte «Truppenführung 69» der Schweiz. Armee definierte: «Die Beurteilung der Lage geht vom Auftrag aus (hier natürlich vorausgesetzt, dass er wohl durchdacht sei). Sie analysiert die übrigen Faktoren in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit und leitet durch Synthese die gegnerischen und die eigenen Möglichkeiten ab.»

Mit dem vor Augen tritt man mit Vorteil an ein politisches Problem heran. Welches sind denn diese «übrigen Faktoren»?

Die «klassischen» kann man apodiktisch feststellen. Zeit, Kraft, Raum. Dass der Zeitfaktor in verschiedenster Hinsicht entscheidend sein kann, liegt auf der Hand. Bei Operationen im Hinblick auf einen politischen Entscheid ist sorgfältig abzuwägen, wie viel Zeit man braucht, um seine Argumente den relevanten Zielgruppen zu vermitteln, um – die wohl immer anzunehmenden – Vorurteile zu überwinden, um Grundinformation an Mann und Frau oder umgekehrt zu bringen.

Die Beurteilung der Lage sollte grösstmögliche Klarheit nicht nur über den Wissensstand derjenigen, die man von etwas überzeugen will, schaffen, sondern insbesondere über die vorgenannten Vorurteile. Henry Kissinger, der in seinen Werken nach seinem Ausscheiden als Aussenminister der USA immer wieder die Rolle von «preconceptions» hervorhebt, macht eine in diesem Zusammenhang illustrative Bemerkung über seine Situation im unmittelbaren Vorfeld des Ausbruchs des Yom Kippur-Krieges am 6. Oktober 1973: «By 9.20 a.m., in New York, having no preconceptions to defend, I had long since resolved any doubts as to what was happening.» (Years of Upheaval). Er rechnete nunmehr mit Krieg im Mittleren Osten, während die Experten der Regierung zum selben Moment, da die ägyptische und syrische Offensive losbrach, zum Schluss kamen, es werde keinen Krieg geben. Dass das Überwinden von Vorurteilen viel Zeit brauchen kann, ist evident.

Geschichte wie auch praktische Erfahrungen lehren, dass man sich von Staaten an abwärts oftmals über das effektiv verfolgte Ziel nicht restlos im Klaren war oder ist.

Kraft ist sicher auf politischem Gebiet die Überzeugungskraft der eigenen Argumente, sind aber auch die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel. Unter den Begriff «Kraft» fällt in diesem Zusammenhang auch die Ausstrahlung und Glaubwürdigkeit der den eigenen Standpunkt öffentlich vertretenden Personen, das Ansehen, die Repräsentativität von Behörden und Organisationen. Was immer Meinungsforschungen über den Stellenwert von Regierung und Parlament in der Schweiz aussagen, die langjährige Betrachtung offenbart eine auffallende Übereinstimmung zwischen Beschlüssen oder Empfehlungen von Bundesrat und Parlament, namentlich der bürgerlichen Parteien, und dem Entscheid von Volk und Ständen bei obligatorischen Referenden bzw. Volksbegehren.

Die eigene «Kraft» muss vorurteilslos in Beziehung zu der der Gegenseite eingeschätzt werden. Das dem militärisch Geschulten vertraute Kapitel «Der Gegner kann ...» verdient grösste Aufmerksamkeit, auch wenn man dessen Möglichkeiten beim Publikum, um das es einem geht, vielfach nur partiell zu erkennen vermag.

Zusammengefasst: Der in Armeen eingeübte Prozess der Lagebeurteilung bildet ein überaus nützliches Muster für die Beurteilung im Blick auf politische, wirtschaftlich relevante Auseinandersetzungen.

Dominique Brunner ist als Publizist, Direktor und Vizepräsident der Farner PR und Consulting AG in Zürich tätig. Militärisch kommandierte Oberst i Gst Brunner das Infanterieregiment 22 und war im Armeestab eingeteilt. ■