

Zeitschrift: Der Fourier : offizielles Organ des Schweizerischen Fourier-Verbandes und des Verbandes Schweizerischer Fouriergehilfen

Herausgeber: Schweizerischer Fourierverband

Band: 59 (1986)

Heft: 6

Artikel: Über das militärische Planen

Autor: Kurz

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-519140>

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: 16.04.2026

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

Über das militärische Planen

Ohne dass wir es gewahr werden, verläuft unser Leben nach einer *dauernden Planung*: wir planen am Morgen unsern Tag, am Sonntag unsere Woche, jede Reise, die wir unternemen, folgt einem festen Plan; wenn wir am Samstag einkaufen, haben wir unsere Pläne auf einem Kommissionenzettel notiert und sollten wir eine Wohnung einrichten oder gar ein Haus bauen, müssen wir unser Handeln zum voraus bis ins einzelne planen – sonst ist uns der Misserfolg sicher. Nur wenigen Glücklichen ist es vergönnt, unbeschwert dahinzuleben und die Dinge hinzunehmen, wie der Tag sie bringt.

Solches Planen vollzieht sich im Einzelnen – aber es bestimmt auch das Handeln auf den *höchsten Stufen der Gemeinschaft*: im Staat, in der Armee und in den grossen menschlichen Organisationen. Auch sie dürfen den Dingen nicht ihren Lauf lassen, sondern müssen ordnend, bestimmend und vorausschauend planend ihre Aufgabe erfüllen.

Vor bald 60 Jahren, im Jahr 1928, hat die Sowjetunion unter der Führung Stalins mit ihrem wirtschaftlichen *Fünffjahresplan* erstmals in der Geschichte einen wirtschaftlich-politischen Aktionsplan von gigantischen Dimensionen aufgestellt, den sie mit eiserner Härte und ohne jede menschliche Rücksichten durchzusetzen trachtete. Wenn später staatliche Planungen grösseren Umfangs bisweilen gegen Hindernisse zu kämpfen hatten, lag dies nicht zuletzt in ihrer innern Verbindung mit dem planwirtschaftlichen Zwangssystem der Sowjetdiktatur. Trotz diesen politischen Behinderungen hat das Planungswesen vor allem in den Jahren nach dem Krieg einen erstaunlichen Aufschwung zum eigentlichen *Programmpunkt jeder Führungstätigkeit* erlebt. Auch im Westen begann man, in der Planung eine Art von Zaubermittel für ein erfolgreiches Handeln zu erblicken, wobei allerdings die praktische Bedeutung dieses Handelns häufig stark überbewertet wurde. Die Planungsfreudigkeit unserer Epoche hat denn auch in zahlreichen Anekdoten und Bonmots ihren Spott gefunden. Das klassische Beispiel findet sich in der Dreigroschenoper, wo Bert Brecht in der «Ballade von der Unzulänglichkeit menschlichen Planens» den bissigen Vers singen lässt:

«Ja, mach nur einen Plan!
Sei nur ein grosses Licht!
Und mach' dann noch 'nen zweiten Plan,
geh'n tun sie beide nicht.»

Auch in *unserer Armee* hat in den letzten Jahrzehnten ein auffallendes *Planungsdenken* eingesetzt. Nicht dass hier nicht schon früher nach wohlgedachten und wohlwogenen Plänen gehandelt worden wäre; jetzt aber wurde die Planung im EMD – früher als in den andern Departementen des Bundes – zum *institutionalisierten Bestandteil der Führungsarbeit* gemacht, wofür die notwendigen Organisationen geschaffen und die rechtlichen Grundlagen aufgestellt wurden. Einer der Ausgangspunkte dieses Ausbaus der militärischen Planungstätigkeit lag in der Erkenntnis, dass die Armee in der heutigen Zeit jederzeit voll einsatzbereit sein muss, dass es aber bei dem ausserordentlich raschen Wechsel der internationalen Lage im Notfall kaum mehr möglich wäre, bei der Vorbereitung Versäumtes noch nachzuholen. Im Ernstfall zählt nur das, was vorhanden und voll eingeführt ist. Wir haben in den Nachkriegsjahren allzu lange den Fehler gemacht, mit unsern Rüstungsanstrengungen auf den jeweils herrschenden Bedrohungszustand abzustellen, und nicht zu bedenken, dass sich dieser in sehr kurzer Zeit von Grund auf ändern kann. Darum musste beim Eintreten plötzlicher Gefahren – es sei an den Koreakrieg, die Ungarn- und Tschechenkrise sowie die Krisen um Berlin und Kuba erinnert – in aller Eile und unter stark erschwerten Bedingungen viel Versäumtes nachgeholt werden. Unsere Vorbereitungen dürfen sich nicht in einem Handeln nach Augenblicken erschöpfen; notwendig ist eine auf weite Sicht *geplante Steigerung unserer Anstrengungen*. Nur so vermögen wir der Forderung nach jederzeitiger Bereitschaft einigermaßen gerecht zu werden.

Angesichts der dringenden Notwendigkeit einer in die Zukunft gerichteten militärischen Planungsarbeit ist im Jahr 1962 innerhalb der Gruppe für Generalstabsdienste die Organisation einer *Untergruppe Planung* geschaffen worden, die mit ihren Sektionen innerhalb der Armee die Planung auf weite Sicht in der materiellen, organisatorischen und operativen

Kriegsvorbereitung zu betreuen hat. Die Untergruppe ist das fachliche Hilfsorgan des Generalstabschefs, dem nach der Dienstordnung des EMD die militärische Gesamtplanung obliegt.

Im Jahr 1976 hat das EMD eine besondere *militärische Planungskonzeption* beschlossen, deren rechtliche Grundlage in der sogenannten *Planungsverordnung* vom November 1976 liegt, die eine schon im Jahr 1970 erlassene erste Verordnung über diesen Gegenstand ersetzte. Insbesondere wurde ein *Planungsausschuss* des Leitungsstabs ins Leben gerufen, der unter der Leitung des Generalstabschefs steht und der mit der Vorberatung wichtiger Planungsfragen betraut ist.

In zeitlicher Hinsicht wurden folgende drei Planungsphasen unterschieden:

- die *langfristige* Planung, die sich als Gesamtplanung auf 10 Jahre erstreckt,
- die *mittelfristige* Planung, mit einem Zeitraum von 5 Jahren,
- die *Realisierung*, die sich mit dem befasst, was im laufenden und im kommenden Jahr aus der mittelfristigen Planung verwirklicht werden soll.

Die *Armeeleitbilder* sind die Arbeitsinstrumente für die Planung innerhalb eines bestimmten Zeitraums, die der Verwirklichung der Massnahmen auf den Gebieten der Rüstung, der Armeestruktur, der Kampfführung und der Kampfbereitschaft zu dienen haben. In den Armeeleitbildern werden die *Zielvorstellungen* umschrieben, die den Handelnden als Wegleitung dienen, und allen Empfängern, insbesondere den eidgenössischen Räten die geplante Weiterentwicklung unseres Wehrwesens erläutern sollen. Die Leitbilder sind weder bereinigte Botschaften des Bundesrats noch starre Programme; sie sind vielmehr *Arbeitsübersichten*, in denen keine endgültige Bindung liegt, so dass sie ohne weiteres veränderten Lagen angepasst werden können. Das erste Armeeleitbild, das im Jahr 1975 veröffentlicht wurde, hatte den Weiterausbau der militärischen Landesverteidigung in den 80er Jahren zum Gegenstand und wird in den nächsten Jahren auslaufen. Das zweite, heutige Armeeleitbild von 1982 soll in einzelnen Ausbausritten einen Planungsraum von mindestens 12 Jahren, d. h. von drei Legislaturperioden umschliessen.

Im folgenden seien einige *Hauptprinzipien der Planungstätigkeit* festgehalten, die grundsätz-

lich auf allen Stufen und in allen Lagen gültig sind. Besondere Ansprüche stellen sich der militärischen Planung in Gefechtshandlungen, da es hier keine feststehenden Verhältnisse gibt. Der Krieg ist ein Bereich der Unsicherheit und der Ungewissheit, in dem das Handeln des Gegners laufende Änderungen der Lage verursacht, so dass die Grundlagen des Planens und des Handelns dauernden Wandlungen unterliegen.

1. Planen bedeutet ein *Vorausschauen, ein Vorausdenken in die Zukunft*. Es ist eine geistige Föhrtätigkeit, in welcher das in der Zukunft liegende Handeln zur Erreichung eines bestimmten Ziels überdacht wird. Darin wird erwogen, wie unter den vorausschaubaren Verhältnissen, mit geringstem Aufwand und einer möglichst beschränkten Gegenwirkung ein grösstmöglicher Erfolg erzielt werden kann.

Die Planung ist damit eine vorweggenommene Beurteilung der Lage und vorläufige Entschlussfassung, deren Verwirklichung aber noch zurückgestellt wird.

Damit sie sinnvoll ist, muss auch die *Planung geplant* werden.

2. Jede Planung steht unter der Erschwerung, dass sie nicht für den Augenblick bestimmt ist, sondern *für die Zukunft Gültigkeit hat*, so dass die Verhältnisse, die im Zeitpunkt der Verwirklichung bestehen werden, nicht mit Sicherheit feststehen. Angesichts dieser Ungewissheit darf die Planung nur auf jene Verhältnisse abstellen, die nach dem Lauf der Dinge und nach menschlichem Ermessen in der Zukunft als wahrscheinlich erscheinen. Sie darf sich nicht von einem Wunschdenken leiten lassen und ungewissen Spekulationen folgen, sondern muss die Verhältnisse möglichst realistisch sehen – auch dann, wenn sich ihre Sicht wenig erfreulich darbietet. Der Planer ist *kein Prophet*; vor allem muss er sich vor *vorgefassten Meinungen* hüten, die der schlimmste Feind jeder Führung sind.

3. Der Planende darf nie glauben, dass die Verhältnisse in der *Zukunft so bleiben*, wie sie sich im Augenblick der Planung dargeboten haben. Er muss die Entwicklung der Lage *laufend verfolgen* und muss die geistige Beweglichkeit besitzen, sich kurzfristig auf veränderte Verhältnisse umzustellen die unter Umständen von Grund auf neue Schlüsse erfordern. Der Planende darf in keinem Augenblick in Widerspruch zu den Realitäten gelangen.

4. Die Planung *ruht nie*. Auch wenn kein bestimmter Auftrag vorliegt, muss sich der Führer aus eigenem Antrieb laufend mit seinen wesentlichen Zukunftsaufgaben befassen und im Rahmen des Ganzen dafür die nötigen Pläne erarbeiten, ohne sich dabei von seinen aktuellen Aufgaben ablenken zu lassen.

5. Die Planung muss sich an die *grossen Linien* halten und soll sich nicht in Nebensächlichkeiten verlieren, welche die Realisierung des Plans unnötig erschweren würden. Jede Planung muss in erster Linie die *wesentlichen Probleme erkennen* und sich darauf beschränken, jene Entscheidungen geistig vorzubereiten, die für das Ganze eine massgebende Tragweite besitzen.

6. In der Planung liegt ein *Akt der Zeitökonomie*. Sie erfolgt in der ruhigeren und stilleren Zeit vor dem Handeln und erlaubt es, in aller Gründlichkeit Schlüsse zu ziehen, die sonst unter drängendem Zeitdruck und möglicherweise schwerer psychischer Belastung getroffen werden müssten.

7. Planung bedeutet *Schutz vor den Gefahren der Überraschung*, in dem sie alle irgendwie denkbaren Entwicklungen vorausdenkt und damit die Möglichkeiten der Gegenseite gewissermassen vorwegnimmt. Dadurch dass sie für möglichst alle entscheidenden Varianten des Geschehens die Gegenaktion vorbereitet, nimmt sie der Überraschungswirkung den Stachel.

8. Die Planung darf sich *nicht als absolut* oder gar *unfehlbar* betrachten, sonst zementiert sie die eigene Meinung und entzieht dem Führer die Flexibilität zu einem den möglicherweise veränderten Realitäten angemessenen Handeln. Die Planung ist auch *nie Selbstzweck*, sondern ist immer ein Hilfsmittel für ein höheres Ganzes, das unter Umständen ein grundlegendes Abwehren von den getroffenen Beurteilungen und Entschlüssen fordert. Das Tor zu einer Änderung des Geplanten muss immer offen bleiben.

9. Die Planung soll nicht für jeden Fall feststehende und konkrete Lösungen vorbereiten; sie soll also nicht gewissermassen zum voraus schon die Befehle vorbereiten, die im Bedarfsfall nur noch unterschrieben werden müssen. Viel wichtiger als die Lösungen im Einzelnen ist die *geistige Auseinandersetzung mit den Problemen* und die klare Erfassung ihrer Tragweite. Wo die Grundfragen geklärt sind, wird sich eine

Anpassung gefasster Entschlüsse an gewandelte Bedingungen leicht finden.

10. Die *zeitliche Wirkungsweite* der Planung darf nicht überschätzt werden. Für die strategische Planung findet sich beim älteren Moltke ein grosses Wort: «Es ist eine Täuschung, wenn man glaubt, einen Feldzugsplan auf weit hinaus feststellen und bis zu Ende durchführen zu können. Der erste Zusammenstoss mit der feindlichen Hauptmacht schafft, je nach seinem Ausfall, eine neue Sachlage. Vieles wird unausführbar, was man beabsichtigt haben mochte, manches möglich, was vorher nicht zu erwarten stand. Die geänderten Verhältnisse richtig auffassen, daraufhin für eine absehbare Frist das Zweckmässige anordnen und entschlossen durchführen, ist alles, was die Heeresleitung zu tun vermag.» Dieser Satz Moltkes ist nicht nur Ausdruck einer grossen, aus der Erfahrung erwachsenen Weisheit, sondern auch menschlicher Bescheidenheit. Beide fehlen dem Grafen Schlieffen, als er vor dem ersten Weltkrieg sein planerisches Wunderwerk des Schlieffenplans erarbeitete, in dem er den deutschen Angriffsplan für den Westen aufstellte. Dieser erlitt Mitte September 1914 das Debakel an der Marne mit seinen folgenschweren Auswirkungen auf die Zukunft.

11. Wo die Planung nicht mehr mit den Realitäten übereinstimmt, oder wo sie ganz fehlt, wird das Handeln zwangsläufig zur *Improvisation*. Im *freien Handeln nach den Umständen* liegen für den Führer erhebliche Lasten und Risiken, denen er ausweichen kann, wenn er die an ihn gestellten Anforderungen in aller Ruhe überdenken und sich geistig auf ihre Bewältigung vorbereiten kann. Dennoch ist es denkbar, und die Kriegsgeschichte ist darin reich an Beispielen, dass der echte Führer aus der spontanen Eingebung des Augenblicks zu Entschlüssen gelangt, die selbst dem klugsten Wägen und Rechnen überlegen sind. Schliessen wir mit einem Wort meines hochverehrten militärischen Lehrers, Edgar Schumacher: «Planen gedeiht aus der Tüchtigkeit und ist ihr redlicher Ausweis; Improvisation stammt aus dem Geist und zeugt von Berufung.»

Kurz