

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 141 (1975)
Heft: 7-8

Artikel: Über die Bedeutung von Lagebeurteilungen
Autor: Seethaler, Frank
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-49602>

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: 17.01.2026

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

den sich ebenso im Rahmen des **sozialen Konzepts**. Das «Mittel» Mannschaft kann daher – zumindest theoretisch – im Hinblick auf beide Zielkomplexe optimiert werden.

Die **Kapazität des «Mittels» Mannschaft** manifestiert sich in der Präsenzzeit, in der es für die militärische Aufgabe zur Verfügung steht (zum Beispiel 3 Wochen Wiederholungskurs). **Ungenutzte Zeit**, etwa durch

- sinnlose Tätigkeiten,
- unnötige Wartezeiten,

ist **unwirtschaftlich**, weil dadurch ohnehin anfallende Kosten nicht genutzt werden und somit ein schlechtes Aufwand-Ertrags-Verhältnis entsteht. Außerdem stellt sich auf diese Weise bei vielen Soldaten – namentlich bei Selbstständigerwerbenden – eine demotivierende und somit leistungsmindernde Wirkung ein, weil sie zu Hause viele Arbeit wissen, also ihre Kapazität besser nutzen könnten. Die Forderung nach Wirtschaftlichkeit stellt sich deshalb nicht nur aus gesamtgesellschaftlichen Grenznutzen-Überlegungen, sondern ebenso aus persönlichen und individuellen Grenznutzen-Betrachtungen: Man ist bereit (wenn auch gelegentlich nur gezwungenermaßen), einen persönlichen Beitrag an das Bedürfnis der Landesverteidigung zu leisten, möchte aber die dafür zur Verfügung gestellte Kapazität in diesem Sinne genutzt sehen. Andernfalls hätte man bessere Verwendung für diese Kapazität.

Für den militärischen Vorgesetzten geht es also darum, die **Dienstzeit sinnvoll zu nutzen**. Er kann dies sowohl im Sinne der leistungsmäßigen Zielsetzung tun wie auch im Sinne sozialer Ziele:

- Gute, breite militärische Ausbildung;
- befohlene Freizeit – statt «gestohlene» (abschleichen ...);
- zivile Ausbildung (Diskussionen über bevorstehende Abstimmungen, allgemeiner staatsbürgerlicher Unterricht, volkswirtschaftliche Probleme usw.);
- Sport;
- Unterstützung der zivilen Bevölkerung;
- usw.

Falls eine Analyse des Verhältnisses der Netto-Arbeitszeit zur Brutto-Dienstzeit ein ernüchterndes (das heißt ungünstiges) Bild liefert, ist es ehrlicher und sinnvoller, zu dieser Differenz zu stehen und die freie Kapazität in den Dienst vernünftiger ziviler Ziele zu stellen. Langfristig allerdings müßten Gegenmaßnahmen ins Auge gefaßt werden, indem

- entweder die militärischen Ausbildungsprogramme erweitert würden (ohne allerdings an Substanz zu verlieren)
- oder die Militärdienstzeit gezielt verkürzt würde. ■

Über die Bedeutung von Lagebeurteilungen*

Divisionär Frank Seethaler

Als Taktiker wissen wir, daß die Lagebeurteilung ein wichtiger Bestandteil der Führungstätigkeit ist. Lagebeurteilungen sind aber nicht nur auf den Bereich des Gefechts beschränkt, sie sind schlechthin in allen Lebenslagen notwendig. Überall, wo Entschlüsse gefaßt und Entscheidungen getroffen werden müssen, hat eine Phase des Ordens des Wissens und der Gedanken, des Herausschälens sich bietender Lösungsalternativen und des Abwägens der Erfolgchancen voranzugehen. Diese Erkenntnis ist durchaus Bestandteil der rationalen Tätigkeit moderner Führungsgremien. Systematisches, vorausschauendes Denken, das heißt analysieren aller Gegebenheiten sowie das Entwickeln von Synthesen, sind in der Politik, in der Wirtschaft oder anderswo typische Merkmale der Entscheidungsprozesse. Dennoch kommt es immer wieder zu unvorstellbaren **Fehleinschätzungen** und **Fehlleistungen**. Zwar hat man es auf den einzelnen Gebieten mit Hilfe einer reichen Technologie, dank einem spezialisierten Wissen und auf Grund beharrlicher Zielplanung zu beachtlichen Einzelleistungen gebracht, andererseits stellt die immer dichter werdende Folge von weltweiten, regionalen und örtlichen **Krisen** und **Konflikten** alle Führungsgremien vor immer härtere Bewährungsproben im **Krisenmanagement**.

Wie läßt sich das erklären, oder gibt es überhaupt eine Erklärung für diese Widersprüchlichkeit? Ich sehe zwei Ursachen:

Erstens: Es ist außerordentlich schwierig, **unbekannte, aber wichtige Faktoren rechtzeitig zu erkennen**. Beispiele: Ölkrise, Terrorakte oder plötzliches Aufkommen armeefeindlicher Strömungen vor einigen Jahren. Im Grunde ist dieses Nichterfassen unbekannter Beurteilungsfaktoren auf eine mangelnde Erforschung von Anzeichen und Trends zurückzuführen. Militärisch würden wir sagen: Die Nachrichtenbeschaffung hat nicht geklappt. Das prospektive Denken und Beurteilen

* Auszug aus dem Referat am Divisionsrapport 1975.

wird um so mehr erschwert, je irrationaler, vielschichtiger oder abgekapselter die zu erkennenden Tatsachen und Vorgänge sind.

Zweitens: Das Vorstellungsvermögen darüber, was kommen könnte, und der Sinn für das Mögliche sind zu wenig entwickelt. Es mangelt an Phantasie. Wer sie hingegen besitzt und frühzeitig mahnt, gilt rasch als Phantast oder Pessimist. Werden unerwartete oder unglaubliche Trends oder gar unheimliche Bedrohungen allgemein wahrnehmbar, so weicht man der Kenntnisnahme aus. Die menschliche Natur wehrt sich gegen unbequeme oder schwer faßbare Tatbestände. Seelischer Streß wird gemieden.

Am Grunde dieser Ursachen liegt also die **Ungewißheit**. Sie ist es, die die Lagebeurteilungen oft so unzuverlässig oder kurzsichtig macht. Dies wiederum führt zu unrealistischen oder verspäteten Reaktionen und Lösungen. Von der Ungewißheit zur Überraschung ist nur ein kleiner Schritt. **Ungewißheit ist der folgenschwerste Führungszustand** nicht nur in der Taktik, sondern in jeder Art von Strategie. Aus ihr ergibt sich jene **Unsicherheit**, die bei plötzlichem Eintritt neuer Ereignisse im Extremfall in Panik oder Schreckstarre endet.

Wir wollen uns hüten, wenigstens in unserem militärischen Verantwortungsbereich diesem inkonsequenten und äußerst gefährlichen Führungsverhalten zum Opfer zu fallen:

Erstens sind **Lagebeurteilungen auf allen Gebieten**, also auch in der Mannschaftsführung, in der Ausbildung, in der Organisation und in der Logistik, unerläßlich.

Zweitens sind **Lagebeurteilungen ein permanenter Denkvorgang**, indem immer neue Elemente in den Prozeß eingegeben und verarbeitet werden müssen.

Drittens geht es darum, **alle Faktoren zu erfassen und in die Lagebeurteilung einzubeziehen**. Wo das nicht möglich ist, gilt es, sich mit Hilfe vorbehaltener Entschlüsse und Planungsvarianten nie überraschen zu lassen, sondern die **Freiheit des Handelns zu wahren**. ■