

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 164 (1998)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Lagebeurteilung in der Politik Zwischen Intuition und System  
**Autor:** Fässler, Ulrich  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-65401>

### **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:** 04.10.2025

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



# Lagebeurteilung in der Politik

## Zwischen Intuition und System

Ulrich Fässler

**Bei meiner «Lagebeurteilung der Lagebeurteilung» konzentriere ich mich auf Erfahrung als Regierungsrat, d.h. als Mitglied einer Kollegialbehörde und als Vorsteher eines Departementes. Es geht dabei um allgemeine Erkenntnisse, nicht aber um die Darstellung von spezialisierten, dem Militärischen angenäherten Entscheidungsprozessen, wie die des polizeilichen Einsatzes und des staatlichen Krisenmanagements. Wenn im Folgenden von politischer Lagebeurteilung die Rede ist, dann handelt es sich um das Erkennen und die Analyse von Zuständen und Prozessen, welche für politische Entscheidungen von Bedeutung sind.**

### Die Notwendigkeit von Früherkennung und Lagebeurteilung

Grundsätzlich unbestritten ist in der Politik – hier verstanden als politische Entscheidungsfindung und oberste Verwaltungsführung – die Notwendigkeit einer zeitgerechten, dem staatlichen Auftrag entsprechenden Früherkennung und Lagebeurteilung als wesentliche Grundlage aller Führungs- und Entscheidungsprozesse. Das Handeln ohne, ohne genügende oder aufgrund falscher Lagebeurteilung kann zu schwerwiegenden negativen Konsequenzen führen.

Lagebeurteilungen sind nicht nur unverzichtbare Grundlage bei erstmaligen grundsätzlichen Entscheidungen, es braucht sie regelmässig immer wieder als Begleitung laufender Prozesse.

Systematische, umfassende Beschaffung und Bewertung von Informationen (Nachrichten) sind unabdingbare

Voraussetzung jeder brauchbaren Lagebeurteilung.

### Die Elemente einer guten Lagebeurteilung

Ist die Lagebeurteilung für den politischen Entscheidungsprozess von hoher Bedeutung, so stellt sich sofort die Frage, wie man zu dieser guten Lagebeurteilung kommt. Im wesentlichen sind es dieselben Faktoren, die auch in allen anderen Bereichen, insbesondere in Wirtschaft und Militär, zum Erfolg führen, nämlich die Analyse des Zeitfaktors. Gerade dieser Faktor ist aber – wie Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit zeigen – eine oft vernachlässigte Grösse. Auch Politiker sollten lieber rechtzeitig grob richtig liegen, als verspätet exakt falsch ...

### Die politische Realität

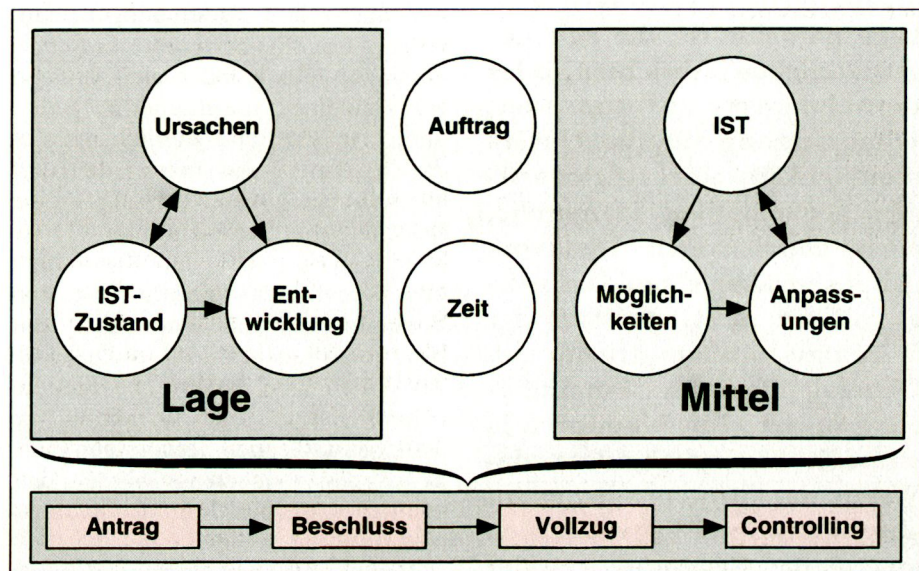
Ein Blick auf die wichtigsten politischen Lagebeurteilungen der letzten Jahre zeigt leider keine Erfolgsstory. Immer wieder wurde die Politik von Entwicklungen und Ereignissen über-

rascht, verlor so weitgehend ihre Handlungsfähigkeit und konnte nur noch reagieren, statt in voller Freiheit zu agieren. Verschiedene Beispiele belegen dies leider nachdrücklich: Holocaust, Asyl.

Versucht man die Praxis der politischen Lagebeurteilung zu typisieren, so werden etwa folgende Vorgehensweisen erkennbar:

- Reflexartige politische Entscheidung ohne bewusste Lagebeurteilung. Nach der Tat hält der Schweizer Rat ...
- Intuitive, unsystematische Lagebeurteilung und als Idealfall ...
- systematische Lagebeurteilung.

Generell lässt sich feststellen, dass im politischen Alltag der Bedeutung der Lagebeurteilung für die Entscheidungsfindung zu wenig Rechnung getragen wird. Einer der Hauptgründe dafür mag in der völlig unterschiedlichen beruflichen Herkunft und Ausbildung der politischen Verantwortungsträger liegen. Wer nicht in Militär- oder Managementschulung fast drillmässig die Verpflichtung zur Lagebeurteilung und deren Technik eingetrichtert bekommen hat, der neigt eben zu spontaner oder intuitiver Entscheidung.



**Systematische Lagebeurteilung.**

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 Nachrichtensachverständigen 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 Nachrichtensachverständige 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 fallende Instanz muss überzeugt werden, zum Beispiel die