

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 56 (1981)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Die Improvisation  
**Autor:** Kurz, Hans-Rudolf  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-707078>

### **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:** 03.04.2026

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

## Die Improvisation

Oberst Hans-Rudolf Kurz, Bern

Es gibt im militärischen Führungsbereich keine Erscheinung, in welcher erster Tadel und anerkennendes Lob so nahe beisammen liegen können, wie bei der Improvisation.

Verdientem Vorwurf setzt sich jener militärische Führer aus, der auf die gebotene Voraussicht, die Erwägung aller möglichen Eventualitäten und auf die militärische Planung verzichtet. Wer dem Geschehen freien Lauf lässt, und es «darauf ankommen lässt», dass alles gut verlaufen werde, verliert die Möglichkeit einer frühzeitigen Einflussnahme; damit erhält der Gegner freie Hand. Wer die gebotene Voraussicht vernachlässigt und sich auf seine Fähigkeit zur Improvisation verlässt, lebt von der Hand in den Mund und verliert die Kontrolle über das Geschehen. Dies kann im einen oder andern Fall gut kommen, denn bisweilen führt freies, unkonventionelles Handeln eher zum Ziel als peinlich genaues Planen. Dies wird aber doch wohl die Ausnahme sein, denn eine von aussen aufgezwungene Reaktion schwächt die Führungs-idee und führt in den meisten Fällen zu einem Verzicht auf den rechtzeitigen und zweckmässigen Einsatz der verfügbaren Mittel. Nicht selten liegt in der Improvisation ein nachträgliches Bewältigen – ja Korrigieren einer unerwarteten Lage, mit den gerade zur Verfügung stehenden Mitteln. Trotz allem Wissen um die Bewältigung der Improvisation und trotz dem Einfallsreichtum des betreffenden Führers, wird nur selten der volle Wirkungsgrad erreicht. Es auf die Improvisation ankommen lassen ist nicht selten eine Folge der Nachlässigkeit oder der Überheblichkeit. Ihr Erfolg ist nie sicher und ist mit Risiken behaftet, die der verantwortungsbewusste Führer nicht auf sich nehmen darf. Sie ist darum in den meisten Fällen eine tadelnswerte Führerhaltung. Dies gilt vor allem für die Verteidigung.

Dennoch wird kein militärischer Führer ohne die Fähigkeit zur Improvisation auskommen. Im kriegerischen Handeln lässt sich nichts mit Bestimmtheit voraussehen und vorausplanen. Der Krieg spielt sich im dunkeln des Ungewissen und nicht Vorausschaubaren ab. Selbst die klügste, gründlichste und jede Eventualität einschliessende Planung prallt immer wieder mit den Unwägbarkeiten des Kampfablaufs zusammen. Der Krieg ist ein Bereich der (vielfach vom Gegner gesuchten) Überraschung und lässt sich nie in einen festen Rahmen fassen. Er verlangt vom Führer aller Stufen, dass er fähig ist, ausserhalb des Erwarteten, Errechneten und nicht selten auch ausserhalb des Logischen zu handeln. In diesem Handeln nach freiem schöpferischen Ermessen liegt das weite Feld der Improvisation. Nur derjenige beherrscht sie, der sich von überraschenden Entwicklungen nicht aus der Fassung bringen lässt, der mit klarem Blick die Forderungen der Lage erkennt, und der frei vom Schema mit Kühnheit, geistiger Beweglichkeit und lebendiger Einfallsgabe das Beste tut. Aber nur jener Führer vermag erfolgreich zu improvisieren, der sein militärisches Metier versteht und der die Möglichkeiten kennt, die in seinen personellen und materiellen Mitteln liegen. In der Bewältigung der Pflicht zur Improvisation, wenn sie die Lage erfordern sollte, liegt höchste Führungs-

kunst. Sie folgt nie einem festen Rezept und ist immer behaftet mit den Risiken des Unsichern und des Zufälligen, die sich aus jeder Lage ergeben können. Sie liegt zu einem guten Teil ausserhalb des Erlernten und ist Ausdruck der Führerpersönlichkeit. Die Improvisation hat vor allem im Angriff ihr Anwendungsfeld. Vom grossen Moltke stammt die auf reiche Erfahrung begründete Feststellung, dass Angriffspläne nie auf weite Sicht Gültigkeit haben und meist nur bis zum ersten Zusammenstoss mit der feindlichen Kampf-macht anwendbar sind. Nach ihnen folgt ein in der Regel nicht mehr vorausgeplantes Führen, sondern ein mehr oder weniger improvisiertes «Handeln nach Umständen».

Improvisieren bedeutet zu einem guten Teil ein Gegenstück zur Planung (eine Feststellung, die – einmal mehr – im Zivilleben nicht weniger gilt als in der Armee!) Dieser Gegensatz besteht aber nicht lückenlos, denn, wie wir gesehen haben, wird es selbst bei gründlichster und vollständigster Planung nie ganz und auf weite Sicht möglich sein, das Geschehen zu erkennen und das Unerwartete auszuschliessen. Planung bedeutet deshalb bestmögliche, aber zwangsläufig nie vollständige Ausschaltung der Improvisation. Die Fähigkeit zur Improvisation

gehört deshalb so gut zur Führungskunst, wie die Beherrschung der Planungsaufgaben.

Die Frage nach Sinn und Bedeutung der militärischen Planung ist bei uns vor allem mit dem Bericht des Generals Guisan über den Aktivdienst 1939/1945 zur Diskussion gestellt worden, in welchem mit fast theatralischen Worten das Fehlen von vorbereiteten Operationsplänen im Spätsommer 1939 gerügt wurde. In dieser Kritik lag zum Teil ein Streit um Worte, da unsere in der Verteidigung stehende Armee keine «Operationspläne» im strengen militärischen Sinn benötigt, sondern Aufmarschpläne, Pläne zum Bezug einer Verteidigungsstellung sowie Weisungen für die Kampfführung. Immerhin hat sich in der nach dem Krieg vollzogenen Klärung der Bedeutung der Planung der Kriegsvorbereitungen die Erkenntnis durchgesetzt, dass auch eine Verteidigungsarmee auf gewisse Vorarbeiten für ihren Einsatz, soweit sie im Frieden möglich sind, nicht verzichten darf. Darüber hinaus bleibt aber der Improvisation, dem Moltkeschen «Handeln nach Umständen» noch ein breiter Raum offen. Es ist deshalb notwendig und wichtig, dass in unserer Führerschulung auf allen Stufen der Vorbereitung auf die Bewältigung von Improvisationsaufgaben jeglicher Art grosses Gewicht beige-messen wird.



## Wehrsport

### 38. Militärskiwettkampf in Hinwil ZH

Kameraden, die sich an diesem traditionellen Wettkampf (Langlauf mit Schiessen und HG-Werfen) des Kantonalen UOV Zürich und Schaffhausen vom Samstag, 9. Januar 1982 in Hinwil beteiligen wollen, verlangen die Anmelde-formulare bis zum 18. Dezember 1981 bei:  
Wm Eric Steiner, Rosenbergstrasse 41, 8630 Rüti ZH, Tel. 055 31 23 33

### 23. Zentralschweizer Distanzmarsch nach Schötz LU

Wer gemeinsam mit Kameraden, vom Soldaten bis zum Oberst, FHD, Senioren und Junioren, in der Nacht vom 7./8. November nach Schötz marschieren und so seine Ausdauer und seine Energie prüfen will, meldet sich bis zum 17. Oktober nächsthin bei folgender Adresse:  
SVMLT, Sektion Zentralschweiz, Postfach 229, 6000 Luzern 6

### Zürcher Kantonales Schützenfest 1982

Am 3. Juli 1982 findet auf dem Schiessplatz Albisgüti Zürich im Rahmen des Zürcher Kantonalen Schützenfestes ein Militärwettkampf statt. Teilnahmeberechtigt sind alle Wehrmänner, die vom Kanton Zürich aufgeboden werden. Der Wettkampf wird in Gruppen zu 4 Mann auf 300 m bzw. 25 m durchgeführt. Bis zum 1. März 1982 sind die Voranmeldungen zu richten an:

Oberstlt J Burri, Stab Gz Br 6, Zehntenstrasse 17, 8800 Thalwil

Bei dieser Adresse können auch die Meldekarten für die Voranmeldungen und die weiteren Informationen angefordert werden.

### Schweizer Mannschaften im militärischen Sommer-Mehrkampf

Seit vielen Jahren bilden die Zürcher Wehrsporttage der Armee-Mehrkampf-Vereinigung Zürich das Stelldechein zu den Schweizer Meisterschaften im Sommer-Mehrkampf. Zu einem Teil auf den internationalen Anforderungen entsprechenden Anlagen auf dem Waffenplatz Bremgarten und zum andern Teil in der Limmatstadt bestritten rund 160 Wehrmänner die Meisterschaften im militärischen Fünfkampf und im Sommer-Dreikampf.

Erwartungsgemäss war Ernst Engeli im Fünfkampf eine Klasse für sich. Mit 0,8 Sek. Vorsprung auf Francesco Rosa dominierte er das 50 m-Hindernisschwimmen, schoss mit zweimal 99 Punkten 3 Zähler mehr als der überraschende Karl Steinmann mit dem Maximum von 100 Punkten im Einzelfeuer, schlug ganz knapp mit 0,4 Punkten Vorsprung Ruedi Tschirren im HG-Werfen, lief auf der Hindernisbahn mit 2:16,9 eine hervorragende Bestzeit vor Ruedi Thurnheer und bezwang im abschliessenden 8 km Geländelauf Francesco Rosa um 12 Sek. Mit über 250 Wertungspunkten Vorsprung fiel der Sieg für Ernst Engeli ganz deutlich aus. Erfreulich, dass 11 Mann die 5000-Punkte-Grenze übertrafen, darunter auch die früheren Nationalmannschaftsmitglieder Hans Thomann und Peter Roth. Schade indessen dass sich Felix Muff im abschliessenden Geländelauf verletzte, denn der talentierte Nachwuchsmann gehörte zu den bereits für die Weltmeisterschaft vorselektionierten Wettkämpfern.

Aus den übrigen Wettkämpfen halten wir Hans Wüthrich als Sieger im Dreikampf fest. Mit zwei dritten Plätzen im Gewehrschiessen und im Geländelauf sowie dem vierten Platz im Handgranatenwerfen bot der Thurgauer drei ausgeglichene Resultate, die ihm den knappen Gesamtsieg eintrugen. Die Entscheidung fiel im abschliessenden Geländelauf, wo der Thurgauer mit 26:29 um 2:41 schneller war als der Sieger der Altersklasse II und Gesamtzweite Philippe Robert. Allerdings kam den Spitzenleuten auch die Aufgabe von Georges Zraggen entgegen, denn der Urner lag nach dem Gewehrschiessen und dem HG-Werfen ganz klar in Front. RSTZ

## Wichtiger Hinweis

**Ausschreibungen, Vorankündigungen von ausserdienstlichen Veranstaltungen und Berichte von solchen Anlässen müssen jeweils spätestens fünf Wochen vor Erscheinen jener Ausgabe, in der sie publiziert werden sollen, im Besitz der Redaktion sein. Beispiel: Ein für die Dezember-Ausgabe 1981 bestimmter Bericht muss bis zum 20. Oktober nächsthin der Redaktion vorliegen. – Manuskripte nur einseitig beschreiben, bei anderthalbfacher Zeilenschaltung.**

Schweizer Soldat