

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat + FHD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 60 (1985)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Das Handeln nach Umständen  
**Autor:** Kurz, Hans Rudolf  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-714256>

### **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:** 09.01.2026

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

## Das Handeln nach Umständen

Professor Dr Hans Rudolf Kurz, Bern

ERSCHLOSSEN EMDDOK

ME

293 1/1545

In der Fähigkeit, frei nach den Umständen zu führen, liegt die wohl höchste militärische Führungskraft. Keine militärische Lage bietet die gleichen Verhältnisse – immer wieder sind die Voraussetzungen in ihren Auswirkungen und Verhältnissen verschieden, und alles militärische Geschehen wickelt sich in der bedrückenden Ungewissheit ab, die zu allen Zeiten das Wesen des Krieges ausgemacht hat. Ob die äussere Lage zu unsern Gunsten spricht, so dass es für uns darum geht, diese Vorzüge rasch und entscheidend zu unserem Vorteil zu nutzen – oder wer einer Ungunst der Lage gegenübersteht, die unser Handeln vor scheinbar unlösbare Probleme stellt –, immer ist es die Aufgabe des Führers, mit den Umständen fertig zu werden und zu versuchen, das Beste aus ihnen zu machen.

In dem Führerentscheid, den man in der «klassischen Zeit» den «Coup d'œil» des Führers genannt hat, liegt der höchste Ausdruck der Führungskraft. Alles ist für den Führer neu und unerwartet, alles ist von zeitlicher Bedrängnis – es gibt keine Hilfen, an die er sich klammern kann. Aus seiner rein persönlichen Bewertung, seiner Intuition, seiner persönlichen, einsamen Lagebeurteilung muss er den entscheidungsvollen Entschluss fassen, wie er den Umständen gerecht werden will – muss er den Weg finden, wie er aus der Lage, der er gegenübersteht, das Beste machen kann. Vielleicht liegt es in der grossen Tat entschlossener Offensive, vielleicht in einem eher zaghaften System von Aushilfen, das nicht von Anfang an das Äusserste wagt, und vielleicht liegt es im Verharren in der Defensive, welche vorläufig die besten Aussichten zu gewährleisten scheint.



Die schweizerische grosse Kriegsgeschichte ist ungeheuer reich an aussergewöhnlichen Beispielen erfolgreichen und durchschlagenden Handelns nach den Umständen. Dass dieses Handeln meist in der Offensive gesucht wurde, war der beherrschende Ausdruck des eidgenössischen Krieges, der allerdings bisweilen die militärischen Realitäten nicht voll zu erkennen vermochte und seinen Wagemut bitter zu bezahlen hatte – die Schrecknisse von St. Jakob, aber auch von Marignano zeigten diese ungeheure, aber gefährliche Bereitschaft der Eidgenossen zu aktivem Handeln, in welchem ihr gefürchteter Kriegsruf erwachsen ist.



Die wachsenden Probleme, die vor allem durch die technisch veränderten äusseren Führungslagen im 19. Jahrhundert an die Führer gestellt worden sind, haben da und dort nach dem Streben geführt, technische Hilfen der verschiedensten Art zu entwickeln, um dem Führer seine Aufgabe zu erleichtern. Bei allem Bedürfnis, das wir für solche Hilfsmittel erkennen, und wenn wir auch anerkennen möchten, dass da und dort brauchbare technische Erleichterungen geschaffen werden können, möchten wir doch vor allzu viel Führungstechnik warnen, denn sie führt nur weg von der reinen, der menschlichen Führung, und stellt die menschliche Art des Führens und des Gegenführens vor die leblose Mechanik, in welcher «die Umstände» ein unverhältnismässig grosses Gewicht erhalten können.



Ein erstes Mittel lag in der reglementarischen Normierung und Begrenzung jeder Führertätigkeit. Den Hauptführern und vor allem den Unterführern war das freie Führerhandeln weitgehend untersagt; ihr ganzes Wirken war eingengt durch Vorschriften über das Führungsverhalten. Die Führer lebten in Rezept und Vorschrift (die natürlich dem Gegner bekannt waren); sie besaßen – selbst unter aussichtsreichen Voraussetzungen – nicht das Recht, ihre eigenen Entschlüsse über die Vorschriften zu stellen. Erst in den Kriegen des Grossen Moltke (1866 und 1870/1) wurde auf preussischer Seite von dieser Einengung der Unterführer abgewichen – mit dem Erfolg allerdings, dass sich die Initiative der untern Führer in zwar erfolgreiche, aber ausserordentlich verlustreiche Gefechte hineinreissen liess (ein Blutverlust, der sich 1914/18 als sehr schwerwiegend erweisen sollte!).



Ein zweiter Weg zur Überwindung der Probleme der äusseren Umstände auf den untern Führungsstufen lag darin, den untern Chefs die eigene Handlungsfreiheit weitgehend zu entziehen. An die Stelle einer klaren Befehlstechnik, die nur das zu erreichende Ziel vorschrieb, trat vermehrt die Auftragstechnik, die den Unterführern das Vorgehen in allem Einzelnen vorzeichnete – und dieses auch überwachte. Auch hier brachten die grossen preussischen Siege der siebziger Jahre einen Wandel in den Auffassungen, der sich – dank Ulrich Wille – auch bis zu uns ausbreitete. Das Ziel der Offiziersausbildung, so wurde mit Recht erklärt, liegt nicht in einer Fixierung auf feste, konkrete Aufgaben, sondern in der Schulung der Führer auf das Erkennen des Wesentlichen – «das, worauf es ankommt» – und ihrer Erziehung zum Tragen einer eigenen Verantwortung, auch wenn sich der Entschluss ausserhalb der Norm bewegen sollte.



Schliesslich liegt in der militärischen Planungsarbeit auch ein Mittel, um mit den Unwägbarkeiten unerwarteter Verhältnisse, insbesondere technischer Natur, fertig zu werden. Als General Guisan in seinem Aktivbericht 1939/45 mit recht dramatischen Worten das Fehlen von schweizerischen Operationsplänen im Jahr 1939 gerügt hatte, setzte bei uns eine bewegte Diskussion über Sinn und Wert vorbereiteter Operationspläne ein, in welcher die Ansicht des Generals eine nur sehr teilweise Zustimmung fand (auch nicht im Bericht des Bundesrats zum

Generalsbericht). Das Hauptargument dagegen lag in dem berühmten Zitat Moltkes, dass es eine Täuschung sei zu glauben, dass man einen Feldzugsplan auf weit hinaus feststellen und bis zu Ende durchführen könne. «Kein Operationsplan reicht mit einiger Sicherheit über das erste Zusammentreffen mit der feindlichen Hauptmacht hinaus.»



Im Zusammenhang mit einer einfachen kleinen Anfrage im Jahr 1980 hat der Bundesrat zugegeben, dass diese Auffassung der ersten Nachkriegsjahre heute nicht mehr volle Gültigkeit habe. Angesichts der heutigen Bedrohungslage sei die Armee schon in Friedenszeiten auf vorbereitete Operationspläne angewiesen, die auf allen notwendigen Stufen laufend nachgeführt werden. Anlass dazu gab nicht zuletzt auch der technische Ausbau der Armee. Mit den beiden Armeeeitbildern wird heute angestrebt, den milizbedingten Erschwerungen eines frühzeitigen Kampfbeginns sowohl ausbildungsmässig als auch organisatorisch und materiell entgegenzuwirken.

