

# Die Krise

Autor(en): **Kurz, Hans Rudolf**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Soldat + FHD : unabhängige Monatszeitschrift für  
Armee und Kader**

Band (Jahr): **59 (1984)**

Heft 3

PDF erstellt am: **20.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-713522>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## Die Krise

Professor Dr. Hans Rudolf Kurz, Bern

Wieder haben wir es hier mit einem Begriff zu tun, der weit über den militärischen Bereich hinausweist. Allerdings gibt die der *militärischen Krise* innewohnende Gefahr des vollen Versagens und letztlich der Niederlage, dieser Gestalt der Krise ein besonders schicksalhaftes Gewicht. Das Gespenst der Krise hat ihr breitestes Anwendungsfeld im Wirtschaftsleben, wo der Krisenbegriff symbolhaft geworden ist für die Zeitphasen der wirtschaftlichen Depression, die oft nur mit schwerwiegenden Eingriffen in das Wirtschaftsleben überwunden werden können. Auch in der Medizin geben Krisenzustände des Menschen oft Anlass zu besonderen Notmassnahmen, um das Leben zu retten. Die politische Krisenlage unserer heutigen Zeit hat angesichts der Gefahr einer Steigerung zum totalen Vernichtungskrieg zu der Entwicklung einer modernen Wissenschaft der Gefahrenbewältigung und des weltweiten Krisenmanagements geführt. Unsere schweizerische Konzeption der Sicherheitspolitik (Ziff 412 und 709) hat diese Art von Grosskrise im Auge; sie sieht die Krise auf der höchsten Stufe der Weltpolitik und bezeichnet die Krisenbewältigung und die Überwindung internationaler Spannungen als ein vordringliches Mittel zur Verhinderung eines Kriegausbruchs. – So bedeutsam und beträchtenswert in der gegenwärtigen Weltlage die Verhinderung eines zur Apokalypse gesteigerten modernen Krise auch ist, wollen wir im folgenden nicht der Terminologie der Sicherheitspolitik folgen, sondern eine Stufe weiter hinuntergehen und unsere Aufmerksamkeit dem Krisenphänomen im *engeren militärischen Tätigkeitsfeld* zuwenden – nämlich der Krise in den verschiedenen militärischen Stufen, vom kleinen Verband bis zur ganzen Armee. Hier im militärischen Bereich hat die Erscheinung der Krise in allen Epochen der Geschichte eine bedeutsame und vielfach verhängnisvolle Rolle gespielt. Militärische Verbände haben sich in schwierigen Lagen oft als erstaunlich krisenanfällig erwiesen. Solche Lagen treten bisweilen schon im Frieden ein; ihr hauptsächlichstes Wirkungsfeld liegt jedoch in den militärischen Kampfaktionen. Im Kriegsgeschehen können sich Krisen, wenn es nicht gelingt, sie zu meistern, entscheidend auf Erfolg oder Misserfolg auswirken. Es dürfte deshalb geboten sein, dem in der didaktischen Militärliteratur auffallend wenig behandelten, aber für den Soldaten bedeutungsvollen Krisenphänomen im militärischen Bereich etwas nachzugehen.

Als Krise verstehen wir das Eintreten einer ersten Schwierigkeit, eines starken, die Handlung erschwernenden Spannungsverhältnisses oder einer funktionalen Lähmung, von der ein Unternehmen, eine Organisation, oder eine militärische Kampfhandlung, meist unerwartet und damit überraschend betroffen wird. Infolge der Intensität ihrer materiellen oder geistigen Wirkung kann die Krise zum vollständigen Misserfolg einer Handlung führen, wenn es nicht mit einem sofortigen, kraftvollen Aufwand, notfalls einer harten und

durchgreifenden Gegenmassnahme gelingt, der Krise Herr zu werden und die Lage wieder herzustellen. Ihrem Wesen nach bedeutet die Krise einen vorübergehenden Zustand, der in vielen Fällen mit angemessenen Massnahmen gemeistert werden kann. Die Krise ist als solche noch kein endgültiges Versagen und kein Misserfolg; sie muss – militärisch betrachtet – noch keineswegs die Niederlage bedeuten. Sie ist eine im Verlauf bestimmter Handlungen eintretende, schwerwiegende Schwierigkeitsphase, die aber den Keim der Fehlentwicklung in sich trägt, wenn dieser Zustand nicht überwunden werden kann. Je nach der Bedeutung, die einer Aktion im Gesamtrahmen zukommt, und je nach der Stufe, auf der sie steht, kann der krisenbedingte Ausfall (auch wenn er nur vorübergehend ist) für das Ganze schwerwiegende Folgen haben. Am grössten ist die Gefahr dann, wenn die Krise die Gesamtführung ergriffen hat.

Krisen gehören zu den grossen Feinden jedes Handelns im Krieg. Sie verursachen oft schwere Gefahrenlagen, die zu einer gefährlichen Lähmung der Kampfführung führen können, wenn sie nicht rechtzeitig gemeistert werden können. Krisen sind ein mehr oder weniger lang dauerndes Unvermögen von Führung und Truppe, ihre militärische Aufgabe zu erfüllen. Krisen bedeuten toter Punkt, Inaktivität und Stillstand. Sie mögen zum Ansporn werden, wenn es gelingt, sie zu überwinden, sie sind jedoch der Beginn des Zusammenbruchs, wenn die Krise stärker ist als alle Gegenmassnahmen. Von höchster Bedeutung ist dabei, dass der Gegner unsere Krise nicht erkennt, weil er sonst unsere Schwäche zu einer entscheidenden Aktion ausnützen könnte. Zur Krisenabwehr gehört darum auch das Verdecken eines Krisenzustandes.

Die Kriegsgeschichte ist reich an Beispielen von grösseren oder kleineren Krisen verschiedenster Art, und selbst siegreich beendete Feldzüge zeigen in ihrem Ablauf oftmals das Bild einzelner Gefechtskrisen. Ihr Wesen liegt im Auftreten von Schwierigkeiten, Spannungen und Hemmnissen, die sich bisweilen schon von ferne ankündigen, die aber in den meisten Fällen mit überraschender Plötzlichkeit in den Gang der Ereignisse eingreifen und zu einer Gefährdung des Kampfablaufs führen können. «Jede Operation hat ihre Krise», erklärt Generaloberst Halder, «diese vorauszusehen und die Mittel zu ihrer Meisterung bereitzuhalten, ist die wesentliche Aufgabe und das Kernstück des Operationsplans» (Bor, Gespräche mit Halder).

Krisen können von einer unendlichen Vielfalt verschiedener *Auslösungsmöglichkeiten* erzeugt werden. Sehr oft ist es nicht nur ein einziger Grund, der zu einer Krise führt; diese erwächst vielfach aus dem Zusammenwirken mehrer Ursachen; eine krisenanfällige

Truppe reagiert leicht auf jeden der verschiedensten Krisengründe. Darin liegt die grosse Gefahr von besonderen Spannungslagen.

Theoretisch betrachtet können etwa folgende *Gruppen von Krisenursachen* unterschieden werden:

1. *Innere Gründe, die in der Truppe selber*, insbesondere im menschlich-moralischen Bereich liegen.
  - Tiefstand der Truppenmoral und des Kampfwillens. Ungenügende Motivation der Truppe, Zweifel am Sinn und der Berechtigung und an den Erfolgsmöglichkeiten des Kampfes, defätistische Einstellung («es nützt ja doch alles nichts; unsere Sache ist längst verloren»). Mangel an ehrlicher Information der Truppe, Wirkung schlechter Propaganda im Innern und auch von aussen.
  - Führungsmängel aller Art, unglückliche Behandlung der Truppe; Fehlen des richtigen Tons, Mangel an Fürsorge für die Truppe. Taktisch fehlerhaftes Führerhandeln. Fehlen des Führerbeispiels in schwierigen Lagen.
  - Misstrauen gegenüber der politischen und geistigen Haltung der militärischen (und auch der politischen) Führung. Der böse Verdacht vom Verrat «oben» (1798!).
  - Unverhältnismässige körperliche Beanspruchung der Truppe. Stress-Situationen, Übermüdung, Kälte, Nässe, Hunger, Fehlen der Möglichkeit zu minimalster Erholung (erfahrungsgemäss ist das physische Element allerdings meist weniger wirkungsvoll als das psychische).
  - Ausfall des Nachschubs an Verpflegung und vor allem an Munition. Eine ausgeschossene Truppe und Soldaten, die nicht mehr schiessen können, fühlen sich wehrlos.
  - Die in jeder Kriegshandlung auftretenden Friktionen, insbesondere der Ausfall der Verbindungen.
  - Die ungenügende Feuerunterstützung («man hat uns vergessen»), oder «man hat uns bereits aufgegeben»). Besonders belastend ist der Fall des irrtümlichen Beschusses eigener Truppen durch eigene Feuermittel.
  - Krisen in Nachbarabschnitten, die sich auswirken.
2. *Äussere Gründe, die im Gang der Kampfhandlungen bzw. in der Feindeinwirkung* liegen.
  - Überraschungswirkungen verschiedenster Art beim Gegner:
  - Über Stärke, Standort (im eigenen Rücken!) und Kampfweise des Gegners,
  - Über die Bewaffung des Gegners. Unerwartete und wirkungsvollere Waffen haben sich zu allen Zeiten deprimierend ausgewirkt, von den Elefanten Hannibals, über die Halbarten bei Morgarten bis zur Gas- und Atomwaffe.
  - Über den Schutz des Feindes gegenüber unsern Waffen; Eindruck, ungenügend bewaffnet zu sein.

Diese verschiedenen Überraschungsercheinungen, wonach der Feind an Zahl und Bewaffung überlegen in stärkeren Stellungen steht usw kann zu einem Gefühl der Hilflosigkeit und des Ausgeliefertseins führen, dessen höchste Steigerung in gefährlichen Panikercheinungen liegt.

- Die Wirkungen der verschiedenen Formen eines vom Gegner planmässig geführten psychologischen Kriegs, dem es gelingt, den eigenen Abwehrwillen zu untergraben und eine Zersetzung in den eigenen Reihen zu bewirken.
- Die Verantwortung für die eigenen Angehörigen, die von der Front nicht geschützt werden; damit wird der Kampf der Front sinnlos (Bombenkrieg im Zweiten Weltkrieg gegen das ungeschützte Hinterland). Hier liegt die grosse Bedeutung einer gut ausgebauten Gesamtverteidigung, insbesondere eines wirkungsvollen Zivilschutzes.
- Der Anblick der Leiden der Zivilbevölkerung im Kampfgebiet.

+

Diese sehr summarische und keineswegs abschliessende Aufzählung der Ursachen, die zum Auftreten militärischer Krisen führen können, umfasst praktisch den ganzen weiten Bereich der militärischen Tätigkeit. Krisen sind in erster Linie Führungsprobleme. Die Verhinderung und Bewältigung von Krisensituationen sind eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Dies macht es notwendig, dass die Führer aller Stufen über die Krisenprobleme möglichste Klarheit besitzen und dass sie das Rüstzeug zur Hand haben, um Krisen zu begegnen. Hier sind vor allem drei Gruppen von Einsichten notwendig:

- Sie müssen *Kenntnis haben* von der Entstehung und dem Wesen von Krisen. Sie müssen wissen, aus welchen innern oder äussern Veranlassungen Krisen erwachsen können und müssen fähig sein, diese frühzeitig zu *erkennen*.
- Aus der Kenntnis der Krise und ihren Auslösegründen müssen sie alles tun, um die Entstehung von Krisen von vornherein zu *verhindern*. Krisen sind Krankheiten: Es ist besser, sie zu verhindern als sie zu heilen. Die Krisenprophylaxe, die schon im Frieden einsetzen muss, ist eine wichtige Führungsaufgabe.
- Sollte sich eine Krise dennoch einstellen, und damit muss immer gerechnet werden, müssen sie die Kraft, das Können und das Wissen haben, sie zu *meister*n, bevor sie grössern Schaden anrichten kann.

+

In diesen Funktionen: dem *Können*, dem *Verhindern* und dem *Überwinden* liegen die drei entscheidenden Führungsforderungen im Kampf gegen das Krisengepenst. Für uns, die wir uns in unserer militärischen Tätigkeit immer auf schwierige Lagen vorzubereiten

haben, liegt in der *Krisenabwehr eine entscheidend wichtige Führertätigkeit*. Unsere militärischen Führer müssen wissen, dass die Krise kein unüberwindlicher Schicksalsschlag ist, sondern eine Art von «Normalfall» jeder Führung, der sich im Krieg immer wieder einstellt und mit der eine starke Führung und eine gesunde Truppe fertig werden kann. Krisenlagen sind aber keine «Exerzierplatzgrössen», sondern sie erwachsen erst aus der unendlichen Vielfalt von Friktionen, Belastungen und Schwierigkeiten aller Art, die der Krieg mit sich bringt und die sich nicht voraussehen lassen. Wir müssen uns loslösen, von der Idee des Krieges als von einem «normalen» oder gar geplanten Vorgang und müssen uns darauf einstellen, dass die Unwägbarkeiten des Krieges vieles völlig anders gestalten werden, als wir es uns ausdenken. Wir dürfen darum nicht in den Einzelheiten gefangen bleiben, sondern müssen die grossen, leitenden Prinzipien der Führung hochhalten.

+

Im Vordergrund steht das *Verhindern* der Krise. Gegen alle Anlässe, die zur Entstehung von Krisen beitragen können, ist frühzeitig ein entschiedener Kampf zu führen. Die Truppe muss schon im Frieden möglichst «krisenfest» gemacht werden. Dies ist einmal eine Aufgabe der militärischen Friedensausbildung, in welcher Führer und Truppe lernen müssen, mit dem unerwarteten und dem unangenehmsten fertig zu werden. Dazu gehört vor allem auch eine sachgerechte Information, in welcher das beste Mittel gegen Mutlosigkeit und Defaitismus liegt. Letztlich ist die Krisenfestigkeit ein Ausfluss des Vertrauens gegenüber der eigenen zivilen und militärischen Führung.

+

Da wir trotz aller Vorsorge gegen Krisen nie gefeit sind, müssen wir lernen, diese zu *erkennen* und sie zu *meister*n. In der Bewältigung und Überwindung von Krisen zeigt sich der wahre Chef. So wie die Hauptursachen für das Entstehen von Krisen im geistig-psychologischen Bereich liegen, muss der Kampf gegen die Krise in erster Linie mit psychologischen Mitteln geführt werden. Die Vielgestalt der Anwendungsfälle lässt sich nicht in Rezepte einengen. Entscheidend sind dabei die besondern Bedürfnisse der Lage und vor allem die Führungsgabe des Chefs und sein Vermögen, sich in schwierigen Lagen durchzusetzen. Für sein Verhalten muss ihm sein Führerinstinkt den Weg weisen; das Spektrum ist unendlich weit. Muss der Führer mit Härte durchgreifen, oder ist verständnisvolle Milde geboten? Die *Haltung des Führers und sein persönliches Beispiel* sind entscheidend. Er muss

«da» sein, die Truppe muss ihn sehen und sich auf ihn ausrichten. Er muss anspornend, ermutigend, erklärend, vielleicht tröstend, aber vielleicht auch mit zorniger Gebärde auftreten und darf die Truppe nicht aus der Hand lassen. Er muss sie beherrschen und ihr seinen Willen aufdrängen. Wenn die Truppe fühlt, dass geführt wird, fasst sie Vertrauen und versagt sich nicht. Gleichzeitig muss der Chef natürlich auch die technischen Anordnungen treffen, die zur Bewältigung der Krise geboten sind: im Bereich des Nachschubs, in der Nachrichtenbeschaffung und in der Sorge um das Wohlergehen der Truppe. Vielleicht wird er sich auch zu dem nicht immer vermeidbaren Ruf nach der Hilfe Dritter durchringen müssen.

+

Die Krisenverhinderung und -bewältigung ist die dornenvollste, aber vielleicht auch die dankbarste Aufgabe des militärischen (und auch des zivilen) Führers. Zu ihrer Erfüllung gibt es wohl manche technische Hilfe, aber in ihrem innern Wesen ist sie ein *Ausfluss der Persönlichkeit des Chefs*. In der Krise hat nur das echte Führertum Bestand.



Grad: \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_

Vorname: \_\_\_\_\_

Strasse/Nr.: \_\_\_\_\_

PLZ/Ort: \_\_\_\_\_

Ich bestelle ein **Abonnement**  
zum Preis von Fr. 30.50 je Jahr

Einsenden an: **Zeitschriftenverlag Stäfa, 8712 Stäfa**