Die Führungsreglemente XXI und das operative Denken : militärische Doktrin, Theorie und Praxis

Autor(en): **Bühlmann, Christian**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **171 (2005)**

Heft 3

PDF erstellt am: **28.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-69768

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.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Die Führungsreglemente XXI und das operative Denken

Militärische Doktrin, Theorie und Praxis

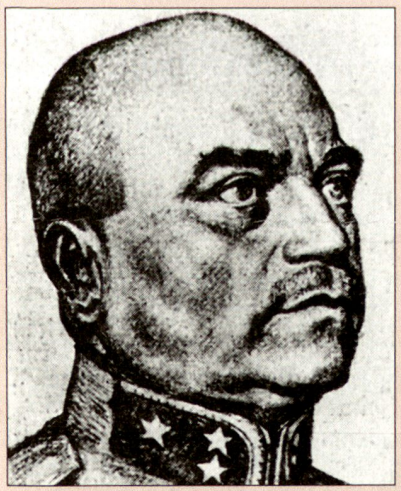
«La guerre est une science couverte de ténèbres, au milieu desquelles on ne marche point d'un pas assuré; la routine et les préjugés en sont la base, suite naturelle de l'ignorance. Toutes les sciences ont des principes, la guerre seule n'en a point encore (...). Il n'y a plus que des usages, dont les principes nous sont inconnus».[1]

Maurice de Saxe

Christian Bühlmann*

Einleitung

Wenn schon für den Sieger von Fontenoy die Analyse- und Führungsmethoden der Kriege des 18. Jahrhunderts von Unklarheiten und Schwächen geprägt waren, was soll man erst im aktuellen Zusammenhang darüber denken, wo Kategorien, Ebenen und Verantwortlichkeiten wild durcheinander geraten, während es von relevanten Akteuren nur so wimmelt?



Divisionär Fritz Gertsch (1862–1938), Kommandant der 3. Division, zweifelte am Sinn des Reglementierens der höheren Führung.
Bild aus: Die Berner Division 1875–1985, Bern 1985, S. 109.

Angesichts dieser Problematik besteht eine grundlegende und aktuelle Frage der Entwicklung des sich in den Führungsreglementen äussernden operativen Denkens darin, festzulegen, inwieweit es vorschreibenden Charakter haben muss.

In seinem Buch *Die Konzeption der Schweizerischen Landesverteidigung 1815 bis 1966* postuliert Alfred Ernst diesbezüglich den dialektischen Gegensatz zwischen Handlungsfreiheit und Einsatzprinzipien und erinnert daran, dass man in der Schweiz von der Wille-Ära bis zum Beginn des Zweiten Weltkrieges dazu neigte, Ersteres zu bevorzugen. Oberst Gertsch ging in seinem Bericht über den Russisch-Japanischen Krieg noch weiter, indem er behauptete: *«Was über den Zug hinausgeht, ist Truppenführung, und dafür darf es nicht nur keine Reglemente, sondern auch keine offizielle Nachhilfe und Wegleitung geben».*[2]

Diese Argumentation verfehlt ihr Ziel: Die Legitimation von durch den Staat ausgeübter Gewalt führt daher, dass sie an eine politische Zweckbestimmung, in einen strategischen Rahmen geknüpft ist. Nicht alles kann erlaubt werden, und die Grenzen müssen bekannt sein und kommuniziert werden.

Deshalb liefern die Führungsreglemente auf operativer Ebene, *Operative Führung, Taktische Führung, Führung und Stabsorganisation* und *Begriffe*[3] grundlegende Überlegungen betreffend schweizerische Militäreinsätze im zeitgeschichtlichen Zusammenhang der Zeit nach dem Kalten Krieg (Wegfallen einer direkten militärischen Bedrohung) und nach dem 11. September 2001 (eindeutiges Aufzeigen des terroristischen Risikos).

Der Begriff «Operation» beschränkt sich nun also nicht mehr auf eine strikt symmetrische Umgebung. Er stellt eine *«teilstreitkräfteübergreifende Handlung zur Erfüllung militärstrategischer Ziele»* dar.[4] Das operative Denken geht also hervor aus einer Reflexion über die Art und Weise der *«... Erreichung eines ... angestrebten militärischen Endzustandes ... durch die gezielte Kraftanwendung oder deren Androhung ... [um] einen Gegner dazu zu zwingen, ein bestimmtes Verhalten anzunehmen».*[5] Das operative Denken, welches sich vor allem über die *Praxis*, das heisst wirkungsorientierte Aktivität, definiert, benötigt eine konzeptionelle Grundlage: Es gibt keine reelle Praxis ohne eingehendes Können, und die Vermittlung von Letzterem setzt eine taugliche Beschreibungssprache voraus. Bereits zu Beginn des letzten Jahrhunderts erinnerte Marschall Foch daran, dass die Militärwissenschaft aus zwei Teilen besteht: der Theorie und der Doktrin.[6]

Einsatztheorie, -doktrin, -konzeption in den Führungsreglementen XXI

So lassen sich die Führungsreglemente XXI aus dem Blickwinkel dreier Bereiche betrachten: der **theoretischen Basis,** der Grundlage, auf welcher die doktrinale Überlegung der Armee XXI basiert, der **Doktrin,** der Anpassung der Theorie an die Eigenheiten unseres Landes und unserer Militärkultur, sowie der **Einsatzkonzeptionen,** der Anwendung der Doktrin auf eine besondere Bedrohungssituation.

Theoretische Grundlage

In der Schweizer Armee wird der Theorie häufig mit Misstrauen begegnet. Trotzdem hält der französische Stratege Couteau-Bégarie fest: *«La théorie vise un approfondissement des concepts et des méthodes à portée globale en vue de parvenir à un savoir qui soit utilisable universellement, indépendamment de la géographie et de l'histoire».*[7] Notwendig ist die Theorie also, so führt General Poirier weiter aus, *«d'abord sous sa forme descriptive: pour ordonner notre savoir sur les phénomènes conflictuels et la nature de la stratégie; (...) Ensuite sous sa forme normative, la théorie est nécessaire pour aider le praticien à décider».*[8]

Demzufolge, und das ist neu, enthält das Reglement Operative Führung XXI eine theoretische Grundlage, die sich an den klassischen Strategen (Jomini, Clausewitz, Liddell Hart) orientiert und, im Bemühen um Interoperabilität, deren Interpretation durch die benachbarten europäischen Armeen berücksichtigt. Ein Kapitel definiert insbesondere *«Die Natur von Konflikten und Kriegen»* und liefert eine Lektüreübersicht, die es zum Beispiel ermöglicht, die Begriffe der Symmetrie, der Asymmetrie und der Dissymmetrie zu erfassen. Die theoretischen Aspekte der Operationsplanung (angestrebter militärischer Endzustand, Zentren der Kraftentfaltung usw.) liefern einen auf die Kraftanwendung in einem strategischen Zusammenhang abgestimmten Planungsrahmen.

* Oberstlt i Gst Christian Bühlmann, Berufsoffizier, Leiter Doktrinforschung und -entwicklung, Planungsstab der Armee.

[1] de Saxe, M., *Mes rêveries.* 1756 [2002], Paris: Economica.

[2] Gertsch, F., *Vom russisch-japanischen Kriege: Zweiter Teil.* 1907, Bern: Verlag von Ch. Künzi-Locher, S. 120.

[3] Diese Reglemente sind online zugänglich unter http://www.vbs-ddps.ch/internet/groupgst/de/home/planung/milit/fuhrungsreglemente.html

[4] Begriffe XXI, Chef der Armee, *Reglement Begriffe Führungsreglemente der Armee.* 2004, Bern: Schweizer Armee, S. 33.

[5] OF XXI, Chef der Armee, *Reglement Operative Führung XXI.* 2004, Bern: Schweizer Armee, S. 14.

[6] Foch, F. M., *Des Principes de la guerre: Conférences faites en 1900 à l'école supérieure de guerre.* 9ème ed. 1931, Nancy et al. loc.: Berger-Levrault, S. 7.

[7] Couteau-Bégarie, *Traité de Stratégie.* 2ème éd., revue et corrigée. 1999, Paris: Economica, S. 837, Economica, S. 238.

[8] Poirier, *Essai de stratégie théorique.* 1982, Paris: FEDN, S. 15.

Doktrin

Die Doktrin ist eine gezielte Anpassung der Theorie an die jeweiligen kulturellen und nationalen Parameter und widerspiegelt die Wahrnehmung des Konfliktes durch den Staat, welcher die Doktrin erlässt. Die Notwendigkeit der Interoperabilität und der Zusammenarbeit führt nicht zwingend zu einem Verlust der doktrinalen Identität des Landes: Der britische General Jackson bemerkte in diesem Zusammenhang: *«There is a British way of warfare. Its roots are deep in our history. We are the product of our own nation and we will set about our business in a peculiarly British Way. So I just stress that we should be able to fight with allies but not necessary as them»*,[9] und diese Überlegung ist ohne weiteres auch auf die Schweizer Armee übertragbar.



Oberst i Gst Daniel Reichel (1925–1991), Direktor der Eidg. Militärbibliothek; seine kriegstheoretischen Überlegungen werden noch zu wenig wahrgenommen.
Bild aus: Reichel Daniel, Davout et l'art de la guerre, Paris 1975, Buchumschlag.

Mit der Doktrin überprüft das schweizerische operative Denken nochmals die klassischen operativen Faktoren und hebt die Kraftanwendung (oder deren Bedrohung), unterstützt von der Information, als Auslöserin von physischer und psychischer Wirkung in Raum und Zeit hervor. Die Kräfte setzen sich aus den Elementen Schock, Feuer, Manöver und Schutz zusammen. Diese Elemente stützen sich auf die fruchtbaren Überlegungen von Oberst im Generalstab Daniel Reichel, dessen originelle Denkweise bis anhin noch nicht in angemessener Weise gewürdigt wurde.[10]

Die Tatsache, dass mehr die Wirkung als der Raum in den Vordergrund gestellt wird, deutet auf einen Ansatz hin, der mehr aufs Manöver denn auf die Abnützung setzt. Parallel dazu bringt der Begriff der Operationssphäre, der über den geografischen Raum hinausgeht und das Umfeld, den Luftraum, den elektromagnetischen Raum, den Weltraum und die Informationssphäre umfasst, den multidimensionalen Charakter des modernen Schlachtfeldes zum Ausdruck. Man könnte also sogar von einem operationellen Faktor «Räume» sprechen.

Hinzu kommt ein systemischer Ansatz des Gegners und seiner Truppen (Denken im System), welcher die Grundlage der Operationsplanung darstellt. Die im Reglement Führung und Stabsorganisation (FSO XXI) beschriebenen Führungsprozesse sind umfassender als bisher. Ohne die Errungenschaften der Vergangenheit zu schmälern, ermöglicht es die Tatsache, dass die Überlegungen unserer Nachbarn und internen Partner nun mit einbezogen werden, die im Rahmen der Sicherheit durch Kooperation ausgeführten Einsätze zu vereinfachen.

Einsatzkonzept

Schlussendlich ist das Einsatzkonzept *«ein konkretes, operatives Konzept, wie einer bestimmten militärischen Bedrohung begegnet werden soll»*.[11] Während des Kalten Krieges und bis 1994 verfügte die Schweizer Armee über ein präzises Einsatzkonzept für die Verteidigung. Der potenzielle Gegner, der Warschauer Pakt, war bekannt. Aufgrund von dessen Fähigkeiten, Material und Doktrin war es möglich, seine allfälligen Handlungen vorauszusehen und die Verteidigung im Detail zu planen.

In der aktuellen Lage fehlen uns diese Elemente. Im Bedarfsfall erlauben es aber die theoretischen Grundlagen und die Doktrin, gezielte Operationspläne zu entwerfen, die auf erkennbare Gegner ausgerichtet sind. Im Falle einer Verschlimmerung der Situation sieht die Operative Führung XXI, Ziff. 380, Folgendes vor: *«Da eine erfolgreiche Durchführung von Verteidigungsoperationen einen lange dauernden Aufwuchsprozess bedingt, können während dieser langjährigen Vorbereitungsphase wesentliche Änderungen der Struktur und der Einsatzverfahren der Armee eingeleitet bzw. umgesetzt werden.»*



Ferdinand Foch (1851–1929), Maréchal de France, bestand darauf, dass die Kader selbstständig zu denken lernen, eine Forderung, die auch in Ersten Weltkrieg weit gehend Wunsch blieb.
Bild aus: Piekalkiewicz, Der Erste Weltkrieg, Augsburg 1999, S. 192.

Fazit

Wie lassen sich also die Notwendigkeit der Vorgabe und der Anspruch der Handlungsfreiheit in Zeiten der Unsicherheit miteinander in Einklang bringen? Die Antwort findet sich in der Auftragstaktik. Dieses *«Führungsverfahren, in dem der Unterstellte im Rahmen der Absicht des Vorgesetzten ein Maximum an Handlungsfreiheit zur Erfüllung seines Auftrages erhält»*, stellt die Führungsmethode der Schweizer Armee dar,[12] welche es ermöglicht, der Komplexität des Umfeldes und des Gegners Rechnung zu tragen. *«The most effective way of managing highly interrelated and dynamic problems is by the decentralisation of decision making and action to close to the source of the complexity»*, stellt der britische Oberstleutnant Storr fest.[13] Indessen ist die Auftragstaktik weder eine Delegationsart, welche zu einem *«laisser faire»* führt, noch eine, die sich der von Gertsch propagierten totalen Freiheit nä-

---

[9] Melvin, M. *Effects-Based Operations: A British Approach – «Manoeuvrist or Modernist Mantra»*. in Efects-Based Operations. 2004. London: DefenceIQ, S. 11.

[10] Vgl. Reichel, D., *Le Choc.* Etudes et documents, ed. Service historique Armée suisse. Vol. IV. 1984, Berne: Département militaire fédéral, *La manoeuvre et l'incertitude.* Etudes et documents, Service historique, Armée suisse. Vol. V. 1986, Berne: Département militaire fédéral, *Le Feu,* Fascicules I–III. Etudes et documents, Service historique Armée suisse. Vol. V. 1982–1983, Berne: Département militaire fédéral.

Oberst i Gst Daniel Reichel (1925–1991) war der Direktor der eidgenössischen Militärbibliothek. Ihm ist unter anderem eine Biografie von Davout, die Gründung des Centre d'histoire et de prospective militaires (CHPM) und von seinen Symposien in Pully eine Reihe von Heften zur Militärgeschichte zu verdanken. Seine Briefe und Schriften wären eine (Wieder-)entdeckung wert.

[11] Siegenthaler, U., *Welche Doktrin hat die Armee XXI? Überlegungen zu militärischen Einsatzverfahren,* in Neue Zürcher Zeitung. 6.6.2002: Zürich. S. 13.

[12] Begriffe XXI, *Op. cit.*, S. 5.

Vgl. z. B. TF XXI, Chef der Armee *Reglement Taktische Führung XXI.* 2004, Berne: Schweizer Armee, S. 5, oder Arnold, M., *Auftragstaktik: Entwicklung und Bedeutung eines Führungsverständnisses.* Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift. 2003 (12): S. 11–14.

[13] Storr, J., *A Command Philosophy For The Information Age: The Continuing Relevance Of Mission Command,* in *The Big Issue: Command And Combat In The Information Age (A View From Upavon),* D. Potts, Editor. 2002, The Strategic And Combat Studies Institute: London, S. 46.

hert: Sie erfordert ein professionelles Können, das vor allem auf einer Militärkultur und einer gemeinschaftlichen Denkweise basiert. Die Rolle der Doktrin ist hier offensichtlich. Indessen ist die Fähigkeit, die Doktrin angesichts der Entwicklung der Situation zu überdenken und sie anzupassen, wenn ihre Anwendungsbedingungen sich radikal verändern, absolut unerlässlich: Sie gründet auf der Funktion der Theorie und des Wissens, wie USMC-General James Mattis meint: *«Thanks to my reading, I have never been caught flatfooted by any situation. It doesn't give me all the answers, but it lights what is often a dark path ahead».*[14]

Hingegen ist die häufig geäusserte Kritik an der Doktrin und der operativen Überlegung, sie seien nicht vorschreibend genug, gegenstandslos: Während Checkliste und Drill für die Ausbildung und das Training in der Waffenhandhabung notwendig sind, bedeuten sie für die militärische Überlegung den Anfang der Niederlage.

Schliesslich bleibt es notwendig, an der Theorie zu arbeiten: *«Was zählt, ist nicht so sehr, Prinzipien zu finden, sondern viel mehr, nach ihnen zu suchen».*[15] Die Suche nach Gewissheiten und Prinzipien zum operativen Denken bleibt in der militärischen Erfahrung eine persönliche und wesentliche Aufgabe des Militärkaders. Maurice de Saxe schreibt *Mes rêveries* (1756) *«pour [s'] instruire». «Apprenez à penser»*, donnert Foch vor jungen Offizieren an der *École Supérieure de Guerre.* In diesem Zusammenhang stellen unsere Führungsreglemente eine entscheidende Hilfe dar. ■

[14] Lind, W.S., *Understanding Fourth Generation War.* Military Review, 2004. September – October 2004, S. 16.

[15] Caron, F., *L'art militaire de la décision: de l'utilité des principes de la guerre.* Le trimestre du monde, 1993. 3(23). Freie Übersetzung von: «Ce qui compte, ce n'est pas tellement de trouver des principes, mais de les chercher.»

Generalfeldmarschall Helmuth von Moltke, 1800–1891 (siehe kleines Bild Titelseite)

«Getrennt marschieren, vereint schlagen ...»

Als Chef des Grossen Generalstabs 1857–1888 und gebildeter Mensch prägte Moltke mehrere militärische Bereiche nachhaltig: Militärwissenschaft, Operationen und operative Führung, Generalstabsdienst, Auftragstaktik, Offiziersausbildung, Modernisierung der Armee. Seine grossen Siege von Königgrätz 1866 und Sedan 1870 zeigen den Stellenwert der von ihm entwickelten beweglichen Operationsführung. Im Aufmarsch trennte er die grossen Truppenverbände weiträumig, um Positionsvorteile (v. a. Umfassung) für die Entscheidungsschlacht zu gewinnen. Damit verbunden war ein Führungsprinzip, das den höheren Befehlshabern grösstmögliche Selbstständigkeit in der Auftragserfüllung zugestand. So wenig wie möglich anordnen, nichts Unmögliches befehlen, sich einer klaren Sprache (Begriffe) bedienen, auf die Vorteile moderner Technik bauen, die Anlage des gesamten Feldzuges und die Gesamtheit der eingesetzten Truppen stets im Auge behalten: In diesem Sinn wurde das preussische Beispiel des operativen Denkens zum Modell vieler anderer Armeen. AM

Leseempfehlung: Hanke Wolfgang, Moltke – Hommage an einen grossen Preussen, Mittler, Hamburg 2000.

ZITAT DES MONATS

«Wer die Vergangenheit vergisst, verliert die Zukunft.»
Daniel Heller, Historiker

Offener Campus Luzern

Programm 2005

Beiträge HKA zum Offenen Campus Luzern

Armee-Ausbildungszentrum Luzern

Nr.	Datum/Zeit	Thema
❸	21. März 09.30–12.00 Uhr	**Herausforderungen heute/morgen:** Kriege im 21. Jahrhundert und die Rolle von Streitkräften In Anlehnung an das Buch von Prof. Dr. Herfried Münkler, Die neuen Kriege, Rowohlt 2003, gehen wir der Frage nach, wie Kriege im 21. Jahrhundert aussehen und welche Rolle die Streitkräfte bei der Bewältigung dieser Gefahren spielen können. Dabei können viele Analogien zum 30-jährigen Krieg 1618–1648 gezogen werden. *Referenten: Divisionär Ulrich Zwygart; Oberst i Gst Walter Steiner, Lic. phil. Michael Arnold; Dr. phil. Walter Troxler*
❹	25. April 17.00–19.00 Uhr	**Generalstabschef Gygli:** Vom Troupier zum Schöpfer der Gesamtverteidigung Nach dem 2. Weltkrieg gab es viele «Farbbücher», die alle vorgaben, die richtige Konzeption für die schweizerische Landesverteidigung zu haben. In diese Zeit des Konzeptionsstreites fielen Ereignisse wie der Aufstand in Ungarn und der Mirage-Skandal. Trotzdem gelang es Gygli, den Grundstein zur Gesamtverteidigung zu legen. *Referent: Dr. phil. Walter Troxler*
❺	30. Mai 17.00–19.00 Uhr	**Sicherheit durch Kooperation I:** Nationale Sicherheitskooperation Einige Aufgaben muss die Armee alleine lösen, z.B. im schlimmsten Fall den Kampf führen. Die meisten anderen Aufgaben jedoch erfüllt sie in enger Zusammenarbeit mit den zivilen Behörden und deren Mittel. Es wird aufgezeigt, wie sich diese Mittel ergänzen, wozu die Armee beitragen kann und wie entsprechende Einsätze geführt werden. *Referenten: Brigadier Marcel Fantoni; zivile Partner der Armee*
❻	27. Juni 17.00–19.00 Uhr	**Sicherheit durch Kooperation II:** Internationale Kooperation (VIKING 05) Der sicherheitspolitische Bericht 2000 hat «Sicherheit durch Kooperation» zur Maxime erhoben. Die Kooperation mit unseren Nachbarländern ist praktisch zum Alltag geworden; auch unsere Beiträge im Rahmen friedensfördernder Einsätze von UNO oder OSZE. Interoperable Sprache und Führungsinstrumente sind dabei zwingend; auch internationale Stabstrainings wie VIKING 05 am AAL, wo die Schweiz Host Nation ist. *Referent: Oberst i Gst Ernst Bucher; Vertreter Internationale Beziehungen V*
❼	19. September 17.00–19.00 Uhr	**Immer wieder im Dilemma:** Entscheidungsbeispiele für Führungskräfte Das Leben besteht aus einer Kette von Entscheiden. Nicht immer sind wir frei bei der Auswahl der einzuschlagenden Richtung. Es heisst immer wieder abwägen. Moltke d. Ä. sagte es so: «Erst wägen, dann wagen». Doch wie löst man ein Dilemma? Wenn man es identifizieren kann, bedeutet das schon viel. Und Übung macht den Meister ... *Referent: Divisionär Ulrich Zwygart*
❽	20. Oktober 17.00–19.00 Uhr	**Auftragstaktik:** Eine bewährte Führungsdoktrin für Militär und Zivil Unsere Armee kennt wie das Bundesheer in Österreich oder die Bundeswehr in Deutschland das Prinzip des Führens mit Auftrag. Das Ziel der Aufgabe wird vorgegeben, nicht der Weg zum Ziel. Diese Auftragstaktik setzt Vertrauen und Kompetenz voraus. Sie motiviert Führungskräfte, ihren eigenen Kopf zu gebrauchen und Verantwortung zu übernehmen. *Referent: Lic. phil. Michael Arnold*
❾	14. November 17.00–18.30 Uhr	**Politische und militärische Führung:** Der Sonderbund (Bürgerkrieg) von 1847 und General Dufour In den neuen Kriegen des 21. Jahrhunderts ist es wichtig, dass politische wie militärische Führung, da sie in gegenseitiger Abhängigkeit stehen, ihr Vorgehen gegenseitig abstimmen. Wenn auch 1847 diese Abstimmung nicht ausdrücklich erfolgte, so war sich General Dufour immer der politischen Wirkung seines militärischen Unternehmens bewusst. *Referenten: Brigadier Martin Chevallaz; Dr. phil. Walter Troxler*
❿	5. Dezember 17.00–19.00 Uhr	**Was bleibt:** Vom Nutzen der militärischen Führungsausbildung Militärische Ausbildung hat sich noch nie an Erfordernissen der Wirtschaft ausgerichtet. Der Dienst an einer höheren Staatsaufgabe auch unter extremsten Verhältnissen stellt aber an die Führung derart integrale Anforderungen, dass sehr vieles davon auch in der zivilen Führung umgesetzt werden kann – und umgekehrt über die Milizkader die Armee beeinflusst. *Referent: Brigadier André Blattmann*

Kontaktadresse: Generalstabsschule, Doktrinstelle HKA, Telefon 041 317 47 13 (... 45 44), www.hka.ch