

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 160 (1994)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Die "Operative Führung" : Starthilfe für die "Armee 95"  
**Autor:** Däniker, Gustav  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-63199>

### **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:** 13.04.2026

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

ERSCHLOSSEN EMDDOK

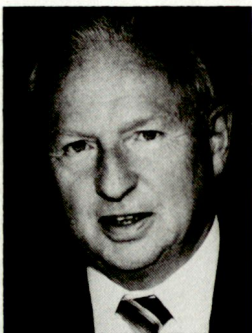
MF 43P 12312

# Die «Operative Führung»

## Starthilfe für die «Armee 95»

Gustav Däniker

In der Aprilnummer der «ASMZ» hat der Stabschef Operative Schulung, Divisionär Carlo Vinzenz, den Rahmen für das neue operative Denken in der Schweizer Armee dargelegt. Dabei erwähnte er auch die einschlägige neue Vorschrift, die dieses Gedankengut aufnimmt und für den konkreten militärischen Gebrauch zurechtlegt. Sie ist für die geistige Bewältigung der «Armee 95» von grundlegender Bedeutung und sei deshalb näher vorgestellt.



Gustav Däniker, Dr. phil., Divisionär z D; bis 1988 Stabschef Operative Schulung; Mitglied des Council des Londoner «International Institute for Strategic Studies (IISS)»; Verwaltungsratspräsident der Dr. Rudolf Farner Public Relations Agentur.

Das Reglement trägt den Namen «Operative Führung» (OF 95) und ist als Novum für ein solches Manual nicht klassifiziert. Sie wird zwar entsprechend ihrer primären Verwendung an die Generalstabsoffiziere, die Kommandostellen bis hinunter zum Regiment und an die wichtigsten Verwaltungsinstanzen verteilt, wird aber auch allen weiteren Interessenten zugänglich sein. Der Hintergedanke ist klar: Die hier enthaltene neue Konzeption soll möglichst bald in die Köpfe aller Kader der Armee eindringen und eine gemeinsame geistige Ausrichtung, die vielzitierte «unité de doctrine», schaffen helfen. Sie kann selbst Laien zur Kenntnis bringen, welche neuen Aufgaben die neue Armee erwartet und wie sie gemeistert werden sollen.

*Wohl ist das Operative primär die Domäne der Armee und der Korps. Aber verwirklicht werden müssen ihre Planungen durch die Truppe im Felde.*

Niemand sollte sich dabei verwirren lassen: Wohl ist das Operative primär die Domäne der Armee und der Korps. Aber verwirklicht werden müssen ihre Planungen durch die Truppe im Felde. Und auch wenn letztere nach den Regeln der taktischen Stufe (für die in Kürze ebenfalls ein Reglement vorliegen wird) und aufgrund technischer Vorschriften handeln muss, hat sie ein Anrecht darauf, das ihren Aufträgen zugrundeliegende Gedankengebäude zu kennen.

### Checkliste für jedermann

Umgekehrt will aber auch die Armee von den Empfängern profitieren.

Ganz im Geiste aller wichtigen neuen Konzeptionen des EMD wie zum Beispiel dem Bericht über die Sicherheitspolitik der Schweiz (Bericht 90) oder dem Armeeleitbild (AL 95) heisst die zunächst verteilte provisorische Ausgabe der OF 95 sinnvolle Anregungen ausdrücklich willkommen; sie sollen in der definitiven Fassung berücksichtigt werden.

*Allerdings geht es keineswegs primär um kritische Anmerkungen und schon gar nicht um helvetische Besserwisserie, sondern um die notwendige vertiefte Befassung mit dem Neuen.* Namentlich die Unterschiede zu der während des kalten Krieges entwickelten und bis heute gültigen «Abwehr», das heisst, unserer Kampfdoktrin aus dem Jahre 1966, sind zu erkennen. Das geschieht am besten anhand einer Reihe von Fragen, die anhand des neuen Reglementes beantwortet und geklärt werden können.

Worin unterscheidet sich die neue Doktrin der viel flexibleren «Dynamischen Raumverteidigung» von jenem alles in allem doch recht statischen System, das im Lichte der zu erwartenden Übermacht eines potentiellen Angreifers entwickelt wurde? Welche Aufgaben müssen die Korps, Divisionen, Panzerbrigaden, Regimenter und Bataillone darüber hinaus erfüllen können? Oder anders gefragt, auf welche Gefahren und Bedrohungen wird unsere Armee in Zukunft wie reagieren und was müssen sie und ihre Teile entsprechend bewältigen? Jeder Waffenchef, jeder Kommandant und jeder Stabsangehörige verfügt mit der «OF 95» über eine Checkliste, die es ihm auf einfache Weise erlaubt, festzustellen, was die künftige Rolle seiner Waffengattung, seiner Heeresinheit und seines Verbandes sein wird und was demzufolge mit welcher Priorität einzuüben ist.

### Optionen, Sicherungseinsätze und Kampf

Die in der «OF 95» festgelegte «Umfassende Einsatzdoktrin ist somit kein Kochbuch für Anfänger. «Man nehme... und der Kuchen wir ganz bestimmt gut», kommt darin nicht vor. Ausdrücklich gefragt ist vielmehr kreatives Denken und Handeln im Rahmen unserer traditionellen Auftragstaktik: Nur das Ziel, das erreicht werden muss, wird vorgegeben. Es geht immer um die Umsetzung einer der genau umschriebenen «Optionen» unter Respektierung der ebenfalls aufgezählten Auflagen staats- und

sicherheitspolitischer, kriegsvölkerrechtlicher und gesetzlicher Verpflichtungen. Sie sind gestützt auf einige Grundsätze und Eckwerte nach eigenem Plan zu erreichen. Schon die Tatsache, dass zur Lösung ähnlicher Aufgaben weniger Kräfte zur Verfügung stehen als bisher, zwingt zur Konzentration der Kräfte, zu kluger Planung, kühner Führung und handwerklich gekonnter Verwirklichung auf dem Aktions- beziehungsweise Gefechtsfeld.

Welches sind nun diese «Optionen»? Das Spektrum ist anspruchsvoll. Es geht unter anderem um die dauernde Sicherstellung der zivil-militärischen Infrastruktur und der Wahrung der Lufthoheit; um die zeitgerechte Bereitstellung ausreichender Kräfte für Friedenssicherung sowie für die sogenannten *Sicherungseinsätze*. Ebenso geht es um die Sicherstellung zeitgerechter Aufmärsche und – wenn der Ernstfall eintritt – um die Fähigkeit zu einem für jeden Angreifer verlustreichen und nachhaltigen, letztlich erfolgreichen Verteidigungskampf zur Behauptung der Schweiz.

Sekundär geht es aber auch um grenzüberschreitende Operationen primär zur Katastrophenhilfe oder im Rahmen der erwähnten Verteidigung sowie eventuell um die Zusammenarbeit mit fremden Streitkräften – dies alles jedoch nur im Auftrag oder mit spezieller Ermächtigung durch den Bundesrat. Auch ein politisch-psychologisch wirksamer militärischer Widerstand in besetzten Gebieten wird nach wie vor ins Auge gefasst.

Diese Aufgabenstellung wird verständlich, wenn man sich in die allgemeine Lagebeurteilung und in die Analyse der strategischen Herausforderungen vertieft, die für die absehbare Zukunft angenommen werden. Sowohl die Risiken und Gefahren nicht-militärischer Art als auch die mögliche Gewaltanwendung unterhalb der Kriegsschwelle sowie mögliche militärische Aktionen gegen die Schweiz werden angesprochen und in der anschliessenden Analyse des Armeeauftrages gewichtet. Im Kapitel «Mechanik der Dynamischen Raumverteidigung» werden zudem die drei operativen Grundelemente Raum, Kraft und Zeit summarisch angesprochen. Was die Armee zu tun gedenkt, wenn lediglich Übergriffe erfolgen, was bei einem modern ausgerüsteten Angreifer mit beschränkten Kräften und was schliesslich bei einem massiven Angriff aus mehreren Richtungen, wird hinreichend deutlich.

Diese neue Art der «Feindannahme» trägt der neuen strategischen

Lage Rechnung und erleichtert einheitliche Beurteilungen sowie das Verständnis für zum Teil neue Begriffe wie zum Beispiel Gegenkonzentrationen, Auffangoperationen, Operative Verzögerung und Gegenangriffe sowie Operative Infiltration.

### Konkreter Aufgabenbeschrieb

Das Reglement bleibt aber keineswegs auf diesem vergleichsweise hohen Abstraktionsgrad stehen. Es definiert und beschreibt eingehend, was unter den sogenannten «subsidiären Sicherungseinsätzen» (Unterstützung der zivilen Behörden) zu verstehen ist, was im Unterschied dazu «operative Sicherungseinsätze» (militärische Schutzvorkehrungen vor Ausbruch offener Kampfhandlungen) sind und mit welchen eigenen Mitteln auf jeden der oben beschriebenen Angriffsfälle grundsätzlich reagiert werden wird. So finden sich Ausführungen über die Kampfführung auf verschiedenen Stufen und im Bereich der Flieger und Fliegerabwehrtruppen, ebenso wie über die Sperrführung, den Nachrichtendienst oder die Logistische Führung beziehungsweise das Zusammenwirken von frei verfügbaren mit territorialen Verbänden in der Verteidigung.

*Die Schweizer Miliz hat sich mit neuem Gedankengut seit jeher recht schwer getan.*

Darüber hinaus lässt sich herauslesen, wie die Armee ihren zusätzlichen Aufträgen zur Friedensförderung und zur Existenzsicherung gerecht werden will und was sie in ihren Bereich als Beitrag zur internationalen Stabilität betrachtet. Warum Flexibilität und Multifunktionalität das A und das O der Armee 95 sind und sein müssen, wird gerade hierbei deutlich.

### Intellektuelle Disziplin unerlässlich

Die Schweizer Miliz hat sich mit neuem Gedankengut seit jeher recht schwer getan. Das Einexerzieren der

«Abwehr» dauerte viele Jahre, und gegen ihre notwendige Dynamisierung in den achtziger Jahren gab es eigentlichen Widerstand. Solchen Luxus können wir uns heute nicht mehr leisten. Gerade angesichts der weitgehend neuen Strukturen und der verkürzten Ausbildungszeiten ist intellektuelle Disziplin unerlässlich. Sie bedeutet nichts mehr und nichts weniger, als dass jeder Verantwortliche das alte Denken umgehend aufgibt und sich mit aller Energie und – wenn nötig – zusätzlichem Einsatz dem Neuen zuwendet.

Konkreter gesagt: Übungsanlagen aus der Zeit des kalten Krieges mit jenem überdimensionierten Kräfteansatz, wie sie offenbar noch da und dort zur Anwendung kommen, sind heute untauglich. Der damals noch durchaus denkbare Massenangriff durchs Mittelland mit Dutzenden von Divisionen und Tausenden von Kampfpanzern findet nun einmal in absehbarer Zeit nicht mehr statt. Das moderne, durch vielseitige Verwendbarkeit kleiner, aber höchst schlagkräftiger Verbände gekennzeichnete Konfliktsbild stellt kaum weniger, aber andere Aufgaben. Entsprechend sind die Anforderungen für die wahrscheinlichsten Fälle festzulegen. Infanteriekader, die sich zuerst nach starkem Gelände umsehen, bevor sie die neuen Sicherungsaufträge ausführen, und Panzeroffiziere, die immer noch in Gegen-schlagsräumen denken, statt die neuen Einsatzformen meistern zu lernen, gehören schleunigst umgepolt oder ersetzt.

Die «OF» weckt Verständnis für den strategischen Wandel und schafft die Voraussetzungen für die Bewältigung aller seiner Facetten. Ihr optimistischer Grundton entspricht dem Geist einer Armee, welche die Anforderungen einer schwierigen und bedrohlichen Periode alles in allem gut gemeistert hat und die ihre neue Aufgabe als verlässliches Instrument einer umfassenden Sicherheitspolitik zweifellos ebenfalls meistern wird. ■

*«Alle Reformen nützen nichts, wenn wir nicht die Besten in diesem Lande als militärische Kader gewinnen können.»*

*Kaspar Villiger*