

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 161 (1995)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Stabsorganisation und Führungsabläufe der "Armee 95" im Test  
**Autor:** Vincenz, Carlo  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-63757>

### **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:** 14.01.2026

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

# Stabsorganisation und Führungsabläufe der «Armee 95» im Test

Carlo Vincenz

Unter dem Motto «(Armee 95) im Zeichen des Wandels und neuer Herausforderungen» ging mit der Übungsbesprechung vom 18.11.94 im Beisein von Bundesrat Kaspar Villiger, Vorsteher des EMD, die am 14. November 94 begonnene «Armee-stabs-/Armee-korpsstabsübung 94» (A/AK Stabs U 94) zu Ende. Mit dieser Übung wurden die für «Armee 95» neu definierten Stabsorganisationen und deren Führungsabläufe auf Stufe Armee und Armee-korps sowie Territorialdivision bzw. -brigade erstmals im neuen System überprüft und auf die Tauglichkeit im praktischen Einsatz getestet.



Carlo Vincenz,  
Divisionär,  
Stabschef Operative Schulung,  
Viktoriastrasse 82, 3003 Bern.

## Übende

Zum Einsatz kamen der Führungsstab des Generalstabschefs, der Führungsstab der Armee, der Stab der Flieger- und Fliegerabwehrtruppen, der Stab des Gebirgsarmee-korps 3 sowie die Stäbe der Territorialdivision 9 und der Territorialbrigaden 10 und 12. Die übrigen operativen Stäbe wurden durch Kernstäbe der Armee-korps 1, 2 und 4 markiert.

Alle übenden Stäbe waren in verschiedenen, sich über die ganze Schweiz erstreckenden Kommandoposten eingesetzt. Neben den klassischen Führungshilfen standen den Stäben zeitgemässe technische Mittel wie beispielsweise Videokonferenzen, computergestützte Informationssysteme und geographische Datensysteme zur Verfügung und sollten ebenfalls einem Bewährungstest unterzogen werden.

Insgesamt nahmen rund tausend Stabs-offiziere an der Übung teil. Unterstützt wurden sie von je siebenhundert Angehörigen der Hauptquartiertruppen auf Stufe Armee bzw. Gebirgsarmee-korps und von drei Territorialdivisionen bzw. -brigaden. Zweieinhalbtausend Angehörige der Übermittlungsbrigade 41 und des Übermittlungsregimentes 3 stellten die Verbindungen sicher.

## Übungsleitung

Dem Stabschef Operative Schulung standen knapp dreihundert Offiziere als Vertreter der markierten Stäbe für den praktischen Übungsablauf oder als Auswerter zur Seite. Dreissig Angehörige aus der «Abteilung Presse und Funkspruch» erstellten Print-, Radio-, Fernsehproduktionen, um die Übenden in eine realitätsnahe Medienwelt zu versetzen. Pressekonferenzen und Interviews mussten durch

die Chefs der Stäbe bewältigt werden. Notwendige Absprachen und Koordinationen für die Zusammenarbeit Behörden-Armee konnten mit den davon betroffenen Regierungen durchgeführt werden. So stellten sich in verdankenswerter Weise je ein Regierungsrat aus den Kantonen Uri, Schwyz und Glarus zur Verfügung, während die übrigen Kantone durch Spitzenbeamte vertreten waren.

Das Controlling des Gesamtprojektes oblag dem Kommandanten des Feldarmee-korps 4, Korpskommandant Paul Rickert. Ihm standen rund sechzig Offiziere für Stabsbeobachtung und Auswertung zur Verfügung, wobei jede Beobachtungsequipe durch einen höheren Stabs-offizier geführt wurde.

Selbstverständlich durfte eine derartige Testübung nicht ohne methodischen Aufbau durchgeführt werden. Vor dem eigentlichen Test fand deshalb bereits in der Vorwoche eine dreitägige «Operative Übung» statt. Abgeleitet vom «Bericht 90 des Bundesrates zur Sicherheitspolitik», dem «Armeeleitbild 95» sowie der neuen Reglemente «Operative Führung 95», «Führung und Stabsorganisation 95», «Armee-stab 95», bot sich dem Übungsleiter die Chance, mit den Kernstäben jeder Armee, der Flieger- und Fliegerabwehrtruppen sowie sämtlichen Armee-korps die neue Einsatzkonzeption und Doktrin armee-weit einzuschulen.

## Übungsthema

Unser strategisches Umfeld, das sich seit dem Zusammenbruch der West-Ost-Bipolarität und hinsichtlich des Nord-Süd-Gefälles durch erhöhte Unsicherheit und Instabilität auszeichnet, verlangt die besondere Wachsamkeit aller Verantwortungsträger in Staat und Gesellschaft, eingeschlossen des Instrumentes Armee. Es versteht sich von selbst, dass alle Stufen der Armee im Hinblick auf die neuen Realitäten kontinuierlich auszubilden sind, sowohl auf der Stufe der Gefechtstechnik als auch der Taktik bis auf die operative und die strategische Ebene.

Die Vorstellungskraft eines Übungsleiters und seines Stabes reichen bei weitem nicht aus, um alle Überraschungen, Tücken und Unbekannten, die das wirkliche Geschehen auf unserem Globus bereithält, darzustellen. Über das Übungsszenario wurde versucht, der Realität möglichst



In der «A/AK Stabs U 94» wurde erstmals der «Elektronische Behelf für den Generalstabsdienst (EBG 95)» auf CD-ROM eingesetzt. Unsere Aufnahme zeigt den Generalstabschef *Arthur Liener* bei der praktischen Anwendung.

nahe zu kommen – insbesondere der «Erlebniswelt Europa».

Aus den tatsächlichen Begebenheiten im schweizerischen Umfeld wurde ein negativer Verlauf ökologischer und ökonomischer Ereignisse sowie von Gewalttätigkeiten derart gestaltet, dass die politische Behörde gezwungen war, Teile der Armee sukzessive in die Bewältigung komplexer Problemstellungen zur Sicherung schweizerischer Existenz miteinzubeziehen.

Indem das Risiko eines unorthodoxen Vorgehens eingegangen wurde, gelang es auch, die Realitäten des Milizsystems darzustellen. Aus volkswirtschaftlichen Überlegungen sollte der Aufbau des Machtinstrumentes Armee lediglich schrittweise erfolgen, beginnend beim halbprofessionellen Führungsstab des Generalstabschefs mit Führung ab Bern, bis zur Einberufung des Armeestabes sowie der Korps-, Divisions- und Brigadestäbe nach einer Pikettstellung aus dem zivilen oder militärischen Alltag.

Die effektiven Aufgebote und die Übung selbst wurden in Echtzeitab-

läufen durchgeführt. Die gleichzeitig dreistufige Schulungsabsicht barg gewisse übungstechnische Risiken in sich. Der Vorteil jedoch, dass das Armee- und das Korpskommando nicht nur über markierte, sondern über effektive Ansprechpartner verfügten, überwog.

Hauptzweck der Übung war, das neue System «Armee 95» stufengerecht aufgrund der gültigen Doktrinenunterlagen auf seine Tauglichkeit hin zu überprüfen. Im einzelnen ging es darum, im Sinne der neuen Führungs- und Stabsorganisation,

- den Führungsablauf mit wechselnden Standorten im Sinne des erweiterten Armeeauftrages zu meistern,
- die Notwendigkeit und die Möglichkeit zur Unterstützung ziviler Behörden zu erfassen,
- flexible subsidiäre und operative Sicherungseinsätze zu planen und anzuordnen,
- Stabilitätsbeiträge nach innen und aussen zu leisten sowie
- den Einsatz der Flugwaffe, der Panzerbrigaden und der Artillerie unter den dargestellten Risiken und Gefahren als dynamische Komponente

der neuen Einsatzkonzeption planerisch so zu erfassen und zu koordinieren, um im Falle einer machtpolitischen Bedrohung von aussen operative Sicherungseinsätze zur Gegenkonzentration an der Landesgrenze zeitgerecht bereitzustellen.

## Erste Erkenntnisse

Kurz nach einer Übung ist es nicht möglich, die Auswertung aller Beobachtungen bereits in Erkenntnisse oder Folgerungen umzusetzen. Solches bleibt einer gründlichen Analyse aller Berichte des «Controllings» vorbehalten. Dieses Unterfangen wird noch mehrere Wochen dauern.

Einige grundlegende Schlüsse können aber vorweg genommen werden:

- Mit den Stabsorganisationen und den Führungsabläufen liegen wir grundsätzlich richtig.
- Mit der «Armee 95» wird kein Zustand festgeschrieben, sondern ein Prozess in Gang gesetzt. Die Weiterentwicklung des Führungssystems hat hohe Priorität.
- Der Ausbildungsbedarf für Stäbe und Kommandanten ist enorm. Die Führungssysteme sind in praktischen Übungen zu schulen.
- Den operativen Stufen Armee und Korps warten neue, komplexere Aufgaben als während des Kalten Krieges. Alte Denkschemata sind aufzugeben.

Zu den Aufgaben auf Stufe Armee und Korps gehören:

- die Problemerkklärung und Problembeurteilung, welche sich aus dem Auftrag der politisch/strategischen Führung ergeben,
- die Definition der zu erbringenden Leistung als operative Zielsetzung,
- die Entwicklung einer Vorstellung des Ablaufes der dazu erforderlichen Handlungen,
- die Erfassung dieser Handlungen in weitreichende Konzepte und Pläne,
- ihre Umsetzung in Aufträge und Weisungen an die unterstellte Führung, die in Raum und Zeit zu koordinieren sind (Auftragstaktik).

Ferner:

- die Berücksichtigung der Grenzen der Raumnutzung auf der Basis völkerrechtlicher und nationaler Auflagen sowie
- die immer wichtiger werdende Zusammenarbeit mit den Medien.

Wenn es darum geht, die Stabsarbeit nach diesen Grundsätzen wahrzunehmen, um damit beste Voraussetzungen zugunsten der Handlungsfreiheit sowohl der strategischen als auch der taktischen Stufen zu schaffen, dann dürfen trotz der weitgespannten Zielsetzungen elementare handwerkliche Voraussetzungen nicht vergessen gehen. Um angesichts eines komplexen und oft mehrdimensionalen Auftrages zur geistigen Flexibilität anzuleiten, hat das neue Reglement «Führung und Stabsorganisation» bewusst auf die alten Schemata der Stabsrapporte verzichtet. Das bedeutet jedoch nicht, dass man sich zur Aufgabe jeglicher Rapportstruktur verleiten lässt! Das Aufgabenspektrum operativer und territorialer Stufen verlangt eine saubere Gliederung der verschiedenen zu bearbeitenden Problemfelder, die unter Umständen je einen eigenen Führungsrhythmus und eine aufgabenorientierte Umgliederung des Stabes erfordern.

Die operative Führungsstufe ermöglicht letztendlich mit einem straffen Zeitplan und dessen konsequenter Umsetzung, dass der Korporal mit

seiner Gruppe zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort seinen Auftrag zu erfüllen vermag. Dieser Zeitplan ist demnach von unten nach oben zu berechnen.

Im modernen Bedrohungs- und Konfliktszenario sowie in der Existenzsicherung und der Friedensförderung muss eine bedeutend höhere Führungsleistung von den Kadern aller Stufen abverlangt werden. Insbesondere sind die Zeiten vorbei, wo man sich gemächlich an eine Führungsverantwortung gewöhnen und langsam in diese hineinwachsen konnte. Heute wird Führungsleistung aus dem Stand zu einem Muss. Dies gilt in besonderem Masse für die Flieger- und Fliegerabwehrtruppen, die bereits in der Schnittstelle zwischen ordentlicher und ausserordentlicher Lage zur Wahrung der Lufthoheit praktisch zeitverzugslos zum Handeln gezwungen sind.

Die Umsetzung von Führungsgrundsätzen und die Anwendung effizienter Stabstechnik sind noch keine Garantie für den Erfolg vor der eigenen Bevölkerung, die den Schutz der Armee erwartet. Schliesslich steht

auch hier der Mensch im Vordergrund mit seinem Willen zur Ziel- und Auftragserfüllung. Die entscheidende Voraussetzung bleibt jedoch die Qualität der Führer und der Stabsoffiziere. Diese zeichnen sich noch immer durch Intelligenz und Entscheidungswillen aus. Und den Mut, sich durchzusetzen.

Zum Abschluss der Übungsbesprechung am 18. November 1994 in Goldau hielt der übende Generalstabschef, Korpskommandant *Arthur Liener*, fest: *«Die Übung kam zur richtigen Zeit. Sie hat uns vor realistische Aufträge, Aufgaben und Probleme gestellt. Sie hat alle Beteiligten stark gefordert und wesentliche Erkenntnisse gebracht. Diese werden einerseits einfließen in die Revision der noch provisorisch gehaltenen Doktrin-Reglemente, andererseits sind aus der Übung Lehren für die Ausgestaltung des Projektes (EMD 95) zu ziehen.»* ■

# Welcome to the new era.

**MCDONNELL DOUGLAS**

