

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 170 (2004)  
**Heft:** 7-8

**Artikel:** Neue Doktringrundlagen für eine neue Armee  
**Autor:** Arnold, Michael / Vuitel, Alain  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-69242>

### **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:** 15.04.2026

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

# Neue Doktringrundlagen für eine neue Armee

Per 1. Januar 2004 ist eine neue Generation Führungsreglemente auf Stufe Armee in Kraft getreten. Als Teil der Militärdoktrin legen sie die Grundsätze der operativen Führung (OF), der taktischen Führung (TF), der Führung und Stabsorganisation (FSO) sowie die wichtigsten Begriffe fest. Diese Vorschriften bilden die Vorgabe für nachgeordnete Reglemente aller Art. Über zwei Jahre lang haben sich die Autorengruppen unter der Führung des Planungsstabes der Armee mit der Erarbeitung dieser Führungsreglemente auseinander gesetzt. Entstanden ist ein filigranes, in sich abgestimmtes und gut illustriertes Gesamtwerk, das zukunftsgerichtet ist. Es gibt die doktrinale Basis unserer Armee wieder, und zwar übergreifend für alle Teile der Armee, sei es für Führung, Einsatz oder Ausbildung.

Michael Arnold, Alain Vuitel\*

## Doktrinales Gebäude

Jede Armee braucht zur Erfüllung ihrer Aufgaben nebst den personellen und materiellen Ressourcen sowie rechtlichen Eckwerten grundlegende Vorstellungen darüber, wie denn die Aufträge im Verbund zu leisten sind. Der grössere Rahmen wird dabei politisch vorgegeben, z. B. durch das Armeeleitbild. Für den eigentlichen Einsatz militärischer Mittel, für die Führung, für die entsprechende materielle Sicherstellung und insbesondere auch für die Ausbildung braucht es «Ausführungsbestimmungen». Diese weisen konzeptionelle, modellhafte Züge auf, die sich aus den aktuellen bzw. angenommenen Erfordernissen sowie aus der Erfahrung ergeben. Als doktrinale Vorgaben sind sie lageunabhängig gültig und werden in Form von Reglementen für verbindlich erklärt.

Reglemente legen also nachvollziehbare Standards fest, ohne deren Beachtung Planung und Führung im Chaos enden würden. Weil sich aber die Realität, der konkrete Einsatzfall, nie hundertprozentig mit den hinter den Reglementsvorschriften verborgenen Annahmen abdecken lässt, tritt in der Führungspraxis eine flexible Anwendung hinzu: Kommandanten und Stäbe werden durch die militärische Ausbildung dazu erzogen, den Handlungsspielraum zu nutzen, eigene Erfahrungen zu berücksichtigen und lagegerechte, optimierte Lösungen zu finden. Das tiefere Verständnis der Militärdoktrin macht dies erst möglich und stellt sicher, dass komplexere militärische Handlungen machbar sind und letztlich führbar bleiben.

\*Michael Arnold, Oberst i Gst, Leiter Doktrin-  
stelle HKA an der Generalstabsschule, 6000 Luzern.

Alain Vuitel, Oberstlt i Gst, lic. ès sc. économiques,  
MA International Studies, Chef Militärdoktrin,  
PST A.

## Operative Führung (OF)

In der Reglementshierarchie rangiert die OF an erster Stelle, da es noch keine Führungsvorschrift für die militär-strategische Führung gibt (geplant). Erst die Armee 95 kannte ein Reglement namens OF; vor 1995 gab es vereinzelt «Weisungen für die operative Führung». Es gibt zwei Gründe, weshalb die OF heute unverzichtbar geworden ist:

1. Komplexere, vielfältigere Aufgaben der Armee in einem dynamischen Umfeld (Bedrohungen/Gefahren, Ressourcen, politische Implikationen) und im Verbund der Teilstreitkräfte bzw. ziviler Partner fordern als Erstes die höchsten militärischen Führungsebenen. Und dies nicht nur im Krieg, sondern bei allen Einsätzen, welche die Armee zu leisten hat.

2. Der operativen Stufe kommt auch international eine wichtige Bindegliedfunktion zur militär-strategischen zu: Es gilt, die strategischen Aufträge an die Armee in militärische Handlungen (Operationen) umzusetzen, diese zu beschreiben (Operationstypen) und die doktrinalen Voraussetzungen für die nachgeordnete Führung zu schaffen.

Die OF schafft das Verständnis für militärische Operationen, entwickelt die Grundsätze für Existenzsicherungs-, Raumsicherungs-, Verteidigungs- und Friedensförde-

rungsoperationen und liefert die inhaltlichen Eckwerte für Führung und Einsatz im ganzen Aufgabenspektrum. Sie richtet sich daher vor allem an das höhere Kader sowie an die zivilen Partner der Armee.

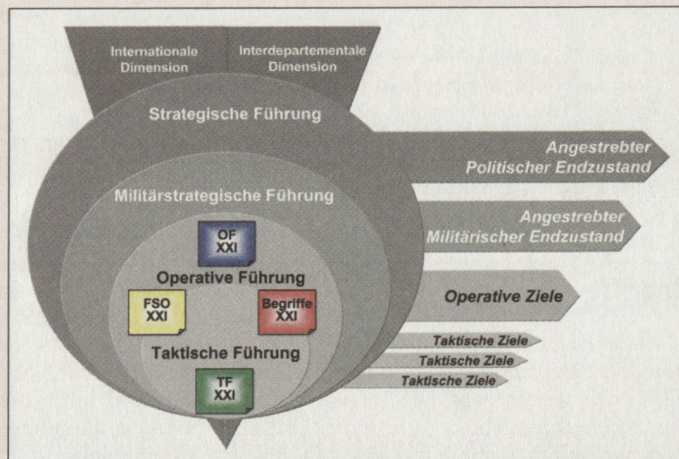
«Die operative Führung besteht in der Fähigkeit zu räumlich und zeitlich koordinierter Kraftanwendung. Kräfte, Raum und Zeit bilden hierzu die klassischen Faktoren der operativen Führung. Neu und in stets grösser werdendem Mass kommt der Faktor Information dazu. Diese vier Faktoren stehen in enger Wechselwirkung zueinander. Ändert sich einer der Faktoren, so bedürfen die anderen einer entsprechenden Neubewertung.»  
(OF, Ziff. 60)

## Taktische Führung (TF)

Ein Reglement unter diesem Namen wurde erstmals mit der Armee 95 geschaffen. Die TF steht aber trotzdem in einer langen Tradition: Frühere Epochen der Schweizer Armee kannten ähnliche Reglemente z. B. unter dem Namen «Truppenführung» oder «Felddienstordnung». Diese wurden jeweils im Nachgang an einschneidende doktrinale bzw. heeresorganisatorische Veränderungen herausgegeben (vgl. TF 69, nach der TO 61 mit der Abwehrodoktrin). Sie beinhalteten analog zu heute alles Wesentliche, was für Führung und Einsatz der Truppe im Feld nötig ist.

Die in der OF vorgegebenen Operationskonzepte werden in der TF auf die taktische Stufe heruntergebrochen, sind also auch teilstreitkräfteübergreifend. Im Zentrum steht dabei die Führung des Gefechtes der verbundenen Waffen (Kampfauftrag) bzw. der Einsatz der verbundenen Mittel (ohne Kampfauftrag, zivil-militär). Da sich die TF als einziges Reglement an alle Offiziere der Armee richtet, werden darin auch die Bereiche Führung, Raum und Gelände, eigene Mittel, allg. Aufgaben im Gefecht, Bereitschaftsgrade usw. abgehandelt.

## Positionierung der Führungsreglemente der Armee.



Auf Grund dieser inhaltlichen Breite ist die TF umfangreicher als die OF, praktisch ein Kompendium für die Stufen Einheit bis Armee.

«Die militärischen Chefs führen ihre Unterstellten nach dem Prinzip der Auftrags-taktik, bei dem grundsätzlich mit dem Auftrag ein Ziel vorgegeben wird. Zur Erreichung des Zieles soll dem Unterstellten ein Maximum an Handlungsfreiheit eingeräumt werden.» (TF, Ziff. 126)

## Führung und Stabsorganisation (FSO) mit Anhang

Erstmals im Hinblick auf Armee 95 ist mit diesem Reglementstyp eine gravierende Lücke in der Militärdoktrin geschlossen worden. Auch wenn die FSO nicht wie OF und TF unter dem Titel «Einsatz», sondern «Führungstechnik» steht, hat sie aus folgenden Gründen entscheidendes Gewicht:

- Sie fasst die Kernkompetenz «Führung» der Armee in eine vollständige Führungsdoktrin zusammen, die über das ganze Einsatzspektrum gilt.
- Sie legt die Prozesse der Führung fest, setzt sich mit der dazu nötigen Infrastruktur auseinander und liefert das Modell, wie Stäbe grundsätzlich organisiert werden.
- Sie ist das wichtigste Bindeglied zur Interoperabilität der Führung, d. h. für eine möglichst friktionslose Zusammenarbeit nationaler und internationaler Partner der Armee.
- Im separaten Anhang finden sich die Detailgliederungen und Pflichtenhefte der Stäbe der Territorialregionen und Einsatzbrigaden sowie der wichtigsten Bataillone/Abteilungen.

Die FSO mit ihrem umfangreichen Anhang richtet sich an alle Kommandanten und Stabsangehörigen Stufe Bataillon/Abteilung und höher. Sie bildet insbesondere für die Generalstabsoffiziere eine unverzichtbare Grundlage für deren Führungsarbeit.

«Der Kommandant trägt die alleinige Verantwortung für Erfolge und Misserfolge seiner Truppe. Diese Verantwortung kann nicht delegiert werden. Stab und unterstellte Kommandanten werden in die Entscheidungsfindung miteinbezogen, wann immer es die Situation gestattet.» (FSO, Ziff. 306)

## Begriffe

In der Armee 95 gab es zwar zwei übergeordnete Begriffskataloge (in der OF und TF), doch weitere wichtige Begriffe, z. B. aus Sicherheitspolitik, Luftwaffe oder Logistik, waren nicht integriert. Von An-

fang an war klar, dass die Armee XXI ein einziges, konsistentes Verzeichnis der wichtigsten Begriffe aus OF, TF und FSO erhalten sollte. Die knapp 400 Begriffe gingen aus den bisherigen hervor, die angepasst, ergänzt oder gestrichen wurden. Ein detaillierter Verweisapparat für verwandte Begriffe erleichtert Verständnis und Übersichtlichkeit.

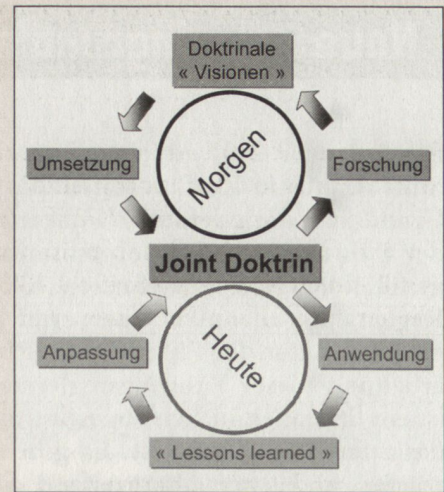
Die begriffliche Arbeit gestaltete sich als «pièce de résistance», da sie parallel und nicht vorgängig zur inhaltlichen Redaktion der Reglemente geleistet werden musste. Um der «unité de doctrine» Nachachtung zu verleihen, wurde auch dieses vierte «Kopfrelement» vom Chef der Armee unterschrieben.

*Definition Begriff Militärdoktrin: «Fundamentale Prinzipien, nach welchen die Armee oder Teile davon ihre Aufgaben zur Erreichung der nationalen Ziele erfüllen. Diese Prinzipien sind bindend, bedürfen aber in der praktischen Umsetzung der situativen Überprüfung. Die Militärdoktrin gibt gleichzeitig Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung der Armee vor.» (BEGRIFFE, S. 29)*

## Weiterentwicklung der Militärdoktrin

Zum ersten Mal verfügt die Schweizer Armee zu Beginn einer neuen Ära über einen kompletten Satz der wichtigsten Führungsreglemente. Diese bilden den Kern unserer heutigen Militärdoktrin und sind teilstreitkräfteübergreifend (joint) zu verstehen. Mitte 2004 wird auch das letzte der fünf Dokumente auf Französisch vorliegen; im Herbst 2004 werden die TF sowie die Begriffe zusätzlich in Italienisch gedruckt sein.

Damit wird aber nur die sprachliche Arbeit vorläufig zu Ende sein. Die Militärdoktrin kann und darf nicht still stehen. Die vorgestellten Führungsreglemente sollten mittelfristig (fünf bis zehn Jahre) die Bedürfnisse Stufe Armee abdecken. Die Militärdoktrin hat aber über diesen Zeit-horizont hinaus auf stets neue Herausforderungen Antworten zu finden. Angesichts der beschleunigten Veränderungsprozesse in allen Bereichen kommt einer aktuellen Antwort auf die Frage «Was macht die Armee eigentlich und wie?» eine zentrale Rolle zu. Dies nicht nur für die laufende Führung von Einsätzen aller Art, sondern auch für die längerfristige Streitkräfteentwicklung. Gerade die verschärfte Ressourcenlage zwingt die Armee dazu, die so genannte Joint-Doktrin (das Zusammenwirken aller Kräfte der Armee, insbesondere Heer und Luftwaffe) in einem ständigen Prozess zu hinterfragen und dort wo nötig nachzusteuern.



Militärdoktrinzyklus.

Also gibt es keine Militärdoktrin, die jahrzehntelang «in Stein gemeißelt» wäre. Die Armee muss aktuell bleiben, sonst ist sie nicht «fit for mission». Doch muss man bedenken, dass sich die Militärdoktrin nicht nach Belieben ändern lässt – auch nicht ändern lassen muss. Es gibt ganz grundsätzliche Elemente aus Führung und Einsatz, welchen der Rang bewährter Lehren zukommt (z. B. allgemeine Grundsätze der Gefechtsführung) und die in der Regel nur marginal angepasst werden müssen. Andere Grundsätze hingegen, die direkt mit einer Einsatzidee z. B. auf Grund einer bestimmten Bedrohung zusammenhängen, können sich mittelfristig als änderungsbedürftig erweisen (z. B. Abnutzungskampf Armee 61, dynamische Raumverteidigung Armee 95) oder müssen in Richtung Konzepte wie der dynamischen Raumsicherung (Armee XXI) neu gestaltet werden. Eine periodische Revision der Reglemente OF, TF, FSO und Begriffe ist somit als Teil der doktrinellen Weiterentwicklung zu sehen.

In diesem Spannungsfeld versuchen die vorgestellten Reglemente auch eine Brücke zu bauen, zwischen Bekanntem und Bewährtem, dem aktuell Nötigen bzw. Machbaren sowie dem Künftigen, vielleicht Andersartigen.

«Die Armee muss in der Lage sein, in einem sich rasch wandelnden Umfeld einen wesentlichen Beitrag zur Sicherheit der Schweiz, zum Schutz ihrer Bevölkerung und zur Stabilität ihres Umfeldes zu leisten. Dies bedarf einer permanenten Weiterentwicklung in den Bereichen Doktrin, Struktur, Ausbildung, Technologie sowie Ausrüstung unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen (Finanzen, Personal).»

(OF/TF/FSO, Ziff. 8) ■