

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 176 (2010)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Aus der Generalstabsschule : Doktrintag HKA 2010  
**Autor:** Arnold, Michael  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-131247>

### **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:** 17.01.2026

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

# Aus der Generalstabsschule: Doktrintag HKA 2010

Bereits zum fünften Mal in Folge wurde am 30. August im höchsten Lehrgang der Generalstabsschule der Doktrintag HKA unter Mitwirkung der Mitglieder des Joint-Doktrin-Boards Verteidigung durchgeführt. Den angehenden Stabschefs und Chefs von Führungsgrundgebieten sollte die Gelegenheit geboten werden, Einblick in die «Doktrinwerkstatt» der Armee zu erhalten. Es galt auch, die kritischen Stimmen der Milizoffiziere aufzunehmen und einen fruchtbaren Erfahrungsaustausch zu fördern.

Michael Arnold, Redaktor ASMZ

Zum 200. Geburtstag des Schweizerischen Generalstabs (1804-2004) war im Schweizerischen Bundesarchiv eine Ausstellung zu sehen unter dem Titel: «Imaginer la guerre». Dabei wurde auch auf das sprichwörtliche «generalstäbliche Arbeiten» eingegangen. Präzise, methodische und vernetzte Arbeit einerseits, hohes persönliches Engagement, Loyalität zum Auftrag und der Wille zu dessen Erfüllung andererseits prägen das Bild des idealen Generalstabsoffiziers. Doch Generalisten dieses Zuschnitts sind nicht nur Macher und Lenker, sie sind auch Mitdenker und Berater ihrer Chefs im Generalsrang. Im Sinne unseres bewährten Führungsprinzips der Auftragstaktik (Führen durch Zielvorgaben) sind auch Urteilsvermögen und Kreativität gefragt – oft auch der Widerspruch gegen schablonenartige Lösungen.

Gerade doktrinale Grundsätze können die Gefahr bergen, entweder als Dogma zu gelten, das nicht mehr zu hinterfragen ist, oder als unverbindliche Empfehlung zu verkommen. Beides ist schädlich. Gegen das erste Übel hilft nur die Aufforderung zum Mitdenken; gegen das zweite Übel nur die Disziplin. Hält sich beides die Waage, darf von einer Unité de doctrine gesprochen werden, die eine Basis sowohl für Berechenbarkeit und Erfolg im Einsatz als auch für die sinnvolle Weiterentwicklung der Doktrin selbst bildet. Diese Dialektik wirkt umso fruchtbarer, je mehr man sie im Dialog pflegt. Die erfahrenen Milizoffiziere der höheren Lehrgänge eignen sich bestens dazu, Vorstellungen vom Krieg, von Führung, Einsatz und Ausbildung reflektieren zu helfen – auf dass man geistig nicht den letzten Krieg vorbereitet...



Der Leiter der Doktrinstelle HKA, Oberst i GSt Michael Arnold, seit 2006 Organisator der Doktrintage HKA. Bild: HKA

## Die Doktrin im Kreuzfeuer der Ansprüche

Im Zuge der Erarbeitung des Armeebereiches wurde von verschiedenen Seiten die Kritik vorgebracht, die Armee verfüge über keine Doktrin (mehr). Abgesehen von der pauschalisierenden Rhetorik ist dieser Vorwurf nicht ganz ungerechtfertigt. Mindestens im Bereich «Abwehr eines militärischen Angriffes» sieht die doktrinale Kohärenz heute bedeutend «luftiger» aus als noch zu Beginn der Armee 95. Doch gilt es folgende Dimensionen auseinander zu halten:

### 1. Militärdoktrin und Strategie

Die Doktrin wird leicht zum Prügelknaben gemacht – in Ermangelung präziser strategischer Absichten. Doktrin ist kein Strategieersatz, sondern Vorgabe für deren Umsetzung. Wo die Vorgabe fehlt oder durch sogenannte Sprachregelungen

verwischt wird, kann militärische Doktrin höchstens im Sinne der Schadensbegrenzung wirken.

### 2. Doktrin und Militärgeschichte

Die Analyse geschichtlicher Vorgänge (Kriege, Schlachten) ist sicher eine Voraussetzung dafür, zu entsprechenden Erkenntnissen zu gelangen. Sowohl Clausewitz als auch Jomini leiten ihre Grundsätze im Wesentlichen aus dem Studium der Militärgeschichte ab. Doch entscheidend war immer das Handeln der Menschen in ihrer Zeit. So gerne man das täte: Mit dem einzigartigen Vergangenen lässt sich keine sichere Zukunftsprognose erstellen.

### 3. Doktrin und Transformation

Die Doktrin treibt einerseits die Weiterentwicklung von Streitkräften voran, ist aber andererseits auch getrieben von vielen äusseren Einflüssen, z.B. der Technologie. Dem unangenehm gesteigerten Rhythmus von Veränderungen kann nicht Einhalt geboten werden durch eine Doktrin, die in Stein gemeisselt ist. Vielmehr gilt es, Konzepte zu entwickeln, diese auszutesten, einzuführen und stetig weiter zu entwickeln. Dabei gilt es zu unterscheiden: Die Doktrin heute (aktuelle Führungsvorgabe) und die Doktrin morgen (angenommene Planungsvorgabe).

### 4. Doktrin und Armeeplanung

Die Doktrin hat die operationellen Fähigkeiten zu definieren, über welche die Armee zur Erfüllung ihrer Aufgaben verfügen muss. Nimmt man diese SOLL-Fähigkeiten zum Ausgangspunkt, lassen sich Material, Organisation, Ausbildung, Personal usw. schlüssig ableiten. Doch keine Armee der Welt ist in der Lage, dafür die vollständige Rechnung zu begleichen. Es



gibt notgedrungen Lücken; ufern diese aber aus, stürzt die Doktrin zusammen – und mit ihr die kohärente Ausbildung.

Es stellen sich also unangenehme Fragen. Eine davon ist: Welche Doktrin können wir uns überhaupt noch leisten? Denn längst sind finanzielle Vorgaben an die Stelle getreten, die eigentlich inhaltlich – und damit auch doktrinal – einzunehmen wäre.

### Welche mittelfristige Doktrinausrichtung?

Oberst i Gst Claude Meier, Chef Doktrinforschung und -entwicklung im Armee-stab (SCOS), umreißt die Rolle der Militärdoktrin wie folgt: Sie definiert prinzipielle Anwendungsmöglichkeiten vorhandener oder aufzubauender Fähigkeiten in Einsätzen, in der Ausbildung und im Rahmen von Übungen. Im Rahmen der ein-satzbezogenen Militärstrategie gibt sie vor, nach welchen Prinzipien die vorhandenen Mittel eingesetzt werden. Dabei werden nebst den Entwicklungen unseres strate-gischen Umfeldes (z. B. Verfügbarkeit von Ressourcen) und sicherheitspolitischen Ent-wicklungen (z. B. Hybrid Threats) auch die aktuellen Trends in heutigen Konflikten berücksichtigt (z. B. viele nichtstaatliche Akteure).

Die Antwort auf die diffuser gewordene Bedrohung besteht in einem grundsätzlich fähigkeitsorientierten, anstelle des früheren bedrohungs- bzw. materialorientierten An-satzes. Die Streitkräfteplanung hat dabei

von operationellen Fähigkeiten für Füh-rung, Nachrichtendienst, Wirksamkeit im Einsatz, Mobilität, Überleben und Schutz sowie Unterstützung und Durchhaltefähig-keit auszugehen. Dabei geht es um folgen-de doktrinrelevante Stossrichtungen:

- Handeln im Rahmen eines gesamtheit-lichen Ansatzes
- wachsende Bedeutung der Antizipation
- Schutz des Luftraumes
- Schutz vor elektronischen Bedrohungen
- Erhalt / Weiterentwicklung der Kernkom-petenz zur Abwehr eines militärischen Angriffes
- System der abgestuften Bereitschaft
- Durchhaltefähigkeit
- fähigkeitsorientierte Streitkräfteplanung
- internationale Zusammenarbeit.

Dabei bleiben die taktischen Aufgaben, die es auf Stufe Soldat bis Bataillon zu be-wältigen gibt, grundsätzlich unverändert: überwachen, bewachen, sperren, vernich-ten usw.

### Aktueller Spagat: Doktrin – Masterplanung

Oberst i Gst Wolfgang Hoz, Chef Luft-waffendoktrin, geht auf das Spannungsfeld ein zwischen doktrinalen Forderungen und deren Abbildung in der Master-planung der Armee. Dazu gehört der Re-gelkreis zwischen den Fähigkeiten IST und SOLL. Wird das SOLL von den mittelfris-tigen Doktringrundlagen (bestehend, zum Teil aktualisierungsbedürftig bzw. umstrit-ten) abgeleitet, so ergeben sich bei der Er-fassung des IST nicht weniger Probleme.

Wer kennt den genauen Zustand der Ar-mee? Der Vergleich IST – SOLL liefert die Deltas in Form von Über- oder Unterka-pazitäten bzw. Lücken. Die MUSS-Fä-higkeit ist dabei jener Anteil, der zur ak-tuellen Aufgabenerfüllung zwingend er-forderlich ist bzw. der einen Aufwuchs erst ermöglicht (Erhalt Kernkompetenz).

Dabei ist auch der Zeitfaktor zu berück-sichtigen: Eine komplexe operationelle Fä-higkeit neu aufzubauen, braucht eine Ge-neration. Dies sei allen gesagt, die auf Kos-ten eines künftigen Aufwuchses heute mög-lichst viel Geld sparen möchten. Nicht wenige sprechen heute von der Gefahr der «Aufwuchsfälle». Am Beispiel Unterstüt-zung Luft-Boden wird eine Fähigkeit exemplarisch beleuchtet und darauf hin-gewiesen, dass es gerade bei den eher un-wahrscheinlichen Armeeaufgaben (Vertei-digung) Szenarien brauche, welche ent-sprechende Simulationen und Konzept-entwicklungen zulassen.

### Umsetzung der mittelfristigen Doktrin im Heer

Oberst i Gst Eduard Hirt, Chef Projek-te und Fachbereiche Heer, zeigt auf, wie das Heer die bereits erwähnten Mittel-fristigen Doktringrundlagen 2008 (Reich-weite plus acht Jahre) auf die Teilstreitkraft umzusetzen gedenkt. Der Weg führt letz-tlich vom Leistungsprofil der Armee (im Armeebericht neu umschrieben) zum ent-sprechenden des Heeres. «Schützen, hel-fen und kämpfen» sind dabei die Schlag-worte. Auch beim «Kämpfen» sind aller-dings permanent zu erbringende Leistun-gen gefragt: Die MUSS-Fähigkeit, das sa-voir-faire, ist als Kernkompetenz jederzeit aufrecht zu erhalten (Grundbereitschaft). Hingegen ist die Verteidigungsfähigkeit oder die Befähigung zum Führen von Ver-teidigungsoperationen, das pouvoir faire, im Sinne einer maximalen Leistung erst nach einem entsprechenden Aufwuchs ab-ruufbar (Einsatzbereitschaft).

Ein Rückblick auf die Verteidigungs-konzepte bis hin zum Réduit 1941 begrün-det die heutige Entwicklung zu einer be-weglich geführten Verteidigung. Diese Ver-teidigungskompetenz kann fähigkeitsori-entiert modellhaft beschrieben werden, wobei man sich auf einen international anerkannten Standard berufen kann. Der permanente Erhalt und die Weiterentwick-lung der Verteidigungskompetenz verlan-gen die systematische Ausbildung von allen für das Gefecht der verbundenen Waffen benötigten operationellen Fähigkeiten. ■

**Einfluss auf die Doktrin.**  
Bild: Nach kanadischer Quelle; angepasst A Stab.

