

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 178 (2012)

Heft: 7

Artikel: Führungsreglemente der Armee : Gedanken zu Lage und Handlungsbedarf

Autor: Arnold, Michael

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-309619>

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: 12.01.2026

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

Führungsreglemente der Armee: Gedanken zu Lage und Handlungsbedarf

Seit dem 1. Januar 2004 gelten die vier «Kopfreglemente» der Armee XXI. Kaum in Kraft mussten die Raumsicherung neu geregelt, die Verteidigung angepasst, die Führungsabläufe hinterfragt und Begriffe geändert werden. Diskussionen um die innere Sicherheit, stetige Abbauschritte, Erfahrungen aus STABIL 07 und zunehmende Fähigkeitslücken haben die ehemals kohärente Doktrin durchlöchert, zu Unordnung und Unrast geführt – mit erheblichen Folgen.

Michael Arnold,
Stellvertretender Chefredaktor ASMZ

In der ASMZ-Ausgabe 7–8/2004 gingen der Autor und der ehemalige Chef Militärdoktrin, Alain Vuitel, im Artikel «Neue Doktringrundlagen für eine neue Armee» (XXI) auf die Bedeutung der Reglemente

- *Operative Führung (OF),*
- *Taktische Führung (TF),*
- *Führung und Stabsorganisation (FSO) und*
- *Begriffe*

für Führung, Einsatz und Ausbildung ein. Über zwei Jahre mussten die entsprechenden Autorengruppen investieren, um das in sich abgestimmte Gesamtwerk zu redigieren, abgesehen vom hohen Konsultations- und Übersetzungsaufwand. Noch

nie verfügte unsere Armee über eine derart umfassende und durchgängige Generation Führungsreglemente. Namhafte deutsche Generale zollten zum Beispiel der OF XXI höchstes Lob (z. B. Generalmajor aD Christian E. O. Millotat).

Das Dilemma

Trotzdem: In den letzten zehn Jahren hat sich so vieles verändert, dass sich ganze Kapitel der OF und TF in Luft aufgelöst haben, entweder durch äusseren Zwang (Bedrohungsverlagerungen, Zankapfel Raumsicherung) oder durch inneres Unvermögen (Fähigkeitslücken Verteidigung). Sowohl der Sicherheitspolitische Bericht 2010 als auch der Armeegericht 2010 sprechen nur noch von einem Kompetenzerhalt Verteidigung, dessen Konsequenzen nun langsam ins Bewusstsein treten. Sie räumen auch auf mit der Raumsicherungsoperation und implizit mit deren Reglementergänzungen 2007, weil politisch und militärisch umstritten.

Zudem: Schon 2012 liegt als Folge des Armeegerichtes in Grundzügen eine neue Doktrin vor, die gegen 2020 umgesetzt sein soll. Und dazwischen steht eine Armee, die täglich auf reglementarischen Grundlagen ausgebildet werden muss und oft im Dilemma steht, dass das Vorliegende zwar formell gültig, aber nicht mehr aktuell oder zutreffend ist, und dass das angedachte Künftige zwar aktuell alles beherrscht, aber weder ausgegoren noch gültig ist. In dieser Situation stehen nicht nur die überlasteten Doktrinstellen im Niemandsland zwischen morgen und gestern, sondern oft auch die Kaderangehörigen der Armee, an die sich ja die Führungsreglemente wenden.

«Die Führungsreglemente der Armee und die entsprechenden Behelfe sowie die doktrinrelevanten Reglemente der nachfolgenden Stufe sind als doktrinelles Ganzes zu betrachten.» (Aus dem Konzept für die Weiterentwicklung der Führungsreglemente der Armee von 2007)

Glaubwürdige Doktrin

Jede Armee braucht zur Erfüllung ihrer Aufgaben auch grundlegende Vorstellungen darüber, wie denn die Aufträge im Verbund zu leisten sind. Es geht also um eine übergreifende doktrinelle Basis, die auch Vorgabe für alle nachgeordneten Reglemente ist. Sie hat für Führung (Werte, Verständnis, Prozesse, Organisation) und Einsatz (Aufgabenerfüllung) zu gelten – und muss entsprechend überzeugend vermittelt werden können (Ausbildung). Dazu kann Doktrin weder frei erfunden noch allein systematisch von Vorgaben abgeleitet werden. Sie ist immer eine Mischung von Vorgaben und freier Gestaltung, eine Kombination von Theorie und Praxis. Glaubwürdig ist sie in jedem Fall aber nur dann, wenn sie machbar bzw. zielführend ist und auch getragen wird.

Machbar

Die Armee XXI mochte zwar 2004 insgesamt gut dastehen, doch die Mängel zeigten sich bald, auch doktrinal. Es muss schon die Frage gestellt werden, wie man sich eine Verteidigung vorstellt, wenn dabei wesentliche Elemente z. B. in der dritten Dimension von vorneherein nur in einer Kooperation mit ausländischen Partnern beigesteuert werden können. Tatsache ist, dass wir uns ein äusserst ambivalentes

«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 strategischen Umfeldes zu leisten. Dies bedarf einer permanenten Weiterentwicklung in den Bereichen Doktrin, Struktur, Ausbildung, Technologie sowie Ausrüstung, unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen (Finanzen, Personal). Vor diesem Hintergrund ist die periodische Revision der Reglemente OF XXI, TF XXI und FSO XXI als Teil der doktrinellen Weiterentwicklung zu sehen. Die Führungsreglemente der Armee decken mit dieser Ausgabe eine Zeitspanne von rund 5 bis 10 Jahren ab.» (Aus Kapitel 1 der obigen Reglemente vom 01.01.2004)

Verhältnis zu sicherheitspolitisch-militärischer Kooperation erlauben. Den hohen Preis für weitgehende Autonomie, soweit diese überhaupt sinnvoll wäre und dem aktuellen Bedrohungsbild entsprechen würde, wollen wir aber auch nicht bezahlen.

Zielführend

Das stetige Schrauben an finanziellen, materiellen und personellen Mengengerüsten, an politischen Rahmenbedingungen und Sprachregelungen verstellt den Blick auf das, was eigentlich sein sollte, was effektiv ist und wohin die Reise führen müsste. Der Armeebereicht 2010 hat die lange Liste von Mängeln bezeichnet und mögliche Lösungswege aufgezeigt. Die Behebung dieser Mängel harzt offensichtlich. Auch deshalb, weil nach wie vor Zielkonflikte bestehen, nicht nur z.B. über die Rolle der Infanterie, sondern auch in der Wahrnehmung der Bedrohung und im vergeblichen Versuch, diese und unsere Verhaltensweise in juristisch genaue Gefäße «abfüllen» zu wollen.

Getragen

Eine Armee, insbesondere eine Milizarmee, muss ebenso verankert sein im politischen System wie in der Bevölkerung. Hier hat sich ein Auseinanderdividieren angebahnt, gegen das keine Doktrin und keine Führungsvorschrift hilft. Die gehäufte Demontage von Personen, Institutionen, Werten, Traditionen usw. sowie die Wechselbäder unheiliger Allianzen vertragen sich schlecht mit langfristigen Grundsätzen, wie z. B. der Verfassungsauftrag der Armee erfüllt werde solle. Alles ist grundsätzlich Gegenstand von Kritik – aus unterschiedlichstem Antrieb. Davor sind auch Militärs nicht gefeit. Disziplin im Denken, Reden und Handeln braucht es auch deshalb, weil Sicherheit ein kostbares Gut ist und die Armee als seriöser Garant wahrgenommen werden soll.

Zweck der Reglemente

Die Truppenführung 82 hielt im Ingress klar fest: «Sie ist die Grundlage für die Ausbildung aller Führer und Stäbe zu einheitlichem taktischen Denken.» Es war die letzte Vorschrift der Armee, wo auf 110 Seiten alles stand, und zwar integral: sowohl für die Führung (Division bis Einheit) als auch für den Einsatz. Das Kapitel Führungstechnik füllte gerade mal sieben Seiten. Die Führung des Gefechtes der verbündeten Waffen im Rahmen der Abwehr stand im Zentrum bzw. war die

Führungsstufen	Führungsreglemente der Armee				
Militärstrategische Führung	FSO	Begriffe	GMSF		
Operative Führung	FSO	Begriffe		OF	
Taktische Führung	FSO	Begriffe			TF

Einbettung der Führungsreglemente der Armee (aus Reglement *FSOplus*, Stand 24.01.11, Version für STABILo DUE).

taktische Herausforderung. Auf operativer Stufe, welche schon 1966 Weisungen für die Führung kannte, mutierte das anfänglich flexible Abwehrkonzept aber immer mehr zur Fixierung auf eine dauernd weiter optimierte und starre flächendeckende Abwehr in vorgegebenen Korpsräumen mit wenig operativem Spielraum.

Das Blatt wendete sich mit der Armee 95. In der dynamischen Raumverteidigung standen für gleich grosse Räume viel weniger Kräfte zur Verfügung, waren starre Aufmarschpläne und Dispositive weggefallen, konnte man sich auch Vorphasen mit operativen Sicherungseinsätzen

rungs- und Einsatzvorschriften, doch sie bilden das intellektuelle und sprachliche Skelett. Seit 2011 liegen zudem vor:

- Teile des neuen Reglements Grundlagen der Militärstrategischen Führung GMSF;
- ein überarbeitetes Reglement Führung und Stabsorganisation (*FSOplus*).

Dabei handelt es sich um Ausflüsse aus der Übung STABILo 07, die wie im Falle der *FSOplus* in Überprüfung sind und offiziell noch nicht ausgebildet werden.

Man kann sagen, dass die Führungsreglemente der Armee einerseits den Einsatz (Aufgaben, Operationen, Leistungen) im Fokus haben. Jener wird zunehmend breiter und detaillierter erklärt («Kochbuch»), was zwar dem zweiten Zweck, der Ausbildung, entgegenkommt, aber der Forderung nach Kürze, Prägnanz und Allgemeingültigkeit einer Führungsvorschrift entgegensteht, da auch eine situative geistige Flexibilität des Anwenders gefordert ist. Anderseits reglementieren sie die Führung selbst: Werte, Abläufe, Strukturen, Einrichtungen usw., da Führung unabhängig von konkreten Einsätzen die zentrale Fähigkeit ist und bleibt.

**«Es ist nur nötig,
wenig, aber dieses wenige
gut zu wissen.
Vor allem ist es nötig,
in die führenden Prinzipien
eingedrungen zu sein.»**

(General Antoine-Henri Jomini, 1779–1869,
Abriss über die Kriegskunst)

zen vorstellen – und war die Führung anspruchsvoller geworden. Diese neuen Herausforderungen führten dann zur Trilogie OF 95, TF 95, FSO 95. Die zentrale Folie «Einsatzspektrum der Armee» sowie der Foliensatz zur OF 95 zeigten, dass auch die Doktrinvermittlung in der Ausbildung anspruchsvoller geworden war.

Die Armee XXI schrieb die erfolgreichen drei Reglemente konsequenterweise fort, da ja zentral wichtige Bausteine wie die dynamische Raumverteidigung beibehalten wurden. Neue Kapitel wie Raumsicherung, Friedensförderung und Interoperabilität kamen dazu. Die Revision des Begriffswesens, eine neue Grossbaustelle, führte zu einem vierten Reglement. Begriffe sind zwar nicht gleichrangig wie Füh-

Herausforderungen

Dass die Führungsreglemente der Armee, vor allem was die Einsatzdoktrin angeht, bald angepasst werden müssen, liegt auf der Hand. Tatsache ist, dass es nebst dem angenommenen Umfeld auch die Armee XXI nie so gab, wie vom Erfinder gedacht – und auch nicht mehr geben wird. Damit befinden wir uns seit Jahren auch doktrinal teilweise in der Luft. Gewichtung der Armee-Aufgaben, Leistungsprofil, Ressourcen, politische Eckwerte usw. sind keine verlässlichen Größen mehr, die eine kontinuierliche mittel- und langfristige Planung und damit auch

Gestaltung einer Doktrin begünstigen würden. Wir sind getrieben durch scheinbar endlose, sich öfters überrollende Transformationsschritte und laufen Gefahr, das Ziel aus den Augen zu verlieren. Wir leisten uns Animositäten in der inneren Sicherheit. Wir sind grosszügig beim Minimieren der Herausforderungen in der äusseren Sicherheit, auch bezüglich Belegschaft. Wir meinen, moderne Konflikte in Gefässen mit klaren (auch juristischen) Spielregeln bannen zu können. Und wir stellen uns eine Armee vor, deren Soldaten im Ernstfall zwischen jenen unterscheiden könnten. Die Wirklichkeit, wie sie uns täglich vorgeführt wird, ist allerdings eine andere...

Deshalb von einer Zerreissprobe für die Armee zu sprechen, ist nicht übertrieben. Die wahren Probleme aber in der Armee suchen zu wollen, greift völlig zu kurz. Sie sind politisch-gesellschaftlicher Natur: Wir sind so von Sicherheit verwöhnt, dass ausgeblendet wird, was auch noch sein könnte am anderen Ende der Friedensskala. Mit der Konzentration auf das Wahrscheinliche hat die Armee quasi aus der Not (abnehmende Ressourcen) eine Tugend gemacht. Doch der Vorbereitung auf noch Schlimmeres, wo nur

die Mittel der Armee in Frage kommen, hat man damit vielleicht zu viel Boden entzogen. Die Reduktion der Verteidigungsfähigkeit ist zwar politisch gewollt und sicherheitspolitisch nicht abwegig, doch die Vorgabe, grundsätzlich nur noch einen Kompetenzerhalt sicherzustellen, ist für die zu unterlegende Doktrin eine gewaltige Herausforderung – erst recht für die Reglemente. Der Schritt zu einem fähigkeitsorientierten Ansatz ist zwar nachvollziehbar, kann aber leicht darüber hinwegtäuschen, dass sich dahinter auch ein Bild von Bedrohungen, Risiken und Gefahren verbirgt – und dieses ist und bleibt eher diffus.

Die in den Führungsreglementen der Armee niederzuschreibende Doktrin kann diese und andere Zielkonflikte grundsätzlich nicht auflösen. Auch hier ist Ehrlichkeit gefordert. Deshalb müssen im Hinblick auf eine entstehende neue Reglementsgeneration folgende Forderungen gestellt werden:

1. Eine tragfähige, auf eine mittelfristige Zukunft ausgerichtete Doktrin bildet die inhaltliche Grundlage der Reglemente.
2. Grundsätzlich muss der Kerngehalt der Reglemente die Führung des Gefechtes bleiben, weil nur diese Aufgabe eine Armee rechtfertigt.

3. Die Abstimmung der Vorschriften der Armee als Partner innerhalb des Sicherheitsverbundes Schweiz wird vorausgesetzt; die Ergänzungen zur Raumsicherung (2007) sind in dieser Form rasch aufzuheben.

4. Alle Reglemente für Führung und Einsatz müssen als ein geschlossenes, zentral geführtes System gesehen werden.

5. Wir brauchen zwar reglementarische Vorschriften, müssen dabei aber im Grundsätzlichen bleiben und nicht das Denken ersetzen wollen.

6. Die Erstellung der neuen Reglemente braucht klare Vorgaben (Überführung), genügend Zeit und vor allem kluge Köpfe.

7. Man sollte in unserer Milizarmee nicht ohne triftigen Grund von der grundsätzlich bewährten heutigen Reglementsstruktur abweichen.

8. Die Reglemente müssen für die Ausbildung minimal ein Jahr vor dem Inkrafttreten der neuen Armee bereitstehen.

9. Entsprechende Lehrmittel bzw. offizielle Einführungen sind stufengerecht und vorgestaffelt vorzusehen.

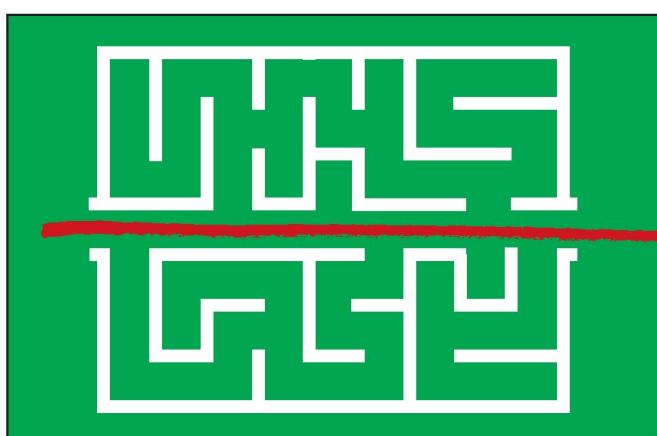
10. Die Führungsreglemente der Armee als Bezugsrahmen für nachgeordnete Reglemente sind verbindlich und disziplinieren; sie sind durchzusetzen. ■



Gefechtsmappe „Swiss Army“. Das Original:
Schreibmappe A4 oder A5, tarnfarbig oder schwarz.
Der ideale Führungsbehelf für Kaderleute.
Führungsbehelfshüllen transparent A4/A5/A6,
für Checklisten, Merkblätter, Pläne.



Mentrex AG
Abteilung Militaria
CH-4208 Nunningen
Telefon 061 795 95 90
Telefax 061 795 95 91
www.mentrex.ch



**Der direkte Weg
für Ihre Stellenanzeige...**

Telefon 044 908 45 61

ASMZ
Sicherheit Schweiz