

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 179 (2013)

**Heft:** 6

  

**Artikel:** Doktrin : Leitfaden oder Regelwerk?

**Autor:** Lezzi, Bruno

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-327687>

### **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>**

# Doktrin – Leitfaden oder Regelwerk?

Im Zusammenhang mit den zurzeit laufenden Arbeiten an der Weiterentwicklung der Armee geniessen auch Fragen der Doktrin einen erheblichen Stellenwert. Nicht zuletzt auf Grund von Kriegserfahrungen wird bei ausländischen Streitkräften die operativ-taktische, materielle und ausbildungstechnische Anpassungsfähigkeit höher gewichtet als detaillierte Doktrinunterlagen.

Bruno Lezzi

Vor bald 20 Jahren, im Frühherbst 1973, hat der bekannte britische Historiker und Strategiewissenschaftler Sir Michael Howard in einem Referat mit dem Titel «Military Science in an Age of Peace» in London kurz und bündig festgehalten, dass jede in Friedenszeiten erarbeitete Doktrin falsch sei. Das spiele aber auch keine Rolle, meinte er, denn es komme darauf an, es dann schnell richtig zu machen, wenn der Moment dazu gekommen sei. Und so gesehen sei es entscheidend, den Hauptakzent auf geistige und orga-

Unter den gegenwärtigen strategischen Bedingungen sind Einsatzprinzipien für den Kampf der verbundenen Waffen noch nicht definitiv festzulegen. Bild: armasuisse

nisatorische Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu setzen.

## Russische und amerikanische Erfahrungen

22 Jahre später, im Frühsommer 1995, zeigte der blutige Krieg im Kaukasus, wie recht Howard mit seiner These hatte. Nach einer von BTR-80-Schützenpanzern begleiteten Fahrt durch das arg zerstörte Grosny, meinte der Befehlshaber der Operationsgruppe Tschetschenien, Generaloberst Anatoli Kulikow, vor seinem Kommandocontainer ernüchert, dass die damals gültige Doktrin von 1993, obschon in den Lehrgängen der Militärakademie ausgiebig vermittelt, in keiner Weise verstanden worden sei. Man habe im Kaukasus derart brutal operiert, als wäre es um

die Vernichtung eines äusseren Angreifers gegangen. Nun gelte es, die entsprechenden Lehren zu ziehen.

Ähnlich ging es den USA 2003 im zweiten Irakkrieg: Während die Angriffsphase in beispielhafter Schnelligkeit beendet werden konnte, zeigte die sich daran anschliessende Stabilisierungsoperation deutliche Schwächen. Die unter dem Stichwort «Revolution in Military Affairs» durch modernste Aufklärungs-, Kommunikations-, Führungs- und Waffentechnologie bestimmte Doktrin erwies sich als wenig tauglich. Eine rasche Anpassung an die nicht vorhergesehenen Umstände war unerlässlich. In den beiden Grundlagendokumenten des Heeres – «Army Capstone Concept» und «Army Operating Concept» – wird denn auch explizit Abschied genommen von der «Re-



volution in Military Affairs» – der Vorstellung dank technischer Überlegenheit mit geringeren Truppenstärken auskommen zu können.

Diese «verfehlte» Philosophie habe den Krieg aus dem politischen, gesellschaftlichen und religiösen Rahmen herausgelöst und ihn damit auf ein rein technisches Phänomen reduziert, argumentierten kampferprobte Generäle wie James Mattis und Herbert McMaster. In Anbetracht der in Kriegen herrschenden Unsicherheiten und Unwägbarkeiten, wie sie im Übrigen der preussische Kriegstheoretiker Carl von Clausewitz mit dem Begriff der «Friktion» umrissen hat, habe dieses Konzept kläglich versagt. Die Hoffnung, unter Zuhilfenahme modernster Technologie quasi ein gläsernes Gefechtsfeld schaffen und damit das ganze Spektrum an Kampfhandlungen jederzeit dominieren zu können, habe sich zerschlagen.

### Neuausrichtung der USA

Die zwei Basispapiere bildeten den Grundstein für eine neue unter der Bezeichnung Doktrin 2015 laufende Reihe von knappen, rund fünfzehn Seiten starken, auf die wirklich fundamentalen Prinzipien für den Einsatz der US Army konzentrierten Doktrinpublikationen. Doktrin wird als Richtlinie, nicht aber als Sammlung feststehender Regeln verstan-



**Auch komplexe subsidiäre Einsätze erfordern eine Doktrin.** Bild: Kdo Ter Reg 4

den. Auf langjährigen Erfahrungen basierende Anpassungsfähigkeit steht im Zentrum. Und so meinte ein kürzlich aus Afghanistan zurückgekehrter und im engen Kreis des Stabschefs der US Army arbeitender Oberst pointiert, operative Flexibilität sei in seinen Augen entscheidender als eine wohlformulierte, detaillierte Doktrin. In neueren ausländischen Publikationen zu Fragen der Weiterentwicklung von Streitkräften wird denn auch dem dialektischen Wechselspiel zwischen doktrinärem Kriegsbild und Anpassungen, wie sie Einsatzerfahrungen verlangen, hohe Bedeutung zugemessen. Unter diesem Vorzeichen erlangt die sogenannte Auftragstaktik – «Mission Command» in amerikanischer Terminologie – einen hohen Stellenwert. Damit soll sich die US Army von einer zentralisierten, durch detaillierte Doktrinvorschriften bestimmten Führungsphilosophie und von militärischem Mikromanagement lösen.

### Die Schweiz ringt um eine Doktrin

Seit der strategischen Wende zu Beginn der 1990er Jahre haben die Begriffe «Doktrin» und «Militärstrategie» in Anlehnung an die Praxis grosser ausländischer Streitkräfte vermehrt Eingang ins Vokabular der Armee gefunden. Der ehemalige Stabschef Operative Schulung, Divisionär Gustav Däniker, hat sie sehr sparsam verwendet. Er sprach von Konzeptionen und von der operativen Umsetzung strategischer Entscheide. Er wusste, dass unter den engen Rahmenbedingungen – Neutralität, Föderalismus, Milizsystem und knappe Finanzen – die Formulierung einer Doktrin mit einem entsprechenden Handlungsspielraum stets sehr schwierig sein würde.

Die Bedeutung solcher staatspolitischer und kultureller Faktoren für das Verhalten von Armeen ist nämlich kaum zu unterschätzen, wie dies in einem 2000 in der vom US Army War College herausgege-

benen Zeitschrift «Parameters» veröffentlichten Artikel mit dem Titel «Doctrine is not enough» dargelegt wurde. Und beispielhaft hat Charles de Gaulle in seiner Schrift «Vers l'armée de métier» von 1934 solche Elemente herauskristallisiert.

Schon im Kalten Krieg entsprachen beispielsweise die Motorisierten Infanterieregimenter der Mechanisierten Divisionen der Abwehrdoktrin nur sehr bedingt. Und so ist es nicht verwunderlich, dass die Schweizer Armee unter den heutigen, weit weniger klaren Rahmenbedingungen noch immer mit der Ausfertigung einer plausiblen Doktrin ringt. Sowohl bei den schon älteren «Doktringrundlagen 2012» als auch bei den «Grundzügen einer Doktrin für die Abwehr eines militärischen Angriffs» handelt es sich um hochabstrakte Dokumente.

Was wäre zu tun? Unter den gegenwärtigen strategischen Bedingungen lässt sich eine Verteidigungsdoktrin kaum formulieren, es sei denn, man orientiere sich an den gegenwärtigen Konfliktbildern, die aber nicht auf das Umfeld übertragen werden können, das für die Schweiz relevant ist. So ist es wohl am zweckmässigsten, die militärische Entwicklung – im Sinne eines längeren Denk- und Steuerungsprozesses – im Auge zu behalten und daraus periodisch Folgerungen für mögliche Einsatzprinzipien der Armee zu ziehen – beispielsweise in Analogie zu den 1998 von Hans Wegmüller für den damaligen Generalstabschef Hans-Ulrich Scherrer verfassten, sprachlich gewandten «Leitgedanken zur Doktrinschöpfung der Armee 200X». Damit liefe man nicht Gefahr, sich an vorgefassten Vorstellungen zu orientieren und damit Handlungsfreiheit zu verlieren. Offen bleibt vorderhand ebenfalls die Frage nach der Gestaltung des schweizerischen Auslandengagements, obschon es an der Zeit wäre, den immer noch nicht verinnerlichten Grundsatz «Sicherheit durch Kooperation» mit entsprechenden Prinzipien zu präzisieren. Verfeinert werden kann hingegen die Doktrin für subsidiäre Einsätze. In diesem Bereich liegen genügend Erkenntnisse und Erfahrungen vor, die solche Schritte erlauben. ■



Oberst i Gst  
Bruno Lezzi  
Dr. phil.  
Lehrbeauftragter  
Uni Zürich  
8802 Kilchberg ZH

