

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 180 (2014)

**Heft:** 11

**Artikel:** Neues Reglement : Führung und Stabsorganisation FSO 17

**Autor:** Kuhnen, Stephan / Arnold, Michael

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-515535>

### **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:** 12.04.2026

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

# Neues Reglement: Führung und Stabsorganisation FSO 17

Als erstes Führungsreglement der Armee der neuen Generation ist kürzlich die FSO 17 erschienen. Es ist die zentrale Führungsvorschrift, insbesondere für die taktische Führungsstufe.

So wird im Verständnis der Schweizer Armee Führung «gemacht» – nicht neu erfunden, denn FSO XXI (2004) und FSO 95 bildeten eine solide Basis. Es galt aber, neue Erkenntnisse über die Systematik der Prozesse sowie Erfahrungen aus den Armeestabsrahmenübungen 2007 und 2012 aufzunehmen.

Michael Arnold, Stv. Chefredaktor ASMZ  
Stephan Kuhnen\*

Für viele Beteiligte war die FSO 17 eine Zangengeburt. Die in der Substanz bewährte und allseits anerkannte Führungsvorschrift FSO XXI weiter zu entwickeln, war eine herausfordernde und Durchhaltenverlangende Aufgabe. Die eine oder andere Gretchenfrage tauchte wiederholt auf. Viele Seminare, auch auf höchster Stufe, wurden abgehalten, um die Inhalte korrekt und zeitgemäss zu beschreiben. Einig war man sich darin, dass nicht eine Überregulierung das Ziel sein könne, sondern die Verwesentlichung, Aktualisierung und Optimierung mit Gültigkeit für und Durchlässigkeit über alle Führungsstufen. Das Hauptdokument liegt nun seit Juli 2014 unterschrieben vor und wird bis Ende 2014 eingeführt und verteilt. Noch fehlen die drei ergänzenden Beilagen: Produkte der Planung, Pflichtenhefte der Offiziere in Stäben und Begriffe der Armee; sie stossen im Verlauf 2015 dazu.

## Fels in der Brandung

Der Armee 95 kommt das Verdienst zu, mit der FSO 95 erstmals «Führung» und «Stabsorganisation» in einem gelungenen Wurf umfassend zur Darstellung gebracht zu haben. Das damals neue Reglement erfuhr eine weite Verbreitung auch bei zivilen Partnern der Armee und deren Führungsbehelfen. Nach rund zehn Jahren konnte es als eingeführt und verinnerlicht betrachtet werden. Die Armee XXI unterzog es nur einer auf das Notwendigste beschränkten Aktualisierung. Doch Führungsdoktrin und Einsatzdoktrin sind die Kehrseiten derselben Medaille. Man darf nicht vergessen, auf wel-

chen Kurs die Armee XXI schon am Vorabend der Inkraftsetzung 2004 gesetzt wurde. Die Reglemente XXI waren noch nicht gedruckt, als 2003 durch Budgetkürzungen die Ausfinanzierung der geplanten Armee zur Illusion wurde. Die Reglemente XXI waren kaum eingeführt, als 2005 der Schwenk zur Konzentration auf die wahrscheinlichen Einsätze vollzogen wurde.

Schritt auf Tritt erfolgte mit dem sogenannten Entwicklungsschritt der Armee 08-11 eine weitere Armeereform. Der Doktrin wurde dadurch teilweise das Fundament entzogen. Dem eilig entworfenen doktrinalen Brückenschlag mit der Raumsicherung blies ein politisch steifer Wind entgegen. Zunehmend taten sich materielle Lücken auf, waren Mängellisten zu erstellen, zeigten sich in grossen Übungen über verschiedene Führungsstufen Defizite und Irritationen.

Kurz: Die Kohärenz der Doktrinvorschriften FSO, OF und TF XXI samt Begrifflichkeit war nicht mehr gegeben. Mit der durch den Armeebericht 2010 angestossenen Weiterentwicklung der Armee WEA packte man seitens Doktrin zu recht das stabilste Element der Trilogie als erstes an, die FSO. Über kein Reglement der Stufe Armee wurden bisher ähnlich viele Seminare auf höchster Ebene durchgeführt. Das Engagement hat sich gelohnt. Für die Übergangszeit bis Ende 2017 (befristete Gültigkeit der FSO 17) liegt eine neue, solide, abgestimmte Grundlage vor, die aktuell und dem schweizerischen Führungsverständnis verpflichtet ist.

## Bewährtes erhalten

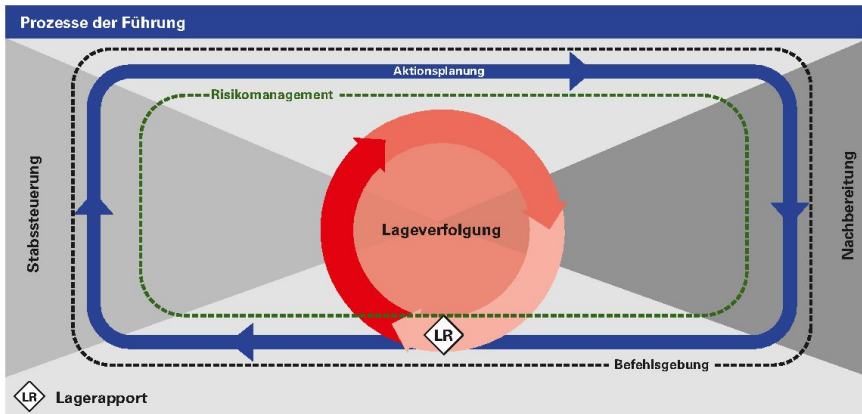
Im Umfang vergleichbar mit der konzisen FSO XXI, aber nun im handlicheren Format A5 daherkommend, baut die FSO 17 die übernommenen Inhalte im Sinne einer besseren Systematik teilweise

Einbettung der Führungsreglemente der Armee [FSO 17, Abb. 1].

Grafiken: HKA

Führungsstufe	Führungsreglemente der Armee			Ausbildungshilfen
	Verfahren	Prozesse/Produkte	Terminologie	
Militärstrategische Führung	GMSF 17			
Operative Führung	OF 17	FSO 17 Produkte Pflichtenhefte	Begriffe	BGO 17
Taktische Führung	TF 17			BFT 17

Legende  
 GMSF 17 Grundlagen Militärstrategische Führung 17  
 OF 17 Operative Führung 17  
 TF 17 Taktische Führung 17  
 FSO 17 Führung und Stabsorganisation 17  
 BGO 17 Behelf für Generalstabsoffiziere 17  
 BFT 17 Behelf Führung Truppenkörper 17



Prozesse der Führung [FSO 17, Abb. 12].

um. Grundsätzliche Aspekte werden vertieft dargestellt, nur an die operative Stufe gebundene aber weggelassen. Auch wenn das grundlegende Prozessmodell sowie die Führungstätigkeiten gewisse Anpassungen erfahren haben, bleibt der Kern intakt: die integrale Sicht von Führung (Planung und Steuerung) sowie das Vorgehen bei der Planung in fünf Prozessschritten, flankiert von Zeitplanung und Sofortmassnahmen. Auch die bewährte Methodik (z. B. Aussage-Erkenntnis-Konsequenz), insbesondere bei der Problemfassung und Beurteilung der Lage, wird nicht verändert, sondern zum besseren Verstehen ergänzt.

Was die Beilagen betrifft, so wird jene mit den Pflichtenheften der Stabsfunktionen weiter bestehen bleiben. Ohne diese gegenwärtig in einem anspruchsvollen Aktualisierungsprozess befindende Vorgabe kann keine zielgerichtete Ausbildung in Stabslehrgängen und Technischen Lehrgängen erfolgen. Diese Beilage kann aber erst 2015 fertig gestellt werden, da aktuell über die Stäbe WEA in ihrer Zusammensetzung noch nicht entschieden ist. Demgegenüber werden die im Hauptdokument FSO XXI als Anhang aufgeführten Befehlsraster entfallen und eine komplett neue Beilage bilden, die umfassender ist. Das grundsätzlich in die bekannten fünf Punkte eingeteilte Befehlsraster bleibt bestehen.

### Neuerungen als Mehrwert

Die Neuerungen können nicht unter dem Titel «Ändern um des Änderns willen» abgebucht werden. Man mag einwenden, dass man ruhig mit der FSO-Version XXI hätte weiterfahren können und nicht schon wieder einen Zugzwang hätte auslösen müssen. Das stimmt sicher für folgende Neuerungen bzw. neuen Akzentuierungen nicht:

### Führungsprozess als Kontinuum

Führung wird neu konsequent als dauernd laufender Prozess verstanden. Das bisherige serielle Verständnis von Aktionsplanung und anschliessender Aktionsführung (im Kern wieder nach dem Schema der Aktionsplanung) gilt als planungslastig, schwerfällig und daher überholt. Auch im Lichte der neuen Führungsinformationssysteme wie FIS Heer steht im Zentrum der Kernprozess der kontinuierlichen Lageverfolgung, der über den Lagerapport zum Handlungsbedarf führt.

### Erfolgreich dank Standards

«...Ein systematisches Vorgehen im Denken und Handeln ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das erfolgreiche Bewältigen eines (militärischen) Auftrages; denn damit kann eine umfassende Vorgehensweise, ein «roter Faden» sowie eine hohe Verbindlichkeit garantiert werden. In der Armee kommt diesem Aspekt eine besondere Bedeutung zu, weil die Auftrags-erfüllung im Ernstfall auch unter Einsatz des Lebens zu gewährleisten ist; dies verleiht der militärischen Führung eine menschliche Dimension und erfordert von allen Entscheidungsträgern ein hohes Mass an Ernsthaftigkeit. In militärischen Bereichen wird das systematische Vorgehen im Denken und Handeln mit der Anwendung der Führungstätigkeiten und dem Vorgehen entlang der Prozesse der (militärischen) Führung sichergestellt: Die Führungstätigkeiten und die Prozesse der (militärischen) Führung sind im militärischen Umfeld die entscheidenden Wegweiser, um ein Problem systematisch einer Lösung zuzuführen.

Die Aufgabe der ZS ist es, diese Standards gem. FSO 17 auszubilden: Der Vorteil von verinnerlichteten Standards liegt darin, dass

Dann wird bei Bedarf der Planungsprozess für eine konkrete Aktion ausgelöst. Dieser wird mit den bekannten Führungstätigkeiten durchgeführt. Unterstützungsprozesse für Stabssteuerung und Nachbereitung begleiten die obigen beiden Kernprozesse. So trägt man der Dynamik des Geschehens logischer, flexibler und damit besser Rechnung.

### Führungstätigkeiten neu durchdacht

Im grundlegenden, allseits bekannten fünfstufigen Schema fallen vier Änderungen auf. Erstens hinterlegt man diesem systematischen Entscheidungsprozess die Lage, die zum Handeln zwingt bzw. auf deren Grundlage ein Auftrag zu bewältigen ist. Das entspricht auch dem Lageverfolgungsprozess im obigen Prozessmodell. Zweitens wird ein die Führungstätigkeiten umspannendes Risikomanagement vorgegeben. Es gehört grundsätzlich zu allen Prozessen im Sinne einer sorgfältigen und zielgerichteten Aufgabenerfüllung. Drittens beginnen Zeitplanung und Sofortmassnahmen richtigerweise schon im Prozessschritt Problemfassung. Viertens ist der abschliessende Schritt wieder die Befehlsgebung, wie in der FSO 95. Dieser Schritt wurde in der

sich im Einsatz alle an einem Entscheid Beteiligten auf die inhaltlichen Aspekte einer Einsatzaufgabe konzentrieren können, weil die Mechanik der Entscheidungsfindung in der Lageverfolgung (Steuerung) und Aktionsplanung für alle klar und nachvollziehbar ist.

Wie im militärischen Umfeld geht es letztlich auch in allen anderen Lebensbereichen (zivilen Organisationen, Unternehmungen, private Tätigkeit, etc.) immer wieder darum, Aufträge zu erfüllen resp. Ziele zu erreichen. Somit ist die Anwendung der Führungstätigkeiten und das Vorgehen entlang der Prozesse der (militärischen) Führung für eine systematische Problemlösung in allen Lebensbereichen geeignet – z. B.: wollen Sie einen Gemeinderat führen – als Unternehmer einen neuen Markt bewirtschaften – ein Haus bauen – eine Bergtour organisieren – ... – probieren Sie die in der FSO 17 dargestellten Vorgehen aus; Sie werden systematischer sowie bewusster entscheiden und somit erfolgreicher als andere sein! ...»

Br Daniel Keller,  
Kdt Zentralschule

## GENERAL DYNAMICS

### European Land Systems-Mowag

Wir sind ein international bekanntes Unternehmen mit langjähriger Erfahrung in der Entwicklung und Produktion von Spezialfahrzeugen. Herausfordernde Projekte und vielversprechende Zukunftsperspektiven verlangen Verstärkung unseres Teams. Per sofort oder nach Vereinbarung suchen wir deshalb eine(n)

## Director International Business & Services Europe East (Leiter Vertrieb & After Sales)

In dieser Funktion übernehmen Sie die betriebswirtschaftliche Führung unserer Vertriebsregion Osteuropa und sind verantwortlich für die strategische Markt- und Geschäftsentwicklung sowie den Verkauf von GDELS Produkten und Dienstleistungen. Im Weiteren leiten und koordinieren Sie als Teamplayer die entsprechenden Vertriebskampagnen.

#### Voraussetzungen:

- Gutes technisches und kommerzielles Verständnis
- Langjährige Erfahrung in der wehrtechnischen Industrie oder im regierungsnahen Projekt-Vertrieb
- Mehrjährige Führungserfahrung eines Vertriebsteams erwünscht
- Bereitschaft, sich in neue und bestehende Märkte einzuarbeiten und diese zu entwickeln
- Hohe Bereitschaft zur Reisetätigkeit
- Freude am Umgang mit Schlüssel-Kunden und Geschäftspartnern aus verschiedenen Kulturkreisen
- Verhandlungssichere Deutsch- und Englischkenntnisse in Wort und Schrift, andere Sprachen wünschenswert
- Strategisches Denken und Planen

#### Wir bieten:

- Die Möglichkeit, Ihre Erfahrungen in einem international tätigen Betrieb umfassend einzubringen
- Attraktive Entlohnung, gut ausgebaute Sozialleistungen sowie persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten

#### Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Wir freuen uns auf Ihre schriftliche Bewerbung zu Händen der Personalabteilung. Für telefonische Auskünfte stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung, **+41 71 677 55 35**.

General Dynamics  
European Land Systems-Mowag GmbH  
Unterseestrasse 65  
8280 Kreuzlingen, Switzerland  
jobs@gdels.com  
www.gdels.com

## GENERAL DYNAMICS

### European Land Systems-Mowag

Wir sind ein international bekanntes Unternehmen mit langjähriger Erfahrung in der Entwicklung und Produktion von Spezialfahrzeugen. Herausfordernde Projekte und vielversprechende Zukunftsaussichten verlangen Verstärkung unseres Teams. Per sofort oder nach Vereinbarung suchen wir deshalb eine(n)

## Senior Manager International Sales Wheeled Vehicles

Als Mitglied unseres Produktvertriebsteams sind Sie verantwortlich für den Verkauf von unseren GDELS-Mowag Radfahrzeugen und Serviceleistungen in ausgewählten Märkten, einschliesslich der sach- und termingerechten Bearbeitung der daraus resultierenden Aufgaben. Sie bereiten Präsentationen und Vorführungen vor und führen diese durch, erstellen Offerten und begleiten den Prozess bis zur Vertragsverhandlung und Vertragsschluss. Sie nehmen an internationalen Messen teil, nehmen Kundenwünsche entgegen und pflegen die Beziehungen mit internationalen Kunden und Geschäftspartnern.

#### Voraussetzungen:

- Gutes technisches Verständnis und Kenntnisse militärischer Strukturen
- Erfahrung im internationalen Verkauf von Landfahrzeugen (Wehrtechnik bevorzugt)
- Kenntnisse im Projektmanagement und Marketing
- Freude am Umgang mit Kunden aus verschiedenen Kulturkreisen
- Verhandlungssichere Deutsch- und Englischkenntnisse in Wort und Schrift, andere Sprachen wären wünschenswert
- Hohe Bereitschaft zur Reisetätigkeit
- Sicheres und gewandtes Auftreten sowie Teamfähigkeit zeichnen Sie aus

#### Wir bieten:

- Die Möglichkeit, Ihre Erfahrungen in einem international tätigen Betrieb umfassend einzubringen
- Attraktive Entlohnung, gut ausgebaute Sozialleistungen sowie persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten

#### Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Wir freuen uns auf Ihre schriftliche Bewerbung zu Händen der Personalabteilung. Für telefonische Auskünfte stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung, **+41 71 677 55 35**.

General Dynamics  
European Land Systems-Mowag GmbH  
Unterseestrasse 65  
8280 Kreuzlingen, Switzerland  
jobs@gdels.com  
www.gdels.com

FSO XXI quasi als Abfallprodukt der Planung gesehen, deren Revision höher bewertet wurde. Die Befehlsgebung ist jedoch als Führungsakt zentral, denn sie bringt den Kommandanten direkt ins Spiel, der die Unterstellten zu befähigen hat, im Gesamtrahmen zu wirken, ihre Aufgabe hundertprozentig zu verstehen und die erfolgsentscheidenden Zusammenhänge zu erkennen.

**Durchlässigkeit über alle Führungsstufen und Einbezug der Unterstellten**

Verlangt wird eine vernetzte Aktionsführung, um rascher und präziser Wirkung zu erzielen. Denn ein höheres Tempo militärischer Aktionen ist Tatsache. Das bedingt nicht nur ein effektives und effizientes Zusammenwirken von Sensoren, Entscheidungsträgern und Effektoren, es stellt auch hohe Ansprüche an die Führung über die verschiedenen Führungsstufen. Die Produkte der Planung (Beilage zur FSO 17: Planungsvorgaben, Konzepte, Pläne, Befehle) müssen klar bestimmt und genau in die Prozessabläufe integriert sein. Dies gilt auch für die Interaktionen zwischen den Führungsstufen: Die Unterstellten müssen, wenn immer möglich, eingebunden sein; sie müssen wissen, zu welchem Zeitpunkt sie auf welche Ergebnisse («Produkte») vorgesetzter Stufe zugreifen können. Systembrüche sind zu vermeiden.

**Auftragstaktik**

Am bekannten und bewährten Führungsverfahren der Armee und den damit verbundenen Freiheiten des Beauftragten wird nicht gerüttelt. Die Beschreibung derselben ist aber insgesamt präziser vorgenommen worden. Klärend wird darauf hingewiesen, dass Auftragstaktik nicht nur – nach eindeutiger Übermittlung des eigenen Entschlusses und des Auftrags an den Unterstellten – die Übergabe von Mitteln und Kompetenzen darstellt. Sie bedeutet zudem vor allem auch, dass der Vorgesetzte den Kenntnissen, Fähigkeiten und dem Charakter des Unterstellten vertraut.

**Zentrale Rolle des Kommandanten**

In verschiedenen kleineren Anpassungen wird festgehalten, dass der Kommandant erweitert Einfluss nehmen kann und soll. Bei der Lagebeurteilung legt er fest, welcher der gefährlichsten oder aber wahrscheinlichsten gegnerischen Möglichkeit weiter gefolgt werden soll. Das Risikomanagement wird ebenfalls zur Kommandantensache erklärt. Diese Beispiele zei-



Führungstätigkeiten [FSO 17, Abb. 3].

gen, dass der Kommandant nicht nur in die Pflicht genommen wird, sondern dass er auch aufgefordert wird, seine Handlungsfreiheit gestaltend und nach seinem Sinn und seinen Fähigkeiten zu nutzen.

**Begriffe als Skelett der Führung**

Der Begriffskatalog als viertes Reglement der Generation XXI soll neu als Beilage zur FSO 17 stossen. Damit wird der alten Weisheit genüge getan, dass nur wer klare Begriffe hat, auch führen kann. Aktuell besteht ein Entwurf, das heisst eine systematische und sprachlich-formale Überarbeitung der wild gewachsenen Begriffe XXI, gestützt auf klare Begriffsbäume. Noch beschäftigt die Frage die Gemüter, ob eine derartig radikale Reform des Begriffswerkes notwendig sei, oder ob nur schon mit einer pragmatischen Anpassung die notwendige Klarheit erreicht werden könne. Fest steht, dass die aktualisierten Begriffe wohl erst als doktrinaler Schlussstein erscheinen werden.

**Einführung und Umsetzung**

Die FSO 17 ist auf den 01.07.2014 in Kraft getreten. Die FSO XXI von 2004 wurde damit aufgehoben. Der Chef der Armee hat angeordnet, das Reglement im Herbst 2014 in zentralen Kursen der HKA und anlässlich von Führungs-Simulationen 2015 an der Generalstabschule einzuführen. Die Einführung soll anschliessend im «Schneeballsystem» bis auf untere Stufen erfolgen. Die neuen Reglemente werden gemäss Verteiler Ende 2014 bis Anfang 2015 versandt. Die fehlenden Beilagen stossen schnellstmöglich dazu.

Die Gültigkeit ist bis 31.12.2017 befristet. In den nächsten drei Jahren ab heute sollen praktische Erfahrungen gesamt-

elt werden. Eine neuerliche Beurteilung kann und soll erst dann erfolgen, wenn die Beilagen vollständig erschienen sind und wenn die Reglemente OF 17 und TF 17 (allenfalls mit Beilagen) herausgekommen und eingeführt sind. Die nachgelagerten Führungsbehalte für Generalstabs-offiziere (BGO 06, aktualisiert) und für Truppenkörper (BFT 07) erfahren im Verlauf 2015–2016 eine grundlegende Überarbeitung, so dass sie zu Beginn der Ausbildung nach WEA-Fahrplan per 01.01.2017 verteilt und eingeführt vorliegen (Best Practice).

**Schlussgedanken**

Im internationalen Vergleich darf man feststellen, dass die Führungsreglemente unserer Armee (FSO, OF, TF) Vorbildcharakter haben. Sie sind präzise, kurz und knapp, gut illustriert und aus einem Guss. Mit der neuen Generation «17» sind sie wieder top-aktuell, zudem mit einem Roten Faden zurück bis zum berühmten Cours Tactique von General Dufour Mitte des 19. Jahrhunderts. Auch die zentrale Auftragstaktik und die Aufforderung an die Offiziere, mit Augenmass zu führen, gehen weit zurück. Auf dieses Vermächtnis dürfen wir stolz sein. Das Milizsystem war stets Garant für Praxisnähe, auch zur Führung in der Wirtschaft. Dieser Austausch lebte und belebte – bis heute: Der zivile Mehrwert der militärischen Führungsausbildung wird wieder vermehrt anerkannt. Auch Verantwortung und Disziplin in der Führung sind aktueller als auch schon. Der Ernst militärischer Führung ergibt sich aus dem Zweck der Armee. Das Nachdenken darüber tut in jeder Generation Not. ■

\* Co-Autor: Oberst i Gst Stephan Kuhn, Leiter Joint-Doktrin/Projektleiter FSO 17, Armeestab.