

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: 21.02.2026

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 Führungs- vorschrift, 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 Armee- Stabsrahmenübungen 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 Führungs- vorschrift FSO XXI weiter zu entwickeln, war eine herausfordernde und Durchhal- tewillen verlangende Aufgabe. Die eine oder andere Gretchenfrage tauchte wieder- holt auf. Viele Seminare, auch auf höchster Stufe, wurden abgehalten, um die In- halte 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 Führungs- stufen. Das Hauptdokument liegt nun seit Juli 2014 unterschrieben vor und wird bis Ende 2014 eingeführt und verteilt. Noch fehlen die drei ergänzenden Beilagen: Pro- dukte der Planung, Pflichtenhefte der Of- fiziere 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 ver- innerlicht betrachtet werden. Die Armee XXI unterzog es nur einer auf das Not- wendigste beschränkten Aktualisierung. Doch Führungs- und Einsatzdok- trin sind die Kehrseiten derselben Me- daille. Man darf nicht vergessen, auf wel-

chen Kurs die Armee XXI schon am Vor- abend der Inkraftsetzung 2004 gesetzt wurde. Die Reglemente XXI waren noch nicht gedruckt, als 2003 durch Budget- kürzungen die Ausfinanzierung der ge- planten Armee zur Illusion wurde. Die Reglemente XXI waren kaum eingeführt, als 2005 der Schwenk zur Konzentration auf die wahrscheinlichen Einsätze vollzo- gen wurde.

Schritt auf Tritt erfolgte mit dem so- genannten Entwicklungsschritt der Ar- mee 08-11 eine weitere Armeereform. Der Doktrin wurde dadurch teilweise das Fundament entzogen. Dem eilig entwor- fenen doktrinalen Brückenschlag mit der Raumsicherung blies ein politisch steifer Wind entgegen. Zunehmend rieten sich materielle Lücken auf, waren Mängellis- ten zu erstellen, zeigten sich in grossen Übungen über verschiedene Führungs- stufen Defizite und Irritationen.

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

Kurz: Die Kohärenz der Doktrinvor- schriften FSO, OF und TF XXI samt Be- grifflichkeit war nicht mehr gegeben. Mit der durch den Armeiebericht 2010 ange- stossenen Weiterentwicklung der Armee WEA packte man seitens Doktrin zu- rechst das stabilste Element der Trilogie als erstes an, die FSO. Über kein Regle- ment der Stufe Armee wurden bisher ähnlich viele Seminare auf höchster Ebe- ne durchgeführt. Das Engagement hat sich gelohnt. Für die Übergangszeit bis Ende 2017 (befristete Gültigkeit der FSO 17) liegt eine neue, solide, abge- stimmte Grundlage vor, die aktuell und dem schweizerischen Führungsverständ- nis verpflichtet ist.

Bewährtes erhalten

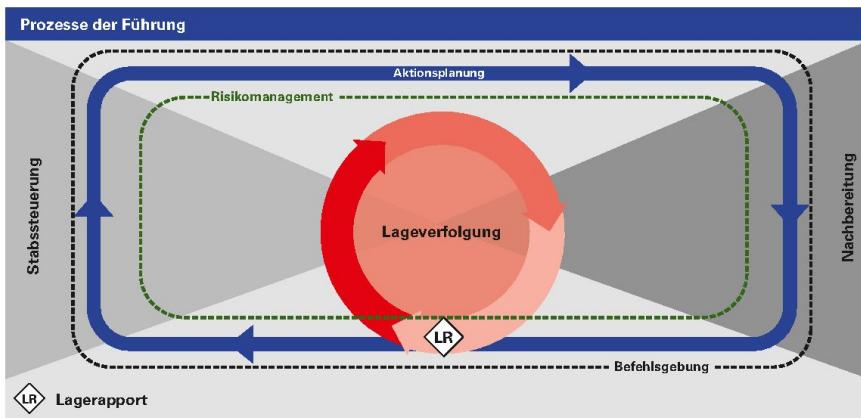
Im Umfang vergleichbar mit der kon- zisen FSO XXI, aber nun im handliche- ren Format A5 daherkommend, baut die FSO 17 die übernommenen Inhalte im Sinne einer besseren Systematik teilweise

Führungsstufe	Führungsreglemente der Armee			Ausbildungshilfen
	Verfahren	Prozesse/Produkte	Terminologie	
Militärstrategische Führung	GMSF 17			
Operative Führung	OF 17	Pflichten- hefte Produkte FSO 17	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 Problemefassung 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 Lehr-gängen erfolgen. Diese Beilage kann aber erst 2015 fertig gestellt werden, da aktuell über die Stäbe WEA in ihrer Zusam-mensetzung noch nicht entschieden ist. Dem-gegenüber werden die im Hauptdoku-ment 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 be-stehen.

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:

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 Entscheidfindungsprozess die Lage, die zum Handeln zwingt bzw. auf deren Grundlage ein Auftrag zu bewältigen ist. Das entspricht auch dem Lägerverfolgungsprozess 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 Problemefassung. Viertens ist der abschliessende Schritt wieder die Befehlsgebung, wie in der FSO 95. Dieser Schritt wurde in der

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 Auftragserfüllung 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 Wege, weiser, um ein Problem systematisch einer Lösung zuzuführen.

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

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 (zivile 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 Kulturregionen
- 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 Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Wir freuen uns auf Ihre schriftliche Bewerbung zu Handen 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 Kulturregionen
- 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 Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Wir freuen uns auf Ihre schriftliche Bewerbung zu Handen 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 Befehlsgabe 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

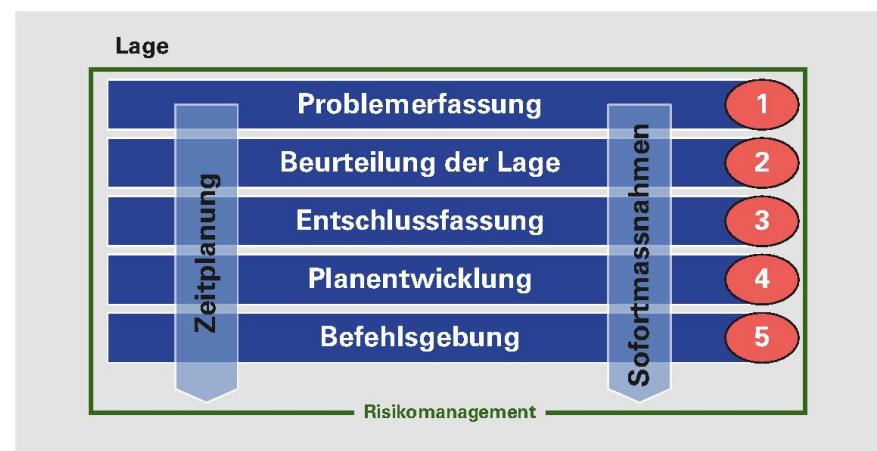
Verlangt wird eine vernetzte Aktionsführung, um rascher und präziser Wirkung zu erzielen. Denn ein höheres Tempo militärischer Aktionen ist Tatsache. Das bedingt nicht nur ein effektives und effizientes Zusammenwirken von Sensoren, Entscheidungsträgern und Effektoren, es stellt auch hohe Ansprüche an 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 Kommandantsache 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 Begriffsäume. 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 könnte. Fest steht, dass die aktualisierten Begriffe wohl erst als dogmatischer 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 gesam-

melt 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 Führungsbehelfe für Generalstabsoffiziere (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 präzis, 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 Kuhnen, Leiter Joint-Doktrin/Projektleiter FSO 17, Armeestab.