

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 183 (2017)

**Heft:** 4

**Artikel:** Lessons from the UK's approach to facing future conflicts

**Autor:** Genitsch, Michail

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-681605>

### **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:** 18.04.2026

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

# Lessons from the UK's approach to facing future conflicts

Unter diesem Titel verfasste der Autor eine Masterthesis an der Cranfield University (Shrivenham, UK) im Rahmen des Studiengangs «International Defence and Security». Der vorliegende Artikel soll einige der dort gewonnenen Erkenntnisse aus Sicht der HKA spiegeln und Denkanstösse zu deren Weiterentwicklung liefern.

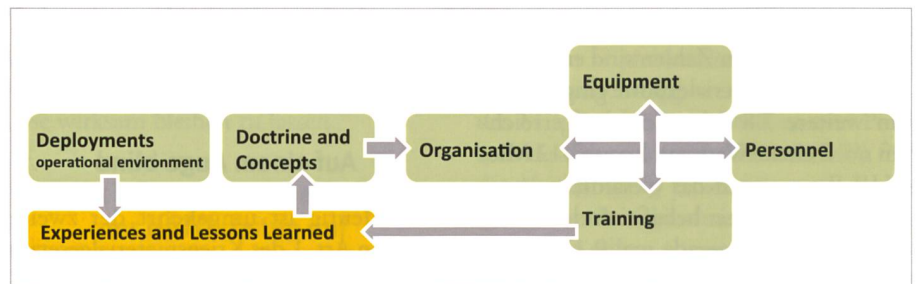
Michail Genitsch

Seit jeher beschäftigen sich Politiker, Wissenschaftler und Militärs mit der Frage: Wie sollen – oder – wie müssen wir uns auf zukünftige Konflikte vorbereiten? Erfahrungen und Lehren aus vergangenen Konflikten, die technologische Entwicklung wie auch politische und soziale Aspekte bilden die Basis für die zielführende Weiterentwicklung von Streitkräften.

## Konzepte moderner Konflikte

Ein nicht unwesentlicher Teil der Arbeit bestand darin, die theoretischen Konzepte von aktuellen und künftigen Konflikten, als Basis für die Weiterentwicklung der Streitkräfte, zu analysieren. Das Konzept der hybriden Kriegführung kann dabei als Modell gesehen werden, welches Ausprägungen der Konzepte *Revolution in Military Affairs* (technology driven) und *New Wars* (human/social driven) vereint. Ein Konzept also, das einem Ineinandergreifen von konventionellen und asymmetrischen Vorgehensweisen entspricht, bei welchem ein Gegner alle Formen der Gewaltausübung sowie Taktiken gleichzeitig und im gleichen Raum zur Wirkung bringen kann.

Spannend ist hierbei die Erkenntnis, dass in den Doktringrundlagen der britischen Streitkräfte der Begriff der *hybriden* Kriegführung nur ganz begrenzt Eingang findet. Wohl wird anerkannt, dass aktuelle Konflikte Charakteristiken eines hybriden Konfliktbildes aufweisen. Gleichzeitig wird aber festgehalten, dass diese Form der Konfliktführung im Grundsatz nicht neu ist. Die Orientierung an einem Modell stellt jedoch die gesamtheitliche Erfassung aller Dimensionen und Herausforderungen eines Konfliktes sicher. Ein Vergleich von Definitionen des Begriffs der hybriden Kriegführung zeigt eindrücklich, dass weder in den gesichteten Dok-



tringrundlagen noch in der Wissenschaft eine einheitliche Auffassung über deren Charakteristiken vorliegt.

## Umsetzungs- und Anwendungsmöglichkeiten

Die im britischen Modell der *Defence Lines of Development*<sup>1</sup> enthaltenen Bereiche steuern die Weiterentwicklung der Streitkräfte. Für die Analyse wurden diese Faktoren in eine zweckdienliche Reihenfolge, unter Berücksichtigung der gegenseitigen Abhängigkeiten, gestellt (vgl. Abbildung). Ausgangspunkt bilden dabei immer die Einsätze. Die dort gewonnenen Erkenntnisse und Lehren fliessen direkt in die Doktrin ein. Erst nachgelagert werden Faktoren wie Organisation, Ausrüstung oder Ausbildung entwickelt.

Für die Doktrinentwicklung der britischen Streitkräfte ist das in Shrivenham angesiedelte *Development, Concepts and Doctrine Centre (DCDC)* verantwortlich. Die unmittelbare Nähe zur *Defence Academy* (Lehre) und zur *Cranfield University* (Forschung) ermöglicht eine übergreifende Diskussion und die gemeinsame Entwicklung von Konzepten und Doktringrundlagen. Der Auftrag an das DCDC beinhaltet denn auch die Bereiche Entwicklung, Forschung und Versuche sowie die Erarbeitung von Grundlagen für die teilstreitkräfteübergreifende Ausbildung.

Die in der Strategie 2022 der HKA definierten Schwerpunkte<sup>2</sup> decken sich in wesentlichen Teilen mit den eben beschrie-

Defence Lines of Development, adaptiertes Modell.

Grafik: Autor

benen Aufträgen der Organisationseinheiten, welche im Campus der *Defence Academy* zusammengefasst sind und die «physische» Nähe von Ausbildung, Forschung und Doktrin gewährleisten. Im Weiteren sollen nun Umsetzungs- und Anwendungsmöglichkeiten in den Bereichen Wissensmanagement, Doktrin und Ausbildung aufgezeigt werden.

## Wissensmanagement

Für die systematische Erfassung und Auswertung von gewonnenen Lehren ist innerhalb des DCDC eine eigenständige Abteilung zuständig. Je nach Bedarf werden diese Lehren zu Handlungsrichtlinien für künftige Einsätze, Forschungsreihen oder der Doktrin aufbereitet und zusammengestellt. Wohl werden auch bei uns Lehren aus Übungen und Einsätzen erfasst und umgesetzt. Eine systematisch aufgebaute und umfassende Datenbank, welche auch Organisationseinheit-übergreifend einsehbar ist, fehlt hingegen.

Auf Stufe HKA kann der Aufbau einer vernetzten *Lessons Learned* und *Best Practices* Plattform folgende Zielsetzungen erfüllen:

- Die für die Ausbildung in den Lehrgängen erforderlichen Grundlagen im Sinne des Wissensmanagement (Wissenserhalt, -aufbau und -transfer) HKA-übergreifend zur Verfügung zu stellen. Unter Berücksichtigung der Personal-

fluktuation ermöglicht diese Plattform auch ein rascheres Einarbeiten und Zu-rechtfinden in den jeweiligen Aufgaben;

- Die Lehren und Erkenntnisse aus den Lehrgängen und insbesondere den Übungen systematisch zu erfassen und zu ordnen. Dies mit dem Ziel, die Ausbildungsunterlagen (Bsp. Taktische Übungen) laufend zu aktualisieren und Neuerungen oder Weiterentwicklungen (Bsp. in Fachdienstbereichen) über die Ausbildungsvorgaben zu steuern;
- Erfassen der Lehren der übenden Stäbe in der praktischen Anwendung der Prozesse der Führung auf dem Führungssimulator (Fhr Sim). Dies kann sowohl die sich aus der Eigen- und Fremdbeurteilung (Bsp. Übungsberichte) gezo-genen *Lessons Learned* als auch Pro-dukte und mögliche Lösungen (*Best Practices*) umfassen. Nachfolgende Stä-be können so von den gemachten Erfah-rungen profitieren, ihre eigenen Vorge-hensweisen optimieren und somit fokussierter trainieren;
- All die erwähnten Lehren und Erkennt-nisse können auch für die Validierung und Weiterentwicklung der Führungs-reglemente, der Führungsbehelfe sowie der truppengattungsspezifischen Ein-satzverfahren genutzt werden.

### Doktrin

Wohl nirgends setzt sich der Lehrkörper in Bezug auf die Truppengattung, die Erfahrungen aus einer *Langen Auslandkommandierung* (LAK) oder einem allfälligen Einsatz (Bsp. KFOR) armeeübergrei-fender zusammen als an der HKA. Dieser Umstand kann und sollte noch vermehrt genutzt werden. So sollen beispielsweise nebst den bereits verantworteten Aus-bildungshilfen, wie dem Behelf Führung Truppenkörper BFT, der HKA weitere Führungsreglemente (Bsp. das Reglement Führungs- und Stabsorganisation FSO und Taktische Führung TF) zugewiesen werden. Zudem bestünde die Möglichkeit, Probeausgaben in den Lehrgängen unter Einbezug der Milizteilnehmer zu prüfen und zu validieren. Nicht ausser Acht gelassen werden dürfen die Möglichkeiten im Bereich der direkten und unkomplizierten Zusammenarbeit mit den Dozenten der Militärakademie.

Weiter sieht die Laufbahnplanung der Berufsoffiziere vor, dass diese nach einer absolvierten LAK prioritär an der HKA eingesetzt werden. In Ergänzung könn-te eine ausreichend alimentierte Doktrin-

stelle der HKA die Absolventen mit For-schungsaufträgen ausstatten, um das vor-handene Potential gezielter auszunutzen.

### Ausbildung

#### Modernes Konfliktbild

Basis für eine nachhaltige und den Re-alitäten entsprechende taktische Ausbil-dung ist ein modernes Konfliktbild, wel-ches im *Future Land Operating Concept* wie folgt beschrieben wird: «The contem-porary character of conflict is highly com-plicated and the boundaries between the types of threat are increasingly un-clear, ...»<sup>3</sup>. Diesem Umstand muss in den taktischen Lehrübungen entsprechend Rechnung getragen werden. Dabei ist insbesondere die *hybride* Bedrohung in den zugrundeliegenden Übungsszenarien re-alistisch und umfassend abzubilden.

In den Lehrgängen und Kursen der HKA sind, nebst den erwähnten taktischen und organisatorischen Aspekten, ganz systema-tisch Fragen und Problemstellungen in den Bereichen Konfliktverständnis, Einsatz-realitäten, Legitimation, Gesellschaft und Medien zu thematisieren. Nur so lassen sich Faktoren, welche schliesslich den he-rausfordernden und komplexen Charak-ter von künftigen Konflikten ausmachen, erkennen und im Rahmen der Ausbil-dung strukturieren und erfassen. Somit wird klar, dass moderne Konflikte weit mehr beinhalten als die blossе Anwen-dung von Zwangsmassnahmen und Waf-fengewalt zur Neutralisierung oder Ver-nichtung der jeweiligen Bedrohung.

Dies wiederum ermöglicht die Förde-rung der stets geforderten Flexibilität und des innovativen Denkens. Nur Kader, wel-che rasch und strukturiert eine Situation erfassen können, verfügen über das Po-tential sich intensiv und zielführend mit möglichen Lösungen auseinander zu set-zen. Dabei sind Varianten *out of the box* – jedoch immer in Bezug auf die Zieler-reichung respektive den Auftrag –, welche bekannte oder gängige Vorgehensweisen herausfordern, durchaus erwünscht.

#### whole-of-government approach

Die eingangs erwähnten Charakteristi-ken von modernen Konflikten bedingen für deren Bewältigung den koordinierten Einsatz aller im Sicherheitsverbund ver-fügbaren Instrumente.

Die HKA berücksichtigt mit den auf dem Fhr Sim erarbeiteten Szenarien die-sen Umstand bereits seit längerem und in-teгриert dazu eine Vielzahl von Partnern.

Aus Sicht der übenden Stäbe können nir-gends sonst vergleichbare und für alle be-teiligten Stellen aufschlussreichere Erfah-rungen gesammelt werden. Dies zeigt sich auch im Umstand, dass das Projekt Fhr Sim Next Generation ein Top-Projekt auf Stufe VBS darstellt.

Im Spannungsfeld zwischen dem Bedarf an regelmässigem Training der Stäbe und den begrenzten Zeitverhältnissen für die Vorbereitung muss in Zukunft ein weite-rer methodischer Ansatz im Vordergrund stehen. Anstelle der vor den Stabsübun-gen durchzuführenden Aktionsplanung, soll den übenden Stäben ein bis auf die er-forderliche Stufe ausgearbeiteter Einsatz-plan zur Verfügung gestellt werden. Diese Einsatzpläne werden im Sinne einer «Re-vision der Pläne» in einer kurzen Sequenz angepasst. Das Schwergewicht des Train-ings verlagert sich somit auf Aspekte der Lageverfolgung, bei welchen die Ausein-dersetzung mit den Realitäten im Einsatz-umfeld, die Zusammenarbeit mit Partnern und weiteren Bereichen der Einsatzfüh-rung wirkungsvoll zur Geltung kommen können.

### Fazit

Der Grundsatz, wonach die Qualität einer Milizarmee im Wesentlichen von der Qualität ihrer Kader abhängig ist, kann wohl nirgends fokussierter und nachhal-tiger beeinflusst werden als in den Lehr-gängen und Kursen der HKA. Die aufge-führten Chancen und Möglichkeiten gilt es künftig zu nutzen, zu optimieren res-pektive zu erarbeiten. Entscheidend ist dabei, dass der steten Weiterentwicklung der HKA die erforderliche Beachtung ge-schenkt und die entsprechenden Ressour-cen zur Verfügung gestellt werden kön-nen. ■

1 Training, Equipment, Personnel, Information, Doctrine and Concepts, Organisation, Infra-structure and Logistics.

2 [www.armee.ch/hka](http://www.armee.ch/hka).

3 UK Ministry of Defence. Development, Concepts and Doctrine Centre, Joint Concept Note 2/12: Future Land Operating Concept. 2012, 1-4. (ver-fügbar im Internet: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/33688/20120829jcn2\\_12\\_floc\\_u.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33688/20120829jcn2_12_floc_u.pdf)).



Oberstlt i Gst  
Michail Genitsch  
MSc IDS/ EMBA FHO  
ZSO Kdt HKA/SCOS / Gr C  
HKA  
4142 Münchenstein