

# Ausbildung und Doktrin: Gedanken zur Umsetzung von OF/TF/FSO 17

**Die Führungsreglemente der Armee XXI sind Geschichte. Eine neue Generation, passend zur Doktrin WEA, ist an ihre Stelle getreten. Wie immer bei derartigen Entwicklungsschritten gibt es Erklärungsbedarf, stellen sich auch Fragen. Dabei ist die Kaderausbildung an vorderster Front: Sie setzt die Doktrinvorgaben um, vermittelt sie und sammelt Erfahrungen. Spannende Prozesse, deren Resultate bei der Doktrinschöpfung berücksichtigt werden müssen – oder müssten.**

Michael Arnold, Stv. Chefredaktor

In der ASMZ vom November 2017 unter dem Titel «Führungsreglemente der Armee 17» wiesen die beiden Autoren Michael Arnold und Daniel Krauer auf die Inhalte und den Arbeitsstand der Reglemente Operative Führung (OF), Taktische Führung (TF), Führung und Stabsorganisation (FSO) sowie Begriffe der Armee hin. Inzwischen liegen OF 17, TF 17, FSO 17 (2018) mit Pflichtenheften sowie die Begriffe der Armee 17 vor. Auch wenn noch nicht alle Reglemente in allen Sprachen gedruckt beziehungsweise offiziell verteilt sind, kann die Kaderausbildung damit arbeiten. Denn erstens stehen alle Reglemente im Verlauf 2018 bereit, wenn auch etwas spät; zweitens waren Ausstieg aus der Armee XXI und Annäherung an die Doktrin WEA ja länger anhaltende Prozesse, niemand konnte also per 01.01.2018 überrascht sein. Zudem hat die HKA mit dem operativ-taktischen Rahmenwerk LUCERNA 17 die Aktualisierung der Doktrin und der Lehrübungen zeitgerecht angestossen.

## Grundsätzliches

### *Doktrinvorgaben – Reglemente*

Militärische Reglemente wie eine OF/TF oder FSO 17 stehen zwar in einer gewissen Kontinuität (A 95, A XXI), müssen aber klar auf einer aktuellen, übergeordneten Doktrin fussen. Diese Doktrinvorgaben WEA existieren, sie sind wie die oben genannten Reglemente unter der Leitung des Armeestabes erarbeitet und von der Armeeführung genehmigt worden. Sie geben grundsätzliche, längerfristig geltende Vorstellungen wieder, wie unsere Streitkräfte welche Aufgabe zu erfüllen haben. Damit postulieren sie implizit entsprechende militärische Fähigkeiten.

Ihre Gestaltungskraft ist jedoch relativ: Bedrohungen und Gefahren, sicherheitspolitische Aufträge, zur Verfügung stehende Mittel usw. sind keine Konstanten und verlangen daher eine stetige Weiterentwicklung der Doktrin. Auch die Doktrin WEA ist in diesem Sinn nur eine Etappe: bereits zeichnet sich eine neue Zielkonfi-

---

**«Eine effiziente und wirksame Armee braucht Chefs, welche entscheiden und führen, und nicht Technokraten, welche anstreben, die Führung durch Prozesse zu ersetzen.»**

Divisionär Daniel Roubaty,  
Kommandant HKA 2011–2013

---

guration 2030 mit noch weiter reichenden Konsequenzen ab. Mit diesem Dilemma – das Aktuelle ist zwar gültig, aber nicht hinreichend, und das Künftige wirft seine Schatten voraus, ist aber nicht gültig – muss die nachgelagerte Doktrinumsatzung in den Reglementen und in der Praxis leben. Auch damit, dass Doktrin in Reglemente gegossen einem (allerdings glaubwürdigen) Sollzustand entspricht, der nicht sofort erreicht und mittelfristig sogar überholt werden kann.

### *Doktrinvermittlung – Erfahrungsschatz*

Ausbildungsstätten wie die HKA sind in der Vermittlung der Doktrin als Erste gefordert, ja sie sind eine Art Prüfstein. Militärische Ausbilder und Doktrinisten beschäftigen sich intensiv mit den Reglementsgehalten, Lehrgangsteil-

nehmer stellen Fragen, auch in Übungen und Trainings auf dem Führungssimulator treten Ungereimtheiten rasch zutage. Das ist nicht neu. Nur muss man damit sinnvoll umgehen können. Von der Ausbildungsfront zur Doktrinwerkstatt kann es keine langen Wege geben. Die Erkenntnisse aus Kaderausbildung und Übungen der Einsatzverbände höherer Stufe sind elementar wichtig für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Doktrin beziehungsweise für deren Umsetzung in Reglemente. Es besteht da und dort der Eindruck, diese Kompetenzen seien teilweise nicht nachhaltig genug gewürdigt und genutzt worden. Die TF 95, für viele heute noch ein Vorbild, wurde beispielsweise an der damaligen Zentralschule geschaffen – im Wissen um die grosse Erfahrung der dort lehrenden Kommandanten (gilt auch für die TF 69 und 82). Trotzdem: Die aktuellen reglementarischen Grundlagen sind auszubilden, nicht ständig zu hinterfragen. Die *unité de doctrine* ist in einer Milizarmee elementar wichtig, aber klar nicht mit Kadavergehorsam zu verwechseln. Nur fachkompetente, kritische Geister bringen uns weiter, insbesondere auch jene aus der Miliz.

### *Reglemente – Freiheit der Form*

Im zivilen Leben hat die Regulierungsdichte ein Mass angenommen, das zu denken gibt. Zu meinen, militärische Einsätze würde das höchstens am Rande betreffen, da ja ein Notfall bestünde, greift viel zu kurz. Besondere Einsatzregeln würden auf allen Stufen der Armee den Rahmen abstecken und teilweise bis ins Detail reichen. Sie können durchaus reglementarische Aussagen übersteuern. Und die Reglements Vorschriften sind selber schon sehr detailliert, zudem ja auch verbindlich. Das Handeln nach möglichst passenden, vorfabrizierten Rezepten spart zwar

wertvolle Zeit des Denkens, kann aber in die Irre führen. Die beiden Sachverhalte stehen im Konflikt mit der viel beschworenen Auftragstaktik. Dennoch muss dieses Führungsprinzip als Teil unseres Wertekodexes hochgehalten werden. Die kreative Nutzung der Handlungsfreiheit – so beschränkt sie unter Umständen auch sein mag – ist ein Schlüssel zum Erfolg. Kommandanten aller Stufen sind da gefordert: klare und bekannte Absicht, keine undurchführbaren Aufträge, keine unnötigen Auflagen, Mut und Vertrauen. Das alles bedeutet Schwerarbeit in der Ausbildung, gemeinsames Doktrinverständnis und nicht zuletzt gemeinsame Sprache. Eine wichtige Grundlage dafür sind die Reglemente.

### Dreigespann der Reglemente

#### Operative Führung

Die OF 17 erschien als erstes der drei Reglemente pünktlich zum Start der Umsetzung WEA. Im gewohnten Format A4 werden auf gerade 99 Seiten operativ relevante Grundkenntnisse, Mittel und Führungstätigkeiten sowie das Umfeld vermittelt. Danach werden die vier Hauptfelder des Einsatzspektrums der Armee (Verteidigung, Wahrung der Lufthoheit, Unterstützung der zivilen Behörden und Friedensförderung) in ihrer operativen Relevanz beschrieben. War die OF 95 trotz der Erfindung der subsidiären beziehungsweise operativen Sicherungseinsätze noch kampf- und bodenlastig, erhob die OF XXI noch drei Gefechtsformen zu eigenständigen Operationstypen (Angriff, Verteidigung, Verzögerung) und postulierte die (später verunglückte) Raumsicherung, so spricht die OF 17 nur noch von der integralen Verteidigung im hybriden Kontext – mit einem Operationstyp: Verteidigung. Auch das Denken vor dem Hintergrund von fünf ineinander wirkenden Operationssphären (Luftraum, Boden, Cyber-Raum, Elektromagnetischer Raum und Informationsraum) stellt neue Massstäbe auf.

Operative Führung ist anspruchsvoller geworden: breites Aufgabenspektrum und hohes Leistungsprofil mit einer massiv verkleinerten Armee, Integration in den Sicherheitsverbund Schweiz, internationale Kooperation, Fähigkeitsorientierung, dauernde Transformationsprozesse usw. Nicht nur die operative Schulung (SCOS) ist da gefordert, sondern auch die Politik an der Schnittstelle zur Armee. Nur durch gemeinsame Sprache und Trainings kom-

### Operative Führung 17

Das Reglement OF 17 dient der Förderung eines umfassenden Verständnisses für den Einsatz militärischer Kräfte im nationalen und multinationalen Rahmen. Es beschreibt Fähigkeiten und allgemeine Besonderheiten der operativen Führung und beschränkt sich nicht auf vorhandene oder geplante Fähigkeiten der Schweizer Armee. (Ziffer 3)

Die operative Führung generiert und kombiniert die Wirkungen in allen Räumen und führt entlang von Operationslinien die Gesamtheit der Aktionen aller militärischen Kräfte zur Erreichung der operativen und militärstrategischen Ziele. (Ziffer 38)

men wir weiter. Die OF 17 gibt dazu notwendige Hinweise für Militärs und zivile Partner. Einen alles bestimmenden Operationsplan wie früher gibt es zurecht nicht mehr. Der Ersatz dafür liefert zum grossen Teil eine intelligente Schulungsagenda mit möglichen Szenarien.

#### Taktische Führung

Die TF 17, die im Sommer verteilt wurde, lehnt sich formal an die TF 95 an: Format A5, Einzelkapitel in einem Ordner gesammelt. Das 312 Seiten starke Reglement richtet sich an alle Offiziere und höheren Unteroffiziere (in Stäben). Die einleitenden vier Kapitel sind als Wissensspeicher ausgelegt: Allgemeine militärische Kenntnisse, Einsatzumfeld, Bedrohung und Gefahren, Gliederung der Ar-

### Taktische Führung 17

Die Taktische Führung 17 (TF 17) enthält die Grundsätze für die Führung von Aktionen der Armee auf taktischer Stufe. Sie richtet sich an alle Offiziere und weitere Kader, die auf der taktischen Stufe führen. (Ziffer 1002)

Das Reglement TF 17 dient der Förderung eines umfassenden Verständnisses für den taktischen Einsatz militärischer Mittel. Es beschreibt den Einsatz der Mittel im Verbund (das Gefecht der verbundenen Waffen bzw. den Einsatz der verbundenen Mittel). (Ziffer 1003)

Die in der TF 17 beschriebenen Prinzipien und Verfahren gelten als Anhaltspunkte. Sie sind keine bindenden Lösungen und dienen als Leitlinie auf taktischer Stufe. Der Kommandant bestimmt und verantwortet im Einzelfall sein Handeln. (Ziffer 1004)

mee. Die mittleren Kapitel 5 und 6 führen in die Taktik ein: Grundkenntnisse taktischer Führung, Allgemeine Aufgaben im Einsatz. Danach werden wie in der OF 17 die vier Hauptfelder des Einsatzspektrums der Armee (Verteidigung, Wahrung der Lufthoheit, Unterstützung der zivilen Behörden und Friedensförderung) in ihrer taktischen Relevanz beschrieben. Alles Grundsätzliche zur Führung wurde konsequent in die FSO ausgelagert, die ganz oder in Teilen allen Offizieren abgegeben wird.

Die Entwicklung der TF 17 gestaltete sich schwierig: Immer wieder wurde die Struktur diskutiert und das Kapitel Verteidigung umgepflegt (7). Einig war man sich im Erhalt der klassischen Gefechtsformen Angriff, Verteidigung und Verzögerung – im Rahmen der Operation Verteidigung (aktiv geführte Verteidigung). Schliesslich beugte sich ein Beirat über die Entwürfe. Was heute vorliegt, erfüllt die Anforderung an den militärischen Wissensspeicher inklusive die Beschreibung der allgemeinen taktischen Grundbausteine. Zum Schwergewichtskapitel Verteidigung hingegen (70 Seiten) gehen bis heute die Meinungen teilweise auseinander. Dekliniert es nicht zu umfangreich auch eher antiquierte formale Bausteine wie den Frontalangriff, statt klare Lösungen für die taktischen Problemstellungen der integral verstandenen Verteidigung zu geben? Wie stoppen wir beispielsweise einen eher konventionell daherkommenen Gegner nach der Aufgabe des Sperrstellennetzes und der Panzerminen?

Für die Ausbildung an den militärischen Kadern hat man also eine gute «Lehrschrift». Auf der anderen Seite verharrt die TF 17 immer noch stark in der Tradition ihrer Vorgängerreglemente, ist auf langen Passagen rein beschreibend, und es fehlen einige konkrete taktische Vorstellungen. Die relative Schwäche in der taktischen Wertschöpfung ist vergleichbar mit jener auf operativer Stufe und mehreren Faktoren geschuldet: von militärpolitischen Unschärfen über Fähigkeitslücken bis hin zu Denksperren. Allerdings muss der Versuchung widerstanden werden, für jedes taktische Problem könne im Reglement eine fixfertige Lösung abgeholt werden. Jede Problemlösung beginnt im Kopf, das Reglement gibt nur den Rahmen dazu. Und nie ist es je vorgekommen, dass bezüglich Personal, Material und Doktrin alles optimal vorhanden gewesen ist. Auch die militärische (taktische) Führung bleibt die Kunst des Mach-



baren im konkreten Einsatzfall. Die Kaderausbildung muss dem Rechnung tragen.

**Führung und Stabsorganisation**

Die Revision der FSO 17 aus dem Jahre 2014 (befristet bis Ende 2017) ist im Abschluss begriffen. Die FSO 17 (2018) wird mit ihrem Anhang (Pflichtenhefte) noch dieses Jahr erscheinen. Das Reglement aus dem Jahre 2014 war inhaltlich derart wegweisend und stabil, dass nur wenig aktualisiert werden sollte. Der Revisionsprozess hat jedoch eine Eigendynamik entwickelt, dass fast ein neues Reglement geschrieben wurde. Zentrale Aspekte wie das Prozessverständnis der Führung (als Kontinuum), Aktionsplanung (Schritte), Produkteorientierung, Durchlässigkeit über die Führungsstufen und Auftragstaktik sind aber praktisch unverändert. Dennoch wird die Referenzierung beziehungsweise Umsetzung in den nachgeordneten Führungsbehelfen (z.B. BGO) und bei den zivilen Partnerorganisationen wieder Kraft und Zeit brauchen.

Die FSO ist für die Kaderausbildung ab Stufe Einheit eminent wichtig, auch wegen des Anhanges, der für die wichtigsten militärischen Kaderfunktionen Pflichtenhefte enthält. Die taktische Aufgabe mag die Seele einer Aktion sein, doch ihre Um-



Die Führungsreglemente der Armee schlagen die Brücke zwischen den Doktrinvorgaben der Armee und dem Einsatz. Bild: ZEM.

setzung geht nie ohne Führung, Kader müssen diese zuerst und immer beherrschen, sonst bleibt kein Platz mehr für die kreative inhaltliche Problemlösung. Führung ist Mittel zum Zweck, aber gute Führung reicht weiter: Sie gibt Halt für alle möglichen – auch inhaltlichen – Friktionen, die mit Sicherheit eintreffen. Die-

se Sicherheit muss die Kaderausbildung zuerst schaffen können. Vefahrenssicherheit in der Führung und im taktischen Einsatz ist die Zielsetzung.

**Schlussbetrachtung**

**Begriffe – Sprache**

Die Begriffe Führungsreglemente der Armee 17 (BFA 17) runden die drei bisher vorgestellten Reglemente ab. Dabei hat man den Begriffskatalog Armee XXI von 2004 als Basis genommen und aktualisiert (damals von der HKA verfasst). Das Reglement liegt seit Sommer 2018 vor. Nicht alle sehen ihre Erwartungen erfüllt: nur eine Auswahl von wichtigen Begriffen, nur unvollständige Begriffsbäume, keine Zuordnung z.B. zum Beschreiben der Absicht oder des Auftrages, keine konsequente sprachliche Form. Angesichts der Auflage, nur das unbedingt Nötige zu revidieren, kann das Resultat nicht überraschen. Jedermann weiss, wie wichtig die gemeinsame Sprache ist. Der Begriffskatalog erfüllt daher eine wichtige Funktion – und die Begrifflichkeit als Ausdruck einer inhaltlich gesteuerten geistigen Auseinandersetzung gehörte eigentlich an den Anfang der Reglementsredaktion, nicht als Supplement an den Schluss. Zur Sprache bleibt anzufügen, dass wir generell Mühe haben, kurz und prägnant zu formulieren, insbesondere auch auf Hochdeutsch. Verschiedene Autoren und de-

ren unterschiedliche Sprachgewandtheit, Verwendung von vielen Textbausteinen und endlose Änderungsrounds bis zum Schluss erschweren zudem ein griffiges Korrektorat.

**Kritische Würdigung**

Die geleistete Arbeit verschiedener Stellen an den vorgestellten Reglementen darf nicht unterschätzt werden. Es gab nicht wie bei der Erstellung der Reglemente Armee XXI ein Gesamtkonzept und einen stringenten Zeitplan. Zudem konnte nicht auf der grünen Wiese neu begonnen werden: Militärs sind eher traditionsverbunden und konservativ eingestellt, die laufenden Transformationsprozesse schufen zahlreiche Unsicherheiten – und wichtig: Die materiellen Sachzwänge, Budgetsorgen und Abbaupläne vernebelten die grundlegende Relevanz der Doktrin zeitweise. Zum Teil haben aber auch sehr unterschiedliche Zusammenarbeitsverhältnisse und deshalb oft intransparente Abläufe bei der Reglementsbearbeitung nicht nur Verwunderung hervorgerufen, sondern auch Widerstände erzeugt. In Anbetracht dieser Ausgangslage verwundert es nicht, dass die Führungsreglemente der Armee 17 teilweise auf Vorbehalte stossen. Es ist zu hoffen, dass jetzt mindestens Burgfrieden geschlossen wird, umgesetzt wird und Konsequenzen gezogen werden. Denn die nächste, noch grössere Herausforderung folgt Schritt auf Tritt. Das Zielbild der Armee 2030 wird schon bald zu Änderungen zwingen, die auf die Doktrin zurückschlagen.

**Empfehlungen**

- Als Co-Redaktor verschiedener Führungsreglemente der Armee 95 und XXI und enger Begleiter der Reglemente 17 scheinen mir folgende Punkte prüfenswert:
- Arbeitsteilung zwischen Armeestab (Militärdoktrin / Doktrin Grundlagen / Begriffe) und weiteren Kompetenzträgern: Das Kommando Operationen könnte die OF übernehmen, das Kommando Ausbildung die TF und das Kommando HKA die FSO;
  - Schaffung einer permanenten Arbeitsgruppe mit allen Kompetenzträgern, um sowohl die Doktrin als auch die Führungsreglemente weiterzuentwickeln und einzuführen;
  - Aufbau von Sprachkompetenzen;
  - Zeitgerechte Genehmigung eines umfassenden Reglementkonzeptes;
  - Zwingendes Einfließen der Erkenntnisse aus Einsatz und Ausbildung. ■

**Führung und Stabsorganisation 17 (2018)**

Das Reglement FSO 17 dient der Förderung des umfassenden Verständnisses für die Führungsaufgaben, die anzuwendenden Prozesse und die Organisation. Damit wird die geordnete Zusammenarbeit des Kommandanten und des Stabes im Bereich der militärischen Führung ermöglicht, die führungsstufenübergreifenden Beeinflussungen sowie standardisierte Prozesse, Instrumente und Methoden aufgezeigt, um daraus Produkte abzuleiten. (Ziffer 3)

Auftragstaktik bezweckt, Unterstellten im Rahmen der Absicht des Vorgesetzten ein Maximum an Handlungsfreiheit zur Auftragsbefreiung zu belassen. (Ziffer 45)