

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 137 (1971)

**Heft:** 2

  

**Artikel:** Operative Planung

**Autor:** Feldmann, J.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-46688>

### **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:** 18.07.2025

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

neuen Generation von Raketen-U-Booten, Undersea Long Range Missile System, ULMS, beschleunigt voranzutreiben. Vieles deutet darauf hin, daß 1971 im Hinblick auf die Frage, ob der nukleare Rüstungswettlauf in diesem Jahrzehnt eine weitere Beschleunigung erfahren wird, zum Entscheidungsjahr werden könnte. Und darüber wird das Verhalten Moskaus entscheiden.

## Operative Planung

Major i Gst J. Feldmann

1. Die Frage nach der Notwendigkeit und dem Nutzen der operativen Planung war nach dem Abschluß des letzten Aktivdienstes Gegenstand leidenschaftlicher Kontroversen. General Guisan beanstandete in seinem Bericht über den Aktivdienst<sup>1</sup>, daß zu Beginn des Krieges weder ausgearbeitete Operationspläne noch irgendwelche Studien über die voraussehbaren Einsatzfälle vorhanden gewesen seien. Der Bundesrat vertrat in seiner öffentlichen Stellungnahme zum Generalsbericht<sup>2</sup> die Auffassung, Operationspläne hätten allenfalls einen begrenzten Nutzen für eine zur militärischen Offensive entschlossene Macht; wer aber den Armeeeinsatz grundsätzlich nur zur Verteidigung des eigenen Landes konzipiere, könne bestenfalls den Bezug einer Bereitschaftsaufstellung vorbereiten. Jedes weitergehende operative Planen sei illusorisch, weil man sich doch nicht gegen die Vielzahl von Aktionsmöglichkeiten eines potentiellen Angreifers wappnen könne; zudem sei es gefährlich, weil vorbereitete Pläne die Entscheidungsfreiheit des Oberbefehlshabers in unzumutbarem Maße einschränkten. Der Bundesrat konnte sich um so leichter in diesem Sinne äußern, als er der Zustimmung aller Mitglieder der damaligen Landesverteidigungskommission sicher war. Diese hatten in ihren individuellen Stellungnahmen zum Generalsbericht übereinstimmend Auffassungen vertreten, die sich im wesentlichen mit der bundesrätlichen Erklärung deckten<sup>3</sup>.

2. Heute hat sich die Überzeugung durchgesetzt, daß die operative Planung kein unrealistisches Unterfangen darstellt und daß sie im Rahmen unserer militärischen Vorbereitungen notwendig ist. Das läßt sich namentlich mit folgenden Argumenten begründen:

- Die militärische Bedrohung unseres Landes weist wohl eine Vielzahl denkbarer Varianten auf, doch lassen sich alle auf eine verhältnismäßig kleine Zahl repräsentativer Grundformen zurückführen. Das erlaubt, die Hauptrichtungen unserer Abwehrplanung zu bestimmen, und vermittelt Hinweise darauf, in welcher Dringlichkeitsfolge und in welcher Ausführlichkeit die einzelnen Planungsfälle bearbeitet werden sollen.

<sup>1</sup> Bericht an die Bundesversammlung über den Aktivdienst 1939 bis 1945 von General Henri Guisan. Lausanne 1946.

<sup>2</sup> Bericht des Bundesrates an die Bundesversammlung zum Bericht des Generals über den Aktivdienst 1939 bis 1945. Bern 1947.

<sup>3</sup> Vergleiche Viktor Hofer, «Die Bedeutung des Berichtes General Guisans über den Aktivdienst 1939 bis 1945 für die Gestaltung des schweizerischen Wehrwesens», Basler Beiträge zur Geschichtswissenschaft, Band 116, S. 110–114. Basel und Stuttgart 1970.

- Die Faktoren, die den Armeeeinsatz entscheidend bestimmen, sind mehrheitlich einem langsamen Wandel unterworfen. Aus ihrer Analyse können deshalb Planungsgrundlagen gewonnen werden, die auf längere Sicht tauglich bleiben. Das gilt für unser eigenes Kampfinstrument, unsere Einsatzdoktrin und die Umwelt, in der sich ein bewaffneter Konflikt abspielen würde. Es trifft innerhalb bestimmter Grenzen auch für das militärische Potential, die Organisation und die Kampfverfahren möglicher Gegner zu.
- Die rascheren Veränderungen anderer Bestimmungsgrößen – zum Beispiel der militärpolitischen Gesamtlage, der kriegstechnischen Entwicklung in fremden Armeen, des operativen Bereitschaftsgrades und der Standorte fremder Streitkräfte – können von einem leistungsfähigen Nachrichtendienst mindestens in den wesentlichen Zügen verfolgt und für die Bedürfnisse der operativen Planung zeitgerecht verarbeitet werden. Daraus läßt sich aber bereits ersehen, daß die Bearbeitung der einzelnen Planungsfälle nicht ein einmaliger Akt bleiben darf, sondern daß eine laufende Anpassung an wandelbare Voraussetzungen unerlässlich ist.
- Der Glaube, wir würden unmittelbar vor einem Angriff auf unser Land wesentlich mehr über Absichten und Möglichkeiten des Angreifers erfahren, als was wir uns heute schon ausdenken können, ist kaum berechtigt und liefert deshalb kein gültiges Argument gegen eine weitsichtige Planung, die zudem den Vorteil hat, daß sie in Friedenszeit mit der nötigen Ruhe und Sorgfalt ausgeführt werden kann und schon deshalb solider sein dürfte als irgendwelche unter Nervenbelastung und Zeitdruck hervorgebrachte Improvisation.

3. Es ist aufschlußreich, daß der Gedanke der Unternehmensplanung im wirtschaftlichen Bereich ähnliche Widerstände zu überwinden hatte, wie sie der operativen Planung in Armeee- und Regierungskreisen entgegengesetzt wurden. Man betrachtete Planung vielfach als Ausfluß eines dirigistischen Wirtschaftsdenkens und trat ihr mit der Behauptung entgegen, daß «Intuition und Geschick die einzigen wesentlichen Bestimmungsfaktoren unternehmerischen Erfolges seien<sup>4</sup>».

Seitdem aber die wirtschaftliche Unternehmensplanung in ihrer Bedeutung richtig erkannt und in die wichtige Stellung eingesetzt wurde, die ihr in modernen Betrieben zukommt, hat sich die Planung im militärischen Bereich weitgehend an ihr orientieren können. In erster Linie trifft das allerdings für die Ausbauplanung (Rüstung, Heeresorganisation, Infrastruktur) zu. Die operative Planung beruht zwar auch auf derselben Grundstruktur wie die Unternehmensplanung, aber sie wickelt sich unter wesentlich andern Voraussetzungen ab. Daraus ergeben sich charakteristische Unterschiede zwischen den beiden Systemen:

- Während die Unternehmensplanung auf unmittelbare Realisierung ausgerichtet ist, vollzieht sich die operative Planung mit dem Blick auf hypothetische Ereignisse, die hoffentlich gar nie eintreten werden. Sie entbehrt deshalb der zyklischen Geschlossenheit, die erst dann entsteht, wenn Pläne in Aktionen umgesetzt werden, und die allein erlaubt, deren Tauglichkeit am Erfolg der Durchführung zu messen und daraus richtungweisende Erkenntnisse für die weitere Planungstätigkeit zu gewinnen.

<sup>4</sup> Eberhard Schmidt, «Brevier der Unternehmensplanung», Schriftenreihe Praktische Betriebswirtschaft, Band 4, S. 9. Bern 1966.

- Eine weitere Besonderheit der operativen Planung liegt darin, daß die Entscheidungsinstanz – der Oberbefehlshaber, dessen Führungstätigkeit die gesamte Planungsarbeit zu dienen hat – während der Planungsphase nicht existiert. Die Entscheide der in Friedenszeit für die Landesverteidigung verantwortlichen Personen und Gremien beschränken sich darauf,
- die Planungsfälle, deren Bearbeitung als notwendig erachtet wird, zu bezeichnen;
- Prioritäten festzulegen;
- zu bestimmen, in welcher Form der einzelne Planungsfall auszuarbeiten sei: entweder als operative Studie, welche verschiedene Möglichkeiten der Lösung eines operativen Problems aufzeigt und mit ihren Vor- und Nachteilen charakterisiert, oder als vollständiges Befehlsdossier, das namentlich dann von Nutzen sein kann, wenn allein rasches Handeln eine Aussicht auf Erfolg offen läßt.
- Schließlich ist die operative Planung durch ihre starke Bindung an das Vorhandene charakterisiert. Die Planung in der Unternehmung kann sich oft von Gedanken leiten lassen, daß die Mittel wenn nötig dem verfolgten Zweck angepaßt werden können. Die operative Planung unterliegt viel mehr der Notwendigkeit, die gesetzten Ziele so gut wie möglich mit dem gegebenen Instrument zu erreichen.

4. Trotz diesen Besonderheiten bleibt der enge Zusammenhang der operativen Planung mit der militärischen Ausbauplanung durchaus gewahrt. Beide gehen von denselben Grundlagestudien über die Bedrohung und die künftige Entwicklung der Umwelt aus; beide basieren auf derselben Analyse unseres militärischen Potentials. Zwischen ihnen stehen als unerläßliche Bindeglieder die verschiedenen Maßnahmen zur Überprüfung der operativen Planung:

- die Erprobung im Rahmen operativer Übungen, welche wenigstens erlaubt, die eigenen Pläne mit den Modellen denkbarer gegnerischer Aktionen zu konfrontieren;
- die weitere Bearbeitung auf tieferen Kommandostufen, die am ehesten erkennen läßt, ob die operativen Konzepte taktisch und technisch realisierbar sind.

Aus diesem Prozeß der Überprüfung ergeben sich wertvolle Hinweise für den weiteren Ausbau unseres Wehrwesens.

5. Erwähnenswert bleibt schließlich die besondere Stellung der operativen Planung im Gesamtrahmen der militärischen Landesverteidigung. Es ist besonders in den letzten Jahren oft betont worden, daß die *Kriegsverhinderung* das primäre Ziel unserer militärischen Anstrengungen sei. Die Armee soll – nach dem Bericht des Bundesrates vom 6. Juni 1966 – «durch ihr Vorhandensein und ihre Bereitschaft dazu beitragen, einen Angriff auf unser Land als nicht lohnend erscheinen zu lassen und dadurch unsere Unabhängigkeit, wenn möglich ohne Krieg, zu wahren<sup>5</sup>». Sie ist demnach in erster Linie ein Instrument der Dissuasion. Dissuasion muß aber nach außen wirken, sie muß an den potentiellen Gegner herangetragen werden. Diesem

<sup>5</sup> Bericht des Bundesrates an die Bundesversammlung über die Konzeption der militärischen Landesverteidigung, S. 4. Bern 1966.

Zweck können alle Elemente unserer organisatorischen und materiellen Abwehrvorbereitung dienen, sofern sich nicht das Gebot der Geheimhaltung davor stellt. Die operative Planung dagegen vollzieht sich mit dem Blick auf die *Kriegführung*. Sie würde dann in die Tat umgesetzt, wenn das, was wir verhindern wollen, doch eintreten sollte.

Allerdings könnte es sich schließlich «um fünf vor zwölf» erweisen, daß die operative Planung doch eine kriegsverhütende Wirkung hat, nämlich dann, wenn sie erlauben würde, im entscheidenden Augenblick den Aufmarsch unserer Armee so rasch und so zweckmäßig zu vollziehen, daß die zum Angriff gegen uns bereite Macht die Aussicht auf einen rasch und leicht erreichbaren Erfolg schwinden sähe und dazu veranlaßt würde, den Vergleich zwischen Aufwand und Nutzen einer «Aktion Schweiz» nochmals zu überprüfen.

Die Ereignisse der letzten Jahre haben uns unter anderem die Einsicht nahegelegt, daß selbst großangelegte militärische Operationen ausgelöst werden könnten, ohne lange Schatten vorauszuwerfen. Deshalb muten die Thesen von der gefährdeten Handlungsfreiheit des Oberbefehlshabers, die in den ersten Nachkriegsjahren noch verständlich sein mochten, heute etwas zu romantisch an. Es sind nämlich, genau besehen, durchaus nicht die vorhandenen Planungsdokumente, welche die Handlungsfreiheit des Armeekommandanten einzuschränken drohen (es bleibt ihm ja unbenommen, sie schon am ersten Tage seiner Kommandoführung verbrennen zu lassen), sondern es ist der Zwang, in kurzer Zeit weittragende Entschlüsse fassen zu müssen. Umsichtige Planung ist am ehesten geeignet, diesen Zwang zu lockern, also mehr Handlungsfreiheit zu gewährleisten.

Es ist nur leider so, daß die schönsten Pläne erst dann in die Tat umgesetzt werden können, wenn das Instrument hierfür bereitliegt; das heißt in unserem Fall: wenn die Armee mobilisiert hat. Es bliebe vom Nutzen der operativen Planung wenig übrig, wenn angesichts einer drohenden Kriegsgefahr unsere Armee nicht rechtzeitig unter die Waffen gerufen würde. Das aber ist ein politischer Entscheid. – *Videant consules!*

---

*«Die große Schwierigkeit bei der Ausbildung der Miliz ist, zu erkennen, was getrieben und auf gleiche Höhe wie in einer stehenden Armee gebracht werden muß und was dagegen vernachlässigt werden darf. Nur mit diesem Erkennen kann man es zu jener durch die ganze Armee von oben bis unten durchgehenden Solidität der Ausbildung bringen, welche die Milizarmee einer stehenden Armee in der Hauptsache ebenbürtig macht. Sowie dies Erkennen fehlt oder sowie es bei der Arbeit auch nur wenig aus den Augen verloren wird, so beginnt man sofort etwas zu schaffen, das niemals seiner Aufgabe genügen kann. Das Verderblichste aber ist, wenn man Unvollkommenheiten, die beim Milizsystem leicht entstehen oder schwerer als anderswo zu überwinden sind, als berechnete Eigentümlichkeiten des Milizsystems oder des Volkscharakters, des nationalen Sinnes, hinstellt.»*

(Ulrich Wille, «Skizze einer Wehrverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft», 1899)

---