Die operative Schulung heute und morgen : "was lange währt, wird endlich (wieder) gut ..."

Autor(en): **Badet, Jean-Pierre**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **171 (2005)**

Heft 3

PDF erstellt am: **19.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-69776

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Die operative Schulung heute und morgen

«Was lange währt, wird endlich (wieder) gut ...»

Die operative Schulung mit ihrem verantwortlichen Stabschef (SCOS) ist seit den 70er-Jahren in der Schweizer Armee zu einer Institution geworden. Die Ausbildung der höheren Stäbe in gross angelegten Übungen gehörte seit jeher zu den Aufgaben des SCOS. Aber auch das Nachdenken über grundsätzliche militärstrategische bzw. operative Probleme. Bedeutende Persönlichkeiten haben als SCOS gewirkt. In der Armee XXI wird die Aufgabe des SCOS nach einem kurzen Unterbruch weitergeführt – und zwar mit einem hohen Anspruch. AM

Jean-Pierre Badet*

Schwieriger Beginn

Anfang 2004 trat ich mein neues Amt mit der alten, ehrwürdigen, viele Assoziationen weckenden und darum verpflichtenden Bezeichnung «SCOS» im Hauptquartier der Armee an – allein, mit einem Berufsoffizier als Partner, aber immerhin im obersten Stab des Chefs der Armee, ihm persönlich direkt unterstellt.

Nach einer Phase des faktischen Niedergangs und Bedeutungsverlustes als Folge anders gelagerter Schwergewichte zur praktischen Umsetzung der Armeereform sollte der «operativen Schulung» eine wiederum erhöhte Bedeutung zukommen. Man hatte an höchster Stelle erkannt, dass die selbst in sehr weit gehendem Masse restrukturierte oberste Armeeführung eigener Schulung bedurfte. Welcher Art diese Schulung unter den veränderten inneren und äusseren Bedingungen sein sollte, welchen Anforderungen sie genügen und welche Akteure sie einbeziehen sollte und wie es gelingen würde, das verloren gegangene Terrain wieder zu gewinnen; dies waren einige der wichtigsten Fragen, die es, zunächst im ganz kleinen Kreis, zu bearbeiten galt.

Startfreigabe am 20. Oktober 2004

Am 20. Oktober des vergangenen Jahres nahm die Geschäftsleitung «Verteidigung» in zustimmendem Sinne Kenntnis von der vom SCOS erarbeiteten Projektstudie in eigener Sache. Die Geschäftsleitung bekräftigte ihre Einsicht in die Notwendigkeit eines Schulungsinstrumentes auf höchster militärischer Stufe und ihren Willen, ein solches, sozusagen im Nachgang und in Ergänzung zu allen anderen Reformschritten im Bereich Verteidigung, aufzubauen. Dass sich die Diskussion vorwiegend um die Frage der personellen Ressourcen drehte, dokumentiert den Druck, der heute auf allen Linien- und Stabschefs lastet. Wie sollen im dramatische Ausmasse annehmenden Abbau wichtige Aufgaben personell und qualitativ gesichert werden? Das ist die berechtigte Frage der vom Abbau Betroffenen. Wie wird es gelingen, die richtigen Leute auf die nunmehr bewilligten Stellen zu bekommen, in der richtigen Mischung Zivil/Militär, Heer, Luftwaffe, andere? Und wird es gelingen, in einer Zeit auch der finanziellen Einschränkungen die im Gesamtgefüge richtige Einreihung zu erwirken, um die Mitarbeit im professionellen Kernteam des SCOS dem Inhalt entsprechend attraktiv zu gestalten? Das sind die Fragen, die mich beschäftigen und während der Aufbauphase wohl noch eine Weile begleiten werden.

Nichtsdestotrotz, das Positive überwiegt, der Start ist freigegeben, die anfängliche Parallelität von militärstrategischer und operativer Schulung in zwei getrennten Organisationseinheiten auf zwei verschiedenen Stufen ist überwunden, die wenigen noch verbliebenen Kräfte können nun gebündelt werden. Der Aufbau der wieder auferstandenen Organisationseinheit «Stab operative Schulung» kann beginnen.

Generalauftrag

Die vom Stab operative Schulung geforderten Leistungen sind, allgemein formuliert:

- Interdisziplinäre Entwicklung von **Grundszenarien zur Schulung** der obersten zivil-militärischen Führungspersonen und Führungsorgane in der Krisenbewältigung;
- **Schulen und Trainieren** der iterativen und kooperativen Abläufe zur Problemlösung auf **der militärstrategischen** und auf **der operativen Führungsstufe;**
- Beitragsleistung zur strategischen Schulung und Lehrtätigkeit, insbesondere auch im Rahmen der permanenten **Weiterbildung der Höheren Stabsoffiziere;**
- Beitragsleistung in den Bereichen «Lessons Learned» und Doktrinentwicklung, unter anderem auch durch situatives Querdenken und Zweitmeinung zu Gunsten des CdA;
- Beitragsleistung zur Beratung des CdA in Grundsatzfragen.

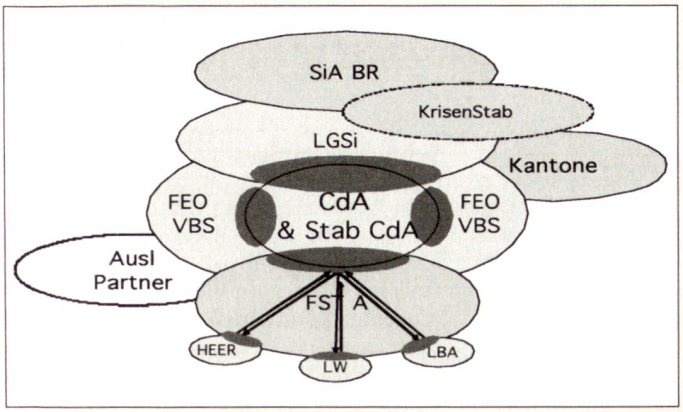
Die Aufgabe der **Doktrinschöpfung** und -weiterentwicklung gehört in der neuen Armee in den Aufgabenbereich des Planungsstabes. Wieder aktiviert werden soll ein «Stab operative Schulung» und nicht eine neue «Untergruppe Doktrin und operative Schulung» wie zur Zeit der Armee 95 im damaligen Generalstab. Dennoch hat Doktrin sehr wohl und sehr viel mit operativer (und militärstrategischer) Schulung zu tun. Sie muss erlernt, verstanden, angewandt, vermittelt und gelebt werden. Ihre Einhaltung ist zu überwachen, ihre Weiterentwicklung ist – losgelöst von planerischen Sachzwängen aller Art – konstruktiv, kritisch zu begleiten, mit der notwendigen intellektuellen Freiheit und Distanz. Vom SCOS angedachte Szenarien und Fragestellungen sollen und können wertvolle Impulse geben. In den Schulungen und Übungen des SCOS können, umgekehrt, vom Planungsstab erarbeitete Gedankengebäude und Modelle einer theoretischen Überprüfung in einem grösseren, aber immer noch inneren Zirkel unterzogen werden, bevor sie implementiert werden.

Bedeutung der Milizkomponente

Auch für die Milizkomponente werden sich nach einer bewegten Periode der Unsicherheit neue, interessante Perspektiven eröffnen. Die beiden Armeestabsteile 370 und 375 werden zusammengelegt und aufgabenbezogen neu ausgerichtet. Der neue Milizstab wird ein breites Spektrum von Aufgaben erhalten, geht es doch darum, sowohl weiterhin den Führungsstab der Armee zu bedienen als auch die militärstrategische Führungsstufe unmittelbar darüber. Welche Unterstützung der Milizstab in den beiden Bereichen Weiterbildung der HSO und Grundlagen wird bieten können, soll im Verlaufe des Jahres geklärt werden.

Dass die Reorganisation der beiden Armeestabsteile formell erst auf Anfang 2006 vollzogen werden kann, hat mit den Verwaltungsabläufen zu tun, die nun mal so sind, wie sie sind. An der faktischen Vorwegnahme der «Aufstellung» des neuen Milizstabes «operative und militärstrategische Schulung» und der Nutzung seiner Kompetenzen bereits im Jahre 2005 werden sich höchstens Formalisten stören. Wichtig ist, ab sofort auf die strukturierte Mitarbeit von namhaften Milizoffizieren zählen zu können, erfahrenen und jüngeren, mit der neuen Armee bereits etwas besser Vertrauten. Denn wir stehen bereits unter Zeitdruck...

* Divisionär Jean-Pierre Badet, Stabschef operative Schulung.



Zu schulende Interaktionen. Grafik: SCOS

Der CdA mit dem SCOS (zur Rechten) im Seminar mit seinen Höheren Stabsoffizieren. Foto: SCOS

Armee-Stabsrahmenübung im Jahre 2007

Mit dem Jahr 2007 endet der erste Ausbildungszyklus der Armee XXI. Die Befehlsgebung des CdA zur Herstellung der Grundbereitschaft – und zu dieser gehört auch das Savoir-faire der obersten Führung – ist, wie die Entwicklung der Armee generell, gewollt auf die Legislaturperiode bezogen. Auftrag des CdA an den SCOS und damit meine oberste Zielsetzung ist es, das zivil-militärische Führungssystem etappenweise so vorzubereiten und fit zu machen, dass eine komplexe **mehrstufige Armee-Stabsrahmenübung** mit Beteiligung ausgewählter Truppenteile im letzten Quartal des Jahres **2007** durchgeführt und zum Erfolg gebracht werden kann. Eine hohe und sehr anspruchsvolle, Respekt gebietende Zielsetzung, wenn man bedenkt, welche Veränderungen das Führungssystem über sich hat ergehen lassen müssen und wenn man weiter bedenkt, dass der Stab operative Schulung über weite Strecken zuerst wieder aufgebaut werden muss. Mit der Zeit ist darum sehr haushälterisch umzugehen …

Zielpublikum der militärstrategischen und operativen Schulung

In den 80er-Jahren, in der Blütezeit der operativen Schulung, waren die Verhältnisse insofern klar, als es damals darum ging, den Überlebenskampf des neutralen Kleinstaates, eingekeilt zwischen zwei Blöcken, anhand von Kriegsszenarien durchzudenken und die Führung darauf vorzubereiten. In diesen Existenzkampf galt es, alle militärischen und zivilen Kräfte einzuspannen – Gesamtverteidigung hiess die damalige, richtige Losung.

Die **Gefahren und Risiken** der postmodernen, globalisierten Welt lauern neu schwergewichtig unterhalb der in unserer allgemeinen Vorstellung sehr hoch, vielleicht zu hoch, angesiedelten Kriegsschwelle. Viele der heutigen und zukünftigen Herausforderungen, auch die Gewaltausbrüche und deren Begleiterscheinungen, sind meist zunächst nichtmilitärischer Natur. Entsprechend dominiert im ersten Umgang mit dem Phänomen Gewalt der zivile Problemlösungsansatz. Mittlerweile ist allerdings offenkundig – bei unvoreingenommener Betrachtung – dass ausschliesslich zivile Antworten auf die grossen mit Gewalt verknüpften Herausforderungen unserer Zeit nicht und nie ausreichen. Genauso wie offenkundig ist, dass – wiederum bei unvoreingenommener Betrachtung – die Unterscheidung zwischen innerer und äusserer Sicherheit, sollte eine solche je möglich gewesen sein, mittlerweile durch die Entwicklung der modernen Gesellschaften überholt worden ist. Die Prävention, Eindämmung und Abwehr von Gefahren sowie die Herstellung bzw. Wiederherstellung von Sicherheit stellt ein sehr komplexes und extrem vernetztes Unterfangen dar. Zur Problemlösung gefragt ist das Ineinandergreifen einer Vielzahl von Sicherheitskräften und deren Unterstützung durch die kombinierte Wirkung anderer staatlicher und auch nichtstaatlicher Instrumente. Die Armee ist hierbei das grösste Reservoir an strukturierten Einsatzkräften aller Art, prinzipiell darauf ausgerichtet, in der Krise anzutreten und zu bestehen; und darum auch zu mehr fähig als zum blossen Abstellen willfähriger Hilfskräfte, über die letztlich immer andere bestimmen.

Die **Schulung des obersten Führungssystems der Armee, an der Nahtstelle zwischen politisch-ziviler Gewalt und militärischer Macht,** muss entsprechend der eben skizzierten Komplexität alle an der Leitung des Prozesses «Integrale Sicherheit» Beteiligten und Mitwirkenden erfassen und einbeziehen. Eine blosse Schulung der militärischen Teilelemente greift zu kurz, auch wenn diese im Einzelfall zur Vorbereitung durchaus Sinn macht. Das Zielpublikum der militärstrategischen und in ähnlichem Masse auch der operativen Schulung umfasst sowohl die eigentliche Armeeführung als auch die wichtigsten Elemente der interaktiv auf diese einwirkenden zivilen Führung. Die Armee im Rechtsstaat setzt sich bekanntlich nicht selber ein, sie sucht auch keine Aufträge, wie immer wieder zu behaupten versucht wird. Armee-Einsätze werden politisch beschlossen und legitimiert; die Definition des militärstrategischen Endzustandes, beispielsweise, kann sinnvoll nur in Interaktion mit der übergeordneten sicherheitspolitischen Ebene erfolgen, ebenso die Festlegung der Einsatzregeln, die zwar vom Militär ausgearbeitet und formuliert, aber letztlich von der Politik abgesegnet und mitgetragen werden müssen. Alle Armee-Einsätze in der Krise (und auch im Krieg) implizieren eine intensive, partnerschaftliche, aber stets ressortübergreifende Zusammenarbeit mit zivilen Instanzen auf den verschiedenen staatlichen Ebenen. Und genau diese Zusammenarbeit muss geübt werden. Es macht wenig Sinn, den Chef der Armee oder den Chef des Führungsstabes allein schulen und trainieren zu wollen; **das gesamte Führungssystem ist die Herausforderung** – in seiner nationalen und auch internationalen und supranationalen Vernetzung.

Wichtig ist es überdies, nicht immer, aber öfters, **die richtigen und echten Führungspersonen** zu schulen und in ihrem Zusammenwirken zu trainieren, spielen

Standortbestimmung der Infanteriebrigade 7

«Die Infanteriebrigade 7 ist gut gestartet, auf das Erreichte können wir stolz sein.» So zog Brigadier Daniel Lätsch vor 950 Offizieren und Gästen Bilanz zum ersten Jahr der Infanteriebrigade 7. Andererseits aber wies er auf die immer stärker fehlenden Geldmittel und die vielen Einsätze zum Schutz diplomatischer Vertretungen hin. Ohne die Kernkompetenz für Verteidigung zu verlieren, müsse das Denken und Handeln auf Konflikte an und unter der Kriegsschwelle ausgerichtet werden. «Die Einsätze zum Schutz diplomatischer Vertretungen sind notwendig und entsprechen einer völkerrechtlichen Verpflichtung. Gleichzeitig binden sie aber so viele Mittel, dass die Ausbildung zur Grundbereitschaft im gesamten Einsatzspektrum Existenzsicherung, Raumsicherung und Verteidigung ernsthaft in Frage gestellt ist.»

www.infbr7.ch dk

doch bei der Führung neben den Strukturen und Prozessen die menschlichen Eigenschaften und Eigenheiten der Entscheidträger eine nicht zu unterschätzende Rolle. An den Trainingssequenzen und Übungen des SCOS sollten in aller Regel die Funktionsträger und Amtsinhaber **persönlich** teilnehmen können. Das Führungsteam darf sich nicht erst in der existenziellen Krise begegnen …

2005: Steigflug, mit Zuversicht – und Bescheidenheit

Die Losung der operativen Schulung für das begonnene Jahr ist klar: aus den Startblöcken in den Steigflug übergehen, entschlossen und zuversichtlich, aber ohne den Winkel zu überziehen.

In den nächsten Monaten geht es zunächst darum, den professionellen Kernstab aufzubauen. Das Personal ist, wie immer und überall, der Schlüsselfaktor für Wirkung, Akzeptanz und Erfolg der operativen Schulung. Es geht darum, die zugesprochenen Stellen mit motivierten, sehr guten Leuten zu besetzen, ein Team zu bilden, in der richtigen Durchmischung. Es braucht Ältere und Jüngere, den Berufsoffizier mit langjähriger Erfahrung in Stabsarbeit und Ausbildung, es braucht den Jüngeren, der voller Ideen von einem Auslandeinsatz oder einer Akademie zurückkehrt, es braucht den sicherheitspolitisch gebildeten, militärisch versierten Zivilangestellten, es braucht Wissen im Bereich Polizei, Aussenpolitik, internationale Organisationen. Dass beide Teilstreitkräfte vertreten sein sollten, versteht sich eigentlich von selbst.

Dennoch soll sich die operative Schulung nicht mit sich selber beschäftigen. Sie wird an ihren Aufgaben wachsen. Sie soll pragmatisch Wirkung erzielen, Präsenz markieren und durch praktische Tätigkeit selber lernen. In diesem Sinne soll bereits 2005 mit der HSO- Weiterbildung begonnen werden, die 2004 initiierte Stabsübung für den FST A ihre Fortsetzung finden sowie mit ein bis zwei Seminarübungen für die oberste zivil-militärische Führung an den letztjährigen Anfangserfolg angeknüpft werden.

Schlussgedanken

Im Zusammenhang mit der operativen Schulung das Wort Schluss zu gebrauchen, ist beinahe verwerflich. Wir stehen am Anfang, am Neubeginn. Vieles, was in der Vergangenheit gemacht wurde, ist als Vorlage hilfreich, das meiste aber ist neu zu schaffen, unter den Bedingungen von heute und morgen. Im Einklang mit der Weiterentwicklung unserer Armee. Im Einklang mit dem Wandel der Herausforderungen, den neuen Chancen und den neuen Gefahren. Im sich ausweitenden und vertiefenden, neuen Europa. Im Bewusstsein der Vernetzung unserer Welt. Die operative Schulung will das Ihre zur zukunftsgerichteten Weiterentwicklung unseres Sicherheitssystems beitragen: offen, innovativ, ohne Berührungsängste, avantgardistisch, herausfordernd, ehrlich, mutig, diskret, im Dienste der Sache eben. Ein neues menschliches Abenteuer beginnt; mein Team und ich, wir freuen uns auf Ihre Unterstützung … ■

Buchempfehlung: Wenn die Russen kommen – Einige Thesen zur Schweiz im Kalten Krieg

Der Autor, Daniel Neval, promovierte 2001 mit der Arbeit «Mit Atombomben nach Moskau» (vgl. Rezension ASMZ 9/2004, S. 34) in Osteuropäischer Geschichte mit Schwerpunkt auf den Beziehungen zwischen der Schweiz und dem Ostblock im Kalten Krieg. Von 1999 bis 2002 war er Mitarbeiter des Arbeitskreises zur Erforschung der Geschichte des Schweizerischen Generalstabs von 1945 bis 1966 mit Schwerpunkt «Sichtweise Ost.» In dieser Zeit wurden auch die Grundlagen zur jüngsten Publikation «Wenn die Russen kommen» erarbeitet. Während vier Jahrzehnten prägte die Furcht vor dem Kommunismus nicht nur die Aussen- und Militärpolitik der Schweiz, sondern beeinflusste auch die innenpolitische Stimmung. Im ersten Teil werden die strategischen Einschätzungen und die Planungen des Generalstabs in den wichtigsten Grundzügen nachgezeichnet. Die allgemeine Formel nach einer raschen Demobilisierung nach dem Zweiten Weltkrieg gab dem Generalstab zu denken. Die Folge war eine Verlängerung des Aktivdienstes. Nach 1947 wurde die Schweizer Armee mit Blick auf die Entwicklung im Osten modernisiert und verstärkt. Düsenflugzeuge (Vampire), Panzer und Panzerabwehrwaffen wurden beschafft. Unter dem Eindruck des Koreakrieges stockten National- und Ständerat das Militärbudget auf. Die «mobile» Raumverteidigung löste 1951 das Réduit ab. Mitte der Fünfzigerjahre wurde die geistige Landesverteidigung «Heer und Haus» wieder aktiviert, und die Diskussion um die Atomwaffe in der Schweizer Armee nahm ihren Anfang. Der Autor zeichnet die weiteren Entwicklungsschritte über die Truppenordnung 61, die Konzeption der Landesverteidigung von 1966 und die Ergebnisse der Studiengruppe von Karl Schmid nach und stellt sie in den damaligen gesellschaftlichen Kontext. Die Publikation gibt in einem zweiten Teil einen Überblick über die «neutrale Schweiz als Bollwerk des Westens» und schliesst im dritten Teil mit Thesen zur gesellschaftlichen Entwicklung und einem reichhaltigen Anhang von Dokumenten zu Reisen und militärischen Kontakten in die damaligen ostmitteleuropäischen Staaten. Dieser neue Titel ist eine lesenswerte Ergänzung zur im 2003 im Chronos-Verlag erschienenen Publikation «Mit Atombomben nach Moskau» (ISBN 3-0340-0572-5). dk

Daniel Alexander Neval
Wenn die Russen kommen – Einige Thesen zur Schweiz im Kalten Krieg
Edition Pontes Pragenes, Band 34, herausgegeben vom Zentrum für religiösen und kulturellen Dialog an der Hussitischen Theologischen Fakultät der Karlsuniversität in Prag. 2004.
ISBN 80-862-63-54-1.
Die Publikation kann zu Fr. 25.– (inkl. Porto) beim Autor bezogen werden: Daniel Neval, Schollenackerweg 1, 4148 Pfeffingen

Gelesen

in Tages Anzeiger, 18. Januar 2005, Seite 53:

Ist das mesopotamische Babylon verloren für die Welt? *Das Britische Museum beschuldigt Besatzungstruppen im Irak der Zerstörung einer der wichtigsten archäologischen Stätten der Erde.* (von Peter Nonnenmacher, London)

Beschädigte Denkmäler, zerstörte Reliefs, platt gefahrene Pflastersteine, das Ausgrabungsgelände chemisch verseucht, kostbare Fragmente in Sandsäcken als Müll deklariert – der alten Stadt Babylon, einer der wichtigsten archäologischen Stätten der Welt, ist nach Expertenansicht von US-amerikanischen und polnischen Besatzungstruppen im Irak irreparabler Schaden zugefügt worden.

Die Überreste der legendären mesopotamischen Stadt, in der einst Könige wie Hammurabi oder Nebukadnezar herrschten, und in der das Weltwunder der Hängenden Gärten zu finden war, sind nach knapp zweijähriger Besetzung durch die Koalitionsstreitkräfte im Irak derart beschädigt worden, dass alle weitere archäologische Arbeit in Frage steht. Die Hängenden Gärten sind nun womöglich für immer verloren.

Zu diesem Schluss kommt der Kurator des Britischen Museums für Alte Kunst im Nahen Osten, John Curtis, ein Irak-Experte und prominenter Londoner Archäologe, in einem alarmierenden neuen Bericht für das Museum. Curtis, der das Gelände von Babylon, 80 Kilometer südlich von Bagdad, von eigenen Grabungen her seit vielen Jahrzehnten kennt, hatte auf Einladung der irakischen Behörden im vorigen Monat eine erste unabhängige Bestandesaufnahme der Stätte durchgeführt. A. St.