

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 164 (1998)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Der Stab Operative Schulung an der Schwelle des nächsten Jahrtausends  
**Autor:** Juilland, Dominique  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-65262>

### **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:** 15.04.2026

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

## Der Stab Operative Schulung an der Schwelle des nächsten Jahrtausends

Dominique Juillard

«Alles fliesst» soll Heraklit gesagt haben. Blickt man auf die erst 14jährige Geschichte des Stabes Operative Schulung zurück, wird man dem griechischen Philosophen nur zustimmen können. Ursprünglich als Führungsmittel für das Training von militärischen Stäben der operativen Stufe (Armee, Armeekorps) konzipiert, wandelte er sich unter den markanten Impulsen von Divisionär Gustav Däniker und seiner Nachfolger zunehmend zu einem Instrument für die Schulung von höheren zivilen und militärischen Entscheidungsträgern und Stäben in strategischem Denken und Führen.



Dominique Juillard,  
Divisionär,  
Licencié en sociologie,  
Breveté de l'Ecole Supérieure  
de Guerre, Paris,  
seit 1996 Stabschef Operative  
Schulung,  
vorher Kdt Territorial Brigade 10.

### Ein Schulungsinstrument im Wandel der Zeit

1995 im Rahmen der EMD-Reform umstrukturiert und mit einem umfassenden Auftrag versehen<sup>1</sup>, steht der Stab Operative Schulung kaum zwei Jahre später vor neuen, tiefgreifenden Herausforderungen, weil Sicherheitspolitik und Strategie – die zentralen Betätigungsfelder des Stabschefs Operative Schulung (SCOS) – neue Inhalte bekommen, was aber in unserer schnelllebigen Zeit, in welcher eigentlich nur der Wandel konstant ist, nicht weiter erstaunt.

Im folgenden soll skizzenhaft auf drei Problemfelder eingegangen werden, welche den SCOS in den nächsten Monaten intensiv beschäftigen werden.

### Die Rolle von Führungsübungen

Sind klassische Stabsrahmenübungen für Stäbe der operativen Ebene noch zeitgemäss bzw. prioritär? Angesichts der immer knapper werdenden Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) und der dringenden und komplexen Aufgaben, welche unsere Streitkräfte in nächster Zeit zu lösen haben werden, (Armee 200X, Departementsreform) ist die Versuchung gross, die angesprochenen Fragen negativ zu beantworten.

Es häufen sich die Stimmen, welche diese Stabsschulung in das dritte Gefäss der einsatzorientierten Ausbildung verlegen möchten, mit der Begründung, es genüge, erst bei erhöhter Gefahr die Stäbe im Verbund und in einer einsatzähnlichen Umwelt zu schulen.

Der SCOS und sein Stab sind überzeugt, dass es sich hier um eine gefährliche Entwicklung handelt, und sie sehen ihre prioritäre Aufgabe darin, die Einsicht in die Notwendigkeit periodischer Schulung der höheren Stäbe in Form von Stabsrahmenübungen zu konsolidieren. Hier nur einige Argumente, die

für eine konsequente Beibehaltung trotz erschwerender Umstände sprechen; ■ Führungskompetenz und -fähigkeit der oberen Kommandoebenen müssen permanent gewährleistet sein. Realistische **Führungsübungen** sind ein privilegiertes Mittel, um dieses Ziel zu erreichen.

■ Operative Stäbe sind Mittel der ersten Stunde. Sie müssen Leistung auf Anhieb ohne Vorwarnung und vorangehendes Training erbringen.

■ Das Gros der Armee liegt in einer tiefen Bereitschaft, und es wird erste Aufgabe der höheren Stäbe sein, den Aufwuchs der operationellen Bereitschaft zu steuern.

■ Der Verzicht auf Volltruppenübungen erhöht die Bedeutung eines regelmässigen Stabstrainings. Im Vordergrund steht dabei weniger die Lösung von doktrinalen Problemen der Armee 95 als das Üben der Stabsmechanik im Verbund mit Führungsmitteln und -Infrastruktur. Selbstverständlich sind bei diesem Training die neuesten methodischen Erkenntnisse (Führungssimulator, Wargaming) einzubeziehen.

■ Mit Blick auf die Armee 200X sind Stabsübungen auch ein vorzügliches Instrument, um zukünftige Stabsstrukturen und Streitkräftemodelle realitätsnah auszutesten.

### Die Anpassung an die neuen sicherheitspolitischen Herausforderungen

Die Konsequenzen der geostrategischen Revolution für die sicherheitspolitische Lage der Schweiz mitten in Europa sind hinglänglich bekannt. Eine pointierte Aussage Tim Guldmanns fasst sie treffend zusammen:

«Anstatt unsere Sicherheit am Gott hard zu verteidigen, wo sie gar nicht bedroht ist, können wir uns schon heute darauf vorbereiten, auch an einer europäischen Sicherheitspolitik mitzumachen.»

Multifunktionalität von Streitkräften, multinationaler Charakter militärischer Operationen, Informationskrieg, sind nur einige wenige Stichworte, um die «Revolution in military affairs» zu illustrieren. Aufgabe des SCOS ist es, die Schulung der höheren Entscheidungsträger und ihrer Stäbe auf diese neuen Herausforderungen auszurichten. Erste Schritte sind bereits eingeleitet worden.

Im Führungslehrgang IV werden die höheren Kader der Armee unter anderem mit folgenden Fragen und Themen konfrontiert:

■ Wie vollzieht sich der Wandel «from an industrial age army to an information age force?»

■ Wie sieht der Gefechtsraum des Informations-Zeitalters aus?

■ Führung multinationaler, teilstreitkräfteübergreifender Verbände im ganzen Spektrum der stabilisierenden Friedensoperationen.

■ Management of change beim Übergang unserer heutigen Armee zur Armee von morgen.

In der Übungsthematik wird schrittweise das Schwergewicht von der ighaften, total autonomen Rundumverteidigung zur partiellen Kooperation, im Sinne eines Beitrages zur sicherheitspolitischen Stabilität Europas verlagert.

Gleichzeitig wird die Anzahl der kombinierten Stabsübungen mit Streitkräften unserer Nachbarstaaten (wie beispielsweise «Brückenschlag» und «Leman») nach und nach zunehmen.

Im weiteren wird in Zukunft der sicherheitspolitischen Schulung der höheren Kader (aber auch aller Berufsoffiziere) vermehrtes Gewicht beigemessen.

## Verbund von operativer und strategischer Schulung

Vereinzelte Stimmen plädieren in letzter Zeit für eine Trennung beider Schulungen. Schon Divisionär Däniker hat 1995 auf die Gefahren eines solchen Vorgehens hingewiesen<sup>1</sup>. Bevor eine solche Trennung ins Auge gefasst wird, sollte Klarheit über die Inhalte der Begriffe Sicherheitspolitik und Strategie geschaffen werden.

Es ist wohl kaum Sache der Armee, die Schulung in Hinblick auf die Gesamtstrategie des Staates vorzunehmen und schon gar nicht diese Strategie zu formulieren.

Geht es hingegen um sicherheitspolitische Strategie (d.h. Strategie im Fall von Katastrophen und gewaltbedingten Krisenlagen), sollte diese im Sinne einer Querschnittfunktion durch das

neue Departement (VBS) wahrgenommen werden (in Analogie beispielsweise zur Rolle des Finanzdepartementes bei der Finanzstrategie).

Dass die dazu gehörende Schulung im gleichen Departement angesiedelt werden sollte, liegt auf der Hand.

Bei dieser Schulung steht das Training der kombinierten zivil-militärischen Stäbe der höheren Führungsebenen im Vordergrund.

Die Armee braucht in jedem Fall einen eigenen Apparat, um ihre höheren Stäbe zu schulen. In Zeiten knapper Ressourcen wäre es sinnvoll, Synergien zu nutzen und deshalb operative und strategische Schulung (im Sinne der sicherheitspolitischen Strategie) in der Hand zu belassen, die über Führungserfahrung in Krisenlagen, Ausbildungskompetenz für komplexe Aufgaben und logistische Mittel verfügt, nämlich die Armee.

## Ausblick

Erste zukunftsweisende Voraussetzungen sind geschaffen worden, damit der Stab Operative Schulung seine Aufgabe im gewandelten sicherheitspolitischen Umfeld wahrnehmen kann.

Das erneuerte dynamische Projektleiterteam verfügt über einschlägige Auslandsfahrung. Jeder Projektleiter wird in nationalen und internationalen Lehrgängen (beispielsweise NATO Defense College in Rom, Institut des hautes études de défense nationale in Paris, National Defense University in Washington) auf seine herausfordernde Aufgabe vorbereitet.

Durch aktive Teilnahme oder als Beobachter an PFP-Aktivitäten wird der permanente Kontakt mit unserer sicherheitspolitischen Umwelt sichergestellt.

Seit Jahresbeginn verfügt der Stab Operative Schulung über einen neuen Projektleiter der Luftwaffe. Damit

wird die zunehmende Bedeutung der dritten Dimension und der teilstreitkräfteübergreifende Charakter von zukünftigen Operationen dokumentiert.

Erste Schritte sind eingeleitet worden, um die heute noch etwas diffuse strategische Schulung in eine kohärente, systematische militärstrategische und sicherheitspolitische Schulung umzuwandeln.

1998 leitet eine neue Epoche für den Stab Operative Schulung ein. Wir stehen erst am Anfang eines tiefgreifenden Wandels, und das Ziel liegt noch in der Ferne.

Mit den ersten getroffenen Massnahmen hat der Generalstab gezeigt, dass er gewillt ist, mit einem zukunftsorientierten effizienten Schulungsinstrument die oberste Armeeführung auf ihre Aufgaben im dritten Jahrtausend vorzubereiten.

<sup>1</sup>Verordnung über die Organisation und die Zuständigkeiten des Eidgenössischen Militärdepartementes (MOV, 18. Okt. 1995):

«Der Stab Operative Schulung ist verantwortlich für die sicherheitspolitische und operative Schulung der höheren Stäbe der Armee sowie die Weiterausbildung der höheren Stabsoffiziere. Er unterstützt die strategische Schulung auf Bundesebene unter der Gesamtverantwortung des Bundeskanzlers.»

<sup>2</sup>Schweizerische Selbstbehauptungs-Strategien im kalten Krieg (1996, Huber-Verlag, Frauenfeld).

Das Amt des Stabschefs Operative Schulung kann heute nicht mehr gleich aussehen wie damals. Möglich, dass es richtig ist, den konzeptionell strategischen Teil zu institutionalisieren und auf der Stufe EMD anzusiedeln. Nur sollte man dabei zwei Dinge nicht vergessen: Erstens: Strategie, auch diejenige eines Kleinstaates, ist nur dann wirksam, wenn sie auch die verfügbaren Machtmittel à fonds kennt und einzusetzen weiss ...

Auch vor operativer Einseitigkeit muss aufgrund der Erfahrung der 80er Jahre dringend gewarnt werden. Eine strikt militärische Operationsführung darf es nirgends mehr, darf es vor allem in der Schweiz nicht mehr geben. Die Tendenz, den Stabschef Operative Schulung auf seine ursprünglich militärische Lehrtätigkeit beschränken zu wollen, mag verständlich sein. Stabsbetrieb, Stabsarbeit und Stabtechnik dürfen aber nicht auf ein l'art pour l'art zurückfallen. Oder noch deutlicher: Ein Stabschef «Abkürzungen und Signaturen» würde weder dem Land noch der Armee nützen; er wäre seinen Lohn nicht wert. So wichtig wie die Interaktion zwischen Operationen und Taktik, so wichtig ist diejenige zwischen Strategie und Operationen. ■



## Schweizerische Gesellschaft für militärhistorische Studienreisen

In den nächsten Tagen erscheint das neue GMS-Reiseprogramm 1998. Es enthält 6 eintägige Exkursionen sowie 20 mehrtägige Reisen auf interessante historische Kriegsschauplätze im In- und Ausland. Alle Reisen werden unter kundiger Führung auf der Basis ausführlicher Dokumentationen durchgeführt. Neben den militärgeschichtlichen Gesichtspunkten kommen auch die kulturellen und geographischen Aspekte voll zur Geltung.

Machen Sie mit!

Verlangen Sie kostenlos und unverbindlich das GMS-Reiseprogramm 1998!

## Bestellschein

Ich ersuche um die kostenlose und unverbindliche Zustellung des neuen GMS-Reiseprogramms 1998.

Name: \_\_\_\_\_

Vorname: \_\_\_\_\_

Strasse/Nr.: \_\_\_\_\_

PLZ/Ort: \_\_\_\_\_

Bitte einsenden an:

**GMS-Sekretariat, Postfach 354  
5430 Wettingen, Telefon 056 426 23 85**