

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 170 (2004)
Heft: 7-8

Artikel: Schulung und Training des Führungsstabes der Armee
Autor: Beck, Roland
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-69252>

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>

Schulung und Training des Führungsstabes der Armee

Der strategische Wandel in den Neunzigerjahren nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion hat unsere militärische Welt grundlegend verändert. Die Armee ist von der flächendeckenden, statischen Rundumverteidigung abgekehrt und hat sich dem Task-Force-Prinzip mit denkbar breitem Aufgabenspektrum und modularer Zusammensetzung der Einsatzverbände zugewandt.

Roland Beck

Mit diesem strategischen Wandel war auch eine Veränderung der Bedrohungslage verbunden. Waren es früher Panzerdivisionen, die unser Land bedrohten, so sind es heute der internationale Terrorismus und die Gefahr der Erpressung durch Massenvernichtungswaffen. Der 11. September 2001 und der Giftgasanschlag auf die japanische U-Bahn in Tokio 1995 sprechen eine deutliche Sprache.

In einer so veränderten Welt kann nicht mehr der Kampf ab Landesgrenze unsere alleinige Sorge sein, sondern ein breites Aufgabenspektrum, das von subsidiären Einsätzen über die präventive und dynamische Raumsicherung bis zur klassischen Verteidigung führt.

Bei den erstgenannten Einsätzen darf sich die Armee nicht mit der Verstärkung von Blaulichtorganisationen begnügen. Es gibt Aufgaben, die nur mit militärischen Mitteln gelöst werden können. Denken wir nur an den Schutz unserer Atomkraftwerke oder generell an unsere Kraftwerke mit Staumauern und weiteren sensiblen Anlagen. Aber auch der Schutz von Parlamentsgebäuden, von Industriezentren, von Verteilerzentren und von Kunstbauten der Alpentransversalen stellt in der gegenwärtigen Bedrohungslage eine grosse Herausforderung für die Armee dar.

Unser sicherheitspolitisches Leitbild stellt folgerichtig die nationale und internationale Sicherheitskooperation in den

Mittelpunkt unserer Bemühungen. Daraus ergeben sich die Rahmenbedingungen für Schulung und Training des Führungsstabes der Armee.

Nach dem Grundsatz, das Wahrscheinliche zuerst zu üben und das weniger Wahrscheinliche etwas oder viel später, stehen Raumsicherungs- und Verteidigungsoperationen sowie Operationen zur Bewältigung grosser Katastrophen im Vordergrund.

Auch Auslandseinsätze im Rahmen der internationalen Sicherheitskooperation und des NATO/PfP-Programms spielen eine wichtige Rolle, dienen diese doch der Stabilisierung von Krisenherden und der langfristigen Konfliktverhinderung in unserem strategischen Umfeld.

Szenarien

Schlüsselement jeder Stabsausbildung sind die Szenarien. Ohne wahrscheinliche und glaubwürdige Szenarien wird sich kein Angehöriger des Führungsstabes motivieren lassen.

Im Vordergrund stehen folglich Szenarien der präventiven und dynamischen Raumsicherung, von Grosskatastrophen sowie der Verteidigung. Der klassische Rundumverteidigungsfall ist als unwahrscheinliches Szenario in den Hintergrund getreten. Die Begründung liegt auf der Hand: Ein innereuropäischer Krieg ist heute so gut wie unvorstellbar, und ein grosser

Herausforderung für Berufs- und Milizoffiziere

Der Berufs- und Milizoffizier als Mitarbeiter der Operativen Schulung im Führungsstab der Armee ist primär als Projektleiter tätig. Er leitet die Vorbereitung und Durchführung von grossen Stabs- und Stabsrahmenübungen und ist ein Spezialist für Planungs- und Führungsprozesse sowie für Fragen der Doktrin, der Stabsarbeit und Stabsausbildung.

Im Weiteren erarbeitet und leitet er Joint-Seminare, Einführungs- und Weiterbildungskurse sowie After Action Reviews, um den Lessons-Learned-Prozess zu aktivieren.

Unterstützt wird er dabei durch den Armeestabteil, ein hochkarätiges Team von Milizoffizieren.

Interessierte Berufs- und Milizoffiziere mit Generalstabsausbildung erhalten nähere Auskunft bei:

Oberst i GSt R. Beck

J7/C Op Schulung

Worbentalstrasse 36, Ittigen, 3003 Bern

Telefon: 031 323 01 53

E-Mail: roland.beck@gst.admin.ch

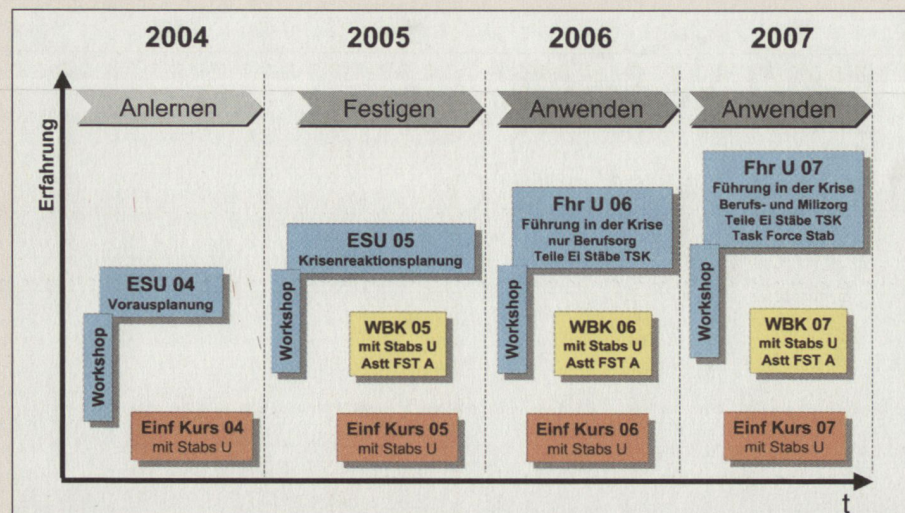
Krieg zwischen den rivalisierenden Kulturen des Abend- und Morgenlandes bleibt uns durch die Paralisierung der Atomkräfte hoffentlich erspart.

In den bevorstehenden Planungs- und Führungsübungen wird es deshalb nicht nur um die Verstärkung von Blaulichtorganisationen gehen, sondern vor allem um den Schutz unserer sensiblen Infrastruktur, um den Schutz des Luftraumes, um den Schutz der Grenzen, um die Überwachung des Strassen- und Schienenverkehrs, um die Kontrolle von Menschenmengen, um aktives Vorgehen gegen Rechtsbrecher sowie um Gegenkonzentration und um Intervention mit robusten Kräften bei Grenzverletzungen und Pfandnahmen.

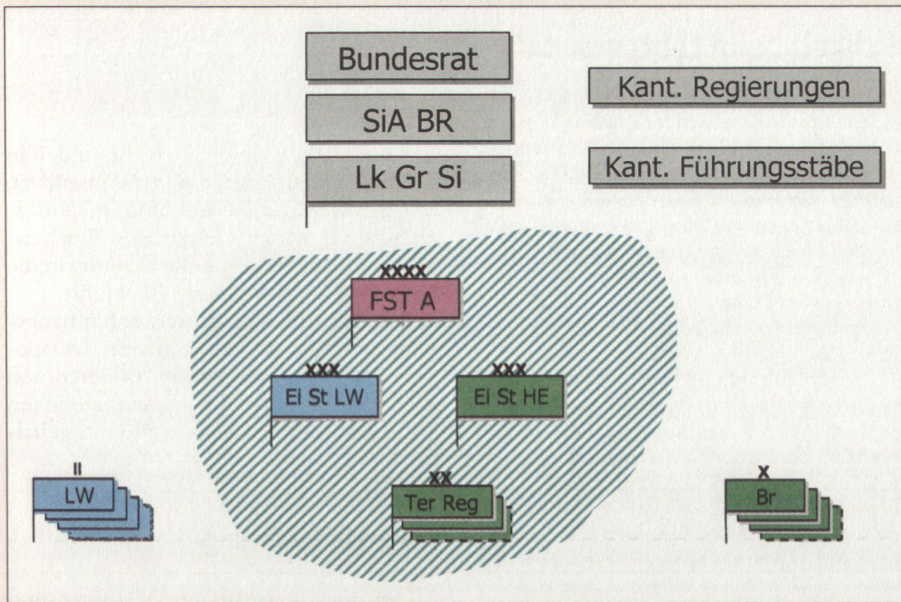
Planungsübungen

Nach international üblichen Standards werden Stabsübungen mindestens in der Planungsphase in den normalen Alltag eingebaut, als würde es sich um eine echt laufende Einsatzplanung handeln. So genannt *eingebettete* Stabsübungen haben den Zweck, den operativen Planungsprozess möglichst realistisch zu schulen. Dabei werden neue Führungsinstrumente wie beispielsweise die Stabsgruppe für die streitkräfteübergreifende Einsatzplanung oder diejenige für die streitkräfteübergreifende Bereitschaftssteuerung zum Einsatz gelangen.

Stabsübungen auf Armeestufe verfolgen immer einen doppelten Zweck. Einmal geht es wie erwähnt um die Schulung der



Die Agenda für Schulung und Training des Führungsstabes der Armee 2004 bis 2007.



Die Operative Schulung ist auf der streitkräfteübergreifenden Führungsstufe angesiedelt.

operativen Planungsprozesse, zum andern geht es aber auch um die Vorbereitung der eigentlichen Führungsphase, des *Kriegsspiels*, das auf diesen operativen Planungsgrundlagen beruht.

Die eingebettete Stabsübung 04 begann im April und endete im Juni 2004. Sie galt der Vorausplanung. Als Produkt sollten operative Planungsrichtlinien für die neuen Führungsinstrumente vorliegen sowie eine Stabsorganisation, die als echt operativ, d. h. streitkräfteübergreifend oder «joint» bezeichnet werden konnte.

Im folgenden Jahr soll eine zweite eingebettete Stabsübung stattfinden, die aber der Krisenreaktionsplanung gilt und von detaillierten Annahmen ausgeht.

Führungsübungen

Die Führungsübungen dienen hauptsächlich der Schulung der Entscheidungsträger und der Operationszentrale. Gearbeitet wird im 24-Stunden-Rhythmus in der geschütz-

ten Anlage des Führungsstabes der Armee.

Nach dem Mantelprinzip wird der Schlüsselkernstab zum Kernstab und schliesslich zum vollzähligen Führungsstab erweitert. Ist vorerst nur die Berufsorganisation gefordert, so kommen für den vollen Bestand des Führungsstabes der Armee beträchtliche Elemente der Miliz-Armeeabteile hinzu. Nur mit dieser Milizkomponente ist die nötige Durchhaltefähigkeit im 24-Stunden-Rhythmus über eine längere Zeit gewährleistet.

Operative Führungsübungen sind Blockübungen über mehrere Tage und unter Einbezug von Teilen der Einsatzstäbe der Teilstreitkräfte sowie eines möglichen Task-Force-Stabes.

Die Operative Führungsübung 06 ist dem Thema *Führung in der Krise* gewidmet. Sämtliche übenden Stäbe und Teilstäbe werden in der geschützten Anlage des Führungsstabes der Armee zusammengefasst.

Die Operative Führungsübung 07 wird als Stabsrahmenübung geplant. Die The-

200 Jahre Schweizerischer Generalstab

Von der Landesverteidigung zur Sicherheitskooperation

Symposium des Chefs der Armee

Öffentliche Rahmenveranstaltung zur Ausstellung 200 Jahre Schweizerischer Generalstab*

Freitag, 10. September 2004, 9 bis 14 Uhr, in der Kaserne Bern, Auditorium
 Tenü: für alle AdA ist das Tragen der Uniform gestattet.

Anmeldekarten sind zu beziehen über den Führungsstab der Armee, J7/Operative Schulung, 3003 Bern, Telefon 031 324 51 86 oder E-Mail elfie.holzer@gst.adin.ch

*Die Ausstellung findet im Schweizerischen Bundesarchiv vom 20. August bis 17. Oktober 2004 statt.

matik ist unverändert *Führung in der Krise*, allerdings üben die Stäbe an ihren dezentralen geschützten Standorten, und das Ergebnis ihrer Arbeit wird an der Leistung der eingesetzten Truppen gemessen.

Joint-Seminare und Workshops

Die Joint-Seminare dienen der Weiterentwicklung der streitkräfteübergreifenden Führungskultur. In der Regel nehmen die Chefs der Führungsgrundgebiete und der Kompetenzzentren des Führungsstabes der Armee teil, je nach Thematik werden aber auch Vertreter des Planungsstabes und der Teilstreitkräfte beigezogen.

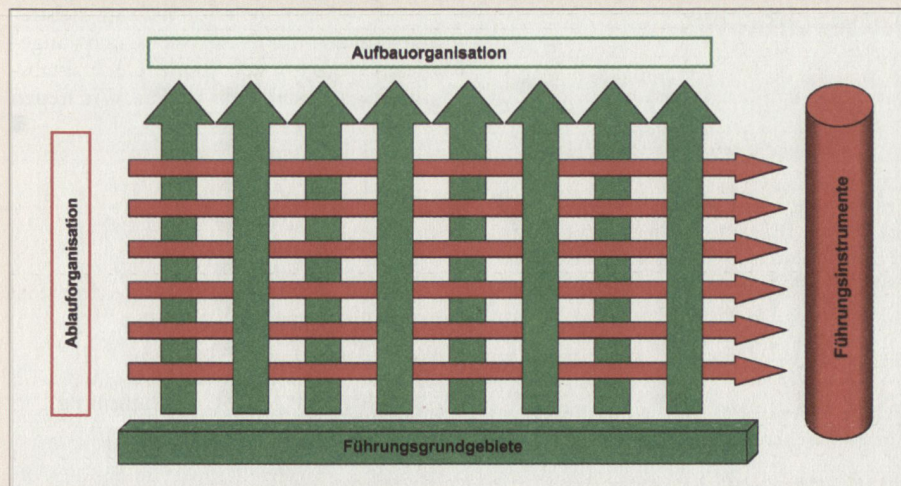
Die Workshops dienen der Vorbereitung auf Planungs- und Führungsübungen sowie der Validierung und Weiterentwicklung von Planungs- und Führungsprozessen.

After Action Reviews und Lessons Learned

In den After Action Reviews werden Einsätze und Übungen ausgewertet. Sie bilden in einer modernen lernenden Organisation den Auftakt zum Lessons-Learned-Prozess, der für die Weiterentwicklung unserer Armee von grosser Bedeutung ist.

Wohl wurden früher an Übungsbesprechungen Lehren identifiziert, doch damit liess man es meist bewenden.

Neu am Lessons-Learned-Prozess ist alles, was nach der Identifizierung von Lehren geschieht. Insbesondere die Überprüfung und Validierung der Lehren und die anschliessende Umsetzung der Lehren in der Praxis.



Die neuen Führungsinstrumente des Führungsstabes der Armee ergeben sich aus der Ablauforganisation. Die übergreifenden Stabsgruppen dienen u. a. der Steuerung der Bereitschaft, der Einsatzplanung und Einsatzführung sowie der Ausbildung.

Rüstungsprogramm 2004 – Dringlichkeit beim Lehrpersonal!

Nach einer Diskussion mit dem Autor hat der Chefredaktor angeregt, dessen Überlegungen in der ASMZ zu publizieren. G.

Mit 647 Millionen Franken liegt ein Rüstungsprogramm vor, welches halb so gross ist wie der Durchschnitt der letzten 15 Jahre. Die sozialdemokratische Volksinitiative zur Halbierung der Militärausgaben wird verwirklicht, obwohl diese Ende 2000 mit über 62% Nein verworfen wurde. Kaum liegt das Rüstungsprogramm vor, so wird es durch die Spitzen der Parteien, noch vor Behandlung durch die zuständigen Kommissionen, teilweise abgelehnt. Wie kommt es, dass ausgerechnet diejenigen Bundesratsparteien, welche vor einem Jahr noch die Armee-reform kompromisslos befürwortet haben, jetzt der Armee XXI den Geldhahn abdrehen wollen? «Finanzpolitische kommen vor sicherheitspolitische Überlegungen» war zu hören. Kommen Finanzen nun also auch vor Sozial-, Verkehrs- und Landwirtschaftspolitik?

Bei den umstrittenen Teilen des Rüstungsprogramms 2004 handelt es sich um dringenden Nachholbedarf und nicht um eine Wunschliste der «Generäle». Auf dem «Wunschzettel» stünden sonst nicht eine kos-

tengünstige Umrüstung von Leopard zu Minenräumpanzern, sondern speziell entwickelte Systeme. Neue Schutzhelme würden für alle und nicht nur für einen Teil der Soldaten vorgesehen. Für den unbestrittenen Lufttransport zu Gunsten der vom Volk vor drei Jahren knapp gutgeheissenen Ausbildung und Einsätze im Ausland würden mittelschwere Transportflugzeuge vom Typ C-130 Hercules und nicht die billige und kleine Casa C-295M beantragt.

Über Typenwahl und Dringlichkeit kann man sich mit Recht streiten. Bei Abstrichen an diesem Mini-Programm wäre die Armee kurzfristig kaum gefährdet. Zu scheitern droht sie jedoch am unterdotierten Lehrkörper. Das Parlament könnte ein Zeichen zu Gunsten der Ausbildung der selbst und durch den Souverän massiv befürworteten Armee XXI setzen. Es müsste aber dafür sorgen, dass die rund 900 fehlenden militärischen Lehrpersonen zur Verfügung stehen. Diese kosten pro Jahr in etwa so viel wie die beiden Transportflugzeuge.

Richard P. Lutz, lic. oec. HSG,
Unternehmer, Oberstlt i Gst,
Milizoffizier im Stab LVb Flab 33,
8173 Riedt bei Neerach

NATO/PfP-Förderungsprogramm

Das NATO/PfP-Förderungsprogramm bezweckt die gezielte und systematische Erhöhung der Interoperabilitätsfähigkeit des Führungsstabes der Armee. Als NATO/PfP-Partnerland sind wir aufgefordert, einen internationalen Standard der Führung insbesondere in Schnittstellenbereichen zu pflegen.

Des Weiteren schafft das NATO/PfP-Förderungsprogramm Voraussetzungen,

dass nur gut ausgebildete Angehörige unserer Berufs- und Milizorganisation an internationalen Übungen und Einsätzen teilnehmen werden.

Einführungs- und Weiterbildungskurse

Neu eingeteilte Angehörige der Berufs- und Milizorganisation des Führungsstabes der Armee haben einen einwöchigen Ein-

Miliztruppe für Polizei und Grenzwachtkorps

Verlangen unsere heutigen und künftigen Sicherheitsbedürfnisse nicht auch neue Antworten?

Die Armee wird schlanker und schlagkräftiger gemacht und braucht demzufolge weniger, dafür aber spezialisierte Soldaten. Das ist bei der momentanen Bedrohungslage sicher richtig.

Trotzdem können sich die Bewohner unseres Landes nicht sicher fühlen. Die Sicherheitsprobleme und damit auch deren Kosten verlagern sich mehr und mehr auch auf andere Ebenen. Als Folge davon stossen Polizei und Grenzwache immer öfters an ihre Grenzen. Natürlich können sie subsidiäre Unterstützung durch die Armee anfordern. Aber mit zunehmender Spezialisierung der Armee und der Reduktion der Bestände werden künftig immer weniger geeignete

Soldaten für die ebenfalls immer komplexer werdenden Aufgaben bei der Polizei und der Grenzwache zur Verfügung stehen.

Da stellt sich die Frage, ob die Bundesverfassung nicht so abgeändert werden sollte, dass die künftig frei werdenden «Milizkapazitäten» der Polizei und Grenzwache direkt zugeteilt werden könnten. So hätten diese dann die Möglichkeit, ihre eigenen «Milizpolizisten» und «Milizgrenzwächter» parallel zur Armee zu rekrutieren, auszubilden und einzusetzen.

Mit dieser Massnahme könnte die Sicherheit der Bevölkerung zu vernünftigen Kosten wesentlich verbessert werden.

Oskar Schärz, Oberstlt aD,
(letzte Einteilung: SCOS Stab)
Interlaken

führungskurs zu absolvieren. Er findet in der geschützten Anlage statt. Während zu Beginn die Wissensvermittlung im Vordergrund steht, wird in der zweiten Wochenhälfte mit einer angewandten Übung in die Stabsarbeit auf Armeestufe eingeführt.

Die Weiterbildungskurse werden hauptsächlich für die Milizorganisation der operativen Stäbe durchgeführt. Dadurch soll der Wissensstand der unentbehrlichen Milizergänzung auf hohem Niveau gehalten werden.

Schlussbetrachtung

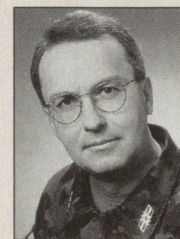
Der Nachholbedarf an Schulung und Training auf Armeestufe ist offensichtlich, insbesondere wenn wir bedenken, dass bis vor kurzem gar kein eigentlicher Führungsstab der Armee in Friedenszeiten existiert hat und die Zusammenarbeit auf höchster Armeestufe immer wieder durch Rivalitäten zwischen der Gruppe für Generalstabsdienste und der Gruppe für Ausbildung gestört wurde.

Die Joint-Führungskultur will diese Partner auf höchster Führungsstufe eng zusammenführen. Nicht erst im Konfliktfall soll dieses Zusammenspiel geübt werden, sondern bereits vor Krisen und Konflikten unter möglichst realistischen Bedingungen.

Der Lessons-Learned-Prozess macht aus unserer Armee eine lernende Organisation und schafft Voraussetzungen, dass identifizierte Lehren auch wirklich in der Praxis umgesetzt werden.

Mit dem NATO/PfP-Programm wurde ein Instrument geschaffen, welches gezielt die Interoperabilitätsfähigkeit des Führungsstabes erhöht und den Erfolg der Schweizer Offiziere an internationalen Übungen und Einsätzen garantiert.

Die Operative Schulung mit ihren neuen Aufgaben ist ein Wachstumsbereich des Führungsstabes wie kaum ein anderer. Die Operative Schulung ist deshalb auf zielstrebigem und ambitioniertem Nachwuchs angewiesen. Mögen sich junge Generalstabs-offiziere angesprochen fühlen. Wir freuen uns auf ihre Bewerbung! ■



Roland Beck,
Dr. phil.,
Oberst i Gst,
J7/C Op Schulung,
3003 Bern.