

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 179 (2013)
Heft: 11

Artikel: Operative Ausbildung an der Generalstabschule
Autor: Ghilardi, Martino / Monnerat, Ludovic / Schaller, Flavien
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-358200>

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>

Operative Ausbildung an der Generalstabsschule

Eine neue Ära ist angebrochen: An der Generalstabsschule ist erstmalig eine Ausbildungssequenz für die operative Stufe im Rahmen des Kombilehrganges der Generalstabsschule durchgeführt worden. Der Fokus lag auf der Steigerung der Führungsfähigkeit der Kopfstäbe und der Interaktion mit den Grossen Verbänden, deren Einsatz die operative Stufe sicherstellt.

Ludovic Monnerat, Flavien Schaller,
Martino Ghilardi

Die operative Führung ist in unserer Armee gekennzeichnet durch die Koordination der eingesetzten Mittel sowie die Transformation strategischer Entscheidungen hin zu konkreten Befehlen für die taktischen Kommandanten. Sie hat deshalb eine Scharnierfunktion zwischen der Politik und der Truppe, um letztlich einen angestrebten militärischen Endzustand zu erreichen und wird in der Armee durch den Führungsstab der Armee (FST A) wahrgenommen.

Der Stabschef operative Schulung (SCOS) trainiert die Kopfstäbe im Kollektiv in der operativen Führung im Rahmen von Übungen wie «STABILO» und «STABILO DUE». Die individuelle Ausbildung findet hingegen bis anhin für

Schweizer Offiziere vornehmlich im Rahmen von Kursen bei befreundeten ausländischen Streitkräften statt. Dies entspricht jedoch nur teilweise den Bedürfnissen, nur schon weil den Milizoffizieren dieser Zugang weitgehend verwehrt ist.

Die Notwendigkeit, Offiziere der operativen Stufe sowie der direktunterstellten Verbände in der Schweiz auszubilden, ist schon länger erkannt und nun erstmals auch umgesetzt worden. Schliesslich unterstreicht auch das Reglement Führung und Stabsorganisation der Armee die Notwendigkeit der Revision der Pläne unter Einbezug bzw. Integration eben jener operativen und militärstrategischen Stufe, um die Kongruenz der Produkte zwischen den verschiedenen Stufen sicherzustellen zu können.

Die in den letzten Jahren erfolgte Bildung des militärstrategischen Stabes (MSS)

verstärkt diese Notwendigkeit zusätzlich: Durch dessen Formulierung von Weisungen und Handlungsrichtlinien für den Einsatz der Armee gewährleistet er einerseits die Machbarkeit, andererseits die Umsetzung von strategischen Entscheidungen, dies in enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit der operativen Führung. Dies impliziert eine spezifische Ausbildung für die eingeteilten Offiziere.

Das Fehlen einer Grundausbildung für die operative Ebene bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt, untermauert durch Unsicherheiten und Unklarheiten, welche im Rahmen der Übung «STABILO DUE» identifiziert worden sind, ist einer der Gründe für die zunehmende Schwierigkeit, Milizoffiziere für eine Funktion in Kopfstäben wie dem FST A zu gewinnen. Es geht demzufolge auch darum, die operative Führung fassbarer und attraktiver darzustellen.

SCOS

Mit Beginn der Umsetzung der Reform Armee 95 wurde die operative Ausbildung in der Schweizer Armee faktisch ausgesetzt. Man konnte deshalb keine Offiziere mehr in die Kopfstäbe einteilen, welche aufgrund fundierter Kenntnisse die operative Stufe beherrschten. Zusätzlich ging auch der taktischen Stufe das vertiefte Verständnis mehr und mehr ab. Da es aber mit den aktuellen Mitteln der Armee nur noch möglich ist, eine grössere Operation pro Zeiteinheit zu führen, ist es unabdingbar, dass alle eingesetzten Kräfte optimal in Raum und Zeit koordiniert werden. Ein erster wichtiger Schritt zur Sicherstellung dieser Anforderung ist nun mittels dieser zwei Ausbildungstage realisiert worden und die Resultate sind sehr vielversprechend, aufgrund des grossen Engagements und der erzielten Ergebnisse.



Bilder: Kdo HKA

Chef Führungsstab der Armee

«Ein grosser Schritt vorwärts in der operativen Ausbildung», so die Beurteilung des C FST A, Div Jean-Marc Halter. Die Ausbildungsmethode ist den Begebenheiten angepasst und sie hat erlaubt, die Abhängigkeiten und die verschiedenen Facetten der operativen Stufe aufzuzeigen. Auch der Einbezug der taktischen Stufe sowie die Beurteilung der Machbarkeit haben Eingang in die Ausbildung gefunden. Nun geht es darum, den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzuverfolgen. Ziel ist es, dass die operative Schulung wieder einen festen Platz in der Ausbildungslandschaft der Schweizer Armee erhält.



Ein zweitägiges Ausbildungsmodul

Aufgrund der erkannten Mängel, aber auch aufgrund der Ergebnisse einer Analyse einer Gruppe von Milizoffizieren, entschied der Kdt der Gst S, Br D. Lätsch, auch aufgrund der Ergebnisse einer Analyse einer Gruppe von Milizoffizieren, eine modulare Ausbildung im Rahmen des Kombilehrganges 2013 durchzuführen. Diese wurde in der Folge in sehr enger Zusammenarbeit mit dem FST A und dem SCOS konzipiert und umgesetzt.

Die modulare Ausbildung behandelte eine Schlüsselsequenz der operativen Planung, bei welcher die Konzeption der Operation im Zentrum stand. Es ging darum, den Teilnehmern eine konkrete Vorstellung des Vorgehens einer Aktionsplanungsgruppe (APG) bei der operativen Planung zu vermitteln. Insbesondere ging es darum, das Verständnis für Interaktionen sowie Abhängigkeiten zwischen den Führungsstufen und innerhalb der jeweiligen Stufe zu gewinnen.

In der Ausbildungssequenz, welche im Spätsommer zweimal im Kombilehrgang stattfand, wurden nebst den Absolventen des GLG V sowie teilweise GLG IV und III auch Offiziere des FST A sowie des SCOS (Astrt 110) erfolgreich geschult. Die Vorbereitungen sowie die konkrete Umsetzung oblagen vollumfänglich den Verfassern dieses Artikels.

Das gewählte fiktive Szenario für die Ausbildung beinhaltete eine ausserordentliche Lage in der Schweiz, hervorgerufen durch eine politische und wirtschaftliche Krise in einem ebenso fiktiven Nachbarstaat. Daraus resultierten direkte Konsequenzen für den Bereich Grenzschutz und die binationalen Beziehungen. Das Szenario

entwickelte sich in eine hybride Bedrohung, einerseits militärisch, andererseits auch nicht militärisch. Aufgrund der Lage war die Notwendigkeit gegeben, eine operative Planung grosser Tragweite an die Hand zu nehmen, mit dem Ziel die territoriale Integrität zu wahren und die geforderte Unterstützung der zivilen Behörden sicherstellen zu können.

Analyse und Verständnis

Zu Beginn der Übung erhielten die Teilnehmer eine Dokumentensammlung, welche die anschliessende Planung ermöglichte. Darin enthalten war die aktuelle Situation, deren Herleitung sowie mögliche weitere Entwicklungen, ausserdem

Teilnehmer GLG V

«Ich durfte als Teilnehmer des GLG V an einem bestens vorbereiteten «Turngerät» Instrumente und Prozesse zur Erarbeitung einer operativen Planung kennen und anwenden lernen.»

Da die eigenen Mittel bei der Problemerkennung noch nicht bekannt sind, die Lage sich auch während der Planungsphase laufend verändern kann und die erarbeiteten Lösungsansätze nicht präjudizieren sollen, ist das Finden der richtigen «Flughöhe» bei der Definition der im Rahmen einer operativen Planung herausgeschalteten Zentren der Kraftentfaltung, Schlüsselbereiche und Aktionen sowie die Abfolge auf der Zeitachse iterativ zu entwickeln. Die Herausforderung, Gesamtzusammenhänge in einer komplexen Lage systematisch herauszuarbeiten, zu verstehen und auf das wirklich Wesentliche zu reduzieren, war extrem spannend und intellektuell fordernd.

Oberstlt i Gst Franz-Xaver Strüby

die involvierten Akteure sowie die Handlungsrichtlinien des CdA. Damit lagen die Handlungsoptionen des militärstrategischen Stabes (MSS) vor, wobei diejenige Handlungsoption, welche weiterverfolgt werden musste, bereits definiert war.

Das erste Produkt, welches die Teilnehmer zu erstellen hatten, war eine Systemanalyse der Akteure. Diese diente dazu, die verschiedenen Beziehungen zwischen den Akteuren graphisch abzubilden und dadurch verständlich zu machen. Dieses Beziehungsgeflecht beschränkte sich nicht nur auf die involvierten Streitkräfte, sondern wurde auf andere Akteure wie beispielsweise irreguläre Gruppierungen bis hin zu Parteien und die jeweiligen Zivilgesellschaften ausgedehnt. Das Begreifen der Autonomien und Abhängigkeiten, der Unterstützungs- und der Konfliktverhältnisse, beurteilt nach den Gesichtspunkten Politik, Wirtschaft, Militär, Soziales, Infrastruktur und Information erlaubte ein vertieftes Verständnis für die Beweggründe der Akteure.

Unter der Führung eines Teilnehmers des GLG V als Chef der Aktionsplanungsgruppe (APG) haben die Teilnehmer anschliessend eine Faktorenanalyse vorgenommen. Dabei wurden die bekannten Faktoren Kraft, Raum, Zeit und Information (KRZI) mit der bewährten Methode «Aussage – Erkenntnis – Konsequenz» in einen Zusammenhang gestellt.

Basierend auf der Faktorenanalyse konnten nun die Zentren der Kraftentfaltung (ZdK) pro Akteur erarbeitet werden. Die ZdK der primären Akteure bezogen auf die Operation wurden anlässlich einer Präsentation am Ende des ersten Arbeitstages dem Kdt HKA bzw. dem SC/STV FST A zur Genehmigung vorgestellt.

Eine der Herausforderungen dieses Arbeitsschrittes zeigte sich in der Schwierig-

Generalstabsschule

«Der Fokus liegt auf einem einheitlichen Verständnis der vernetzten Vorgehensweise auf operativer Stufe», hielt der Kdt anlässlich der Vorbereitungen für das erste Ausbildungsmodul fest. Deshalb sei es geradezu zwingend, dass es eine enge Zusammenarbeit zwischen FST A, SCOS und der Gst S gebe. Nebst der damit einhergehenden gemeinsamen Auffassung über die resultierenden Produkte sowie der Erarbeitung derselben, ermöglichten die intensiven Diskussionen, fruchtbare Beiträge zum gemeinsamen Verständnis des Vorgehens einzubringen. Diese führten als Erkenntnis dazu, dass Abhängigkeiten bei der Betrachtung der verschiedenen Akteure als System und der Teilstreitkräfte als Leistungserbringer besser und umfassender verstanden werden konnten. Dies wiederum erlaubte als Konsequenz, sich auf die gegnerischen Schwächen zu konzentrieren.

keit, sich in die Position der einzelnen Akteure hineinzusetzen und damit deren Beweggründe, Ziele, Fähigkeiten, die dafür nötigen Anforderungen und damit einhergehenden Verwundbarkeiten herauszukristallisieren.

Intensive und zielgerichtete Arbeit

Am zweiten Tag konzentrierten sich die Teilnehmer auf die Konzeption der Operation; dazu wurden Schlüsselbereiche im Sinne von Zwischenzielen, fokussiert auf die ZdK, identifiziert und graphisch auf einer 4 x 2,5 m grossen Präsentationswand dargestellt.

Anhand von Operationslinien, die der chronologischen Auflistung und späteren Koordination dienen sowie von Operationsphasen, welche einzelne Abschnitte klar voneinander trennten, konnte eine hohe Kohärenz sichergestellt werden. Den Arbeitsgruppen blieb es freigestellt, ob sie die Operationslinien nach thematischen Aspekten oder fokussiert auf die eingesetzten Mittel definierten.

Schliesslich wurden die Schlüsselbereiche verfeinert und detailliert, indem Erfolgskriterien zur besseren Messbarkeit, Effekte zur Bezeichnung der Leistung sowie Aktionen zur Festlegung konkreter Aufträge für die taktische Stufe abgeleitet wurden.

Diese Phase der Arbeit war gekennzeichnet vom kreativen Anspruch opera-

tiver Planung, da abstrahiert die genannten Elemente in einer logischen Art und Weise angeordnet werden mussten, um das Erreichen des angestrebten militärischen Endzustandes zu gewährleisten. Die Anforderungen an diese Tätigkeit zeigten deutlich, weshalb eine Operation in den Grundsätzen durch eine kleine Gruppe von intellektuell beweglichen Offizieren konzipiert werden muss. Es existieren dafür auch keine vorgefertigten Rezepte und bewährten Standards.

Nach der Fertigstellung der Konzeption der Operation konnten die Teilnehmer ihr Produkt dem C FST A bzw. dem J 3/5 präsentieren, was den Schulterabschluss mit dem FST A, dem operativen Stab der Schweizer Armee, bildete.

Bilanz und Ausblick

Die Teilnehmer waren sich einig: Diese Premiere war ein Erfolg und hat sehr anschaulich ermöglicht, die spezifischen Anforderungen sowie die zu überwindenden Schwierigkeiten operativer Planung zu erkennen. Auch wenn die knappe zur Verfügung stehende Zeit nur ermöglichte, eine begrenzte Planungsetappe zu behandeln, so waren doch die erarbeiteten Produkte – nach Ansicht des C FST A, des Kdt HKA sowie des Kdt Gst S – durchwegs auf einem sehr ansprechenden Niveau.

Diese modulare Ausbildungssequenz wird deshalb 2014 sicherlich weitergeführt. Die erkannten Bedürfnisse des FST A werden jedoch zukünftig durch eine längere, vollständige Ausbildung gedeckt werden müssen, ein Vorhaben, welches bezüglich der Umsetzung noch gründlich zu beurteilt ist. ■



Oberstlt i Gst
Ludovic Monnerat
SC / Stv C Astt 233
FST A, C Sondereinheiten/
Cheftrainer a i
3007 Bern



Oberstlt i Gst
Flavien Schaller
G6 Inf Br 2
HKA, Gr C op Schulung
SCOS
1870 Monthey



Oberstlt i Gst
Martino Ghilardi
G3 FU Br 41
HKA, Gr C Gst S
8484 Weisslingen

Das bewegt die SOG

Wenn man den Gipfel erreicht, muss man weiterklettern!



Am 22. September haben die Schweizerinnen und Schweizer der GSoA und den Linksparteien eine gewaltige Ohrfeige verpasst und mit mehr als 73 Prozent die Initiative zur Abschaffung der Wehrpflicht abgelehnt. Geniessen wir den Moment und freuen uns darüber, dass der gesunde Menschenverstand der Schweizerinnen und Schweizer am Abstimmungs-sonntag gesiegt hat.

Eines ist trotz der wuchtigen Ablehnung der Initiative klar: Es ist Zeit, die Modernisierung des erfolgreichen Modells der Wehrpflicht an die Hand zu nehmen. Aber wie? Drei grundlegende Fragen müssen nun allerdings geklärt werden:

Die erste ist, ob man die Wehrpflicht weiterhin exklusiv mit der Sicherheit des Landes verknüpfen oder ob man sie ausweiten will und im Sinne eines erweiterten Sicherheitsverständnisses auch andere Tätigkeitsgebiete wie Polizeiaufgaben, Grenzschutz, soziale Tätigkeiten, Tätigkeiten im Gesundheitswesen oder im Umweltschutz mitberücksichtigen soll.

Die zweite Frage betrifft die Anwendung der Wehrpflicht. Soll man die Wehrpflicht, die heute auf Schweizer Männer beschränkt ist, auch für Frauen, Schweizer mit C-Bevollziehungen oder gar die ganze Schweizer Bevölkerung ausdehnen?

Die dritte Frage schliesslich stellt sich zum Zivildienstes und dem Zugang dazu.

Für die SOG ist klar, dass dem Dienst bei der Armee die Priorität zugeordnet werden muss und klar mit der nationalen Sicherheit verknüpft bleiben muss. Dabei muss die Armee weiterhin die höchste Priorität bei der Alimentierung sowohl qualitativ als auch quantitativ haben. Allerdings müssen wir auch eine neue Lösung für den Zivildienst und dessen Dienstleistungsmodell finden. Dem Prinzip der freien Wahl zwischen Militär- und Zivildienst, wie es von einigen gewünscht wäre, stehen wir ablehnend gegenüber.

Das deutliche Zeichen der Bevölkerung stärkt den obersten Personalchef der Armee und festigt die Wehrpflicht. Wir müssen jetzt aber gleichwohl offen bleiben und uns dafür einsetzen, die Dienstleistungsmodelle mehr der Realität und den heutigen gesellschaftlichen Gegebenheiten anzupassen. Das ist eine Frage der Glaubwürdigkeit. Die SOG bietet ihre Hand dazu.

Br Denis Froidevaux, Präsident SOG