

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 181 (2015)

Heft: 8

Artikel: Operative Schulung : Forderung nach einer Renaissance

Autor: Arnold, Michael / Aebersold, Thomas / Reinhart, Alex

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-583201>

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: 01.05.2026

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

Operative Schulung (II): Forderung nach einer Renaissance

Das Projekt Weiterentwicklung der Armee (WEA) bietet die Chance für eine Renaissance des operativen Denkens. Ein neu positionierter Stabschef Operative Schulung (SCOS) mit einem leistungsfähigen Stab muss dabei wieder – wie früher – die Verantwortung für das operative Denken und die operative Schulung im Sicherheitsverbund Schweiz tragen. Es muss gelingen, das verloren gegangene Terrain wieder gut zu machen.

Michael Arnold, Stv. Chefredaktor,
Thomas Aebersold, Peter-Martin Meier,
Alex Reinhart, Kurt Tschanz

Mit der Artikelfolge der ASMZ-Ausgaben Juli, August und September soll dreierlei erreicht werden. Zunächst ging es im ersten Beitrag darum, operatives Denken und operative Schulung der Schweizer Armee in den letzten 30 Jahren aufzuzeigen und kritisch zu würdigen. Im vorliegenden Teil wird als Konsequenz daraus eine differenzierte Renaissance und Neupositionierung der operativen Schulung im Rahmen der WEA gefordert. Den Abschluss wird ein szenarisches Modell bilden, welches aufzeigt, wie dringend notwendige grosse Übungen zum Thema Verteidigung angelegt werden können.

Eine ehrliche Diskussion

Bei früheren Übungen im Verbund mit zivilen Partnern war die Armee mit dem Stab Operative Schulung federführend gewesen. Solche Gesamtverteidigungsübungen gingen mit der Transformation zur Armee 95 unter. Als die Armee erneut transformiert wurde, dieses Mal zur Armee XXI, mussten neue Schulungsbemühungen zwangsläufig reduziert werden. Die Tätigkeit des Stabs Operative Schulung wurde hauptsächlich auf die Planung und Projektierung des Umbaus konzentriert. Die Armeeführung, von der Notwendigkeit eines Schulungsinstruments auf militärstrategischer und operativer Stufe nicht mehr vorbehaltlos überzeugt, setzte die Priorität auf das Funktionieren der taktischen Verbände.

Ende 2003 beauftragte der Chef der Armee (CdA) Divisionär Jean-Pierre Badet, den Stab Operative Schulung neu aufzubauen. Die ersten Erfahrungen waren ernteternd. In der Stabsübung «GAZEL-

LE» mit dem Thema Krisenreaktionsplanung zeigten sich die Folgen des über Jahre vernachlässigten Trainings. Der von der Übungsleitung geforderte Operationsplan wurde erst nach der Übung fertiggestellt. Er diente anschliessend als Basis für die nachfolgende Stabsübung «ORYX». Die Reaktionen auf die Resultate in einem vom Strukturwandel belasteten Umfeld erschwerten den Aufbau einer konstruktiven Übungskultur. Im Rahmen kleinerer Trainingssequenzen und der beiden Stabsrahmenübungen «STABILO 07» und «STABILO DUE» verbesserte sich dann die Qualität der Zusammenarbeit und der Ergebnisse kontinuierlich. Die armeeintern teilweise heftig und schonungslos, aber ehrlich geführten Diskussionen zeitigten Wirkung. Das Klima zwischen dem Stab Operative Schulung und dem Führungsstab der Armee entspannte sich zunehmend. Die Zusammenarbeit war konstruktiv und zielorientiert.

In der Sicherheitsverbandsübung (SVU) 14 lag zwar, anders als bei den vorgängigen Übungen, die Leitung auf der zivilen

Seite, und die Armee nahm daran lediglich in beschränktem Umfang teil. Soweit mitbeübt, konnte die Armee beweisen, dass die militärische Führung verlässlich funktioniert. Die Hausaufgaben aus den vorgängigen Übungen wurden im Wesentlichen gemacht. Die SVU 14 legte aber auch den Schluss nahe, dass nur bei der Armee das notwendige, breit abgestützte Fachwissen, die Führungsfähigkeiten und die Erfahrung zur Planung und Durchführung solcher spartenübergreifender Übungen auf oberster Stufe vorhanden sind.

Ein «advocatus diaboli» – die Idee SCOS im Vergleich zum Ausland

In Friedenszeiten muss eine Institution jene Rolle übernehmen, welche in der sicherheitspolitischen Krise der Gegner ausübt. Wie ein unabhängiger Denker, intellektueller Leuchtturm und «advocatus diaboli» muss sie die Armee, idealerweise sogar den gesamten Sicherheitsverbund, auf

Übungen der Armee. Grafiken: Stab Op S/HKA



oberster Stufe herausfordern. Gleichzeitig soll sie auch ermöglichen, dass die Leistungen des Systems an klar definierten Kriterien gemessen werden können. In der Schweiz wurde zu diesem Zweck im Kalten Krieg die Organisationseinheit des SCOS geschaffen.

Zu gleichen Erkenntnissen kamen auch mit der Schweiz vergleichbare Länder wie Österreich, Belgien, Dänemark, Schweden und Finnland. Sie verfügen ebenfalls über Ausbildungs- und Kontrollstellen, die mit dem SCOS vergleichbar und im Verteidigungsbereich angesiedelt sind. In Österreich gehören sie zur Landesverteidigungsakademie. In Belgien sind sie Teil der königlichen Militärschule. In Dänemark stehen sie in der Verantwortung der Königlich Dänischen Schule für Verteidigung. In Schweden sind sie in mehrere Schulen aufgeteilt und unterstehen dem Oberkommandierenden der Armee, während sie in Finnland zur nationalen Verteidigungsuniversität gehören.

Auf dem Gebiet der NATO ist das Allied Command Operations (ACO) für die Operationsführung und die Einsatzvorbereitung zuständig. Die Ausbildung für höhere Kader der Armeen ist stark von den Aktivitäten und Kompetenzen des Allied Command Transformation (ACT) geprägt. Dessen Hauptaufgabe ist die stetige Weiterentwicklung der Streitkräfte und deren Anpassung an die Bedrohungen von morgen.

Zusammenfassend haben diese Organisationseinheiten den Auftrag, die Fitness der Streitkräfte sicherzustellen. Mit ihrer Tätigkeit müssen sie einen Beitrag dazu leisten, dass die überall knappen finanziellen Ressourcen effektiv und effizient eingesetzt werden.

Eine breite Palette von Leistungen

Auch nach dem Ende des Kalten Kriegs braucht es den SCOS als Herausforderer der Sicherheitspolitik auf strategischer und operativer Stufe. Nur die Bedrohungsformen haben sich nach dem Fall der Berliner Mauer verändert. Im Jahr 2015 bleibt die Frage offen, ob bewaffnete Auseinandersetzungen mit schweren Mitteln, wie sie aus früheren, aber auch aus aktuellen Kriegen bekannt sind, für die Schweiz überhaupt noch ein Thema sind. Der Gegner ist hybrid geworden. Die Gefahren lauern im Internet, sind in der Zivilgesellschaft verborgen und gehen vordergründig versteckt – weiterhin – von anderen Staaten aus. In diesem komplexen, irregulären Umfeld muss es Aufgabe des SCOS sein, moderne Bedrohungen mit Weitblick zu erfassen und zu bewerten. Aus den Folgerungen der Nachrichtendienste, wie auch jenen von Partnern, sowie aus eigenen Beobachtungen hat er Erscheinungsformen und Trends zu erkennen und daraus Konsequenzen für den Sicherheitsverbund Schweiz abzuleiten.

Der SCOS verfolgt die Gesamtinteressen des Departementsbereichs Ver-

teidigung und der Armee. Er sorgt dafür, dass das operative Denken und Handeln im Interesse des Ganzen wirkt und nimmt Einfluss auf dessen Schulung und Weiterentwicklung. Dazu arbeitet er an strategischen Grundlagen und politischen Geschäften mit und steht dem CdA wie auch der Armeeführung bei der Entscheidungsfindung im Bereich des operativen Denkens beratend zur Seite. Gestützt auf die militärstrategischen und politischen Vorgaben erarbeitet er mit seinem Team mittel- bis langfristige Strategien für die operative Schulung.

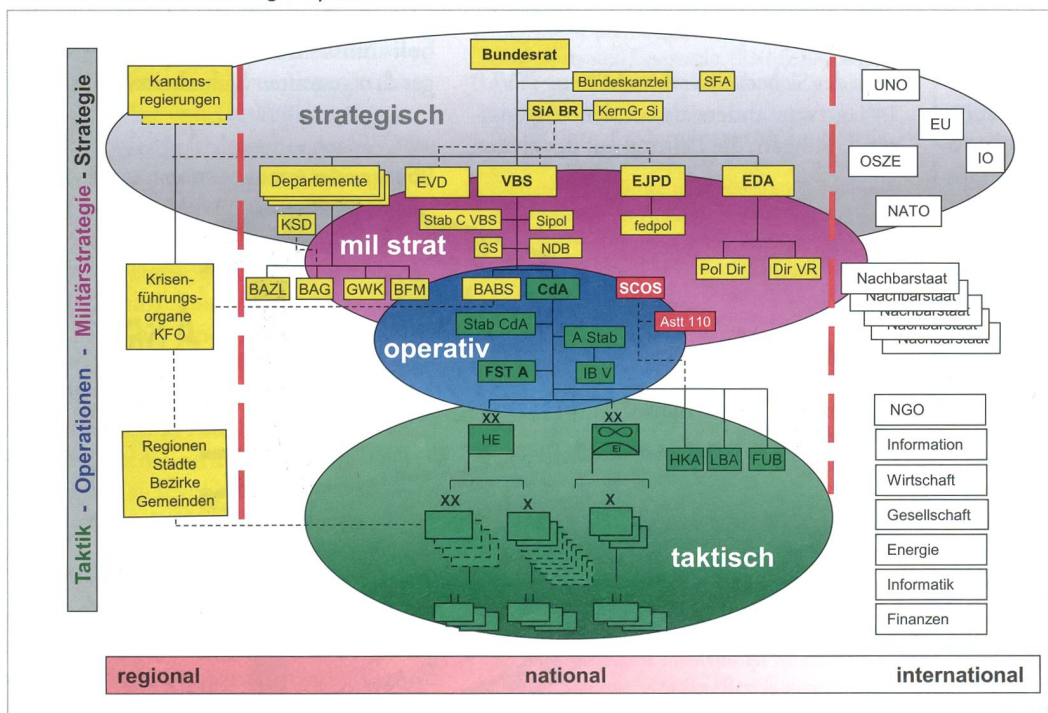
Mit Kursen und Trainings zur Krisenbewältigung bildet der SCOS die politische und die militärische Führung aus. Die höheren Staboffiziere bildet er weiter. Zur Beurteilung der Einsatzfähigkeit, des Ausbildungsstands, der Prozesse und der Strukturen konzipiert und leitet er Übungen im Verbund mit zivilen Organisationen. Deren Themen sind in der Regel Problemlösungen auf militärstrategischer und operativer Stufe. Mit häufig wechselnden und neuartigen Szenarien aus einem dynamischen und heterogenen Umfeld wird die Fitness der Armeeführung sowie der sicherheitspolitischen Partner überprüft und weiterentwickelt. Gleichzeitig liefert er mit den Lessons Learned wesentliche Beiträge zur Weiterentwicklung der Armee hinsichtlich Doktrin, Einsatzverfahren, Strukturen, Ressourcen und Ausrüstung.

Zudem schafft und pflegt der SCOS ein Netzwerk von Kommandanten und Stabschefs der Schweizer Armee, Schlüsselstel-

len der Bundesverwaltung und der Kantone sowie international vergleichbaren Funktionären und Hochschulen. Entsprechend tritt er als eloquenter Referent zu seinen Themen auf und publiziert wissenschaftliche Beiträge zur Sicherheitspolitik.

Mit all diesen Aufgaben, die in Zukunft konsequent wieder aus einer Hand erbracht werden sollen, unterstützt der SCOS massgeblich die schweizerische Sicherheitspolitik. Selbstredend braucht er dazu aber eine Ausstrahlung über die Armee hinaus in den gesamten Sicherheitsverbund Schweiz. Diese Ausstrahlung wiederum beruht auf der Persönlichkeit des

Unsere Partner für Schulungssequenzen.





Der SCOS wird zum breit anerkannten Herausforderer der Sicherheitspolitik.

SCOS selbst, aber auch auf der Qualität seines Stabes und seiner adäquaten Positionierung innerhalb der Armee.

Eine prominente Organisation

Also muss der SCOS eine konkrete und spürbare Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, im Sicherheitsverbund Schweiz, in der Armee, im VBS sowie gegenüber dem Bundesrat, dem Parlament, den Kantonen und im Ausland erreichen können. Er braucht dazu – analog den oben erwähnten Organisationseinheiten im Ausland – eine spezielle, möglichst unabhängige, hoch angesiedelte Stellung im Organigramm der Armee. Es drängt sich eine direkte Unterstellung unter den Cda im Rang eines Divisionärs auf. Die uneingeschränkte Anregung und Akzeptanz durch den Cda sind *conditio sine qua non* für den Erfolg des SCOS.

Damit er die erwarteten Leistungen erfolgreich erbringen kann, muss er auf einer sorgfältig ausgewählten Berufsorganisation basieren können. Wichtig ist aber auch, dass er daneben immer auf die strukturierte Mitarbeit von namhaften Milizoffizieren in einem eigenen Stab zählen kann. Diese müssen ein breit abgestütztes Fach- und Expertenwissen mitbringen und werden bedürfnisgerecht rekrutiert. Das zivile und das militärische Wissen können optimal kombiniert werden, indem gemischte Teams laufend mögliche Bedrohungsszenarien beschreiben und beurteilen. Gemeinsam mit der Armeeführung definiert der SCOS aufgrund dieser Darstellungen die Übungs- und Trainingsthemen sowie die Ausbildungs-

schwerpunkte für die Höheren Stabsoffiziere. Berufsorganisation und Milizoffiziere leiten dann die Übungen und Ausbildungssequenzen gemeinsam auf der Basis eingespielter, effizienter Prozesse. Dabei sind immer wieder Doppelfunktionen möglich, indem derselbe Offizier als Fachspezialist – beispielsweise für konventionelle Bedrohungen – auch gleichzeitig als Mitglied eines Regieteams eingesetzt werden kann. Gewisse Aufgaben können so auch im Sinne von «Heimarbeit» erledigt und das Wissen von Experten kann extern eingeholt werden. Dies ist insbesondere im Bereich der Forschung und Entwicklung problemlos möglich und stellt eine massive Erleichterung für die Miliz dar.

Eine herausragende Persönlichkeit

Mindestens so hochkarätig wie seine Organisationseinheit und sein Stab muss natürlich die Person des SCOS selbst sein. Er bringt einen Hochschulabschluss mit. Es darf erwartet werden, dass er über mehrere Jahre eine Führungsfunktion auf Stufe Geschäftsleitung oder im öffentlichen Management ausgeübt hat. Ausserdem sind fundierte Erkenntnisse aus der selbst erlebten Führung von Organisationen in Veränderungsprozessen und aus dem Projektmanagement von Vorteil. Der SCOS braucht eine hohe Sensibilität für politische Zusammenhänge und verfügt über Erfahrung im Umgang mit politischen Gremien. Zudem soll er sehr gute Kenntnisse der Partnerorganisationen und politischen Entscheidungsgremien haben sowie enge Kontakte zu diesen pflegen. Er muss die Bundesverwaltung, die bundesnahen Betriebe, die anderen öffentlichen Verwaltungen sowie die Blaulichtorganisationen gut kennen.

Es braucht also einen erfahrenen Generalisten mit umfassenden Kenntnissen der nationalen und internationalen Sicherheitspolitik und mit der Fähigkeit, die Leistungen der Operativen Schulung gegenüber der Wirtschaft, anderen Ämtern sowie in parlamentarischen Kommissionen und auf internationaler Ebene zu vertreten. Idealerweise ist er bei seiner Wahl bereits höherer Stabsoffizier.

Als Mensch verfügt er über ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten und Verhandlungsgeschick sowie eine hohe Sozialkompetenz und ausgewiesene Teamfähigkeit. Er bringt ein hohes Mass an Eigenverantwortung, Innovationskraft und Entscheidungsfreudigkeit mit und ist überdurchschnittlich belastbar. Er kann strategisch und operativ sowie unternehmerisch und vernetzt denken und handeln. Seine analytischen, konzeptionellen, redaktionellen und organisatorischen Fähigkeiten zeichnen ihn aus. Sehr gute, möglichst verhandlungssichere, Kenntnisse der Amtssprachen sowie des Englischen sind für ihn selbstverständlich.

Der SCOS darf damit nicht nur als «advocatus diaboli» rekrutiert werden, sondern muss unbedingt auch als souveräner Leader auftreten können und den starken Rückhalt von Politik und Armeeführung verspüren, wenn er mit seiner Organisation das verloren gegangene Terrain wieder gut machen will. ■



Oberst i Gst
Thomas Aebbersold
Dr. iur.
CEO
3006 Bern



Oberst i Gst
Peter-Martin Meier
lic. phil. I
Senior Consultant
2072 St-Blaise



Oberst
Alex Reinhart
lic. oec. HSG
Verwaltungsratspräsident
8132 Egg bei Zürich



Oberstleutnant
Kurt Tschanz
MAS Projekt Management
Consultant
3008 Bern