

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 181 (2015)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Operative Schulung : Auseinandersetzung mit einem Erbe  
**Autor:** Arnold, Michael  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-583180>

### **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 (I): Auseinandersetzung mit einem Erbe

**Die Schweiz wurde im Kalten Krieg darum benieden, über eine rasch mobilisierbare, schlagkräftige und gut ausgebildete Milizarmee zu verfügen. Die robusten, gut ausgebauten Dispositive von über dreissig Grossen Verbänden verfehlten ihre dissuasive Wirkung nicht. Doch nach dem Mauerfall gelang eine militärische Umorientierung nur zaghaf. Das operative Denken und die operative Schulung wurden weitgehend «abgerüstet» als Friedensdividende – ein Schuss ins eigene Knie.**

Michael Arnold, Stv. Chefredaktor  
mit Autorenkollektiv<sup>1</sup>

In der Artikelfolge der ASMZ-Ausgaben Juli, August und November soll dreierlei erreicht werden. Zunächst geht es darum, operatives Denken und operative Schulung der Schweizer Armee in den letzten 30 Jahren aufzuzeigen und kritisch zu würdigen (Teil 1). Anschliessend wird als Konsequenz daraus eine differenzierte Renaissance und Neupositionierung der operativen Schulung im Rahmen der WEA gefordert (Teil 2). Den Abschluss bildet ein szenarisches Modell, das aufzeigt, wie dringend notwendige, grössere Übungen zum Thema «Verteidigung» angelegt werden können (Teil 3).

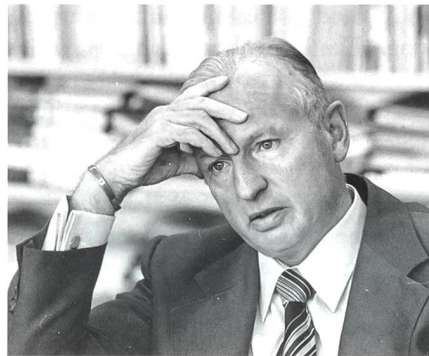
## Ausgangslage

Nicht alles, was uns die Armee reformen seit 1995 beschert haben, ist negativ zu werten. Doch die weitgehende Vernachlässigung doktrinaler und operativer Fragestellungen sowie das Rückfahren von Übungen im operativen Kontext war bis zur Zeit des Armeeberichts 2010 fester Bestandteil der sogenannten «Mängelliste». Erste positive Konsequenzen sind daraus gezogen worden: Man übt wieder gelegentlich zusammen; auch die Stellung des Stabschefs operative Schulung (SCOS) soll wieder aufgewertet werden; die WEA sieht zudem ein eigenes Operationskommando als Herzstück der Einsätze vor. Doch genügt dies angesichts einer verkleinerten Armee, die sich mit immer anspruchsvolleren Aufgaben in einem zunehmend sensitiven Umfeld und dazu noch mit verschiedensten Partnern im Sicherheitsverbund auseinandersetzen muss? Die Autoren sind der Ansicht, dass es einen Effort

braucht, um wieder sinngemäss das zu erreichen, was wir einst in anderer Lage gekonnt hatten.

## Grundstein: Schaffung des SCOS 1974

Grosse Truppenübungen kennt die Schweizer Armee schon seit den Zeiten General Dufours. Dufour schätzte die Ausbildung hoch ein, sorgte für ein szenarisches Vorstellungsvermögen und die prak-



Der zweite SCOS 1980–1988, Gustav Däniker; Vordenker und Verfechter einer hochkarätigen strategisch-operativen Führungsausbildung.  
Bild: BiG, W. Rutishauser

tische Auseinandersetzung mit dem Einsatzraum. Dieses Erbe ist seither mehr oder weniger bestimmend. Doch eigentliche Stabsübungen über der Divisions-ebene und Gesamtverteidigungsübungen kamen erst im Verlauf des Kalten Kriegs dazu. Betreffend Übungsleitung bewährten sich aber die ad-hoc-Lösungen mit wechselnden Armeekorps-Kommandanten bei grossen Übungen immer weniger. Es fehlte an Zeit, Kompetenz, Kohärenz und Ideen. Als endlich 1974 versuchsweise die Stelle eines Stabschefs operative

Schulung (1979 definitiv und als Stellvertreter des Generalstabschefs) geschaffen wurde, konnte man von einem Meilenstein sprechen. Vorbereitung, Durchführung und Auswertung aller Übungen auf Stufe Armee und Armeekorps lagen nun in einer Hand, in derjenigen von Divisionär Hans Rapold. Schon 1977 sah er sich mit seinem kleinen Stab in der Leitung einer Gesamtverteidigungsübung mit Einbezug der strategischen Stufe. Damit bahnte sich der Verbund der operativen und strategischen Schulung für den Verteidigungsfall an.

Die operativen Herausforderungen am Ende des Kalten Krieges bestanden angesichts der mehrheitlich festgefügt Kampfdispositive der Grossen Verbände (Operationsplan ZEUS) vor allem in einer maximalen Koordination aller Mittel einschliesslich der Luftwaffe. Die klare Vorstellung vom Gegner, die detaillierte Vorbereitung der flächendeckenden Abwehr sowie die Gegebenheiten einer strukturell kaum angriffsfähigen, territorial verankerten Verteidigungsarmee liessen für die operative Schulung nicht viel phantasievollen «Manövrierraum». Dennoch blieben genug Schulungsinhalte: Bereitschaft (Alarmübungen), gestörte Mobilmachung inkl. Aufmarsch, Schwergewichtsbildungen im Abwehrkampf, Einsatz der Luftwaffe, Verbund mit territorialen Aufgaben, Aufrechterhalten der Führungsfähigkeit usw. Doch immer beschäftigte den SCOS auch die Frage, was zu tun sei, wenn Freund und Feind sich nicht genau nach unseren Annahmen verhalten sollten. Das intelligente Hinterfragen fixer Vorstellungen strategischer oder operativer Art gehörte hinfort zur Aufgabe der operativen Schulung, die ihrem ersten Stabschef viel zu verdanken hat.



Systematik der Führungsstufen in ihrem Kontext; Grundlage für die Führungsreglemente Armee XXI. Grafik: VBS

## Hochform: Ära Gustav Däniker 1980–1988

Divisionär Däniker hat die operative Schulung fast neun Jahre lang geprägt. Er konnte das solide Werk seines Vorgängers zweifellos zur Blüte bringen. Sein Blick für grosse sicherheitspolitische Zusammenhänge und moderne Konfliktmuster spiegeln einen unruhigen, unabhängig denkenden Geist, der Patentrezepten jeglicher Art nicht traute. Als ausgewiesener Militärpublizist kannte er die Streitkräfte der Welt und verwies manche Kritiker der Armee in die Schranken, wenn sie sich als vorschnelle Denker entpuppten:

*«Einesteils müssen wir schonungslos die potentielle Bedrohung analysieren. Die alte Frage, was könnte ein Gegner von der Schweiz wollen und was könnte er einsetzen, um uns diesen Willen aufzuzwingen, muss immer wieder gestellt werden.»<sup>2</sup>*

Sein langjähriges Wirken als SCOS war für die Armee eine Chance: Einerseits herrschte eine *unité de doctrine* im Einsatz der Armee, andererseits eine Planungssicherheit bzw. Verbindlichkeit im Rahmen der operativen Schulung. Der Stab Operative Schulung mutierte zur hochangesehenen Institution mit zusätzlich rund 100 eingeteilten erfahrenen Milizoffizieren. Sie brachten auch neue Ideen, manchmal Kritik ein. Beides erachtete der SCOS als heilsam und notwendig:

*«Allgemein sollte jede Instanz für sich selber die Suche nach sinnvoller Innovation fördern. So habe ich mir vorgenommen, in*

*jede Übungsanlage, sei es thematisch, didaktisch oder methodisch, mindestens eine Neuerung einzubauen.»<sup>3</sup>*

In der Tat war die Schulungsagenda der Achtziger Jahre anspruchsvoll, auch für den SCOS. So liess er sich 1986 als Stellvertreter des Generalstabschefs selbst betüben und schlug dabei einmal eine militärische Lösung vor, die allen Anwesenden den Atem verschlug und später Kritiker auf den Plan rief: Eine Pfandnahme im Ausland als Reaktion auf eine Erpressung. «Das Udenkbare denken», wie es bald bei seinem Nachfolger, Divisionär Bachofner, zum geflügelten Wort werden sollte. Damit erzeugte der SCOS ein Spannungsfeld für grundsätzliche Diskussionen. Das lag ihm, das gab der operativen Schulung eine gewisse «Narrenfreiheit», ohne die man sich im bekannten Perimeter bewegt hätte und kaum vorwärts gekommen wäre.

## Schwieriger Weg: Von der Armee 95 zur Armee XXI

1993, als das neue Reglement Operative Führung OF 95 entworfen wurde, hat Gustav Däniker ein letztes Mal seinen reichen Erfahrungsschatz einfließen lassen. Er hat dem Reglement, das aus der Feder eines späteren SCOS-Nachfolgers stammte, Divisionär Carlo Vincenz (1994–1995), den letzten Schliff gegeben: Höhergewichtung von Schutz- und Sicherungsaufgaben, keine Überregulierung, einfache Systematik, klare Begriffe, Glaube an die Auftragstaktik. Ab 1994 gab es als Ablösung der alten Weisungen für die operative Führung (WOF) mit der OF 95 eine moderne inhaltliche Grund-

lage für die operative Schulung. Doch schon bald zeigte sich, dass das operative Grundkonzept der Dynamischen Raumverteidigung 95 wohl ein Auslaufmodell sei, so wie die Gesamtverteidigung. Die Gründe lagen insbesondere in der Bedrohungsveränderung und im drastischen Spardruck. Auf dem Balkan nahm man ein anderes Konflikt- und Kriegsbild wahr, das von einer Streitkraft zwar auch den «Warrior», vermehrt aber den «Miles Protector» verlangte. Flexiblere Kampfdispositive der Armee 95, nach dem Wegfall fast aller operativen Sperrverbände quasi «entrümpelt», mutierten mehr und mehr zu Sicherungsdispositiven für eine an der Kriegsschwelle pendelnde Gewaltanwendung mit hybridem Hintergrund. Sicherheit konnte nur noch mit einer intensiven zivil-militärischen Zusammenarbeit garantiert werden – mit der Armee als Partner sowie letzte Rückfallposition.

Aufgabe des SCOS wurde es, die Ausbildung der höheren Entscheidungsträger und ihrer Stäbe auf die neue sicherheitspolitische Herausforderung auszurichten. Divisionär Dominique Juillard (1996–1999) nahm sich dieser schwierigen Aufgabe an und trotzte den kontinuierlichen Abbautendenzen, welche die Armee 95 auszuzehren drohten. Er stellte bis heute gültige Forderungen auf: Permanente Führungsfähigkeit der oberen Kommandoebenen, operative Stäbe als Mittel der ersten Stunde, Steuerung der operationellen Bereitschaft, Ersatz für den Wegfall von Volltruppenübungen im Grossen Verband, Austesten von künftigen Modellen (Streitkräfte, Stäbe). Dazu sollte die operative Schulung im Verbund mit der strategischen und einem neuen Führungslehrgang IV für angehende Spitzenfunktionäre dienen.<sup>4</sup> Ganz klar, dass dies nicht ohne den weiten Blick über die Landesgrenze zu bewerkstelligen war: «Sicherheit durch Kooperation» hiess dies dann im Sicherheitspolitischen Bericht 2000.

## Erkannte Defizite: Nachholbedarf

Es ist auffällig, wie rasch die Verhältnisse im Bereich SCOS ab 2000 änderten. Am 1. Januar 2014 trat mit Divisionär Philippe Rebord bereits der achte SCOS an, war man bereits zum sechsten Mal umgezogen. Dabei hatte man fünf verschiedene Unterstellungen erlebt: Von einer eigenen Untergruppe Doktrin und operative Schulung zur Untergruppe Operationen, dann wieder als Stab operative Schulung zum Stab CdA, dann zum neu-

gebildeten Armeestab und schliesslich zur HKA (2012). Mal war die Doktrin dabei, mal war sie nicht dabei. Divisionär Jean-Pierre Badet musste als SCOS 2004 praktisch neu beginnen:

«Nach einer Phase des faktischen Niedergangs und Bedeutungsverlustes als Folge anders gelagerter Schwergewichte zur praktischen Umsetzung der Armeeform sollte der operativen Schulung wieder eine erhöhte Bedeutung zukommen. Man hatte an höchster Stelle erkannt, dass die selbst in sehr weitgehendem Mass restrukturierte oberste Armeeführung eigener Schulung bedurfte.»<sup>5</sup>

Dieses Hin und Her war insbesondere ein Abbild des finanzgetriebenen Reformmarathons, den die Politik der Armee aufgezwungen hatte. Sparen hatte schon über zehn Jahre Priorität. Es veränderte die Geisteshaltung negativ und führte zu organisatorischen Schlachtfeldern mit Machtkämpfen aller Art. Unter dem Diktat des Abbaus war eine hochentwickelte Übungskultur mit Blick auf veränderte Bedrohungen weder möglich noch gewollt. Dies galt auch für das Denken in operativen Sphären bzw. für die Schulung in grösseren Zusammenhängen nach dem Paradigmenwechsel von 1989. Ja das Üben wurde zur Last im Dauerkampf um Ressourcen, Aufgaben und Strukturen. Zudem öffneten sich doktrinale Problemfelder im Bereich der Verteidigung bzw. Raumsicherung. Mit der politisch verordneten Umorientierung auf sogenannte «wahrscheinliche Einsätze» wurde nicht nur der Kampfauftrag der Armee stark relativiert, sondern es wurden auch Konflikte mit den Kompetenzen der zivilen Behörden heraufbeschworen. Die Summe all dieser negativen Einflüsse unterminierte Stellung, Einfluss, Übungsagenda und Leistung der operativen Schulung bzw. des SCOS mit dem entsprechenden Miliz-Armeestabs-

teil nachhaltig. Absentismus mit allerhand Ausreden (Vorrang des Tagesgeschäftes, Notwendigkeit der Stellvertreterschulung) sowie eine Vernachlässigung präziser militärischer Denkarbeit griffen um sich. Wegen der fehlenden Kontinuität konnte sich auch kaum ein SCOS noch profilieren. Die Institution musste praktisch neu erfunden werden.

### Trendwende: Neue Impulse ab 2004

Der Generalauftrag, wie ihn Divisionär Badet 2005 für den Stab operative Schulung formulierte, gilt sinngemäss heute noch: Entwicklung von Grundscenarien zur Schulung, Schulung und Training der militärstrategischen und operativen Führungsstufen, Weiterbildung der Höheren Staboffiziere, Beiträge zur Doktrinentwicklung. Nach dem Wegfall der Armeekorps fehlte aber eine traditionelle operative Führungsstufe unterhalb der Stufe Armee. Als einziger operativer Stab verblieb der neugebildete Führungsstab der Armee. Der Stab operative Schulung entwickelte ab 2004 einen Übungszyklus, der 2006 in die Stabsübung ORYX mit einer Lage unterhalb der Kriegsschwelle und einem fiktiven geographischen Umfeld der Schweiz mündete. 2007 folgte als Schulungssequenz im Rahmen der Ausbildungsagenda 2004/07 der Höhepunkt mit der Armee-Stabsrahmenübung STABILO 07. Diese beinhaltete erstmals die Anwendung der Parallel-Echtzeitplanung über mehrere Führungsstufen: von der militärstrategischen, über die operative bis zur taktischen Stufe. Mit der grossen Folgeübung STABILO DUE (2012) schloss sich der zweite Übungszyklus.

Die Armee hatte 2007 und 2012 bewiesen, dass sie fähig und willens ist, ihre

Führung zu testen, Defizite aufzudecken und Konsequenzen zu ziehen. Die Erkenntnis von 2007, dass die Armee kaum mehr im Gesamtsystem führen kann, hatte einen heilsamen Schock ausgelöst. Über die Bücher gehen musste man auch bei den Führungsprozessen über alle Führungsstufen hinweg. Das Reglement Führung und Stabsorganisation wurde 2012 ebenfalls ausgetestet, zum Teil falsch verstandene Nato-Planungsschritte wurden wieder aus den Führungshandbüchern entfernt, Produkte der Führung wurden standardisiert usw. Ende 2013 waren die wichtigsten Hausaufgaben gemacht und man konnte der neuartigen Sicherheitsverbundübung SVU 14 mit Zuversicht entgegen blicken. Der Stab operative Schulung seinerseits hatte seine Berechtigung und Leistungsfähigkeit bewiesen. Es gelang auch, in den Übungen den «Testmodus» durch den «Trainingsmodus» zu ersetzen und das Coaching zu verstärken, mit sichtbarem Erfolg. Auch im Dialog über die Führungsstufen konnten beträchtliche Fortschritte erzielt werden.

An dieser positiven Trendwende änderte selbst das übliche Gerangel um die Übungsberichte nichts. In der SVU 14 sollte sich zeigen, dass die militärische Führung über alle Stufen wieder funktioniert, teilweise in krassem Gegensatz zur zivilen Führung in Krisenlagen. Der hohe Anspruch an Sicherheit, die nach wie vor bestehenden Defizite im Gesamtrahmen SVS sowie die Komplexität moderner Bedrohungsformen verlangen aber eine viel intensivere Übungsagenda, insbesondere im Verbund der verschiedenen Partner. «Einer für alle, alle für einen», wie es unter der Bundeshauskuppel steht. Soll diese staatstragende Aufforderung nicht blosser Zierrat sein, gilt es, die Ärmel hochzukrempeln, zu investieren: Geld in Mittel, Zeit in Ausbildung, Geist in Konzepte – nicht nur für den Partner Armee. Wir sind noch lange nicht über dem Berg. ■

Den Ruf nach Durchführung von militärischen Übungen auf Armeestufe im Verbund mit zivilen Partnern hören auch wir. «Seit den Gesamtverteidigungsübungen der Armee 61 ist nicht mehr geübt worden», heisst es oftmals. Diese Feststellung ist einerseits falsch, andererseits jedoch richtig – bei näherer Betrachtung gilt es nämlich nach Stufe zu differenzieren. Mit der Transformation zur Armee 95 und zur Armee XXI wurden enorme Energien in den Umbau investiert; kaum blieb noch die Kraft, die Armeeführung zu schulen. Auf taktischer Stufe, insbesondere mit den neu gebildeten Brigaden, fanden die Übungen hauptsächlich auf dem Führungssimulator

in Kriens und dem ELTAM in Thun statt. Eine Vielzahl von Truppen- und Stabsübungen, durch die Brigaden, auf Stufe Bataillon geführt, haben aber seit Armee 95 stattgefunden. Übungen auf der militärstrategischen und operativen Ebene jedoch wurden nicht mehr durchgeführt. Niemand war mehr zuständig für die Ausbildung der Kader und die Schulung der Stäbe dieser Stufe. Aufgrund dieser Tatsache hat der CdA entschieden, diese Kompetenz wieder aufzubauen und befohlen, die Führungsausbildung zu intensivieren.<sup>6</sup>

Oberst i Gst Jürg Oberholzer,  
SCOS 2006–2008

- 1 Autorenkollektiv aus folgenden Milizoffizieren des Armeestabsteils Operative Schulung: Thomas Aebersold, Peter-Martin Meier, Alex Reinhart, Kurt Tschanz.
- 2 Laurent F. Carrel: Im Gespräch mit Divisionär Gustav Däniker, Stabschef Operative Schulung; Schweizer Soldat 11/1981, S. 9.
- 3 aaO, S. 10.
- 4 Dominique Juillard: Der Stab Operative Schulung an der Schwelle des nächsten Jahrtausends; ASMZ 01/1998, S. 7–8.
- 5 Jean-Pierre Badet: Die operative Schulung heute und morgen; ASMZ 03/2005, S. 18.
- 6 Jürg Oberholzer: Aus der Werkstatt des Stabschefs Operative Schulung; ASMZ 07-08/2006, S. 14.