

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 182 (2016)  
**Heft:** 11

**Artikel:** SCOS/Operative Schulung : der Chef der Armee nimmt Stellung  
**Autor:** Arnold, Michael  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-630334>

### **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:** 12.01.2026

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

# SCOS/Operative Schulung: Der Chef der Armee nimmt Stellung

Im nachfolgenden Interview äussert sich der bisherige Chef der Armee zu einigen Fragen, die ihm von Milizoffizieren aus dem Stab Operative Schulung gestellt wurden. Diese setzten sich bereits im Sommer 2015 in einer ASMZ-Trilogie dafür ein, dass mit der WEA eine starke Position SCOS und eine Aufwertung der operativen Schulung realisiert werden. Zwei Anliegen, denen in der WEA-Botschaft wenig Rechnung getragen wurde. Die Milizoffiziere verlangen, die Herausforderungen anzupacken.

Michael Arnold, Stv. Chefredaktor ASMZ \*

Herr Korpskommandant, acht bewegte Jahre standen Sie an der Spitze der Armee. Sie haben diese geprägt, für ihre Interessen unermüdlich gekämpft und ihr am Schluss mit dem Projekt WEA den Weg in die Zukunft gewiesen. Es wird ab 01.01.2018 eine kleinere Armee geben, die besser an die modernen Herausforderungen angepasst ist. Insbesondere wird sie auf finanziell soliden Füßen stehen. Nach den positiven politischen Entscheidungen für die Armee könne man nun die Umsetzung WEA zügig an die Hand nehmen und wieder «Militär machen», wie

KKdt Blattmann bei der Truppe, der die Schulung aller Kaderstufen zu dienen hat.

Sie es ausdrückten. Dabei bleibt neben allen materiellen und organisatorischen Belangen die intensive Schulung der Kader auf allen Stufen eine zentrale Aufgabe. Das Autorenkollektiv der Milizoffiziere aus dem Stab operative Schulung dankt Ihnen für die Gelegenheit, auf die zehn Forderungen von 2015 (ASMZ September, Kasten Seite 40, unten) zurückkommen und Ihre heutige Sicht der Dinge abholen zu dürfen.

*Welche Bedeutung messen Sie dem SCOS und der operativen Schulung zu?*

Seit dem Mauerfall und bis gegen Ende des letzten Jahrzehnts war die Bedeutung der operativen Schulung aufgrund des vermeintlich fehlenden Gegners weitherum verkannt. Spätestens seit den Ereignissen

nach den Olympischen Spielen von Sotchi ruft männiglich nach Aufrüstung: Verteidigung gegen einen Angriff durch einen hybriden Gegner heisst das Gebot der Stunde. Die Schweizer Armee hat schon im Rahmen der Arbeiten für die Weiterentwicklung der Armee auf diese Risiken hingewiesen. Das Parlament hat folgerichtig bei der Verabschiedung des Leistungsprofils der Armee im Rahmen des Armeeberichts 2010 die Verteidigung ausdrücklich erwähnt. Mit dem Entscheid für die drei mechanisierten Kampfbrigaden haben unsere Parlamentarier auch europäisch einen damals atypischen Entscheid getroffen, der den Behörden der Eidgenossenschaft Handlungsfreiheit belässt.

Kommt die Armee originär zum Einsatz, so gilt es in Abstimmung zwischen der politischen und militärstrategischen Stufe die Mittel zielgerichtet und erfolgreich zum Einsatz zu bringen. Die operative Stufe setzt als Scharnier die Militärstrategischen Richtlinien um, indem die Mittel der verschiedenen Sphären koordiniert auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet werden. Dazu werden die taktischen Verbände befohlen.

Diesen Mechanismus gilt es unter Anwendung verschiedener Szenarien über alle genannten Stufen zu üben. Der SCOS stellt hierbei die Grundausbildung im operativen Denken sicher und



Bild: VBS



führt die stufenübergreifenden Übungen für die Stäbe durch. Das Training der Führungsleistung steht dabei im Vordergrund. Es geht dabei, unter Berücksichtigung der potenziellen Bedrohung, um die Anwendung der Methode und der Doktrin.

Keine Frage also: Der militärische «Oberbau» in Verbindung mit zivilen Entscheidungsträgern und Partnern muss für die Führung in der Krise vorbereitet werden. Der SCOS, seit es ihn gibt (1974), hat sowohl als Vordenker realitätsnaher Szenarien als auch als Übungsleiter – und zwingend unter Einbezug von zivilen Partnern – in diesem Sinne eine äusserst wichtige Rolle gespielt. Er bringt die Partner in einem grösseren Verbund zusammen, richtet sie auf eine gemeinsam zu bewältigende Aufgabe aus, stellt ein anspruchsvolles Training sicher und zieht die Lehren daraus. Kurz gesagt: Ein SCOS, der die operative Schulung prägt und in die militärstrategische bzw. strategische Führungsstufe einbettet, ist auch heute unverzichtbar.

*Wie sehen Sie die strukturelle Eingliederung des SCOS im Organigramm «Verteidigung»?*

Hier gibt es aus militärischer Sicht Präferenzen: Unabhängigkeit, Kompetenz (im

doppelten Sinn) und zur Verfügung stehende Mittel spielen eine entscheidende Rolle. Entscheidend wird wohl der politische Wille sein, ob diese Funktion eigenständig-kritisch-innovativ gestaltet werden soll, zum Beispiel als Stellvertreter des Chefs der Armee im Range eines Divisionärs mit dem Portefeuille SCOS, oder ob der SCOS als Doppelfunktionär – wie in

### «Handlungsbedarf besteht vor allem bei der Abgrenzung von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen sowie bei der Organisation einer einheitlichen Führung...»

Schlussbericht STABILO DUE (2012)

den letzten Jahren – dazu eine Linienfunktion ausüben soll.

Bei Vergleichen mit früher muss man Vorsicht walten lassen. Der konventionelle «totale» Konflikt aus dem Kalten Krieg muss durch ein modernes Bedrohungsbild – hybrider Gegner mitsamt Cyber-Attacken – ersetzt werden. Die Auswirkungen auf unsere zivile Gesellschaft, die Wirtschaft und unsere Lebensgewohnheiten dürfen nicht ausgeblendet werden. Dementsprechend sind zum Beispiel die Partner der Blaulichtorganisationen und insbesondere die Medien mit einzubeziehen.

*Wie kann und soll die Miliz in die operative Schulung eingebunden sein?*

Nicht allen ist klar, dass es ohne das Engagement der Miliz – und in der operativen Schulung insbesondere von erfahrenen höheren Milizoffizieren – nicht geht. Bei jeder Gelegenheit betone ich die Vorteile des Milizsystems, die sich bis auf die höchsten Stufen der Armee nutzen lassen.

Hier zählt nebst der akkumulierten militärischen Erfahrung z.B. eines Generalstabsobersten auch sein beruflicher Leistungsausweis in zivilen Führungspositionen und seine Expertise. Das ist von unschätzbarem Wert. Es ergänzt die Grundleistung des Profikerns, Angestellte der Verteidigung, in idealer Weise. Deshalb

muss auch weiterhin ein gut dotierter, intelligent zusammengesetzter Armeestabs teil dem SCOS zur Seite gestellt werden. Ob es darin den von Milizoffizieren geforderten speziellen Think Tank braucht, muss ich offen lassen. Es könnte ja auch sein, dass das Ganze als «Denkwerkstatt» aufgefasst wird und seine Wirkung quasi automatisch entfaltet. Doch auch hier gilt: Das richtige Personal ist der Schlüssel zum Erfolg.

*Was wurde in der operativen Schulung seit STABILO 07 erreicht?*

Grundsätzlich bin ich überzeugt, dass die geforderte Renaissance des operativen Denkens in Gang gekommen ist. Das politisch gewollte, aus meiner Sicht aber völlig übertriebene Einholen der Friedensdividende ab 1995 hatte uns auch operativ in eine Sinnkrise gestürzt. Mit der Armee XXI setzte sich jedoch bald die Einsicht durch, dass der Einsatz von immer weniger Armeemitteln vor einem diffuseren Bedrohungsbild und basierend auf einem anspruchsvollen Leistungsspektrum im Sicherheitsverbund die operative Führung fast genauso fordert wie im Kalten Krieg. Nur existieren heute (mit Recht) keine vorgefertigten, detaillierten Pläne – und zum Teil vorgefassten Meinungen – mehr wie damals für den alles bestimmenden Ernstfall. Wir müssen heute auf Flexibilität und auf eine differenzierte Kraftanwendung in Raum und Zeit unter Berücksichtigung der Wirkungen im Informations- und Cyber-Raum setzen. Nimmt man die aktuellen Konflikte (von der Krimkrise über den Ukraine Konflikt bis zum Krieg im Nahen Osten, sowie die permanenten

### Fazit mit zehn Forderungen

1. **SCOS:** Funktion und Stellung des SCOS sind aufzuwerten im Sinne einer eigenständigen, hierarchisch hoch positionierten Leitfigur mit klarem Pflichtenheft;
2. **Stab Operative Schulung:** Dem SCOS ist ein leistungsfähiger Stab mit verstärkten Teilen aus Berufspersonal und Milizoffizieren sowie einem speziellen Think Tank beizugeben;
3. **Schulungsagenda:** Die operative Schulung ist auf eine mehrjährige Schulungsagenda abzustellen, die Konsistenz und die Teilnahme der Beübten sicherstellt;
4. **Sicherheitsverbund Schweiz:** Die Partner des Sicherheitsverbundes Schweiz sind konsequent in Vorbereitung und Durchführung der Übungen zu integrieren;
5. **Szenarisches Standardmodell:** In der Regel ist das Konfliktmodell mit dreistufiger Eskalation wie im vorliegenden Artikel beschrieben zur inhaltlichen Positionierung zu verwenden;

6. **Politisches Umfeld:** Das europäische Umfeld ist zu Übungszwecken wie bisher durch frei erfundene politische Systeme zu beschreiben (Verfremdung);
7. **Organisation und Mittel der Akteure:** Organisation und Mittel aller Akteure sind klar zu definieren, wo nötig sind übungsspezifische oder fähigkeitsbasierte Annahmen zu treffen;
8. **Übungsziele:** Die Übungsziele sind aufgrund einer angenommenen Bedrohung und der Ausmerzungen ausgewiesener Führungsdefizite abzuleiten;
9. **Zentrale Anliegen:** Im Zentrum der Schulung haben die Führung zu stehen, das gesamtheitliche Denken und das Ringen um die «unité de doctrine»;
10. **Kommunikation:** Die Übungen (Inhalte, Ziele, Ergebnisse) sind innerhalb der Armee sowie gegenüber von Partnern und der Bevölkerung verstärkt zu kommunizieren.



Cyber-Attacken) zum Nennwert, so zeigt sich exemplarisch, wie moderne Konflikte geführt werden.

Dieser Realität haben wir uns in den letzten Jahren schrittweise angenähert: Die Doktrin der Schweizer Armee oder etwa die neue Operative Führung 17 tragen dem Rechnung, das operativ-taktische Rahmenwerk LUCERNA 17 gibt dazu Anhaltspunkte für Übungen, eine Übungsagenda für die nächsten Jahre steht – und in unzähligen Ausbildungssequenzen sind Schlüsselorgane kontinuierlich geschult worden. Nicht von der Hand zu weisen sind die Fortschritte auch in der Führungsdoktrin: Führung und Stabsorganisation 17, Handbuch für operative Führung, Grundlagen für die militärstrategische Führung usw. Eigentlich ein gewaltiges Pensum nebst allen Arbeiten im Zuge der WEA. Chapeau und Merci. Seien wir aber auf der Hut: Es muss auch künftig verhindert werden, den letzten Krieg vorzubereiten!

*Könnte sich der CdA auch eine Stärkung des SCOS vorstellen, in dem dieser über die Einhaltung der Doktrin zu wachen hätte?*

Andernorts gibt es tatsächlich Kommandos, die Training und Doktrin vereinigen (TRADOC). In der Schweiz hat man bekanntlich einen anderen (bescheidenen) Weg eingeschlagen. Ich kann mir aber sehr wohl vorstellen, dass der SCOS seine Erkenntnisse in einen Lessons-Learned-Prozess einbringt, der die Doktrin und schliesslich die Armee weiter entwickelt. Denn zum Beispiel aus dem Nachrichtendienst, aber auch anderen Bereichen, kommen ebenfalls regelmässig wichtige Inputs für Korrekturen. Darum ist die eigentliche Weiterentwicklung ein systematischer, gesamtheitlicher Prozess, welcher richtigerweise im Armeestab angesiedelt ist. Dieser hat nach den Vorgaben der Armeeführung die neuen Grundlagen geschaffen. Wir haben zu Beginn des Jahres allen Generalstabsoffizieren unsere neue Doktrin systematisch erklärt. Unsere Militärdoktrin 17 pendelt zwischen dem, was wir nach der Umsetzung der WEA können wollen, und dem, was wir heute effektiv zu leisten im Stand sind. Das ist übrigens ein Zustand, den die meisten Armeen kennen.

Was aber nicht geht, ist, Doktringrundsätze im Takt der Parlamentswahlen zu ändern, ihnen je nach dem die finanziellen Grundlagen zu entziehen (und damit die unerlässliche Planungssicherheit, auch für

die materielle Ausrüstung, zu verhindern) und sie eigenwillig und individuell zu interpretieren. Gerade der letzte Punkt ist in einer Milizarmee wichtig. Nicht schlechter Wille ist das Problem, sondern Anmassung und Eifer. Das Milizsystem kennt viele Militärexperten. Das ist grundsätzlich gut so. Die Chance liegt darin, Leute wegen Fehlinterpretationen nicht zu bestrafen, sondern durch permanente Schulung die Doktrin auf allen Stufen zu erklären, Missverständnisse zu beseitigen und neue gute Ideen nicht zu verhindern, sondern sie aufzunehmen. Trotzdem: Im Militär wird geführt, wie schon zu Zeiten General Dufours. Er legte Wert auf die von ihm erdachten Prinzipien, doch letztlich rettete sein humanistisch gefärbter Pragmatismus und die persönliche Übernahme der Verantwortung die Schweiz im Sonderbundskrieg. Das ist unser Beispiel, bis heute.

*Wo sieht der CdA Schulungslücken auf operativer Stufe, die es zu schliessen gilt?*

Wer ehrlich übt, dem fallen immer Mängel auf. Ein System ist so gut, wie es seine Mängel oder Lücken erkennt und zu schliessen versteht. Das hängt auch mit der sogenannten «Übungskultur» zusammen: Es geht nicht darum, primär Fehler zu vermeiden, sondern aus Fehlern zu lernen. Da ist sich die Armeeführung einig – und stösst das Training auf den oberen Führungsstufen entsprechend an. Besondere Herausforderungen sehe ich in der *unité de doctrine*, im Führungsverbund mit zivilen Partnern, bei der Schnittstelle zur Politik und in der anspruchsvollen Schulungsagenda generell.

Mir ist es wichtig, dass auf einer klaren Grundlage trainiert wird: Bald wird die Generation Führungsreglemente Armee 17 komplettiert sein. OF, TF, FSO inkl. Pflichtenhefte und Begriffe sind in der Endbearbeitung bzw. in der Phase der gegenseitigen Feinabstimmung. Ihre Herausgabe im Verlauf 2017 wird ein wichtiger Meilenstein sein. Eine erste Aufgabe wird darin bestehen, diese Doktringrundlagen besser als früher einzuführen, breit zu verankern, teilweise auch bei zivilen Partnerorganisationen. Dann soll auf dieser Basis geübt werden. Die Schulungsagenda bis zu Beginn der zwanziger Jahre steht, die Szenarien sind definiert, die Vorbereitungen laufen. Die Agenda 2018 sieht die Mobilmachung und die Erfüllung des eigenen Auftrags als Schlüsselthemen vor.

Die Neuaufstellung des Operationskommandos auf 2018 wird sicher eine

## Aufgabe der operativen Führung

Die operative Führung generiert und kombiniert die Wirkungen in allen Räumen und führt entlang von Operationslinien die Gesamtheit der Aktionen aller militärischen Kräfte zur Erreichung der militärstrategischen Ziele.

*Reglement Operative Führung 17, S.19*

grosse Herausforderung sein. Dieser Schritt ist gerade aus Sicht der Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel im Einsatz besonders wichtig. Unser südlicher Nachbar tut dasselbe; im Nahen Osten geht man noch weiter, man spricht von Fusion. Wir trachten aber danach, dass trotz organisatorischer Umgliederung die Führungszellen dauernd operationell bleiben und nicht zu viele Köpfe wechseln. Wir sollten mehr in Köpfe bzw. Schlüsselfunktionen investieren und da auch eine hohe Kontinuität gewährleisten. Zu diesen Schlüsselfunktionen gehört letztlich auch der SCOS mit seinem Berufspersonal und dem angegliederten Milizstab. Keine Frage: Die angestrebte Ausbildungsqualität erhalten wir nur mit entsprechenden Topbesetzungen. Das ist auch ein Steilpass an die Milizoffiziere im Stab operative Schulung.

*Welche zentrale Botschaft zum Thema SCOS/Operative Schulung will uns der CdA mit auf den Weg geben?*

Die Voraussetzungen sind mit den Entschieden des Parlaments zur WEA geschaffen, die Detailkonzepte auf dem Weg zur Umsetzung, auch im Bereich SCOS. Nehmen wir für dessen Schaffen eine Anleihe auf bei früheren Exponenten (zum Beispiel mit der Überprüfung der Bereitschaft und der Mobilmachung); richten wir uns aber auf die moderne Bedrohung aus; bringen wir unsere Doktrin und unsere bewährte Führungsmethode zur Anwendung. Systematisch, regelmässig, unaufgeregt, konsequent, selbstkritisch und hartnäckig. Die Nahtstelle zur Politik und die zivilen Partner müssen Teil der Schulung sein. Dabei muss die Armee die Freiheit haben, das Undenkbare zu denken, denn an unliebsamen Herausforderungen wird es in Zukunft leider nicht fehlen. ■

\* Autorenkollektiv aus Stab operative Schulung: Oberst i GSt Thomas Aebersold, Oberst i GSt Michael Arnold, Oberst i GSt Peter-Martin Meier, Oberst Alex Reinhard, Oberstleutnant Kurt Tschanz.