

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 186 (2020)  
**Heft:** 1-2

**Artikel:** Führung in der Krise  
**Autor:** Thomann-Baur, Irène  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-880716>

### **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>**

# Führung in der Krise

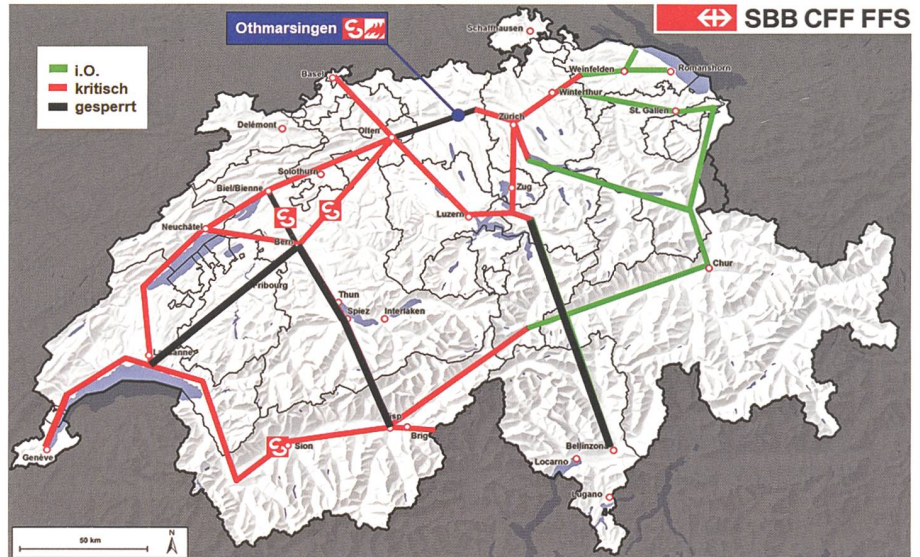
**Beispielhaft transparent verlief die von langer Hand vorbereitete Sicherheitsverbundsübung 2019 (SVU 19). Vergleicht man die ersten Ergebnisse mit dem Schlussbericht der SVU 14, kann man guten Gewissens feststellen: Der Sicherheitsverbund (SVS) hat einen grossen Schritt vorwärts getan.**

Irène Thomann-Baur

Obwohl der Schlussbericht erst im Sommer 2020 veröffentlicht wird, war Übungsleiter Hans-Jürg Käser, ehemaliger Berner Sicherheitsdirektor und einstiger Kommandant des HQ Rgt 2, zehn Tage nach Übungsabschluss bereit, an einer öffentlichen Veranstaltung von *CHANCE SCHWEIZ – Arbeitskreis für Sicherheitsfragen* erste Eindrücke vorzustellen. Sekundiert wurde er von Dr. Dieter Wicki, dem Amtsvorsteher Militär und Bevölkerungsschutz des Kantons Aargau, sowie von der Thurgauer SP-Nationalrätin Edith Graf-Litscher. Sie wirkte als Beobachterin in der SVU 14 mit und entwickelt als ehemalige Bahnhofsvorständin ein besonderes Sensorium für die Sicherheit von Eisenbahnen. Eben wurde sie auf eigenen Wunsch wieder Mitglied der Sicherheitspolitischen Kommission des Nationalrates. Eugen Thomann moderierte die Runde sachkundig.

Initiiert haben die Übung die damaligen Vorsteher von EJPD und VBS sowie die Präsidenten der Konferenz der kantonalen Justiz- und Polizeidirektoren KKJPD (das war damals noch H.-J. Käser!) und der Regierungskonferenz Militär, Zivilschutz und Feuerwehr MZF. Auftraggeber war der SVS, während 2½ Jahren wurde am Drehbuch gefeilt.

Tritt hierzulande eine Krisenlage ein, stellt sich die Frage, wer sie wie, wann und mit welchen Mitteln bewältigt. In der Verantwortung stehen Bund, Kantone, Gemeinden, staatliche und private Institutionen, gefordert ist interdepartementales und interdisziplinäres Denken. Prioritäten sind zu setzen und mit einer adäquaten Kommunikation die Bevölkerung offen und sachlich zu informieren. Nach 1989 fand keine nationale Übung mehr statt. Die Leitungsorganisation Gesamtverteidigung wurde auf Bundesebene abgeschafft, die kantonalen und kommunalen Führungsstäbe verschwanden, wertvolles Know-how ging verloren. Die Einsicht, dass diese Strukturen nicht nur für den Kriegsfall, sondern für alle Arten



von Bedrohungen taugen, fiel der Friedensdividende zum Opfer. Erst 2014 bessern man sich eines Besseren; die SVU 14 sollte zeigen, wo es überall haperte.

## Vorphasen und Start

Dank ihrer zwei Phasen und einem Methodenmix lieferte die SVU 19 mehr Erkenntnisse, als es eine reine Stabsrahmenübung vermocht hätte. Teilgenommen haben alle Kantone und das Fürstentum Liechtenstein. 70 Stäbe (vielfach militärisch und zivil gemischt) und 2000 Personen waren im Einsatz. Vier Lageberichte, herausgegeben zwischen dem 19. April 2018 und dem 19. September 2019, bauten das vom Nachrichtendienst des Bundes NDB umrissene Szenario auf. Mit der Destabilisierung des Landes wollten Terroristen einen Prozess gegen ihre vor Monaten nach einem Anschlag in Genf inhaftierten Kollegen verhindern. In dieser Vorphase sollten die Beübten in den Kantonen die Tauglichkeit ihrer Strukturen und Abläufe testen, die Verantwortlichen vertraut machen mit der Stabsarbeit, Kontakte mit Partnern und möglichen Mitbetroffenen suchen, Schnittstellen erkennen, sich nach Anlaufstellen im Bund umsehen und die Vorstellungskraft stärken, welche Folgen die Ereignisse im eigenen

So präsentierte sich das Eisenbahnnetz zu Beginn der Stabsrahmenübung am 11.11.2019.

Grafik: SVU

Kanton haben könnten. Nach Propaganda, politischer Erpressung, Cyber-Angriffen, Sabotage an kritischen Infrastrukturen (man stelle sich die Folgen unterbrochener Eisenbahnstrecken bei 1,25 Millionen Reisenden pro Tag vor!), dem Auftauchen vergifteter Lebensmittel bei Grossverteilern und Mordanschlägen eskalierte die Sicherheitslage. Hier startete am 11. November die durchgehend 52 Stunden währende Stabsrahmenübung. 250 Meldungen speiste die Übungsleitung ein. Das strategische Ziel lautete, weitere Terroranschläge zu verhindern. Es sollte sich zeigen, dass die Auswirkungen, Interdependenzen und Herausforderungen einer derart komplexen Bedrohungslage mit nationaler Dimension unterschätzt werden. Nebst den inhaltlichen Hürden galt es jetzt auch, den Stab durchhaltefähig aufzubauen, also z. B. personelle Reserven zu schaffen.

## Kommunikation in der Übung und real

Eine zentrale Rolle spielt bei der Bewältigung einer Krise die Kommunikation.

Eskaliert die Lage, sind glaubwürdige Informationen der Behörden dringend erforderlich. Man durfte gespannt sein, wie die Übenden mit diesem Auftrag im Zeitalter der sozialen Medien und der Gleichzeitigkeit von Ereignis und Bekanntgabe umgehen würden. Da die Bundeskanzlei, welche die Kommunikation auf Bundesebene verantwortet und den amtlichen Verlautbarungen ein Gesicht geben sollte, dem Reiz widerstand, sich übungshalber dem medialen Boulevard zu stellen, lässt sich kein gültiges Fazit ziehen. Bedenkt man, dass bei z. B. bei einer Schieserei im Zürcher Hauptbahnhof die Kantonspolizei, die SBB und die kantonale Regierung Verlautbarungen und Verhaltensanweisungen erlassen, kann man sich den Mix an Informationen vorstellen. Dazu kommen all jene, die auch etwas gesehen und erlebt haben und dies über die Social Media sofort kundtun. Für letztere Aktivitäten sorgten Studenten der Fachhochschule Nordwestschweiz. Sie setzten fleissig Tweets ab, bedienten Facebook und verbreiteten auch Fake News. Da mussten die Amtsstellen schnell reagieren. Auf die Erkenntnisse, welche der Schlussbericht zu diesem Bereich liefern wird, darf man gespannt sein. Mit der Abteilung Presse und Funkspruch und ihrem Info Rgt 1 wurde 2004 ein bundesrätliches Instrument der Krisenkommunikation dem Zeitgeist geopfert. Wer schult und beübt heute die Journalisten in Krisenkommunikation?

Dank der offenen Kommunikation der Übungsleitung berichteten die Medien mehrmals und vorwiegend positiv. Niemand wunderte sich, dass man überhaupt übt, niemand zweifelte das Szenario an. Wiederholt erlaubte die Regie den Blick hinter die Kulissen. Ein grosses Echo und Bewunderung löste das Gesehene bei den Vertretern der ausländischen Botschaften aus. Eine bessere Präsenz hätte man gerne von den ebenfalls eingeladenen sicherheitspolitischen Kommissionen der eidgenössischen Räte gewünscht.

### **Datenverbund und Lagebild**

Selbst wenn die zivilen Führungsstäbe willens und fähig sind, aus dem Stand lassen sich derartige Extremverhältnisse nicht bewältigen. Das Sicherheitsdispositiv der Kantone ist auf wahrscheinliche Fälle ausgerichtet, basierend auf einer «Schönwetter-Gesetzgebung», wie Wicki sich ausdrückte. Die Verletzlichkeit der Gesellschaft, der Versorgung und des Verkehrs

ist enorm. Die Sicherheitsstrukturen im föderalen Staat sind komplex, Gemeinden, Kantonale Gremien, SBB und private Bahnen sind in ein Dispositiv einzugliedern.

Um zielgerecht führen zu können, benötigen die Verantwortlichen eine gesicherte Informations- und Kommunikationstechnologie, ein redundantes von der Swisscom unabhängiges Datenverbundnetz. Hier wurde seit 2014 einiges investiert, z. B. sind mittlerweile alle Kantone und die Zolldirektion über Polycom, das Sicherheitsfunknetz der Schweiz, verbunden.

Das Fehlen eines konsolidierten kohärenten Lagebildes gehörte zu den meist beklagten Schwachstellen in der SVU 14. Dieses elektronische Lagebild ist jetzt beim Bundesamt für Bevölkerungsschutz BABS angegliedert. In keiner Übung gab

**«Sehr gut  
in die nationale  
Krisenbewältigung  
eingebaut ist  
generell die Armee.»**

es bisher so viele Inputs, die Auswertung fehlt noch. Wesentlich ist, dass alle Partner Informationen einbringen und erkennen, wie entscheidend ihre Nachrichten sind. Interaktion und Austausch unter den Kantonen wurden verbessert, an der Verdichtung zwischen den Akteuren wird noch gearbeitet.

### **Armee und Polizei**

Bei einer derart akuten Terrorbedrohung ist die Polizei besonders gefordert. Mit der Schaffung des nationalen Polizeiführungsstabes und der Lagekonferenz aller Polizeikommandanten unterstrich die stark föderal gegliederte Polizei die Bedeutung der Zusammenarbeit. Erstmals wurde ein Einsatzbefehl für die Schweizer Polizei erstellt (siehe auch «Die Polizei in der SVU 19», Seite 18).

Sehr gut in die nationale Krisenbewältigung eingebaut ist generell die Armee. In drei Seminaren wurden mit Bundesrätin Amherd anhand von Lageberichten die Konsequenzen für die Armee besprochen. 8500 Armeeangehörige kamen auf Ersuchen der Kantone im Assistenzdienst

fiktiv zum Einsatz, mit Schwergewicht im Tessin, wo gleich nach Abbruch der Übung der Prozess vor dem Bundesstrafgericht begonnen hätte.

### **Führungsorgane des Bundes**

Noch wenig war zu erfahren über das Krisenmanagement auf Stufe Bund. Zwar gibt es den Bundesstab Bevölkerungsschutz (BSTB). Angesichts von dessen Zusammensetzung (ständig Einsitz nehmen Vertreter von 35 Bundes- und Kantonalen Amtsstellen, nach Bedarf wird er ereignisbezogen noch ergänzt) kann er nicht als Führungsorgan bezeichnet werden. Gemäss seiner Verordnung kommt der BSTB im Rahmen der Vorsorge und der Bewältigung von Ereignissen zum Einsatz. An der Abschlussveranstaltung referierte Übungsleiter Käser über die politische Führung im Bund.

Die Präsidenten der KKJPD und der Konferenz MFZ, die Regierungsräte Urs Hofmann (AG) und Norman Gobbi (TI), bezeichneter das Abseitsstehen der politischen Ebene auf Stufe Bund als grosses Manko. Entscheide, welche die Beübten für die Fortsetzung ihrer Arbeit benötigten, speiste die Koordinationsstelle der Übungsleitung ein. Die Mitwirkung der politischen Ebene von Bund und Kantonen ist bei einer solchen Übung gerade für die Abstimmung der Krisenkommunikation unerlässlich.

### **Kontinuierliche Fortbildung**

Die hohe Fluktuation an den Arbeitsplätzen ist eine Tatsache, ebenso der daraus folgende Verlust wertvollen Wissens. Der Ausbildungsbedarf ist erkannt, der Schlussbericht wird das Problem thematisieren. Käser verspricht schonungslose Offenheit. In der Pflicht steht das BABS, wertvolle Unterstützung kann die Höhere Kaderausstellung der Armee (HKA) leisten, die auch Führungskurse für Zivile anbietet. Wesentlich ist Kontinuität in der Übungspraxis.

Für 2023 ist eine Zusammenlegung von SFU und SVU in Form einer nationalen Krisenübung angedacht. Schwachstellen aus der SVU 19 sollten bis dann ausgebügelt sein und die Politik reagiert haben. Ein Abseitsstehen von Bundesräten und Bundeskanzlei wird man hoffentlich nicht mehr beklagen müssen. ■

\* Journalistin, Hptm, zuletzt im Info Rgt 1, ehemals Generalsekretärin der SOG, Winterthur.