

<b>Zeitschrift:</b>	ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Offiziersgesellschaft
<b>Band:</b>	186 (2020)
<b>Heft:</b>	1-2
<b>Artikel:</b>	Jubiläum 2000 Jahre ZS/HKA : 45 Jahre Operative Schulung/SCOS
<b>Autor:</b>	Arnold, Michael
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-880724">https://doi.org/10.5169/seals-880724</a>

### **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:** 14.01.2026

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

# Jubiläum 200 Jahre ZS/HKA: 45 Jahre Operative Schulung/SCOS

In der Schweizer Armee wurde für die höhere Führung erst 1974 eine Ausbildungsstelle geschaffen: der Stabschef Operative Schulung (SCOS). Dieser unterstand bis 2003 dem Generalstabschef beziehungsweise in der Folge dem Chef der Armee. Ab 2012 gibt es eine Personalunion mit dem Kommandanten HKA. Die Operative Schulung brachte sich am 27. November eindrücklich in die Feierlichkeiten des Jubiläumsjahres ZS/HKA ein. Denn auch ihre Wurzeln reichen teilweise bis zum «Kosmos» der Eidgenössischen Central-Militärschule, die 1819 in Thun ihre Tore öffnete, zurück.

Michael Arnold, Stv. Chefredaktor ASMZ

Was in Friedenszeiten nicht organisiert und trainiert wird, muss im Ernstfall mit beträchtlichem Risiko nachgeholt werden. Dies gilt insbesondere für die operative Führungsstufe, die im Gegensatz zur durchstrukturierten und intensiv ausgebildeten taktischen Stufe früher immer wieder ad-hoc-Lösungen kannte. Der ehemalige Generalstabschef Hans Senn führt uns eine besonders kritische Situation von 1939 vor Augen:

«Am 31. August nahm der nunmehr vollständig eingerückte Armeestab seine Arbeit in Bern auf. Zu Beginn ergaben sich etliche Reibungen, weil das Führungsinstrument der Armee im Frieden nie zu Übungen einberufen worden war. Es musste zuerst «eingefahren» werden, wie sich der General in seinem Bericht ausdrückte. Am Mobilmachungsstandort Bern fehlte es an Büros, so dass viele Stabsoffiziere gezwungen waren, ihre Aufträge in den Hotelunterkünften zu erledigen.»\*

Der Ausbau der Armee in eine moderne Streitkraft erfolgte in der Ära des Kalten Krieges mit der Konzeption der Abwehr und der Gesamtverteidigung. Diese förderten das operative Denken und Planen – eine Schulung in operativen und militärstrategischen Dingen wurde unabdingbar. Auch die Situation von 1939 sollte sich nicht mehr wiederholen.

## Ursprünge operativen Denkens

Der «Reiseführer» durch die 200-jährige Geschichte der Schweizer Kadernschmiede berichtet in seiner zwölften Station (November 2019) über den Werde-

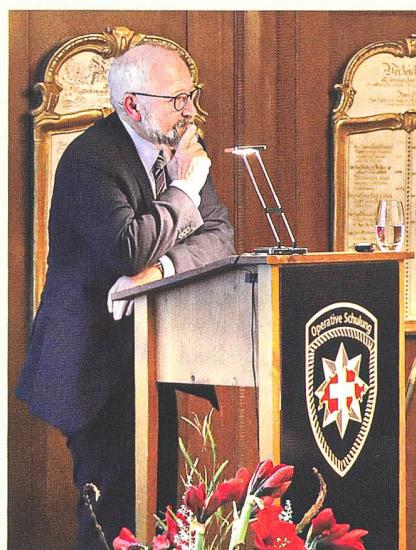
gang der operativen Schulung. Die Auseinandersetzung mit operativen Sachverhalten beginnt etwa zeitgleich mit der Gründung der Zentralschule 1819 in Thun. Denn mit dem Militärreglement von 1817 wurde die Stelle des Schweizer «Generalstabschefs» (Oberstquartiermeister) geschaffen. Er erhielt den Auftrag, alle Vorbereitungen für einen möglichen Einsatz der Armee zu treffen. In einem weiteren Reglement wurden seine Tätigkeiten beschrieben: Inspektor der Feldingenieure und der Thuner Zentralschule sowie Leiter der topographischen Arbeiten.

Im Sinne möglicher Angriffsoperationen des teilweise feindseligen Umfeldes gegen die Schweiz planten die Oberstquartiermeister die entsprechenden Ein-

sätze der Armee, aufgeteilt in die Angriffsrichtungen Nord, West, Süd und Ost. Im Hauptquartier beziehungsweise im Grossen Generalstab wurde aber erst ab 1870 eine Sektion Operationen geführt. Ihr Vorsteher war Hermann Siegfried (1819–1879), der ab 1875 bis zu seinem Tod als Generalstabschef waltete und der das schweizerische topographische Kartenwerk abschloss (Siegfried-Atlas).

1921 erliess der damalige Sektionschef, Divisionär Emil Sonderegger, «Weisungen für die operative Planung». Er bezweckte damit, dass Studien, Erhebungen und Berechnungen gemacht wurden, um Einsatzmöglichkeiten der Armee abzuklären. Dieser Innovation stand allerdings entgegen, dass mit dem Ende des Ersten Weltkrieges das Üben in höheren Stäben ver-

## Eindrückliche Referate am 27. November



Prof. Dr. Herfried Münker, Politikwissenschaftler und Buchautor. Bilder: HKA

Dr. Jürg Stüssi-Lauterburg holte unseren fast vergessenen Militärschriftsteller General Antoine-Henri Jomini (1779–1869) aus der Vergessenheit hervor. Der geborene Waadländer aus Payerne (Denkmal) war ein strategischer Kopf der Ausnahmeklasse. Er diente unter Napoléon und den russischen Zaren. Er hinterliess ein bedeutendes militärwissenschaftliches Werk, komplementär zu jenem des bekannteren Zeitgenossen Carl von Clausewitz. Der «Précis de l'Art de Guerre» (1837) sei heute noch lesenswert und ende sinngemäss mit der Aufforderung, würdigen heisse lesen, schloss der Referent.

Dr. Michael Olsansky ging in einem interessanten Exkurs auf das militärische Denken in der Schweiz im 20. Jahrhundert von General Ulrich Wille bis Divisionär Gustav Dänicke ein. Für die aktuelle Zeit sei eine deutliche Verarmung des Militärdiskurses festzustellen, unpassend zur freien Meinungsäu-

nachlässigt wurde, was auch einen Stillstand im Bereich der Doktrin zur Folge hatte.

### Operative Ausbildung früher

In Vielem war Preussen ein Vorbild: Die glänzenden Operationen Generalfeldmarschall Helmut von Moltkes in den deutschen Einigungskriegen (1864–1871) beeindruckten und setzten Massstäbe für Doktrin, Ausrüstung, Organisation und Ausbildung. Ab 1891 organisierte sich die Schweizer Armee ebenfalls in Armeekorps, die bis zum Vorabend des Ersten Weltkrieges eine rege Manövertätigkeit entfalteten. Zusammen mit Stabsübungen ergaben sich Möglichkeiten zur operativ-taktischen Weiterbildung. Von einer Schulungsaagenda inklusive Einbindung ziviler Behörden konnte allerdings keine Rede sein.

Der Erste Weltkrieg erforderte nach Mobilmachung und Aufmarsch kaum weitere operative Entschlüsse und weitergehende operative Ausbildung. Dies obwohl eigentlich ein brutal anderer Krieg vorgeführt wurde als anfänglich angenommen: Noch so tapfere Infanterie- und Kavallerieangriffe brachen vor dem konzentrierten Feuer aus Verteidigungslinien zusammen, was erst nach den bekannten Hekatomben zu einem Paradigmenwechsel führte. Der Angriff behielt etwas Dogmatisches, etwas Siegversprechendes. Noch im Reglement Felddienst 27 (1927) stand:

serung und ihrer Bedeutung in einer Bürgersarmee mit ihren unverzichtbaren Militärzeitschriften, gab der Referent zu bedenken. Prof. Dr. Herfried Münkler schloss den Referatsreigen mit einer aktualisierten Darstellung seiner Thesen von 2002, im Buch «Die neuen Kriege». Die Hauptmerkmale Entstaatlichung, Asymmetrisierung und Autonomisierung können nach wie vor beobachtet werden. Europa ist darauf unzureichend eingestellt, eher Objekt und nicht Subjekt der Veränderungen. An die Stelle offener Kriegsführung ist die Wehrlosmachung durch Lähmung der Führung getreten. Die Herausforderung liege darin, Konflikte an der Peripherie zu stabilisieren und Eingriffe in unsere Kommunikation beziehungsweise Steuerung mit dem Ziel der Abschreckung abzuwehren, so Herfried Münkler.

«Der Führer greift an, wenn nicht Lage und Aufgabe ihn zur Verteidigung zwingen». Diesen Anachronismus musste General Henri Guisan mit seinen «Weisungen für die Kampfführung in der Verteidigung» ab 1939 aus der Welt schaffen. Dem schweizerischen Infanterieheer blieb nichts Anderes übrig, als gegen einen modern gerüsteten Gegner seine Waffen aus geschützten Stellungen optimal zur Wirkung zu bringen. Die entsprechende operative Schulung konkretisierte sich vor allem in grossen Manövern der Armeekorps, z.B. im Winter 1943/1944.

### «Eine nüchterne Analyse zeigt, dass wir in einer Zeit ganz normaler Anarchie leben, einer vernetzten Welt, in der alles möglich ist.»

Div Hans Bachofner, SCOS 1989–1990

Ab den 50er Jahren belastete der Konzeptionsstreit auch das operative Denken. Sollte nun eher mit beweglichen Verbänden offensiv geplant werden, oder doch eher statisch mit einer Verteidigung aus Stützpunkten und Sperren? Mit der Konzeption 66 war diese Auseinandersetzung entschieden: Die «Abwehr» galt als die passende kombinierte Kampfform. Und mit den «Weisungen für die operative Führung», verfasst vom nachmaligen Divisionär Frank Seethaler, wurde erstmals ein Reglement für diese Stufe erarbeitet. Dies war ein Novum für die Schweiz, geschuldet der zunehmenden Bedrohung durch die operativen Manövergruppen des Warschauerpaktes mit ihren umfangreichen Panzer-, Kampfhelikopter- und Luftlandekräften.

### Stabschef Operative Schulung (SCOS) ab 1974

Mit der Konzeption 66 kam der Gedanke der Gesamtverteidigung, deren Konzept der Bundesrat am 27. Juni 1973 vorstellte, ins Spiel. Durch den Einbezug weiterer Partner taugte die bisherige ad-hoc-Lösung für die Übungsleitung nicht mehr. So wurde 1974 provisorisch, nach fünf Jahren definitiv, die Stelle eines Stabschefs Operative Schulung (SCOS) geschaf-

fen. Ihr Inhaber, Divisionär Hans Rapold, war der erste und amte zugleich als Stellvertreter des Generalstabschefs. Sein berühmter Nachfolger von 1980 bis 1988 war Divisionär Gustav Däniker. Er entstammte der Miliz, galt als kritischer Vorläufer und verfasste 1966 seine «Strategie des Kleinstaates». Es braucht eine offene Diskussion der Sicherheitspolitik, denn es wäre fatal, sich in falscher Sicherheit zu wiegen. Auch wenn auf gewisse Bedrohungen keine Antwort zur Hand sei, dürfe diese nicht ausgeblendet werden, so Dänikers Überzeugung.

Die Aufgabe des SCOS besteht bis heute im Wesentlichen aus vier Bereichen:

- Schulung der militärstrategischen und operativen Stufe;
- Planung, Durchführung und Auswertung von Armeeübungen;
- Entwicklung von Übungsszenarien;
- Kollektive Weiterbildung der höheren Stabsoffiziere.

Der SCOS trainierte ursprünglich den Armeestab und die Stäbe der Armeekorps. Ab 1977 bis 1988 wurden die Gesamtverteidigungsübungen vorbereitet und durchgeführt. 1992 kamen Strategische Führungsbüungen mit Beteiligung des Bundesrates dazu, letztmals 2017. Die Operative Schulung verantwortete die Beiträge der Armee. Die neusten Übungen sind die Sicherheitsverbundübungen, die 2014 und 2019 stattgefunden haben.

### Werdegang operativer Schulung bis heute

Mit dem diffuseren Bedrohungsbild nach der Ära der Gesamtverteidigung galt erst recht: Sicherheit kann nur im Verbund mit andern (zivilen) Partnern garantiert werden. Der Armee kam zunehmend die Rolle einer strategischen Reserve zu. Als Folge der Entspannung nach dem Mauerfall 1989 gab es kaum noch operative Schulungen, obwohl die Aufgabenbereiche höherer Verantwortungsträger sowie die Bereitschaft dies eigentlich verlangt hätten. Ab 2004 korrigierte dies der Chef der Armee: Eine Reihe von Stabsübungen schufen Gelegenheit zu trainieren und zu diskutieren. Langsam wurde Üben wieder zur Selbstverständlichkeit, mit guten Resultaten. Es zeigte sich auch die absolute Notwendigkeit eines gut dotierten Stabes Operative Schulung und eines erfahrenen SCOS.

Die Armee-Stabsrahmenübung «STABIL 07» mit einem ganz neuen, um die

### Jahresrapport HKA 29.11.2019 – Kommandoübergabe

Im Zuge der Ernennungen per 2020 wird der Kommandant HKA/SCOS/Stv Chef Kdo Ausbildung, Divisionär Daniel Keller, zum Kommandant Territorialdivision 2 ernannt. Seine Nachfolge in Luzern wird Brigadier Germaine Seewer, unter Beförderung zum Divisionär, antreten. Sowohl Korpskommandant Daniel Baumgartner als auch Regierungsrat Paul Winiker zeigten sich erfreut und dankbar über den Leistungsausweis beziehungsweise die Partnerschaft mit der HKA. Vieles wurde in der Komman-

dozeit Kellers erreicht, viele weitere Herausforderungen gilt es anzupacken. Es gilt aber auch Sorge zu tragen zum Erbe unserer «Kaderschmiede». Zu den Stärken der militärischen Führungsausbildung gehört nebst dem Wertekodex zweifellos die Praxisbezogenheit. Führen ist vor allem Menschenführung, nicht blosse Prozessbewirtschaftung. Und Antoine de Saint-Exupéry hat das zeitlos so ausgedrückt: «Ein Chef – das ist einer, der die anderen unendlich nötig hat.»



Eine Frau an der Spitze der HKA ab 2020: Div Daniel Keller, KKdt Daniel Baumgartner, Br Germaine Seewer.

Kriegsschwelle pendelnden Szenario sowie neuartigen Akteuren in einem politisch veränderten Umfeld der Schweiz bedeutete ein Meilenstein. Erstmals gab es eine Parallel-Echtzeitplanung über drei Führungsstufen. Die Führung der Armee über alle Stufen funktionierte zwar, doch im Gesamtsystem inklusive zivile Partner traten erhebliche Mängel zutage. Das Verbesserungspotenzial wurde sorgfältig erhoben und in eine kohärente Schulungsagenda eingebaut. Diese hat denn auch Früchte gebracht: Es wird wieder mehr geübt, allerdings nicht im früheren «Prüfungsmodus», sondern als Training und Weiterentwicklung.

In der Übung «STABILO DUE» von 2012 wirkte bereits der Kommandant HKA als SCOS. Diese zusätzliche Aufgabe ist bis heute geblieben: Die HKA vereinigt die Führungsausbildung vom Unteroffizier bis zu den höchsten Rängen der Armee. Ab 2021 ist eine Reorganisation der Unterstellung des SCOS vorgesehen.

#### Denken in Szenarien

Die moderne Bedrohung wird als «hybrid» bezeichnet. Das heißt alle lebenswichtigen Funktionen im Staat, in der Wirtschaft und der Gesellschaft können parallel gravierend beeinträchtigt werden.

Dabei kann der «Gegner» in verschiedensten Formen auftreten. Bei der aktuellen komplexen Vernetzung reicht wohl der Ausfall eines Grosssystems, und dann ist es nur eine Frage der Zeit, bis ein Kollaps droht oder gar eintritt. Also müssen alle Partner des Sicherheitsverbundes die geforderte Leistung zeitgerecht erbringen können. Ein hybrider Konflikt kann eskalieren und zu einem höheren Schutzbedürfnis, ja gar in eine militärische Auseinandersetzung führen. Dabei muss die Verantwortung für den Einsatz angepasst werden. Die Armee muss in der Lage sein, die Trilogie von «Kämpfen, Schützen, Helfen» gleichzeitig wahrzunehmen.

Beispiel «LUCERNA»: In der heutigen Ausbildung wird dieses operativ-taktische Rahmenwerk, anstelle fixer Operationspläne, als Grundlage und Überbau für alle Übungen der Lehrgänge HKA benutzt. Es hat sich überdies gezeigt, wie wichtig eine klare, einheitliche Vorstellung der Bedrohung und des Einsatzes der eigenen Mittel (unité de doctrine) ist. Die Planung betrifft Basel, eine Agglomeration in Grenznähe mit viel kritischer Infrastruktur. Die grosse Herausforderung besteht darin, in dieser besonderen Situation den möglichen Eskalationen wirkungsvoll zu begegnen. In einer Eventualplanung verlagert sich das Einsatzgebiet in den Raum Bülach mit dem nahen Flugplatz Kloten. Dieses Rahmenwerk wurde in der HKA beziehungsweise Operativen Schulung geschaffen, in Zusammenarbeit mit wichtigen militärischen Vorgabestellen und Führungsstäben.

Der SCOS regte gelegentlich auch an, das Undenkbare zu denken. «Thinking out of the Box» ist heute eine gängige Aussage und meint, dass auch das schier Unmögliche plötzlich Realität werden kann, wie etwa der Anschlag 09/11. Mit solchen «undenkbaren Szenarien» kann insbesondere ein militärstrategischer Stab gefordert werden. Es gilt namentlich, Denksperren zu überwinden, die im Ernstfall vielleicht teuer bezahlt werden müssten. Der österreichische Dichter Franz Grillparzer (1791–1872) umschrieb es so:

«Das Unmögliche wollen, das Undenkbare denken und das Unsägliche sagen, haben stets gleiche Früchte getragen: Du musst, wenn die Träume sich scheiden, zuletzt das Unleidliche leiden». ■

\* Aus: Friede in Unabhängigkeit. Von der Totalen Landesverteidigung zur Sicherheitspolitik. Frauenfeld 1983. S. 1–2.