

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 187 (2021)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Für ein besseres Krisenmanagement des Bundes  
**Autor:** Holenstein, Stefan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-917153>

### **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:** 13.04.2026

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

# Für ein besseres Krisenmanagement des Bundes

**Attestierte die Schweizerische Offiziersgesellschaft (SOG) dem Bundesrat zu Beginn der Pandemie vor nunmehr einem Jahr seine Krisenfähigkeit (vgl. ASMZ 05/2020, S.13), beobachtet sie das seit Monaten lavierende Krisenmanagement des Bundes mit zunehmender Sorge. Versagt hat nicht etwa das föderale System – für die SOG, als föderaler Verbund, im Gegenteil ein Erfolgsfaktor –, sondern das einstmals auch international vorbildliche Risiko- und Krisenmanagement.**

Oberst i Gst Stefan Holenstein, Präsident SOG



Noch in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts verfügte die Schweiz über ein ausgefeiltes und praxistaugliches Krisentraining. Basierend auf den bewährten, militärisch geprägten Gesamtverteidigungsübungen profitierte unser Land lange Zeit von systematischen, breit abgestützten und effizienten Führungsprozessen. Was ist von diesem durchkonzipierten Krisenmanagement in der aktuellen Corona-Zeit des Jahres 2021 übriggeblieben? Leider nicht mehr allzu viel.

## Führung durch Verwaltung als Malaise

Seit dem Kalten Krieg und nach zahlreichen, mehrheitlich missglückten Armereformen hat sich das Schweizer Sicherheitssystem infolge langer Schönwetterperioden fast unbemerkt, aber in der gegenwärtigen Lage schmerzhaft zutage tretend, von den militärischen Führungs-

prinzipien verabschiedet. Diese haben sich etwa im Wirtschaftsleben als gängige Führungspraxis etabliert. In der Bundesverwaltung haben militärische Kommandostrukturen und Übungskulturen indes keinen einfachen Stand. Schwergewichtig liegt das Krisenmanagement in der derzeitigen Pandemie bei den zivilen Departementen. Sie haben in der Krise für alle Augen sichtbar die Vorrangstellung inne und sind unter anderem auch damit beschäftigt, sich von den anderen Departementen möglichst vorteilhaft abzugrenzen und ihre eigenen Interessen zu verfolgen. Was in den kantonalen Führungsstäben funktioniert, nämlich die Gesamtkoordination der Entscheidungsfindungsprozesse und Ressourcenzuteilung, ist in Bern, wie Corona zeigt, ein Fremdwort. Der Bund hat sein Krisenmanagement nicht im Griff. Eine Reform ist dringend.

## Modernisierung der Übungs- und Krisenkultur

Die Wurzel der mangelhaften Krisenstruktur auf Bundesebene ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass heute in der Verwaltung kaum jemand eine konsequente Führungsausbildung, wie es die

Offizierslaufbahn darstellt, genossen hat, oder über das nötige Sensorium für umfassende Lagebeurteilungen und systematische Führungsprozesse in Krisenlagen verfügt. Die SOG redet nicht der Militarisierung von Politik und Verwaltung das Wort. Vielmehr erwartet sie von einer Führungskompetenz, dass sich zivile und militärische Ressourcen möglichst gut ergänzen, dass dieselben Führungswerkzeuge und -abläufe verwendet, die wichtigsten Schnittstellen festgelegt und die gleiche Sprache benutzt werden. Man wird deshalb kaum darum herumkommen, ein starkes und zentrales Organ zur Krisenbewältigung auf Stufe Bund zu installieren, egal ob man dieses nun als Bundes- oder Führungsstab bezeichnet. Ein solches behielte die Übersicht und koordinierte die für eine Krise relevanten Abläufe.

## Einfachheit, Klarheit und Antrieb zur Spitzenleistung

Der Weg hin zu einem besseren Krisenmanagement auf Stufe Bund zur Bewältigung komplexer, künftiger Bedrohungen ist keineswegs unüberwindbar. Es braucht einfache und schlanke Strukturen, die nicht einmal neu zu erfinden sind. Gefragt ist einzig der Wille aller, auch in einer Krise besser und zu Spitzenleistungen fähig zu sein. Im Besonderen wünscht sich die SOG von den Akteuren der Verwaltung einen ungezwungenen, gelasseneren Umgang mit der Armee. Das VBS selbst und die Armeeführung dürften in Krisenlagen angesichts der erbrachten Leistungen durchaus selbstbewusster auftreten. Das Ziel muss eine einheitliche Struktur des Krisenmanagements in der normalen, besonderen und ausserordentlichen Lage der Schweiz sein. Das ist machbar. ■

## SOG lanciert Projekt «Armee und Fraueninklusion»

Die SOG setzt sich seit Jahren aktiv für die Frauenförderung in der Armee ein. Die gesellschaftlichen Entwicklungen und das Jubiläum «50 Jahre Frauenstimmrecht 2021» motivieren uns, den vielen gut gemeinten Worten aus verschiedensten Kreisen Taten folgen zu lassen. Inklusion geht weiter als Förderung oder Integration und bezeichnet eine Anpassung des Systems auf die unterschiedlichen

Bedürfnisse seiner Mitglieder. Damit einher geht meist ein Kulturwandel des Systems, mithin der Armee, und damit eine veränderte Wahrnehmung in der Bevölkerung. Der Start zu diesem wichtigen Projekt, das im neuen SOG-Ressort «Kompetenzzentrum Miliz und Wehrwille» eingebettet ist, erfolgt unter anderem mittels Errichtung einer Web-basierten Plattform.