

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 187 (2021)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Die Krisenorganisation des Bundes weckt Zweifel  
**Autor:** Thomann, Irène  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-976319>

### **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>**

# Die Krisenorganisation des Bundes weckt Zweifel

**Es bewähre sich oder es finde überhaupt nicht statt, so lauten Urteile über das nationale Krisenmanagement. Wie aber erleben es die Akteure selbst? Das wollte «Chance Schweiz – Arbeitskreis für Sicherheitsfragen» erfahren.**

Irène Thomann

Um zu hören, wie es um das nationale Krisenmanagement steht, hat «Chance Schweiz – Arbeitskreis für Sicherheitsfragen» eine repräsentative Runde nach Bern eingeladen. Nationalrätin Marianne Binder-Keller (Mitte/AG), Mitglied der Staatspolitischen Kommission, vertrat das eidgenössische Parlament, Divisionär Jean-Paul Theler, Chef Armeestab und Direktor a. i. im Bundesamt für Bevölkerungsschutz vom April bis Ende 2020, brachte die Sicht dieser beiden Institutionen ein. Ergänzt wurde das Podium durch Martin Bühler, Chef des Kantonalen Führungsstabes Graubünden, der als Betroffener aus Sicht der Kantone urteilte, sowie Georg Häsler, NZZ-Redaktor Sicherheitspolitik und Bundeshaus. Den Abend moderierte Vorstandsmitglied Oberst i. Gst Michael Freudweiler, der in seiner Milizfunktion als stellvertretender Kommandant des Militärstrategischen Stabes des Chefs der Armee während des Grosseinsatzes der Armee im Sommer 2020 stark gefordert war.

## Krisenbewältigung nicht nur Sache der Exekutive

«Ich habe dich nicht gewählt, damit du in einer so schwierigen Phase im Garten werkelst!» Diese vorwurfsvolle Bemerkung eines Nachbarn an Nationalrätin Binder sagt eigentlich alles aus über den Entscheid des Parlaments, die Frühjahrssession 20 abrupt abzubrechen. Das sei kein Kraftakt gewesen, meinte die Nationalrätin rückblickend, man habe sich einfach gefügt. Immerhin, die eidgenössischen Räte hätten sich rasch wieder gefunden und die Kommissionsarbeit unverzüglich aufgenommen.

Ihr erstes Fazit: Krisenbewältigung darf nicht allein der Exekutive überlassen werden. Das Parlament muss an der Krise mitarbeiten. Marianne Binder erlebt die Krise als Parlamentarierin und als Bürgerin. In einer derart irrationalen Lage wäre eine ko-

härente Kommunikation zentral. Beantwortte eine Regierung Fragen nicht, verspiele sie ihr Vertrauen und Frustration greife um sich. Nicht die Massnahmen der ersten Phase erregten Unmut, sondern die grosse Widersprüchlichkeit.

Auf Stufe Bund gibt es keine dauerhafte Krisenorganisation. Der Bundesrat entscheidet fallweise. Da es sich um eine Pandemie handelte, wies er die Verantwortung primär dem Bundesamt für Gesundheit und somit dem Eidgenössischen Departement des Innern zu. Nationalrätin Binder störte, dass man zuerst lernen musste, wie die Kantone zu behandeln seien und wer kommuniziere. Die Armee sei auf solche Lagen

vorbereitet. Warum profitierte man nicht mehr von ihrem Wissen?

## Der Lernprozess auf der zivilen Seite

Jean-Paul Theler ahnte kaum, was er sich anfangs 2020 mit seiner Zusage, interimsmässig das Bundesamt für Bevölkerungsschutz (BABS) zu leiten, einhandelte. Am 16. März verhängte der Bundesrat den Lockdown. Damit katapultierte er sich und das Land in die ausserordentliche Lage; am 21. März trat Theler sein Amt an. Er kannte die Krisenbewältigung der Armee mit ihren eingeübten Prozessen, zuletzt gefestigt in der Sicherheitsverbundsübung 19.

Im BABS war das anders. Muss das Krisenmanagement erst aufgebaut werden, dauert es, bis das System funktioniert. Zu Beginn gab es überall Optimierungspotenzial, in der Koordination zwischen Bund und Kantonen, in der Beschaffung von Material. Die Prozesse und internen Abläufe wurden laufend verbessert. Umso wichtiger ist es für Theler jetzt, aus den Erkenntnissen Lehren zu ziehen. Die Covid-Krise dient als Gradmesser.

«Die Krisenorganisationen von Armee und Zivilschutz müssen auf allen Stufen

► Nationalrätin Marianne Binder-Keller (Mitte/AG), Mitglied der Staatspolitischen Kommission.

►► Divisionär Jean-Paul Theler, Chef Armeestab und Direktor a. i. im Bundesamt für Bevölkerungsschutz vom April bis Ende 2020.

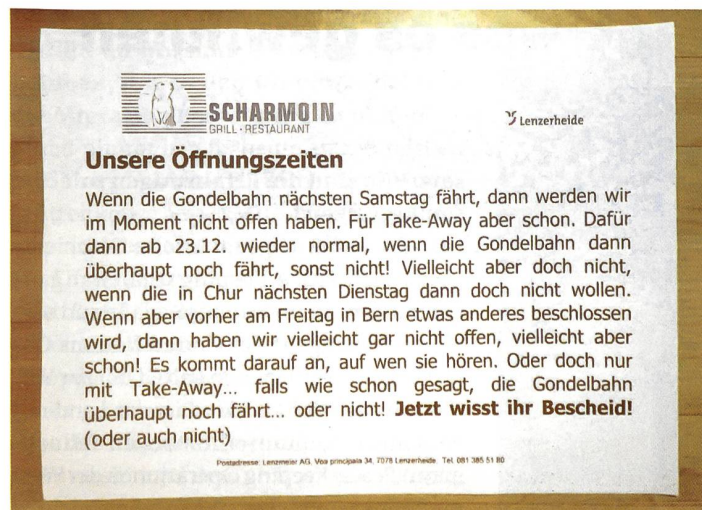
► Georg Häsler, NZZ-Redaktor Sicherheitspolitik und Bundeshaus.

►► Martin Bühler, Chef des Kantonalen Führungsstabes Graubünden.

Bilder: Eugen Thomann







◀ Der bundesrätliche Entscheidungsreigen trug wesentlich zur Gästeverwirrung bei: ein Beispiel aus dem Bündnerland.

einsatzbereit sein. Nur kurze Wege zum Bundesrat bürgen für rasche Entscheide.» Der Stab Bevölkerungsschutz sei zumindest anfänglich marginalisiert worden. Seine Rolle und Zusammensetzung seien zu überdenken. Die politische, strategische und die operative Ebene müssten gemeinsam trainieren, auch mit dem Ziel «in der Krise Köpfe kennen». Das fehlt heute. Der Bundesrat steht notorisch abseits.

### Krisenerprobter Kanton Graubünden

Der Bündner kantonale Führungsstab und sein Chef Martin Bühler sind ein eingespieltes Team. Sie konnten die Arbeit sofort aufnehmen, alle Departemente waren involviert, die Einsatzkräfte standen bereit. «Die Vorausplanung hat stattgefunden, die Nachbearbeitung folgt.» Beides seien Bestandteile der Führung. Anhand konkreter Beispiele führte der Leiter des Amtes Militär und Zivilschutz vor, wie die «Kakophonie der Beschlüsse aus Bern» beim Kanton ankamen. Leidtragende seien unter anderem die Betreiber der Skigebiete und ihrer Gaststätten gewesen.

In welchem Ausmass und Rhythmus der Bund in den letzten Wochen die Kantone mit Vernehmlassungen bombardierte und unter Zeitdruck setzte, ist bekannt. Musste das so sein? Pilotprojekte zum Zertifikat tauchten im Frühsommer erstmals auf, im August war die Richtung klar. Erst am 8. September fiel der Entscheid in Bern, fünf Tage später musste bis im hintersten Tal und auf dem höchsten Berg alles umgesetzt sein. Zu Bühlers Schlussfolgerungen gehören: Die Bevölkerung muss dem Krisenmanagement vertrauen, spüren, dass alle im gleichen Boot sitzen. Vorsorgeplanung, Denken in alternativen Szenarien und trainierte

Stäbe schützen vor Ad-hoc-Entscheiden, die immer zu spät kommen.

### Falscher Ansatz

Als Advocatus diaboli war Georg Häsler aufgeboten worden. Er verhehlte nicht, dass die derzeitige Krisenorganisation des Bundes nicht befriedige. Während man sich in Bern Gedanken über Apps machte, wütete das Virus weiter. «Das Krisenmanagement einem Departement zu übergeben, ist falsch.» Eine Pandemie sei nicht nur eine Gesundheitskrise. In seiner militärischen Funktion als Kommunikationschef der Mech Br 4 nahm Oberstlt Häsler an der SVU 19 teil und genoss besten Anschauungsunterricht über den Wert geübter Stabsarbeit, einer strategischen Unité de doctrine und einheitlicher Kommunikation.

Gesundheitsminister Alain Berset und die drei Bundesrätinnen verkündeten gemeinsam die ausserordentliche Lage. War dieser Schritt zwingend? Am 25. März tagte der Covid-Stab erstmals. Wer habe den Bundesrat vorher beraten, definierte allfällige Zielkonflikte? Symbolisch habe der Entscheid den Ernst der Lage unterstrichen. Gefördert haben dürften ihn die Bilder aus China, aus Italien und die Schrecken der Berichterstattungen. Ab da hingen Medien und Bevölkerung an den Lippen jener Repräsentanten, die regelmässig im Bundes-Medienzentrum auftraten. Eine eigene Dynamik entwickelte sich. Die Medien gaben sich staatstreu, machten aus Daniel Koch einen Star (was aus heutiger Sicht nur noch peinlich ist). Das unaufgeregte präzise Auftreten von Br Raynald Droz dagegen hat das Vertrauen in die Armee gesteigert.

Mit fortdauernder Pandemie traten Störeffekte an die Oberfläche. Die Gegner des

Föderalismus meldeten sich, aktuell häuften sich Demonstrationen als Ausdruck des Misstrauens. Die Medien haben ihre alte Rolle wieder aufgenommen, den Ereignissen eine eigene Dynamik zu verleihen.

### Struktur aus dem letzten Jahrhundert

Ein Grundproblem dürfte laut Häsler sein, dass die Schweiz ihr einzig auf den Krieg ausgerichtetes Krisenmanagement nie wirklich ersetzt habe. «Bei zivilen Krisen gibt es keinen General, der übernimmt! Es braucht eine Struktur, welche die Kernprozesse Krisenmanagement, Risikomanagement und normalen Geschäftsgang integriert.» Häsler regt an, das System der Kantone sinngemäss auf den Bund zu übertragen. Dort allerdings gebe man sich uneinsichtig.

### Die Gretchenfrage

Michael Freudweiler stellte die Gretchenfrage allen: Braucht es ein zentralisiertes ständiges Instrument auf Stufe Bund, welches die technischen Ämter bei der Bewältigung der Krise unterstützt? Weitgehend an der gegenwärtigen Lösung hielt Jean-Paul Theler fest. Aber das federführende Departement habe gewisse vorhandene Strukturen nicht berücksichtigt, die Breite der Krise unterschätzt.

Marianne Binder plädierte für ein zentralisiertes Führungsinstrument. «Die Zuständigkeiten waren undurchsichtig.» Gelegentlich habe die Wissenschaft den Bundesrat kommunikativ konterkariert. Laut Martin Bühler kann man die Departementsführung oder einen Bundesstab einsetzen, wesentlich sei, die Handlungsebenen vorher festzulegen. Georg Häsler betonte die integrierte Verantwortung. Die Zuständigkeit des Departements werde nicht weggewischt. Bundesrat und Bundesverwaltung scheuten Veränderungen. Jetzt trügen die Kantone die Bürde wieder allein.

Dass das Thema noch längst nicht erschöpft ist, zeigten die lebhaften Gespräche nach Abschluss der Veranstaltung. Umso wichtiger war es, dass entscheidende Exponenten aus der Bundesverwaltung im Publikum sassen. ■



**Hptm aD Irène Thomann**  
Journalistin  
ehem. Generalsekretärin SOG  
8400 Winterthur