

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 190 (2024)  
**Heft:** 9

**Artikel:** "Die Zeiten werden nicht besser, wir müssen besser werden!"  
**Autor:** Panzeri, Dema / Vuitel, Alain  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1063596>

### **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>**

# «Die Zeiten werden nicht besser, wir müssen besser werden!»

**Seit Anfang Jahr wirkt Divisionär Alain Vuitel als Stabschef Operative Schulung (SCOS). Auf der Suche nach Antworten auf die Herausforderungen von morgen will er die Lage gesamtheitlich betrachten, um umfassende Lösungen zu erarbeiten.**

## Interview Dema Panzeri

**Sie haben per 1. Januar 2024 die Funktion als Stabschef Operative Schulung angetreten. Wie verlief Ihr Weg zu dieser Aufgabe?**

*Alain Vuitel:* Ich darf auf eine langjährige Karriere in der Armee und beim VBS zurückblicken: Ich bin seit über 36 Jahren im Departement tätig und hatte das Privileg, ein sehr breites Spektrum an Aufgaben wahrnehmen zu dürfen. Seit meinem ersten Arbeitstag im Januar 1989, noch zu Zeiten des Kalten Krieges, bis zum heutigen Tag hatte ich das Glück, nie zweimal das Gleiche tun zu müssen und sehr viele Facetten unseres Verteidigungsapparats kennenlernen zu dürfen. Damit meine ich nicht nur unsere Armee, sondern auch zahlreiche weitere Sicherheitsorgane auf internationaler, eidgenössischer und kantonaler Ebene.

Ich nenne ein paar Beispiele: Als Chef der Nationalen Alarmzentrale habe ich die Wichtigkeit der Rolle der Kantone entdeckt, während ich als Stellvertreter des Stabschefs der Multinationalen Brigade Süd der Kosovo-Truppe Kfor eine einzigartige Sicht auf die Führung von Militäroperationen in einem multinationalen Kontext gewinnen konnte. Die Funktionen als Chef der Führungsunterstützungsbasis beziehungsweise Projektleiter des Kommandos Cyber haben mir die Möglichkeit geboten, mich insbesondere mit der entscheidenden Rolle der Informatik als Stütze und Treiber der Transformation unserer Armee auseinanderzusetzen.

**Wie haben Sie den Start in Ihre neuen Aufgaben erlebt?**

Ich habe meine Tätigkeit als SCOS mit viel Freude und Motivation in Angriff genommen. Die Funktion ermöglicht es mir, meine Erfahrungen, die ich in den letzten Jahren in unserem Departement sammeln konnte, bestmöglich zu nutzen. Ich wurde von einem kleinen, ausgesprochen profes-

sionellen Team in Empfang genommen. Im Weiteren unterstützt mich ein Milizstab, der ein sehr breites Fachwissen vereint. Er besteht aus Angehörigen der Armee, die in den verschiedensten Sektoren unserer Gesellschaft tätig sind.

Ich habe selbstverständlich Respekt vor dem Amt, das ich nun bekleide. Dieses wurde nämlich 1974, mitten im Kalten Krieg, geschaffen. Heute, 50 Jahre später, gibt es im Zusammenhang mit der Entwicklung unseres Sicherheitsumfelds zahlreiche Parallelen, auch wenn der Kontext ganz ein anderer ist. Die Funktion des SCOS, der direkt dem Chef der Armee unterstellt und beauftragt ist, Szenarien zu entwickeln und die Armee auf die kommenden sicherheitspolitischen Herausforderungen vorzubereiten, ist in der heutigen Zeit wichtiger denn je. Nur durch regelmässiges Training kann unsere Führungsfähigkeit auf militärstrategischer und operativer Ebene gestärkt und laufend verbessert werden.

**Worin bestehen die Aufgaben des SCOS genau?**

Im direkten Auftrag des Chefs der Armee erfüllt der SCOS drei Hauptaufgaben: Zunächst trägt er durch militärstrategisches

und operatives Denken zur Weiterentwicklung der Armee bei. Dann schult er unter Einbezug der strategischen Partner des Bundes die obersten Führungsstufen der Armee. Und schliesslich bildet er die höheren Stabsoffiziere weiter.

Mitarbeitende und Angehörige des Stabs Operative Schulung nehmen somit die Dreifachfunktion als «Denker», «Coach» und «Ausbildner» wahr. Der Begriff «operativ» bezieht sich auf die Tätigkeit des «operativen Denkens». Operatives Denken ist ein kreativer Prozess, der darauf abzielt, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen an der Schnittstelle zwischen Strategie und Taktik zu erfassen und daraus Aktionen abzuleiten. Sie betrifft mehr als nur die operative Führungsstufe.

**Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?**

Mir ist es sehr wichtig, dass wir uns vor dem aktuellen Kontext die Frage stellen, wo wir stehen und wohin wir uns bewegen wollen. Wir sind geprägt von Themen wie Klimawandel, AI und – sehr prominent – der Rückkehr zur Machtpolitik, in der das Recht des Stärkeren gilt und Konflikte alles umfassende Dimensionen annehmen. Es ist unbestritten, dass sich die Welt aktuell leider in einer Schiefelage befindet und sich in absehbarer Zeit nicht zum Positiven hin entwickeln wird. Der Krieg in der Ukraine hat die Sicherheitslage weltweit nachhaltig verändert. Vor diesem Hintergrund ist es der Auftrag der Operativen Schulung, die durch



Divisionär Alain Vuitel ist seit Anfang Jahr Stabschef Operative Schulung (SCOS). Bild: VBS

den Chef der Armee lancierte Stärkung unserer Verteidigungsfähigkeit zu begleiten.

Die Welt befindet sich in einem unheimlich raschen Wandel: Krisen werden komplexer und ihre multiplen Auswirkungen stellen Institutionen und Entscheidungsträger vor nie dagewesene Herausforderungen. In diesem Zusammenhang besteht der Auftrag der Operativen Schulung darin, die Armee und den Sicherheitsverbund Schweiz im Rahmen von Analysen, Seminaren und Übungen sowie durch den Beitrag ihrer unabhängigen, fachmännischen Sichtweise zu unterstützen. Dies stets begleitet von der Frage: Sind wir überhaupt bereit?

Machen wir uns bewusst: Der Schweiz geht es gut – auch dank dem Beitrag jedes Einzelnen zum gemeinsamen Wohlbefinden. Dieser Grundsatz prägt auch unsere Milizarmee. Ohne die wichtige Säule der Miliz ist es der Operativen Schulung nicht möglich, die erwarteten Leistungen zu erbringen. Wir sind darauf angewiesen, dass die Milizangehörigen ihr Wissen und die Erfahrungen, die sie auch im zivilen Bereich erworben haben, in die Armee einbringen. In diesem Sinne möchte ich nebst den Leistungen vor allem auch die Kameradschaft und den Korpsgeist fördern. Mein erklärtes Ziel ist es ausserdem, die Operative Schulung sichtbarer und spürbarer zu machen.

**«Wir sind darauf angewiesen, dass die Milizangehörigen ihr Wissen und die Erfahrungen in die Armee einbringen.»**

Div Alain Vuitel

#### Und wie wollen Sie das erreichen?

Ich habe vier Hauptoperationslinien festgelegt, an denen sich die Operative Schulung künftig orientieren soll, um unser gemeinsames Ziel, die Stärkung der Verteidigungsfähigkeit, zu erreichen. Erstens geht es nicht nur darum, den Kontext zu verstehen, in dem wir uns befinden, sondern auch darum, sich der Wechselwirkungen innerhalb des Sicherheitssystems bewusst zu werden, in das unsere Armee eingebettet ist. Selbstverständlich gilt es auch die Mechanismen zu verstehen,

1. **UMFELD**  
Denken, Analysen durchführen und Entwicklungen vorausdenken  
Gesamtsystem verstehen und Systemgrenzen ausloten
2. **ÜBUNGEN**  
Übungen anlegen, durchführen und auswerten  
Szenarien entwickeln
3. **AUSBILDEN und VERMITTELN**
4. **ORGANISATION**  
Operative Schulung befähigen und weiterentwickeln

Die Operationslinien der Operativen Schulung. Bild: SCOS

nach denen unsere Armee funktioniert. Sind die entscheidenden Punkte unseres Sicherheitssystems erkannt, müssen diese überprüft werden.

Eine zweite Operationslinie besteht darin, Szenarien zu entwickeln, die einen realistischen und anspruchsvollen Rahmen für Übungen zugunsten unserer Entscheidungsträger schaffen, damit diese trainieren können, sich – unter Wahrung ihrer Handlungsfreiheit – multiplen Herausforderungen zu stellen. Die Operative Schulung ist kein Inspektionsorgan; ihre Aufgabe besteht darin, «Werkzeuge» zu entwickeln, die den Beübten die Gelegenheit geben, ihre Leistungen auf den Prüfstand zu stellen. Nur so können wir Lehren ziehen und Schritt für Schritt die Führungsfähigkeit verbessern. Auf militärstrategischer und operativer Ebene gilt wie auf taktischer Stufe gleichermaßen der Grundsatz «Train as you fight – fight as you train».

Eine dritte Komponente besteht aus verschiedenen Ausbildungsaufgaben, die sich

aus den durchgeführten Aktivitäten und den aus den ersten beiden Operationslinien gezogenen Lehren ableiten. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu erwähnen, dass der SCOS für die kollektive Weiterbildung der Höheren Stabsoffiziere verantwortlich ist. Schlussendlich geht es auch darum, die Organisationseinheit Operative Schulung weiterzuentwickeln und zu stärken.

#### Was schätzen Sie an Ihrer Arbeit besonders?

Was ich am meisten schätze, sind die vielen Kontakte, die ich pflege. Als Mitglied der erweiterten Armeeführung habe ich beispielsweise eine privilegierte Sicht auf unsere Armee und ihre Entwicklung. Als Vertreter der Armee in der operativen Plattform des Sicherheitsverbunds Schweiz stehe ich in engem und regelmässigem Kontakt mit verschiedenen Sicherheitsakteuren. Ein «Highlight» ist für mich jeweils der direkte Kontakt zu meinem Milizstab im Rahmen der Stabskurse.

#### AUFGABEN DER ORGANISATIONSEINHEIT OPERATIVE SCHULUNG

1. Stärkt das militärstrategische und operative Denken und leistet damit einen essenziellen Beitrag zur Weiterentwicklung der Armee.
2. Schult die obersten Führungsstufen der Armee und bezieht dabei die strategischen Partner des Bundes mit ein.
3. Bildet die Höheren Stabsoffiziere weiter.

Der Stabschef Operative Schulung SCOS wird direkt durch den Chef der Armee geführt und ist verantwortlich für:

1. Die Ausbildung der militärstrategischen und der operativen Kommandostufe.
2. Die militärstrategische/operative Schulungsagenda.
3. Die kollektive Weiterbildung der Höheren Stabsoffiziere.
4. Die Überprüfung der operativen Planungen.
5. Die Leistungserbringung zugunsten von Übungen auf Stufe Bund und von Partnern im Sicherheitsverbund Schweiz.

### Wie ist die Zusammenarbeit mit dem Milizstab der Operativen Schulung angelaufen?

Die ersten Stabskurse haben mir die Möglichkeit geboten, die Mitglieder des Milizstabs kennenzulernen. Es ist wichtig, dass die Operative Schulung gute Ideen und Mehrwert schaffende, faktenbasierte Produkte liefert. Die Stabskurse waren in dieser Hinsicht eine Gelegenheit, mich mit den Mitgliedern des Stabs auszutauschen und die Arbeiten bei Bedarf neu auszurichten.

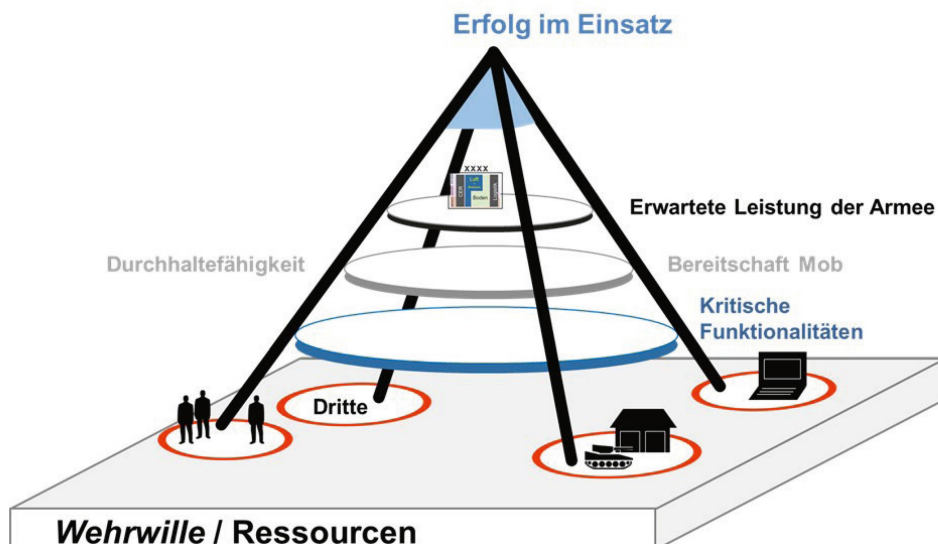
### Worin besteht Ihrer Ansicht nach der Einsatzerfolg der Armee?

Das aktuelle Sicherheitsumfeld ist hochgradig komplex und dynamisch. In einem solchen Kontext und im Hinblick auf eine Stärkung unserer Verteidigungsfähigkeit darf man nicht ausschliesslich die Leistungen der Armee und die Art und Weise, wie diese erbracht werden, anschauen. Ein umfassender Ansatz ist erforderlich. Das im vergangenen Jahr von unserer Armee veröffentlichte «schwarze Buch» macht dies mit folgenden Worten deutlich: «Eine weitere Massnahme zielt darauf ab, Partner des Sicherheitsverbundes Schweiz und Betreiber kritischer Infrastrukturen in die Verteidigungsplanung der Armee einzu beziehen. Ziel ist es, durch eine integrale Sicht die Voraussetzung zu schaffen, damit alle planerischen Vorbereitungs massnahmen im Hinblick auf eine hybride Konfliktführung oder einen bewaffneten Konflikt von Anfang an eng aufeinander abgestimmt werden können.»

**«Der Einsatzerfolg hängt von der Fähigkeit der Kommandanten ab, die richtigen Mittel am richtigen Ort und zur richtigen Zeit einzusetzen.»**

Div Alain Vuitel

Der Einsatzerfolg unserer Armee hängt somit von der Fähigkeit der Kommandanten ab, die richtigen Mittel am richtigen Ort und zur richtigen Zeit einzusetzen. Die Voraussetzungen dafür sind jedoch in erster Linie ein funktionierendes Mobilma-



Auf dem Weg zu einer umfassenden Verteidigungskonzeption. Bild: SCOS

chungssystem und eine ausreichende Durchhaltefähigkeit.

### Wie erhält die Armee ihre Handlungsfähigkeit?

Richtet man seinen Blick auf die Herausforderungen, wird klar, dass die Handlungsfähigkeit unserer Armee auf vier kritischen Funktionalitäten beruht. Erstens müssen wir über das notwendige Personal verfügen, das heisst die Alimentierung mit einer ausreichenden Anzahl Angehöriger der Armee muss sichergestellt sein, das Ausbildungsniveau muss angemessen sein und das Mindset der Truppe der Lage entsprechen.

Eine zweite Funktionalität beruht auf unserer materiellen Einsatzbereitschaft: Wir müssen sicherstellen, dass wir über ausreichend Material und Munition verfügen und die verschiedenen Systeme, Ausrüstungsteile und sonstigen Infrastrukturen einsatzbereit sind. Die dritte Funktionalität bezieht sich auf das Funktionieren unserer IT-Infrastruktur. Der Zugriff auf die benötigten Daten muss sichergestellt sein, ebenso wie die Integrität und Vertraulichkeit derselben.

Schliesslich muss auch gewährleistet sein, dass alle für das Funktionieren der Armee wesentlichen Leistungen durch Dritte wie die Ruag oder die Swisscom in Krisen- und Kriegssituationen ebenfalls garantiert sind. Entscheidend sind schlussendlich der Wehrwille unserer Bevölkerung

und – damit verbunden – die allozierten Ressourcen, ganz zu schweigen von unserer Leidensbereitschaft. Diese Überlegungen sind notwendig, wenn wir den aktuellen Herausforderungen begegnen wollen. Es geht nicht darum, das Konzept der Gesamtverteidigung von 1973 zu kopieren, sondern sich vom damaligen gesamtheitlichen Ansatz inspirieren zu lassen.

### Haben Sie eine Art Leitsatz für Ihre Tätigkeit als SCOS?

Die Rolle des SCOS besteht darin, den Spiegel in die Hand zu nehmen und dabei die Frage zu stellen: Ist die Armee bereit? Dazu gilt es sowohl positive als auch weniger perfekte Tatsachen aufzuzeigen. Halten wir uns vor Augen: Die Zeiten werden nicht besser, wir müssen besser werden!



Fachoffizier Maj Dema Panzeri  
Stab Operative Schulung  
3018 Bern