

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Band:** 188 (2022)

**Heft:** 6

**Artikel:** Krisenbewältigung : ist die Schweiz wirklich vorbereitet?

**Autor:** Müller, Peter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-981416>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.10.2024

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

# Krisenbewältigung – Ist die Schweiz wirklich vorbereitet?

**Das Forum Sicherheit Schweiz hat sich an seinem Frühjahrsanlass dem Thema Krisenbewältigung gewidmet. Die Auswertungen zur Corona-Pandemie laufen noch. Die Podiumsteilnehmenden zogen trotzdem einhellig wichtige Zwischenschlüsse: Es braucht eine permanente Krisenorganisation, deren Mitglieder sich kennen und die regelmässig gemeinsam üben. Berührungspunkte zur Armee sollten abgebaut werden.**

Peter Müller

Rund 100 Teilnehmende trafen sich am 30. März in Bern zum zehnten «Security Talk» des Forums Sicherheit Schweiz. Das Thema lautete: «Krisenbewältigung – Ist die Schweiz auf Krisen und Katastrophen wirklich vorbereitet?». Die Erfahrungen aus der Corona-Pandemie wirken noch nach. Weitere Krisensituationen sind denkbar oder zeichnen sich bereits ab: Cyber-Angriffe, Terrorattacken, Stromausfälle, Versorgungskrisen oder nukleare Katastrophen sind bloss einige Szenarien. Der Ukraine-Krieg hat jüngst die Karten nochmals neu aufgemischt. Namhafte Persönlichkeiten aus dem In- und Ausland, aus Politik, Industrie und Armee gingen der Kernfrage nach: Wie krisenfest ist unser Politiksystem und welche Voraussetzungen müssen künftig für eine erfolgreiche Krisenbewältigung erfüllt sein?

## Bestehende Strukturen mit Leben füllen

Den Reigen der Keynote-Referate eröffnete Generalmajor Georg Klein, Abteilungsleiter Einsatz im Kommando der Streitkräftebasis der deutschen Bundeswehr. Er richtete seinen Fokus – neben der Corona-Pandemie und dem Ukraine-Konflikt – speziell auf die Hochwasser-Katastrophe im Ahrtal. Dort waren während sechs Wochen 2500 Angehörige der Bundeswehr im Einsatz. Sowohl

das Bottom-up-Prinzip wie auch die Zusammenarbeit hätten gut funktioniert. Mängel zeigten sich beim Funknetz, im Lagezentrum und bei der Schnittstelle zwischen zwei Bundesländern. Weiter sei die fehlende Durchhaltefähigkeit der zivilen Stäbe aufgefallen und die Reaktionsfähigkeit müsse generell verbessert werden.

Seine Kernfolgerungen lauten: Man müsse die bestehenden Strukturen mit Leben füllen und nicht immer neue Strukturen kreieren. Sonst müsse man sich stets kennenlernen und zusammenraufen. Gemeinsam Krisen erkennen und ansprechen sowie vereint auftreten seien wesentliche Schlüsselemente zur erfolgreichen Krisenbewältigung. Vor allem aber gelte ein altes Prinzip: Üben, üben, üben! «Lessons learned» seien zwar unerlässlich, wirkungsvoller seien jedoch «lessons identified».

## Fehlende strategische Lagedarstellung

Der Präsident des Forums Sicherheit Schweiz, Hans-Jürg Käser, knüpfte in zahlreichen Punkten nahtlos an die Folgerungen seines Vorredners an: Er rief in Erinnerung, dass in der Schweiz nach dem Fall der Berliner Mauer während fast 25 Jahren keine Gesamtverteidigungsübungen mehr durchgeführt wurden. 2014 folgte eine ers-

**«Die Strukturen  
des Verwaltungsalltags  
genügen nicht mehr,  
wenn der zeitliche  
Handlungsdruck steigt  
und die Führung ge-  
stärkt werden muss.»**

Hans-Jürg Käser,  
Präsident Forum Sicherheit Schweiz

te Sicherheitsverbundübung (SVU 14 zum Thema Stromausfall und Pandemie), fünf Jahre später die SVU 19 zum Thema Terrorbedrohung. Die Departemente und namentlich der Bundesrat glänzten jeweils durch Abwesenheit («haben wir nicht nö-

tig»). Aus den erkannten Mängeln entstanden zahlreiche Empfehlungen, welche allerdings nur partiell umgesetzt wurden.

Zentraler Mangel ist nach Auffassung von Käser «das weitgehende Fehlen einer integralen, strategischen Lagedarstellung». Entsprechend fehle ein strategisches Krisenmanagement, welches dem Bundesrat Handlungsoptionen aufzeige. Die Strukturen des Verwaltungsalltags genügen dafür nicht mehr. Eigentlich bestehe nur für den Kriegsfall ein vorbereitetes Szenario. Allen anderen wahrscheinlichen Krisen «begegne der Bund ohne eine klare Systematik für die Entscheidungsprozesse». Er plädiere deshalb für eine Reform der Führungsstrukturen, beispielsweise in Form eines Bundesführungsstabs. Er bedaure, dass im neuen Sicherheitspolitischen Bericht des Bundesrates und im Zwischenbericht der Bundeskanzlei zur Bewältigung der Corona-Pandemie die Auffassung vorherrsche, das Krisenmanagement habe sich bewährt und man könne die Herausforderungen in den bestehenden Verwaltungsstrukturen bewältigen.

## Fehlendes etabliertes Krisenmanagement

Das dritte Keynote-Referat stammte von Dr. Stefan Holenstein, Präsident der Landeskonferenz der militärischen Dachverbände. Er setzte zum Anspruch der Schweiz, stets Klassenbeste zu sein, beim Krisenmanagement ein Fragezeichen: Ad-hoc-Stäbe seien auf Dauer nicht geeignet. Insbesondere müsse man Abschied nehmen vom Fachorgan (beispielsweise Bundesamt für Gesundheit) als Krisenmanagerin. Es brauche Stabilität und Vertrauen; einheitliche Strukturen und Prozesse bildeten eine wesentliche Grundlage. Und es bewahrheitete sich die alte Weisheit, «in Krisen Köpfe zu kennen».

Holenstein sprach sich ebenfalls dezidiert für einen «permanenten Kern- oder Krisenstab auf Bundesebene» aus. Es brauche eine mehrdimensionale Stabsstelle mit interdisziplinärer Zusammensetzung aus Bund, Kantonen, Wissenschaft und Wirtschaft, welche regelmässig übe. In diese permanente Organisation müsse auch die Armee angesichts ihrer Führungs- und Stabskompetenzen stärker einbezogen werden. Israel beweise die Zweckmässigkeit einer



◀ Hans-Jürg Käser  
Präsident Forum  
Sicherheit Schweiz.  
Bilder: Daniel Saxer/IOF

▼ Aufmerksame  
Zuhörer: Brigadier  
Raynald Droz (links)  
und Stefan Holenstein.



solchen Lösung schon seit Jahren. Der Lead für ein derart etabliertes Krisenmanagement sollte seines Erachtens bei der Bundeskanzlei liegen. Gegenwärtig seien verschiedene Analysen und parlamentarische Vorstösse hängig. Es gelte, nicht nur eine verwaltungsinterne Aufarbeitung vorzunehmen, sondern den Gesamtüberblick im Auge zu behalten.

### Gesucht: Zentrale Krisenorganisation

Aus der anschliessenden Podiumsdiskussion seien drei unbestrittene Themenblöcke kurz aufgegriffen. Rainer Deutschmann, Leiter des Nationalen Krisenstabs der Mi-

gros-Gruppe, sprach sich ebenfalls für eine «zentrale Organisation» in Krisenzeiten aus, welche über den föderalen Strukturen (der Migros) stehe. Der Ukraine-Krieg dürfte sich noch als viel komplexer erweisen als die Corona-Pandemie. Unsere «Überflusversorgung» sei bisher jederzeit gewährleistet gewesen. Seit Corona-Beginn habe es keine Hamsterkäufe mehr gegeben. Die Bevölkerung habe auch in schwierigen Zeiten «gelernt und vertraut». Eingübte Mechanismen funktionierten trotz kurzen Fristen und ermöglichten gemeinsame Lösungen.

Einig waren sich die Podiums-Teilnehmenden auch darüber, dass ein nationaler Krisenstab möglichst schlank – acht bis zwölf Personen – und nicht parteipolitisch

zusammengesetzt sein müsse. Dieser dürfe die politische Entscheidungsfindung nicht ersetzen, er solle nur dazu beitragen. Zentral sei auch folgender Punkt: Die nun anstehenden Lösungen für eine strategische Krisenorganisation müssten der Sache dienen und nicht den politischen Anliegen.

### Rollen der Politik und der Armee

Leidet die Demokratie in der Krise und allenfalls unter diesem neuen Krisenorgan? Nach Auffassung von Nationalrätin Marianne Binder-Keller (AG, Die Mitte) funktionierte das Parlament – trotz anfänglicher Selbst-Entmachtung – auch in der Krise; es brauche jedoch punktuelle Verbesserungen, etwa betreffend Beschlussfassung. Das Parlament könne in der Krise nicht führen; das bleibe Sache der Exekutive. Wichtig sei die Kommunikation aus einer Hand. Diese habe bei der Armee sehr gut funktioniert, im Gegensatz zum schlechten Beispiel der Verwaltung. Meinungsunterschiede müssten künftig vorher bereinigt sein. Auch bei der anfänglichen Kommunikation zur Ukraine-Krise habe die Schweiz kein gutes Bild abgegeben.

Die Armee könnte möglicherweise im künftigen Umgang der politischen Schweiz mit Krisen als Gewinnerin hervorgehen. Brigadier Raynald Droz, Kommandant der Militärpolizei, rief in Erinnerung, dass bisher das Szenario Krieg in den Sicherheitsverbundübungen unerwünscht war. Ebenso zeigte die Verwaltung mehrheitlich Berührungssängste im Umgang mit militärischen Partnern und deren Problemlösungsansätzen. Die Corona-Pandemie habe der Armee zu einer positiveren Wahrnehmung verholfen. Dies sei auch deshalb wichtig, weil die Verbundenheit mit der einheimischen Bevölkerung durch die WEA weitgehend verloren gegangen sei. Das positive Momentum aus Corona-Pandemie und Ukraine-Krieg müsse nun klug genutzt werden. Man darf gespannt sein, welche politischen Schlüsse in der zweiten Hälfte dieses Jahres gezogen werden, damit die Schweiz bei künftigen Krisen wirklich vorbereitet ist. ■