Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 98 (2023)
Heft: 5

Artikel: In der Krise muss man seinen Partner kennen
Autor: Anderes, Daniel
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1047655

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: 13.07.2025

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

In der Krise muss man seine Partner kennen

Nichts ist in der Krise so wichtig, wie seine Partner zu kennen. An der SCOS-Konferenz ging es darum aufzuzeigen, wie wichtig die Vernetzung bei der Bewältigung von Krisen ist.

Oberst Daniel Anderes, Fachoffizier Dema Panzeri, Stab Operative Schulung

Divisionär Yvon Langel, Stabschef Operative Schulung, kurz SCOS genannt, hat am 2. März 2023 in der General Guisan-Kaserne Bern zur SCOS-Konferenz eingeladen.

Zu den Gästen zählten wichtige Partner der Organisationseinheit Operative Schulung, wie etwa Vertreter des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten EDA, der Bundeskanzlei, des Sicherheitsverbunds Schweiz (SVS) oder des Bundesamts für Bevölkerungsschutz (BABS).

Der Chef der Armee, Thomas Süssli, eröffnete die am 2. März 2023 in Bern erstmals durchgeführte SCOS-Konferenz mit einer Videobotschaft. Er führte aus, dass es der Kernauftrag der Operativen Schulung sei, die obersten Führungsstufen der Armee zu schulen. «In einer volatilen, ungewissen und komplexen Realität hat die Antizipation an Bedeutung gewonnen», so der CdA.

Um in der Krise erfolgreich bestehen zu können, müssen verschiedene Akteure aus unterschiedlichen Organisationen zusammenarbeiten.

Es gilt, die Echtwelt in Schulungen abzubilden und dazu die erforderlichen Partnerorganisationen der Armee schon im Rahmen von Schulungssequenzen miteinzubeziehen.

«Die SCOS-Konferenz will in erster Linie Kontakte herstellen», so KKdt Süssli: «Nichts ist in der Krise so wichtig, wie seine Partner zu kennen.»

Drei Hauptaufgaben

Divisionär Yvon Langel gab in der Folge einen Einblick in die Aufgaben der Organisationseinheit Operative Schulung. Im direkten Auftrag des Chefs der Armee erfüllt der SCOS drei Hauptaufgaben:

1. Der SCOS trägt durch militärstrategisches und operatives Denken zur Weiterentwicklung der Armee bei.

Die Aufgaben

Die 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.

«Wir richten unser Tun auf die Stärkung und Weiterentwicklung des Gesamtsystems Armee aus.»

Bilder: VBS

Einigkeit auf dem Podium: In Krisen muss man seine Partner kennen.

2. Er schult unter Einbezug der strategischen Partner des Bundes die obersten Führungsstufen der Armee.
3. Er bildet die höheren Stabsoffiziere weiter.

Operatives Denken

Mitarbeitende und Angehörige des Stabes Operative Schulung nehmen somit die Dreifachfunktion als «Denker», «Coach» und «Ausbildner» ein. Wichtig ist zu verstehen, dass sich der Begriff «operativ» auf die Tätigkeit des «operativen Denkens» bezieht.

Operatives Denken ist ein kreativer Prozess, der darauf abzielt, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Umweltfaktoren zu erfassen und daraus Aktionen abzuleiten. «Operatives Denken kommt sowohl auf den strategischen, militärstrategischen als auch auf den operativen und taktischen Führungsstufen zur Anwendung», so Langel.

Als Beispiel eines Beitrags zur Weiterentwicklung der Armee nannte der SCOS etwa den Bericht «Herausforderungen 2040», der anhand der Beschreibung des zukünftigen strategischen Umfelds sicherheitspolitische Herausforderungen aufzeigen soll.

Diverse externe Partnerorganisationen, beispielsweise das Geneva Centre for Security Policy, sind in die Erarbeitung des Berichts eingebunden.

FORFEX

«Um regelmässig zu trainieren, benötigen wir Zeit und Ressourcen. Einsicht und Fertigkeiten reichen nicht aus.»

Anhand der Armeestabsrahmenübung «FORFEX» zeigte Divisionär Langel ein Beispiel der Schulung der obersten Führungsstufen der Armee auf. «FORFEX» dient dem CdA und seinem militärstrategischen Stab dazu, im Rahmen der staatlichen Abwehr einer fiktiven strategischen Bedrohung, die möglichen Beiträge der Armee mit den anderen sicherheitspolitischen Instrumenten abzustimmen.

Dabei wird das Thema des Übergangs von subsidiären Leistungen zugunsten ziviler Behörden hin zu einem originären Einsatz der Armee, sprich einer Verteidigungsleistung vertieft behandelt.

Die involvierten externen Partner sind zahlreich: Sie reichen vom Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten über die Bundeskanzlei zur Sicherheitspolitik Generalsekretariat-VBS bis hin zum Nachrichtendienst des Bundes und zur Konferenz der kantonalen Polizeikommandanten.

Divisionär Yvon Langel, Stabschef Operative Schulung (SCOS).

Der CdA kann mit diesen Partnern in den Dialog treten und mit Blick auf einen gesamtheitlichen Ansatz Einschätzungen und Optionen gegenseitig abstimmen.

Im Tätigkeitsbereich der Weiterbildung der höheren Stabsoffiziere, welche im Rahmen von Workshops oder Seminaren stattfindet, zieht die Operative Schulung ebenfalls externe Partnerorganisationen bei. Dies können beispielsweise der Schweizer Unternehmerverband sein, die armasuisse oder Universitäten.

Da die Armee Makroentwicklungen in den Bereichen Soziologie oder Politik mitverfolgen muss, sind die Kontakte zu externen Partnern im Bereich der Weiterbildung der höheren Stabsoffiziere besonders wichtig.

Divisionär Langel fasste vier hauptsächliche Herausforderungen der Organisationseinheit Operative Schulung zusammen: «Um regelmässig zu trainieren, benötigen wir Zeit und Ressourcen. Einsicht und Fertigkeiten reichen nicht aus, was wir brauchen, ist Vertrautheit, welche durch Wiederholung, also konstantes Üben, entsteht.» Als weiteren Punkt nannte der SCOS die föderalen Strukturen der Schweiz, welche die Effektivität eines nationalen Krisenmanagements erschweren. Ebenso will prospektives und strategisches Denken gelernt sein: «Wir schaffen es zwar, in Strategien Ziele und Mittel zu formulieren. Mit der Definition klarer Wirkungslinien tun wir uns aber schwer», so Langel.

Die vierte Herausforderung liegt in der VUCA-Welt, welche auch eine VUCA-Führung erfordert: «In einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt müssen wir eine verständliche Vision haben und imstande sein, agil zu handeln», schloss Langel.

Landesverteidigung

«Das Undenkbare denken», ist gemäss Dr. phil. Tamara Cubito (wissenschaftliche Mitarbeiterin Dozentur Militärgeschichte, Militärakademie ETH Zürich) die Aufgabe des SCOS. Dr. Cubito gab einen geschichtlichen Abriss über die Art der Übungen auf strategischer, militärstrategischer und operativer Stufe in der Schweiz bis zum Ende des Kalten Krieges:

Während bis zum Zweiten Weltkrieg militärische Übungen in der Schweiz ausschliesslich auf operativer Stufe stattfanden, brach mit dem Kalten Krieg eine neue Ära an, fortan wurde auf strategischer Stufe geübt.

«Allerdings führten zivile und militärische Partner separate Kriege», so Dr. Cu-

Die Teilnehmenden nutzten in der Pause die Gelegenheit, um das Netzwerk zu pflegen und weiter auszubauen.

bito. 1974 wurde die Stelle des SCOS geschaffen, welche in den 1980-er-Jahren mit Divisionär Gustav Däniker ihre Blütezeit erlebte. «Däniker erkannte, dass Landesverteidigung kein rein militärisches Problem war», erklärte Dr. Cubito.

So wurden im Rahmen der Gesamtverteidigungsübung / Operativen Übung 84 und 88 sowohl die operative als auch die strategische Stufe beübt. Dr. Cubito bilanzierte, dass betreffend Zweck und Thema, sowie über deren Ziele einer Übung Einigkeit herrschen müsse.

Auch dürfe eine Übung die Beteiligten nicht überfordern. «Weiter gilt es, die operative und strategische Stufe angemessen zu berücksichtigen und vor allem nachhaltig miteinander zu verknüpfen», so Dr. Cubito.

Sicherheit: nur im Verbund

Mit der Zeit nach 1989 befasste sich Dr. phil. Marcel Berni (Wissenschaftlicher Mitarbeiter Dozentur Strategische Studien, Militärakademie ETH Zürich). Er formulierte die These, dass Übungen auf operativer Stufe durch Schnittstellen mit der taktischen und strategischen Stufe beeinflusst seien. «Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass sich das Führungsteam nicht erst in der Krise kennenlernt», so Dr. Berni.

Seine zweite These besagte, dass Armeekorps und operative Stufe mit dem Ende des Kalten Krieges und dem strategischen Imperativ der Subsidiarität an Bedeutung verloren hätten, was sich mit dem Ukrainekrieg allerdings wieder ändern könnte. Dr. Berni resümierte: «Sicherheit kann nur im Verbund mit zivilen Partnern erzielt werden. Ausserdem sollte man vermeiden, nur um des Übens willen zu üben.»

«Überprüfen – weiterdenken – experimentieren», fasste Georg Häsler (Redaktor NZZ), Leiter der Paneldiskussion, die Schlagworte der Referate zusammen.

Dr. Christian Bock (Direktor Bundesamt für Zoll und Grenzsicherheit) plädierte dafür, den Fokus eher auf die Lageentwicklung als auf die Planung zu legen: «Die Realität ist erfinderischer als jede Übung!», so Bock.

Weiter sprach er sich dafür aus, Übungen durchzuführen, die auch schiefgehen dürften, damit man die entsprechenden Lehren daraus ziehen könne. «Auch eine gescheiterte Übung kann erfolgreich sein», so Bock. Dr. Berni warnte davor, Übungen zu überfrachten: «Oft will man zu viel unter einen Hut bringen.»

Dr. Erika Laubacher-Kubat (Leiterin Sektion Strategische Führungsunterstützung, Bundeskanzlei) unterstrich, dass in einer Übung nicht nur der Einstieg in die Krise, sondern auch die Durchhaltefähigkeit sowie der Ausstieg zu beachten seien. «Vor allem aber muss die Nachbearbeitung einer Übung ehrlich sein», so Laubacher-Kubat.

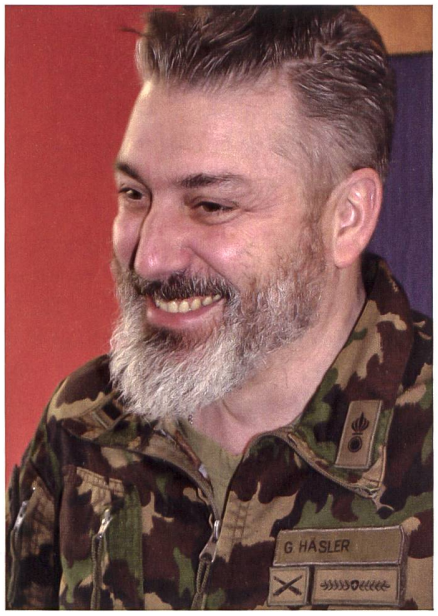
Martin von Muralt (Delegierter Sicherheitsverbund Schweiz) machte sich für den Einbezug aller in die Sicherheit involvierten Ebenen stark: «Strategische Übungen müssen auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene gedacht werden und auch die Wirtschaft miteinbeziehen.»

Der SCOS berichtete aus den Erfahrungen, die er als Kommandant der Territorialdivision 1 während des Einsatzes im Zuge der Corona-Krise gewonnen hatte: «Die beteiligten Partner zu kennen, hat zu einer extremen Effizienzsteigerung beigetragen.»

Ziel erreicht

Das Ziel der SCOS-Konferenz wurde erreicht. Die Konferenz bot den Teilnehmenden einen umfassenden Überblick über die aktuellen Tätigkeiten und Herausforderungen der Operativen Schulung. Es wurden potenzielle Synergien in der Zusammenarbeit sondiert und der Nutzen der Kooperation mit dem SCOS für beide Seiten aufgezeigt.

Darüber hinaus wurde die Bedeutung von Partnerorganisationen in der Krise betont. Die Konferenz ermöglichte es den Gästen, wichtige Kontakte zu knüpfen und die Funktion des SCOS und der Operativen Schulung besser kennenzulernen.



Fachkundige Moderation durch Oberst Georg Häsler, Redaktor Neue Zürcher Zeitung.