

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 171 (2005)
Heft: 5

Artikel: Operatives Denken tut Not
Autor: Seethaler, Frank
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-69815>

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.](#)

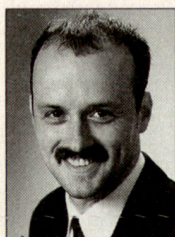
Terms of use

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: 04.05.2025

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

Gesellschaft und des Staates. Das Dilemma der Armee zeigte er am Beispiel des Massakers von Srebrenica im Juli 1995 auf, bei dem die UNO-Schutztruppen in der Rolle des Zuschauers verharrten, als die Stadt von den serbischen Truppen eingenommen worden ist. Der UNO-Generalsekretär liess das Ereignis von einer unabhängigen Kommission untersuchen und kam zum Schluss, dass «wir auf Grund von Fehlern, falschen Einschätzungen und einer Unfähigkeit, das Ausmass des Bösen zu erkennen, versagt haben, unseren Anteil zu leisten, um die Menschen von Srebrenica vor der serbischen Kampagne des Massenmordes zu schützen». Das Dilemma des Militärs ist einerseits beim Individuum im Umgang mit der Waffe und liegt andererseits bei der Truppe als Ganzem und deren Auftrag. Es gilt auszubalancieren zwischen der Respektierung des Menschen, der Verteidigung des Lebens und dem Ausführen von Befehlen. Die militärische Ethik muss in einem Regelwerk gesichert werden und ist gleichzeitig wichtiges Thema in der Ausbildung. Besonders in der Milizarmee prägt die gesellschaftliche Ethik auch die Ethik im Militär mit. ■



**Dieter Kläy,
Dr. phil.,
Executive MBA HSG,
Geschäftsführer,
Major, Führungsstab
der Armee,
8400 Winterthur.**

Operatives Denken tut Not

«Während des Kalten Krieges verlief das operative Denken.» Diese Aussage des Kommandanten HKA (ASMZ 3/2005, Seite 3) können jene, die seit den Fünfzigerjahren dabei waren, nicht akzeptieren. Auch die Begründung seiner Behauptung ist nicht stichhaltig.

Einerseits wirkte das Vorhandensein atomarer Gefechtsfeldwaffen keineswegs lähmend, sondern erweiterte vielmehr das Spektrum möglicher operativer Lagen, die es zu bewältigen galt. Übrigens – taktische Atomwaffen gibt es immer noch!

Andererseits vermittelte die Dynamisierung der Kampfführung durch die – für uns neue – Mechanisierung der Streitkräfte Impulse nicht nur im taktischen, sondern ganz besonders im operativen Denken. Atomare Bedingungen im Verbund mit Mechanisierung und der Problematik einer eigenen hochleistungsfähigen Luftwaffe prägten in der Folge die schweizerische Militärpolitik während Jahrzehnten und führten zu intensiven konzeptionellen Auseinandersetzungen.

Zwei Beispiele hierzu: 1. In der Operativen Übung 1972 wurden zwei kontrastive Armeeleitbilder in der Abfolge verschiedenartiger Lagen geprüft und auf Vor- und Nachteile verglichen. Stand man dem brigadierten, weit gehend mechanisierten Armeemodell am Anfang mehrheitlich skeptisch gegenüber, so wendete sich das Blatt im Laufe der Tests. Operativ war die moderne Leitbildstreitkraft der weiterentwickelten Armee 61 hinsichtlich Feuerkraft und Beweglichkeit überlegen. Dennoch gelang es konservativen Kräften in Politik und Armeespitze, das Konkurrenzmodell aus Abschied und Traktanden zu drängen. 2. Der Schreibende selbst hat es erlebt, dass innerhalb von zwölf Jahren das so genannte Grundkampfdispositiv eines Armeekorps viermal neu gestaltet wurde. Das zeugt nicht nur von geis-

tiger Freiheit der jeweiligen Kommandanten, sondern ebenso sehr vom weit gefassten operativen Spielraum und dessen individueller Ausnützung. Freiheit im Denken ist die Voraussetzung dafür, dass sich ein Chef mit seinem Entschluss identifizieren kann. Das entsprach schon immer dem Grundsatz der Führung mittels Aufträgen.

In den Sechzigerjahren wurden – erstmals – «Weisungen für die operative Führung» erarbeitet. Diese und ihre späteren Nachbesserungen bildeten fortan Ausbildungsgrundlage in den Generalstabskursen und höheren Stäben.

Eine weitere Intensivierung und Vertiefung des operativen Denkens brachte die Einführung des Organs «Stab Operative Schulung». Dank dieser Institution liessen sich die operativen Übungen sukzessive zu Landesverteidigungs-, später zu Gesamtverteidigungsübungen ausbauen. Der Erfolg war beachtlich. Die zahlreichen politischen und militärischen Führungsorgane wurden mit strategischen, operativen und logistischen Lagen, d.h. einer Vielzahl von Problemen konfrontiert. Lösungsmöglichkeiten mussten erarbeitet, aufeinander abgestimmt und entscheidungsreif gemacht werden. Immer deutlicher trat die Bedeutung der Kooperation und Kommunikation hervor sowie das Einhalten eines angemessenen Führungsrhythmus. Rückblickend darf man ruhig sagen, dass die Leitungsorgane der eigenössischen Verwaltung und die Führungsstäbe der Armee zu jener Zeit, als die Divisionäre Rapold und Däniker das Amt des SCOS bekleideten, einen Höchststand in der Fähigkeit, Krisenlagen zu meistern, erreicht hatten.

In der Tat: Operatives Denken tut wieder Not!

Frank Seethaler, Div aD
vormals SC FAK 4, Kdt Gst Kurse,
Kdt F Div 6, 3073 Gümligen

In Leistung und Kompetenz - ein Partner, der überzeugt

Asphalt hat viele Gesichter.
Aeschlimann
Strassenbau- und Asphaltunternehmung



Telefon 062 745 07 07 • Fax 062 745 07 50
www.aeschlimann.ch • info@aeschlimann.ch