

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 172 (2006)  
**Heft:** 7-8

**Artikel:** Aus der Werkstatt des Stabschefs Operative Schulung  
**Autor:** Oberholzer, Jürg  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-70454>

### **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:** 06.07.2025

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

# Aus der Werkstatt des Stabschefs Operative Schulung

Der Stabschef Operative Schulung (SCOS) zeichnet verantwortlich für die Entwicklung von Szenarien, die Schulung der militärstrategischen (mil-strat) und operativen (op) Ebene, die Weiterbildung der Generalität sowie die Durchführung von Armee(Stabs)-Übungen. Weitere Aufgabengebiete betreffen die Beitragsleistung für Übungen auf strategischer und höherer taktischer Stufe, für die mil-strat Führungszelle, die Doktrinentwicklung und die Beratung des Chefs der Armee (CdA).

Jürg Oberholzer

## Einleitung

Den Ruf nach Durchführung von militärischen Übungen auf Armeestufe im Verbund mit zivilen Partnern hören auch wir. «Seit den Gesamtverteidigungsübungen der Armee 61 ist nicht mehr geübt worden», heisst es oftmals. Diese Feststellung ist einerseits falsch, andererseits jedoch richtig – bei näherer Betrachtung gilt es nämlich nach Stufe zu differenzieren. Mit der Transformation zur Armee 95 und zur Armee XXI wurden enorme Energien in den Umbau investiert; kaum blieb noch die Kraft, die Armeeführung zu schulen. Auf taktischer Stufe, insbesondere mit den neu gebildeten Brigaden, fanden die Übungen hauptsächlich auf dem Führungssimulator in Kriens und dem ELTAM in Thun statt. Eine Vielzahl von Truppen- und Stabsübungen, durch die Brigaden, auf Stufe Bataillon geführt, haben aber seit A 95 stattgefunden. Übungen auf der mil-strat und op Ebene jedoch wurden nicht mehr durchgeführt. Niemand war mehr zuständig für die Ausbildung der Kader und die Schulung der Stäbe dieser Stufen. Aufgrund dieser Tatsache hat der CdA entschieden, diese Kompetenz wieder aufzubauen, und befohlen, die Führungsausbildung der mil-strat und op Ebenen zu intensivieren.

## Der Stab Operative Schulung

### Entwicklung im Übergang zur A XXI

Nach der Transformation von der Armee 95 zur Armee XXI wurde die Tätigkeit des Stabes Operative Schulung hauptsächlich auf die Planung des Umbaus konzentriert; die Schulungsbemühungen mussten zwangsläufig reduziert werden. Die zwischenzeitlich bezeichnete OE DOS (Organisations-einheit Doktrin und Operative Schulung) engagierte sich schwergewichtig in den Bereichen Doktrinschöpfung, Reglementsarbeit und Durchführung der internationalen PfP-Stabsrahmenübung «Cooperative Determination 2000». Mit der Armee XXI wurden die Doktrinteile in den Planungstab überführt, die Schulungselemente wurden dem J7-Bereich im Führungstab zugeordnet.

### Aufbau 2004

Ende 2003 wurde Divisionär Jean-Pierre Badet durch den CdA beauftragt, den Stab Operative Schulung neu aufzubauen. Nach einer umfassenden Auftragsanalyse bewilligte die Geschäftsleitung Verteidigung das Konzept, in welchem die Aufgaben des Stabes definiert und ein Aufbau auf 14 Stellen ausgewiesen ist.

### Entscheid 2005

In der Folge wurden zwei Stellen aus dem J7-Bereich zu uns überführt und der Armeestabteil 370 in die aufzubauende OE integriert. Zwei weitere Berufsoffiziere (BO) und eine Sachbearbeiterin/Assistentin konnten zu einem vorläufigen Gesamtbestand von 1 HSO, 6 BO und 2 zivilen Mitarbeitern erweitert werden. Mit dem Vorentscheid vom Oktober 2005, Divisionär Badet als Senior Military Representative nach Brüssel zu entsenden, wurde auch gleichzeitig der angestrebte Aufbau bei total acht Stellen eingefroren.

### Umbau 2006

Per 1.1.2006 wurde der Stab CdA neu organisiert, und die fünf OE Brigadier André Blattmann im Rahmen eines «Testbed» direkt unterstellt (vgl. Organigramm Abb. 1). Diese provisorische Gliederung soll dem CdA Erkenntnisse zur Optimierung der Prozesse und der Struktur liefern. Der SCOS ist demnach nicht mehr direkt dem CdA unterstellt und nicht mehr direkt in der Geschäftsleitung der Armeeführung vertreten.

Ausgehend von der Neuorganisation erfolgte die Anpassung der Aufgaben des Stabes Operative Schulung.

**Pflichtenheft** (Auszug aus der Geschäftsordnung des Stabes CdA vom 1.3.2006)

- a. entwickelt in Zusammenarbeit mit militärischen und zivilen in- und ausländischen Partnern Szenarien zur Schulung der Krisenbewältigung in der gesamten Bandbreite der Möglichkeiten;
- b. schult und trainiert die mil-strat und op Führungsstufe in Zusammenarbeit mit anderen militärischen und zivilen Partnerorganisationen;
- c. leistet Beiträge in Schulungen und Übungen der strategischen und oberen taktischen Stufe;
- d. Konzipierung, Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von

Armee(Stabs)-Übungen über mehrere Stufen;

- e. führt die Weiterausbildung der höheren Stabsoffiziere durch und leistet Beiträge bei deren Funktionsausbildung im Rahmen der Höheren Kaderausbildung der Armee;
- f. unterstützt die mil-strat Führungszelle und leistet Beiträge für die militärstrategischen Richtlinien im Hinblick auf bevorstehende Einsätze;
- g. leistet Beiträge auf Stufe Armeeführung zur Doktrinentwicklung und im Rahmen des «Lessons Learned-Prozesses»;
- h. leistet Beiträge zur Beratung des CdA in mil-strat und op Grundsatzfragen.

### Berufspersonal

Zurzeit verfügen wir erst über geringe Erfahrungen im Planen, Anlegen, Durchführen und Nachbereiten von Schulungssequenzen auf op und mil-strat Ebene. Grundsätzlich aber – und dies ist erfreulich – sind rasche und qualitativ ansprechende Fortschritte bereits feststellbar. Die geforderten Leistungen durch das Berufspersonal allein zu erbringen, ist allerdings nicht möglich.

### Miliz

Seit vielen Jahren verfügt der SCOS deshalb über einen Armeestabteil, der aus rund 60 höchstqualifizierten Generalisten und Fachspezialisten besteht. In fünf Stabskursen à je drei bis vier Tagen werden Übungen vorbereitet und durchgeführt. Diese unverzichtbare Unterstützung trägt zur Qualität der Tätigkeiten des SCOS bei.

*Haben wir Ihr Interesse geweckt, die höchst anspruchsvollen Übungen mitgestalten zu wollen? Melden Sie sich beim C Astt 110, Oberst i Gst Markus van Wijk,  
E-Mail: Markus.vanWijk@vtg.admin.ch.*

## Durchgeführte Schulungen seit A XXI

### SEMU «PANDURDAN 1–3»

In «PANDURDAN 1», einer Seminarübung (SEMU), stand der CdA in der damaligen Rolle als Vorsitzender der Lenkungsgruppe Sicherheit (LGSi) und als Armeechef im Zentrum. Im ersten Teil wurde eine Friedensförderungsoperation (PSO) im Sudan behandelt. Im zweiten Teil wurde die Aufgabe einer «dirty bomb» in Basel mit subsidiärem Armeeeinsatz angesprochen.

In «PANDURDAN 2» wiederholten wir die PSO-Sequenz. Der Führungstab der Armee (FST A) wurde sowohl für die mil-strat Beratung als auch für die Parallelplanung einbezogen. Dabei konnten erstmals Erfahrungen mit international etablierten Führungsprozessen gesammelt werden.

In «PANDURDAN 3» wurde der Lehrkörper der Generalstabsschule mit der militärstrat Ebene konfrontiert. Den Teilnehmern wurde die Gelegenheit geboten, zwei Stufen höher zu denken, als sie dies als Ausbilder gewohnt sind.

## SU «GAZELLE»

Mit der Stabsübung «GAZELLE» schulten wir den FST A in einer viertägigen Übung in der Krisenreaktionsplanung. Die Finalisierung des Operationsplanes erfolgte schwergewichtig nach der Übung und diente als Grundlage für die SU 06 «ORYX». Der FST A arbeitete vollumfänglich nach international etablierten Führungsprozessen und erzielte bereits erfreuliche Resultate. Der Einbezug von Partnerorganisationen (zivil-militärische Zusammenarbeit) mittels K-Stellen hat sich bewährt und wird für die Folgeübungen weiter ausgebaut.

## Erste Erkenntnisse

### Hoher Schulungsbedarf

Der Nachholbedarf in der Einsatzplanung und -führung ist oberhalb der taktischen Stufe und in der Zusammenarbeit mit zivilen Partnern klar ausgewiesen. Dieses Erkenntnis ist trotz knapper Ressourcen und Mehraufwand für die Schulung erkannt und akzeptiert.

### Aufbau der mil-strat Führungsfähigkeit

Die Übungen haben offensichtlich werden lassen, dass die mil-strat Stufe mit dem reduzierten Personalbestand nicht mehr in der Lage ist, neben dem Tagesgeschäft zu-

Abb. 1: Organigramm des Stabes CdA.

sätzlich die Einsatzplanung und -führung während der Eskalation einer Lage wahrnehmen zu können. Dem Ansatz, Teile des FST A während der Initialisierungsphase in die Erarbeitung der militärstrat Lagebeurteilung einzubeziehen, war wenig Erfolg beschieden. Wenn unter Zeitdruck der Führungsprozess zielgerichtet und effizient erfolgen soll, sind ad-hoc-Lösungen wenig vorteilhaft.

### Lehrstuhl für Militärstrategie

Weder in der Armee noch an Schweizer Universitäten und ETH wird Militärstrategie und operatives Denken vermittelt. Das Verständnis hierfür fehlt weitgehend. Es werden keine Grundlagen aufbereitet und entwickelt; lediglich im Reglement «Operative Führung» sind entsprechende Aussagen vorhanden. Anstelle einer Dozentur für strategische Studien an der Militärakademie (MILAK) wird künftig ein Lehrstuhl für Militärstrategie, ausgerichtet auf die Bedürfnisse der Armeeführung, angedacht. Der Aufbau entsprechender akademischer Kompetenz könnte dazu dienen, die Doktrinentwicklung auf militärstrat Ebene zu unterstützen.

### Krisenmanagement auf Stufe Bund

Durch die Analyse der Abläufe des Krisenmanagements auf Stufe Bund (auch im Vergleich mit dem Ausland) wurde festgestellt, dass unser Stab mithelfen könnte, Prozesse zu gestalten, Vorschläge einzubringen und interdepartementale Koordination zu fördern. Der so genannte «Murten-Prozess» (eine Schweizer Variante zu den international etablierten Verfahren) kann mithelfen, die Prozesse und Teilstrategien zu synchronisieren und damit eine höhere Wirkung zu erzielen.

### Möglichkeiten und Grenzen der Interoperabilität

Das Bedürfnis nach Interoperabilität ist aus technologischer und betriebswirtschaftlicher Sicht unbestritten. Ausbildung und Einsätze in Kooperation mit ausländischen Streitkräften erfordern Kenntnisse der international etablierten und standardisierten Prozesse. Die militärstrat und op Stufe sollen diese Prozesse verstehen und fähig sein, diese anzuwenden. Untere Stufen verfahren in der Regel nach nationalen Führungsreglementen.

### Zusammenarbeit mit Partnern

Nach anfänglichen Vorbehalten – Schulung erzeugt Mehraufwand – konnten innerhalb der Armee alle benötigten OE mit den «richtigen» Personen zur Mitarbeit gewonnen werden. Es ist gelungen, dank dem aus unserer Sicht positiven Schulungsklima das Interesse zu wecken und das Mitwirken zu fördern. Eine sich im Aufbau befindende OE muss die Kontakte zuerst knüpfen, Akzeptanz erarbeiten und die Partner den Nutzen der Tätigkeit als Mehrwert erkennen lassen. Dies braucht Zeit – es braucht aber auch Gelegenheiten hierzu. Interdepartementale Kontakte etablieren sich erst Schritt für Schritt. Allerdings bleibt festzuhalten, dass eine gewisse Zurückhaltung gegenüber dem Militär zu spüren ist.

### Geplante Schulungen für 2006/2007

Ab Mitte Jahr werden Informationen zu unseren Schulungsanstrengungen unter [www.armee.ch](http://www.armee.ch) zugänglich sein.

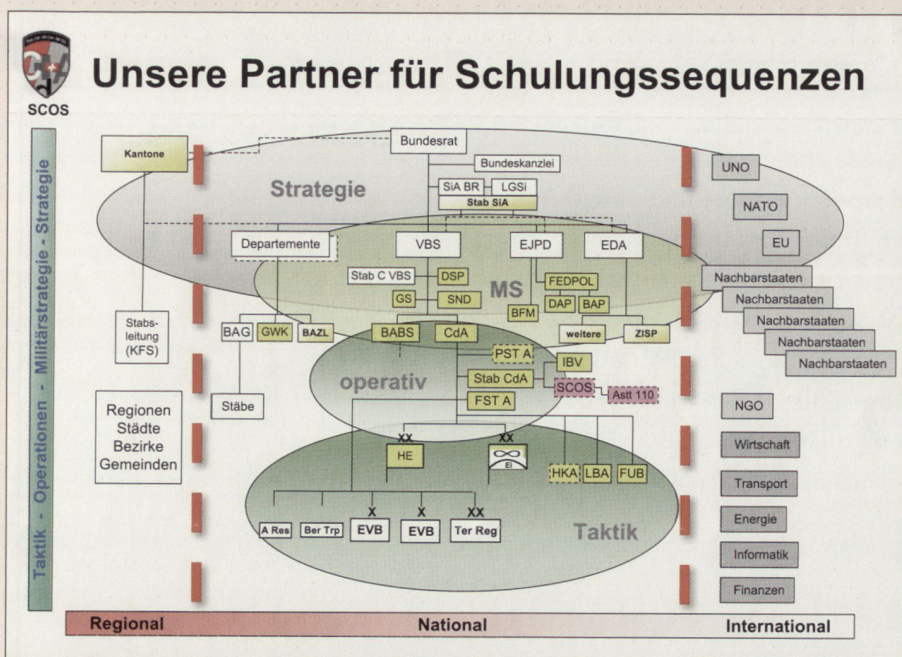


Abb. 2: Partner für die SU 06, «ORYX».

## SU «ORYX» 06

Die Stabsübung «ORYX» bezweckt, den gesamten Führungsstab in der Operationsführung zu schulen. Es sollen zudem weitere Erfahrungen auf der militärstrat. Stufe gesammelt werden. Die Übung ist eine Blockübung über vier Tage im 24-Stunden-Betrieb. Alle für den FST A notwendigen Partner werden mittels Kontaktstellen dargestellt (siehe Abb. 2). Die Zusammenarbeit mit den Kantonsvertretern aus dem Tessin und Graubünden wird vertieft und deren Teilstrategien erstmalig mit denjenigen des Bundes synchronisiert. Die eingesetzten Verbände werden ebenfalls markiert. Damit wird die streitkräfteübergreifende Einsatzführung geschult. Mit dem Thema der präventiven Raumsicherung, eingebettet in einem gegnerischen Szenario, wird die Vielzahl von Aufgabenstellungen sicherlich eine grosse Herausforderung darstellen.

## T SFU «LEMAN III» 07

Im Vergleich zu den vergangenen Übungen «LEMAN I & II» (97 und 99), die auf gefechtsstechnisch/taktischer Stufe in Kooperation mit Frankreich durchgeführt wurden, wird «LEMAN III» nunmehr als trinationale strategische Führungsübung (T SFU) mit Italien und Frankreich geplant. Es wird darum gehen, mitzuhelfen, die Krisenmanagementfähigkeiten des Bundes in Zusammenarbeit mit den zwei Nachbarländern zu optimieren. Nach einem Forum in Genf wird eine «Table Top Exercise» (TTEX) in den drei Hauptstädten dezentral durchgeführt. In der Schweiz wird der Stab Sicherheitsausschuss (SiA) und die Lenkungsgruppe Sicherheit (LGSi) mittels Konferenzschutzszenarien und trilateralem Austausch von Handlungsoptionen geschult.

## SU «EURO 08»

In dieser Stabsübung geht es darum, die für den Einsatz zur subsidiären Unterstützung der Behörden vorgesehenen Stäbe im

kommenden Jahr «fit for the mission» zu machen und die bereits erfolgte Planung gründlich zu verifizieren. Die Übung soll die Einsatzplanungs- und Führungselemente des FST A, den Stab Einsatzverband Boden, die kantonalen Territorialverbindungsstäbe, die Luftwaffe und gegebenenfalls Teile der eingesetzten Bat Stäbe modularartig schulen.

## A SRU «STABILO» 07

Diese bezüglich Dauer, Teilnehmer und Anzahl der Stufen grösste Armeestabsrahmenübung (A SRU) besteht thematisch aus einer Stabsübung über mehrere Ebenen unter Einbezug einer Vielzahl von Partnern (inkl. ausländischer Beteiligung) und parallel geführten Demonstrationsübungen (DEMOEX) an fünf dezentralen Standorten. Die dreiwöchige A SRU stellt die Fortsetzung und den Abschluss einer Übungsreihe zum Thema Raumsicherung dar. Die verschiedenen Stufen erarbeiten einen Planungsauftrag, der aus dem Dispositiv «ORYX» fortgeführt wird. Die DEMOEX sollen bei den politisch und militärisch interessierten Stellen das Verständnis für die Aufträge der Armee erhöhen.

## Seminarübungen

Verschiedene Seminarübungen werden in den Jahren 2006/07 dazu dienen, die geplanten Übungen in besonders kritischen Bereichen vorzubereiten und günstige Voraussetzungen zu deren Gelingen zu schaffen. So wird es vorerst darum gehen, die Führungsprozesse Bund – Kantone – Armee zu synchronisieren, die involvierten Kontaktstellen mit dem zugrunde gelegten Szenario vertraut zu machen und einzubeziehen. Zusätzlich wird der Stab CdA mit dem neu auszubauenden Ast 100 für die bevorstehenden Übungen trainiert und vorbereitet.

## HSO-Tagungen und -Seminare

Die Weiterbildung der HSO wird ebenfalls auf die militärstrat. und auf Stufe ausge-

richtet. So wird im Seminar vom Juni 2006 die Thematik Raumsicherung vertieft bearbeitet und anlässlich der Tagung im September die Nationale Sicherheitskooperation zusammen mit dem Bundesamt für Bevölkerungsschutz vertieft. Den HSO wird erstmals ein funktionsbezogenes, individuelles Weiterbildungsangebot zur Verfügung gestellt.

## Die Stabschefs Operative Schulung (SCOS)

Divisionär Hans Rapold (1974–1980)  
Divisionär Gustav Däniker (1980–1988)  
Divisionär Hans Bachofner (1989–1990)  
Divisionär Louis Geiger (1991–1993)  
Divisionär Carlo Vincenz (1994–1995)  
Divisionär Dominique Juillard (1996–1999)  
Divisionär Alfred Roulier (2000)  
Divisionär Max Riner (2001–2002)  
Divisionär Urban Siegenthaler (2003)  
Divisionär Jean-Pierre Badet (2004–2005)  
Oberst i Gst Jürg Oberholzer (2006–)

Divisionär Gustav Däniker ist der wohl bekannteste SCOS. Dessen im Jahre 1996 publizierten Gedanken und Erkenntnisse<sup>1</sup> helfen mir, die äusserst anspruchsvolle Aufgabe der operativen Schulung anzugehen.

<sup>1</sup> Gustav Däniker, Schweizerische Selbstbehauptungs-Strategien im Kalten Krieg: Aus der Werkstatt des Stabschefs Operative Schulung während der 80er Jahre. Verlag Huber, Frauenfeld 1996. ■



Jürg Oberholzer,  
Berufsoffizier,  
SCOS ai (seit Februar  
2006),  
Oberst i Gst/Astt 100,  
3600 Thun.

## Ab sofort erhältlich: Vorprogramm GMS-Reisen 2007. Sichern Sie sich einen der begehrten Plätze.

2007 führen wir wieder ein- und mehrtägige Reisen im In- und Ausland durch. Unsere Reiseleiter werden Sie auf den Spuren von eidgenössischen und fremden Heeren begleiten und Sie an Originalkriegsschauplätzen mit den Fakten, Strategien, ihren Hintergründen und den Folgen vertraut machen. Die militärhistorischen Informationen werden durch kunsthistorische Hinweise und Informationen wie z.B. zu Baudenkmälern ergänzt. **Bestellen Sie das Vorprogramm 2007 und benutzen Sie die Möglichkeit, sich jetzt schon definitiv anzumelden. Im Internet unter [www.gms-reisen.ch](http://www.gms-reisen.ch) oder kostenlos beim GMS-Sekretariat, Postfach 354, 5430 Wettingen, Tel. 056 426 23 85, Fax 056 427 16 47, [info@gms-reisen.ch](mailto:info@gms-reisen.ch)**



Schweizerische Gesellschaft  
für militärhistorische Studienreisen