

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 183 (2017)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Militärstrategisches und operatives Denken : Übungsszenarien  
**Autor:** Keller, Daniel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-730686>

### **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:** 02.07.2025

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

# Militärstrategisches und operatives Denken – Übungsszenarien

**Der Stabschef Operative Schulung (SCOS) verantwortet die Schulung der militärstrategischen und operativen Stufe in der Schweizer Armee. Im Fokus steht der iterative Prozess zwischen den beiden entscheidenden Stäben, welche als Scharnierstellen die Umsetzung von der Strategie zur Taktik verantworten. Grundlage für deren Schulung sind plausible und herausfordernde Übungsszenarien, die antizipatives Denken und Planen auf der jeweiligen Zuständigkeitsebene ermöglichen.**

Daniel Keller, Stefan Räber

Die Führungsstruktur der Armee baut auf drei Stufen: Die militärstrategische, die operative und die taktische Stufe. Jede dieser Führungsstufen hat unterschiedliche Verantwortlichkeiten, Herangehensweisen und Produkte. Strategie auf politischer Ebene beschäftigt sich mit der planmässigen Verfolgung politischer Ziele mit den Mitteln, welche Staat und Gesellschaft besitzen und einzusetzen bereit sind. Bei einer krisenhaften Herausforderung strategischer Dimension formuliert der Bundesrat eine Gesamtstrategie, die Teilstrategien aus unterschiedlichen Sektoren der Regierungstätigkeit aufeinander abstimmt. Die Militärstrategie ist eine solche Teilstrategie. Sie ist im übertragenen Sinne eine Transitionsebene zur Politik, indem sie die Anwendung militärischer Fähigkeiten und Mittel zur Erreichung eines politischen Endzustandes respektive

zur Umsetzung politischer Ziele zwecks Wahrung nationaler Interessen aufzeigt. Konkret erarbeitet sie zuhanden der politischen Stufe in Zusammenarbeit mit der operativen Stufe militärstrategische Optionen. Die militärstrategische Stufe ist folglich die Schnittstelle zwischen der strategischen und operativen Stufe. Die operative Stufe nimmt ihrerseits eine Scharnierfunktion zwischen Militärstrategie einerseits und Taktik andererseits wahr. Sie hat militärstrategische Weisungen und Handlungsrichtlinien in militärische Leistungen umzusetzen und erlässt dazu Vorgaben und Befehle an die unterstellte taktische Führung.

## Militärstrategisches Denken<sup>1</sup>

Permanente Aufgabe der Militärstrategie ist die sogenannte *veille stratégique*, indem sie kontextuelle Abweichungen im strategischen Umfeld erfasst, deren Relevanz beurteilt und allfälligen Handlungsbedarf identifiziert. Im Zentrum des mili-

tärstrategischen Denkens stehen die Faktoren Ziele – Wege – Mittel. Alle drei werden in einer rollenden gegenseitigen Abstimmung zwischen der strategischen, militärstrategischen und operativen Stufe definiert. Die für die Zielerreichung notwendigen Leistungen und Fähigkeiten (Wege) sowie die erforderlichen Ressourcen (Mittel) leiten sich jeweils aus der Zieldefinition ab. In der Armee nimmt der Chef der Armee (CdA), unterstützt durch den Militärstrategischen Stab (MSS), diese Aufgabe wahr.

Aus den verschiedenen Zielsetzungen militärischen Handelns resultieren militärstrategische Optionen und Anträge zuhanden der vorgesetzten politischen Stufe. Optionen zeigen Handlungsmöglichkeiten für die Anwendung militärischer Kraft auf. Die von der Politik genehmigte Option bildet anschliessend die Grundlage für die militärstrategische Weisung an die operative Stufe.

Das bedingt, dass Militärstrategie stets in einem iterativen Prozess unter Einbezug der strategischen Stufe – auch im Dialog mit den Partnern des Sicherheitsverbundes Schweiz SVS – entwickelt wird und, dass die Tätigkeiten der militärstrategischen und operativen Stufe weitgehend parallel erfolgen. Die operative Stufe hat insbesondere die Machbarkeit militärstrategischer Optionen zu beurteilen. Im Zuge dieser Iteration sind regelmässige Dialoge zwischen den Führungsstufen und der Einbezug der unterstellten Stellen in der Erarbeitung der Produkte unabdingbar.

Zur Erreichung des militärischen Endzustandes identifiziert die militärstrategische wie auch operative Ebene die für ihre Stufe relevanten gegnerischen und eigenen Zentren der Kraftentfaltung<sup>2</sup>. Auf erstere soll die Armee direkt oder indirekt einwirken, um Effekte zu erzielen, letztere muss sie schützen. Dieser Analyseschritt ist ein

CdA (rechts), Stabschef MSS, SCOS (links).



Bild: F. Walt/Komm HKA

Schlüsselement militärstrategischen und auch operativen Denkens insgesamt.

### Operatives Denken und Handwerk

Die klassischen Faktoren operativen Denkens sind Kraft, Raum, Zeit und Information. Operatives Denken zeigt sich darin, die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen diesen Faktoren sowohl systematisch zu erfassen als auch kreativ und intuitiv zu kombinieren. Die letzten beiden Aspekte bringt zu Beginn der Planung insbesondere der Kommandant mit seiner Erfahrung ein.

Kernelement operativer Planung ist die Anlage der Operation. Sie beschreibt die gesamtheitliche Konzeption der Aktion und bildet das Gerüst des Operationskonzepts. In der Anlage der Operation sind operative Ziele festgehalten, die darauf abzielenden Operationslinien definiert und Schlüsselbereiche auf der Zeitachse vom Beginn der Operation bis zum Erreichen des militärischen Endzustandes beschrieben.

Erkenntnisse und Konsequenzen aus der Analyse des Zentrums der Kraftentfaltung führen zur Festlegung der operativen Ziele. Sie werden verstanden als zu erzielende Wirkungen (Effekte), um den angestrebten Endzustand zu erreichen. Von den operativen Zielen hängen direkt

die sogenannten Schlüsselbereiche ab. Sie sind als zu durchlaufende Zwischenziele auf dem Weg zum Endziel zu verstehen. In Schlüsselbereichen können das eigene oder gegnerische Zentrum der Kraftentfaltung direkt oder indirekt bedroht werden. Folglich muss auf Schlüsselbereiche Wirkung, oder Effekte in Bezug auf Gegner, Umwelt oder eigene Kräfte erzielt werden.

Da es mehrere Möglichkeiten gibt, im Verlaufe einer Operation vorteilhafte Wirkungen auf Schlüsselbereiche zu erzielen, legt der operative Stab fest, welche Mittel hierzu eingesetzt werden. Hier wird die Scharnierfunktion der operativen Stufe zwischen Militärstrategie und Taktik ersichtlich. Und es gilt auch hier, dass ein erfolgsversprechendes Ineinandergreifen der Stufen nur iterativ mit der vorgesetzten Stelle und den Leistungserbringern zu bewerkstelligen ist.

### Beispiel Stabsübung «LANCIO»

Ende Februar dieses Jahres übten der CdA mit dem MSS und dem Führungsstab der Armee (FSTA) unter der Leitung des SCOS den gemeinsamen iterativen Planungsprozess.

Das Szenario stellte eine stark erhöhte Terrorgefahr in der ganzen Schweiz dar, mit einer unmittelbaren Bedrohung der

Bevölkerung in den urbanen Zentren. Es ging in der Stabsübung «LANCIO» nicht um eine kurzfristige Ereignisbewältigung, sondern um vorsorgliche Überlegungen bezüglich eines schweizweiten und langandauernden Armeeeinsatzes zur subsidiären Unterstützung der kantonalen Sicherheitskräfte. Die Übung startete mit einem im Bundeshaus Ost durchgeführten Dialog mit echten und supponierten Vertretern der Kerngruppe Sicherheit. Gemäss Lagebeurteilung der zivilen Behörden zeichnete sich ein Unterstützungsbedarf durch die Armee zugunsten eines umfassenden zivilen Sicherheitsdispositivs ab. Im Fokus stand aber nicht der Schutz kritischer Infrastrukturen. Gefragt war eine Präsenz der Armee im öffentlichen Raum mit bis zu 15 000 Armeeangehörigen während Wochen und Monaten.

Der MSS musste dem CdA darlegen, welche Auswirkungen ein solcher ressourcenintensiver Einsatz auf das Gesamtsystem Armee hätte und auf operativer Stufe, wie die zivile Erwartungshaltung gewährleistet werden könnte. Dabei konnten die Übenden noch nicht auf die Stärken einer Armee nach der WEA, also mit einem Mobilisierungssystem und der Miliz mit hoher Bereitschaft (MmhB), zurückgreifen. Sie mussten mit der aktuellen Armee, dem gültigen Dienstleistungsplan

## Fragen an den CdA

**Wie müsste aus Ihrer Sicht die Armee als starker Partner im SVS eingebunden sein?** Die Einbindung der Armee in den SVS und die Zusammenarbeit mit dem Delegierten des Bundes und der Kantone für den SVS beurteile ich als sehr gut. Die Armee muss als verlässlicher Partner ihre Leistungen erbringen und sich dabei auf ihre Stärken besinnen. Hierbei sind insbesondere die Kantonalen Territorialverbindungsstäbe (KTVS) positiv hervorzuheben. Diese direkte Verbindung der Armee in die Kantone gab es schon vor der Institutionalisierung eines SVS und daher ist diesen Verbindungen Sorge zu tragen.

**Wie setzen Sie mittelfristig thematisch Ihre Schulungsschwerpunkte auf Stufe Armee?** Das heutige Kriegs- und Konfliktumfeld ist hybrid und somit von einer differenzierten Kraftanwendung in Raum und Zeit unter Berücksichtigung der Wirkungen im Informations- und Cyber-Raum geprägt. Dieser Realität haben wir bei der Gestaltung der Schulungsagenda Rechnung getragen. Die Schulungsagenda für die nächsten Jahre steht:

Neben den durch den Stab Operative Schulung gesteuerten Trainingssequenzen geht es innerhalb der grossen Übungen auf Stufe Bund für die Armee darum, als verlässlicher Partner im Sicherheitsverbund den geforderten Beitrag im Rahmen einer flächendeckenden, langanhaltenden Bedrohung der Schweiz zu leisten.

**Sie sind in Ihrer Funktion als Chef der Armee in Übungen zugleich Auftraggeber als auch Übungsteilnehmer. Wie gehen Sie damit um?**

Diese «Doppelfunktion» ist für mich eine wichtige Prämisse für eine ehrliche Übungskultur. Sie müssen sehen, dass bei den Strategischen Führungsübungen der Bundeskanzlei und den Sicherheitsverbundübungen des SVS die sicherheitspolitischen Instrumente und ihr Zusammenspiel gezielt überprüft werden. Dabei sind vor allem die militärstrategische und operative Stufe gefordert. Insofern ist es unabdingbar, dass in armeerinternen Übungen in den jeweiligen Zwischenjahren die militärstrategische Stufe inklusive CdA nicht ausgespart bleibt.

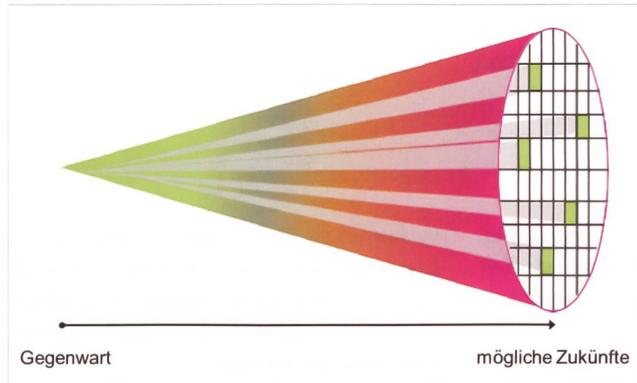
**Die Stäbe der Schweizer Armee auf militärstrategischer und operativer Stufe können sich im Rahmen des aktuellen Schulungswesens nicht aussagekräftig messen (benchmark). Wäre es erstrebenswert, dass die Schulungsagenda zukünftig um internationale Übungen ergänzt wird?** Internationale Übungen sind wichtig; nicht zuletzt hinsichtlich der Vergleichsmöglichkeiten, die sie bieten. Von «benchmarking» würde ich aber in diesem Zusammenhang nicht sprechen, da dies einen falschen Eindruck hinterlässt. Internationale Übungen entbinden uns nicht von einem Selbstbeurteilungsprozess, der auch unsere Partner von Bund und SVS mit einbindet. Den Benchmark für die Produkte der militärstrategischen Stufe bspw. lege ich fest; basierend aber auf den Erwartungen und Rückmeldungen der politischen Stufe, unserer Partner und der Leistungsbezüger. Insofern sind für mich vor allem die Sicherheitsverbundübungen von Bedeutung, da diese die Produkte der militärstrategischen und operativen Stufe in einen SVS-Kontext stellen und durch die Leistungsbezüger beurteilbar machen.

2017 etc. planen. Der MSS nahm dabei primär seine Aussenwirkung wahr und stand im Dialog mit anderen Bundesstellen und Partnern aus dem SVS. Der FST A arbeitete hingegen eher mit einer Innensicht und zog Vertreter der Direktunterstellten des CdA bei. Die Schnittstelle

rien Wissen und Antizipation. Also ist der Gradmesser eines guten Szenarios dessen Plausibilität. Doch es braucht mehr – wir kommen darauf zurück.

Szenarien sind nicht *l'art pour l'art*, sondern Mittel zum Zweck. Es gibt verschiedene Arten von Szenarien, die verschiedenen Absichten dienen, wie zum Beispiel Planungs-, Referenz- oder Notfallszenarien. Im Kontext dieses Artikels geht es ausschliesslich um Übungsszenarien auf Stufe Armee. Sie sind die *conditio sine qua non* für Schulungen der militärstrategischen und operativen Ebene, in denen aktuelle Konzepte und definierte Abläufe überprüft und eigene Handlungsoptionen identifiziert werden. Darüber

hinaus werden in den Schulungen Elemente der Militärdoktrin thematisiert und Erkenntnisse fliessen in die Doktrinschöpfung zurück.



Szenariotrichter: Ausgangspunkt ist die Gegenwart mit Blick in die Zukunft. Extrapolierte Trends führen im Zeitablauf zu denkmöglichen Szenarien unterschiedlicher Ausprägung.

der beiden Stufen lag insbesondere darin, Optionen möglicher Armeebeiträge zuhanden der Politik zu erarbeiten, bei welchen die operationelle Machbarkeit geprüft worden war. Nebst der inhaltlichen Auseinandersetzung bot die Übung erneut Gelegenheit, die Prozesse in den Stäben auf die gegenseitige Kompatibilität hin zu überprüfen, Lehren zu ziehen und im Hinblick auf die zukünftige Zusammenarbeit abzugleichen.

### Was sind Szenarien?

Wie am Beispiel der Stabsübung «LANCIO» ersichtlich, beschreibt ein Szenario eine mögliche Zukunft. Es baut auf konsolidierten Grundannahmen, Fakten und Wissen, extrapoliert gegenwärtig erkennbare Trends und zeichnet deren denkbare Entwicklung in Form kausal verknüpfter Zusammenhänge. Szenarien beanspruchen keine Vollständigkeit und noch wichtiger: Sie machen keine Aussagen zur Eintretenswahrscheinlichkeit. Folglich sind Szenarien keine Instrumente der Prognostik, auch wenn Nutzer von Szenarien diesen Anspruch regelmässig erheben. Dafür wäre die Zunft der Wahrsager zuständig.

Szenarien sind salopp ausgedrückt gute Geschichten. Gut im Sinne einer verständlichen und konsistenten Beschreibung von künftig Möglichem. Gut im Sinne, dass Nutzer insbesondere die Folgerichtigkeit der szenarischen Entwicklungslinien nachvollziehen können. Hierzu vereinigen Szenarien

Wissen und Antizipation. Also ist der Gradmesser eines guten Szenarios dessen Plausibilität. Doch es braucht mehr – wir kommen darauf zurück.

### Szenariomentwicklung

Der Stab Operative Schulung ist verantwortlich für die Schulung der militärstrategischen und operativen Stufe. Die Szenarien sind dabei auf den Übungszweck zugeschnitten und dienen dazu, Übungsziele überprüfbar zu machen. Folglich steuern Vorgaben die Szenariomentwicklung, beispielsweise betreffend Themen, Ziele, Lagen, geographische Schwerpunkte u. a. m. Am Anfang steht folglich das Übungsthema und nicht das Szenario.

Wie bereits ausgeführt, ist der Gradmesser eines guten Szenarios dessen Plausibilität. Darüber hinaus muss es in gleichem Masse relevant und herausfordernd sein. Herausfordernd im Sinne der Stufengerechtigkeit, indem die Beschreibung von Künftigem mit Themen assoziiert ist, welche die beübte Stufe zum antizipativen Denken und Planen auf deren Zuständigkeitsebene veranlasst. Jeder, der sich Gedanken über die Zukunft macht, realisiert, dass er es mit Unbekanntem, Unwägbarem, Neuartigem und Mehrdeutigem zu tun hat. Deshalb soll ein Szenario durchaus bewusst Unsicherheiten, Komplexität und Ambiguität zum Ausdruck bringen und Themen in Form schwacher Signale andeuten. Es braucht nicht das oft gehör-

te und leicht abgegriffene «Undenkbares». Es ist Aufgabe des Nutzers, im Szenario die für seine Stufe relevanten Herausforderungen und Chancen sowie seinen Handlungsbedarf zu erkennen oder zu antizipieren.

### Szenarien sind immer fiktiv

Wir halten Echtwelt-Szenarien für nicht zielführend, wenn es darum geht, das Thema «Abwehr eines militärischen Angriffes» zu bearbeiten. Konsequenterweise müsste das Szenario den Gegner – das sind real existierende Staaten, Regierungen, Nationen, Organisationen, Ethnien, Gruppierungen usw. – und seine verwerfliche Absichten konkret und explizit benennen. An diesem Punkt gerät die Freiheit des Denkens mit der politischen Korrektheit in Widerspruch und es ist unschwer abschätzbar, dass der neutralen Schweiz postwendend innen- und aussenpolitisches Ungemach erwachsen würde.

Entscheidend ist die Feststellung, dass jedes Szenario fiktiv ist, weil es aus dem Hier und Jetzt eine denkmögliche Zukunft konstruiert. Wenn das Szenario generisch angelegt ist, das heisst Geographie und Akteure frei erfunden sind, so ist der Abstraktionsgrad für den Nutzer anspruchsvoll. Er kann nicht auf der Basis bekannter Fakten oder mit konsolidiertem Wissen arbeiten und Informationen aus offenen Quellen gewinnen. Er muss sich einlesen, eindenken und sich mit dem Szenario vertraut machen. Dazu ist erfahrungsgemäss eine ganze Übung nötig. Deshalb machen Schulungszyklen auf der Basis einer bereits bekannten generischen Übungswelt Sinn. ■

- 1 Aus: Militärstrategischer Stab: Militärstrategische Stabsarbeit, Anleitung, gültig ab 01.09.2015.
- 2 Als Zentren der Kraftentfaltung werden jene Elemente bezeichnet, die das entscheidende eigene respektive gegnerische Leistungsvermögen ausmachen und von welchem das Ganze abhängt.



Divisionär  
Daniel Keller  
Stabschef Operative  
Schulung SCOS  
6000 Luzern



Oberst  
Stefan Räber  
lic. phil. I  
C Grundlagen Stab Op S  
3003 Bern