

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 91 (2016)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Führung in Krisenlagen  
**Autor:** Hess, Andreas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-737796>

### **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:** 18.03.2025

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

# Führung in Krisenlagen

Krisen und Konflikte, auch in Europa, sind sehr oft komplex und umfassen meist eine Vielzahl von Bereichen. In der Bewältigung von Krisenlagen und Katastrophen sind zahlreiche Institutionen und Organisationen auf allen Stufen involviert. Am 75. Lilienberg Forum vom 25. Februar 2016 erörterten in Ermatingen Fachleute die Führung in Krisenlagen.

VOM LILIENBERG UNTERNEHMERFORUM BERICHTET FACHOF (MAJOR) ANDREAS HESS IN WORT UND BILD

Der Lilienberg-Anlass «Führung in Krisenlagen» geht auf eine Initiative von Milizoffizieren aus dem Stab Operative Schulung SCOS zurück, wie Christoph Vollenweider, Leiter Unternehmertum, in seiner Einleitung sagte. «Der Lilienberg fördert das Unternehmertum an sich und damit auch den Wirtschaftsstandort Schweiz.»

«Denn», so Vollenweider weiter, «ein wichtiger Pfeiler für den Wirtschaftsstandort Schweiz ist die Sicherheit. Ohne Sicherheit gebe es keine Freiheit, ohne Freiheit kein Unternehmertum.»

Deshalb unterstützte der Lilienberg Initiativen aus Kreisen der Milizoffiziere, welche die Sicherheit unseres Landes stärken und fördern, so Vollenweider weiter. Heute müsse man wohl niemandem mehr klarmachen, dass wir in Europa vor einer schwierigen Situation stehen.

Die Sicherheitverbandsübung SVU 14 habe gezeigt, dass die Bewältigung von Krisenlagen sehr hohe Anforderungen stellt.

## Trend zu Multikrisen

Nicolas G. Müller, Leiter Krisenmanagement-Ausbildung des Bundes, ist zusammen mit seinem Team für die Krisenfrüherkennung zuständig. Er organisiert unter anderem auch die strategischen Führungsübungen des Bundes. Zu seinen Aufgaben gehört auch die Weiterentwicklung des Krisenmanagements.

«Heute ist klar ein Trend zu komplexen Multikrisen erkennbar», sagte Müller. «Wir brauchen vor allem Leute, die den Gesamtzusammenhang einer Krise verstehen», führte er weiter aus. Dies bedeute, dass die Zusammenarbeit mit verschiedensten Partnern geübt werden muss.

## Neue Ansätze

Der Bund verfolgt neue Ansätze beim Krisenmanagement, sagte Müller weiter. Die neu gebildete *Rapid Reflection Force* ist eine heterogene Zelle, bestehend aus 5 bis 10 Personen mit *Out-of-the-Box*-Denken.

Sie befasst sich mit der strategischen Problemerkennung und den Optionen einer Krise. Fragestellungen wie «Welche Akteure und Stakeholder sind involviert, wer hat welche Interessen?», «Was sind die kurz-, mittel- und langfristigen Optionen?» oder «Wie und was wird kommuniziert, was sind die Kernbotschaften?» stehen im Zentrum dieser Gruppe.

## Erfassung globaler Trends

Mit der Krisenfrüherkennung des Bundes werden globale Trends mit strategischem Krisenpotenzial analysiert und mögliche Szenarien erfasst.

Der Krisenstab des Bundespräsidenten wurde in der Strategischen Führungsübung SFU 13 ein erstes Mal getestet. Die Führung des Stabes liegt beim Bundespräsidenten. Alle Generalsekretariate der Departemente sowie die Kantone sind vertreten. Dieser Stab ist für die strategische Koordination verantwortlich. Mit dem nationalen Management von Multikrisen strebt der Bund die Klärung der Zusammenarbeit der einzelnen Bundesstäbe sowie der Kantone und der Privatwirtschaft an.

## Erfordernisse des Bundes

André Duvillard, Delegierter Sicherheitsverbund Schweiz (SVS), zeigte auf, weshalb es eine starke und gemeinsame Schulung im strategischen und operativen Bereich braucht.

«Der Föderalismus hat den grossen Nachteil, dass im Bereich der Inneren Sicherheit gesamtschweizerisch nicht einheitlich agiert wird», zitierte er den Bericht USIS I 2005 und wies darauf hin, dass diese Aussage immer noch eine gewisse Aktualität habe.

«Dies ist ein Grund, weshalb wir eine gemeinsame Operative Schulung brauchen», sagte Duvillard weiter. Die Diskussionen über die Innere Sicherheit, die Zuständigkeiten und die Rollenverteilung seien fast so alt wie der Bund selber. Im Si-

cherheitspolitischen Bericht 2010 versuchte man die sicherheitspolitischen Instrumente zu benennen und aufzulisten.

Diese wurden schlussendlich im Gremium Sicherheitsverbund Schweiz (SVS) zusammengefasst. Der SVS ist einfach strukturiert mit einer strategischen und einer operativen Ebene.

In der Vergangenheit bis 1997 führte die Schweiz unter Führung der Armee regelmässig Gesamtverteidigungsübungen durch. Seit der letzten Gesamtverteidigungsübung sind 17 Jahre bis zur SVU 14 vergangen.

«Es war nicht einfach, die zuständigen Personen in den Kantonen für die SVU 14 zu überzeugen.» Insgesamt machten 25 Kantone, 11 grosse Städte, der Bund, Institutionen wie die Armee, Polizei und Dritte an der SVU 14 mit. Duvillard stufte die SVU 14 als Erfolg ein.

## Strategische Schulung

Duvillard nannte die Gründe für den Bedarf an strategischer Schulung: Es brauche die Zusammenarbeit aller Akteure bei der Bewältigung komplexer Gefahren und Krisen.

Die Bewältigung von Extremsituationen muss insbesondere auf strategischer und operativer Ebene geschult und gemeinsam geübt werden. Der Bund plant in den nächsten Jahren weitere grosse Übungen. Diese benötigen Ressourcen und Know-how.

Zudem gibt es immer weniger Leute, welche über militärisches Know-how verfügen. In gemeinsamen Übungen sind Prozesse und Aufgaben sowie die Zusammenarbeit zwischen zivilen und militärischen Stellen zu schulen.

Auf Stufe Kantone haben die verschiedenen Polizeikörper grosse Fortschritte in der Zusammenarbeit gemacht. So wurden politische Plattformen, Konkordate oder ein Nationaler Polizeiführungsstab geschaffen. Auf Stufe Bund gibt es den Stab ABCN und verschiedene Bundesstäbe mit unterschiedlichen Zuständigkeiten.

## Die Rolle der Armee

Aus persönlicher Sicht legte Martin von Orelli, Divisionär, die Rolle der Armee dar. Die Armee ist das wichtigste Mittel des Bundes bei der Krisenbewältigung, sagte von Orelli einleitend. Je mehr eine Krise machtpolitisch eskaliere, umso wichtiger werde der Beitrag der Armee. «Heute geht es darum, wie die Schulung auf der strategischen Ebene sichergestellt werden kann und wer den Lead dazu hat», so von Orelli.

1974 wurde der Stab Operative Schulung SCOS geschaffen. Es wurde damals rasch erkannt, dass eine systematische Schulung bis auf Stufe Landesregierung unabhängig war. Dank der Milizarmee verfügte man damals und heute über das notwendige, qualifizierte Personal.

## Schulung ist unerlässlich

Eine Schulung bis auf Stufe Bundesrat ist für die Führung in Krisenlagen unerlässlich. Die zivilen Behörden sind gewillt, die Führung zu übernehmen, jedoch sind deren Mittel höchst bescheiden, führte von Orelli weiter aus.

Er wies darauf hin, dass die Armee mit dem SCOS über die zur Schulung notwendigen Mittel verfüge. In der Regel sei in der Armee der Wille, sich selber zu beüben ausgeprägter als in den zivilen Departementen, sagte von Orelli aus eigenen Erfahrungen.

Die Forderung nach einem SCOS hat etwas für sich, er konzentriert sich auf die operative und militärstrategische Ebene. Möchte man auf einen Stab SCOS verzichten, könnte der Eindruck entstehen, dass das oberste Gremium Querdenker fürchten könnte, was schade wäre, meinte von Orelli weiter.

Er wies darauf hin, dass im Rahmen der Weiterentwicklung der Armee (WEA) der SCOS als eigenständige Funktion in Kombination mit der Funktion des Stellvertreters des Chefs der Armee direkt dem CDA zugeordnet ist.

## Zielgerichtet schulen

Nur zusammen mit zivilen Stellen in Bund und Kantonen werde es möglich sein, zielgerichtet Schulungen anbieten zu können. Voraussetzung ist, dass sich zivile und militärische Stellen schulen lassen. Die Forderung, dass der SCOS wieder ein Zweisternegeneral sein soll, ist eine Möglichkeit. Wichtig aber sei, dass sich die Armeeführung im klaren ist, was sie von der Funktion erwarte.

Die Armeeführung müsse eine langfristige Schulungsagenda führen, mit allen Konsequenzen, die auch Auswirkungen auf das Tagesgeschäft haben könnten.

Die Beüben müssen bereit sein, dass die Übungsleitung Klartext spricht und dies müsse auch so akzeptiert werden. «Augenwischerei bringt uns nicht vorwärts», sagte von Orelli.

## Lebhafte Diskussion

In der anschliessenden Diskussion mit dem Plenum wurden verschiedene Aspekte der Krisenbewältigung, der Zusammenarbeit mit zivilen Partnern oder Aspekte der Armee erörtert.

Auf die Frage von Walter Reist an die drei Referenten, was sie nun mit nach Hause nehmen, meinte Müller, dass die Bewältigung von Krisenlagen nur dann funktionieren, wenn alle zusammenspannen und auch *Out of the Box* denken. ☑



Dr. h.c. Walter Reist, Stifter und Präsident Lilienberg-Unternehmerforum.

André Duvillard, Delegierter Sicherheitsverbund Schweiz SVS.



Das Plenum ist sich einig: Führen in Krisenlagen ist eine komplexe Aufgabe.



Der Autor, Fachof Andreas Hess, gehört seit genau 20 Jahren zu den treuen, zuverlässigen Redaktoren in der Redaktion SCHWEIZER SOLDAT. In der Jubiläumsummer stellte er auch das Interview mit Chefredaktor Peter Forster bei, wie er auch die Grusworte auf den Seiten 18-20 sammelte.

# Ihre Karriere bei uns

[armee.ch/berufe](http://armee.ch/berufe)



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Schweizer Armee

**Vielfalt, Dynamik, Perspektiven –  
Berufe der Schweizer Armee**