




NEWSLETTER


10.05.2021

Avenue ID: 3041
Artikel: 4
Folgeseiten: 3

Print

- | | | | |
|---|------------|---|-----------|
|  | 10.05.2021 | Corriere del Ticino
«Tanti tipi di minacce Servono i mezzi» | 01 |
|  | 09.05.2021 | NZZ am Sonntag
Dass die Führungsstärke des Militärs fehlt, zeigt sich jetzt deutlich | 02 |
|  | 30.04.2021 | RMSI / Rivista Militare Svizzera Italiana
Per una migliore gestione delle crisi da parte della Confederazione | 04 |

News Websites

- | | | | |
|---|------------|--|-----------|
|  | 09.05.2021 | nzzas.nzz.ch / NZZ am Sonntag Online
Dass die Führungsstärke des Militärs fehlt, zeigt sich jetzt deutlich | 06 |
|---|------------|--|-----------|



«Tanti tipi di minacce Servono i mezzi»

UFFICIALI /

Se vogliamo che il Paese rimanga prospero, baluardo dei diritti democratici e di una socialità solidale dobbiamo lasciarci alle spalle il disimpegno e certe rappresentazioni tendenziose della nostra sicurezza, che non può essere «subappaltata» alla cooperazione internazionale. In questi termini si è espresso il presidente della Società ticinese degli ufficiali, tenente colonnello SMG Manuel Rigozzi, durante l'assemblea svoltasi sabato in streaming. Rigozzi ha chiesto al Paese e ai suoi dirigenti di dare prova di «lungimiranza» e di rendersi conto che dobbiamo essere pronti e avere i mezzi necessari per far fronte ad un ventaglio ampio di minacce. Bisogna lavorare tutti insieme per proteggere la popolazione, con una

rete di strutture - dalla polizia ai pompieri, dalla PCI alla sanità - fra le quali l'esercito ha un ruolo fondamentale e insostituibile. In questo contesto gli «approvvigionamenti strategici» sono essenziali. Un riferimento diretto all'incapacità mostrata dalla Svizzera, «superpotenza farmaceutica», a produrre i vaccini. Ma anche un richiamo alla necessità di continuare a disporre di forze armate equipaggiate in tutti gli ambiti, dall'artiglieria agli aerei, ai sistemi d'arma indispensabili per una difesa convenzionale moderna.

Rigozzi ha anche rivolto una critica ai vertici politico-militari, che in occasione delle votazioni popolari «imbavagliano» il personale del DDPS mentre chi è schierato contro l'esercito, anche se impiegato pubblico, può dire ciò che vuole. Infine, ha ringraziato il colonnello Stefano Giedemann, che dopo molti anni lascerà la vicepresidenza della Società svizzera degli ufficiali. Gli subentrerà il colonnello Mattia Annovazzi.



Der externe Standpunkt

Dass die Führungsstärke des Militärs fehlt, zeigt sich jetzt deutlich

In der Verwaltung verfügt heute kaum jemand über eine konsequente Führungsausbildung, wie die Offizierslaufbahn sie bietet. Daher braucht der Bund einen professionellen Krisenstab, **meint Stefan Holenstein**

Mit zunehmender Sorge beobachtet die Schweizerische Offiziersgesellschaft (SOG) die seit Monaten schwächelnde Krisenfähigkeit und das lavierende Krisenmanagement des Bundes. Schuld daran sind nicht das angeblich schwerfällige föderale System und der vielgescholtene Kantönliche Geist, selbst das Zusammenspiel zwischen dem Bund und den Kantonen funktioniert leidlich. Schuld ist das Fehlen des einstmals auch international vorbildlichen Risiko- und Krisenmanagements auf nationaler Ebene.

Noch in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts verfügte die Schweiz über ein ausgefeiltes, praxistaugliches und allseits anerkanntes Krisentraining. Basierend auf den bewährten, militärisch geprägten Gesamtverteidigungsübungen profitierte unser Land lange Zeit von systematischen, breit abgestützten und effizienten Führungsprozessen. Was ist von diesem durchkonzipierten und verlässlichen Krisenmanagement in der anhaltenden Corona-Krise übriggeblieben? Leider nicht allzu viel.

Nach dem Ende des Kalten Krieges und zahlreichen, mehrheitlich missglückten Armeereformen hat sich das Schweizer Sicherheitssystem infolge langer Schönwetterperioden fast unbemerkt von den militärischen Führungsprinzipien verabschiedet - das tritt in der gegenwärtigen Lage schmerzhaft zutage. Diese Prinzipien haben sich etwa im Wirtschaftsleben als gängige Führungspraxis längst etabliert. In der - grundsätzlich armenahen - Bundesverwaltung haben militärische Kommandostrukturen und Übungskulturen indes keinen einfachen Stand. Der Bundesrat führt die Schweiz nicht durch die Pandemie, sondern hangelt sich ohne strategisches Konzept quasi von Woche

zu Woche. Was ist die Ursache?

Für alle Augen erkennbar liegt das Krisenmanagement in der gegenwärtigen Pandemie schwergewichtig bei den zivilen Departementen. Diese werden zweifellos von vielen hervorragenden und fähigen Fachleuten geführt. Sie sind jedoch wenig gewohnt und kaum darin geschult, akute Krisensituationen zu bewältigen und, wenn es angezeigt ist, Risiken für unkonventionelle Lösungen einzugehen. Es fehlt schlicht das Verständnis für systematische, ganzheitliche und belastbare Führungstätigkeiten. Organisations- sowie departemental übergreifende Stabs- und Projektstrukturen gelten weder als prioritär noch als attraktiv. Eine Reform und eine Entkrampfung sind dringend nötig.

Eine der Wurzeln dieser mangelhaften Krisenstruktur auf Bundesebene ist darauf zurückzuführen, dass heute in der Verwaltung kaum jemand eine konsequente Führungsausbildung, wie sie die Offizierslaufbahn anbietet, genossen hat oder über das nötige Sensorium für umfassende Lagebeurteilungen und systematische Führungsprozesse in Krisenlagen verfügt.

Die Offiziersgesellschaft redet nicht der Militarisierung von Politik und Verwaltung das Wort. Vielmehr erwartet sie von einer Führungskompetenz, dass im Ernstfall zivile und militärische Ressourcen einander möglichst gut ergänzen sowie dass dieselben Führungswerkzeuge und -abläufe verwendet werden. Zudem muss man die wichtigsten Schnittstellen festlegen und dafür sorgen, dass die gleiche Sprache benutzt wird.

Der Weg hin zu einem professionelleren Krisenmanagement auf Stufe Bund führt über schlanke und transparente Strukturen. Diese müssen nicht einmal neu erfunden werden, sie entsprechen dem historischen



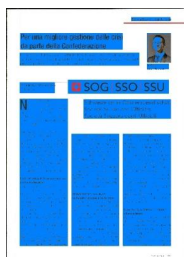
Selbstverständnis der Schweiz für eine qualitativ hochstehende Krisenbewältigung. Man wird kaum darum herkommen, ein starkes, zentrales und im Voraus definiertes Organ zur Krisenbewältigung auf Stufe Bund zu installieren, zum Beispiel einen Bundesführungsstab, der als interdisziplinäres Lage- und Sicherheitszentrum der Schweiz fungiert. Die Mitglieder des permanenten Kernstabs würden feste Aufgaben in den Departementen erfüllen. Dieser Stab bewahrte die Übersicht, hielt die Fäden in der Hand und koordinierte die für eine Krise relevanten Abläufe. Natürlich müsste der Kernstab regelmässig betübt werden.

Gefragt ist der Anspruch aller, in einer Krise besser zu sein. Spitzenleistungen sind gefordert. Hierfür müsste sich die Bundesverwaltung endlich einem ungezwungenen, gelasseneren Umgang mit der Armee und den sicherheitspolitischen Organen öffnen. Das Verteidigungsdepartement und die Armeeführung ihrerseits dürften in Krisenlagen angesichts der erbrachten Leistungen und Erfahrungen durchaus selbstbewusster auftreten. Etwas neidvoll blicken wir auf das Beispiel Israel, das uns - wenn auch nicht eins zu eins auf die Schweiz anwendbar - zeigt, wie die sicherheitspolitischen Primärtugenden und die Nutzung der militärischen Führungskompetenz für die Bewältigung der Pandemie recht erfolgreich eingesetzt werden. Für die Schweiz muss eine zentrale, einheitliche Krisen- und Führungsstruktur das Ziel sein. Das ist nicht zu viel verlangt.

Stefan Holenstein



Stefan Holenstein, 59, Milizoffizier und Oberst im Generalstab, präsidiert seit 2016 die Schweizerische Offiziersgesellschaft (SOG). Der promovierte Jurist und Rechtsanwalt arbeitete in vielfältigen Führungsfunktionen in der Privatwirtschaft. Heute ist er Partner und Mitinhaber der Interim-Management-Firma Aim AG in Zürich.



Società Svizzera degli Ufficiali

Per una migliore gestione delle crisi da parte della Confederazione

Un anno fa, all'inizio della pandemia, la SSU aveva riconosciuto la capacità del Consiglio federale di affrontare le crisi. Tuttavia, osserva ora con crescente preoccupazione una certa incertezza su questo fronte.

colonnello SMG Stefan Holenstein
 presidente SSU

Non è il sistema federale che ha fallito – al contrario per la SSU, come associazione federale, questo è un fattore di successo – ma la gestione dei rischi e delle crisi, un tempo esemplare nel confronto internazionale.

Fino agli anni '90, la Svizzera aveva un sistema di formazione sulle crisi sofisticato e praticabile. Sulla base dei collaudati esercizi di difesa globale in stile militare, il nostro paese ha beneficiato per molto tempo di processi di leadership sistematici, ampi ed efficienti. Cosa rimane di questa gestione della crisi ben congegnata nell'attuale era Corona nel 2021? Sfortunatamente, non più di tanto.

La leadership dell'amministrazione come malessere

Dopo la guerra fredda e dopo numerose riforme dell'esercito, per lo più fallimentari, il sistema di sicurezza svizzero, a causa di lunghi periodi di bel tempo, quasi inosservati, ma dolorosamente evidenti nella situazione attuale, ha detto addio ai principi della leadership militare. Questi si sono affermati come pratica comune di

leadership nella vita aziendale, per esempio. Nell'amministrazione federale, tuttavia, le strutture di comando militari e la cultura d'esercizio non hanno vita facile. La gestione delle crisi nell'attuale pandemia è principalmente responsabilità dei dipartimenti civili. È sotto gli occhi di tutti come abbiano una posizione di leader nella crisi e come siano anche impegnati a distinguersi dagli altri dipartimenti nel modo più vantaggioso possibile, perseguendo i propri interessi. Ciò che funziona negli stati maggiori cantonali, cioè il coordinamento generale dei processi decisionali e l'assegnazione delle risorse, è un concetto estraneo a Berna, come mostra la crisi sanitaria COVID-19. La Confederazione non ha sotto controllo la sua gestione della crisi. La riforma è urgente.

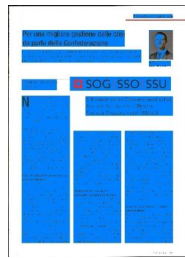
Modernizzare la cultura dell'esercitazione e della crisi

La radice dell'inadeguata struttura di crisi a livello federale può essere fatta risalire, tra le altre cose, al fatto che quasi nessuno nell'amministrazione di oggi ha goduto di un consistente addestramento alla leadership, come nel caso della carriera di ufficiale, o ha il necessario strumentario per valutazioni complete della situazione e processi sistematici di leadership in situazioni di crisi. La SSU non so-

stiene la militarizzazione della politica e dell'amministrazione. Piuttosto, si aspetta che la competenza della leadership garantisca che le risorse civili e militari si completino a vicenda nel miglior modo possibile, che vengano utilizzati gli stessi strumenti e processi di leadership, che vengano definite le interfacce più importanti e che venga usato lo stesso linguaggio. Sarà quindi difficile non andare verso la creazione di un organismo forte e centrale per la gestione delle crisi a livello federale, indipendentemente dal fatto che questo si chiami Stato maggiore federale o Stato maggiore congiunto. Un tale organismo manterrebbe una visione d'insieme e coordinerebbe i processi rilevanti per una crisi.

Semplicità, chiarezza e spinta all'eccellenza

La strada per una migliore gestione delle crisi a livello federale per affrontare le complesse minacce future non è affatto insormontabile. Richiede strutture semplici e snelle che non hanno nemmeno bisogno di essere reinventate. Tutto ciò che serve è la spinta di tutti ad essere migliori e capaci di prestazioni al top anche in caso di crisi. In particolare, la SSU vorrebbe vedere un approccio più disteso e rilassato nei confronti delle



forze armate da parte di coloro che sono coinvolti nell'amministrazione. Il DDPS stesso e la direzione dell'esercito possono essere più sicuri di sé in situazioni di crisi in vista dei servizi resi. L'obiettivo deve essere una struttura uniforme di gestione delle crisi nella situazione normale, particolare e straordinaria della Svizzera. Questo è fattibile. ◆



col SMG
 Stefan Holenstein

La SSU lancia il progetto *Forze armate e inclusione delle donne*

La SSU ha promosso attivamente l'avanzamento delle donne nelle forze armate per anni. Gli sviluppi sociali e l'anniversario "50 anni di diritto al voto per le donne 2021" ci motivano a far seguire i fatti alle molte parole animate da buone intenzioni. L'inclusione va oltre la promozione o l'integrazione e si riferisce a un adattamento del sistema ai diversi bisogni dei suoi membri. Questo è di solito accompagnato da un cambiamento nella cultura del sistema, cioè l'esercito, e quindi un cambiamento nel modo in cui è percepito dalla popolazione.

L'inizio di questo importante progetto, seguito dal nuovo gruppo di lavoro SSU "Centro di competenza milizia e volontà di servire", si sta concretando, tra l'altro, attraverso la creazione di una piattaforma web.

 **SOG | SSO | SSU**

Schweizerische Offiziersgesellschaft
 Société Suisse des Officiers
 Società Svizzera degli Ufficiali

Dass die Führungsstärke des Militärs fehlt, zeigt sich jetzt deutlich

In der Verwaltung verfügt heute kaum jemand über eine konsequente Führungsausbildung, wie die Offizierslaufbahn sie bietet. Daher braucht der Bund einen professionellen Krisenstab.

08.05.2021, Stefan Holenstein (Gastautor)

Mit zunehmender Sorge beobachtet die Schweizerische Offiziersgesellschaft (SOG) die seit Monaten schwächelnde Krisenfähigkeit und das lavierende Krisenmanagement des Bundes. Schuld daran sind nicht das angeblich schwerfällige föderale System und der vielgescholtene Kantönligeist, selbst das Zusammenspiel zwischen dem Bund und den Kantonen funktioniert leidlich. Schuld ist das Fehlen des einstmals auch international vorbildlichen Risiko- und Krisenmanagements auf nationaler Ebene.

Noch in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts verfügte die Schweiz über ein ausgefeiltes, praxistaugliches und allseits anerkanntes Krisentraining. Basierend auf den bewährten, militärisch geprägten Gesamtverteidigungsübungen profitierte unser Land lange Zeit von systematischen, breit abgestützten und effizienten Führungsprozessen. Was ist von diesem durchkonzipierten und verlässlichen Krisenmanagement in der anhaltenden Corona-Krise übriggeblieben? Leider nicht allzu viel.

Nach dem Ende des Kalten Krieges und zahlreichen, mehrheitlich missglückten Armeeformen hat sich das Schweizer Sicherheitssystem infolge langer Schönwetterperioden fast unbemerkt von den militärischen Führungsprinzipien verabschiedet – das tritt in der gegenwärtigen Lage schmerzlich zutage. Diese Prinzipien haben sich etwa im Wirtschaftsleben als gängige Führungspraxis längst etabliert.

In der – grundsätzlich armeenahen – Bundesverwaltung haben militärische Kommandostrukturen und Übungskulturen indes keinen einfachen Stand. Der Bundesrat führt die Schweiz nicht durch die Pandemie, sondern handelt sich ohne strategisches Konzept quasi von Woche zu Woche. Was ist die Ursache?

Für alle Augen erkennbar liegt das Krisenmanagement in der gegenwärtigen Pandemie schwergewichtig bei den zivilen Departementen. Diese werden zweifellos von vielen hervorragenden und fähigen Fachleuten geführt. Sie sind jedoch wenig gewohnt und kaum darin geschult, akute Krisensituationen zu bewältigen und, wenn es angezeigt ist, Risiken für unkonventionelle Lösungen einzugehen.

Es fehlt schlicht das Verständnis für systematische, ganzheitliche und belastbare Führungstätigkeiten. Organisations- sowie departemental übergreifende Stabs- und Projektstrukturen gelten weder als prioritär noch als attraktiv. Eine Reform und eine Entkrampfung sind dringend nötig.

Eine der Wurzeln dieser mangelhaften Krisenstruktur auf Bundesebene ist darauf zurückzuführen, dass heute in der Verwaltung kaum jemand eine konsequente Führungsausbildung, wie sie die Offizierslaufbahn anbietet, genossen hat oder über das nötige Sensorium für umfassende Lagebeurteilungen und systematische Führungsprozesse in Krisenlagen verfügt.

Die Offiziersgesellschaft redet nicht der Militarisierung von Politik und Verwaltung das Wort. Vielmehr erwartet sie von einer Führungskompetenz, dass im Ernstfall zivile und militärische Ressourcen einander möglichst gut ergänzen sowie dass dieselben Führungswerkzeuge und -abläufe verwendet werden. Zudem muss man die wichtigsten Schnittstellen festlegen und dafür sorgen, dass die gleiche Sprache benutzt wird.

Der Weg hin zu einem professionelleren Krisenmanagement auf Stufe Bund führt über schlanke und transparente Strukturen. Diese müssen nicht einmal neu erfunden werden, sie entsprechen dem historischen Selbstverständnis der Schweiz für eine qualitativ hochstehende Krisenbewältigung. Man wird kaum darum herumkommen, ein starkes, zentrales und im Voraus definiertes Organ zur Krisenbewältigung auf Stufe Bund zu installieren, zum Beispiel einen Bundesführungsstab, der als interdisziplinäres Lage- und Sicherheitszentrum der Schweiz fungiert.

Die Mitglieder des permanenten Kernstabs würden feste Aufgaben in den Departementen erfüllen. Dieser Stab bewahrte die Übersicht, hielt die Fäden in der Hand und koordinierte die für eine Krise relevanten Abläufe. Natürlich müsste der Kernstab regelmässig beübt werden.

Gefragt ist der Anspruch aller, in einer Krise besser zu sein. Spitzenleistungen sind gefordert. Hierfür müsste sich die Bundesverwaltung endlich einem ungezwungenen, gelasseneren Umgang mit der Armee und den sicherheitspolitischen Organen öffnen. Das Verteidigungsdepartement und die Armeeführung ihrerseits dürften in Krisenlagen angesichts der erbrachten Leistungen und Erfahrungen durchaus selbstbewusster auftreten.

Etwas neidvoll blicken wir auf das Beispiel Israel, das uns – wenn auch nicht eins zu eins auf die Schweiz anwendbar – zeigt, wie die sicherheitspolitischen Primärtugenden und die Nutzung der militärischen Führungskompetenz für die Bewältigung der Pandemie recht erfolgreich eingesetzt werden. Für die Schweiz muss eine zentrale, einheitliche Krisen- und Führungsstruktur das Ziel sein. Das ist nicht zu viel verlangt.



Die Schweiz verfügte in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts über ein ausgefeiltes, praxistaugliches und allseits anerkanntes Krisentraining.