

<b>Zeitschrift:</b>	Armee-Logistik : unabhängige Fachzeitschrift für Logistiker = Organo indipendente per logistica = Organ independenta per logistichers = Organ indépendent pour les logisticiens
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Fourierverband
<b>Band:</b>	80 (2007)
<b>Heft:</b>	8
<b>Rubrik:</b>	Thema

#### **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:** 10.01.2026

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

## Sicherheit und Freiheit, Schweizer Armee

Der Kaderrapport Verteidigung fand am 28. Juni in Interlaken statt, unter dem Leitsatz «Sicherheit und Freiheit, Schweizer Armee» (ARMEE-LOGISTIK berichtete bereits in der letzten Ausgabe darüber). Behandelt wurden neben dem personnel- len Bereich die Vision und die Strategie der Schweizer Armee 2007.

**VON OBERST  
ROLAND HÄUDENSCHILD**

### Sicht des VBS

Dem Referat des Chefs des Eidgenössischen Departementes für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) ist folgendes zu entnehmen:

Die Institution Armee hat heute mit ihrem Umfeld zu kämpfen; Streitkräfte sind, wie Unternehmen, den marktwirtschaftlichen Gegebenheiten ausgesetzt. Die entscheidende Rolle spielt oft der Kostenfaktor. Ein Umbau erfolgt in der Regel auf den Schultern des Personals; dies ist auch in der Verwaltung eine Realität. Seit einiger Zeit ist ein Personalum- und -abbau im Gang. Bei zivilen Stellen wird bis Ende 2010 jede dritte Stelle abgebaut, das heißt rund 3200 Stellen. Das Abbauziel wird nur insofern korrigiert, als 400 limitierte militärische Stellen in permanente Stellen umgewandelt wurden. Die Verschiebung von 400 Stellen an die Ausbildungsfront bedingt Anpassungen an die Organisation ab 2008.

Von den Abbaumassnahmen ist vor allem das Kader und insbesondere die Logistikbasis der Armee (LBA) gefordert. Die übergeordneten Ziele müssen respektiert und erreicht

werden, damit der Umbau in den nächsten Jahren vorangetrieben werden kann. Sowohl das zivile als auch das militärische Personal musste in der Vergangenheit viele Opfer erbringen. Darunter haben die Motivation, Zufriedenheit und das Vertrauen in den Arbeitgeber gelitten.

Die Armee funktioniert aber nur mit guten Leistungen sowohl des militärischen als auch des zivilen Personals in der Verwaltung.

Seit Anfang 2007 verfügt das VBS über eine genehmigte Vision, die der Chef VBS am Kadertag im Januar 2007 in Bern vorgestellt hat. Nach anfänglicher Skepsis ist der Chef VBS heute überzeugt, dass eine Vision auch für die Verwaltung von Nutzen sein kann. Sie erhellt die Aufgaben des Departementes und das politische Umfeld in welchem sich die Tätigkeit abspielt.

Die Schweiz soll in Sicherheit und Freiheit leben können, mit einer beweglichen und leistungsfähigen Bevölkerung (Vision VBS). Keinesfalls ist die Armee ein teures und überflüssiges Instrument. Die Vision vermittelt bezüglich Leistungen und Selbstverständnis ein differenziertes und zukunftsorientiertes Bild des VBS. Sie lässt eine offene Tür für die Weiterentwicklung des Departementes, z.B. zu einem Sicherheitsdepartement. Sie wirkt nicht nur nach außen, sondern ebenso nach innen und hat ihre Bedeutung für die Mitarbeiter, welche sie bei ihrer Tätigkeit umsetzen.

Auf Stufe Departement wird zur Zeit die Strategie VBS als Folgeprodukt der Vision erarbeitet. Auf der Grundlage der Vision und der laufenden Geschäfte sollen die strategischen Stossrichtungen, Ziele und Massnahmen abgeleitet werden. Gemäss Chef VBS ist die seit einiger Zeit permanente und pragmatische Departementsentwicklung auf dem richtigen Weg.

### Sicht des Bereiches Verteidigung

Die Dynamik des Umfeldes hat zugenommen. Die Situation der Armee ist gekennzeichnet durch Diskontinuität, Komplexität und Fremdsteuerung.

Die normativen Grundlagen für die Aktivitäten der Armee sind in der Bundesverfassung, in politischen Vorgaben des Parlaments und des Bundesrates, in gesetzlichen Erlassen (z.B. Militärgesetz) wie auch in der Vision VBS enthalten.

#### *Vision der Schweizer Armee*

Strategische Absicht auf der Basis der normativen Grundlagen:

Die Schweizer Armee garantiert Sicherheit und Freiheit, heute und in Zukunft.

- Leistet entscheidenden und sinnvollen Beitrag zur Sicherheit und Souveränität des Landes
- Ist glaubwürdig, anerkannt und wird von Bevölkerung, Politik und Wirtschaft getragen
- Wird als zuverlässiger sicherheitspolitischer Partner wahrgenommen.

Auf der Grundlage der Vision basiert die strategische Analyse des Ist-Zustandes, durchgeführt in vier Analysefeldern:

- Eigene Organisationseinheit (interne Organisation)

Identifizierung strategisch relevanter Dokumente des Verteidigungsbereiches, Aussagen und Erkenntnisse definierten Kriterien zugeordnet

- *Umfeld*  
Analyse in den Bereichen Politik, Wirtschaft, Technologie und Gesellschaft

- *Bedrohung*  
Beurteilung militärischer Gefahren und weiterer staatlicher Bedrohungen, Schwerpunkt Schweiz und Europa

- *Benchmarking*  
Vergleich mit ausgewählten

öffentlichen und privaten Organisationen.

Die strategische Analyse bildet die Definitionsbasis der zu erreichenden Veränderungen in der Position betreffend Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren.

Die strategische Wahl soll die Chancen des Umfelds ergreifen anhand von gezielten Massnahmen die

- Stärken der Armee konsolidieren
- Schwächen der Armee beseitigen
- Gefahren des Umfelds beschränken
- Leistungen gemäss Armeauftrag und Vision der Armee optimieren.

Eine erste Phase beinhaltet:

- Sichtbarkeit der Armee verbessern und Erfolg der Leistungen kommunizieren; verbesserte Armeeakzeptanz
- Potenzial der Miliz verstärken und nutzen
- Einsatzfahrungen an Partnern messen
- Führungsprozesse synchronisieren
- Aktive Nachrichtensuche und -produktion

Eine zweite Phase beinhaltet:

- Netzwerke der Miliz pflegen und unterstützen
- Förderung von strategischen Partnerschaften
- Interne Kommunikation, regelmässig und offen
- Tradition pflegen und entwickeln

Eine dritte Phase beinhaltet:

- Verstärkung ziviles Lobbying durch militärische Funktionsträger
- Kompetenzpoolbildung, Dienstleistungsflexibilisierung, Milizmöglichkeiten nutzen.

### Sommaire

«Sécurité et liberté, Armée suisse»: cette idée directrice résume la nouvelle vision de l'armée, qui a été révélée, ainsi que la stratégie, lors du rapport des cadres du 28 juin 2007 à Interlaken. La vision de l'armée se fonde sur la vision du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) pour l'avenir l'armée se donne neuf lignes directrices stratégiques.

Die Konkretisierung der Strategiewahl führt zu den vorgegebenen neun strategischen Stossrichtungen und ihren Zielen (Kurzfassung):

1. Glaubwürdigkeit der Armee verbessern und durch Präsenz, Öffentlichkeitsarbeit und gezielte Kommunikation von Einsätzen und Erfolgen (Glaubwürdigkeit durch Leistung und Transparenz)
2. Militärische Werte und Traditionen fördern (Fördert Gemeinschaftssinn)
3. Identifizierung mit der Milizarmee stärken (Verbindet und vernetzt)
4. Perspektiven für vorhandenes sowie zu rekrutierendes Personal langfristig sicherstellen (Attraktiver Arbeitgeber)
5. Armee als Ganzes durch kontinuierliche Verbesserung weiterentwickeln (Verbessert sich kontinuierlich)
6. Effizienz der Leistungserbringung durch integrale und durchgängige Prozesse und Instrumente steigern (Handelt kostenbewusst)
7. Zusammenarbeit mit der Wirtschaft, Wissenschaft und der Nationalen Sicherheitskooperation ausbauen (Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Wissenschaft)

*Fortsetzung auf Seite 8*

8. Qualität der Einsätze an denjenigen der in- und ausländischen Partner messen und internationale Ausbildungskooperation vertieft nutzen (Anerkannte Kooperationspartner)
9. Über alle Lagen mit den gleichen Prozessen und einem gemeinsamen Lagebild führen (Nutzt kompatible Führungsprozesse).

Als letzter Schritt werden die strategischen Ziele operationalisiert; das heisst Formulierung von strategischen Vorgaben bzw. Richtlinien zu den einzelnen Massnahmenbereichen.

Gemäss Referat des Chefs der Armee (CdA) sind Vision und Strategie wichtige Führungselemente der Armee; sie gelten für alle Kader und Mitarbeiter des Bereichs Verteidigung sowie alle Milizangehörigen der Armee.

Die Schweizer Armee will sich mit der neuen Vision und den strategischen Stossrichtungen ein klares Profil geben, bezüglich

- Interpretation des gesetzlich verankerten Auftrages
- Erfüllung im Rahmen der jeweils gültigen Bedingungen
- Beitrag zur Sicherheit und Freiheit des Landes.

Eine Vision und Strategie für die Armee mag notwendig und nützlich sein, das Entscheidende aber ist der Mensch, die Mitarbeiter, das Personal, welches motiviert für oder in der Armee seinen Dienst leistet. Als Auftrag des Departementschefs sollen die Personalbezüge im Zeitraum 2003 bis 2011 real um 20% gesenkt werden, das heisst rund 200 Millionen Franken gespart bzw. ein Abbau auf eine Zielgröße von 9190 Stellen bis zum 1. Januar 2011 erreicht werden. 2002 bis 2007 sank der Personalbestand um 1200 Stellen und in den nächsten vier Jahren müssen noch 830 Stellen aufgehoben werden. Im Abbauprozess konnten die Entlassungen mit 23 Personen tief gehalten werden.

Vor allem das Zivilpersonal der LBA ist vom Stellenabbau und der Umorganisation betroffen; 2007 sind zwei Drittel der Abbauvorgaben erreicht.

Die letzten Jahre beim militärischen Personal sind geprägt durch höhere Arbeitsbelastung, erhöhte Abgänge durch Kündigung und geringe Personaleintritte. Die geplante Konfiguration der Armee XXI mit rund 5300 Stellen für militärisches Personal konnte nie realisiert werden. Für 2008 sind beim militärischen Personal 4073 Stellen vorgesehen; auf den heutigen Stand bezogen sind somit noch 180 Stellen vakant. Die Unzufriedenheit und ihre Ursachen bei den Berufsmilitärs wurden analysiert, beurteilt und Massnahmen ausgearbeitet, die sich in vier Bereiche aufteilen lassen:

- Kommunikation / Transparenz
- Sämtliche Stellenausschreibungen des militärischen Personals ab Einsatzgruppe 3 werden neu im Intranet publiziert.
- Informationen aus den Sitzungen der Geschäftsleitung Verteidigung werden ab sofort für alle Mitarbeiter-
- Mangelnde Karrierepla-

den im Intranet zugänglich gemacht.

#### • Personalführung

Die Personalführungsausbildung soll verbessert, stufen- und bedarfsgerecht weitergeführt werden.

#### • Arbeitgeberleistungen

Das Rücktrittsalter 58, 60, 62 für militärisches Personal soll beibehalten werden.

#### • Berufliche Neuorientierung

Militärisches Personal welches sich beruflich neu orientieren will und vorzeitig aus dem Bundesdienst austritt, soll anteilmässig für die geleistete Mehrarbeit entschädigt werden.

Anzumerken ist, dass zahlreiche Personalmassnahmen bereits vor dem Kaderrapport publiziert und bekannt waren.

Nach dem Kaderrapport unterlagen die theoretischen Aussagen bezüglich Vision und Strategie der Schweizer Armee 2007 zum Teil einer kritischen Beurteilung. Auch zur personellen Situation wurden von den Praktikern an der Ausbildungsfront auf zahlreiche Mängel hingewiesen:

nung, keine Perspektiven • Einsätze nach Feuerwehrprinzip, teilweise interne Personalabwerbung

• Information down-top wird von Vorgesetzten ignoriert, daher nutzlos; Maulkorb

• Graben Untergebene – Generalität; z.B. Höhendifferenz Interlaken – Harder Kulm

• Betrieb läuft auf den letzten Zacken, kein Spielraum mehr.

Um der weitverbreiteten Resignation der zivilen und militärischen Kader im Bereich Verteidigung und in der Armee ein Ende zu bereiten, braucht es mehr als eine Vision und Strategie für die Armee, es braucht beispielsweise Wahrheit, Einfachheit, Vorbild und Bodenhaftung auf allen Stufen!

## Literatur

### Das Reduit, Mythen und Fakten

Eine Broschüre von Roberto Bernhard, gemeinsam herausgegeben vom Institut Libertas, der Schweizerischen Vereinigung für Militärgeschichte und Militärwissenschaft (SVMM), des Zentrums für Geschichte und militärische Forschung (CHPM), dem Arbeitskreis Gelebte Geschichte (AGG). Broschiert, circa 30 Seiten, 4 Karten und Fotos in schwarz-weiss. 15 Franken plus Verpackung und Porto. Bestelladresse: Hervé de Weck, rue St-Michel 7, CH-2900 Porrentruy (Fax 031 466 29 74), E-Mail [herve.deweck@bluewin.ch](mailto:herve.deweck@bluewin.ch).

-r./pd. In Artikeln oder Werken, die kürzlich erschienen sind und behaupten wissenschaftlich zu sein, weigern sich Akademiker, seriöse Arbeiten zur Kenntnis zu nehmen, unter anderen solche von Korpskommandant Hans Senn und Willy Gautschi, und klagen General Guisan des «Verrats» an, weil er nach der Niederlage Frankreichs im Juni 1940 die Armee in die Alpen zurückgezogen hat.

Mit «Das Reduit, Mythen und Fakten», auf Deutsch abgefasst, stellt Roberto Bernhard von Winterthur die historische Wahrheit wieder her. Zwei verschiedene Veröffentlichungen, eine auf Deutsch, die andere auf Französisch (Le Réduit national – Mythes et réalités), sind einem jungen Publikum gewidmet, das vielfach alles über die Schweiz während des Zweiten Weltkrieges ignoriert. Auch solchen, die für die Geschichte der Schweiz im Zeitraum des Faschismus und des Kalten Krieges sensibilisiert sind und die mehrere Folgerungen der Kommission Berger als Ärgernis empfinden, wie auch die Behauptungen der so genannten «kritischen» Historiker und die Angriffe gegen die Schweiz betreffend namenlose Vermögen.

Wer sich um die «verlorene Ehre der Schweiz» interessiert, dem sei diese Broschüre wärmstens empfohlen. Eine Bereicherung für die echte Aufarbeitung der Vergangenheit.



1941 zur Feier 650 Jahre schweizerische Eidgenossenschaft sprach man weniger über Trends und Visionen, was Freiheit und Sicherheit betrifft, sondern holte eine Symbolfigur hervor: Wilhelm Tell. Auf unserem Bild: «Tell missachtet den Hut» nach einem Stich von H. Courvoisier.