

|                     |   |
|---------------------|---|
| <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>        | 81 (2008)   |
| <b>Heft:</b>        | 12  |
| <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:** 23.01.2026

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

# Führung und Verwaltung der Schweizer Armee

## Der weite Weg

Der Zeitablauf verändert viel, auch die Armee als Spiegelbild der Gesellschaft. Nicht alles Bewährte ist schlecht, nicht alles Neue gut. Für das Rad neu zu erfinden, haben nur diejenigen Zeit, die nichts Besseres zu tun haben. Das schweizerische Militärwesen besitzt seine unverwechselbaren Eigenschaften, es als Sonderfall bezeichnen zu wollen, wäre zu einfach. Es ist vielmehr historisch gewachsen, adäquat für einen Kleinstaat, das heisst auf seine beschränkten Ressourcen und Möglichkeiten zugeschnitten. Die Grundpfeiler wie die bewaffnete Neutralität, die Allgemeine Wehrpflicht und das Milizsystem sind gegeben und keineswegs antiquiert. Ausländische Staaten und Armeen beneiden uns auch heute, wegen diesen Grundlagen, die einmalig sind und gegen aussen durchwegs Beachtung finden. Aber auch diese Grundlagen sind einem steten Wandel unterworfen.

Von allgemeinem Interesse ist die Strukturentwicklung in der Armee, aber ebenso jene in der Militärverwaltung des Eidgenössischen Militärdepartementes (EMD), ab 1998 des Eidgenössischen Departementes für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS).

## Entwicklung des EMD nach 1990

Die Strukturen der Armee und des EMD sind über Jahrzehnte gewachsen. Die Armee zählte vier Armeekorps und die Flieger- und Fliegerabwehrtruppen, nebst dem Generalstabschef (GSC) und dem Ausbildungschef (AC), total sieben Korpskommandanten. Im Anschluss an die Mirageaffäre in der Mitte der 1960er-Jahre wurde der Rüstungschef (RC) geschaffen.

Die Kommission für Militärische Landesverteidigung (KML), als oberstes Gremium im EMD, setzte sich wie folgt zusammen:

Leitung: Chef EMD; Mitglieder: Sieben Korpskommandanten, Rüstungschef (plus Generalsekretär (GS) und Chef Gesamtverteidigung). Sie tagte einmal pro Monat.

Daneben behandelte der Leitungsstab (LS) zweimal pro Monat Verwaltungsgeschäfte in folgender Zusammensetzung:

Leitung: Chef EMD; Mitglieder: GSC, AC, Kommandant Flieger und Flab, RC und GS.

Die Rüstungskonferenz und der Rüstungsausschuss waren für die Rüstungsgeschäfte zuständig.

Mit der Führungsstruktur 1994 erfolgte im EMD die Umbenennung der KML in Geschäftsleitung (GL) und des Leitungsstabes (LS) in Geschäftsausschuss (GLA). Dies diente dem erweiterten Aufgabenspektrum der Armee bzw. zivilen Belangen.

Zu dieser Zeit entstanden vier Führungsausschüsse, Verwaltung, Führung und Einsatz, Heer und Rüstung, zur Vorbehandlung der Geschäfte vor der Überweisung an die Geschäftsleitung (GL); zusätzlich bestand als fünfter Ausschuss derjenige für die Luftwaffe.

Ein Jahr nach der Einführung der Armee 95 wurde am 1. Januar 1996 die Struktur des EMD (EMD 95) angepasst. Auf eine eigentliche Neuorganisation verzichtete man, doch der Generalstab erfuhr eine Gliederung nach den Führungsgrundgebieten J 1 (Personnel), J 2 (Nachrichten), J 3 (Operationen), J 4 (Logistik), J 5 (Planung) usw.

Die Gruppe Ausbildung mutierte zum Heer, als Serviceorganisation, nicht als Teilstreitkraft, sondern mit Ausbildungsverantwortung, nebst Zuständigkeit für truppennahe Belange.

Die Geschäftslast und die Neuorganisation des EMD 95 bewirkten eine Staulage in der Geschäftsleitung (GL), mit gravierenden Auswirkungen auf die weitere Entwicklung der Verwaltung und Armee. Entscheidungsprozesse blieben aus, die Armee XXI wurde einspurig entwickelt.

Mit der Erweiterung des Departementes zum VBS ab 1998 nahm die Heterogenität der Bereiche zu. Die Armeegeschäfte wurden in einer Vorbereitungssitzung der Geschäftsleitung VBS vorbehandelt. Eine eigentliche grundlegende Diskussion über die Armeeprobleme fand nicht mehr statt.

Das VBS wurde in Politikbereiche gegliedert, was intern auf Ablehnung stiess, weil damit die Armee als solches marginalisiert wird. Nachteilig erwies

Wer Politik und Militär trennen will, lebt in der gleichen Illusion wie jene, welche die Eidgenossenschaft und die Miliz auseinander dividieren wollen.

sich auch die Mischung von Stabs- und Linienfunktionen und eine zusätzliche Führungsstufe.

Die Geschäftsleitung (GL) des VBS ist kein geeignetes Gremium, das Armeefragen entscheidet. Der Chef der Armee (CdA) vertritt darin als einziger die Armee. Anstelle des Generalstabes im Verwaltungsteil Verteidigung wurden der Führungsstab, der Planungsstab, der persönliche Stab CdA und der neue Stab des Stellvertreters CdA geschaffen.

## Der Zustand heute

Früher hatte die Militärverwaltung Unterstützungsfunction und war Partner der Truppe. Heute ist die Truppe der Verwaltung angehängt und unterstellt. Die Militärverwaltung ist jetzt pyramidenförmig gegliedert, dagegen weist die Truppe flache Strukturen auf. Dies ist fragwürdig und sollte umgekehrt sein. Mit einer schlanken Militärverwaltung liessen sich beträchtlich Kosten einsparen. Für die Armee ist jedoch eine hierarchische Struktur notwendig. Die Fehlkonstruktion der Armee hat die Militärverwaltung zu verantworten.

Der Chef VBS, der Rüstungschef (RC), der Generalsekretär (GS) und andere fehlen in der Geschäftsleitung Verteidigung (GL V), neu Armeeführungsrapport (AFR) genannt; vor allem aber fehlen die Truppenkommandanten als Vertretung der Miliz. Die GS V ist damit weder repräsentativ, noch kann sie umfassende Lösungen ausarbeiten oder Beschlüsse fassen. Militärische und politische Aspekte auf dieser Stufe trennen zu wollen, ist illusorisch. Der Chef VBS ist überdies zu weit entfernt von der Armee und gar nicht in die Verteidigungsbelange eingebunden, was früher mit der KML bzw. GL der Fall war.

### SOMMAIRE

L'armée suisse se trouve dans un temps de changement. Surtout les structures et les procès de la conduite et de l'administration de l'armée sont à revoir, à changer et à améliorer. Des solutions à ce sujet viennent d'être présentées et doivent être discutées.

Lesen Sie bitte auf Seite 8 weiter!

## PERSONEN

### Oberst i Gst Sergio Stoller wird Chef Heeresstab

**Der Bundesrat hat Oberst im Generalstab Sergio Stoller unter gleichzeitiger Beförderung zum Brigadier zum neuen Chef Heeresstab per 1. Dezember ernannt. Weiter verlängerte er die befristet übertragene Kommandoführung der Infanteriebrigade 5 von Brigadier Rudolf Grünig um ein Jahr.**

BERN. – Der 52-jährige Oberst im Generalstab Sergio Stoller ist Nachfolger von Brigadier Peter Candidus Stocker, der auf den 1. Juni zum Chef Operationen/Stellvertretender Chef Führungsstab der Armee ernannt worden war. Oberst i Gst Stoller trat 1987 in das Instruktionskorps der Infanterie ein. Seit dem 1. April 2007 ist er Chef Operationen und Stellvertreter Chef Heeresstab.

Der Heeresstab unterstützt den Kommandanten Heer bei der Entscheidfindung; plant und koordiniert bereichsübergreifende Heeresgeschäfte; ist zuständig für die Weiterentwicklung des Heeres, stellt gemäss Vorgaben des Kommandanten Heer die operationelle Führung und die Einsatzbereitschaft der Stäbe und Verbände des Heeres sicher; führt die befohlenen Einsätze des Heeres; ist bereichsübergreifend federführend für die Unternehmensentwicklung, für das Personal-, Rechts- und Finanzwesen sowie für die betriebliche Unterstützung.

Weiter hat der Bundesrat die Kommandoführung der Infanteriebrigade 5 von **Brigadier Rudolf Grünig** bis zum 31. Dezember 2009 verlängert. Der 54-jährige Brigadier Grünig führt die Infanteriebrigade 5 seit dem 1. Januar 2006 nebenamtlich. Hauptamtlich ist er Vize-rektor der Universität Freiburg.

*Roland Häggerli*

### Div Bölsterli wird Ruag-VR

BERN. – Divisionär Andres Bölsterli ist zum neuen VBS-Vertreter im Verwaltungsrat des bundeseigenen Technologiekonzerns Ruag ernannt worden.

Er folgt auf Divisionär Jakob Baumann, der wegen seines neuen Amts als Rüstungschef bereits im vergangenen Mai aus dem Aufsichtsgremium ausgeschieden ist. Baumann sass während fünf Jahren im Ruag-Verwaltungsrat. *(NLZ)*

## Fortsetzung ab Seite 7

Die Bildung des ambivalenten Heeres, einerseits als Serviceorganisation, anderseits als Teilstreitkraft, geht in die falsche Richtung. Die Neuunterstellung der Heeresbrigaden unter den Stellvertreter Kommandant Heer Anfang 2008 ist keine befriedigende Lösung. Die Truppe ist nach wie vor in der Hierarchie weit unten angesiedelt und besitzt wenig Einfluss.

Eine Vielfalt der Stäbe auf der Armeeebene verkompliziert die Führungsabläufe, verwischt die Verantwortlichkeiten und schafft Doppelspurigkeiten.

Bei grösseren Armeeinsätzen soll die operative Führung einem Joint Force Commander (JFC) übertragen werden, ganz nach dem Nato-Vorbild. Ausländische Führungssysteme zu übernehmen ist jedoch problematisch, und ein von Fall zu Fall ernannter und unvorbereiteter JFC bedeutet den Einbau einer unnötigen Führungsebene, die ersatzlos gestrichen werden kann.

Probleme ergeben sich aus der Trennung von militärstrategischer und operativer Stufe in der Militärverwaltung, eine Konsequenz aus der Zerschlagung der Armeestrukturen und der Truppe als Anhängsel der Verwaltung. Da Verwaltungsführung und Einsatzführung völlig verschiedene Wege aufweisen, führt dies auch zu getrennter Einsatz- und Ausbildungsverantwortung. Das Modell Pyramide soll sicherstellen, dass die Armee hierarchisch aufgebaut wird. Die Heeresbrigaden können entweder zu Armeekorps (AK) oder in Territorialregionen (Ter Reg) zusammengefasst werden. Dadurch ist die Truppe direkt im obersten Führungspremium der Armee repräsentiert.

Die heutigen Armeestrukturen verhindern Aufstiegsmöglichkeiten von Höheren Stabsoffizieren (HSO, Brigadier, Divisionär und Korpskommandant); solche sind nur noch in der Militärverwaltung möglich, ohne entsprechende Erfahrung bei der Truppe. Führungsmängel (vielfach ist die Rede von einer Führungskrise) im VBS sind auf die ungenügende Personalauswahl zurück zu führen. Eine Laufbahnplanung ist nur in einer hierarchisch strukturierten Armee möglich. Die zufälligen Ernennungen gleichen Feuerwehrübungen, wo fallweise und kurzfristig unter Zeitdruck geplant und entschieden werden muss. Eine langfristige Karriereplanung ist nicht vorhanden.

### Was könnte korrigiert werden?

Der Bereich Verteidigung (V) benötigt ein neues Führungsgremium; die Geschäftsleitung Verteidigung (GL V) beziehungsweise der Armeeführungsrapport (AFR) sind umzugestalten und neu zu

benennen. Die neue Militärische Landesverteidigungskommission (MLK, als möglicher Name) muss ein Entscheidungsgremium für alle Armeefragen sein. Vorsitz hat der Chef VBS, Mitglieder sind der Generalstabschef (GSC), der Ausbildungschef (AC), die Kommandanten der zwei Armeekorps, der Kommandant der Luftwaffe, der Rüstungschef und der Generalsekretär, total 8 Personen.

Für administrative Fragen kann ein weiteres Gremium unter der Leitung des GSC geschaffen werden. Der Chef der Armee (CdA) passt historisch und nach zwei negativen Erfahrungen nicht in unsere schweizerische Armeelandschaft. Er ist durch einen Generalstabschef (GSC) zu ersetzen.

Das CdA Gestäbe ist durch einen mehrfunktionalen Generalstab, welcher dem GSC direkt unterstellt ist, abzulösen.

Die Teilstreitkraft Heer ist abzuschaffen, wobei die grossen Verbände neu unterstellt werden. Der Chef Heer wird zum Ausbildungschef (AC), verantwortlich für die Grundausbildung mit den Lehrverbänden und der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA).

Die grossen Verbände können entweder in den Territorialregionen (Ter Reg, wobei die Anzahl von vier auf drei zu reduzieren wäre) zusammengefasst werden oder in zwei zu schaffende neue Armeekorps (AK) integriert werden. Der Vorteil der Armeekorpslösung wäre die Aufteilung von je vier Brigaden (drei aktive und eine Reservebrigade) in ein Armeekorps. Die Kommandanten der beiden Armeekorps und der Kommandant des Luftwaffenverbandes würden der MLK angehören und in diesem Gremium die Truppe vertreten. Für die Führungs- und Logistikorganisationen wären adäquate Lösungen zu treffen.

Damit wäre ein hierarchischer Armeeaufbau mit all seinen Vorteilen erreicht, als Gegenpol zur Militärverwaltung, das heisst, eine klare Trennung Truppe – Verwaltung.

Pyramidenförmige Armeestrukturen mit natürlichen Aufstiegsmöglichkeiten ermöglichen auch eine verbesserte Einsatzplanung für die Höheren Stabsoffiziere (HSO). Dadurch können Überraschungen sowie kurzfristige Ernennungen vermieden werden, die von fehlender langfristiger Planung für Führungskräfte zeugen.

Der Staatsrechtler Max Imboden hat 1964 eine Broschüre mit dem Titel «Helvetisches Malaise» herausgegeben. Dass heute in der Führung und Verwaltung der Schweizer Armee ein «Helvetisches Malaise» besteht, bestreitet wohl niemand mehr. Lösungen zu Beseitigung dieses Zustandes sind gefragt. *Oberst Roland Haudenschild*

#### Benutzte Quelle:

Müller Paul, Strukturen und Prozesse der Führung und Verwaltung der Armee, Studie III, vom 26. September 2008, 20 Seiten.