

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 142 (1976)  
**Heft:** 7-8

**Artikel:** So plant das Eidgenössische Militärdepartement  
**Autor:** Dürig, Walter / Stefanoni, Guido  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-50277>

### **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:** 10.02.2026

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



– Eine eindeutige Lücke besteht in der **Panzerabwehr der Infanterie** auf mittlere und große Distanzen. Diese kann nicht allein durch vermehrte ungepanzerter Abwehrwaffen geschlossen werden. Nur eine vermehrte Mechanisierung der Panzerabwehr verhilft unserer Infanterie zur notwendigen Kampfkraft und Gefechtsautonomie. Die Verwendung von alten Kampfpanzern für diese Aufgaben ist unzweckmäßig.

Der Verzicht auf jegliche Erhöhung des Mechanisierungsgrades unserer Armee ist unter diesen Bedingungen weder verständlich noch gerechtfertigt. Dazu kommt die Tatsache, daß die uns zur Verfügung stehende Vorwarnzeit immer kürzer wird und unter Umständen auf Null zusammenschmelzen könnte. Die Erstellung der **taktischen und materiellen Einsatzbereitschaft** ist für unsere Milizarmee eine Existenzfrage. Kein Mittel aber bietet bessere Voraussetzungen für den raschen Einsatz als der mechanisierte Verband. Die Frage nach der Zweckmäßigkeit der Investitionen in eine massive Verstärkung des Geländes, welche wenigstens Teilen unserer ungeschützten Kampftruppen günstige Voraussetzungen für die rasche Erstellung der Kampfbereitschaft bietet, stellt sich vor allem dann, wenn diese auf Kosten der Mechanisierung gehen sollten. Beide Maßnahmen sind von eminenter Bedeutung; entscheidend ist die Berücksichtigung der auch für uns geltenden Forderungen des modernen Kampfes. Diesen haben sich auch unsere Maßnahmen anzupassen. ■

«Es wäre abenteuerlich und selbstsüchtig, wenn wir uns für unsere Sicherheit nur auf die Wehranstrengungen unserer Umwelt verlassen wollten.

Wir sind es der Völkergemeinschaft und uns selbst schuldig, unsern eigenen Beitrag zur Verminderung der Kriegsgefahr zu leisten. Nur wenn wir hier und heute ein ausreichendes Wehrpotential aufbauen und erhalten, nur wenn die Schweiz nicht zum Weichteil in Mitteleuropa wird, nur dann haben wir eine Chance, daß dieses Land nicht in die Operationspläne fremder Generalstäbe einbezogen wird. Dieses Land aus einem Krieg herauszuhalten, ist der vornehmste Zweck unserer Wehranstrengungen. Dafür müssen wir in naher Zukunft mehr tun. Wer realistisch und ehrlich denkt, muß zugeben, daß wir es uns leisten können und müssen, und daß es sich lohnt.»

(Korpskommandant J. J. Vischer, Generalstabchef, an der Generalversammlung der Schweizerischen Offiziersgesellschaft am 13. Juni 1976 in Montreux)

# So plant das Eidgenössische Militärdepartement

Walter Dürig / Guido Stefanoni

**Planen bedeutet, sich kritisch mit der Zukunft auseinanderzusetzen und aktiv auf sie einzuwirken. Planung ist deshalb nicht nur im zivilen, sondern auch im militärischen Bereich von großer Wichtigkeit. Das Militärdepartement hat bereits in den frühen fünfziger Jahren systematisch zu planen begonnen und seither immer wieder große Anstrengungen zur weiteren Verbesserung der Planung unternommen. In diesem Beitrag werden die neue Form der Planung, die erst kürzlich vom Departementschef genehmigt worden ist, vorgestellt und einige Auswirkungen der Planung auf die Truppe gezeigt.**

## Was verstehen wir unter Planung?

Planung wird im allgemeinen ziemlich unterschiedlich definiert. Wir können jedoch von der Tatsache ausgehen, daß in allen Bereichen – beispielsweise in einer Unternehmung, in der öffentlichen Verwaltung, in der Armee oder sonstwo – von den dafür zuständigen Instanzen laufend Entscheidungen gefällt werden müssen. Damit dies nicht unter Zeitdruck, intuitiv, auf Grund von Sachzwängen oder in Unkenntnis der zu erwartenden Auswirkungen geschehen muß, sollen alle Einflußfaktoren, die für eine Entscheidung von Bedeutung sind, möglichst umfassend analysiert und verschiedene Lösungsvarianten untersucht werden. Diese **systematische Entscheidungsvorbereitung** bezeichnen wir als Planung [1].

Planung soll eine wirkungsvolle Zukunftsgestaltung ermöglichen. Wenn wir aber die Zukunft nicht dem Zufall überlassen wollen, so bedeutet Planung:

- die **Ziele** bestimmen, die wir realisieren wollen;
- die möglichen **Maßnahmen** erarbeiten, mit denen wir diese Ziele erreichen können;
- die nötigen **Miteinsätze** prüfen.

Planung soll also ein vernunftgemäßes Handeln systematisch vorbereiten, damit ein Ziel unter gegebenen Randbedingungen bei überblickbarem Risiko erreicht werden kann.

Wir haben bereits darauf hingewiesen, daß in allen Bereichen geplant werden muß. So spielt die Planung zum Beispiel auch als Element der **militärischen Führung** eine entscheidende Rolle. Bevor der Vorgesetzte einen Entschluß faßt, hat er eine eingehende Beurteilung der Lage vorzunehmen, das heißt, er muß, ausgehend vom Auftrag, alle relevanten Einflußfaktoren (Umwelt, feindliche und eigene Mittel, Zeitverhältnisse) analysieren und verschiedene Aktionsvarianten untersuchen. Er hat sich zu überlegen, welche Ziele realisiert werden sollen, mit welchen Maßnahmen diese Ziele erreicht werden können und welche Mittel (Truppen, Material) einzusetzen sind. Durch diese Überlegungen wird der anschließende Entscheid systematisch vorbereitet und fundiert.

## Welchem besonders Zweck dient die Planung im Militärdepartement?

Das EMD hat die Aufgabe, alle notwendigen **Vorkehrungen zur Vorbereitung und Sicherstellung der militärischen Landesverteidigung** zu treffen. Die Planung soll dazu ein Hilfsmittel bilden. Sie hat einerseits die erforderlichen Grundlagen zu liefern, damit das Militärdepartement die für eine wirksame Landesverteidigung notwendigen (finanziellen) Mittel von den übergeordneten politischen Instanzen (Bundesrat, Parlament) zugesprochen erhält. Andererseits hat sie auch die Basis



für eine vollständige Verwendung der zur Verfügung stehenden Mittel zu bilden. Diese Mittel sollen jedoch nicht einfach wahllos ausgegeben werden, sondern die Planung hat dafür zu sorgen, daß dies möglichst im Sinne einer maximalen Kampfkraftverstärkung geschieht.

Wenn wir im übrigen hier von Planung sprechen, so beziehen wir uns dabei ausschließlich auf die **zukünftige Armee**. Sämtliche Belange der bestehenden Armee, insbesondere operative, taktische und logistische Einsatzplanung, sowie auch die Planung der Gesamtverteidigung sind nicht Gegenstand unserer Ausführungen.

## Der Aufbau der Planung im EMD

Die Planung im Militärdepartement gliedert sich in die **Teile** (Bild 1):

- Grundlagenplanung;
- Bereichsplanungen;
- Dienstabteilungsplanungen [2];
- Mittelfristige Finanzplanung und Budgetierung.

Diese Gliederung entspricht im großen und ganzen dem hierarchischen Aufbau (Bild 2) des Departements, wobei alle wichtigen Aufgabenbereiche des EMD von der Planung erfaßt wurden.

Die **Grundlagenplanung** bringt alle für die zukünftige militärische Landesverteidigung bedeutungsvollen Fakto-

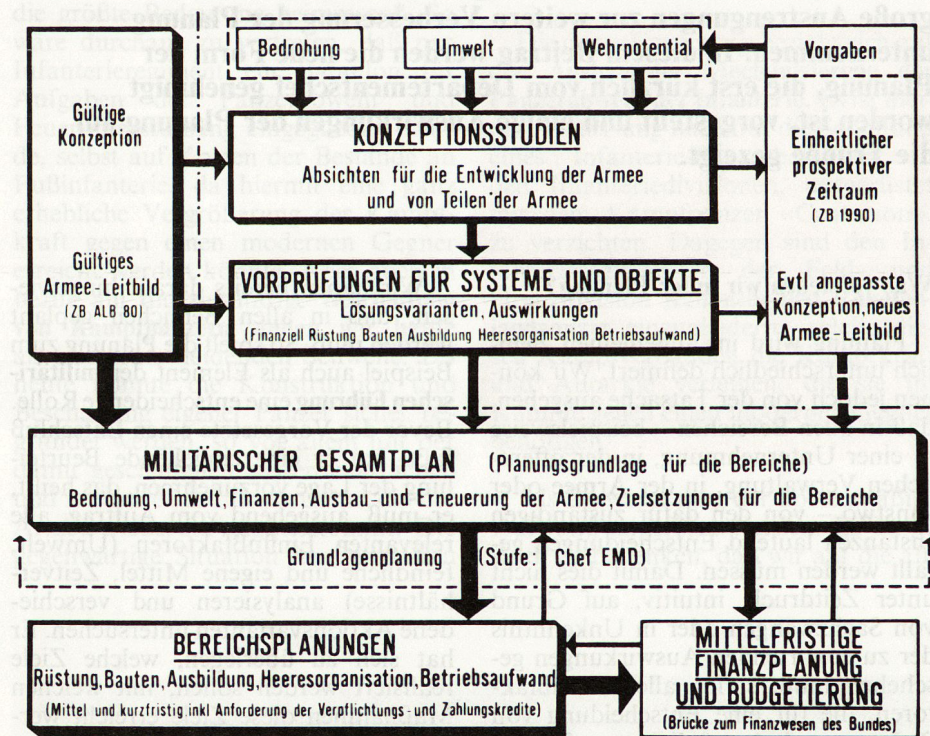
ren umfassend und abgestimmt zur Darstellung. Die gültige Konzeption der militärischen Landesverteidigung und das bestehende Armeeleitbild bilden dazu die Basis. Für einen einheitlichen prospektiven Zeitraum (zum Beispiel 1990) werden auf Grund der dannzumal wahrscheinlichen Bedrohung, der Umwelt und des Wehrpotentials Absichten für die Entwicklung der Armee und ihrer Teile formuliert (Konzeptionsstudien) sowie für bestimmte große Ausbaubedürfnisse (vor allem Kriegsmaterial) Lösungsvarianten entwickelt und deren Auswirkungen untersucht (Vorprüfungen). Aus diesen Arbeiten kann sich unter Umständen eine neue Konzeption oder ein neues Leitbild herauskristallisieren. Dieses Vorgehen garantiert, daß die relevanten Faktoren bereits heute über einen längeren Zeitraum hinweg erfaßt und notwendige Anpassungen der Konzeption der militärischen Landesverteidigung und des Armeeleitbilds frühzeitig in Angriff genommen werden. Leitbild und Konzeption werden, um mit Däniker [3] zu sprechen, dynamisiert.

Die Konzeption der militärischen Landesverteidigung, das Leitbild, die Konzeptionsstudien und die Vorprüfungen bilden die Basis für die Bearbeitung des **militärischen Gesamtplans**, der ein Schlüsseldokument im ganzen Planungssystem darstellt. Er enthält unter anderem die Ausbau- und Erneuerungsbedürfnisse (umfassende Darstellung der Rüstungs- und Bauvorhaben auf etwa 10 Jahre hinaus), den langfristigen Finanzplan und die Zielsetzungen für die Bereichsplanungen, durch die Grundlagenplanung und Bereichsplanungen miteinander koordiniert werden sollen.

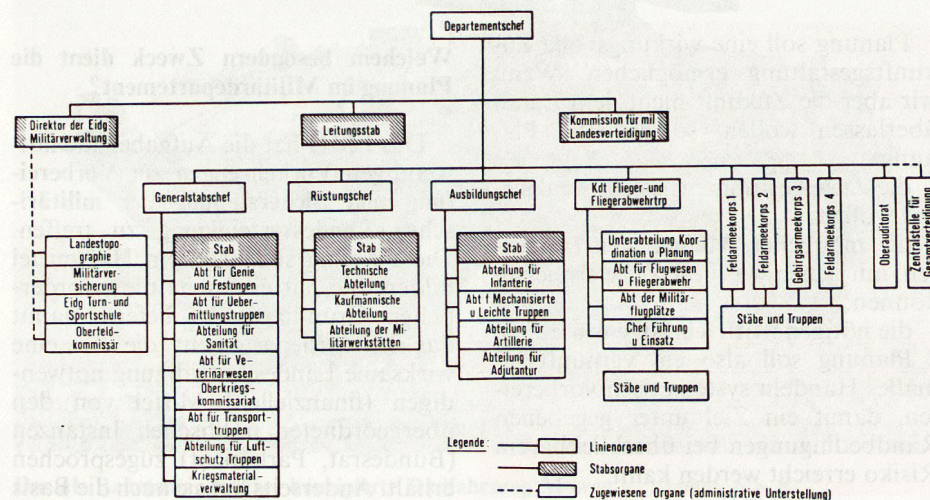
Die Grundlagenplanung stellt eine **Planung auf Stufe Departementschef** dar, das heißt, die Dokumente werden vom Chef des EMD genehmigt. Für die Planung selbst ist der Generalstabschef verantwortlich, der die Bearbeitung der Dokumente an einen besondern Planungsstab, die Untergruppe Planung unter Leitung des Unterstabschefs Planung, übertragen hat. Die Mitarbeit anderer Stellen des EMD garantiert eine breite Abstützung und Informationsbasis sowie eine wirkungsvolle Berücksichtigung der Anliegen aller Truppengattungen. Die Begutachtung der Dokumente durch die Kommission für militärische Landesverteidigung stellt ein weiteres wesentliches Element der Einflußnahme der Truppe auf die Planung dar.

Ausgehend von der Grundlagenplanung, werden die einzelnen Vorhaben in den **Bereichsplanungen** ihrer Verwirklichung nähergeführt. Die Bereichspla-

## DAS PRINZIP DER PLANUNG IM EMD



## Organisationsschema des EMD





nungen stellen in erster Linie **Planungen auf Stufe Gruppenchefs** dar und werden von den Planungsstellen der Gruppen bearbeitet. So werden in der Rüstungsplanung für den Generalstabschef und den Rüstungschef Forschung, Entwicklung, Erprobung und Evaluation von Kriegsmaterial geplant, welches schließlich in Rüstungsprogrammen und Kriegsmaterialbudgets den eidgenössischen Räten zur Beschaffung vorgeschlagen wird. Die militärischen Bauten werden in der Bauplanung zur Durchführung vorbereitet. Die Ausbildungsplanung dient der längerfristigen Planung der militärischen Ausbildung; darin eingeschlossen ist die Planung des Unterrichtsmaterials und der Waffen-, Schieß- und Übungsplätze. In der Heeresorganisationsplanung werden hauptsächlich die Revisionen der Truppenordnung bearbeitet, während die Betriebsaufwandplanung die laufenden Ausgaben des EMD (im Gegensatz zu den Rüstungsausgaben) steuern soll.

Die Funktion der **Dienstabteilungsplanungen** besteht vor allem darin, die Bedürfnisse der Truppen in bezug auf Kriegsmaterial, Bauten, Ausbildung, Organisation usw. zu ermitteln und an die übergeordneten Bereichsplanungen weiterzuleiten. Die **mittelfristige Finanzplanung und Budgetierung** bildet ihrerseits die Brücke zwischen den Bereichsplanungen und dem Finanzwesen des Bundes. Sie übernimmt die Vorhaben der Bereichsplanungen und baut sie in das Budget und den Finanzplan der Eidgenossenschaft ein.

#### Wie wirkt sich die Planung auf die Truppe aus?

Wie wir bereits festgestellt haben, dient die Planung der Sicherstellung

der militärischen Landesverteidigung. Sie muß daher dafür sorgen, daß die **Truppe mit modernem Material und zweckmäßigen Bauten ausgerüstet** ist, daß ihre Ausbildung den Anforderungen entspricht und daß die Armee effizient organisiert ist. Gleichzeitig hat sie auch Gewähr dafür zu liefern, daß alle diese Elemente aufeinander abgestimmt sind. So müssen beispielsweise nicht nur die Materiallieferungen den Bedürfnissen der Truppen entsprechen, sondern es sind auch rechtzeitig die durch das neue Material notwendig gewordenen Bauten bereitzustellen, die Instruktoren und die Truppe auszubilden (Beschaffung des Instruktionsmaterials, Bearbeitung der Reglemente und Vorschriften, Bereitstellung der Hilfsmittel), die nötige Munition zur Verfügung zu halten, der Unterhalt zu organisieren und die Anpassung der «Organisation der Stäbe und Truppen (OST)» und der «Armee-Einteilung» vorzunehmen.

Diese **Abstimmung** zwischen den verschiedenen Bereichen hat in der Vergangenheit nicht in jedem Falle befriedigt; mit der neuen Form der Planung wird nun aber darauf besonderes Gewicht gelegt.

Da es sich bei der Planung des EMD um eine Planung für die zukünftige Armee handelt, ist die **Truppe** immer durch die Pläne in irgendeiner Weise direkt oder indirekt betroffen. So wirken sich, um nur ein paar Beispiele zu nennen, Leitbild, Konzeptionsstudien oder auch Revisionen der Truppenordnung unmittelbar auf die Truppe aus. Eher indirekt sind dagegen beispielsweise die Auswirkungen bei der Planung der Kriegsmaterialentwicklung.

Die Truppe hat grundsätzlich den Wunsch, immer mit modernstem Ma-

terial ausgerüstet zu werden. Dies ist jedoch ziemlich schwierig geworden, da der Zeitbedarf für ein größeres militärisches Ausbauprojekt von der Bedürfnisfestlegung bis zum Erreichen der Einsatzbereitschaft heute etwa 10 Jahre beträgt. Dieses **Zeitproblem** konnte nicht nur bei uns, sondern auch in den andern Ländern noch nicht befriedigend gelöst werden. Es ist aber auf jeden Fall einleuchtend, daß sich die Armee bei den angegebenen zeitlichen Verhältnissen systematisch auf wahrscheinliche Bedrohungsformen vorbereiten und diese als Planungsgrundlagen eingehend studieren muß. Gleichzeitig sind jedoch auch die Bedürfnisse der Truppe im Hinblick auf in 10 Jahren wahrscheinliche Bedrohungsformen zu betrachten und auf das Wesentliche zu beschränken. Die Planung hat in jedem Fall die Aufgabe, den Zeitbedarf zu verringern und durch eine umfassende Analyse aller Einflußfaktoren eine systematische Entscheidungsbildung zu ermöglichen.

#### Anmerkungen

- [1] Der Planungsbegriff wurde in dieser Form von Rühli entwickelt. Vergleiche dazu Edwin Rühli, «Beiträge zur Unternehmensführung und Unternehmenspolitik», S. 47 ff., Verlag Haupt, Bern und Stuttgart <sup>2</sup>1975.
- [2] In Bild 1 nicht dargestellt.
- [3] Gustav Däniker, «Zur Verwirklichung des Armeeleitbildes», «Neue Zürcher Zeitung» Nr. 41, S. 31, vom 19. Februar 1976. ■

## Albert Isliker & Co. AG

# Rohstoffe und chemische Produkte

für alle Industrien

Ringstrasse 72, Postfach, 8050 Zürich  
Telephon 01/48 31 60

## ZÜRCHER TREND

Das internationale Bulletin für  
Wirtschaft – Politik – Finanzen  
Chefredaktor: Dr. Hermann Ziltener

Erscheint zweimal wöchentlich seit 20 Jahren  
Kostenlose Probeexemplare durch

**TRANSTERRA GmbH**  
Postfach 214, CH-8024 Zürich