

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 165 (1999)  
**Heft:** 3  
  
**Vorwort:** Tue Gutes und sprich darüber

### **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:** 18.02.2026

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



## Tue Gutes und sprich darüber

### Klarer Weg zur Armee XXI

Unser GSC berichtete unter diesem Motto über den Stand der Reformarbeiten und den Weg von der Strategie über die Doktrin und die neuen Leitbilder von Armee und Bevölkerungsschutz zu den neuen Strukturen der Armee des 21. Jahrhunderts.

■ Hauptproblem für die neue Armee ist die **Finanzklemme**, welche bei einer Jahrestanche von 4,2 Mrd. Fr. trotz weiteren Bestandesreduktionen kaum mehr Investitionen zuliesse und Folgen für die Bereitschaft und die Ausrüstung hätte.

■ Die Armee soll weiterhin als **Eigenleistung** das einzige Instrumentarium gegen die **Risikokategorien**, definiert von General Naumann, einsetzen, d.h. gegen das «**militärische Restrisiko**», welches angesichts des bestehenden europ. Militärpotentials nicht vernachlässigt werden darf, das **Proliferationsrisiko**, welches immer mehr Länder und Kampfstoffe umfasst, die **Destabilisierung** vor allem durch religiöse und ethnische Spannungen, die **Globalisierung**, welche durch unbeständige Finanzmärkte akzentuiert wird und **Information warfare** umfasst, der ohne Vorwarnung möglich ist.

Ohne entsprechende mentale und materielle Vorbereitung käme ein Armeeinsatz gegen abrupt aufbrechende Risiken zu spät.

■ 4 Eckpfeiler prägen die **politischen Leitlinien** für die Armee XXI. Sie soll:

- **mehr Kooperationen** eingehen können, da unsere Sicherheit nicht erst an der Landesgrenze beginnt, wir sie mitproduzieren müssen, viele Gefahren nur noch gemeinsam bekämpfbar sind;
- **besseren Verbund** mit Bevölkerungsschutz und Partnern gewährleisten;
- für die Armeeaufträge **lagegerecht Prioritäten** setzen können;
- die **allgemeine Wehrpflicht und das Milizsystem** aufrechterhalten, weil sie den Bürger mit dem Staat verknüpfen, modern und kostengünstig sind und die Glaubwürdigkeit der Armee fördern.

■ Eine **Akzentverschiebung** in den Armeeaufgaben wird notwendig, da die Armee nicht mehr für den unwahrscheinlichen **worst case**, sondern primär für den wahrscheinlichen **best case** schon im Frieden eine hohe Bereitschaft für die Sicherung der Stabilität halten muss.

### Weiterentwicklung der Miliz?

Der Chef des VBS und fast alle höheren Heerführer sind überzeugt, dass das Milizsystem weiterbestehen soll. Fachtechnische und organisatorische Gründe sprächen aber auch für den Ausbau der Berufskomponente. Wie weit diese gehen soll, sind die Meinungen geteilt. Der GSC möchte, dass weiterhin das Gros des gesamten Kadern durch die Miliz gestellt wird. Die von der Miliz befürchtete **2-Klassenarmee – wie sie in Osteuropa und z.T. auch in Österreich** besteht – lehnt der GSC ab. Der Miliz sollen weiterhin alle Möglichkeiten für die Übernahme höherer Kommandofunktionen offen stehen. Vor allem in der Friedensförderung werde jedoch eine Professionalisierung von bestimmten Kdo- und Stabsfunktionen unvermeidlich sein. Auch müssen je nach Kooperationsumfang Teile der Armee in einer höheren Bereitschaft stehen, welche vermutlich längerdienende Wehrpflichtige sowie Berufs- und Zeitkader bedingt.

Die Armee XXI will weiterhin auf die Milizoffiziere mit ihrem in der zivilen Tätigkeit erworbenen Wissen und Können zählen können. Der aktuelle Einsatz in der Flüchtlingsbetreuung belegte, dass die Miliz auch in fremdartigen Aufgaben einsatzfreudig und flexibel ist, erstaunlich gute Leistungen erbringt.

Mit dieser Leitplanke bleibt die Schweizer Armee im internationalen Trend, wo man trotz Umbau der Wehrpflichts- zur Berufsarmee immer mehr qualifizierte Milizoffiziere für Schlüsselpositionen und Spezialistenjobs im ausländischen Friedensdienst sucht.

### Ständige Diskussionsplattform mit zivilen Partnern unentbehrlich

■ Die Armee braucht auch in Zukunft **viele Kader**. Ohne Unterstützung durch die Wirtschaft und die Hochschulen geht es jedoch nicht. Ein guter Anfang wurde mit den rund 100 Besprechungen der Armeespitze mit Wirtschaftsexponenten gemacht. Es braucht aber **jährliche Kontakttreffen** national und regional (vgl. englisches Muster in ASMZ 10/98, Beiheft S. 7ff).

■ Auch die **Frage von Zeitsoldaten** sollte diskutiert werden. Als Erkenntnis aus den neuen PfP-Kontakten stellt Bundesrat Ogi fest, dass wir vermehrt auf erprobte Lösungen des Auslands zurückgreifen könnten. So arbeitet Deutschland seit 1972 mit jungen Zeitoffi-

zieren über die Bundeswehr-Universität München, wo die «Offiziere auf Zeit» ihre 12-Jahres-Verpflichtung mit 3½ Jahren akademischer Ausbildung den Weg zurück in die zivilen Berufe ebnen.

■ **Einsätze in ausländischen Krisengebieten** werden eine grosse Gruppe **Freiwilliger** benötigen. Sie übernehmen mehrmonatige Ablösungen, so wie dies heute 33 Nationen im Rahmen der SFOR absolvieren. Internationale Friedenskooperation braucht aber gemeinsame Ausbildung und «trockene» Stabsübungen, um so neben der **materiellen auch die personelle Interoperabilität** sicherzustellen, was Absprachen mit den Arbeitgebern nötig macht, damit auch Milizspezialisten integriert werden können. Im Personalsektor ist echt risiko- und versuchsfreudig vorzugehen, **Null-Fehlervorfahren** würden zu wenig fortschrittliche Lösungen produzieren.

### Planungshektik ist ungesund

■ Die Erfahrungen mit der A95 hätten uns zeigen müssen: Sie litt unter dem Realisierungsdruck des verantwortlichen Departementschefs, die Armee XXI unterliegt der gleichen Gefahr, obwohl die Umwelt keinen Druck aufsetzt.

■ Der grobe Fehler mit dem **demographischen Kaderloch** wurde schon vor 9 Jahre klar erkannt, jedoch nicht beachtet. Nun muss die Armee mit dem Flick «Progress» die schlimmsten Mängel stopfen.

■ Ebenso das **unflexible Dienstagebmanagement** wurde bei der überstürzten Einführung des Zivildienstes erfunden.

### Verschleppte Mängelbehebung an der Armee 95

■ Nach 4 Jahren Gesprächen über die nötigen **Garantiearbeiten** an der Armee 95 ist es verdächtig ruhig geworden, so dass der Eindruck entsteht, man wolle die nötigen Korrekturen durch eine Beschleunigung der Armee XXI umgehen. Dies wäre jedoch verhängnisvoll, wie man bei genauem Zuhören an den Jahresrapporten der grossen Verbände feststellen konnte:

1. Grösster Fehler ist der **generelle 2-Jahres-Rhythmus**, der das Vergessenspotential des Durchschnittsmenschen gewaltig unterschätzte und so die Verbands-Weiterausbildung verhindert.

2. Die **Kaderselektion** auf den unteren Stufen erfolgt durch zu wenig erfahrene Leute und unter ungünstigem Zeitdruck.

3. Die praktische **Kaderausildung von Uof und Of** behindern sich trotz kleineren kosmetischen Korrekturen.

4. Die **Dispensationswelle** ist so stark angeschwollen, dass sie die Ausbildung von Truppen und Kader stört. Wirtschaft und Universitäten haben noch nicht voll eingesehen, dass nur eine allseits brauchbare Lösung tragbar ist. Im Übrigen würde zivil bei solch offensichtlichen Mängeln sofort mit Sanierungsarbeiten begonnen. An den Jahresrapporten wurde leider primär nur von den Zukunftsprojekten, nicht aber von konkreten Korrekturen gesprochen.

5. Der **Kampf der verbundenen Waffen** kann nicht mehr geschult werden, auch die Instrukturen «verlernen» das entsprechende Know-how. Die TTKs und die neuen Ausbildungsinfrastrukturen sind hervorragend, aber sie erlauben diese Ausbildung nur andeutungsweise. Zusätzlich wären da die Anpassung des Dienstagebudgets z.B. durch längere Grundausbildung auf Kosten der WK sowie regelmässige Benützung ausländischer Übungsplätze, analog der Luftwaffe und andern neutralen Staaten, notwendig.

### Reale Gefahr von Kaderverlusten

■ Die Anzeichen mehren sich, dass durch die Nichtbehebung der offensichtlichen Mängel die Armee viele **gute Kader und Führer verliert**, was der Rückgang der frisch brevetierten Leutnants um über 30% belegt.

■ Die «**einzige Hoffnung**» ruht zurzeit auf dem Chef Heer, der sein Hauptaugenmerk primär auf die Ausbildung der A95 richtet und mit seinen Ausbildungsexperten echte Korrekturen erarbeiten will.

**Guter Wille und ehrliche Absicht zu konkreten Verbesserungen müssen erkennbar werden, auf dass bis zum Jahr 2003 nicht eine schmerzhaft Reduktion der vorhandenen guten Kader eintrete.**



Oberst i Gst Charles Ott