

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 167 (2001)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Klare Worte auf dem Wolfsberg : Generalstabsoffiziers-Seminar FAK 4 2002  
**Autor:** Gehrig, Thomas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-67338>

### **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:** 11.01.2026

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



# Klare Worte auf dem Wolfsberg

## Generalstabsoffiziers-Seminar FAK 4 2001

Mit klarem Fokus auf die Armee XXI und die kommenden Herausforderungen für die Kader hat KKdt Ulrich Hess kurz vor Ostern – also noch vor der Publikation des ALB-Entwurfs vom 2. Mai 2001 – sein traditionelles Seminar für alle Generalstabsoffiziere im FAK 4 durchgeführt. Die zivilen und militärischen Referenten nutzten die Chance für klare Aussagen und vermittelten den weit über hundert Stabsoffizieren und Kommandanten wertvolle Diskussionsgrundlagen.

Thomas Gehrig

Das weitgehend auf Fachreferaten basierende Seminar kreiste immer wieder um die unterschiedlichen Aspekte der Führung. Allen voran nutzten Bundesrat Samuel Schmid und KKdt Ulrich Hess das Potenzial an militärischen und wirtschaftlichen Kadern für grundlegende Äusserungen. Dabei brillierte der Chef VBS durch seine eigentlich unspektakuläre, aber in Inhalt und Wirkung eindruckliche Präsentation seiner Sichtweise der «Herausforderung A XXI». Er setzte dabei seinen eigenen Anspruch in die Realität um, mit dem VBS eine glaubwürdige (und dringend notwendige) Informationsoffensive starten zu wollen.

Schmid räumte etliche Unklarheiten aus und erläuterte zur laufenden Departementsreform, dass der «V»-Teil keineswegs marginalisiert wird, wie das gewisse Medien glauben machen wollten. Vielmehr steht der Verteidigungsbereich direkt unter der Leitung des ehemaligen Regimentskommandanten.



KKdt Ulrich Hess.

Klare Aussagen machte er auch zu den Eckwerten der neuen Armee. Die gelebte Neutralität beinhaltet die Selbstständigkeit in Kooperation mit möglichen Partnern und schliesst einen NATO-Beitritt aus. Die in der Verfassung verankerte Miliz soll durch die Nutzung von Synergien gestärkt werden. Schliesslich gilt sein Hauptaugenmerk den Zukunftsperspektiven für die jüngeren Offiziere. Wer seinen Platz in der neuen Armee kennt, lässt sich einbetten und engagiert sich. Er wollte aber noch keinen verbindlichen Termin nennen, ab wann auch die Offiziere über ihre persönlichen Karriereperspektiven verfügen werden.

### Engagiert und mit klarer Argumentation

In seinem Referat setzte der Kommandant des 4. Armeekorps klare Leitplanken. Grundsätzlich müssen Diskussionen bis zum Entscheid geführt werden können. Differenzen müssen aber derart ausgeräumt werden, dass letztlich nicht den Gegnern einer glaubwürdigen, starken Armee in die Arme gespielt wird. Hess stellte als ebenso loyaler wie kritisch-mitdenkender Offizier fest, dass die im ALB skizzierte Gesamtrichtung der A XXI im Grundsatz stimmt.

Bei der Milizfrage prägte Hess die Gleichung, dass für einen gesunden Mix das Produkt und nicht die Summe der Leistungen von Miliz und Profis den Ausschlag geben muss.

Bei Generalstabsoffizieren ist die Kommandofrage ein besonderes Thema. Hier stellte Ulrich Hess unmissverständlich fest, dass es für die Führung der Bataillone der Armee XXI sowohl Milizler als auch Profis braucht. Voraussetzung ist die Bereitschaft, die qualitativ und auch quantitativ geforderten Leistungen zu erbringen. Bataillone mit mehr als 1000 Mann, jährliche dreiwöchige Wiederholungskurse und die längeren Beförderungsdienste sind Auflagen, welche neben der Bereitschaft und dem Willen für ein Kommando auch nach der Eignung fragen. Wenn die Miliz den Leistungsbeweis erbringt, steht ihr bis Stufe Brigadier alles offen, auch das Kommando einer Einsatzbrigade.

## Breite Palette

Mit dem Armeepianer Div Urban Siegenthaler, mit Div Christian Josi als USC Operationen und mit Logistikchef Div Hansruedi Thalmann stellten drei profilierte Referenten die Zukunftsperspektiven ihrer Bereiche vor. Insbesondere in der Logistik wurde der bevorstehende Paradigawechsel offenkundig. Aus den Workshops zur Transformation und zur operativen und taktischen Führung resultierten – im Verhältnis zum erbrachten Aufwand – wertvolle Impulse für die Weiterarbeit an der Armee XXI.

An der Spitze der zivilen Referenten deckte alt Nationalrat Ulrich Bremi mit seinen bemerkenswerten Gedanken zum Milizsystem ein breites Feld ab. Nachrichtenkoordinator Dr. Jacques Pitteloud und Botschafter Dr. Theodor Winkler als Direktor des Genfer Zentrums für Sicherheitspolitik ergänzten das generalstäbliche Basiswissen aus ihrer spezifischen Thematik.

Weitere Facetten lieferten der ehemalige Divisionskommandant Jean-Daniel Mudry als Direktor von Swiss Ski mit «Führung im Sport», Div Christophe Keckeis mit der «Führung der Luftwaffe» und schliesslich Brigadier Marcel Fantoni als Kommandant der Generalstabsschulen mit einem ersten Erfahrungsbericht und einem Plädoyer für seine Aktivitäten. In seinem Blick über die Heeresgrenzen hinaus bewies Keckeis eindrucklich, dass zumindest die Luftwaffe in Planung und Umsetzung der Armee XXI bereits sehr weit fortgeschritten ist.

## Ehrlichkeit verlangt nach Unterstellung unter die Lehrverbände

Eine zentrale Erkenntnis aus der Armee 95 ist der ungenügende Ausbildungsstand. Damit die Armee in Zukunft ihren Auftrag erfüllen kann, muss der Systemwechsel hier grundlegende Korrekturen bringen. Mit höchstens gleich bleibenden und im persönlichen Bereich vermeintlichen Mitteln müssen ein besserer Ausbildungsstand und damit die Einsatzfähigkeit erreicht werden. Dieses Ziel lässt sich nur mit der Unterstellung der Bat-Module unter die Lehrverbände erreichen.

## Gelesen

in «International Herald Tribune», May 8, 2001; *US-Defense Secretary Donald Rumsfeld:*

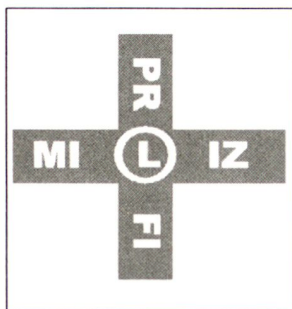
«Everyone wants to get the numbers, but you have to do the strategy first, so you have the philosophical underpinning before you start spending money.» A. St.



## Miliz/ Berufspersonal

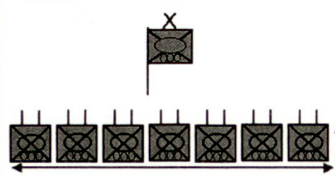
Nicht Summe →

sondern  
Produkt



## Bat Module unter die LVb

Bat Module unter  
LVb

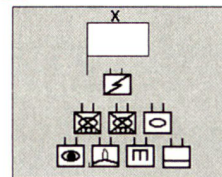


Personalmanagement !

Know how !

Benchmarking !

Bat Module unter Ei  
Stab



Personalmanagement ?

Know how ?

Effektivität?

Weil die aktuellen politischen Diskussionen zur scheinbaren Rettung der Milizkomponente den Trend zur Unterstellung unter die Einsatzbrigaden zeigten, formulierte der Kommandant plastisch das System und seine Konsequenzen.

Die Lehrverbände müssen mit ihren Truppenkörpern die definierten Standards der Grundbereitschaft erreichen. Weil dies üblicherweise mehrere Bataillone derselben Truppengattung betrifft, erlaubt das System ein valables Benchmarking. In der ersten Verbandsausbildung im Rahmen der Grundausbildung wird auch die Miliz bis auf Stufe Bat eingebunden.

Auf dieser klaren Ausbildungsgrundlage wird die Einsatzbereitschaft erstellt. Bezogen auf einen konkreten Fall, kommt in jedem zweiten bis dritten WK die EAB, die Einsatz orientierte Ausbildung als fallbezogenes Verbandstraining zum Zug.

Liegt die Verantwortung für die Grundbereitschaft bei der Einsatzbrigade, würden hingegen eindeutige Nachteile und Leis-

tungseinbussen ohne materiellen Gegenwert in Kauf genommen. Know-how für zunehmend komplexe Verbände und die zunehmende Spezialisierung müssten mehrfach aufgebaut werden und die personelle Flexibilität innerhalb der Truppengattung würde abgebaut.

Zudem benötigt das seriöse Eigentraining des Stabes sehr viel Aufwand. In seinem Dienstzeitkontingent kann ein Einsatzstab nicht gleichzeitig die Ausbildung ganz unterschiedlicher Bataillone garantieren und für sich selber einen hohen Ausbildungsstand anstreben. Das bedeutet konkret, dass die Stabsarbeitstechnik beherrscht wird und dass mögliche Einsätze als Standards trainiert werden (Stabs U, TTZ, Stabsrahmen U). Auf diesen Grundlagen kann ein modular zusammengestellter Einsatzverband effektiv trainiert werden.

Hess betonte, dass sich die Milizchefs nur auf die Führung der fachlich geschulten Verbände konzentrieren können, wenn diese «unsägliche Verwässerung von

Grundausbildung und Führung» verhindert wird. Er rief seine Offiziere dazu auf, diese Fakten in die breite Diskussion zu bringen.

### FAK 4 «fit for mission»

Hinsichtlich der Transformation will Ulrico Hess seinen Verband so rasch als möglich auf die Zukunft ausrichten. Weil der Generalstabschef weitgehende Vorausmassnahmen erlaubt, nutzt das FAK 4 seinen Spielraum.

In den Übergangsjahren 2002 und 2003 werden Organisation und Ausbildung im FAK 4 auf die A XXI ausgerichtet. Bei Aufgeboten in die entsprechenden FDT soll nach Möglichkeit die zukünftige Funktion berücksichtigt werden.

Auch Übungen der Jahre 2002 und 2003 orientieren sich an der Armee reform. So führt das FAK 4 mit dem Stab der zukünftigen Ter Zo 4 im Herbst 2002 eine Übung durch, welche sich von Inhalt und Struktur her auf die neue Armee ausrichtet. Voraussetzung dafür sind Vorausmassnahmen im Personellen, und das bedeutet, dass noch im Jahr 2001 für alle Kader die neue Funktion klar sein muss.

Das Gst Seminar 2001 erfüllte insgesamt die Anforderung, Wissen zu vermitteln, Hintergründe aufzudecken und vertiefende Diskussionsmöglichkeiten über die Verbandsgrenzen hinaus zu schaffen. Es kann davon ausgegangen werden, dass dem Korpsgeist der Generalstabsoffiziere in der Armee XXI ein noch höherer Stellenwert zukommen wird. ■

## Ausbildung und Einsatzführung klar trennen

Korpskommandant Ulrico Hess hat an der traditionellen Jahresmedienkonferenz des Feldarmee korps 4 auf dem Säntis deziert für eine klare Trennung zwischen Ausbildung und Einsatzführung plädiert. Er unterstrich, in der Phase der Vernehmlassung und der Entschlussfassung seine Meinung noch zu äussern. Wenn die Entscheide gefallen seien, werde auch er sich selbstverständlich diszipliniert hinter die gewählte Lösung stellen.

Nicht einverstanden ist Hess mit dem Vorschlag, dass die Bataillone den Einsatzbrigaden zu unterstellen seien. Das Argument, dass der Charakter der Milizarmee mit der Zweiteilung torpediert würde, verfange nicht. Die Lösung müsse lauten: Konzentration auf das Wesentliche. Für die Stäbe der Einsatzbrigaden bedeute dies, dass sie primär ihre Führungsfähigkeit schulen müssten. Demgegenüber seien die Lehrverbände für das Erreichen der Grundbereit-

schaft verantwortlich.

Korpskommandant Hess vertrat die Auffassung, dass es völlig falsch wäre, wenn die knapp bemessene Dienstzeit der Milizoffiziere durch Ausbildung von unterstellten Bataillonen absorbiert würde.

Auf dem Säntisgipfel referierten auch die Zürcher Militärdirektorin Rita Fuhrer und ihr Amtskollege Alfred Wild, Landesfähnrich des Kantons Appenzell Innerrhoden. Sie plädierten für einen engen Einbezug der Kantone in die bevorstehende Armee reform. Rita Fuhrer unterstrich, dass der Milizgedanke eine tragende Säule für die Armee bleiben werde. Alfred Wild erklärte, das Festhalten an der kantonalen Militärhoheit dürfe zwar sicher kein Thema mehr sein. Die Kantone seien aber weiterhin aktiv einzubeziehen, beispielsweise im Vollzug administrativer Aufgaben. G.



Thomas Gehrig,  
Major i Gst,  
USC Kommunikation  
F Div 6.