

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 167 (2001)

**Heft:** 7-8

**Artikel:** Warum nur so zaghaft?

**Autor:** Siegrist, Ulrich

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-67341>

### **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:** 12.01.2026

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

# Warum nur so zaghaf?

## Wir brauchen eine zügigere und konsequenterre Armeereform

**Die neue Armee soll eine Milizarmee sein. Dafür braucht sie genügend Milizkader und Berufskader, beides kritische Schlüsselressourcen. Ohne grundlegende Reformen der Armee gehen sie verloren. Es braucht mehr als einige Optimierungen. Innovative Neuschöpfung wird zur Überlebensfrage. Das Zaudern ist zu überwinden. Vor grossen Schritten dürfen wir nicht länger zurückschrecken.**

Ulrich Siegrist

### Freiheit zu Reformen

Neuanfänge wurden in der Geschichte häufig durch Kriege erzwungen. Große Armeereformen waren meistens das Ergebnis von Niederlagen. Dieser Preis ist zu hoch. Unsere Armee hat kein solches Schockerlebnis, das einen Zwang zu Reformen schafft. Deshalb haben wir (noch) nicht den Zwang, sondern (noch) die Freiheit dazu. Oder besser gesagt: wir hätten sie!

Wir haben oder hätten das einzigartige Privileg, in Freiheit und ohne Druck durch äussere Ereignisse die grösste Armeereform seit Bestehen des schweizerischen Wehrwesens zu vollziehen. Bevor es zu spät ist. Bevor der Teufel der Erosion uns einholt.

### Führung als Problemmanagement

Doch kurz vor der Schlussrunde entsteht Lähmung. Man habe nun Probleme festgestellt, sagen die einen – als hätte jemand je behauptet, solche Umstrukturierungen seien ohne Probleme möglich. Man hätte es ja schon immer gewusst, dass es so nicht gehe, kichern andere aus ihren Verstecken hervor – als ob sie noch beweisen müssten, wie sehr die innere Selbstgenügsamkeit bisher Massstab war.

In der Tat scheint sich die Entschlossenheit momentan zu beschränken auf die Einhaltung des Zeitplanes. Zeitplan für welche Reform, für welche Ziele?

Der Dank gilt in solchen Momenten denjenigen, die jetzt durchhalten, die das Reformschiff (noch) auf Kurs halten, den Problemen nicht einfach aus dem Weg gehen. Von diesen gibt es wenige genug!

Genug gibt es von denjenigen, die immer zu überleben wissen. Diejenigen, die bei Gegenwind oder bei steiniger Route anhalten, abwarten, in der Luft schnuppern, den Kopf im Moment nicht zu fest heraushalten. Weit vom Geschütz bringt alt Kriegsleut!

### Entschlusskraft

Das alte Führungswort «ich will» würde gelegentlich nicht schaden. Dazu bedarf es der Vermischung zwischen militärischer Planung und politisch-kommunikativer Führung. Und hier besteht seit über einem

Jahr die grösste Schwachstelle. Die Monate August und September werden zu Schlüsselmonaten.

Unterdessen behilft man sich mit schönen Bekenntnissen, um die Leute bei guter Laune zu halten. Zu einer besseren Ausbildung (aber wenn möglich ohne die dazu nötigen Strukturen), zu einer kleineren Armee (aber wenn möglich ohne Verkleinerung), zur Modularität (aber wenn möglich ohne modulare Struktur), zu einer längeren Grundausbildung (aber wenn möglich ohne Verlängerung der Grundausbildung). Es müsse jetzt dringend etwas geschehen, aber es dürfe nichts passieren. Man wolle jetzt wirklich Reformen, aber möglichst ohne etwas zu ändern.

### Anfassen und Zupacken

Auch die Militärs brauchen Vorgaben der Politik, um weiterzukommen. Und wir wissen sehr wohl, dass sich die Politik bisher meistens mit Bandbreiten und Ecklinien, aber nur wenig mit Inhalten befasst hat. Die Militärs beklagen zu Recht dieses Manko. Doch was will die Politik, wenn ihr von der Armee nicht eindeutige Varianten und klarer Wein präsentiert werden, wenn die Armeeführung die Fragen nach der Machbarkeit gar (noch) nicht eindeutig beantworten kann. Oder wenn Chefs ihre Probleme nach oben weiterschieben statt sie zu lösen?

Der Zustand der Lähmung ist zu überwinden. Ein Aufschub im Zeitplan ist nicht zu verantworten. Die Schlüsselstellen sind der Politik zum Entscheid vorzulegen. Die Armee ist so zu konzipieren, dass die obersten Führungsstrukturen bald personell besetzt werden können, als Voraussetzung für die schrittweise Umsetzung des Konzeptes. Die Bauweise kann nur modular sein (Bataillone als organische Bausteine), damit genügend Entwicklungs- und Anpassungsmöglichkeiten bestehen.

Von der Vorstellung, es müssten zuerst operative Doktrinen oder Verteidigungsvarianten für hypothetische Gegner oder gar Grunddispositive oder Einsatzorganisationen vorliegen, ist nun konsequent Abstand zu nehmen. Hingegen braucht es noch mehr Klarheit im Relationsfeld zwischen Risikoanalyse und Leistungserwartung, wo jedenfalls bei der subsidiären Existenzsi-

cherung noch einige Fragen zu klären sind.

Die Stunde ist wohl gekommen, wo meine Generation von angestammten Vorstellungen abkommen muss; dies ist mehr und etwas ganz anderes als nur eine Bestandsreduktion; neue Strukturen sind nötig, lebenslanges Lernen ist angesagt.

### Vorrang der Politik

Die Politik muss die Richtung vorgeben. Das Spektrum ist breit.

Die erste Gruppe: Sie wollen im kommenden Winter mit ihrer GsoA-Initiative in der Volksabstimmung antreten.

Die zweite Gruppe: Sie wollen einen Polizei- und Bereitschaftsverband, der auch kämpfen kann, mit etwa 14 000 Professionellen, 18 000 Durchdienern und 50 000 Reservisten.

Die dritte Gruppe: Sie wollen den Umbau der Armee 95 zu einer Armee 61. Wo diese Schwächen hat, muss man nur den Charakter als Widerstandsmee genügend hervorheben, asymmetrisch kämpfen, zur Stadtguerilla oder ins Reduit übertreten. Je grösser die Bestände, desto besser die Armee.

Die vierte Gruppe: Sie wollen weniger volkswirtschaftliche Kosten, weniger Bestände, etwas mehr Weltoffenheit, aber sonst das Vertraute möglichst wenig anfassen. Sie wollen eine kleine Armee, aber möglichst mit den Strukturen der alten Armee, in denen unsere Generation mental stark geworden ist. Die Probleme werden notdürftig verdeckt durch Appelle an bewährte Rezepte.

Die fünfte Gruppe: Sie will eine hohe Kompetenz mit einer kleinen Armee, die bei einer veränderten Weltlage quantitativ aufwachsen kann. Die Gruppe will einen energischen Schub im Ausbildungsniveau, eine einschneidende Strukturreform und hohe Flexibilität. Sie will durchgehend das Milizsystem, braucht aber gerade dafür neue Strukturen, mit einer Ausbildung reform als Kern.

Dazwischen gibt es Nuancen und Grenzgänger. Politisch lässt sich folgende Prognose wagen: Die Varianten 1 und 3 werden sich als Illusionen von den Bandbreiten der Diskussion absetzen. Variante 2 wird die Köpfe ansprechen, aber nicht die Herzen; sie wird Punkte für sich buchen, aber nicht den Durchbruch schaffen. So bleiben die Varianten 4 und 5: Um diese dreht sich die Auseinandersetzung – für die Öffentlichkeit wenig sichtbar, weil die Strukturprobleme verdeckt bleiben.

Gruppe 4 ist gefährlich, denn sie kommt der Gewohnheit nach Kompromissen in alle Richtungen entgegen; sie erfreut sich grosser Beliebtheit bei solchen Kommandanten, die um ihren Besitzstand kämpfen. Die Lösung bringt eine Scheinreform. Sie vermag den Erosionsprozess nicht genügend aufzuhalten und führt uns deshalb

möglicherweise später in die Variante 2 als Auffanglösung aus der Not. Gruppe 5 will hingegen eine solche Alternative sein.

## Fatale Unklarheiten

Unklar bleibt jedoch, ob der Bundesrat Weg 4 oder 5 beschreiten will. Es ist nicht das Gleiche, ob man nur abbaut oder reformiert.

Weil immer nur über Eckwerte und Bandbreiten debattiert wurde, fehlen die inhaltlichen Ziele. Das Bandbreitenbild ist vergleichsweise perfekt, das Inhaltsbild besteht erst in Teilen. Erst beides zusammen ergibt aber ein taugliches Leitbild. Dazu ist eine Grundabsicht des Bundesrates nötig zum inhaltlichen *«grand design»*. Je weniger klar dieses ist, desto mehr wird über Einzelheiten gestritten. Wo die Flussrichtung nicht festgelegt ist, entwickeln sich auch kleine Wassertropfen zu Wirbeln und Turbulenzen.

Will man nicht nur Altes abbauen, sondern Neues aufbauen, dann braucht es ab Beginn eine richtungsweisende Führung, mit einer Armeeführung und dem künftigen Chef der Armee. Dann ist ein markanter Unterschied zu signalisieren in den Verantwortlichkeiten für das Auslaufen und das Aufbauen, beides sehr anspruchsvolle parallel zu führende Prozesse, aber zeitlich und mental auf völlig unterschiedlichen Ebenen.

## Führen und Verwalten

Das soeben mit Staunen der Zuschauer beschlossene System der grossflächig gezeichneten Projektleitungen sagt viel aus über die derzeitige Mentalität. Das System schafft Beruhigung, weil jeder etwas bekommen hat und keiner leer ausgegangen ist, und weil vorerst niemand den Kopf zu weit nach oben recken konnte. Ein ideales Mass an mittlerer Zufriedenheit im Versorgungsstaat! Alle sind sowohl ein wenig befördert wie gleichzeitig ein wenig zurückgestutzt worden. Wie perfekt!

Mit der durchgängigen Doppelfunktion des angestammten Hauptamtes in den alten Strukturen und des zusätzlichen Projektleitungsamtes in den neuen Strukturen besteht eine strategisch vorprogrammierte Asymmetrie zu Gunsten des Alten und gegen das Neue. Das System mag taugen zum Verwalten des Besitzstandes, es dient aber nicht zur inhaltlichen Neuschöpfung, nicht zum Führen. Jetzt wäre jedoch Führung gefragt.

Dass vieles nicht möglich ist ohne grünes Licht aus dem Parlament, ist klar. Doch gerade in unsicherer Lage sind klare Signale nötig. Der Bundesrat steht vor keiner leichten Aufgabe.

## Miliz und ihre Erosion

Das Bekenntnis zur Miliz als Kern unserer Armee hat Konsequenzen für die

Strukturen. Im 20. Jahrhundert war man sich dessen noch wenig bewusst. Die Ausbildung war weniger auf Technologie bezogen; die Komplexität der Führungs- und Führungsunterstützungssysteme war bescheiden. In Gesellschaft und Wirtschaft war das Ansehen der Offiziere gross, ihre Führungsausbildung ohne Vergleichbares. In der Lebensplanung genoss die militärische Karriere – der Weltlage entsprechend – stets Vorrang, der militärische Rapport kam vor der Geschäftsführungssitzung, die Kaserne vor der Familie, das Militär vor dem Studium, anstelle des Sprach- trat der Schiessplatzaufenthalt.

Unsere jungen Offizierskameraden müssen sich heute in einem ganz andern Umfeld bewegen. Und sie haben allen Grund, die Prioritätensetzung zu modifizieren. Nichts ist mehr wie es war. Unsere alten Lieder vermögen die Probleme der jungen Kaderleute nicht zu lösen.

Milizierhaltung verbietet Strukturerhaltung. Es ist paradox, aber viele junge Instruktionsoffiziere sind heute bessere Stützen des Milizprinzips als viele bewährte, aber in alten Strukturen befangene Milizobersten meiner Generation. Zu viel der Tradition orientiert sich an Strukturen statt an inhaltlichen Zielen.

## Neue Randbedingungen für Miliz

Miliz braucht einen Grundgeist, sonst ist sie nur das Fussvolk der Profis. Die Formulierung «Nur der Kern der Stäbe ist professionell, das Gros bleibt Miliz», führt genau auf diese schiefe Bahn.

Auch die Milizarmee braucht genügend Berufskader. Es geht um das richtige Zusammenwirken, nicht nebeneinander, sondern miteinander, und um die richtige Aufgabenteilung. Wir Milizler wehren uns deshalb für ein modernes Berufsbild der Profis inklusive Zeitsoldaten. Doch auch hier lassen klare Zeichen auf sich warten.

Ohne genügend professionelle Ressourcen erodiert auch das Milizsystem. Beides sind Schlüssel-Risikofaktoren der Armee.

## Neue Strukturen für ein bewährtes Prinzip

Milizoffiziere wollen Ausbildung im Führen holen. Das kommt den militärischen Anforderungen exakt entgegen, denn auch in der Armee brauchen wir einen massiven Qualitätssprung der Führer, Stäbe und Verbände. Die Milizoffiziere, brauchen sodann ein berechenbares, zeitlich limitiertes Jahresengagement.

Beide Forderungen zusammen lassen sich nur auf einen Nenner bringen mit einer strukturellen Reform der Ausbildung: Qualitativ hoch stehende Lehrverbände mit Ausbildungszentren Support der Kommandanten, Ausbildungskontinuität, Verbandsschulung, Nachführung von Wissen und Können.

Wer gegen die neuen Lehrverbände wettert, gibt sich gerne als Traditionalist aus, schiesst aber bei Lichte besehen gegen das traditionellste unserer Prinzipien. Oder dann nimmt er in Kauf, dass die Ausbildung rudimentär, zufällig und dilettantisch bleibt.

Strukturreformen sind unumgänglich: Module, weg von den Grossen Verbänden, hochkarätige Ausbildungszentren. Das schafft Raum für selbstbewusste Bataillonsführer und eine Basis für Kadernachwuchs.

## Ausbildungsreform als Kern

Hüten wir uns davor, Einzelteile ohne Zusammenhang zu sehen. Unterstellungsfragen hängen z.B. mit Ausbildungsfragen zusammen, diese wiederum mit Milizfragen. Vor allem die Dauer der Grundausbildung hängt zusammen mit den meisten andern Faktoren: Multifunktionale Ausbildung und dadurch weniger Verbände und weniger Betriebskosten, eindeutig besserer Ausbildungsstand und erst dadurch die Möglichkeit einer genügenden Verbandschulung, volle Ausschöpfung der Investitionen in technische Systeme durch entsprechende Anwenderkompetenz, Zusammenlegung von Kampfinfanterie und Schutzinfanterie mit weniger aktiven Bataillonen, neue Kaderlaufbahnen für Of und Uof. Ohne den Sprung zu 24 Wochen (Ausnahmen vorbehalten) bleibt ein Grossteil der Reformen Makulatur.

Nur aus dem Ausbildungsstand kann eine Armee ihren Wert schöpfen und an sich selber glauben. Das Know-how bildet den Sinn der Rüstung und die Basis für einen Aufwuchs. Andere Fragen, wie Bestände, sind sekundär. ■



Dr. iur. Ulrich Siegrist  
Oberst i Gst  
Präsident der SOG  
Nationalrat