

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 167 (2001)

**Heft:** 7-8

**Artikel:** Überlegungen zum Armeeleitbild; zur Notwendigkeit einer gründlichen Überarbeitung!; wie gesellschaftsrelevant ist das neue Armeeleitbild?; Denkanstösse für eine glaubwürdige, erfolgreiche Armee XXI; zum subsidiären Unterstützungsauftrag der Armee XXI; A...

**Autor:** Baumann, Alexamder / Walti, Nicholas / Koller, René

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-67343>

### **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:** 13.09.2025

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

## Überlegungen zum Armeeleitbild

Nach der Abstimmung vom 10. Juni 2001 schrieb Bundesrat Samuel Schmid: «Die Sicherheitspolitik unseres Landes soll auch künftig breit und engagiert diskutiert werden. In der Frage des Einsatzes unserer Armee im Ausland wie auch bezüglich der militärischen Kooperation mit anderen Armeen in der Ausbildung haben wir eine starke Minderheit mit einer anderen Meinung.

Das ist nicht gut. Es ist nicht gut, weil die Suche nach Konsenslösungen zu einem der wesentlichsten Merkmale schweizerischer Politik gehört ...» Die ASMZ versteht sich als Diskussionsforum für die Mitglieder der Schweizerischen Offiziersgesellschaft (SOG). Sie versucht, zur Konsenslösung beizutragen. Sie lässt deshalb in der Folge verschiedene Mitglieder der SOG zu Wort kommen. Der Präsident der SOG wird abschliessend die offizielle Stellungnahme des SOG-Zentralvorstandes vorstellen und die Argumente der anderen Autoren in das Gesamtkonzept einordnen. G.

### Zur Notwendigkeit einer gründlichen Überarbeitung!

J. Alexander Baumann

*In unserer Militärpolitik sind wir an einem Punkt angekommen, an dem auch die Politiker gefordert sind. Geht es doch darum, die wichtigste Grundlage für die Reform unseres sicherheitspolitischen Machtmittels zu überprüfen. Das Armeeleitbild, das die Anpassung an veränderte sicherheitspolitische und militärische Gegebenheiten sowie die Gestaltung der zukünftigen Armee vorzeichnen muss, sollte nicht mehr, aber auch nicht weniger sein als die massgebliche Vorgabe für die Weiterentwicklung unseres Militärwesens und für die künftige Konzeption etwa bezüglich Einsatz, Ausbildung und Logistik. Wie tauglich ist dieses nun hierfür? Welches sind die wesentlichsten Anforderungen, denen dieses elementare Dokument genügen muss? Wie ist der vorliegende Entwurf im Lichte dieser und anderer Fragen zu bewerten?*

Der offene Diskurs zur vorgesehenen militärpolitischen Neuorientierung durch alle Parteien und interessierten Organisationen hindurch ist aus mehreren Gründen notwendig. Zunächst verdeutlicht die Aussage auf Seite 4 des ALB XXI, wonach dessen «Erarbeitung» mit – nur ausgewählten – politischen Kreisen und «interessierten Organisationen sowie militärischen Kommandos und Kader» erfolgt sei, dass dieser Dialog bislang zu wenig breit erfolgt ist. Dann bedarf der anfangs richtig deklarierte Ansatz «Von der Strategie zur Doktrin und dann zur Organisation» der militärpolitischen Korrektur. Dies deshalb, weil die Vorgaben (Politische Leitlinien und Bandbreitenelemente) nicht das Resultat einer zuvor entwickelten kohärenten Militärdoktrin darstellen. Da schliesslich die vorliegenden Armeepanarbeitsarbeiten primär interne und damit erkenntnisbegrenzte Produkte darstellen, drängt sich eine unvoreingenommene Überprüfung auf. Dafür spricht auch die Tatsache, dass am Vorentwurf (21. Februar) erhobene Kritik im Vernehmlassungsentwurf ungenügend berücksichtigt worden ist [«Der heutige Vernehmlassungsentwurf stimmt mit dem Vorentwurf weitgehend überein.» (C VBS an der Pressekonferenz am 2. Mai)].

#### Was hat ein Armeeleitbild zu erbringen?

Eine klärende Antwort ist erforderlich auf die Grundfrage, welche Funktion das Armeeleitbild zu erfüllen hat. Die Einführung ins ALB XXI liefert einen – allerdings nicht brauchbaren – Schlüssel hierzu. Jenes zeige, «wie die Armee während den nächsten etwa zehn Jahren ihren Auftrag erfüllen soll und gibt die entsprechende Organisation vor». (Einleitung) Die Einführung lässt offen, welcher rote analytische Faden dem ALB zugrunde liegen soll. Das Dokument leistet sich abzeichnenden Ad-hoc-Lösungen Vorschub, weil es die neue Konzeption von Anfang an zu wenig scharf herausarbeitet. Zugrunde liegen müsste ein umfassender Ansatz, der die Frage der Zukunft der Schweizer Armee einerseits an der Schnittstelle «Politik, Gesamtstrategie und Operationen», andererseits im Brennpunkt politischer, militärischer, wirtschaftlicher und gesell-

schaftlicher Entwicklungen beantwortet. Das heisst, dass die Konzeption die wesentlichen militärdoktrinalen Elemente zu verankern hätte (militärstrategische Lagebeurteilung, Leistungsaufträge zur Erfüllung der Teilaufträge, Einsatzprinzipien, materieller Zustand, Wehrmotivation usw.). Zudem wäre auch eine konzise militärhistorische Standortbestimmung erkenntnisträchtig.

#### Unbefriedigende militärstrategische Lageanalyse

Die Erörterung der militärischen Herausforderungen ist eine der entscheidenden Aufgaben für die Bestimmung der notwendigen Massnahmen für Einsatz und Organisation im Hinblick auf die Beiträge der Armee zur sicherheitspolitischen Zielerreichung. Es kann da nicht genügen, sich schwergewichtig auf die Lagebeschreibung gemäss sicherheitspolitischem Bericht 2000 zu konzentrieren (Unterkapitel 2.1. und 2.2.). Die Schweiz liegt in unterschiedlichen strategischen Kräftefeldern. Daher ist den militärischen Möglichkeiten verschiedenster Mächte und deren Strategien, deren Mitteln (Bewaffnung, Potenziale) und deren Ausbildungsstand Rechnung zu tragen. Im ALB fehlt aber diese systematische, auf Schlüsselkategorien gestützte Analyse der strategischen und militärischen Herausforderungen im gesamten Konfliktspektrum.

Dies führt zwangsläufig zu drei fragwürdigen Ergebnissen: Erstens werden die qualitativen Unterschiede der modernen Krieg- und Kampfführung erst in Unterkapitel 4.3. («Symmetrische und asymmetrische Kriegführung»), also nicht im Rahmen der Lagebeurteilung bearbeitet. Zweitens werden die «Verkleinerung des Gesamtbestandes der Armee» und der «grundsätzliche Verzicht auf die Stufen Armeekorps, Division und Regiment» willkürlich, d. h. ohne gedanklichen Bezug zur Lagebeurteilung postuliert. Ein damit verbundener zentraler Kritikpunkt besteht darin, dass eine Verbundkrise und die sich daraus ergebenden mittelbezogenen Konsequenzen nicht bearbeitet sind. Zur Erfüllung der sicherheitspolitischen Aufträge kann es nicht genügen, willkürlich Bestandeszahlen anzunehmen und organisatorisch-strukturelle Reformschritte zu postulieren. Und drittens können nachgeordnete Reglemente wie etwa die «Operative Führung» ohne eine kohärente Beurteilung von Möglichkeiten und Mitteleinsatz eines modernen Gegners nicht sachgerecht erarbeitet werden.

#### Mangelhafte Bearbeitung einschränkender Faktoren des Kleinstaates Schweiz

Das ALB XXI ist hinsichtlich einschränkender Faktoren wie «dauernde und bewaffnete Neutralität», «personelle Wehrkraft» und «Ressourcen» oberflächlich. Zum Ersten: Die Neutralitätsfrage wird unsystematisch behandelt. Es fehlt die einlässliche Erörterung von echten Optionen, was bereits im sicherheitspolitischen Bericht 2000 unterblieben ist. Es müssen nun endlich militärpolitische Varianten wie «autonome Verteidigung», «beschränkte Verteidigungsfähigkeit» und «Bündnisbeitritt» im Lichte historischer, politischer, militärischer, ökonomischer, rüstungspolitischer bzw. -technischer Kriterien dargelegt werden. Es geht einerseits um die systematische Beurteilung der sicherheitspolitischen Interessenabdeckung durch die dauernde und bewaffnete Neutralität. Ander-

seits muss das militärische Kooperationspektrum völkerrechtlich beurteilt werden. Diffus verwendete Doktrinannahmen wie «Zusammenarbeitsfähigkeit in allen Teilaufträgen» und «Operationen in der Tiefe» sind zu klären. Es ist eine politisch-militärische Kosten-Nutzen-Abschätzung vorzunehmen, und es sind die sich daraus ergebenden Folgerungen zu ziehen. Nur so werden die Unterschiede zur früheren Militärpolitik (ALB 95) deutlich erkennbar.

Zur personellen Wehrkraft: Das Milizsystem schweizerischer Ausprägung ist für den inneren Zusammenhalt unseres Volkes von wesentlicher Bedeutung. Allgemeine Wehrpflicht, periodische Dienstleistungen und mehrheitlich Milizkader sind Systemeigenschaften, an denen nicht gerüttelt werden darf. Die Qualität unserer Milizarmee steht und fällt mit dem Milizkader. Diese Aspekte werden zwar im ALB XXI angeschnitten. Aber dieses geht im Lichte der Halbierung des Armeebestandes (!) zu wenig auf die Beurteilung der entsprechenden Auswirkungen ein, die sich aus den postulierten Grössen für Bestände (120 000 bis 140 000 und 80 000 Reserve) und Entlassungsalter (30 Jahre) aus der Militärdienstpflicht für Mannschaft sowie Unteroffiziere ergeben (Unterkapitel 8.1.). Deutlich zu klären ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, wonach dadurch ein erhebliches Intelligenz- und Leistungspotenzial verloren geht, das die Miliz bislang über wesentlich mehr Dienstjahre hinweg als nunmehr geplant eingebracht hat. Sträflich vernachlässigt wird hierbei, dass die staatspolitische Tragfähigkeit der Armee damit wesentlich geschwächt wird. Ausserdem wird keine klare Strategie entwickelt, wie man angesichts der Notwendigkeit des beruflichen Fortkommens und der Erfordernisse der Wirtschaft die Miliz zum Weitermachen motivieren und auch genügend Berufsmilitärs gewinnen will. Im Unterkapitel 10.2. liest man: «Massnahmen zur Sicherstellung der benötigten *Milizkader* sowie des *militärischen und zivilen Personals* werden prioritär und vor Beginn der Umsetzung ergriffen.» Aber konkrete Inhalte, Bereiche und zeitliche Eckwerte werden dafür nicht genannt. Das sind Beurteilungs- und Massnahmenlücken, die im ALB XXI geschlossen werden müssen.

Sodann zur Frage der Ressourcen: Die beiden Unterkapitel «8.2. Finanzen» und «8.3. Ausrüstung und Bewaffnung» sind hinsichtlich des ressourcenbezogenen Leistungsvermögens der Schweiz ungenügend entwickelt. Die künftigen Finanzmittel der Armee für die nächsten Jahre müssen konkret summenmässig und bereichsweise ausgewiesen werden (Betriebs- und Rüstungsausgaben). Es wäre mit unumstösslichen Zahlen darzulegen, was zusätzlich davon verwendet werden muss, wenn einzelne Verbände über Monate hinweg im Ausland eingesetzt wären und wenn ein Schwergewicht auf die Ausbildung gelegt werden soll. Was heissen schon die Sätze «Der Verteidigungsauftrag der Armee ist dimensionierend für die Ressourcen» oder «Beiträge zur internationalen Friedensunterstützung und Krisenbewältigung [fallen] quantitativ nicht massgebend ins Gewicht»? (C VBS am 2. Mai) Wie wirken sich die ganze materielle Abspeckung und die teilweise materielle Bereitschaftsabsenkung budgetmässig aus? Zudem fehlt die Darlegung dessen, was kurz-, mittel- und langfristig an Abbaumassnahmen, aber auch an Ausbauvorhaben realisiert werden soll (Führungssysteme, High-tech-Ausrichtung usw.).

### **Ist die umfassende Auftragsbefriedigung mit den noch verfügbaren Mitteln realisierbar?**

Bei nüchterner Betrachtung der – lediglich grob skizzierten – Einsatzkonzeption und der dafür vorgesehenen Mittel (Kapitel 5) kommt man zum Schluss, dass eine gravierende Kluft existiert zwischen Auftragsumfang und verfügbaren Mitteln. Zwei Beispiele sollen dies verdeutlichen. Erstens: Im Rahmen der Raumsicherung (Unterkapitel 5.2.) sollen auf dem «ganzen Territorium mit zwei bis drei Brigaden und den Mitteln der Luftwaffe» mehrere Einsätze gleichzeitig und während längerer Zeit durchgeführt werden. Selbst wenn man davon ausgeht, dass aus der Durchdienenreserve (10 000 Mann) zirka zwei weitere Brigaden herangezogen werden

könnten, so stünden für diesen Teilauftrag rund fünf Brigaden bzw. zwei Divisionsäquivalente zur Verfügung. Aus Stabsübungen liegen aber Erkenntnisse vor, dass allein für das Offenhalten der mehrschichtigen Nord-Süd-Transversale ein Kräfteansatz von zwei Divisionen das Minimum darstellt. Da in einer solchen Auftragslage davon auszugehen ist, dass auch Mittel für Sicherungseinsätze (z. B. Schutz von Schlüsselräumen) verfügbar sein müssten, reichen die fünf Brigaden für das Gesamtterritorium keinesfalls aus. Diese Anzahl würde indessen auch eine Korpsführungsstruktur bedingen, die man aber just abzuschaffen gedenkt. Zweites Beispiel: Ähnliches ist zu kritisieren, wenn man die «sechs bis acht Brigaden» ohne Korpsstruktur für die Verteidigung einsetzen müsste. Nimmt man hinzu, dass Mittel für subsidiäre Einsätze verfügbar sein sollten, wird deutlich, dass die Berechnung des Mittelansatzes bezogen auf die gesamte Auftragsbefriedigung nicht stimmig ist.

Zu wenig durchdacht ist auch der wichtige Aspekt der Führungs- und Kampfinfrastruktur. Es wäre sowohl konzeptionell sowie mittelbezogen verheerend, wenn bewährte Elemente der landesweiten ortsfesten Führungs- und Kampfinfrastruktur aufgegeben würden, ohne dass sich dieser Verzicht aus einer klaren und überzeugenden Einsatzkonzeption ergibt. In diesem Zusammenhang ist ausserdem zu fragen, welche Bedeutung man unserer Schlüsselstärke, dem Faktor «Raum/Gelände» zumisst. Es fehlt die Erörterung des Verhältnisses zwischen dynamischen und statischen Elementen (operativen Sperrverbänden).

Vermisst wird somit eine plausible, die konzeptionellen Grundzüge ausdrückende strategisch-operative *idée de manœuvre* (inklusive Visualisierung). Sie war in früheren Konzeptionen in Form der Abwehr (Armee 61) und der dynamischen Raumverteidigung (Armee 95) vorhanden. Sie müsste zudem so bearbeitet sein, dass sie die Schwächen ihrer Vorgängerkonzeptionen überwindet.

### **Schrittweise Realisierung neuer Ausbildungsorganisationsformen**

Das Milizsystem steht und fällt mit dem Kadernachwuchs und der Qualität sowie der Nachhaltigkeit der Ausbildung. Es ist dieses Kernproblem, das organisatorisch umfassend angegangen werden muss. Dessen Lösung muss verschiedenen Anforderungsanforderungen Rechnung tragen (gestraffte Grund- und Verbandsausbildungszeit, bisherige Anzahl an Wiederholungskursen, Formationen zusammengesetzt aus zwei Altersgruppen zwecks grösseren Standvermögens, integrale Führungs- und Ausbildungsverantwortung für die Miliz). Deshalb sollte die jetzt vorgesehene 24-wöchige Rekrutenschule gestrafft werden, um 2x3 Wochen für Wiederholungskurse und damit zusätzlichen Führungs- sowie Ausbildungsgewinn für die Kader zu ermöglichen. Die Wirtschaft ist bereit, die erforderlichen Kader zur Verfügung zu stellen. Sie erwartet aber, dass die Armee nachhaltige Führungserfahrung vermittelt. Derzeitige Schwachstellen wie das System «Lehrlinge bilden Lehrlinge aus» oder reine Gefechtsausbildung ohne Verbandseinsatzübungen müssen behoben werden. Die vorgesehene Lösung mit den Bataillonsmodulen und das System der Durchdiener sollten nur schrittweise eingeführt werden, damit für die Milizarmee notwendige Erfahrungen gesammelt werden können. Revolutionäre Reformen struktureller oder ausbildungsbezogener Natur werden von einer Milizarmee schlecht verkraftet.

### **Folgerungen: gründliche Überarbeitung und Wegnahme des Zeitdrucks**

Aus den Ausführungen ergibt sich, dass das ALB XXI in der Fassung des vorliegenden Vernehmlassungsentwurfs inhaltlich unfertig ist. Zahlreiche konzeptionelle Elemente müssen noch tief-schürfend bearbeitet werden, damit sie verlässliche Richtlinien für nachgeordnete Arbeiten bilden können. Als Ganzes ist es zudem eine untaugliche Konzeptionsgrundlage für die bevorstehende Armee-reform, weil es keine Modellvarianten bezüglich Armeeeinsätzen und Armeestrukturen enthält. Damit stellt es die Politik

vor *faits accomplis*. Zwar spricht der C VBS in seinem Vernehmlassungsschreiben (2. Mai) von «Gestaltungsmöglichkeiten». Doch, wo stehen diese im ALB XXI zur Auswahl? In einem Satz zusammengefasst: Der jetzige Entwurf bietet für die weiteren planerischen Tätigkeiten keine zuverlässigen Inhalte an! Was ist in dieser unbefriedigenden Situation also zu tun?

Als erstes muss das Dokument inhaltlich grundlegend überarbeitet werden, am besten durch ein unabhängiges, auch mit erfahrenen Milizvertretern zusammengesetztes Fachteam. Der C VBS wäre gut beraten, dies zu erkennen und entsprechend entschlossen zu handeln. Bekannt ist leider eher Gegenteiliges; er hat sich dahin geäußert, am Fahrplan der Armee reform unbeeinträchtigt festzuhalten. Damit macht er sich zum Gefangenen des politisch-militärischen Aktivismus. Dabei wäre in der derzeitigen strategischen Lage notwendige Reifezeit vorhanden, um eine umfassende, für nachfolgende Tätigkeiten trittfeste Konzeption zu erarbeiten. Der beabsichtigte, aber der Sache schädliche Zeitdruck ist deshalb unverantwortlich, weil der Generalstabschef als Folge der Problemfülle ohnehin überfordert ist.

Zweitens müssen Teile des Armeeleitbildes, zum Beispiel die umfassende militärische Auftragsbefüllung und der strategisch-operative Einsatz der Armee unter Einbezug der neuen Armeearganisation und neuen Führungsstruktur in Stabsübungen überprüft werden. Notwendige Erkenntnisse sind zu ermöglichen. Das Austesten von geplanten Konzeptionen zählte bis vor kurzem zum Erfahrungsschatz und bewährten militärischen Handwerk.

Daraus ergibt sich, drittens, dass der Zeitplan zum Nutzen der Qualität des ALB realistisch angepasst werden muss. Dies gilt insbesondere für die Transformation. Sich aufdrängende Sofortmassnahmen in einzelnen Bereichen, wo Handlungsbedarf ausgewiesen ist, sollen dadurch nicht ausgeschlossen sein.

Es darf daran erinnert werden, dass die Schweizer Armee darum noch in hohem Ansehen steht, weil sie auf langjährig gepflegter Sorgfalt und Qualität aufbaut. Wir haben die Wahl zwischen diesen Tugenden und dem sich abzeichnenden Pfad des Niedergangs, mit der Folge von Einbussen an militärpolitischer Kohäsion, militärischer Schlagkraft und damit an sicherheitspolitischer Verlässlichkeit. Noch ist es in der jetzigen Situation nicht zu spät, den Willen und die Kraft für eine gründliche Überarbeitung der militärpolitischen Neukonzeption aufzubringen. Vom zuständigen Departementschef wird eine zielstrebige und sichtbare Remedur im Sinne der aufgezeigten notwendigen Schritte erwartet. Es wäre staatspolitisch klug, diese Arbeiten unverzüglich in Angriff zu nehmen und dadurch zu vermeiden, dass aus dem künstlichen ein echter Zeitdruck erwächst. Es wäre zudem naiv anzunehmen, dass sich das Parlament in der Behandlung des ALB XXI unter Zeitdruck setzen lässt, und dass es aufgrund dadurch geschaffener Sachzwänge über unübersehbare Lücken und Schwächen im vorliegenden Konzeptionsentwurf hinwegzusehen bereit ist.



J. Alexander Baumann,  
Dr. iur., Rechtsanwalt, Unternehmensleiter,  
Nationalrat,  
Oberstleutnant im Stab der Gebirgsdivision 9,  
8280 Kreuzlingen.

## Wie gesellschaftsrelevant ist das neue Armeeleitbild?

### Das neue Armeeleitbild im Spiegel von Managementkriterien

Nicholas Walti

*Jede Organisation, die mit dem Wandel der Gesellschaft Schritt halten will, braucht ein Leitbild, das verschiedenen möglichen Entwicklungen gerecht wird. Der vorliegende Entwurf des neuen Armeeleitbildes unterstellt jedoch nur eine einzige Entwicklungswahrscheinlichkeit und klammert zudem die Besonderheit der helvetischen militärischen Kernkompetenzen aus.*

Jahrzehntelang konnte die Managementlehre von den militärischen Grundsätzen erfolgreicher Verhaltensstrategien profitieren. Die offensichtlichen inhaltlichen Mängel des neuen Armeeleitbildes rechtfertigen umgekehrt dessen Beurteilung unter Zugrundelegung unternehmerischer Management-Prinzipien.

Das Zeitalter der sich verkürzenden Reorganisationszyklen zwingt den Milizionär, im unternehmerischen Alltag mit Gegensätzen umzugehen. Ein Dualismus erfolgreicher Reorganisationsvorhaben besagt: «Veränderung benötigt Stabilität». Das Armeeleitbild spricht von «tiefgreifendem Umbau unseres Wehresens» und äussert damit auf radikale Weise die Absicht, Veränderungen in Angriff zu nehmen. Was bei Grossunternehmen Alltag ist, haben sich nun auch die ArmeepLANER vorgenommen. Bei der Skizzierung des Umbaus gaben ausländische – u.a. britische und schwedische – Armee-Modelle entscheidende Impulse. An dieser Vorgehensweise ist grundsätzlich nichts auszusetzen, vorausgesetzt, es wird in Alternativen und Szenarien gedacht. Denn Veränderungen stellen nicht eine einzige Zukunft dar, sondern viele mögliche Entwicklungspfade. Zusätzlich muss sichergestellt werden, dass der

gewählte Weg auch begehbar ist. Die ruhenden Orientierungswerte einer Gesellschaft entscheiden somit in hohem Masse über die erfolgreiche Realisierung von Veränderungen.

### Wo bleiben die Alternativen?

Leider sucht man im Armeeleitbild vergeblich nach alternativen Modellen und Szenarien. Dabei ginge es im Grunde genommen darum, jene Leitbildalternativen zu identifizieren, die einerseits die bewahrenden und andererseits die verändernden Elemente betonen.

### Veränderungen brauchen Orientierungswerte

Radikale Veränderungen ohne stabile Orientierungspunkte führen ins Chaos. Unkontrollierte Erneuerungen fördern Unruhe und Verunsicherung, nicht die Produktivität. Zivile und militärische Führer benötigen Eckwerte, an denen sie sich im Verlauf des Wandels orientieren können. Markante Geländeteile erleichtern dem militärischen Führer die Standortbestimmung im Felde. Vorgesobene Auffanglinien erlauben die frühzeitige Beurteilung dynamischer Ereignisse.

So sind auch beim Aufbau einer neugestalteten Armee staatspolitische Eckwerte unverzichtbare Bestandteile. Der Sicherheitspolitische Bericht weist der Armee drei Aufgabenbereiche zu. Besondere Aufmerksamkeit ist dabei den permanenten und vorübergehenden Schwachstellen zu widmen. «Sicherheit durch Kooperation» stellt in diesem Zusammenhang eine legitime Option dar.

### Annäherung durch Wahrung von Kernkompetenzen

Unternehmerische wie auch staatliche Kooperationen erfolgen grundsätzlich in Form der Annäherung und im Bewusstsein der zu bewahrenden Kernkompetenzen. Die Kernkompetenz einer Armee liegt in den führungs-, ausbildungs- und rüstungsmässig zu treffenden Vorbereitungen für eine operative Raumsicherung.

«Interoperabilität» als Ausdruck der Übernahme festgelegter Standards bildet auch bei unternehmensspezifischen Annäherungen die Basis effizienter Zusammenarbeit. Im Umfeld der Wirtschaft dienen DIN und andere grenzüberschreitende Standards der Markterschliessung. Im Bereich der Sicherheitspolitik, wo mittels Armee auf dem eigenen Territorium die geistige Freiheit und materielle Existenz des Einzelnen zu gewährleisten ist, stehen Normen im Dienste der gegenseitigen Verständigung und Angleichung. Umso entscheidender ist die Ortung der nationalen, militärischen Kernkompetenz. Denn über die Aufrechterhaltung der Kernkompetenzen bleibt die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit gewährleistet, bei Staaten, Armeen und Unternehmen.

Wo also lassen sich die Kernkompetenzen der Schweizer Armee im Armeeleitbild lokalisieren? Zweifelsohne zählen zum Beispiel die Fähigkeiten von Elektronischer Kriegsführung, Rettungstruppen und anderen Verbänden dazu. Doch interessieren vor allem Kernkompetenzen, die nicht nur organisations- und mitteltechnischen Einheiten zuzuordnen sind. So verfügt die Schweizer Friedensarmee über Kernkompetenzen, die sich durch die Verwurzelung der Armee in Gesellschaft, Staat und Geschichte auszeichnen. Diese typisch helvetischen Kernkompetenzen sind nicht in ausländischen Armeemodellen vorzufinden und lassen sich nur schwer bei der Gegenüberstellung mit anderen Systemen beurteilen. Sie zu opfern, würde bedeuten, der Grösse einer Nation und deren finanzielle Möglichkeiten gegenüber der gesellschaftspolitischen Sinnfrage der Armee den Vorrang einzuräumen.

#### Armeen bestehen aus Individuen

Ebenso wie beim Aufbau anderer erfolgreicher Organisationen sind auch bei der Schaffung einer neuen Milizarmee die erfolgskritischen Bausteine zu verwenden: Die Bürger. Dabei sind die Erwartungen und Fähigkeiten jedes Einzelnen mit der Konzeption der neuen Organisation in Einklang zu bringen. Die Effektivität der Gesamtheit muss mittels der Potenziale der Einzelnen optimiert werden.

Alle Reformanstrengungen seit der Armee 61 gipfelten in einer 80%-igen Bestandesreduktion. Als Begründungen werden angeführt der Wandel: Der bürgerlichen Gesellschaft und neue, hochtechnisierte Ausrüstung, die eine Armee mit hoher Professionalität bedingt. Gleichzeitig wird quasi nebenbei eine beträchtliche Verjüngung der Armee angestrebt.

Hierbei darf das Verhältnis der Wirtschaft zur Armee nicht vergessen werden. Gemäss Armeepfanern und Politikern sind die Unternehmen sowohl Stellenmarkt für angehende Berufssoldaten als auch Milizpool. Doch wer repräsentiert die Wirtschaft? Im Zeitalter fragmentierter, grenzüberschreitender Interessen einer Vielzahl von Branchen lässt sich nur schwer eine repräsentative Stimme der Wirtschaft ausfindig machen. Der Alltag zeigt vielmehr, dass angesichts erfolgsorientierter Entlohnungsformen vor allem der einzelne Bürger darüber entscheidet, wann und in welcher Form er die doppelte Belastung von ziviler und militärischer Wehrtätigkeit auf

sich nehmen will. Es liegt deshalb nahe, die Bedürfnisse des angehenden Berufsmilitärs wie auch des Milizionärs in den Mittelpunkt zu stellen. Die Antworten im Armeeleitbild überzeugen hier nicht.

Der mengenmässige Ausbau der Berufskomponente führt nur dann zu qualitativen Verbesserungen, wenn Personalentwicklung, Gehaltsstrukturen und Zielvereinbarungssysteme auf das heutige Niveau des Arbeitsmarktes angehoben werden. Ohne diesen Hintergrund besteht die Gefahr, dass die Bestände der Armee XXI mangels alternativer Ressourcenstrategien über kurz oder lang mit drastischen Bestandesproblemen zu kämpfen haben. Ein eindrückliches Beispiel liefert die kürzlich von der Wehrpflichtarmee zur Berufsmiliz umgestalteten Spanische Armee.

Für die Miliz ist die Ausbildungsprofessionalisierung der Armee XXI von überragender Bedeutung. Anspruchsvolle und realitätsnahe Ausbildungs- und Erlebnissequenzen sind unerlässlich, um dem individuellen Bedürfnis des Bürgers nach fordernden, ausserberuflichen Aktivitäten gerecht zu werden. Das Armeeleitbild verharret dabei ausnahmsweise in traditionellen Schemen. Grundausbildung und Wiederholungskurse sind auch in Zukunft für alle Truppengattungen unterschiedslos. Dies, obwohl die fortschreitende Technologisierung, die unweigerlich eine längere Grundausbildung verlangt, noch als zentraler Veränderungstreiber deklariert wird. Bei gleichbleibender Gesamtdienstpflicht beanspruchen verschiedene Berufsbilder oder Truppengattungen jedoch eine unterschiedliche Ausbildungsdauer. Da das Armeeleitbild auch dieser Tatsache (noch) keine Rechnung trägt wird leichtfertig riskiert, dass eine bestandesmässig reduzierte und verjüngte Armee nicht zu mehr, sondern zu weniger Professionalität führt.

#### Die Crux des Armeeleitbild-Entwurfs

Gesamthaft entspricht das Armeeleitbild den interpretationsfähigen Vorgaben der Schweizer Sicherheitspolitik. Die konsequente Nicht-Thematisierung helvetischer Militärkernkompetenzen sowie der vollständige Mangel an Alternativen und Szenarien führen jedoch unweigerlich zu einem Vertrauensverlust gegenüber der gewählten Stossrichtung. Die im Leitbild beschriebene Konzeption bedarf daher hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit noch einiges an Anpassung und grosser Überzeugungsarbeit in Milizkreisen.



Nicholas Walti, Major,  
lic. oec. HSG, ist Director bei PricewaterhouseCoopers AG, Zürich und  
Präsident der Vereinigung Schweizerischer  
Nachrichtensoffiziere (VSN).

## Denkanstösse für eine glaubwürdige, erfolgreiche Armee XXI

### Die Armee steht zu Unrecht im Gegenwind

René Koller

#### Rentabilität/Ideelle Werte

Eine Armee kann nie rentieren. Sie kann nie schwarze Zahlen schreiben. Nach volkswirtschaftlichen Grundsätzen ist eine Armee immer defizitär. Im Leben gibt es viele Dinge, die man macht, ohne auf den Geldbeutel zu schauen. Was nicht rentiert, wird in

Frage gestellt oder gestrichen. Im Betrieb und in der Familie kann nicht nur systematisch kalkuliert werden. Es gibt ideelle Werte, die nicht messbar sind. So die Mutter, die für ihre Kinder da ist, und nicht gekauft werden kann.

#### Geschichte/Profit

Unsere Vorfahren haben im sozialen Bereich viel mehr getan, ohne Entgelt. Sie haben selbstloser, weniger egoistisch und pragmatisch gehandelt und mehr Umsicht gezeigt. Heute ist dies leider nicht mehr selbstverständlich und wird immer seltener. Wichtig ist vor allem der Profit. Überall wird gefragt, was es bringt. Der Shareholder-Value, der Reichtum beruhigen zwar ungemein, aber das Leben an sich wird damit nicht lebenswerter.

## Bedeutung der Armee

Immer wenn der totale Frieden ausgebrochen schien, verlor die Armee ihre Bedeutung. Man hat ihr die Mittel entzogen und sie klein und unbedeutend gemacht, ja man wollte sie gar abschaffen. Doch, wenn dann unverhofft Krieg ausbrach, hat jedermann gewusst, dass schon lange zu wenig in die Armee investiert wurde. Man hat es ja immer gesagt ... Gerade heute wird wieder behauptet, dass die Bedrohung weit in die Ferne gerückt sei. Die Politiker und das Volk stellen die Bedeutung der Armee in Frage. Die Armeeabschaffer erhalten Oberwasser.

## Finanzen/Qualität

Die Armee bekommt das nötige Geld nur mühsam zugesprochen. Alle Investitionen sind hart umkämpft. Den Instruktoren der Armee wird seit Jahren kein angemessener Leistungslohn mehr geboten. Deshalb wandern die guten Leute in die attraktivere Privatwirtschaft ab, mit dem Resultat, dass sich die Wirtschaft über mangelnde Ausbildungsqualität in den militärischen Schulen beklagt. Damit gerät auch das Milizkader ins Hintertreffen. Es melden sich nicht mehr die besten Leute für die Ausbildung in der Armee: ein Teufelskreis!

## Personal

In unserer Milizarmee braucht es aber die besten Leute. Sie sind gleichzeitig die Kader in Armee und Wirtschaft. Es sind die Führer und Stabsmitarbeiter im Militärdienst, aber auch die Leader und Manager in den Wirtschaftsunternehmen.

## Professionelle Ausbildung/Anerkennung

Die militärische Ausbildung muss professionell sein. Sie muss die zivile Ausbildung ergänzen. Sie muss anerkannt und erfolgreich sein. Nur mit 100%igem Einsatz der Ausbilder können die Armeeangehörigen in den Schulen überzeugt und gewonnen werden. Die heutige Jugend ist sehr leistungsbewusst, aber auch kritisch und anspruchsvoll. Sie ist bereit, eine hohe Leistung zu erbringen. Aber sie will den Sinn erkennen und sie will anerkannt sein. Konsequenz in der Führung ist gefragt.

## Schule nicht Akademie

Kaderschulen gewinnen ihr Ansehen nicht in Akademiebetrieben, sondern mit hohen körperlichen und geistigen Leistungsanforderungen in straff geführten Schulen und Kursen.

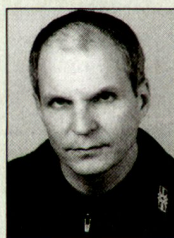
## Evolution statt Revolution

Die ständige Umstrukturierung der Armee führt zu Verunsicherung und Verwirrung. Gefragt sind Konstanz, klare Vorgaben und Rahmenbedingungen. Das, was gefordert wird, muss gelten und sofort umgesetzt werden. Projektteams und Arbeitsgruppen mit unbrauchbaren Konzepten sind das neue Feindbild.

## Zusammenfassung

Die neue ARMEE XXI soll eine personell reduzierte, aber angemessene, modern ausgerüstete, schlagkräftige Milizarmee bleiben. Die fähigen und geeigneten Männer und Frauen sollen Militärdienst leisten dürfen. Die Armee muss im Volk verankert bleiben und durch den Volkswillen getragen werden. Die Wirtschaft muss den Nutzen und die Vorteile in der militärischen Ausbildung erkennen und gewillt sein, ihrerseits die militärisch bedingten Absenzen zu tragen. Das Ausbildungspersonal in der Armee darf nur vom Besten sein. Zeitsoldaten und unausgebildete Angestellte dürfen in der Armee nicht unterrichten. Nur die bestausgewiesenen, professionellen Instruktoren sollen die Ausbildungsverantwortung behalten. Ihr Einsatz soll nicht neu zeitlich limitiert, sondern finanziell besser abgegolten werden.

So bekommt die Armee den ihr zustehenden Stellenwert.



René Koller,  
Oberst i GSt,  
Kdt Übermittlungs-Offiziersschule,  
8180 Bülach.

## Zum subsidiären Unterstützungsauftrag der Armee XXI

Erhard Semadeni

Zum Schutz der CASTOR-Transporte sind im März 2001 aus ganz Deutschland 15 000 Angehörige der Polizeikörper der verschiedenen Bundesländer zusammengezogen worden. Erwartet wurde etwa dieselbe Zahl von 15 000 Demonstranten. Der Zusammenzug einer so grossen Zahl von polizeilichen Sicherheitskräften ist in Deutschland mit einer Bevölkerung von 80 Millionen Einwohnern zwar möglich, nicht aber in unserem Kleinstaat. Um das World Economic Forum in und um Davos zu schützen, gelangten zum Beispiel Ende Januar weniger als 2000 Sicherungskräfte zum Einsatz. Knapp die Hälfte davon waren Armeeangehörige. Mit etwa 1000 Angehörigen der kantonalen und städtischen Polizeikörper – auch aus der Westschweiz – waren die polizeilichen Reserven des Landes nahezu völlig ausgeschöpft. Das Unvermögen der Polizei, am Abend des 27. Januar 2001 ein Chaos im Zürcher Hauptbahnhof zu verhindern, war dafür nur ein Indiz. Um zum Ausgleich von Unterbeständen der Polizei nicht unverhältnismässig schweres Kriegsgerät einsetzen zu müssen, braucht es also in der Regel ungefähr dieselbe Zahl an Sicherungskräften, wie die Gegenseite zu mobilisieren vermag. Dies ist ein – übrigens nicht neuer – polizeilicher Erfahrungswert.

## Massen gegen etablierte Macht

In Zukunft muss je nach politischer und wirtschaftlicher Grosswetterlage noch vermehrt mit Grossdemonstrationen, Zusammenstößen, Anschlägen bis hin zu chaotischer Lageentwicklung gerechnet werden, veranlasst durch ethnische und/oder politische Spannungen sowie durch Konflikte im Rahmen der Migrationsbewegungen. Internet und Handy sind dabei neue Führungs- und Echtzeit-Nachrichtenübermittlungsmittel von bis vor kurzem ungeahnten Möglichkeiten. Die erhöhte Mobilität sowie der Wegfall der Binnengrenzen im EU-Raum kommen als wesentliche Faktoren noch dazu.

Dies entspricht auch den Lageanalysen der Sicherheitspolitischen Berichte 90 und 2000. Dies entspricht gleichzeitig einer weltweit zu beobachtenden Entwicklung der letzten Jahre. Die Frage stellt sich – und ist im Voraus nicht zu beantworten – ob unser Land auch zukünftig von derartigen Herausforderungen weitgehend verschont und nur am Rand gestreift oder tatsächlich heimgesucht werden wird. Indizien für die eine wie für die andere Prognose sind genug vorhanden.

## Altes und neues Armeeleitbild

Trotz insgesamt gleicher Lageanalyse der zwei Sicherheitspolitischen Berichte 90 und 2000 für die Bedrohungsszenarien im Lande selbst könnten die daraus abgeleiteten Konsequenzen unterschiedlicher nicht sein: Aufgrund des Sicherheitspolitischen Berichtes 90 wurden die Territorialformationen mit einem Gesamt-

bestand von zirka 30 000 Angehörigen zur subsidiären Unterstützung der Behörden und der zahlenmässig überforderten Polizei im Notfall eben erst neu aufgestellt. Sie wurden ausschliesslich für ihre neue Aufgabe vorbereitet, ausgebildet und auch ausgerüstet.

Das soll nun aber gänzlich anders werden. Gemäss neuem Armeeleitbild werden die Territorialformationen nämlich wieder abgeschafft. An ihre Stelle tritt eine angeblich polyvalent ausgebildete Truppe. Knapp zwanzigjährige «Durchdiener» sollen zudem permanente Bereitschaft im Rahmen des subsidiären Unterstützungsauftrags sicherstellen, da die WK-Truppen angeblich nicht jederzeit und rechtzeitig verfügbar sind. Erinnern wir uns hier daran, dass gerade für den Fall plötzlichen Bedarfs die Möglichkeit der massgeschneiderten Aufgebote zum Assistenzdienst neu geschaffen worden ist –, vor nur sechs Jahren übrigens? Die rasche Einsatzbereitschaft und hohe Motivation der Flughafenbataillone wäre ein anderes, bereits seit längerer Zeit praktiziertes unorthodoxes Erfolgsrezept unseres Milizsystems.

### Offene Fragen für die Zukunft

Was soll zukünftig jedoch geschehen, wenn auch bei uns Anschläge sowie unfriedliche Grossdemonstrationen oder sogar Zusammenstösse von mehreren Tausend Akteuren aus dem In- und Ausland erwartet werden müssen – aber nicht in Davos mit den nur zwei leicht kontrollierbaren Zufahrtswegen, sondern in Zürich und gleichzeitig auch noch anderswo, zum Beispiel in Basel und in Genf? Welche politischen oder ethnischen Gruppierungen als Akteure und/oder Drahtzieher dahinterstehen, bleibe einmal dahingestellt. An die Öcalan-Krise sei deshalb nur am Rand erinnert.

Antworten wie jene, derartige Szenarien seien Probleme der Polizeiorgane und nicht Aufgaben unserer Milizarmee, greifen auf jeden Fall zu kurz: Solche Szenarien sind nämlich nicht unwahrscheinliche zukünftige Herausforderungen unserer Sicherheitspolitik. Die Armee ist gleichzeitig nach wie vor wichtigstes Machtmittel und Garant der Glaubwürdigkeit dieser Sicherheitspolitik. So hat die Armee auch nach wie vor den subsidiären Unterstützungsauftrag zugunsten der überforderten politischen Behörden zu übernehmen.

### Drei oder vier Optionen?

Bei Mehrfach-Herausforderungen der Zukunft wie der vorgängig skizzierten stellen sich folgende Optionen: Vorerst die Verstärkung der überforderten Polizeikorps durch Einsatzreserven der betroffenen Konkordate sowie allenfalls auch der Bundesebene. Dabei dürfte sich der Zwang zur Anwendung unverhältnismässiger Machtmittel wegen zahlenmässiger Unterbestände sehr bald als unumgänglich erweisen.

Dann folgt als zusätzliche Möglichkeit die Entlastung und Verstärkung der Polizeikräfte durch Mittel der Armee: Darunter fällt zukünftig – neben der zahlenmässig sehr beschränkten Militärpolizei – neu die bereits erwähnte «Verfügungstruppe», bestehend aus «Durchdienern», organisiert in mechanisierten Formationen und versehen mit einer Zusatzausbildung für den subsidiären Einsatz.

Schliesslich bleibt als «worst case»-Szenario nur noch die Kapitulation von Recht und Gesetz vor der Masse der Akteure aus dem In- und Ausland, vor ihrer Handy-gesteuerten Mobilität, vor der Gewaltbereitschaft der Chaoten und vor der Gleichzeitigkeit mehrerer Aktionen – oder die «Kooperation», die Verstärkung der ungenügenden eigenen Mittel durch Polizei- und Sicherungskräfte aus dem benachbarten Ausland.

Im Zusammenhang mit dem Armeeleitbild XXI muss sich also das Parlament die Frage stellen, ob die zuletzt aufgezeigte Möglichkeit ins Auge gefasst werden soll. Diese Grundsatzfrage der Unterstützung durch Dritte stellt sich nämlich spätestens dann, wenn der subsidiäre Einsatz der Armee vor allem deshalb nicht mehr in Frage kommen kann, weil nur eine ungenügende Zahl dafür geeigneter eigener militärischer Mittel noch verfügbar ist.

### Das Undenkbare denken

Ist es übrigens mit Sicherheit nicht denkbar, dass zum Beispiel an der Gotthardachse die betroffenen Polizeikorps mit der Durchsetzung des im Gesetz verankerten Nachtfahrverbotes in Zukunft einmal endgültig überfordert sind? Ist es wirklich ausgeschlossen, dass von entnervten Fahrern der dort blockierten LKW-Kolonnen auch die andere Fahrtrichtung gesperrt und gegen das im Ausland missliebige Nachtfahrverbot mit weiteren Aktionen vorgegangen wird? Ist es auch nicht anzunehmen, dass sich spätestens dann den politischen Behörden auf Bundesebene ein Entscheid mit den oben dargestellten drei oder vier Optionen aufdrängt?

Ist es schliesslich und vor allem undenkbar, dass die ebenfalls betroffenen EU-Nachbarstaaten irgendeinmal in der Zukunft eigene Polizeiformationen zur Unterstützung der überforderten schweizerischen schicken – mit oder ohne Beschluss aus Brüssel – mit oder ohne eigene Interessen – mit oder ohne Unterstützungsgesuch aus Bern?

### Denkanstösse und Konsequenzen

Korpskommandant Simon Küchler stellte am 3. April 2001 in seinem NZZ-Beitrag «Welche Armee für die Schweiz?» folgende kritische Frage zum geplanten subsidiären Einsatz der «Durchdiener»: «Sind Zwanzigjährige wirklich genügend belastbar, um einen heiklen Bewachungseinsatz durchzuführen? Aus meiner Sicht mutet man solch jungen Soldaten Aufgaben zu, die sehr wohl zu einer Überforderung führen können.»

General Dufour schrieb zur Frage der Allianz im Verteidigungsbereich die heute auch im Zusammenhang mit fehlenden Polizeireserven und dem ungeliebten subsidiären Unterstützungsauftrag der Armee überdenkenswerten Worte: «Abgesehen von einem Angriff auf unser Land ist nichts gefährlicher als die fremde Macht, die uns ihren Schutz gewährt.» Wie vor bald hundertfünfzig Jahren stellt sich tatsächlich dieselbe Grundsatzfrage immer wieder neu: Inwiefern kann es im Interesse des Kleinstaates Schweiz liegen, durch einseitig ausgerichtete Massnahmen im sicherheitspolitischen Bereich die Unumgänglichkeit einer Unterstützung durch das Ausland von vorneherein einzukalkulieren?

Abschliessend lässt sich der Eindruck nicht verwischen, dass mit der Armee XXI der subsidiäre Unterstützungsauftrag zugunsten der zivilen Behörden durch Wiederabschaffung der eben erst neu dafür ausgebildeten Formationen marginalisiert wird. Tatsächlich haben die ArmeepLANER der Geschäftsleitung VBS in einer Verzichtplanung einmal vorgeschlagen, auf solche Unterstützungsaufträge überhaupt zu verzichten.

Der mit dem Armeeleitbild XXI geplante Kurswechsel in der Sicherheitspolitik hat also einschneidende Konsequenzen nicht nur für den Verteidigungsauftrag, sondern auch für den Unterstützungsauftrag der Armee im eigenen Lande selbst: Die Beschränkung auf Lippenbekenntnisse führt zum Misserfolg im Ernstfall. Deshalb ist es jetzt Sache der politischen Verantwortungsträger, die glaubwürdige Erfüllung des Verfassungsauftrages an die Armee zum Schutz der eigenen Bevölkerung zu fordern und auch durchzusetzen.



Erhard Semadeni,  
Brigadier, Kdt Ter Br 12 (1992–2000),  
7307 Jenins.

## Armee XXI: Positionen der SOG und Stellungnahme zu Kritik

Die Redaktion der ASMZ hat den Zentralpräsidenten der Schweizerischen Offiziersgesellschaft (SOG) gebeten, zu den kritischen Artikeln in dieser Nummer Stellung zu nehmen. Insbesondere soll diesen Artikeln die Haltung des Zentralvorstandes und der Präsidentenkonferenz der SOG gegenübergestellt werden. Basis bildet die Vernehmlassung des SOG-Zentralvorstandes zum Armeeleitbild vom Juni 2001 sowie die vorausgehenden Positions- und Thesenpapiere vom Mai 2000 und vom März 2001 (siehe [www.sog.ch](http://www.sog.ch)).

Einleitend ist anzumerken, dass alle in den erwähnten Artikeln aufgeworfenen Fragen auch die leitenden Organe der SOG schon früh und immer wieder bewegten. Die meisten «kritischen Stimmen» werfen also Fragen auf, die in unseren Reihen keineswegs neu sind. Keine davon vermag unsere gut abgestützte Vernehmlassung jedoch zu ändern oder zu entkräften. Dennoch ist der Zeitpunkt richtig, sie jetzt nochmals vorzubringen. Sie verdienen Respekt und Auseinandersetzung.

### Verfassungsmässigkeit

Über die Stellungnahme des deutschen Juristen Dr. Schachtschneider wurde bereits in verschiedenen Zeitungsberichten geschrieben, was dazu zu sagen ist. Das Gutachten verlangt für die Schweiz eine Bürgerwehr, die nicht auf neue Einsichten, sondern auf jahrhundertelange Traditionen abzustützen sei. Damit ist für den Gutachter klar, dass das Armeeleitbild falsche Wege geht. Unter diesen Umständen konnte er sich der Aufgabe entledigen, auf das Leitbild überhaupt näher einzutreten (wie schön wäre doch wenigstens die Erwähnung einiger Stellen in einer Fussnote gewesen!). Und er musste sich auch nicht weiter mit Art. 58 Abs. 2 der BV (Armeeaufträge) und Art. 58 Abs. 1 (Bedeutung des Milizprinzips) auseinander setzen. Selbst der unwissenschaftliche Ausgangspunkt der Fragestellung ist ihm entgangen, und der methodische Aufbau der erteilten Antworten hat die Wissenschaftlichkeit auch nicht erhöht. Entsprechend schwach war denn auch die Resonanz des Werkes, für das er den auftraggebenden Milizoffizieren immerhin Fr. 20'000.– abgeknöpft haben soll.

Die Auftraggeber mussten darunter gleich mehrfach leiden: Eigentlich hat ihre Aktion mit einer durchaus akzeptablen Fragestellung in ASMZ 3/01 begonnen. Ihre dort dargelegten Ausführungen fanden zwar nicht die Zustimmung der SOG. Sie hätten aber zu einer vertieften Auseinandersetzung mit den Fragen rund um die Verteidigungsdoktrin gezwungen. Durch die unglückliche Fortsetzung der Aktion haben die Auftraggeber nun selber von ihrem Hauptanliegen abgelenkt.

### Kompetenz und Bereitschaft zur Verteidigung

Die Argumentation der Auftraggeber geht von zwei Fehlannahmen aus: Erstens will sie glauben machen, die Verteidigungskraft hänge vom Bestand ab. Effektiv ist sie jedoch das Ergebnis aus dem Zusammenwirken von Information, Zeit, Verarbeitungstechnologie, Raum, Mittel und Führungssystemen. Die Bedeutung des Personalbestandes und der Flächendeckung ist nur eine Zusatzkomponente. Der Irrtum ist leider noch stark, wenn nicht in den Köpfen, so doch in unserer Mentalität verhaftet.

Zweitens vermischen die Auftraggeber die Kernkompetenz und damit die Fähigkeit zur Verteidigung mit der Bereitschaft zur Verteidigung. Das Erste muss laufend geübt werden, mit moderner Technologie, in ausgebauter Ausbildung an Systemen, im Verband und im Verbund. Hier muss ein hohes Know-how jederzeit bestehen, als Basis und als Voraussetzung für einen Aufwuchs bei veränderter internationaler Lage. Mit dem Aufgebot der Reserve und dem Aufwuchs kann und soll die Kompetenz gegebenenfalls zur

Bereitschaft ausgebaut werden. Die jetzt vorgesehene Reserve (starker Infanterieanteil, mit wesentlicher Schutz- und Agglomerationskomponente) bietet dafür übrigens die richtige Lösung.

Dieser Ansatz wurde vom sicherheitspolitischen Bericht herausgearbeitet, lage- und risikogerecht. Er bildete für die SOG seither die Messlatte. Leider wird dieser Ansatzpunkt auch seitens des Bundesrates noch wenig erkannt, was auf kurz oder lang zu Beweisnotständen in der Finanzplanung führen kann.

### Bereitschaftskonzept

Hier liegt auch ein Hauptunterschied des Verteidigungsauftrages zu den andern Aufträgen der Armee: In der operativen Raumsicherung und in den friedensunterstützenden Operationen und vor allem in der subsidiären Existenzsicherung braucht es nicht nur Kompetenz, sondern auch eine genügende Bereitschaft mit einem verhältnismässigen Kräfteansatz. Der Verteidigungsfall ist jedoch der Lage entsprechend mit einem andern Ansatz anzugehen.

Es gibt klare Anzeichen, dass die Auftraggeber in der Zwischenzeit zu einem wesentlichen Teil auf die Linie der SOG eingeschwenkt sind. Sie haben selber zum Reifeprozess beigetragen. Insofern war nicht das Gutachten Schachtschneider, aber die bei vielen Mitbürgern noch vorhandene Sorge diesen Exkurs wert. Das VBS tut gut daran, den Denkansatz der SOG nicht nur halbherzig zu übernehmen.

### Miliz und Gesellschaft

Eine gute Wiedergabe der Hauptanliegen der SOG findet sich im Artikel von Nicholas Walti. Er zeigt vor allem auf folgendes Problem hin: Einen bewussteren Umgang mit den personellen Ressourcen. Die Nutzbarmachung der besonderen Kompetenzen der Milizkader, was nach Flexibilität bei den Dienstleistungsmodellen (Lebensplanungen) ruft. Die hohe Bedeutung qualitativ guter Berufskader, gerade auch im Interesse der Miliz, was nach einem entsprechend modernen Berufleitbild ruft. Professionelle Ausbildungsstrukturen.

Die SOG hat in ihrer Vernehmlassung diese Punkte besonders gewichtet. Sie wird den Finger nicht davon lassen. Hier liegen die kritischen Grössen für die künftige Armee, und zwar auf Dauer. Damit das Milizkader als Ressource nicht erodiert, braucht es entsprechende Rahmenbedingungen für die Kader: Reformiertes Ausbildungskonzept für Of und Uof, flexible Laufbahnmodelle, angemessene Karriereperspektiven bis auf Brigadeebene, limitierte jährliche Dienstdauer, professioneller Ausbildungssupport durch qualitativ hoch stehende Lehrverbände mit Ausbildungs- und Kompetenzzentren.

Dass Alternativen fehlen, wie Major Walti darlegt, war ab Beginn ein Manko des Prozesses. Die SOG hat dies als Erste im Mai 2000 und dann wieder im Zusammenhang mit den Eckwertentscheiden gerügt. Dabei ist zu differenzieren: Die wichtigen militärischen Pläne arbeiteten sehr wohl mit Alternativen und kamen deshalb zu recht guten Ergebnissen. Dagegen wurde auf der politischen Ebene diese bewährte Methode zu wenig weitergeführt, weshalb die Entscheide für uns Aussenstehende oft schwer nachvollziehbar sind – ein Manko, das sich nun durch viele Fragen hindurchzieht und zu Zufallsentscheiden führen könnte. Immerhin bot nun das Vernehmlassungsverfahren Gelegenheit, Alternativen vorzutragen.

### Armee im Gegenwind?

Vielen von uns spricht der Artikel von René Koller aus dem Herzen. Leider ist es immer wieder so, dass Geld fehlt, wo es um das Wohl der Gemeinschaft, und zwar um die langfristigen Überlebensanliegen geht. Immerhin ist es nun primär die Aufgabe der Armee selber, die Betriebskosten so zu reduzieren, dass mehr Spielraum für Investitionen (auch in die Ausbildung) entsteht; hier sind die Hausaufgaben noch nicht gemacht. Dass um Investitionen mühsam gekämpft werden muss, ist auch Ausfluss der demokratischen Kontrolle und hat positive Effekte: Der Zwang zu Transpa-



renz und Prioritätensetzung kann eine Armee auch zum Wesentlichen hinführen. Kämpfen werden wir auf jeden Fall.

Die Abneigung gegen ständige Umstrukturierungen ist verständlich. Andererseits ist in der Armee Anpassungsfähigkeit nötig. Sie muss sich lage- und risikogerecht weiterentwickeln. Sie darf den Frieden nicht in sich selber finden, sondern hat zu dessen Sicherung situationsgerecht beizutragen. Als lernende Organisation wird sie Teil einer Sicherheitspolitik sein, die in absehbarer Zeit laufend ein Thema im Wandel darstellt. Sie muss deshalb klein, flexibel und modular aufgebaut sein. Sie braucht die vorgehende Trennung zwischen Generalstab (militärstrategische und operative Doktrin) und Armeeführungsstab (Einsätze). So sind Anpassungen möglich, ohne dass jedesmal der Gesamtaufbau einer Generalreform unterworfen werden muss.

Dies ist die Antwort in der Vernehmlassung der SOG auf die Anliegen, wie sie Oberst i GSt Koller vertritt. So kann in Zukunft Sicherheit und Konstanz in den Rahmenbedingungen gewährleistet werden. Künftige Änderungsprozesse sollen sich auf dem Boden von dazu geeigneten Strukturen (kurze Hierarchiewege, optimal zusammengesetzte Module (Bataillone) und unter dem Dach einer permanenten Armeeführung abspielen können.

### Subsidiäre Existenzsicherung

In einer Analyse zum subsidiären Unterstützungsauftrag kritisiert Erhard Semadeni das Leitbild. Dieser Teilauftrag werde zu knapp gewichtet, namentlich bezüglich Mittelansatz. Hier trifft er sich nur teilweise mit der SOG. Wir haben uns hier seit vielen Monaten positioniert. Dabei wurden erst einige Teilerfolge errungen, wobei das Problem weniger bei den Armeeplanern als in der politischen Unsicherheit der politischen Behörde liegt. Wir fordern in unserer Vernehmlassung, dass neben der Berufskomponente und einer angemessenen Zahl von Durchdienern – hier unterstützen wir das Leitbild – auch genügend WK-Verbände bereitzuhalten sind.

Zurzeit ist dies bezüglich subsidiärer Katastrophenhilfe noch fraglich (Rettungstruppen, Genietruppen, Sanität) und gründlich zu überprüfen. Erfüllt ist die Anforderung hingegen bezüglich subsidiärer Sicherungseinsätze. Hier stehen bei entsprechender WK-Staffelung genügend Verbände, insbesondere der Infanterie zur Verfügung. Dies bedingt jedoch den neuen Typus der multifunktionalen Infanterie (miles protector), was von der Grundausbildung von 24 Wochen abhängig ist. Alles hängt zusammen.

Die Forderung von Brigadier Semadeni nach spezieller Infanterie wurde anfänglich auch von der SOG favorisiert, allerdings nicht im Sinne der (dezentral unterstellten) Territorialinfanterie, sondern im Sinne einer (wie andere Verbände zentral verfügbaren) Schutzinfanterie. Dies wäre wohl notwendig bei einer Grundausbildung von lediglich 15 bis 20 Wochen, würde aber – wie jede Spezialisierung – viel mehr Bataillone erfordern. Mit dem jetzt gewählten Weg erhalten wir eine weitaus bessere Infanterie und eine kostengünstigere, militärisch wirksamere Lösung.

Nicht folgen kann die SOG, wenn Erhard Semadeni die Belastbarkeit der zwanzigjährigen Durchdiener – besonders ihr Kader wird übrigens nicht das schlechteste sein! – unter Hinweis auf ein Zitat von Simon Kuchler schon grundsätzlich in Zweifel zieht. Die kürzlichen Einsätze von Rekruten im Wallis wurden anders beurteilt. Zustimmung wollen wir aber – wie dargelegt –, dass die subsidiäre Existenzsicherung nicht für Durchdiener allein, sondern aus diversen Gründen auch für WK-Verbände vorgesehen und trainiert werden muss. Allerdings sollen die Einsätze im subsidiären Bereich bleiben. Bei einzelnen polizeilichen Szenarien im Artikel von Erhard Semadeni bestehen grosse Fragezeichen.

### Tiefe der Überarbeitung

Im Artikel von Alexander Baumann werden die Grundsatzfragen rund um das Leitbild nochmals in ganzer Breite aufgerollt. Dabei wird zu wenig berücksichtigt, dass viele der aufgeführten Fragen bereits in der Diskussion über die Bundesverfassung und über den

sicherheitspolitischen Bericht entschieden wurden. Sie sind deshalb nicht nochmals aufzuwälzen. Wir wollen nicht die Wiederholung immer gleicher Fragestellungen, sondern auf der Basis der getroffenen Randbedingungen die neuen Armeestrukturen. Übrigens sind die Wiederholungen und Hinweise auf die Grundlagen im Leitbild reichlich ausgefallen. Jetzt ist die Armee zu planen und nicht ein fünftes Mal die Neutralität, die nicht in Frage steht, zu diskutieren.

Von da her macht es wirklich keinen Sinn und wäre rechtlich fragwürdig, die vom Autor geforderten Varianten mit «beschränkter Verteidigungsfähigkeit» oder «Bündnisbeitritt» auszuarbeiten. Es gibt wahrlich Wichtigeres zu tun. Umgekehrt verlangt er bereits heute eine visualisierte Kampfidee gegen einen möglichen Gegner (einen fiktiven «modernen Gegner»). Beim Bestand wird nicht in Kampfsystemen und deren Wirkungsweise argumentiert, sondern in rein numerischen «Divisionsäquivalenten» alter Ordnung, und es werden Korpsstrukturen propagiert. Eine solche Abweichung von der realen Lage ist überraschend, wenn man gleichzeitig dem Leitbild ein Manko in der Lagebeurteilung – was teilweise besteht – vorwerfen will. Die SOG hat von einer solchen Rückkehr zur Armee 61 deutlich Abstand genommen.

Nicht einzusehen ist auch, weshalb eine Reduktion der Grundausbildung (und eine grössere Anzahl WK) einen Ausbildungsgewinn bringen sollte. Die SOG erachtet die 24 Wochen als entscheidendes Stück der Reform.

Der Artikel enthält konzeptlos die Gesamtsumme dessen, was man dem Leitbildentwurf alles vorwerfen könnte. Dabei geht fast unter, dass einige Kritikpunkte bzw. Forderungen von Oberstl Baumann durchaus von der SOG mitgetragen werden: Zu den Zusammenhängen zwischen Leistungserwartungen und Ressourcen, zur Finanzplanung mit ihren Variablen, zu den personellen Ressourcen (Miliz- und Berufskader). Zudem haben auch wir kritisiert, der Entwurf sei noch zu wenig auftrags-, risiko- und leistungsorientiert, meinen aber, dass gerade eine Verbesserung in diesem Bereich zu deutlich ändern als die vom Autor erwarteten Schlüssen führt. Bei den Doktrinfragen meinen wir, dass im Anschluss an das Leitbild gründliche Konzepte zu allen Teilaufträgen zu erarbeiten sind, auch als Basis für künftige operative Weisungen in den Teilbereichen. Aber mit als Teil des Leitbildes.

### Zeitplan und Ziele

Der Zentralvorstand der SOG hat seine Vernehmlassung am 20. Juni abgeliefert. Kritisiert haben wir dabei unter anderem die unklare Zielsetzung (vgl. dazu die wörtliche Wiedergabe unserer Reformziele auf der Seite des Zentralvorstandes, Seite 35). Als schwächsten Punkt betrachten wir noch das Kapitel über die Unterstellung der Bataillone und das Zusammenwirken zwischen Brigadestäben und Lehrverbänden. Die Idee der Bildung von Einsatzbrigaden ohne Einsatzplanung ist ebenfalls untauglich. Hingegen wurde eine Basis- oder Grundorganisation mit den Brigadestäben als Führungselement im Sinne einer denkbaren Lösung vorgeschlagen. Zum Zeitplan: Wir befürworten eine rasche Gangart für die politischen Entscheide, zugunsten von Klarheit und Rechtssicherheit, anschliessend aber eine subtile, gut vorbereitete und wo nötig schrittweise Umsetzung. Leerläufe in den Übergangsjahren sollen vermieden werden. Verbände sollen dort durchgehend angeboten werden, wo Bereitschaft, Einsätze oder Ausbildungscontinuität dies nötig machen. Ein sauberer Aufbau der neuen Strukturen hat aber Priorität.

Vernehmlassung, Kurzfassung und weitere Dokumente sind bei der SOG auf Internet ([www.sog.ch](http://www.sog.ch)) abrufbar. Auskünfte ferner beim Sekretariat der SOG in Zürich. ■