

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 167 (2001)  
**Heft:** 7-8

**Artikel:** Paradigmenwechsel im Nachrichtendienst  
**Autor:** Regli, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-67344>

### **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:** 13.04.2026

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

# Die Paradigmenwechsel im Nachrichtendienst

## «Intelligence: first line of defense!»

Vor 2500 Jahren schrieb der Chinese Sun Tzu in seinem Werk «die Kunst des Krieges» die folgende Aussage: «Wenn du den Feind und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten. Wenn du dich selbst kennst, doch nicht den Feind, wirst du für jeden Sieg, den du erringst, eine Niederlage erleiden. Wenn du weder den Feind noch dich selbst kennst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen.» Mao Zedong hat diese These befolgt und dadurch über die Japaner, Tschiang Kai-schek und die Amerikaner gesiegt. Diese These gilt, wie die letzten Kriege beweisen, heute noch. Ohne «Intelligence» können keine siegreichen «Operations» ausgeführt werden. Wer dies nicht beachtet, den «bestraft das Leben» und ist zum Untergang verurteilt.

A. St.

Peter Regli

Setzt man auf einen guten und leistungsfähigen Nachrichtendienst, hat man sich automatisch zu den «Wissenden» dieser Welt gestellt. Vor der strategischen Wende in Europa war dieses «Wissen» primär auf militärische Bereiche ausgerichtet. Alle Dienste Westeuropas fokussierten auf die Sowjetunion. Die laufend vorgenommenen Beurteilungen waren (wie man heute mit Fakten belegen kann) richtig, zweckmässig und stellten eine gute Frühwarnung für ganz Europa sicher. Davon profitierte selbstverständlich auch die neutrale Schweiz.

### Die Wende von 1990

Mit der Wende von 1990 verschwand diese militärische Bedrohung für Europa plötzlich. Optimisten und Pazifisten glaubten, der ewige Friede sei nun ausgebrochen. Sie wurden eines Besseren belehrt. Bald einmal begannen sich neue Risiken und Gefahren zu verdeutlichen. Die Nachrichtendienste mussten unverzüglich umdenken und «umschulen», andere Prioritäten setzen, sich u. a. auf Themen wie umfassende Migration, demographische Explosion, religiöser Extremismus, wirtschaftliches Gefälle, Organisierte Kriminalität, Proliferation von Massenvernichtungswaffen, innerstaatliche Konflikte, Umweltkriminalität und insbesondere die Informationsrevolution ausrichten. Dies bedingte in den Diensten zum Teil neue Strukturen, angepasste Abläufe, neue, anders ausgebildete (mehr zivile) Mitarbeiter und ein ausgesprochen vernetztes Analyse- und Synthesevermögen. In der Beschaffung erhielten, neben der vermehrten Nutzung von offenen Quellen («open sources» = OSINT), die technischen Mittel eine erhöhte Bedeutung. SIGINT wurde gross geschrieben. Die Erforschung des Weltraum-

mes ergab neue Dimensionen der Erkenntnisse.

Nach kurzer Zeit war bei den Diensten der Paradigmenwechsel vollzogen. Bei den Verantwortungsträgern, welche direkt in aktuelle Krisen (z. B. Golf-, Bosnien- und Kosovokrieg) einbezogen wurden, blieb das Interesse an der Arbeit der Dienste auf einem hohen Niveau bestehen. Bei anderen Staaten, die nach dem Ende des Kalten Krieges keinen Gegner mehr sahen, liess das Interesse an ihren Diensten eher nach. Diese nationalen Beurteilungen hatten u. a. Auswirkung auf die Zuteilung von Mitteln an die jeweiligen Nachrichtendienste.

### Die Mitte der Neunzigerjahre

In der Mitte der Neunzigerjahre wuchs das Bewusstsein für das vernetzte Auftreten von neuen Risiken und Gefahren. In diese Zeit fiel auch die veränderte Rolle der Medien. Diese nahmen an Anzahl und Vielfalt weltweit stetig zu. Zudem begann ein brutaler Konkurrenzkampf um Auflagen und Einschaltquoten. Die Medienschaffenden mussten sich immer mehr auf die «shareholder value» des eigenen Verlags-hauses oder der Fernsehanstalt anstatt auf die Qualität der Information konzentrieren. Die Tatsache: «no picture = no story» führte in zunehmendem Masse zu grotesken Situationen. Der inhaltliche Wert der Information und die Zuverlässigkeit der Aussagen nahmen, mit Ausnahme weniger hochkarätiger Printmedien, ab. Der Konsument wurde verunsichert und begann das Vertrauen in diese Medien schrittweise zu verlieren. Wie eine ETH-Studie zeigt, haben die SchweizerInnen unter den sieben Institutionen Polizei, Gerichte, Armee, Bundesrat, Wirtschaft, eidg. Parlament und Medien mittlerweile in die Medien, knapp hinter dem eidg. Parlament, am wenigsten Vertrauen. In Italien und Deutschland scheint die Lage sehr ähnlich zu sein.

Das durch die Nachrichtendienste produzierte «Wissen» für die respektiven Führungseliten gewinnt somit an Bedeutung und wird noch unerlässlicher. Diejenigen, welche sich unverändert für die «Ignoranz» entscheiden, werden mehr und mehr verunsichert und erleben folgenschwere Überraschungen (z. B. bei der Bewältigung der Folgen des Zweiten Weltkrieges). Ihre nur auf die (Massen-)Medien abgestützten Beurteilungen zeigen bald gravierende Folgen.

### Das Ende des Jahrzehnts

Gegen Ende des Jahrzehnts profilierte sich zunehmend ein neuer Mitspieler auf der Bühne der Sicherheitspolitik: der nichtstaatliche Akteur (the nongovernmental actor/NGA). Er zeichnet sich durch Fanatismus, Radikalität und grosse Gewaltbereitschaft aus (Osama Bin Laden, Abdullah Öcalan, Abu Sayyaf, Scheich Yasin u. a. m.) und scheut vor unzähligen zivilen Opfern nicht zurück. Durch seine Taten, die meistens im terroristischen Umfeld anzusiedeln sind, bringt er vor allem demokratisch gewählte Regierungen arg unter Druck.

Auch Globalisierungsgegner schliessen sich weltweit zusammen, werden ebenfalls militant, verwenden als Führungsmittel die neuesten Technologien der Informationsrevolution zur Perfektion (z. B. Anti-WTO-Bewegung mit Internet) und verursachen den Demokratien enorme Summen für die Gewährleistung von Versammlungs- und Redefreiheit (u. a. in Seattle, Washington, Prag, Nizza, Davos, Genua).

Die Nachrichtendienste müssen feststellen, dass man das mangelnde Wissen über diese neuen Akteure nicht mehr nur mit technischen Mitteln sicherstellen kann, sondern dass man wieder mehr in den humanen Teil (HUMINT) investieren muss. Die Vernachlässigung dieses Beschaffungsmittels in der Mitte der Neunzigerjahre rächt sich zunehmend. Absichterr («intentions») dieser neuen, schwer fassbaren Mitspieler und deren Organisationen auf der internationalen Bühne können nur durch Menschen («Quellen») in Erfahrung gebracht werden.

Die in Europa (insbesondere in der EU) entstandene Aufregung wegen des Bekanntwerdens der Verwendung von elektronischen Aufklärungsergebnissen angelsächsischer Staaten für die eigene Wirtschaft («Echelon») grenzt an Heuchelei. Es ist Allgemeinwissen, dass Nachrichtendienste im Auftrag der Politik handeln und primär für die eigenen nationalen Interessen zu arbeiten haben. Dazu gehört mit Schwergewicht auch die eigene Wirtschaft.

## Beginn des neuen Milleniums

Zu Beginn des neuen Jahrtausends müssen wir also feststellen, dass beim Paradigmenwechsel der Nachrichtendienste das Schwergewicht vom Militärischen eindeutig auf Zivile gewechselt hat. War bis 1990 noch die Gefährdung der territorialen Integrität und der staatlichen Souveränität das Leitthema, geht es heute primär um die Funktionsfähigkeit von Staat und Gesellschaft. So lange es in den Staaten Streitkräfte gibt, wird man natürlich auch noch militärische Nachrichtendienste unterhalten. Für die Länder in Europa haben sich diese Dienste primär auf die Förderung von friedensunterstützenden Operationen (Peace Support Operations/PSO) auszurichten. Dies heisst mit anderen Worten, dass wir ebenfalls hier einen Paradigmenwechsel vom «Kampf der verbundenen Waffen» zum «Einsatz der verbundenen Kräfte (= Nationen)» feststellen können. Auf dem Gefechtsfeld hingegen findet ein Wechsel von der «Überlegenheit der Waffen» zur «Überlegenheit der Information» statt.

«*Intelligence: first line of defense*» gilt, mit Ausnahmen, für alle dem Autor bekannten Länder in Europa und der restlichen Welt unverändert. Eine Ausnahme stellt die Schweiz dar. Bereits nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges forderte der scheidende General Guisan in seinem

Schlussbericht, der Nachrichtendienst sei bedeutend zu verstärken. Dieser unmissverständlichen und weitsichtigen Forderung kam man in den folgenden mehr als fünfzig Jahren (mit Ausnahme der Einleitung einer klaren Modernisierung der strategischen elektronischen Aufklärung Ende der Neunzigerjahre) von politischer Seite nie konkret und mutig nach. Im Gegenteil!

Im Rahmen eines Veruntreuungsfalles im Verteidigungsdepartement forderte im Herbst 1999 die damalige Präsidentin der sozialdemokratischen Partei der Schweiz SPS laut und deutlich, der Nachrichtendienst sei ganz abzuschaffen, denn «... CNN genüge wohl...». Ihre Forderung fand die Unterstützung von zahlreichen Politikern und Medienschaffenden.

Im Präsidentschaftsjahr 2000 fielte das Verteidigungsdepartement (VBS) im Nachgang zum oben erwähnten Veruntreuungsfall zum Teil sehr fragwürdige und auch verantwortungslose politische Entscheide bezüglich des departementseigenen Nachrichtendienstes. Diese Entscheide wurden in der Folge umgesetzt. So wurde «entmilitarisiert», restrukturiert und ausgelagert. Wichtige Synergien gingen nach dem Motto «divide et impera» verloren. Die oberste militärische Führung dieses Landes liess sich unkritisch und ohne Gegenwehr den wichtigsten Teil des eigenen Nachrichtendienstes wegnehmen und einem zivilen Verwalter unterstellen.

Solche Vorgehensweisen wären in Ländern, in welchen die Nachrichtendienste voll anerkannt sind und den klaren Auftrag haben, das «Wissen» für die Führung täglich optimal sicherzustellen und damit die «Ignoranz» reduzieren zu müssen, undenkbar.

Ein Lichtblick für die Schweiz stellt hingegen der Entscheid des Justiz- und Polizeidepartementes (EJPD) von 2000 dar, das Bundesamt für Polizei zu restrukturieren und personell wesentlich zu verstärken. Dies ist nicht zuletzt eine Folge des teilweisen Versagens der eigenen Dienste, welche in der Neuzeit die veränderten Herausforderungen nicht genügend effizient und nachhaltig bewältigen konnten. Organisierte Kriminalität und Geldwäscherei sind nur zwei dieser neuen Herausforderungen, welche eine «Ignoranz» der Führung im internationalen Zusammenhängekontext nicht mehr zulassen.

## Hoffnung für die Zukunft

Es bleibt zu hoffen, dass die führenden demokratischen Rechtsstaaten dieser Welt die Forderung eines umfassenden «Wissens» im Interesse ihrer Völker und der Gemeinschaft aufrechterhalten, sich von der «Ignoranz» klar distanzieren und ihren Nachrichtendiensten die erforderlichen Mittel zuteilen, um neue Herausforderungen rechtzeitig erkennen und ihnen mit umfassenden Kenntnissen gezielt entgegenzutreten zu können.

Der Rückfall in einen Zustand von «Ignoranz» könnte für alle fatale Folgen haben. Das Informationszeitalter brachte uns bedeutungsvolle Paradigmenwechsel. Niemand weiss heute, welche Herausforderungen als Nächstes zu erneutem Umdenken auffordern werden. Es ist alles zu unternehmen, um auch dann die relevanten Indikatoren rechtzeitig erkennen und deuten zu können, damit die oberste Führung das Privileg des Agierens und des zielgerichteten und zweckmässigen Handelns behalten kann.

Peter Regli (1944) ist dipl. Ing. ETHZ und Wirtschaftsberater. Er leitete von 1990 bis 1999 den schweizerischen Nachrichtendienst im Verteidigungsdepartement im Range eines Divisionärs. Ende 2000 wurde er als höherer Staboffizier frühzeitig pensioniert und begann eine berufliche Tätigkeit in der Privatwirtschaft. ■



**Peter Regli,**  
dipl. Ing. ETHZ und  
Wirtschaftsberater,  
3067 Boll.

## Freiwillige Qualitätskurse für Milizoffiziere im 2001

Das Heer hat für Truppe und Verwaltung die Führung durch die umfassende Qualität eingeführt (Total Quality Management). Mit dem Angebot dieser absolut auch zivil nutzbaren Ausbildung sollen nicht zuletzt die Unternehmer eine Entschädigung für die militärbedingten Abwesenheiten ihrer Kader erhalten.

Das Lehrgangsangebot umfasst 3 Kurse:

### Die umfassende Qualität

21./22. August, deutsch

28./29. August, französisch

- Geschichte, Begriffsbestimmung und Preis der Qualität.
- Förderung einer Qualitätskultur.
- Pragmatische Anwendung Qualitätsmodelle.
- Optimierung der Organisation durch die umfassende Qualität.

### Die Prozessoptimierung

6./7. September, deutsch

18./19. Oktober, französisch

- Geschichte und Besonderheiten der Prozesse.
- Bestimmung, Beschreibung, Messung und Einführung einfacher Prozesse.

- Anpassungsproblematik der Organisation
- Möglichkeiten und Grenzen der Prozesssteuerung.

### Die Führung der Veränderung

25./26. Oktober, deutsch

8./9. November, französisch

- Besonderheiten der Veränderung.
- Angstbewältigung und Optimierung der Menschenführung.
- Hemmende und beschleunigende Faktoren.
- Planung und Führung der Veränderung.

Diese im Armee- Ausbildungszentrum Luzern stattfindenden Kurse richten sich an Milizoffiziere aller Waffengattungen. Die Ausbildung wird geleitet durch Oberst Pierre G. Altermath, Chef der Qualitätssteuerung, Heer. Die Kosten für Ausbildung, Unterkunft und Material werden vom Heer übernommen. Die Kurse finden in Zivil statt.

### Weitere Informationen oder direkte

**Anmeldungen:** Qualitätssteuerung, Stab Heer, Papiermühlestrasse 14, 3003 Bern, 031 324 00 24, nicole.fischer@he.admin.ch.

Fy