

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 167 (2001)
Heft: 2

Vereinsnachrichten: Die Seite des SOG-Zentralvorstandes : AXXI : von Nebengeplänkel
zu Konzeptfragen

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 18.02.2026

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

AXXI: Von Nebengeplänkel zu Konzeptfragen



Der Bundesrat hat kurz vor Weihnachten mit seiner gegen allen Rat erfolgten Vorgehensweise viel Unverständnis und Enttäuschung ausgelöst. Doch nicht nur der Sinn, sondern auch die Folgen der Entscheide halten sich in Grenzen. Zudem begann das neue Jahr mit positiven Signalen. Fazit: Konstruktives Zupacken lohnt sich. Hier einige Überlegungen aus Vorstandssitzungen der SOG.

1. Führungs- und Ablaufrhythmus

Von der sicherheitspolitischen Lagebeurteilung zu den Aufträgen (Schritt 1), von dort zu Auftragsanalyse, Doktrin und Variantenvergleichen (Schritt 2), dann zu Organisation, Verbänden und Zahlen (Schritt 3). So stellte man sich etwa einen normalen Führungsablauf vor. Entsprechend gut lief der Schritt 1. Nachher kam die Planungsphase, und nach Ostern brach die Kette ab. Klare Vorstellungen über Auftragsanalyse, über Leistungserwartungen, über Abgrenzung zwischen Eigenleistung und Drittleistung liegen noch nicht vor. Statt dessen wurden seit Monaten öffentlich Streitigkeiten über Dinge ausgetragen, die erst am Ende von Schritt 3 definitiv beantwortet werden können. Mit den wechselnden Begriffen «Eckwerte», «Leitlinien» und «Bandbreitenentscheide» wurde der Unterschied zwischen Ausgangspunkten und Endpunkten des Prozesses noch ganz verwischt. Seit Mai 2000 wurde deswegen von vielen Seiten her Kritik angebracht, zuerst von der SOG. Bis Weihnachten haben wir die Spitze des VBS mehrmals vor einem falschen Vorgehen gewarnt. Umsonst. Doch viele Zeichen stehen inzwischen auf Verbesserung.

2. Versuchungen der Arroganz

Einzelne Kommentare lassen allerdings aufhorchen: Man habe die Dinge zu wenig erklärt, es sei deshalb nicht erstaunlich, wenn vieles nicht verstanden werde. Man werde in Zukunft mehr informieren. Doch gerade mit dieser Redensart liegt der Kern des Übels offen auf dem Tisch: Dort diejenigen, die es wissen, hier diejenigen, die noch der Information und Belehrung bedürfen. Der Unterschied zwischen informieren und kommunizieren ist nicht erfasst. Wegen formeller Konsultationsverbote hatte leider das VBS keine Chance, sich darin zu üben.

Wir erwarten nicht Belehrungen und Glanzprospekte, sondern Antworten. In der Runde vom Dezember wurde diese Chance verpasst. Wir wissen, dass die Probleme nur zum einen bei der militärischen Planung, zum andern aber bei der politischen Führung bzw. bei der Verknötung der beiden Ebenen angesiedelt sind.

3. «Bandbreitenentscheide», Armeeleitbild, Vertrauen

Nach den Bundesratsentscheiden vom 20. Dezember hat die SOG bekannt gegeben,

man könne dazu inhaltlich nicht Stellung nehmen, denn Entscheide seien erst auf der Basis des Leitbildes möglich; die SOG fühle sich nicht gebunden. Damit hat die SOG den Kern wohl getroffen: Wie auch den Reaktionen der politischen Parteien zu entnehmen war, beginnt die Diskussion erst. Auch der Bundesrat selber wird es sich kaum nehmen lassen, bei der Behandlung des Armeeleitbildes – erst dieses bildet ja den Unterbau der Entscheide – seine eigene Weisheit nochmals zu überprüfen. Damit ist auch politisch klar, was rechtlich ohnehin gilt: Antrag stellt der Bundesrat nach durchgeführtem und ausgewertetem Vernehmlassungsverfahren, und entscheiden wird das Parlament (über Leitbild und Gesetzesrevision, letzteres mit fakultativem Referendum).

Daraus ergibt sich das Vorgehensprogramm für die SOG, wie es in ASMZ 1/2001 dargelegt wurde: Sich im ersten Quartal inhaltlich festlegen und für die öffentliche Diskussion vorbereiten. Damit besteht an sich eine gute Ausgangslage, sofern das VBS in erster Priorität die Kommunikationsverfahren regelt.

4. Ungereimtes

Zur Klarstellung der Ausgangslage eine kurze Übersicht über die Fragwürdigkeiten der Entscheide vom 20. Dezember. Sie leiden unter konzeptionellen Schwächen. Unter anderem fehlen ein sichtbarer Bezug zu den massgebenden Risiken und zur Auftragsanalyse (risikobasiert und auftragsorientiert); die Beurteilung der Teilaufträge ist inkonsequent oder fehlt. Damit stehen die Ressourcenentscheide (Leute, Geld, Diensttage) als Präjudizien ohne festen Grund im leeren Raum.

und Widersprüchliches

Wenn der Sollbestand bei den Professionellen und Zeitmilitärs sowie den Durchdienern nicht erreicht wird, welche Auswirkungen hat dies auf die übrigen Bestände? Und auf das Bereitschaftskonzept? Und auf das Ausbildungskonzept? Vieles beruht auf nicht verifizierten Hypothesen.

Wenn die Finanzen nicht ausreichen, um moderne Verbände in der durch die Bestandeszahlen anvisierten Grösse auszurüsten und auszubilden – oder umgekehrt – welches ist dann die primäre Leitgrösse? Von iterativen Schritten im goldenen Dreieck Geld – Leute – Leistungserwartung ist wenig sichtbar.

Wenn die Leitbilder Bevölkerungsschutz und Innere Sicherheit später zu anderen Folgerungen für die militärische Existenzsicherung führen, ist dann der subsidiäre Auftrag der Armee überhaupt genügend erfüllbar?

und Verstecktes

Einen Bestand von 119000 erreicht man nur, wenn man auch die noch nicht ausgebildeten Zwanzigjährigen, das Instruktionspersonal, die gesetzlich Dispensierten und die Auslandabwesenden mitrechnet. Effektiv kommt man deutlich unter 100000 (die von einzelnen Bundesräten schon im April genannte Zahl). In der Sache ist dies nicht zu beanstanden, aber man hätte es ruhig offen sagen dürfen. In diesen Zahlen ist zudem eine erhebliche Ausbildungs- und Mobilmachungsreserve einzurechnen, so dass die effektiven Einsatzbestände nochmals tiefer liegen.

Andererseits wird wohl mindestens die Hälfte der AdA den sechsten und letzten WK nicht mit 26, sondern mit 27 oder 28 Jahren absolvieren. Vergrössert werden dadurch die Kontrollbestände, aber nicht unbedingt die Einsatzbestände der WK-Formationen. Verkleinert wird dementsprechend die Reserve. Die Zahl 80000 und die Zahl 30 für die Dienstpflichtbeschränkung stimmen dann also gar nicht überein; man kann den Prozess mit bestem Willen nicht über beide Eckwerte gleichzeitig steuern (weil eine klare Vorstellung über die Reserve fehlt, ist offenbar deswegen auch niemand beunruhigt).

Wie bei der Bestandesfrage stimmt es auch bei der Finanzplanung nicht, dass das VBS mit seinen Vorstellungen im Bundesrat – wie suggeriert wurde – durchgedrungen ist: Keine Rede mehr von Anstieg im Umfang der Teuerung, von ausserordentlichen Beschaffungskrediten, von Sonderkrediten im Übergang. Statt dessen der Hinweis, dass auch das Beschlossene nur für kurze Zeit gilt. So kommt es, wenn man trotz Abmahnung ohne Inhaltskonzept über das Geld beschliessen will.

5. Zupacken und nachfassen

Wenn also in der Zwischenzeit viele neue Fragen aufgeworfen, die alten aber nicht beantwortet wurden, so heisst dies vorab: Führungsarbeit für den neuen Chef VBS. Es heisst aber auch: Chancen, die Antworten noch beeinflussen zu können. So kann gerade aus der Unbeholfenheit vom 20. Dezember vielleicht doch Positives aufwachsen. Das wiederum bedeutet: Mitwirken der SOG bei den kommenden Weichenstellungen. Kritisch, aber konstruktiv.

Das Schlüsseljahr beginnt erst jetzt. ■