

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 168 (2002)
Heft: 4

Vereinsnachrichten: Die Seite des SOG Zentralvorstandes : Zwischenbilanz auf Reformkurs

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: 15.01.2026

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

Zwischenbilanz auf Reformkurs



Vor zwei Jahren beschlossen die eidgenössischen Räte den sicherheitspolitischen Bericht 2000. Anschliessend wurden für die Armeereform politische Leitlinien und Eckwerte fixiert. Diese bilden die Basis des nun in der Behandlung stehenden Leitbildes. In der Vordiskussion hatten die SOG und die ASMZ als Plattform eine wichtige Rolle.

Ulrich Siegrist

Um es vorweg zu nehmen: Nicht in jedem Stadium wurde die volle Bedeutung des «change management» als Führungsprozess genügend erfasst. Angesichts der Breite und Tiefe der notwendigen Reformen wurde die Bedeutung der Kommunikation auf der Führungsaachse mindestens in einer Zwischenphase unterschätzt. Trotzdem wurden erste Entwürfe stark korrigiert. Und schliesslich liegt ein kohärentes Ergebnis vor, das für die Miliz eine Chance bedeutet.

Kommunikation

Immer wieder wurde in den letzten Wochen moniert, die Armeepanung habe zu wenig auf kritische Stimmen gehört. Es seien zu wenig Variantenvergleiche vorgelegt worden. Die SOG hat dies praktisch als erster Verband seit Mai 2000 mehrmals gerügt.

Die Wirkung der Kritik hatte sukzessive Auswirkungen: Im Frühjahr 2001 erfolgte eine vertiefte Konsultationsrunde, bevor anschliessend das öffentliche Vernehmlassungsverfahren folgte. Die SOG blieb in all diesen Zwischenphasen am Ball. Es konnten viele Verbesserungen am Konzept bewirkt werden, sei es zugunsten der Kohärenz des Konzepts, oder sei es insbesondere zugunsten der Miliz.

Doch es bleibt ein Grundproblem: Es hat viele und immer mehr Informationsbeauftragte im VBS, welche den Output des VBS an Informationspapieren vergrössern. Aber es bleiben die Mängel beim Input, der nicht systematisch ausgewertet und teilweise – so empfinden es viele Betroffene – nicht genügend ernst genommen wird. Immer wieder werden führende Kommunikationsleute des VBS dabei erappt, wie sie Kommunikation mit Einweginformation verwechseln.

Das Gesamtführungssystem bleibt damit unvollständig. Anregungen und Kritik (interne und externe) versanden zu oft. Das Potenzial der Miliz (und der professionellen Fachleute) wird zu wenig in konstruktivem Sinne als Bereicherung in die Prozesse hereingenommen. In der modernen und offenen Gesellschaft muss eine Armee mehr als nur informieren. Dies bleibt auch im Transformations- und Umsetzungsprozess wichtig. Die SOG wird in ihrer Kritik nicht nachlassen.

Bedeutung von SOG und ASMZ

In dieser Phase war das gute Zusammenspiel zwischen unserem Dachverband SOG und unserer Verbandszeitschrift ASMZ sehr wichtig. Mit der Rolle als Forum, mit der Spalte Pro und Contra, mit den Leserbriefseiten, mit Grundsatzartikeln oder Vorausinformationen konnten die verschiedensten Auffassungen immer wieder zu Worte kommen, oft auch mit ausgedehnter Kritik an der VBS-Planung. Damit konnten sich die Mitglieder der Sektionen der SOG (sowie die aussenstehende Presse) stark am Meinungsbildungsprozess beteiligen.

Entsprechend breit und demokratisch war auch die Meinungsbildung in unserem Verband. Zwei Jahre wurde in verschiedenen Gremien, Seminarien und Präsidentenkonferenzen unsere Position laufend weiterentwickelt, unsere Kritik an den Entwürfen und Entscheiden des VBS immer wieder mit konstruktiven Vorschlägen vorgetragen. Unsere Stellungnahmen waren stets öffentlich und auf Internet zugänglich. Sie konnten in den Sektionen hinterfragt werden, wodurch sich wieder Impulse für die nächste Diskussionsrunde ergaben. Kaum ein Verband hat seine Stellungnahmen und insbesondere die Vernehmlassung so offen, transparent, fundiert und breit vorbereitet und abgestützt wie die SOG. Deshalb wurde ihre Haltung auch immer wieder beachtet und erfragt.

In dieser Phase zeigte sich einmal mehr die Bedeutung einer wirksamen ASMZ: Sie muss der Meinungsvielfalt dienen, ohne deswegen die Informationen über die Meinung der Armeeführung und des Bundesrates und über die Haltung der SOG-Organen zu vernachlässigen. Sie muss die volle redaktionelle Unabhängigkeit vom Zentralvorstand geniessen, um ihrer Aufgabe sach- und zugleich kundengerecht nachzukommen. SOG und ASMZ müssen voneinander unabhängig sein, aber dennoch in der grossen staatspolitischen Aufgabe am gleichen Strick ziehen: nämlich den richtigen Weg suchen helfen. Dies ist gut gelungen. Auch der gute Kontakt zwischen Redaktion und Zentralvorstand hat dies unterstützt.

Wichtige Parlamentsbeschlüsse

Ein gut funktionierender Verband mit gewichtigen Positionsbezügen und einem guten Verhältnis zu seinem eigenen Verbandsorgan ruft auch Neider auf den Plan. Gerade in Zeiten umwerfender Reform gibt es auch Minderheiten, die nicht durchdringen. Oft machen sie sich dann mit überraschenden Mitteln Luft.

Die Kritik im Vorfeld der parlamentarischen Debatte richtete sich aber vor allem gegen das VBS und seine Planungsgruppen. Auch die ersten Verlautbarungen der ständerätlichen Kommission erweckten bei vielen Kaderleuten, vor allem denjenigen der Miliz, Sorgen. Doch es war richtig und gehörte zu den Aufgaben der Ständeräte, alles nochmals zu hinterfragen. Was dabei herauskam, war eindrucksvoll: In der vorbereitenden Kommission und erst recht im Plenum fand das Leitbild in seinen Kernelementen volle Unterstützung. Selbst Kritiker des Prozesses oder Antragsteller in Einzelpunkten fanden für das gesamte Konzept und das Leitbild als solches überraschend positive Worte.

Damit bekamen die Planer schliesslich erheblichen Sukkurs. Dies war für sie und das VBS eine wertvollere Rückendeckung als es eine diskussionslose Zustimmung gewesen wäre. Die Kritik an den Abläufen und Prozessen muss also insofern relativiert werden. War das zustimmend zur Kenntnis genommene Ergebnis derart zufriedenstellend, so konnte der Prozess hiezu offenbar ganz so schlecht nicht gewesen sein.

Milizarmee und Engagement

In zwei wichtigen Punkten hat allerdings der Ständerat – zum Teil mit Zufallsmehr – anders entschieden als der Bundesrat beantragte, nämlich bei der Grundausbildung und bei den Führungsstrukturen der Armee. Der Ständerat war aber der klaren Auffassung, dass diese Änderungen keine Auswirkungen auf die Grundpfeiler des neuen Armeekonzepts hätten; denn das Konzept selber sei gut.

Zentralvorstand und Präsidentenkonferenz der SOG werden die Zwischenergebnisse beurteilen, was bis zum Redaktionsschluss nicht möglich war. Immerhin verlangen wir gemäss all unseren bisherigen Positionsbezügen eine längere Grundausbildung für das Gros (Kampfgruppen), aber mit Abweichungen nach unten für verschiedene Waffengattungen und Fachbereiche, und generell mehr Flexibilität. Und bei der Grundorganisation und der Führungsstruktur der Armee wollen wir Klarheit, Einfachheit und Milizfreundlichkeit; alle drei Anforderungen sind bei der jetzt beschlossenen Lösung kaum sichtbar.

Buchempfehlungen von Experten

Heute mit KKdt a D Josef Feldmann

Die Biographen bedeutender Truppenführer erliegen nicht selten der Versuchung, Persönlichkeiten und Ereignisse zu glorifizieren. Der britische Militärhistoriker Saul David setzt dazu mit seinen Schilderungen der «grössten Fehlschläge der Militärgeschichte» einen bemerkenswerten Kontrapunkt und führt damit den Leser zu Einsichten, die – selbst wenn sie aus Ereignissen einer fernen Vergangenheit stammen – noch immer als heilsame Lehren und Mahnungen dienen können.

Saul David

Die grössten Fehlschläge der Militärgeschichte

Von der Schlacht im Teutoburger Wald bis zur Operation Desert Storm, aus dem Englischen übersetzt von Helmut Dierlamm und Karlheinz Dürr. Wilhelm Heyne Verlag, München, 3. Auflage 2001.

Der Autor wählt die Beispiele kriegsgeschichtlicher Fehlschläge aus einer Zeitspanne von rund zweitausend Jahren aus, setzt aber einen deutlichen Schwerpunkt auf den Verlauf der beiden Weltkriege. Er gliedert seine Darstellung arithmetisch genau in fünfmal sechs Ereignisse unter dem Titel «Unfähige Kommandeure», «Katastrophale Pläne», «Einnischung von Politikern», «Übertriebenes Selbstvertrauen», «Truppenversagen».

Das Studium der einzelnen Episoden führt allerdings rasch zur Einsicht, dass nur ganz selten eine einzige (dem jeweiligen Titel entsprechende) Fehlleistung zum Debakel führte, sondern dass dieses zumeist durch das Zusammenwirken mehrerer negativer Faktoren verursacht wurde. Wenn beispielsweise eine verfehlte Konzeption der Feuerführung als Grund für den katastrophalen Fehlschlag der britisch-französischen Offensive an der Somme im Sommer 1918 angeführt wird, lässt sich aus dem Gang der Ereignisse erkennen, dass sich dieses Desaster nicht zuletzt auch deshalb ereignete, weil am entscheidenden Angriffstag unerwartet missliches Wetter die Leitung des Artilleriefeuers erschwerte, weil die verantwortlichen Chefs die Widerstandsfähigkeit der gegnerischen Feldbefestigungen sträflich unterschätzten und weil schliesslich die Logistik ausgerechnet im Bereich der Artillerie gravierende Mängel aufwies. Ein anderes Beispiel – die Schlacht von Colenso im Burenkrieg – illustriert, dass nicht nur das Zusammenreffen verfehlter Planung und widriger Umstände ins Debakel führen können, sondern auch die Kumulation der Dummheiten verschiedener Kommandanten. In diesem Fall hatte General Sir Redvers Buller (von einem Historiker charakterisiert als «ein hervorragender Major, ein mittel-

mässiger Oberst und ein miserabler General») den Entschluss gefasst, eine eingeschlossene Garnison mit einem Frontalangriff durch die gut eingerichteten und nur oberflächlich erkundeten Stellungen der Belagerer hindurch zu entsetzen. Der Chef einer am Angriff beteiligten Artilleriegruppe, überzeugter Anhänger einer eben in Mode gekommenen Doktrin, trieb seine Feuereinheiten so weit feindwärts, dass die Geschützmannschaften ins Feuer der verteidigenden Infanteristen liefen, bevor sie ihre Kanonen einsetzen konnten. Und ein Brigadekommandant, von dem der Autor sagt, dass seine «Drillbesessenheit» allgemein bekannt war, führte seine Truppe in kompakter Formation in eine Flussschleife hinein, in der sie von drei Seiten her unter vernichtendes Feuer genommen wurden.

Im Abschnitt «Einnischung von Politikern» erfahren Hitler und Mussolini erwartungsgemäss eine besondere Würdigung. Hitlers Eingriffe in die Führung der militärischen Operationen, speziell im Vorfeld der Tragödie von Stalingrad, sind oft beschrieben worden. Was die Schilderung im Werk von David interessant macht, sind die Schlaglichter auf die Natur und das Verhalten des Führers. David zitiert den damaligen Generalstabschef des Heeres, Franz Halder: «... Von ernster Arbeit kann nicht mehr die Rede sein. Krankhaftes Reagieren auf Augenblickeindrücke und völliger Mangel in der Beurteilung des Führungsapparates und seiner Möglichkeiten geben dieser so genannten «Führung» das Gepräge.»

Ein weites Feld führungstechnischer Fehlleistungen eröffnet sich im Bereich der Nachrichtendienste. Nicht selten kam es zu Fehlentscheiden, weil Informationen für die Weiterleitung filtriert oder so zurechtgebogen wurden, dass sie den Empfänger beruhigen oder eine bestimmte Hypothese untermauern sollten. Andererseits kam es vor, dass Kommandanten beharrlich an vorgefassten Meinungen festhielten, obwohl die eintreffenden Nachrichten sie davon hätten abbringen müssen. In besonders krassen Fällen verursachte ihr sturer Glaube an die Richtigkeit einer doktrinären Weisheit geradezu eine Informa-

tionsverweigerung. So berichtet David beispielsweise über die missglückte Operation von Dieppe (August 1942): «Am nächsten Morgen erhielt Hughes-Harlett, der Marinnebefehlshaber, chiffrierte Enigma-Transkripte mit der Warnung, dass ein bewaffneter deutscher Konvoi auf Dieppe zusteure. Dennoch beschloss er, die Operation nicht abzublasen. Die Tatsache, dass er ... einer der Architekten des ganzen Plans war, mag bei dieser Entscheidung eine Rolle gespielt haben.» Eine andere Episode – unter dem Titel «Das Fiasko von Arnheim» (September 1944) – wirft ein wenig schmeichelhaftes Licht auf den viel gefeierten Feldmarschall Montgomery. David berichtet: «General Sir Miles Dempsey, Befehlshaber der 2. Armee, hatte eine Reihe von Meldungen aus dem holländischen Widerstand erhalten, die auf wachsende deutsche Truppenpräsenz zwischen Eindhoven und Antwerpen hindeuteten – dem geplanten Angriffsgebiet. ... Dempsey leitete diese Mitteilungen weiter, doch da sie von Montgomery (der Berichten aus dem Widerstand skeptisch gegenüberstand) nicht akzeptiert worden waren, wurden sie nicht in die Berichte der Nachrichtendienste aufgenommen.»

Im letzten Kapitel – «Truppenversagen» – schildert David, neben andern bedrückenden Ereignissen, ein Erlebnis des damals jungen Kompaniechefs Oberleutnant Erwin Rommel in der Schlacht von Caporetto (Herbst 1917): «Rommel ging ... ein Taschentuch schwenkend, auf eine grosse Gruppe Italiener zu und forderte sie auf, sich zu ergeben. Als er auf 150 Meter heran war, warfen sie ihre Waffen weg und rannten auf ihn zu. (Rommel:) «Im Handumdrehen bin ich umringt, sitze auf italienischen Schultern, *Eviva Germania!* halt es aus tausend Kehlen. Ein italienischer Offizier, der zögerte, sich zu ergeben, wird von der eigenen Mannschaft niedergeschossen.»

David erweist sich aber als objektiver Historiker, indem er im Kapitel «Truppenversagen» Beispiele aus sechs verschiedenen Armeen zitiert. ■

SCHWEIZER SOLDAT

Aus dem Inhaltsverzeichnis der April-Nummer

- Als Entminer im Kosovo
- 50 Jahre Feldweibel-Schulen
- Vom Feinde nichts Neues