

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 168 (2002)
Heft: 7

Artikel: Reform als Dauerprozess
Autor: Siegrist, Ulrich
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-67978>

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 12.01.2026

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

Reform als Dauerprozess

Eine dem Umfeld entsprechende Strategie ist das Primäre, die Formen und Strukturen sind daraus abgeleitet. Weil das eine sich laufend wandelt, müssen sich die Formen anpassen, das heisst Re-formieren. Traditionen manifestieren sich demgegenüber häufig an den Formen, als seien diese das Primäre. Die daraus entstehenden Konflikte sind eine anspruchsvolle psychologisch-politische Aufgabe.

Ulrich Siegrist

Früh zeigte sich im laufenden Prozess, dass militärische Planung und politische Führung ungenügend verknüpft sind. Entsprechend blieben auch die Reformziele stets etwas im Nebel. Neue strategische Doktrin oder operative Reaktionsmuster auf denkbare Szenarien? Risikobasierte Neustrukturierung oder Optimierung von Bewährtem? Dennoch schimmerten mit zunehmender Dauer des politischen Prozesses und namentlich in der jüngsten Debatte des Nationalrates immer klarere Konturen durch den Nebel, mit einer klaren Richtung und einem Planungswerk, welches im Wesentlichen unsere Erwartungen erfüllen kann. Es präsentiert sich als modernes, teilweise erstaunlich konsequentes Ergebnis einer militär- und sicherheitspolitischen Neuorientierung.

Rahmen und Instrumente

Das Leitbild ist nicht ein operatives Rezeptbuch für vorbestimmte Szenarien: Handlungsmuster mit exakten Vorstellungen von Stadtfanterie, von Panzern für Feldschlachten oder von Gebirgsinfanterie in V-Tälern sind am falschen Ort. Ein Leitbild ist auch nicht ein Organigramm für die operative oder taktische Stufe: Entscheide über Details der Grundgliederung, über Brigaden oder über Bataillonsgrößen gehören nicht auf diese Ebene.

So gesehen wurde in den letzten Monaten über die abgeleiteten Fragen der operativen Umsetzung sehr viel, über die Anforderungen der strategischen Ebene dagegen zu wenig diskutiert. Im Ergebnis ist es aber namentlich dem Nationalrat gelungen, mit den Entscheiden einen konsequenten Weg zu gehen und auf der richtigen Ebene zu bleiben bzw. auf diese zurückzukehren: Aufträge, Instrumente, Prinzipien, Rahmenbedingungen. *Operative Führung soll möglich gemacht, nicht vorweggenommen werden.*

Strategische Voraussetzungen

Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass die technische, gesellschaftliche und globale Dynamik weiter anhalten wird. Der Kontext bleibt in dauernder Entwicklung. Wir brauchen also die Armee nicht für eine bestimmte Weltlage, nicht als Antwort auf eine ganz bestimmte Situation, sondern für ein Umfeld im Wandel. Die Strategie kann sich deshalb nicht in einer exakt for-

mulierten und für eine längere Zeitperiode gültigen Doktrin, quasi als staatlich verordnete Grunderwartung, erschöpfen. Strategie hat schon rein begrifflich keinen Anfang und kein Ende.

Die Strukturen der Armee sind deshalb so zu gestalten, dass die Armee auch in *stetem Wandel* ihren Auftrag stets mit *adäquaten organisatorischen Formen* erfüllen kann. Dazu braucht die Armee ein neues Strukturmodell und gleichzeitig ein neues Denken der künftigen Führung, damit überhaupt mit den Instrumenten richtig umgegangen werden kann. Auch im internationalen Vergleich gelten als strategische Kernanliegen die dauernde Adaptionfähigkeit, das Reaktionsvermögen, das Durchsetzungsvermögen, die Durchhaltefähigkeit. Für eine Milizarmee mit Mehrfachaufträgen gelten diese Massstäbe nicht weniger, sondern erst recht.

Einfachheit der Instrumente

Eine Re-Formierung ist deshalb dringend: Erstens feste und multifunktional ausgerichtete Bausteine (Bataillone), zweitens abgestufte Bereitschaften für zeitgerechte Reaktionen mit angemessenen (statt einfach möglichst grossen) Zahlen, drittens kurze Hierarchiewege und viertens eine hohe Kombinationsfähigkeit der Führung. Dazu kommt die genügende Ausbildung, auch der Verbände.

Im Vordergrund der heute denkbaren Szenarien stehen nicht die Abnützung (Erster Weltkrieg) oder die Vernichtungsschlacht (Zweiter Weltkrieg), sondern der Kampf um die Handlungsfähigkeit und Steuerbarkeit der politisch-wirtschaftlich-gesellschaftlichen Gemeinschaften. Gefragt sind deshalb nicht primär Grösse und Masse, sondern *das Präzise, das Zeitgerechte, das Massgeschneiderte, die Führungsfähigkeit*. Gedacht und gegliedert wird *eher funktional als räumlich*.

Diskussionen über Anzahl Brigaden oder über die Wiedereinführung der Divisionsstufe beleben unsere Herzen, sind aber nicht die adäquate Fragestellung am Beginn des Reformprozesses. Wichtiger wäre eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten der drei funktionalen Ebenen: Wer ist für die Strategie verantwortlich? Wer für das Operative? Wer für die Taktik? Es muss klar sein, wer auf welcher Stufe der Hauptverantwortliche ist, und wie sie einander zugeordnet werden. Diese Frage ist/wäre wichtiger als nachgeordnete Details.

Taugliche Säule

Das Leitbild mag stellenweise einen holperigen Eindruck machen. Aber es stimmt in seinen Grundlinien. Es ist Ausgangslage für eine Armee als lernende Organisation und enthält das Potenzial, um aus sich selbst heraus weiterentwickelt und wo nötig laufend korrigiert zu werden.

Es enthält viele Grundanliegen, für welche sich die SOG zusammen mit den andern Milizorganisationen einsetzt. Die Planer haben es zu stark vermieden, sich auf die operativ-organisatorische Ebene zu begeben, ausgenommen dort, wo es um wichtige Anliegen der Miliz geht: Die Ausbildungsreform, das Zusammenwirken zwischen Kommandolinie und Ausbildungsorganisation, die neuen Laufbahnmodelle für Unteroffiziere und Offiziere, die neue Verteilung zwischen WK und Grundausbildung, die erhöhte Bedeutung der Führungsschulung und der Verbandsausbildung, die (flexibilisierte) verlängerte Grundausbildung. Hier gibt es Pflöcke, die insofern grundlegend sind, als sie das Können der Armee und die Zukunft des Milizprinzips betreffen.

Gewinn für die Miliz

Die Miliz hat viele dieser Pflöcke gefordert. Planung und Politik haben sie schliesslich eingeschlagen. Die Diskussionen waren voll von Rückschlägen und Geduldsproben. Aber schliesslich steht die Miliz auf der Gewinnerseite.

Das immer wieder verbreitete Bild einer Miliz als Hindernis für Reformen ist ein Trugbild. Die Vorstellung, Berufsleute denken stets modern, Milizkader hingegen stets traditionell, ist falsch. Genährt wird das Trugbild nicht etwa von Berufsoffizieren, sondern von Offizieren und Politikern, die sich gegen Neues wenden mit der immer wiederkehrenden Behauptung, das Neue sei nicht milizverträglich. Demgegenüber vertritt das Gros der Milizorganisationen den Gegenstandspunkt: Ohne grundlegende Reformen verpassen wir vielleicht die letzte Chance, das Milizsystem (wieder) zukunftstauglich zu machen.

Gemessen wird das Armeemodell nicht auf dem Papier, sondern in der Umsetzung, an der «Front», bei den Eindrücken, die der Ausbildungsbetrieb hinterlässt. Auch die Zukunft der Miliz – dazu gehört Miliz auch in Führungspositionen und im Geist der Armee und nicht nur Miliz als Fussvolk – hängt letztlich von der Umsetzung ab: Von uns selber und unserer Bereitschaft, von der Wirtschaft, von der Armeeführung. Der Umsetzungsprozess wird deshalb uns alle stark fordern. Vieles ist noch nicht gewonnen. Aber das vom Nationalrat beschlossene neue Leitbild bildet eine gute Ausbildungsbasis.

Ulrich Siegrist, Dr. iur., Nationalrat, Oberst i GSt, Präsident der SOG