

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 168 (2002)  
**Heft:** 12  
  
**Rubrik:** Pro und Contra : Braucht das Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) externe Berater?

### **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>**



## Braucht das Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) externe Berater?

In der ASMZ 11/2002 hat ein im Bundeshaus akkreditierter Journalist die Fakten über die externe Beratung des VBS zusammengetragen. Wir stellen nun die Frage, ob die Eigenleistung der VBS-Mitarbeiter und des Milizpotenzials nicht genüge.

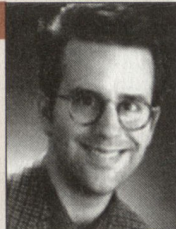
G.

### PRO

Wenn sich das VBS heute von externen Experten beraten lässt, dann ist das nichts Aussergewöhnliches. Halten wir uns z.B. die dynamischen Technologieentwicklungen und die damit verbundenen Aspekte der Systemintegration in die Streitkräfte vor Augen, dann dürfte dieser Bedarf nach Zusammenarbeit mit der Industrie im Allgemeinen und mit Beratern im Speziellen künftig sogar noch zunehmen. Ernsthaft zu diskutieren ist weniger ob, sondern wozu und wie das VBS Berater erfolgreich einsetzen kann.

Die Verlockung, externe Berater für eine grosse Zahl von Tätigkeiten und über lange Dauer einzusetzen, ist gross. Genau aus diesem Grund müssen die Einsatzzwecke externer Berater in den jeweiligen Vertragsverhandlungen genau präzisiert werden. Dabei sind zwei Aspekte zu beachten: Erstens muss der Auftraggeber fähig sein, die Leistung des externen Beraters zu beurteilen und zu definieren. Zweitens gibt es Tätigkeiten, die nicht an Externe delegiert werden sollten, weil es sich um genuine Führungsaufgaben handelt (z. B. das Projektcontrolling). Die Tatsache, dass selbst solche Kernaufgaben nach aussen vergeben werden, weist, zusammen mit dem ersten Punkt, auf eine zentrale Voraussetzung hin: die Managementfähigkeit des Auftraggebers.

In den letzten Jahren hat die Sensibilität für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge im VBS zwar zugenommen, doch bleibt noch einiges zu tun. Sollen die bestehenden Managementdefizite des VBS behoben werden, dürfen eigene Leistungen und Beraterleistungen nicht gegeneinander ausgespielt werden. Wer will, dass das Departement in der Lage ist, die Berater sinnvoll einzusetzen, muss an fünf Punkten ansetzen: Erstens ist die Managementkompetenz der eigenen Führungskräfte nachhaltig zu verbessern und auszubauen. Zweitens sollten die Fähigkeiten und Spezialkenntnisse der Mitarbeitenden des Departements systematisch erfasst, eingesetzt und weiterentwickelt werden. Drittens muss das VBS verbindliche Grundlagen für den Ratereinsatz schaffen bzw. anwenden. Viertens ist die Leistung der externen Berater regelmässig zu überprüfen (mit Konsequenzen bei unbefriedigenden Ergebnissen). Fünftens müssen Massnahmen zum systematischen Wissens- und Erfahrungstransfer von den Beratern zu den eigenen Mitarbeitenden entwickelt und eingeführt werden.



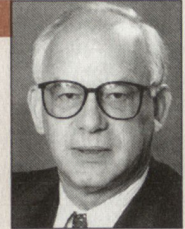
**Dr. Heiko Borchert,**  
Luzern.

### CONTRA

Der Begriff der Politikberatung ist in der Schweiz nicht geläufig. Hingegen ist sie politische Wirklichkeit. Die Bundesbehörden, allen staatlichen Instanzen voran, lassen sich ausgiebig beraten. Allerdings ist die schweizerische nicht auf die materielle Grundlegung der Entscheidungsvorbereitung konzentriert, sondern gilt auch der Politikgestaltung. Zudem ist sie nicht auf die wissenschaftliche Analyse beschränkt, sondern mündet regelmässig in Empfehlungen. Wichtige Träger der Politikberatung sind die Experten – bis und mit der kritischen Grenze zur *Expertokratie*. Zusätzlich spielen die Verbände eine erhebliche Rolle. Neben den Politikberatungsmandaten gibt es auch die nicht beauftragte. Sie meldet sich gleichsam spontan bei den politischen Behörden. Mit der Fülle kontrastiert die sinkende Resonanz. Diese erklärt sich aus der Verwissenschaftlichung der Verwaltung, die letztlich Beratung verwirft.

Die übergrosse Zahl der einverlangten Politikberatung, gerade auch beim VBS, verwundert. Sie macht nämlich nur *Sinn*, wenn sie gehörig vorbereitet, wenn sie sorgfältig begleitet und wenn sie kompetent ausgewertet wird. Dies setzt erhebliche Kapazitäten voraus, anders formuliert, die Verwaltung selbst müsste eigentlich in der Lage sein, einen erheblichen Teil der Analysen und der Politikvorbereitung selbst zu leisten. Vorteile externer Politikberatung sind dort auszumachen, wo objektive Lücken zu schliessen, wo Ungewissheiten über die tatsächliche Entwicklung oder Unklarheiten über die einzuschlagenden Ziele und Wege bestehen und wo eine unabhängige Drittmeinung erforderlich ist.

Für das VBS steht neben der förmlichen Politikberatung durch Externe ein erhebliches *Potenzial aus der Milizarmee* zur Verfügung. Dieses darf nicht unterschätzt werden. Sein Vorteil liegt im Vertrautsein a) auf der militärischen/sicherheitspolitischen Seite mit den taktisch, operativen und strategischen, aber auch mit waffen- und bautechnischen Anforderungen, und b) auf der verwaltungsseitigen mit den Produkten und Dienstleistungen nach ihren Ziel-, Interessen- und Funktionsbereichen. Es ist und bleibt deshalb verwunderlich, dass die mit Aufwand ausgebildete Miliz nicht besser genutzt wird. Wie oft wurden und werden doch in militärischen Kursen und Übungen staats- und völkerrechtliche Gutachten vor-



**Martin Lendi,**  
Prof. Dr. iur.  
Dr. h.c.,  
Küsnacht.

### Der Standpunkt der ASMZ

In einem «Wochenbericht» der Zürcher Privatbank Julius Bär wird festgestellt, es gebe heute in den Unternehmungen (und dazu gehört wohl auch die Bundesverwaltung) «ein unermessliches Heer externer und interner Berater, die eine gänzlich ungesunde Atmosphäre generieren. ... Sie sind als soziologisches Phänomen nur vergleichbar mit den Höflingen absolutistischer Fürsten: unterwürfig, geldhungrig und gewissenlos.»

Mit guten Gründen äussern darum manche Parlamentarier ihr Unbehagen angesichts der Beraterinflation in der Bundesverwaltung – und nicht zuletzt im VBS. Es erscheint deshalb wichtig und dringend, aus den Stellungnahmen der beiden Referenten zwei wesentliche Postulate abzuleiten:

- aus dem PRO-Referat: die Forderung nach genauer Auftragsformulierung und noch genaueren Kontrollen der erbrachten Leistungen externer Berater, um zu gewährleisten, dass diese sich als echte Entscheidungshilfen erweisen und nicht einfach als Hintertüren dienen, durch die sich die verantwortlichen Auftraggeber aus der Verantwortung schleichen können.
- aus dem CONTRA-Referat: die klare Aufforderung an das VBS, die Sachkompetenz der Milizkader – insbesondere der höheren Milizoffiziere im Armeestab – gründlich auszuschöpfen. – Bleibt nur zu hoffen, dass dieses wertvolle Gut in der «Armee XXI» erhalten werden kann.

Fe



## Erster Demiurgus-Friedenspreis für Verdienste in der nuklearen Abrüstung verliehen

Die vor einem Jahr gegründete Zuger «Nuclear Disarmament Forum AG» (NDF) will als internationales Forum zur Förderung der weltweiten Abrüstung die Lagerung nuklearer Sprengköpfe konzentrieren. Andrey Bykov, ehemaliger russischer Diplomat und heute Geschäftsführer von NDF, warnt vor der Gefahr des nuklearen Terrors und will mit nuklearer Abrüstung und Dialog zwischen den Kulturen und Religionen den «Clash of Civilizations» abwehren. Bykov fordert eine Atom-Interpol und viel härtere Restriktionen im Umgang mit nuklearem Material. Seine Konzeption wird in der Studie «Sustainable Disarmament» erklärt. Plutonium aus russischen Armeebeständen soll für westliche AKW nutzbar gemacht und dem Schwarzmarkt entzogen werden. Die Rücknahme verbrauchter Brennelemente wäre gewährleistet. Der ehemalige Präsident der UdSSR, Michail Gorbatschow, der als Eröffnungssprecher verpflichtet werden konnte, betonte die zentrale Rolle der NGO im Abrüstungsprozess. Hinter dem Preis steht neben dem NDF die weltweite Vereinigung der ehemaligen Aussenminister. Für ihre Verdienste in Sachen nuklearer Abrüstung wurden neben Vladimir Putin, Medienmagnat Ted Turner und Patriarch von Moskau und Russland Alexy II. auch Friedensnobelpreisträger Erzbischof Desmond Tutu, Prinzessin Elizabeth von Jugoslawien, Maulana Wahiduddin Khan – einer der geistigen islamischen Führer Indiens – und Michael Windey, Gründer eines Hilfswerks zum Wiederaufbau von Dörfern in Indien, ausgezeichnet.

[www.dpi-zug.org](http://www.dpi-zug.org)

dk

gelegt, wie häufig kam es und kommt es zu strategischen Beratungen, wie zahlreich sind die genietechnischen, die sanitätsbezogenen, die übermittlungstechnischen, aber auch die betriebswirtschaftlichen usw. Hinweise. Sicherlich, das Potenzial der Milizoffiziere kann nicht beliebig strapaziert werden, doch fällt aufgrund des aufgelaufenen Wissens und Könnens der geringe Instruktionaufwand ins Gewicht. Einem Milizoffizier müssen beispielsweise der Auftrag der Armee und deren Gliederung nicht erklärt werden.

Zudem: Das VBS verfügt zunehmend über *departementsnahe Institutionen*, deren Beratungspotenzial intensiv genutzt werden sollte. Es ist vorweg und vor allem an die Institute in Genf und an die Militärakademie in Au/Wädenswil mit ihrer Nähe zur ETH Zürich zu denken.

Als Beispiel einer milizbetonten Politikberatung kann die «*Sachgruppe Strategie*» des Armeestabes angeführt werden. Sie war zu allen Zeiten mit dem diesem Land zur Verfügung stehenden qualifizierten Experten besetzt. Sie hat während vieler Jahre – und tut dies wohl auch heute – auf der Basis des Soldes mit unendlich vielen Gratis-tagern substanzielle Beratung geleistet. Ihr Vorteil war und ist die direkte Verknüpfung von externem Expertenwissen mit den sicherheitspolitischen Anforderungen. Es ist hier nicht der Ort, die Namen der Mitglieder aufzulisten, es sind aber alle namhaften Exponenten der Sicherheitspolitik in vorteilhafter interdisziplinärer Mischung darunter! Zudem verstand sie es, jene Fachleute beizuziehen, die zusätzliche Analysekraft beizusteuern vermochten.

**Die Schlussfolgerung liegt auf der Hand: Die Politikberatung aus der Milizarmee heraus gilt es neu zu würdigen. Sie verdient Gehör. Ihre Kompetenz ist ausgewiesen.** ■

### Offiziersgesellschaft und Unteroffiziersverein Region Zürcher Unterland

#### Die Unterlandstafette – der erste Sport- und Funhöhepunkt im neuen Jahr!



Am Sonntag, 19. Januar 2003, werden sich zum 20. Mal Plausch- und Elitesportler bei der Unterlandstafette im Raum Bülach messen. Schon die Kombination der Sportarten bei dieser Stafette macht deutlich, dass man nicht nur aus purem Ehrgeiz teilnehmen kann, sondern mindestens ebenso gut auch aus purem Spass.

Die Unterlandstafette lockt mit einer top organisierten Veranstaltung und Infrastruktur, das Nervenzentrum ist die Kaserne Bülach. Der Mix aus sechs Ausdauer- und Funsportarten macht es lohnenswert, sich jetzt für diesen Event im Zürcher Unterland anzumelden. Trotzdem – oder gerade weil – es etwas Besonderes ist, mitten im Januar. Der Spass steht eindeutig im Vordergrund, auch wenn um die Spitzenplätze in den vier Kategorien hart gekämpft wird. Wer diesen einzigartigen Mix aus Sport und Spass einmal erlebt hat, der gerät ins Schwärmen.

Die Veranstalter sind auf die Solidarität und vor allem auf die Teilnahme militärfreundlicher Mannschaften angewiesen. Auf dem Programm stehen 600 m Schwimmen, 1440 m Eisschnelllauf, 7500 m Crosslauf, 28 km Radrennfahren, 12 km Inline-Skating und 8 km Cross-Bikefahren. Eine Mannschaft besteht aus bis zu sechs Mitgliedern, ein und dieselbe Person kann aber mehrere Disziplinen bestreiten. Auch die Extremversion des Einzelkämpfers für alle Disziplinen ist möglich. Getragen wird zivile Sportausrüstung. Anmeldung bis spätestens 13. Dezember 2002. Einschreibgebühr pro Mannschaft Fr. 120.–, Junioren Fr. 60.–. Verlockende Preise und Andenken für alle Teilnehmer. Nehmt die Herausforderung an – stellt jetzt ein Team zusammen!

Detaillierte Infos mit Anmeldeformular sind auf der Website [www.underlandstafette.ch](http://www.underlandstafette.ch) abrufbar oder können bestellt werden über OK-Präsident Andreas Brüngger (Telefon 079 236 36 40) oder Administrator Lukas Frey (Telefon 079 422 49 14).

CONFISERIE  
**TSCHIRREN**

Handwerk mit viel Liebe,  
zur Tradition verbunden

[www.swiss-chocolate.ch](http://www.swiss-chocolate.ch)