

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 168 (2002)

**Heft:** 10

**Vereinsnachrichten:** Die Seite des SOG Zentralvorstandes : was heisst umsetzen?

#### **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:** 10.01.2026

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



# Was heisst umsetzen?

Die Umstrukturierung der Armee ist nicht nur eine technische, sondern eine gestalterische Aufgabe. Massgebend ist das Leitbild – als Bild, das leitet, in der Umsetzung, in der Ausbildung, in der Finanzplanung. Daraus ergeben sich Prioritäten. Ein Bild als Gesamtentwurf, der in seinen Teilen kohärent bleiben muss. Das Bild einer Milizarmee.

Ein Leitbild ist mehr als ein Konzept. Es prägt nicht nur den Inhalt der Entscheidungen, sondern auch den Geist, in welchem diese umgesetzt werden. Es schafft Kohärenz zwischen Teilbereichen, zwischen Zielen und nachgeordneten Strukturfragen, zwischen Inhalten und anschließender Umsetzung. Das gilt auch für ein Armeeleitbild.

## Geist der Transformation

Nach Meinung der SOG sollten nun, im Anschluss an die Parlamentsbeschlüsse, die Anstrengungen der Umsetzung gewidmet sein. Dies ist nicht nur eine rein technisch-organisatorische Angelegenheit, sondern eine gestalterisch-schöpferische Phase. Das Leitbild lässt Spielräume offen. Das Wort Transformation greift zu kurz. Entscheidendes beginnt erst jetzt.

Zu unterscheiden sind verschiedene Ebenen:

1) Umbau der Verbände und Überführung der Personen von alten in neue Strukturen;

2) Realisierung und Aufbau, wo Neues oder anderes vom Leitbild vorgesehen wird;

3) Entscheid über Fragen, die im Leitbild selber noch offen geblieben sind oder die sich aus dem Leitbild neu ergeben;

4) Aufbau neuer Strukturen für die Führung und Weiterentwicklung der Armee sowie Schaffung eines wirksamen externen (polit.) und internen (milit.) Controllings;

5) Überprüfung des Ressourceneinsatzes personell und finanziell.

In der nächsten Phase geht es darum, die Anliegen unserer Mitglieder und Sektionen zu sammeln, zu bewerten und gegebenenfalls zu vertreten. Der ZV will deshalb an seiner Klausurtagung Ende September die Hauptfragen auf den fünf Ebenen formulieren. Anschliessend werden die kant. OG und die Fach-OG eingeladen, ihrerseits im Herbst ihre Fragen und Forderungen für einen der fünf Körbe einzubringen. Im Dezember erfolgt eine vertiefte Diskussion in der Präsidentenkonferenz.

## Dauerprozess

Die Umsetzung der Ideen von Armee XXI ist kein momentanes Ereignis, das 2005 abgeschlossen ist. Sondern es wird ein langer Prozess folgen. Und kaum sind erste Teile umgesetzt, sind Auswertungen, Korrekturen, Anpassungen und Weiterentwicklungen nötig. Wir stehen also, anders als bei

früheren Armeereformen, vor einer komplexen Daueraufgabe. Dabei geht es immer wieder darum, das leitende Bild nicht aus den Augen zu verlieren. Zu gross ist nämlich die Verlockung der einzelnen Akteure, nicht nach der Kohärenz mit dem Ganzen und mit den Gesamtzielen zu fragen, sondern alten (oder neuen) Vorurteilen, eigenen Gärtnchen oder blosen Teilperspektiven zu huldigen. Dies gilt es zu verhindern.

In diesen Prozess muss sich die SOG als Dachverband und zusammen mit andern Kaderverbänden frühzeitig einschalten. Es geht um Erfahrungen der Milizkader, unabhängige Distanz und Kritik, Verknüpfung zu den Betroffenen. Dies haben Armee und VBS dringend nötig; sie müssen eigentlich selber erkennen, dass sie darauf angewiesen sind.

Will die SOG auch in dieser neuen Phase stark auftreten, so braucht sie wiederum gute interne Kommunikation und starke demokratische Abstützung gegen innen, bei gleichzeitiger zügiger Handlungsfähigkeit gegen aussen. Als Dach und Gefäß kann sie Stärke durch Zusammenwirken vermitteln. Sie muss sich berufen fühlen, den Geist des Leitbildes mitzutragen und sinngemäss weiterzuentwickeln. Sie muss darüber wachen, dass diesem Geist der Milizarmee in allen Phasen gefolgt wird. Die Aufgabe ist in dieser Art neu.

## Konsequenz und Konzentration

Wie die Diskussionen in den beiden Kammern der Bundesversammlung gezeigt haben, verfügt das Leitbild über eine innere Logik. Trotz aller Ungereimtheiten in der Entstehungsgeschichte konnte eine gute Kohärenz erreicht werden. Grösstenteils sind beide Kammern dem Bild gefolgt. Dies ist wichtig für das Prinzip der Politik: Denn die Vorgabe für Bundesrat und Armeeführung sollte möglichst kohärent und widerspruchsfrei erfolgen.

Dieses Ziel wurde leider von einigen Ständeräten wieder in Frage gestellt; sie führten eine Diskussion über Strukturen und Hierarchien vor dem Hintergrund anderer Kriterien als die von ihnen selber für Armee XXI massgebend erklärten. Damit setzten sie sich in Selbstwiderspruch. Wer das Prinzip der Politik durchsetzen möchte, müsste selber kohärent bleiben.

Das Leitbild verträgt kleinere Einbrüche, zumal einiges später korrigierbar ist. Sollten derartige Versuche aber im Umsetzungsprozess laufend Schule machen, könnten die Ziele wohl gefährdet sein.

## Finanzplanung

Ähnliches zeigt sich im Umgang mit den knappen Finanzen. Zu leichtfertig werden neue Stäbe und eine zusätzliche Divisionsstufe gefordert ohne Rücksicht darauf, was dies kostet (Führungsinfrastrukturen, Übermittlung, Feuerkoordinationszentralen) und woher das Personal kommt. Oder es werden Variantendiskussionen geführt, ohne dass man sich über die finanziellen Auswirkungen der Lösungen genügend Rechenschaft gibt. So droht die Gefahr, dass für eigentliche Prioritäten am Schluss das Geld ausgeht. Eine harte und zuverlässige Finanzplanung ist deshalb dringend. Ohne dies werden die Mittel nicht auf die Hauptziele konzentriert, und am Schluss wird dann wie gewohnt bei der Rüstung gespart. Dies darf nicht länger sein.

Ohne Finanzen kein vernünftiges Armeeleitbild. Wir haben vor zwei Jahren öffentlich darauf hingewiesen, vor und in der Abstimmung über die Umverteilungsinitiative. Neben allgemeinen Einsparungen erfolgten Umlagerungen im Rahmen der Sicherheitspolitik (äußere und innere Sicherheit). Dazu kommen massive Forderungen einer Mehrheit der Parteien nach Steuersenkungen und weiteren Ausgabenreduktionen beim Staat. Es wird für die Armee also nochmals enger.

In dieser Situation dürfen sich die laufenden Ausgaben der Armee nicht entwickeln als wäre nichts geschehen. Unnötiger oder militärisch gar schädlicher Ballast ist auszuschalten. Sonst bleibt für Ausbildung und Ausrüstung nichts mehr.

Es ist konsequent sichtbar zu machen: Welche sinnvollen Umlagerungen im Rahmen der gesamten Sicherheitspolitik fanden/finden statt? Welche Abbaumassnahmen bei den Betriebs- und Verwaltungsausgaben sind in Gang? Welche Strukturen sind überflüssig? Wo liegen die Prioritäten der Ausbildung und welche Infrastrukturen sind dazu nötig? Welche Rüstungsgüter sind nur in kleiner Zahl zur Aufrechterhaltung der Kompetenz notwendig, und welche braucht es in grosser Zahl und flächendeckend für eine Dauerbereitschaft? Wie die Diskussion über Rüstungsprogramme der letzten Jahre zeigen, besteht nicht immer die gewünschte Klarheit in den Absichten. Diese ist aber dringend geboten, damit auch in der Finanzpolitik mit klaren Fakten argumentiert werden kann.

Die SOG wird sich weiterhin für eine schlanke, aber gut ausgebildete und zweckmässig ausgerüstete Armee einsetzen. Dies kostet Geld. Dieses muss aber auch am richtigen Ort ausgegeben werden. Das Kosten-Nutzen-Denken wird auch in der Armee definitiv Einzug halten. Schliesslich ist die Armee immer auf den nötigen politischen Willen angewiesen. Wir bleiben dran.