

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 169 (2003)

**Heft:** 7-8

**Artikel:** Von der Selbstbefragung zur Realisierung

**Autor:** Siegrist, Ulrich

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-68692>

### 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:** 14.02.2026

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

# Von der Selbstbefragung zur Realisierung

**Jedes Leitbild erhält Gestalt und Inhalt erst durch die Realisierung. Das Gelingen dieser Phase wird prägend sein, nicht nur für das spätere Urteil über die Reform, sondern auch für den Geist künftiger Diskussionen über Armee und Sicherheitspolitik.**

Ulrich Siegrist

Eine Woche nach der Abstimmung vermerkten wir, die Durststrecke der Umsetzung werde die schwierigste Etappe sein, mit heiklen intertemporalen Überlagerungen alter und neuer Verantwortlichkeiten, mit Fehlern und Überraschungen. Zu solchen Etappen gehören erfahrungsgemäß auch Wegelagerer aller Art, die sich an Fehler freuen.

## Symptomatisches

In den letzten Wochen haben sowohl das VBS wie einzelne Medien die Erwartungen gar überboten: Führungs- und Kommunikationsfehler bei den Fragebögen und beim Widerruf der Pensionierungen, dazu Bestechungsvorwürfe, schliesslich kleine Reisli und grosse Geheimnisse um alte Bunker. Als müsse die Langeweile nach dem klaren Entscheid vom 18. Mai etwas belebt werden, folgten sich die Skandalgeschichten. Eine günstige Stunde für bekannte Einzelkämpfer, noch schnell das beizumischen, was sie «ja schon immer gewusst haben».

## Führen als Verwesentlichen

Führen in verwirrten Lagen heisst auch Konzentration auf Hauptaufgaben, ohne dabei andere Fragen zu vernachlässigen oder Fehler herunterzuspielen. Der Führung in VBS und Armee scheint dies recht gut gelungen zu sein. Energisch wurde eine umfassende Beförderungsrunde durchgezogen, und konsequent werden die Vorbereitungen für die alles entscheidende Ausbildung 2004 vorangetrieben.

Die Art, wie das Auswahlverfahren für hohe Posten gestaltet wurde, zeigt auch Mut zu neuem Aufbruch, anstelle eines blossem «Nachrücksystems». Die Besetzung von Schlüsselposten an der Spitze des Heeres und bei der höheren Kaderausbildung beweist, dass man sich in Bern nicht durch Begleitgefechte von der Hauptlinie abringen liess. Man hat offensichtlich begriffen, worauf es ankommt.

## Prioritäten für kritische Phase

Zu den Schlüsselgrössen für das Gelingen von Armee XXI gehört ein überzeugender Start der neuen Grundausbildung

im Januar 2004. Hier werden Bewusstsein und Einstellung zur Armee auf mehrere Generationen hinaus geprägt. Dies ist eine Konzentration der Kräfte wert. Die Führung der geplanten Einsätze, die neue Kaderausbildung, der (im zweiten Versuch hoffentlich bessere) Aufbau des Durchdiener-Systems und das Schweißen der neuen Verbände kommen hinzu.

Noch unausgegoren sind das neue Berufsbild und die erwünschte Attraktivitätssteigerung für Instruktionsoffiziere sowie die Aus- und Weiterbildung der höchsten Kader. Meist wird die Armee reform noch zu sehr als strukturell-organisatorische und zu wenig als geistig-mentale Reform verstanden.

Vieles wird nur dann gelingen, wenn die Armee als lernendes Gebilde zweckmässig kommuniziert, Prozesse begleitet, Lehren konsequent auswertet, Korrekturen und Neuentwicklungen dauernd internalisiert. Alle haben hinzuzulernen, soll der grosse Marsch, den wir antreten, gelingen.

## Herausforderung als Chance

Eine Armee ist dazu da, Probleme zu lösen. Die Chefs hatten vielleicht in früheren Jahrzehnten zu wenig solche Herausforderungen, an denen man wachsen konnte. Jetzt liegen die Probleme kumuliert vor uns. Der Chef der Armee steht vor einer herkulischen Aufgabe. Doch seine Worte und Taten zeigen, dass er die Situation verstanden hat; ihn und seine engste Crew gilt es jetzt zu unterstützen.

Unsere Armee verfügt über ein erfreuliches Potenzial an jungen Kommandanten. Die Entstaubung von überflüssigen Strukturen, festgefahrenen Organigrammen und belastenden Hierarchiemerkmalen schafft ihnen neuen Wirkungsraum. Sie sollen sich einbringen können. Führer sind wieder gefragt. Die geplante Verkürzung der Befehlswege darf aber nicht durch Verlängerung der Winkelzüge ersetzt werden, sonst sind wir am Schluss wieder eine verwaltete statt einer geführte Armee.

## Generationenwechsel

Ein Generationenwechsel ist nie schmerzlos. In der Komplexität der Aufgabe passieren auch Ungerechtigkeiten. Solche hat es aber in den alten Strukturen selbst im Normalfall reichlich gegeben. Doch grosse Wechsel – behutsam abge-

wickelt – bringen auch Chancen. Wichtigste Träger bleiben dabei die Menschen. Sich mit ihnen auseinander zu setzen, ist wichtigste Aufgabe der Führung. Das hat Rückwirkungen in die Strategie und ist weit mehr als nur «Ressourcenplanung».

Die neuen Leute bringen neue Mentalitäten mit. Sie fragen weniger, wie man es bisher gemacht hat, sondern sie fragen nach Sinn und Ziel. Sie werden die neuen Verbände mit Überzeugung in der Bevölkerung verankern, aber weniger durch Anknüpfen an gute Tradition und dafür mehr durch Gewinn an Glaubwürdigkeit. Die junge Generation denkt mehr in Kategorien von Effizienz, wo wir Älteren vielleicht vieles noch hingenommen haben mit der gutgemeinten Bemerkung «so ist es eben im Militär».

Die heutige Generation denkt in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung stärker nachfrage- und wirkungsorientiert, wo wir noch angebots- und mittelorientiert dachten. Nicht jene Armee ist die glaubwürdigste, welche über die grössten Finanzmittel und Mannschaftsbestände verfügt, sondern diejenige, welche ihre Aufgaben mit einem optimalen Mix der Mittel und zur richtigen Zeit erfüllt.

## Primat der Politik

Nicht nur als Folge wirtschafts- und finanzpolitischer Randbedingungen, sondern auch aus eigenem Antrieb, im Interesse unserer Sache, wird sich die neue Generation auch im Militär angewöhnen, kostenorientiert zu denken. Das bringt grösste Wirkung bei vorgegebenen Mitteln. Künftige Führer werden wissen, was die Dinge kosten, während früher nur wenige in Nutzen-Kosten-Kategorien dachten.

Die politische und militärische Führung wird so auch über bessere Argumente verfügen, um nach innen neue Prioritäten gegenüber festgefahrenem Denken durchzusetzen, und sie dann gegen aussen auch in der finanzpolitischen Debatte besser zu begründen. Vorbei ist die Zeit, wo der gute Zweck der Armee auch falsche Geldflüsse heiligte.

Die staatspolitisch erwünschte Verteilung der Verantwortung zwischen Politik und Armee sowie der Verständigungsprozess zwischen Militär und Gesellschaft erleben damit eine neue Basis.

## Kooperation und Eigenleistung

Erstes Gebot ist nicht die Kooperation, sondern die Auftragserfüllung. Die Armee wurde nicht primär geschaffen, um zu kooperieren. Die neuen Strukturen sind in ihren Hauptelementen eine helvetische Eigenleistung, ausgerichtet auf den spezifi-

schen Mehrfachauftrag der eigenen Verfassung. Es geht primär um eigene Stärke.

Alle bisher vorgelegten sachlichen Analysen und ein vorurteilsloser Rückgriff auf die praktische Erfahrung zeigen aber die Vorteile der Kooperation: Stärke kann erhöht werden durch bessere Auslastung von Infrastrukturen in der Ausbildung, durch Erfahrungsaustausch, durch koordiniertes Vorgehen, wo nötig durch Allokation von Mitteln im Einsatz.

Aussagekräftig sind auch die Lagebeurteilungen: Unter den denkbaren sicherheitspolitischen Risiken ist kaum eines zu finden, das von einem einzelnen europäischen Land im Alleingang zu bewältigen ist. Dies hat mit der neuen Struktur der Risiken zu tun, unabhängig von Stärke und Schwäche eines Staates. Die Schweiz erlebt dies bei ihren eigenen Einsätzen.

Unterschiede zwischen Zivil/Militär und zwischen Schweiz/Ausland bleiben bestehen, und die Verantwortungsbereiche dürfen keinesfalls vermischt werden. Aber Abschnittsgrenzen sind Koordinations- und Führungslinien, nicht reine Absonderrungslinien. Unsere Armee wird nur noch wenige Aufträge ohne Kooperation erfüllen können. Der offene Blick ist ein Kernelement des sicherheitspolitischen Denkens. Jeder Gruppenführer weiß schon lange: Der Igel ist ein bewährtes Grund- und Ruhedispositiv, aber keine Methode, um den Auftrag zu erfüllen.

Kooperation bringt Effizienz im Einsatz und in der Ausbildung. Warum nicht auf diese Art zusätzliche Stärke gewinnen? Warum nicht mit solchen Optionen die Handlungsfähigkeit von Staat und Armee erhöhen? Voraussetzung ist die Fähigkeit dazu; diese ist konsequenter als bisher zu schulen.

## Eigene Kraft als Basis

Kooperation ist nicht eine Frage der Ideologie, sondern der Zweckmäßigkeit in der Wahrung der nationalen Interessen. Dies gilt erst recht, wenn es darum geht, gemeinsam für Stabilität und Sicherheit im europäischen Raum zu sorgen, um aus der Sicherheit des Ganzen auch Sicherheit der Teile zu gewinnen. In 4 Volksabstimmungen innerhalb von 3 Jahren stand diese Konzeption der Sicherheitspolitik direkt oder indirekt zur Debatte. Und die 4 Volksentscheide folgten den Realitäten.

Kooperation ist nicht ein Ausdruck von Schwäche, sondern vom Willen zu Effizienz und zu Realismus. Nicht der Bittsteller, sondern der Handlungsstarke ist als Kooperationspartner interessant. Deshalb bleiben die Weiterentwicklung und der Neubau an der eigenen Stärke von hoher Priorität.

## Prioritäten und Langfristiges

Und noch genauer: Konzentration auf das, was wir in den nächsten 12 Monaten an Grundausbildung und in den nächsten 4 Jahren an Verbandsausbildung und daneben zeitgleich an effektiv geplanten Einsätzen zu bewältigen haben. Diese Herausforderung ist, gleichzeitig mit der völligen Umorganisation der Armee und einer aktualisierten Ausbildung für die Kader, wahrlich gross genug.

Die Art, wie wir diese Phase meistern, wird die Zukunft unserer Sicherheits- und Aussenpolitik auch im öffentlichen Bewusstsein stark prägen. Die Erfahrungen der nächsten 4 Jahre werden die reale Basis sein für die Fortentwicklung unserer sicherheitspolitischen Mentalität, für die Glaubwürdigkeit des Milizgedankens, für das Vertrauen in unser Wehrwesen. Es ist ein mitbestimmendes Element auch für das Selbstverständnis der Schweiz, wenn sie den grossen Bogen der Friedens- und Sicherheitspolitik in Zukunft diskutieren und weiterentwickeln wird.

Diesmal wird der Tatbeweis nicht nur den jungen Dienstpflchtigen abverlangt, sondern auch den Chefs und der Führungsfähigkeit des Ganzen. Und dazu haben wir als Offiziere und Bürger unseren Beitrag zu leisten – nicht mit Schönfärberei, sondern mit kritischer Begleitung.

Sich auf die nächsten Monate und wenigen Jahre zu konzentrieren, heisst also für uns nicht, die grossen und langfristigen Diskussionen zu vernachlässigen, sondern für das Längerfristige einen festen Boden und eine gesicherte Ausgangsbasis zu schaffen.

## Keine Orientierungskrise

Sicherheitspolitik und Armee stehen seit Jahren in Dauerdiskussion, in permanenter Reform, in Anfechtung. Zwar steht hinter unserer Sicherheitspolitik eine breite und stabile Mitte, doch für Dauerstress sorgen Schläge der Extreme zur Linken und zur Rechten, bei den einen idealisierend, bei den andern realitätsfremd – der Inhalt der Adjektive und die Ergebnisse decken sich oft.

Vieles davon hängt eng zusammen mit gesellschaftlichem Wandel, globalen Entwicklungen und Unbeständigkeit der Weltlage. Daraus entsteht zwangsläufig eine Selbstbefragung, die in unserem Land spät, aber umso kräftiger eingesetzt hat. Die Sicherheits- und Militärpoltik als wichtiger Teil unseres Selbstverständnisses blieb davon – richtigerweise – nicht verschont. Es handelt sich insofern nicht um eine Orientierungskrise, sondern um den notwendigen, aber schwierigen Umgang mit der Realität.

## Friede und Sicherheit

Zuerst gilt es, das Denken zu ordnen: Dazu wurde vieles getan. Mit den Berichten zur Aussenpolitik, zur Neutralitätspolitik, zur zivilen Friedensförderung (menschliche Sicherheit), und natürlich mit dem sicherheitspolitischen Bericht 2000 und dem Armeeleitbild XXI liegen beachtliche Grundlagen mit inhaltlicher Kohärenz vor.

Zum zweiten ist Umsetzung gefragt. Erst mit der Umsetzung bekommen die Leitbilder auch Inhalt und Gestalt. Solches wollen wir realitätsbezogenen Eidgenossen sehen.

Erst aus Realisiertem fliesst Glaubwürdigkeit. Die Verirrten halten sich nachts an der Strassenlaterne nicht wegen dem ausgreifenden Schein der Lampe fest, sondern weil ihnen der Pfosten Sicherheit und Stabilität gibt. Offenbar findet man Orientierung nicht nur an Idealen, sondern auch an Realem und Greifbarem. Umsetzung schafft also Vertrauen.

## Das Gesicht entsteht

Das gilt vorab für die Armeereform: Es mag als Leitbild noch so gut sein, aber der Test, ob es den jungen Leuten Orientierung bringt, folgt erst jetzt. Es sind die im Vorsommer neu ernannten Führer, die der Armee ein Gesicht geben, die im Herbst aufgestellten neuen Verbände, die ihr einen Körper geben, und die ab Januar beginnende Ausbildung, die ihr Hand und Fuss gibt. Das sind die Dinge, auf die es jetzt ankommt. Anderes kann später hinzugefügt, weiterentwickelt, korrigiert oder nachhaltig vertieft werden.

So gesehen haben zwar in der Abstimmung vom 18. Mai die Verlierer verloren. Die Gewinner haben jedoch noch nicht gewonnen, sondern erst den Auftrag zu neuer Kraftanstrengung erhalten.

Doch die gesetzten Wegmarken liegen gut: Die Eidgenossenschaft zeigt damit, dass sie zu Reformen und Aufbrüchen fähig ist, dass sie auch in schwierigen Lagen die Orientierung finden und den Blick in die Zukunft wagen kann. ■



Ulrich Siegrist,  
Dr. iur., Nationalrat,  
Oberst i Gst,  
Zentralpräsident der  
Schweizerischen  
Offiziersgesellschaft,  
Lenzburg