

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 170 (2004)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Erwartungen und erste Erfahrungen mit der Armee XXI  
**Autor:** Huber, Martin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-69191>

### **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:** 17.04.2026

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

# Erwartungen und erste Erfahrungen mit der Armee XXI

## Aus Sicht der Wirtschaft

**Mit kritischen Worten nimmt Martin Huber, Wirtschaftskapitän und Vertreter der schweizerischen Exportindustrie, Stellung zum Transformationsprozess Armee XXI. Dabei weist er auf Defizite in der Einsatzfähigkeit der Armee, der Ausbildung an Waffensystemen und der eingeschränkten Führungstätigkeit von militärischen Kadern im Einsatz hin.**

Martin Huber

**Sie haben während mehr als 30 Jahren in der Artillerie Militärdienst geleistet, zuletzt als Artilleriechef der Felddivision 6, und parallel dazu in der Industrie Karriere gemacht. Inwiefern haben Sie persönlich die berufliche Karriere mit der militärischen Ausbildung in Einklang bringen können?**

Ich hatte das Glück, dass ich immer Arbeitgeber hatte, welche die militärische Karriere gefördert haben, dies aus der Überzeugung heraus, dass die militärische Führungserfahrung im industriellen Umfeld von Vorteil ist. Zudem hatte ich meist militärische Vorgesetzte – ich denke zum Beispiel an Divisionär Lorenz Zollikofer – welche mich dazu motiviert haben, einen grossen Teil meiner Freizeit der Armee zur Verfügung zu stellen. Ich habe das nie bereut, denn gerade die vielen Begegnungen mit Menschen aus ganz unterschiedlichen Lebensbereichen und mit ganz verschiedenem Hintergrund und die Möglichkeit, zum Beispiel die Ausbildung mit viel Freiraum innovativ und abwechslungsreich zu gestalten, haben mich fasziniert. Ich habe sicher auch davon profitiert, dass meine berufliche Laufbahn und die militärische Entwicklung über weite Strecken parallel verliefen und ich damit gleichzeitig in beiden Bereichen davon profitieren konnte.

**In Ihrer Aufgabe als Manager in der Industrie: haben Sie selbst die militärische Ausbildung Ihrer Mitarbeiter gefördert?**

Ja, sicher. Allerdings nur unter bestimmten Bedingungen. Es braucht die Eignung des betreffenden Mitarbeiters zur Förderung als Kadermitarbeiter innerhalb der Firma. Die Planbarkeit der militärischen und zivilen Entwicklung ist wichtig, sodass schliesslich trotz Militärdienst auch in jungen Jahren der in meinen Augen unabdingbare Auslandsaufenthalt möglich wird. Von entscheidender Bedeutung ist, dass der Betreffende echt motiviert ist, auch im Militär sein Bestes zu geben, denn sonst lohnt sich der Aufwand nicht. Und schliesslich müssen alle Mitarbeitenden, das heisst auch diejenigen, die ihren Militärdienst als Soldat

oder Gefreiter beenden oder gar keinen Militärdienst leisten, im Unternehmen die gleichen Chancen zur Weiterentwicklung haben.

**Welche Rolle spielt aus Ihrer Sicht die Sicherheitspolitik ganz generell bezüglich der Standortqualität Schweiz?**

Stabilität und Sicherheit waren schon immer besondere Qualitätsmerkmale der Schweiz. Eine leistungsfähige, moderne und gut geführte Armee unterstreicht den Stellenwert, den die politischen Behörden dem Thema Sicherheit und Stabilität für die Zukunft unseres Landes beimessen. Dass unsere Armee – gemäss Auftrag der Bundesverfassung – vom Grundsatz her eine Milizarmee und damit auch in breiten Kreisen der Bevölkerung verankert ist, ist in einer direkten Demokratie von grosser Bedeutung. Nur so wird sie schliesslich auch langfristig die notwendigen finanziellen Mittel erhalten, die sie braucht, um ihren Auftrag zu erfüllen.

**Welches sind Ihre Erwartungen an die soeben gestartete Armee XXI aus Sicht der Wirtschaft?**

Mit der Armee XXI werden hohe Erwartungen geweckt: Es geht darum, die Armee dem stark veränderten Umfeld anzupassen, die Ausbildung und die Ausrüstung qualitativ deutlich zu verbessern und Bestände und Infrastruktur zu redimensionieren. Kleinere Gesamtbestände tragen den heutigen Bedürfnissen der Wirtschaft nach kürzeren Dienstzeiten Rechnung. Tiefere Kosten entlasten den Staat und senken die Staatsquote, die in der Schweiz zur Zeit noch immer am Steigen ist.

**Wie haben Sie selbst bisher die Armee XXI erlebt?**

Soweit ich die Vorbereitungen in meinem näheren Umfeld erlebt habe, ist die Planung und bisher auch die Umsetzung der Veränderungen wenig glücklich verlaufen. Völlig unnötig, ja willkürlich wurden innert kürzester Zeit Werte und wertvolles Know-how der Schweizer Armee zerstört. Auch nach Ansicht vieler Offiziere, die nun in der Armee XXI Dienst leisten, wird es Jahre dauern, bis die Schweizer Armee überhaupt wieder einsatzfähig ist. Wie an

anderer Stelle dargestellt, fehlte es den mit dem Projekt beauftragten Verantwortlichen an Realitätssinn und praktischer Erfahrung, und sie vergassen, dass eine Armee von der Motivation der Mannschaft lebt. Damit wurde leider im Vorfeld völlig unnötig viel Goodwill für eine wichtige und notwendige Armee reform zerstört.

**Genügt die militärische Kaderschulung für den internationalen Wettbewerb?**

Die militärische Kaderschulung muss primär auf die Anforderungen der Armee ausgerichtet sein. Hier gilt aber das, was für jede Schulung gilt: Auf die praktische Anwendung kommt es an. Der künftige Vorgesetzte muss genügend Möglichkeiten haben, das Gelernte umzusetzen, in der Praxis Erfahrungen zu sammeln und auch Fehler zu machen. Das heisst der Freiraum, unter realistischen Randbedingungen selbst zu führen, seinen Verantwortungsbereich zu gestalten und den gelernten und geplanten Einsatz zu üben, ist entscheidend. Das Ausbildungskonzept der Armee XXI muss sich diesbezüglich noch bewähren.

Im internationalen Wettbewerb haben sich die Spielregeln nicht geändert, nur die Spieler sind heute besser geschult, sehr leistungswillig, rasch und flexibel und in der Lage, Mitarbeiter und Kunden zu motivieren. In den meisten Fällen ist oft die Innovation für den Erfolg entscheidend. Die stark zentralisierte und von den Vorgaben

## Rapport der Geb Inf Br 9

Die im Zuge der Armee reform aus der Gebirgsdivision 9 und aus der Festungsbrigade 23 neu entstandene Gebirgsinfanteriebrigade 9 umfasst Angehörige der Armee aus den Kantonen Tessin sowie den italienischsprachigen Regionen des Kantons Graubünden, aus Appenzell Ausserrhodon, Zug, Nidwalden, Obwalden und Schwyz. Der Bestand der Brigade beträgt mehr als sechstausend Armeeangehörige, wovon der Hauptteil aus den italienisch sprechenden Gebieten stammt. Das Kommando der Brigade befindet sich in Bellinzona, am ehemaligen Standort der Gebirgsdivision 9. Anlässlich des Rapportes stellte der Kommandant Brigadier Roberto Fisch die Brigade mit ihren Mitteln vor. Im Gegensatz zu früher ist die Brigade nicht mehr an eine Region gebunden, sondern sie muss sich bereithalten, überall eingesetzt zu werden, um die drei gesetzlichen Aufträge der Armee zu erfüllen: Verteidigung, Friedensförderung und Bewältigung existentieller Gefahren. dk

## Österreichs Luftwaffe mietet zwölf schweizerische F-5E «Tiger»

Um eine lückenlose Luftraumüberwachung bis zum Eintreffen der Eurofighter-Flotte zu gewährleisten, mietet die österreichische Luftwaffe von der Schweiz zwölf F-5E «Tiger». Der Vertrag läuft über vier Jahre und kostet Österreich rund 14 Millionen Euro pro Jahr. Der österreichische Verteidigungsminister Günther Platter erklärte an einer Medienkonferenz in Wien, der Vertrag biete das beste Preis-Leistungs-Verhältnis aller geprüften Varianten. VBS-Chef Samuel Schmid zeigte sich befriedigt. Die rasche Abwicklung des Geschäfts zeige, wie gut die Beziehungen zwischen den beiden Verteidigungsministerien seien.

Der Mietvertrag zwischen Österreich und der Schweiz umfasst neben den zwölf F-5E die Logistik für eine Einsatz- und für eine Ausweichbasis und regelt Unterhalts- und Ausbildungsfragen. Die Einweisung des Betriebspersonals, die Lieferung der Logistik und die Umschulung der ersten vier öster-

reichischen Piloten soll bis Ende Juni 2004 abgeschlossen sein. Am 1. Juli 2004 sollen die ersten vier «Tiger» mit österreichischen Hoheitszeichen abgeliefert sein.

Vor den Medien wies Verteidigungsminister Platter darauf hin, dass die Draken-Flotte bis Ende 2005 stillgelegt werden müsse. Um eine sichere und lückenlose Überwachung des österreichischen Luftraumes bis zum Eintreffen der Eurofighter 2007 zu gewährleisten, habe er eine Übergangslösung suchen müssen. Mit dem F-5E-Paket habe er jene Lösung gefunden, die mit Abstand das beste Preis-Leistungs-Verhältnis aller geprüften Varianten biete. Die geografische Nähe zur Schweiz biete grosse Vorteile in der logistischen Unterstützung. Überdies mache die einfache Konzeption des amerikanischen Flugzeuges einen raschen Umstieg der österreichischen Piloten möglich. LÄ

her «professionalisierte» Ausbildung der Armee XXI wird es schwierig haben, wie bisher das wertvolle zivile Know-how zu nutzen und innovativ die erwarteten Leistungen zu erbringen.

### Inwiefern ist nach Einführung der Armee XXI eine berufliche Karriere mit der militärischen Ausbildung in Einklang zu bringen?

Die Anforderungen an die Führungsqualitäten des Kadres werden in der Wirtschaft und in der Armee in Zukunft immer höher. In dem Sinne ist auch heute die Führungserfahrung, die in der Wirtschaft auf allen Führungsstufen gewonnen werden kann, für die Armee sehr wertvoll und umgekehrt.

### Wie sehen sie die Chancen, dass sich in Zukunft fähige junge Leute für die Weiterausbildung in der Armee zur Verfügung stellen?

Das hängt nicht in erster Linie von der Wirtschaft, sondern von der Attraktivität der militärischen Ausbildung, den persönlichen Zukunftsperspektiven in der Armee, aber auch von den laufenden persönlichen Erfahrungen im Militärdienst selber ab. Gelingt es nicht, fähige junge Menschen im Militärdienst selbst zu motivieren, wird es sehr schnell am notwendigen Kadernachwuchs für die Armee fehlen. Die Frage, ob sich die militärische Ausbildung mit der beruflichen Karriere vereinbaren lässt, wird obsolet. Die Gefahr einer breiten Demotivation beim Kader ist zurzeit recht gross. Schon der problematische Übergang zur Armee XXI verursacht auf allen Stufen grosse Unsicherheit. Der Freiraum der Einheitskommandanten ist momentan entscheidend eingeschränkt. Auch auf Stufe Bat/Abt bleibt für die Wiederholungskurse

kaum Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum. Viel Zeit geht mit frustrierenden Koordinationsrapporten verloren. Kommt dazu, dass durch kurzfristige Umdispositionen zu Gunsten des Assistenzdienstes wertvolle Vorbereitungen für die Ausbildung zunichte gemacht werden.

### Wie beurteilen Sie den Einsatz der Armee im Assistenzdienst?

Dieser Einsatz der Armee ist in der Bundesverfassung ausdrücklich vorgesehen, doch soll er die Ausnahme bilden. Die Aufgaben, die der Armee übertragen werden, müssen den Fähigkeiten und der Ausbildung ihrer Angehörigen entsprechen. Mit dem Übergang auf den einjährigen Dienst-rhythmus sollte vor allem dem berechtigten Anliegen der technischen Truppen nach intensiver Schulung an den immer anspruchsvolleren Waffensystemen Rechnung getragen werden. An diesen Waffensystemen wurden die Soldaten und die Kader in der Grundschulung ausgebildet. Dieses Können weiter zu vertiefen und zu schulen und die notwendige Sicherheit im Umgang mit den Waffensystemen zu erreichen, dazu dienen die Wiederholungskurse. Und es kann ja nicht sein, dass diese Spezialisten künftig jedes zweite Jahr dazu missbraucht werden, so quasi in der Rolle einer privaten Bewachungsgesellschaft drei Wochen lang «Beobachten und Melden» zu üben. Die Vorgesetzten koordinieren in diesen Diensten nur noch nebensächliche Aufgaben, statt die Truppe zu führen. Technische Spezialisten werden für Aufgaben eingesetzt, für die sie weder geschult, noch geeignet, noch motiviert sind.

Für die Wirtschaft wird es dann unzumutbar, für drei bis vier Wochen im Jahr auf wertvolle Mitarbeiter zu verzichten, wenn diese – wie anlässlich der Publikation der

Ergebnisse der Usis kürzlich angekündigt – künftig dauerhaft zur Bewachung von Botschaften eingesetzt werden sollen. Es ist Sache von Bund und Kantonen, diese permanenten Bewachungsaufgaben durch Einstellung von geeignetem Personal zu lösen.

### Sie wirken sehr skeptisch zum Thema Armee XXI. Woran misst sich denn nach Ihrer Ansicht die erfolgreiche Umsetzung?

Die Schweiz als Staat braucht eine starke und überzeugende Armee, die von ihren Angehörigen und vom Schweizervolk motiviert unterstützt wird. Die Schweizer Wirtschaft kann ohne Unterstützung durch die Armee kurzfristig problemlos leben, die Schweizer Armee aber ohne Unterstützung durch geeignete Führungskräfte aus der Wirtschaft kaum. Schon die Armee 95 war wenig durchdacht und hatte entscheidende Fehler. Die Armee XXI hat zwar eine sehr sinnvolle Zielsetzung, war aber in der Planungsphase und zu Beginn der Umsetzung schlecht geführt. Auch wenn sich die sicherheitspolitischen Randbedingungen und deren Beurteilung schnell verändern, braucht die Armee jetzt eine Phase der Konsolidierung.

Die laufende Kommunikation von weiteren, geplanten Veränderungsschritten, die bisher meist kommuniziert wurden, bevor sie durchdacht waren, muss aufhören. Die guten Grundideen der Armee XXI sind nun umzusetzen, und die Armeeführung muss aus den bisherigen Fehlern rasch lernen. Die vielen kleineren und grösseren Unzulänglichkeiten sind schrittweise zu beheben, sodass das Gros der Armee wieder einsieht, wozu der Militärdienst geleistet wird.

Persönliche Motivation ist die beste Voraussetzung dazu, dass sich auch künftig die besten zivilen Führungskräfte für die Armee zur Verfügung stellen. Daran wird sich messen lassen, ob die Umsetzung der Armee XXI ein Erfolg ist oder nicht. An der aktiven Unterstützung durch die Wirtschaft wird es dabei sicher nicht fehlen. ■



Martin Huber, Oberst a D, zuletzt Art C F Div 6, Präsident VR Georg Fischer AG, VR-Mitglied SIG Holding AG, Vorstandsmitglied economiesuisse, 8200 Schaffhausen