

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 170 (2004)
Heft: 10

Artikel: Armee XXI : tief durchatmen und nochmals Druckpunkt fassen!
Autor: Betschon, Franz
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-69303>

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>

Wissen und Können und ist in der Lage, dieses in grössere Zusammenhänge einzubringen, was ihm und seinem Berufsstand die Wertschätzung der Gesellschaft sichert.²

In unserer Armee mangelt es nicht an der Anzahl von Berufs- resp. Zeitmilitär, sondern an deren Qualität und Professionalität. Diese Tatsache verhindert eine Weiterentwicklung der Armee und ist primär auf die folgenden acht Punkte zurückzuführen:

1. Haupttriebfeder für die Berufswahl sind gute Bezahlung und Sicherheit. Mit der Möglichkeit von Echtheitsätzen wird der Berufsmilitär nur ungenügend konfrontiert. Damit entwickelt sich eine klagende Gewerkschaftermentalität, welche das Tagesgeschäft mit Echtheitsatz verwechselt.

2. Der Berufsmilitär befasst sich zu wenig mit dem Soldatenbild, was die psychologische Auseinandersetzung mit der Realität dieses Berufes verhindert.

3. Der Berufsmilitär unterscheidet sich bezüglich Können zu wenig von der Miliz.

4. Der Berufsmilitär versteht sich primär als Lehrer in Uniform. Die Ausbildung ist das Mass aller Dinge. Unter «Front» wird die Tätigkeit an der Rekrutenschule verstanden. Dieses verheerende Selbstbild des «Kiesgrubeninstructors» vermittelt den Irrglauben, dass zur Ausübung dieses Berufes keine akademische Ausbildung notwendig sei.

5. Die in unserer Armee weit verbreitete Ansicht, dass der Führer dieselben fachtechnischen Kompetenzen wie der Geführte zu besitzen habe, führt zu einer undifferenzierten Überbetonung der technischen Ausbildung (maître d'arme).

6. Daraus resultiert eine ungenügende Führungsausbildung für den Berufsmilitär.

7. Die gelebte Kultur der falschen oder fehlenden Massstäbe sowie der vorbereiteten Inspektionen führt zu Mittelmass, gegenseitigem Betrügen und Verlust der Berufsethik.

8. Die fehlende sicherheitspolitische Konzeption verhindert Wertschätzung und die Möglichkeit, das militärische Expertenwissen nutzbringend einzubringen.

Verschwiegene Wahrheit Nr. 14: Führungsausbildung

Die militärische Führungsausbildung schult zu wenig das kritische Urteilsvermögen. Standards, Behelfe und Eselsleitern beschneiden Logik und Kreativität unter dem Deckmantel «im Einsatzstress ist nur das Einfachste gut genug». Noch immer steht das Training im Bereich der Einsatzplanung in einem Missverhältnis zum Training der Einsatzführung. Problemerkennung im Chaos, Entschlussfassung unter Zeitdruck, Steuerung einer Aktion oder permanentes Entwickeln von Sofortmassnahmen und Eventualplanungen sind die erfolgsrelevanten Faktoren der Führung im Einsatz. Sie sind gleichzeitig die Schwächen des Miliz- und Berufskaders.

«Die Kunst der Führung liegt in der Fähigkeit, komplexe Situationen auf einen Blick zu erfassen und zu ordnen. Dieser Vorgang erfolgt im Chaos scheinbar intuitiv, ist aber das Ergebnis eines selbstverständlichen intellektuellen Prozesses, welcher auf reicher Erfahrung gründet.»

(Regl Einsatz der Infanteriekompanie)

Fazit

1. Die aktuelle Staatskrise muss als Chance genutzt werden, um eine Kultur der Ehrlichkeit zu etablieren. Reden statt Schweigen ist gefragt.

2. Eigentlich brauchen wir für die Schweiz als isolierten Staat keine Armee, für eine der Völkergemeinschaft verpflichtete Schweiz hingegen schon.

3. Wir müssen lernen, Bedrohungen im globalen Zusammenhang zu erkennen und diesen in einer umfassenden Strategie zu

begegnen. Die Armee ist ein Teil des zur Verfügung stehenden Instrumentariums.

4. Um eine Armee zu organisieren, braucht es das Verständnis der sozioökonomischen Zusammenhänge im eigenen Land im Zusammenspiel mit der internationalen Völkergemeinschaft.

5. Die militärwissenschaftliche Erziehung und Ausbildung der Berufsmilitärs hat oberste Priorität: Weg vom Hobby, hin zur Profession.

6. Die Schweiz ist nicht als Sonderfall zu betrachten, nicht als moralisches Sauberland hinzustellen, sondern als normaler Kleinstaat in einer real existierenden Welt zu sehen.

*Oberst i Gst Alex Reber

Berufsoffizier LVb Inf 3/6

Ebenrainweg 7

4450 Sissach

E-Mail: reberalex@bluewin.ch

Maj i Gst Christoph M.V. Abegglen

Berufsoffizier LVb Inf 3/6

Erlenstrasse 3

4414 Füllinsdorf

E-Mail: ch_abegglen@bluewin.ch

Armee XXI – tief durchatmen und nochmals Druckpunkt fassen!

Dr. F. Betschon

Die SVP will an ihrem nächsten Parteitag die Armee zum Schwergewichtsthema machen. Das wird seine Gründe haben. Wenn das nur nicht wieder mit einem Hornbergerschiesen endet!

«Was will diese Armee?», fragte ein Nationalrat im Zischtiagsclub vom 10. August 2004, und damit sind wir beim Thema: Nicht die Armee weiss nicht, was sie will, die Politik weiss es nicht! Die Armee tut, was man ihr sagt, Primat der Politik nennt man das.

Was ist denn eigentlich «die Armee»? Die Armee ist ein sozio-technisches System mit einem aktiven Bestand von derzeit 120 000 Mann, im Wesentlichen aufgeteilt in Kampfbrigaden und Lehrverbände. Sie wird von tüchtigen Offizieren geführt, letztlich von unseren Kameraden und Söhnen. Sie ist gut ausgerüstet und das Machtmittel unseres Staates – Punkt. Dass unser Souverän dieses Machtmittel will, hat er immer wieder bestätigt, und es ist mehr als schlechter Stil, wenn die Politik immer wieder meint, diese klare Willensäußerung interpretieren zu müssen. Der Souverän weiss also, was er will. Der Souverän musste ebenfalls ein Machtwort sprechen, als die Politik nicht mehr in der Lage war, sich bezüglich Lufrüstung auf eine Lösung zu einigen (F/A-18).

Wie alle Entscheidungsprozesse kann auch dieser dreigeteilt werden in

■ Bedrohung (strategische Ausgangslage)

■ Auftrag (Vision)

■ Armeestruktur (Strategie).

Ist es so schlimm, dass derzeit die Bedrohung schwer fassbar ist? Wir sind damit weltweit in bester Gesellschaft. In einer solchen Lage befindet sich jedes Unternehmen immer wieder. Unter diesen Umständen – haben wir gelernt – muss man die gefährlichste, nicht die wahrscheinlichste Bedrohung als Planungsgrundlage nehmen. Ist das so schwierig? Wenn dann aber daraus ein Armeeauftrag als kleinster gemeinsamer Nenner entwickelt werden soll, haben wir schon das nächste Problem. Einer meiner früheren Professoren an der ETH pflegte bei der durchaus nicht unähnlichen ingenieurmässigen Vorgehensweise zu sagen: «Treffen Sie eine Annahme, die nicht allzu falsch ist!» Die absolut richtige zu suchen sei Zeitverschwendung. Im Laufe der Verfeinerung, die kein Eingeständnis von Unfähigkeit ist, kommt man dann sehr schnell durch Iteration zu einem guten Resultat. Wie pflegten wir zu sagen? «Lieber das Gute heute, als das Sehr Gute morgen!»

Bei der Ableitung der zugehörigen Armeestruktur, sprich Aufbau- und Ablauforganisation, gilt dasselbe. Im Augenblick verlieren wir in der Schweiz (aber auch anderswo) unsagbar viel Zeit und Geld mit der Suche nach dem Maximum und wundern uns, dass wir uns im Kreise drehen. «Die Stäbe verlieren die Zeit ihrer Un-

²Huntington, S. P. (1957). The Soldier and the State – The Theory and Politics of Civil-Military Relations. (New York: Vintage Books).

tergebenen», sagten uns unsere militärischen Lehrer. Man könnte auch sagen, die Politik verliert die Zeit der Armee.

Und noch etwas, liebe Politiker und Armeeverwalter: Entmythologisiert endlich das Thema «Milizarmee». Der Tatbeweis wurde in der Armee 61 erbracht, Milizverbände können Höchstleistungen erbringen! Ihr könnt mit umfangreichen Analysen zeigen, was Profiarmeen zu leisten im Stande sind und dabei vielleicht (aber nur vielleicht!) sogar Recht haben. Ihr könnt sogar meinen, wir könnten uns eine Profiarmeer auch finanziell leisten. Vergesst es! Die schweizerische Bevölkerung enthält nicht annähernd so viele Anwärter, für welche Armeegröße auch immer, in der Qualität wie sie gebraucht würden, die eine Anstellung in einer Profiarmeer einem Platz in der Wirtschaft vorziehen würden. Wenn ihr euch nicht blamieren wollt, so hört auch mit dieser Zeitverschwendung auf und legt das Thema «Profiarmeer» zu den Akten.

Die Armee XXI hat aus dieser Sicht heraus eine Struktur, die sicher nicht «allzu falsch» ist. Sie stellt eine logische Fortentwicklung der Armee 95 dar. Auch diese war nicht nur «nicht allzu falsch» aufgebaut, sondern sogar eine kluge Reaktion auf die Veränderung der damaligen strategischen Lage. Die Armee 95 war von Anfang an als Übergangslösung vorgesehen. Das Desaster stellte sich mit dem Konzept «Ausbildung 95» ein und hat nichts mit der Armee 95 an sich zu tun. Die Armee 61, die «Grande Armee», schliesslich hat bewiesen, dass wir können, wenn wir nur wollen.

Von «Unsicherheit an der Spitze der Armee» sprach derselbe Nationalrat während der vorerwähnten Fernsehsendung. So weit haben wir es gebracht! Die Unsicherheit bezieht sich derzeit primär auf die politischen Vorgaben und nicht auf die Spitze der Armee.

Wenn nun also im oben aufgezeigten Entscheidungsprozess schon so viel Zeit verloren worden ist und auch eine einvernehmliche Lösung noch in weiter Ferne liegt, so darf es nicht wundern, wenn die Armee in ihrer mentalen und Ausbildungssubstanz akut gefährdet ist. Es bleibt uns nichts anderes übrig, als die heutige Armee XXI, in der Überzeugung, dass sie nicht allzu falsch ist, aus der Abhängigkeit von diesem Entscheidungsprozess abzukoppeln, bis die Politik weiss, was sie will. Die Armee soll die Kompetenz erhalten, solange selber Einsätze zu definieren und zu üben, ohne ständig deren Opportunität überprüfen zu müssen, selbst mit dem Wissen, dass dieses Einsatzspektrum einmal, vielleicht sogar abrupt, geändert werden kann. Eine auf diese Weise gut geübte Truppe ist auch motiviert. Eine funktionstüchtige Armee kann auch schnell umgepolt werden. Offiziere, welche motiviert aus Kursen und Schulen ins Wirtschaftsleben zurückkehren, werden von eben dieser Wirtschaft auch eher wieder der Armee zur Verfügung gestellt. Doktrinfagen sollen zunächst innerhalb der Armee von Fachleuten diskutiert und entschieden werden, solange die Politik nicht gemeinsam getragene und nachhaltige Lösungen erarbeitet hat. Dies ist zwar offensichtlich unsystematisch, aber der einzige Weg in den jetzigen Zeiten grosser Unsicherheit, die Wettbewerbsfähigkeit, sprich Kriegstüchtigkeit, auf Vorrat sozusagen, aufrecht zu erhalten. Aber auch die einzige Möglichkeit, den Chef der Armee nicht immer wieder zu zwingen, zu Fragen Stellung nehmen zu müssen, die eigentlich die Politik schon längst hätte beantwortet haben sollen.

Der Begriff «Armee» soll wieder nur für das verwendet werden, für den er geschaffen wurde, und nicht als Gefäss, in welches man alle Unsicherheiten und Besserwisserien hineinprojizieren darf, ohne Verantwortung übernehmen zu müssen. Insbesondere ist er abzugrenzen zu dem, was wir «Verwaltung» nennen. So ist z. B. nicht die Armee für die nicht funktionierende Informatik verantwortlich usw. Eigentlich sollte die Armee auch definieren müssen, was für eine Verwaltung sie sich leisten will und nicht umgekehrt! Hat man sich schon einmal überlegt, dass wir uns umgerechnet pro Armeediensttag grössenordnungsmässig dazu noch einen weiteren Verwaltungstag leisten? Hier könnten sich Planer einmal überlegen, ob man nicht unsere Armee mit höchstens Zweidrittel der Beschäftigten ebenso gut verwalten könnte wie heute, dies um so mehr, als in der Zahl von heute immer noch zirka 12000 Voll-

beschäftigteinheiten die ehemaligen Rüstungsbetriebe schon nicht mehr enthalten sind, d. h. nur der so genannte «V-Bereich» und die Armasuisse. Fachleute für Unternehmensorganisation halten dies für realistisch, aber nur dann, wenn sich die Verwaltung nicht selber definieren darf. Allerdings wäre dann Sorge zu tragen, dass die Einsparungen finanziell der Armee zugute kämen und nicht der Verschleierung von Personalaufbauten in anderen Departementen. Dies wäre revolutionär! Wie heisst es irgendwo? «Nur das Einfache hat Aussicht auf Erfolg!» Beim 15-Milliarden-Projekt NEAT hat man sich auch nicht so kompliziert angestellt! Also!

Kerngedanken zur Sicherheitspolitik

Matthias Kuster, Oberstlt i GSt

Im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Kontroverse über die Sicherheitspolitik der Schweiz seien folgende Kerngedanken angebracht:

1. Das Konzept einer guten Sicherheitspolitik liegt darin, dass es nicht einseitig auf eine Bedrohung ausgerichtet ist, sondern den meisten (jedoch nicht allen) Eventualitäten Rechnung trägt. Einseitige Rezepte wie etwa Abschaffung der Armee oder rein autonome Verteidigung entsprechen dieser Anforderung nicht.
2. Bedrohungslagen können sich sehr rasch ändern. Die Geschichte lehrt, dass umwälzende Ereignisse plötzlich und unerwartet auftreten. Die Anschläge vom 11. März 2004 und vom 11. September 2003, der Ausbruch des Jugoslawien-Konfliktes Anfang der 90er-Jahre, der Ausbruch des Zweiten Weltkrieges 1939 oder der Ausbruch der Französischen Revolution 1789 belegen dies. Eine glaubwürdige Sicherheitspolitik muss diesem Umstand Rechnung tragen: Mit Vorwarnzeiten von zehn und mehr Jahren darf daher nicht gerechnet werden.
3. Das wichtigste Instrument der Sicherheitspolitik ist die Armee, denn nur diese ist in der Lage, einem Angreifer wirksam entgegenzutreten und damit das Land zu schützen.
4. Die Armee ist primär auf die gefährlichste, nicht auf die wahrscheinlichste Bedrohung auszurichten. Terroristen und organisierte Kriminelle konnten bis heute kein funktionierendes Land in seiner Existenz gefährden, ausländische Armeen dagegen sehr wohl.
5. Die gefährlichste Bedrohung ist ein konventioneller Angriff auf die Schweiz. Hauptauftrag der Schweizer Armee muss daher die Verteidigung sein und bleiben. Die Bekämpfung der Gefahren durch Terrorismus, organisierte Kriminalität usw. ist primär Sache der Polizei und nicht der Armee. Diese ist nur dann beizuziehen, wenn die Mittel der Polizei nicht ausreichen (Prinzip der Subsidiarität).
6. Das Konzept Sicherheit durch Kooperation, das heisst, Zusammenarbeit mit Verbündeten im Verteidigungsfall, trägt den sicherheitspolitischen Bedürfnissen der Schweiz gebührend Rechnung. Das Konzept ist aber mit Unsicherheiten belastet. Carl von Clausewitz warnt in seinem Werk «Vom Kriege»: «Niemand wird man sehen, dass ein Staat, der in der Sache eines anderen auftritt, diese so ernsthaft nimmt wie seine eigene» (8. Buch, 6. Kap. A). Das Verhalten verschiedener NATO-Mitglieder vor dem Irakkrieg 2003 belegt die unveränderte Gültigkeit dieser Aussage. Die Schweiz muss also damit rechnen, im Verteidigungsfall den Kampf allein führen zu müssen, wenn keine Verbündeten gewonnen werden können.
7. Sicherheit hat ihren Preis. Eine glaubwürdige Sicherheitspolitik ist nie billig oder gar gratis zu haben. Es gilt auch hier: Wer heute nicht investiert, geht morgen möglicherweise unter.