

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 170 (2004)

**Heft:** 1

**Vereinsnachrichten:** Die Seite des SOG-Vorstandes : zupacken, zum Aufbruch bitte!

#### **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:** 20.02.2026

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

# Zupacken, zum Aufbruch bitte!



Nun wird aus dem Projekt Armee XXI also definitiv eine Armee. Es soll unsere Armee sein, ohne XXI, sondern in die Zukunft offen, entwicklungsfähig, lernfähig. Das ist für uns Kader eine ganz besondere Herausforderung, die über den gewohnten Tramp weit hinausgeht. Einige Gedanken zum Anfang folgen hier, verbunden mit einer Prise Aufbruchstimmung. Die Transformation wird gelingen, wenn wir unsere Kräfte gemeinsam einsetzen. Die Armee steht vor einer grossen, fast einmaligen Chance.

Nun ist der Startschuss für die neuen Armeestrukturen gefallen. Der Start ist endgültig. Das heisst noch lange nicht, dass alle Details bereits definitiv festgelegt sind. Ursprünglich herrschte die Vorstellung, die Umsetzung des neuen Armeeleitbildes solle schrittweise erfolgen, in mehreren Etappen über einige Jahre verteilt.

Dann kam Anfang 2001 – noch bevor das Leitbild inhaltlich diskutiert war – der Entscheid, die Umsetzung solle mit einem klaren Schritt am 1. Januar 2004 erfolgen. Dass dies nun möglich ist, dass heute nicht nur eine erste Etappe, sondern das Gros der Massnahmen umgesetzt werden kann, verdient Anerkennung, namentlich gegenüber den Planern und Umsetzern. Ihre Leistung war herkulisch!

Die Truppenverbände, die sich in den letzten Monaten aufgelöst haben, waren zum Teil sehr traditionsreiche Verbände. Nicht weil sie die Arbeit schlecht gemacht haben, wurden sie aufgelöst. Sondern sie können mit Stolz sagen «Auftrag erfüllt». Schliesslich dienten sie nie einem Selbstzweck, sondern einer Aufgabe. Die Aufgaben der Armee haben sich dabei nicht entscheidend verändert, wohl aber das Umfeld, in dem sie zu erbringen sind, die Bedrohungen, denen sie zu begegnen haben. Mit dem gleichen Stolz, mit dem wir die bisherige Aufgaben erfüllt haben, packen wir die Aufgaben der Zukunft an. Stolz sind wir auch deshalb, weil unsere Armee mit dem zügigen Umbau eine Beweglichkeit an den Tag legt, die ihr noch vor kurzem niemand zugetraut hätte.

## Kein fertiges Bett

Doch wo rasches Tempo gefragt ist, namentlich in Kurven, bestehen Risiken. Mit solchen Risiken muss leben, wer den Zug nicht verpassen will. Zu den Risiken gehören Startfehler, Kinderkrankheiten, manchmal Unsicherheiten, gelegentlich Informationsdefizite. Derartige Erscheinungen stecken normalerweise in grossen Umstrukturierungen. Sie sind ernst zu nehmen, aber nicht zum Massstab unserer Befindlichkeit zu machen: Denn Probleme sind da, um gelöst zu werden. Nicht jammern über angebliche «Schwachpunkte der neuen Struktur, an die niemand ge-

dacht hat» ist angesagt, sondern Probleme anpacken und meistern, so lautet unsere Aufgabe.

Die Armee XXI ist kein fertig gepolstertes Bett, in das wir uns legen können. Vielmehr ist Aufbauarbeit zu leisten, sind erste Erfahrungen gezielt auszuwerten, Konsequenzen ohne Umschweife zu ziehen. Ständige Verbesserung ist geboten. Die Dinge sind weiterzuentwickeln. Anpassungen an sich verändernde Situationen sind laufend ins Gesamtsystem zu integrieren. Das ist Armee XXI: Nichts Fertiges, sondern ein Prozess. Keine neue Statik, kein starres Gebilde, sondern eine Dynamik. Keine Vorgabe, sondern eine *Aufgabe*.

Im Prozess werden wir uns engagieren und uns mit der Armee identifizieren. Es wird unsere Armee sein, das Projekt kennzeichnen XXI wird überflüssig.

## Aufbruchstimmung

Entscheidend sind Wille und Fähigkeit zum Erkennen und zum Führen. Das neue Konzept strebt eine geführte Armee an, nicht eine verwaltete. Eine, die sich nicht selbst bejammert, sondern sich verbessert.

Erster Massstab ist der Einsatz. Fast die Hälfte der Truppenverbände kommt im neuen Jahr in der einen oder andern Weise in subsidiäre Sicherungseinsätze oder in die Bereitschaft dazu. Hier zu bestehen, ist erstes Gebot. Es gibt keine Einsätze, die zu klein sind, um Ernstfall zu sein. Und daran werden wir gemessen. Hier sind die geckten Erwartungen zu erfüllen.

Darüber hinaus sind die Fähigkeit und eine genügende Bereitschaft für Raumsicherungsaufgaben aufzubauen, schrittweise bis hin zu den grossen Verbänden und zum Einsatz im Verbund. Dies bedingt eine genügende Ausbildung, die neben den Einsätzen in Existenzsicherungsaufgaben nicht zu kurz kommen darf. Unser Land braucht nicht irgendeine Armee, die irgend etwas übt, sondern eine zweckrational auf die Prioritäten ausgerichtete Armee. Und diese liegen anders als in der Armee 61. Daran haben sich Ausbildung, Ausrüstung, Fähigkeit und Mentalität der Armee auszurichten. Was gibt es für Offiziere Schöneres als den Aufbau von Neuem? Und sich damit identifizieren zu können?

## Unsicherheiten

Viele fühlen sich noch unsicher. Wie soll es denn genau ablaufen? Was habe ich wann und wo zu tun? Warum habe ich keine Informationen darüber? Weshalb gibt es hier noch kein Reglement und dort noch keine Gebrauchsanweisung? Nehmen wir dies doch als Herausforderung an. Nutzen wir doch die uns gebotenen Handlungsspielräume, die uns zurzeit von der Last festgefahrenen Geleise befreien.

Die militärische Welt der Nachkriegsgenerationen war gekennzeichnet durch sichere Orientierungsraster. Der Feind war rot, die eigenen Truppen blau. Was zu tun ist, ergab sich aus der Abwehrdoktrin. Wir waren der Sache sicher, unser Weg war der richtige. Wenigstens glaubten wir das, ja waren davon überzeugt. Dies gab uns eine strukturelle Sicherheit. Doch jetzt, vielmehr seit über zehn Jahren, wankt diese. Die Zukunft ist gegen vorne offen, ungewiss. Die Lage ist laufend zu beurteilen, während sie früher zum Vornherein klar war. Das wird unsere neue Generation in einem nie bekannten Ausmass fordern.

Viele trauern um die alte «Sicherheit»; beklagen den Verlust an Gewissheit. Auch hier geht ein bisheriger Besitzstand verloren – der Besitz von Gewissheit. Wie immer, wenn jemandem Besitzstände weggenommen werden, sucht man da und dort nach Schuldigen. Jedes Manko, das man im Alltag antrifft, lässt sich dann vermeintlich auf die gleiche Ursache zurückführen, womit die Schuld immer klar ist. Gleichzeitig wird das, was früher war, rasch verklärt, verherrlicht, idealisiert, als hätte es früher kein Manko gegeben. So war es noch bei jeder grösseren Reform in Staat, Wirtschaft und Armee. Man stösst sich dann fälschlicherweise an der neuen Struktur, nicht an der veränderten Realität. Dies wird auch in der ersten Zeit von Armee XXI nicht anders sein. Damit haben wir fertig zu werden. Das ist Führungsarbeit, wozu auch Selbstführung gehört.

## Für die Menschen

Dem militärischen Führen ist die Unsicherheit immanent. Die Suche nach dem richtigen Weg in unwegsamem Gelände. Dabei sind stets die uns anvertrauten jungen Menschen mitzunehmen. Menschenführung im eigentlichen Sinne, als Kernaufgabe des militärischen Führers. Immer geht es um Menschen. Dies zu wissen verleiht uns eine besondere Verantwortung und beschert uns gleichzeitig eine der ganz wenigen Gewissheiten: Dass es die Menschen sind, welche eine Armee ausmachen. Daraus fliesst unsere Motivation.