

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 173 (2007)

Heft: 7-8

Artikel: Ressource Mensch 1/5 : Veränderungen, Herausforderungen, Chancen

Autor: Wenger, Urs

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-71083>

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: 15.01.2026

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

Als Offiziere sind wir uns gewohnt, mit unseren Verbänden in die von uns bestimmten Richtungen zu gehen. Die beiden Beiträge dieser Ausgabe zeigen genau in diesem Sinne auch interessante Richtungen auf. Die Richtung der Transformation unserer Streitkräfte geht nun auch auf den Einzelkämpfer zu. In einer Serie von fünf Teilen sollen die Veränderungen, Herausforderungen und Chancen des modernen Einzelkämpfers untersucht werden. Der Beitrag um die «Milizarmee» zeigt neue Richtungen auf.

ac

«Greatness is not in where we stand, but in what direction we are moving. We must sail sometimes with the wind and sometimes against it – but sail we must and not drift, nor lie at anchor.»

Oliver Wendell Holmes

Ressource Mensch 1/5: Veränderungen, Herausforderungen, Chancen

Die Transformation von der reinen Verteidigungsarmee hin zu einer Streitkraft, die glaubwürdig Räume sichern kann, ist kein Umbau, sondern ein Ausbau. Die Anforderungen in den Bereichen Führung, Ausrüstung und Ausbildung sind im Raumsicherungseinsatz nicht nur anders, sie sind grösser als in Verteidigungsoperationen. An die Stelle von möglichst grosser Feuerkraft zur richtigen Zeit am richtigen Ort tritt der verhältnismässige Zwangsmittelleinsatz zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Dosierung. Wichtige Entscheidungen werden auf der untersten Stufe getroffen. Auf dem Weg zur vernetzten Kriegsführung ist der denkende Soldat der wertvollste Sensor, Effektor und Entscheidungsträger.

Damit ist auch die Bedeutung des einzelnen Soldaten im Einsatz massiv gestiegen. Er ist nicht mehr nur ausführendes Organ, das auf Befehl schießt und auf Befehl das Feuer wieder einstellt. Diese Serie beschäftigt sich mit den aktuellen Aspekten rund um die «Ressource Mensch».

Urs Wenger*

In den Massenheeren des Kalten Krieges war es für die operative Stufe im Allgemeinen unerheblich, ob ein einzelner Soldat sein Ziel verfehlte, zu spät oder zu früh schoss oder verletzt oder getötet wurde. Stellt man sich beispielsweise ein Bataillon in der Verteidigung vor, so wird schnell deutlich warum. Das Gefechtsfeld ist voll mit Soldaten, entscheidend ist nicht Erfolg oder Versagen eines Einzelnen, sondern nur Erfolg oder Versagen eines Verbandes. Ausnahmen sind natürlich denkbar, so konnte schon immer auch das Versagen des Einzelnen einen grossen Einfluss haben. Als Beispiele seien hier nur die verratene Überraschung, der preisgegebene Standort oder die verlorene Schlüsselmeldung genannt. Dies waren aber Ausnahmen, nicht die Regel.

«Ab einer Wassertiefe von 1,40 beginnt der Soldat selbstständig mit Schwimmbewegungen.» So, sagt zumindest die verbreitete Anekdote, stand es noch bis vor kurzem in den Zentralen Dienstvorschriften der Deutschen Bundeswehr. Der Satz be-

schreibt treffend das Mass der Selbstständigkeit, welches einem Soldaten in den Panzervernichtungsarmeen des Kalten Krieges eingeräumt wurde.

Der einsame Soldat

Oder auf Schweizerisch: «Man begegnet ihm in jeder Armee. Er steckt in Uniform wie alle anderen Soldaten auch; er trägt seine Waffe, er marschiert in der Kolonne auf staubigen Strassen und robbt auf Befehl des Vorgesetzten über die Kampfbahn; er verrichtet seine Arbeit fügsam und unauffällig, ein unbedeutendes Rädchen im Triebwerk der Organisation.»¹ Rolf R. Bigler beschreibt diesen «Einsamen Soldaten» in seinem gleichnamigen Buch bereits 1963 als für den Einsatz untauglich. Und das wohlverstanden auf einem Gefechtsfeld voller Kameraden und direkt unter den Augen der Vorgesetzten. Ohne eigene Verantwortung und Entscheidungskompetenz. Aber Bigler zeigt auch, dass das gute Beispiel von Kameraden mitreissend wirken kann, und eine Einheit als Verband den Auftrag erfüllt, weil einige wenige den Anstoß geben.

Heute ist das anders. Nicht mehr das Gefechtsfeld mit vorbereiteten Stellungen,



Der einsame Soldat auf Patrouille.

einexerzierten Reserveeinsätzen und definierten Angriffsstreifen prägen das Bild. Die Frage, ob «echte Soldaten» sich mit Military Operations other than War (MOOTW) befassen, ist durch die Realität schon längst beantwortet. «Real Soldiers indeed do MOOTW»² wusste der Verteidigungsattaché der USA in Bern, Stefan M. Aubrey, schon 2003.

Die angreifenden Panzerbrigaden sind den patrouillierenden Infanteriegruppen gewichen. Entscheidungen werden nicht mehr nur in Stäben nach gründlicher Prüfung getroffen, sondern auch minütlich auf Stufe Soldat. Zeit steht nicht zur Verfügung, auf dem Spiel steht viel. Im Existenzsicherungseinsatz stehen Soldaten in Zweiertrupps vor Botschaften, der direkte Vorgesetzte ist 20 Kilometer entfernt im KP, lediglich mit Funk und Telefon verbunden. Der Soldat ist heute tatsächlich einsam, nicht nur im psychischen Sinne. Die noch nie so gering gewesene Truppenkonzentration im Einsatzraum kann natürlich punktuell schnell Situationen weichen, in denen die Zahl der Soldaten pro Quadratmeter

¹Rolf R. Bigler: Der einsame Soldat, Frauenfeld 1960.

²Stefan M. Aubrey: Sollen Kombattante auch humanitäre Aktionen leiten? in: ASMZ 6/2003.



Punktuelle Konzentration: Infanterie steht unfreundlicher Menschenmenge gegenüber.

Fotos: Urs Wenger

schlagartig erhöht wird. Ordnungsdienstformationen der Militärpolizei beispielsweise sehen aus wie römische Kohorten, die Soldaten stehen Schulter an Schulter. Dies ist jedoch nicht die Regel, sondern die Ausnahme. Sowohl in der Existenzsicherung als auch in denkbaren Raumsicherungsszenarios ist die Truppendichte weit aus geringer als in der Verteidigung. Das hat Konsequenzen.

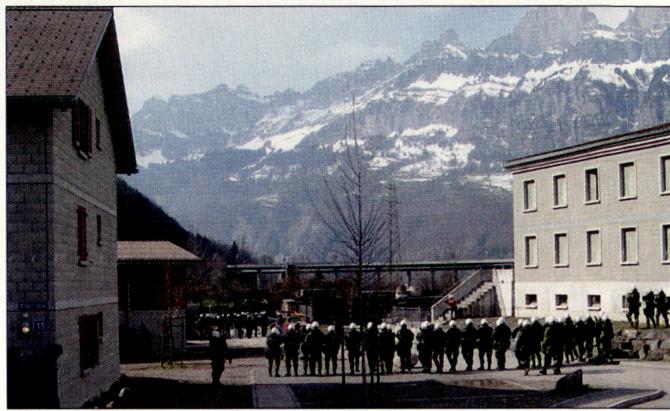
Gestiegene Verantwortung

Im Fall einer Bedrohung handelt und entscheidet der Soldat gezwungenermassen selbstständig. Es sind zum Teil vordergründig banale Entscheidungen wie die, ein möglicherweise verdächtiges Fahrzeug der Einsatzzentrale zu melden oder es zu ignorieren.

Es sind aber ohne viel Fantasie auch Situationen denkbar, in denen der Soldat über die Frage «schiessen – nicht schiessen» zu befinden hat. Eine ungleich bedeutendere Frage. Rechtlich, taktisch, psychisch. Es gibt kein «In Stellung, Feuer frei» vom Vorgesetzten, es gibt auch keinen idiotischen Hundreddressur-Feuerbefehl mit der Trillerpfeife, und es gibt keine Kameraden links und rechts, die das Feuer als Erste eröffnen. Der einsame Soldat in der Grossstadt entscheidet selbst, und zwar vollkommen unabhängig davon, ob er ein Milizsoldat ist, einem stehenden Heer angehört, ob er wehrpflichtig oder freiwillig ist. Der Trend zur Professionalisierung der Streitkräfte in Europa³ hat mit den Anforderungen an den schützenden Soldaten nur noch am Rande zu tun. Diese sind so hoch, dass die überzeichneten Ansprüche an den modernen Alleskönnernkämpfer unter permanenter Observanz gnadenloser Medien fast schon abstrus werden:

³Vgl. Markus Mäder: Euro-atlantischer Streitkräftewandel nach dem Kalten Krieg – wo steht die Schweizer Armee? in: Kurt R. Spillmann, Andreas Wenger (Hrsg.): Bulletin 2001 zur schweizerischen Sicherheitspolitik, Zürich 2001.

⁴Karl W. Haltiner: Die Demilitarisierung der europäischen Gesellschaften und die Remilitarisierung ihrer Streitkräfte. In: Thomas Jäger, Gerhard Kümmel, Marika Lerch, Thomas Noetzel (Hrsg.): Sicherheit und Freiheit.



Punktuelle Konzentration: Militärpolizei beim Ordnungsdienst.

Er muss die gefechtstechnischen Gesichtspunkte ebenso berücksichtigen wie die juristischen. Er muss seine Rules of Engagement kennen und wissen, was diese über den Schusswaffeneinsatz aussagen. Er muss kaltblütig juristische Fragen praktisch beantworten, die seine Vorgesetzten und deren Vorgesetzten vermutlich nicht einmal theoretisch beantworten können. Er muss sein persönliches Arsenal und seine Gefechtstechnik so schlafwandlerisch beherrschen, dass die notwendigen Schritte seine Analyse nicht beeinflussen. Er muss die Umwelt beurteilen und den Gegner eindeutig als einen solchen identifizieren. Er muss furchtlos antizipieren, was sein Schusswaffeneinsatz für unmittelbare Folgen für sein Umfeld und die dort lebenden Menschen haben könnte, er muss aber auch die Folgen für die Fortsetzung des Armeeeinsatzes bedenken. Und das Ganze in der Zeit, die ein Mann braucht, um eine Brandflasche anzuzünden und zu werfen. Das ist schwierig.

Und wehe, er trifft die falsche Entscheidung. Ein Heer von «Experten» steht schon bereit, um das Versagen von Ausrüstung, Ausbildung, Führung und Planung zu geisseln.

Und der oben geschilderte Fall bezieht sich noch auf die rudimentärste und einfachste Form des militärischen Einsatzes, eine Existenzsicherungsoperation ohne Einsatz- oder Raumverantwortung. Und vor allem meistens ohne Gegner. Die weit-

verbreitete Ansicht, Existenzsicherungsoperationen zur Botschaftsbewachung seien simpel und überhaupt keine Herausforderung, ist schlicht und einfach nur der Tatsache geschuldet, dass bisher noch keine echte Gegenseite in Erscheinung getreten ist.

Der «stressfreie Rollenwechsel vom Bürger zum Soldaten»⁴ funktioniert nur deswegen in der Schweiz so gut, weil die grösste Herausforderung im modernen Einsatz, die permanente Anpassung der eigenen Gewaltanwendung an die Lage, nicht gefordert wird. Der Wechsel von Mikrogewalt (z.B. Pfefferspray-Einsatz) zur Makrogewalt (z.B. Einsatz der Bordkanone eines Panzers) findet nicht statt, weil gar keine Gewaltanwendung stattfindet. Die «Einsätze» laufen bislang friedlich und ohne Gegenseite und werden deswegen durch die Truppe als Unterforderung empfunden. Komplexe Szenarios mit dosierter Zwangsmittelanwendung werden auch in der Ausbildung nur sehr zögerlich behandelt.

Botschaftsschutz als Herausforderung?

Aber selbst in einem grundsätzlich so simplen Szenario wie dem Botschaftsschutz kann die Fehlentscheidung jedes einzelnen Botschaftsbewachers die taktische, strategische, sogar die politische Ebene beeinflussen. Was wären die Folgen eines



nicht gerechtfertigten Schusswaffeneinsatzes durch einen WK Soldaten für die Operation «AMBA CENTRO»? Veränderte Ausbildung aller eingesetzten Kräfte? Anpassung und Neugliederung des Dispositives? Abbruch der Operation? Nichts?

Es ist leicht einzusehen, dass ein komplexer Raumsicherungseinsatz im In- oder Ausland die eingesetzten Soldaten vor weitaus grössere Herausforderungen stellt. Der von Gustav Däniker geforderte Soldatentypus der «miles protector»⁵ erhält erst vor dem Szenario eines gestiegenen Gewaltpotentials auf der Gegenseite bei gleichzeitiger Fortsetzung eines zivilen Alltages auf der eigenen Seite seine Existenzberechtigung.

Der einsame Soldat.



Die Aufgabe des schützenden Soldaten wäre hier die Aufrechterhaltung von Stabilität. Jüngst gehörte Forderungen, sich die Taktik der Aufständischen im Irak anzueignen,⁶ sind demzufolge untauglich, die Rebellen tun das Gegenteil, sie erzeugen nicht Stabilität und Sicherheit, sondern Staatenzerfall und Chaos. Das kann selbst im Falle einer Besetzung der Schweiz durch Dritte keine probate Aufgabe der Armee im eigenen Land sein. Aus dem Irakeinsatz müssen andere Lehren gezogen werden. Zur Definition des Rollenverständnisses des modernen Soldaten als Träger des strategischen Entschlusses dienen die Negativbeispiele des Fehlverhaltens einzelner US-Soldaten: Einige wenige Fotos mit Soldaten der untersten Dienstgrade, die Gefangene misshandeln, gefährden den Ruf einer ganzen Armee oder gar einer ganzen Nation. Ob das richtig und gerecht ist, steht hier nicht zur Debatte, es ist Realität.

Vier Teilespekte

Im Rahmen des veränderten Umfeldes und der sich damit verändernden Gewichtung der Armeeaufträge beschäftigt sich diese Serie mit vier bedeutenden Teilespekten rund um die Ressource Mensch.

Im ersten Artikel wird der Bereich der persönlichen Ausrüstung thematisiert. Lag während des Kalten Krieges das Augenmerk auf Grossgerät wie Panzern und Flugzeugen, verschiebt sich mit der gestiegenen Bedeutung des einzelnen Soldaten auch der Fokus im Bereich Material auf die Ausrüstung des Einzelnen. Wo früher die Kompetenz eines Regiments entscheidend war, innerhalb möglichst kurzer Zeit möglichst viele Panzer abzuschiesßen, ist heute die Entscheidung eines Soldaten, ob er einen einzelnen Schuss abgibt oder nicht, gefordert. Diesem Umstand ist mit einer verbesserten Ausrüstung (z. B. im Bereich Zielerkennung) Rechnung zu tragen.

⁵Vgl. Gustav Däniker: Wende Golfkrieg – Vom Wesen und Gebrauch künftiger Streitkräfte, Frauenfeld 1992.

⁶Vgl. Albert A. Stahel: Schweiz zieht falsche Lehren aus dem US-Fiasko im Irak, in NZZ am Sonntag, 11. März 2007.



Der Soldat als Polizist: Mikrogewalt.



Der Soldat als Kämpfer: Makrogewalt.

Artikel 1: Ressource Mensch: Der Teufel steckt im Detail. Die unterschätzte Bedeutung von speziellem Kleinmaterial in der Ausrüstung.

Artikel 2: Ressource Mensch: Der «polyvalente Krisenbewältiger»: die gestiegenen Anforderungen an den Einzelnen unter besonderer Berücksichtigung der Ausbildung.

Artikel 3: Ressource Mensch: Die «neue Einsamkeit» des Soldaten. Die relative Isolierung von Soldaten im Raumsicherungseinsatz.

Artikel 4: Ressource Mensch: Der vernetzte Krieger. Das IMES-System und seine Bedeutung im Führungsverbund.

Im Zweiten Artikel werden die konkreten Herausforderungen und Konsequenzen für die Ausbildung betrachtet. Ein einzelner Soldat, der Entscheidungen trifft, die für die strategische Stufe relevant werden können, darf kein Befehlsempfänger sein, sondern zwingend ein selbstständiger Denker. Ein polyvalenter Krisenbewältiger und Hansdampf in allen Gassen. Er muss die Lage beurteilen, Entscheidungen treffen und Verantwortung tragen. Das hat Konsequenzen für die Ausbildung.

Der dritte Teil ist den psychologischen Aspekten, der sogenannten «neuen Leere des Gefechtsfeldes» gewidmet. Das moderne Einsatzumfeld liegt mitten in den Städten. Diese sind zwar voll mit Zivilisten und Partnerorganisationen wie Polizei, Feuerwehr oder Zivilschutz, aber nie war die Truppendichte bei einem Einsatz so gering wie heute. Der moderne Soldat agiert in einem Umfeld, das zwischen physischer Einsamkeit auf der einen Seite und der Einordnung in eine moderne «Schützenlinie» auf der anderen Seite wechselt.

Zum Abschluss der Serie wird ein Blick in die zeitlich nächste Geländekammer auf das «Integrierte Modulare Einsatzsystem Soldat» (IMES) geworfen. Hinter dieser technischen Beschreibung versteckt sich nicht bloss eine neue Ausrüstungskomponente, sondern eine völlig neue Art der Einsatzführung, die eine völlig neue Doktrin der Infanterie einerseits ermöglicht und andererseits erfordert.