

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 173 (2007)  
**Heft:** 7-8  
  
**Artikel:** Strategisches Denken tut Not!  
**Autor:** Kuster, Matthias  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71085>

### **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:** 13.01.2026

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



# Strategisches Denken tut Not!

Die Militärstrategie ist Teil der Strategie, verstanden als Gesamtheit aller Mittel zur Erreichung der staatspolitischen Ziele (Unabhängigkeit, Sicherheit). Nach dem Ende des Kalten Krieges begann man, verschiedene bereits bestehende Bedrohungen (Terrorismus, Migration, internationale Kriminalität, Proliferation) stärker wahrzunehmen, die wegen der Bedrohung aus dem Osten verdrängt worden waren. Das militärstrategische Denken wurde während des Kalten Krieges massiv vernachlässigt, weil die Bedrohungslage geklärt war. Heute verlangt die diffuse Lage wieder militärstrategisches Denken. Der Konflikt im Libanon 2006 zeigt in deutlicher Weise die Folgen auf, die ein mangelhaftes militärstrategisches Denken verursachen kann. Strategisches Denken geht jeden Politiker, General und Unternehmer etwas an.

Matthias Kuster \*

## Die Faktorengruppe Ziel – Mittel – Einsatz der Mittel

«Ein Fürst oder Feldherr, welcher seinen Krieg genau nach seinen Zwecken und Mitteln einzurichten weiss, nicht zu viel und nicht zu wenig tut, gibt dadurch den grössten Beweis seines Genies.» (Carl von Clausewitz, Vom Kriege, 3. Kapitel, I. Buch).

Die strategischen Faktoren Ziel – Einsatz – Mittel gelten auch in der Militärstrategie. Die Ziele werden von der Politik bestimmt, die Armee setzt die ihr zur Verfügung gestellten Mittel ein, um die Ziele zu erreichen. Die Politik sagt, was sie will, die Armeespitze beurteilt, ob sie es kann.

Bei der Festlegung der Ziele muss die Politik (Regierung) mit der Armeespitze eng zusammenarbeiten. Entscheidend ist, dass keine Ziele festgelegt werden, welche die Armee mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln nicht erreichen kann. Verlangt die Politik etwas, was die Armee mit den vorhandenen Mitteln nicht erreichen kann, so muss sie entweder die Finanzierung der notwendigen zusätzlichen Mittel sicherstellen oder die Ziele anpassen. Insbesondere das Parlament, welches in vielen Ländern über das Militärbudget abstimmt, muss diesen Mechanismus verstehen, ansonsten es möglicherweise nicht erkennt, welches die notwendigen Mittel für die Armee sind.

Die Armee ist stets das letzte Mittel, welches für die Erreichung der Ziele eingesetzt wird (Prinzip der Subsidiarität). Die Politik hat laufend zu prüfen, ob die gesteckten Ziele mit anderen Mitteln (Diplomatie, Polizei, Nachrichtendienst) erreicht wer-

den können. Ein Einsatz der Armee gegen Unruhen im Innern ist politisch äusserst heikel und darf erst angeordnet werden, wenn andere Mittel nicht mehr ausreichen.

Die Synchronisation der Faktoren Ziel – Mittel – Einsatz stellt die grosse Herausforderung der politischen und militärischen Spitze dar und kann nur erfolgreich sein, wenn dieser Mechanismus vollständig verstanden wird.

## Fehleinschätzung und Vorurteile

«Wenn du den Feind und dich selber kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten.» (Sun Tzu, Die Kunst des Krieges, 3. Kap).

Die Festlegung der Ziele richtet sich nach der Bedrohung. Die Herausforderung der Militärstrategie ist die richtige Einschätzung der Bedrohungslage und des Gegners. Wer den Gegner falsch einschätzt, setzt falsche oder unerreichbare Ziele. Oft liegt der Grund der politischen Fehleinschätzung darin, dass die Lage entweder mangels Sachkompetenz falsch eingeschätzt (Unvermögen) oder wegen der politischen Vorurteile die Lage nicht oder anders wahrgenommen wird.

Regierungschef Olmert glaubte, die Hisbollah könne allein mit dem Einsatz der Luftwaffe und unter Verzicht auf den Einsatz von Bodentruppen zerschlagen werden (Fehleinschätzung der Vorbereitungen der Hisbollah). Hassan Nasrallah seinerseits rechnete nicht damit, dass die Gefangenahme der zwei israelischen Soldaten einen derart massiven Militärschlag der Israelis auslösen würde (Fehleinschätzung des Verhaltens der israelischen Regierung durch den Generalsekretär der Hisbollah).

Die Administration Bush wollte trotz klaren Expertenberichten nicht wahrhaben, dass sich die Verhältnisse nach einem Einmarsch im Irak katastrophal entwickeln würden. Sie glaubte offenbar den Experten nicht; ihre Lagebeurteilung war durch ein Vorurteil getrübt.

## Die wunderliche Dreifaltigkeit

«Der Krieg ist also nicht nur ein wahres Chamäleon, weil er in jedem konkreten Falle seine Natur etwas ändert, sondern er ist auch seinen Gesamterscheinungen nach in Beziehung auf die ihm herrschenden Tendenzen eine wunderliche Dreifaltigkeit, zusammengesetzt aus der ursprünglichen Gewaltsamkeit seines Elementes, dem Hass und der Feindschaft, die wie ein blinder Naturtrieb anzusehen sind, aus dem Spiel der Wahrscheinlichkeit und des Zufalles, die ihn zu einer freien Seelentätigkeit machen, und aus der untergeordneten Natur eines politischen Werkzeuges, wodurch er dem blossen Verstand anheimfällt. Die erste dieser drei Seiten ist mehr dem Volke, die zweite mehr dem Feldherrn und seinem Heer, die dritte mehr der Regierung zugewendet.» (Carl von Clausewitz, Vom Kriege, I. Buch, I. Kapitel, Ziff. 28).

Clausewitz umschreibt in diesem Zitat das Verhältnis zwischen Regierung (Politik), Volk und Armee. Er meinte damit die Bedeutung der Einigkeit zwischen Regierung, Volk und Armee. Die napoleonische Kriegführung war unter anderem deshalb so erfolgreich, weil das Volk für die Ziele ihrer Regierung mobilisiert werden konnte. Der Krieg war mit der Französischen Revolution wieder eine Sache des ganzen Volkes geworden, weil es einer Ideologie folgte. Mao Zedong erkannte den Wert (und damit auch die Gefahr) der Mobilisierung der Volksmassen durch eine Ideologie ebenfalls.

In der direkten Demokratie erhält die Bevölkerung in dieser wunderlichen Dreifaltigkeit ein besonderes Gewicht, weil es sich weder die Regierung noch die Armee leisten kann, dessen Interessen und Stimmungslage zu vernachlässigen. Als Bundesrat Pilez-Golaz am 25. Juni 1940 nach der raschen Besetzung Frankreichs durch die deutsche Wehrmacht seine anpasserische Rede hielt («Die Ereignisse marschieren schnell; man muss sich ihrem Rhythmus anpassen. Auf diese Weise und nur so werden wir die Zukunft bewahren ...»), löste er beim Schweizervolk Konsternation aus und wurde schliesslich politisch isoliert. Es gelang indessen General Guisan, mit dem Rütli-rapport am 25. Juli 1940 bei Volk, Regierung und Armee die Einigkeit, gegen einen Einmarsch der Deutschen in die Schweiz Widerstand zu leisten, wieder herzustellen.

Die USA machten mit dem Konzept der wunderlichen Dreifaltigkeit im Vietnamkrieg ebenfalls ihre Erfahrungen; obwohl die US-Armee militärisch nicht besiegt wurde, musste sie wegen der Kriegsmüdigkeit des amerikanischen Volkes schliesslich aus Vietnam abziehen.

Die Bevölkerung muss heute nicht nur national, sondern international verstanden werden. Beginnt eine Nation einen Krieg,

\*Matthias Kuster, Oberstlt i GSt, Rechtsanwalt, Stab operative Schulung, Mitglied des Instituts für strategische Studien (IISS) in London.



Die ersten vier Monate des Jahres sind durch eine rege Kurtätigkeit gekennzeichnet. Der 21. *International Training Course in Security Policy* (ITC) fing im Januar das zweite Semester an, welches die Akteure der internationalen Sicherheitspolitik näher betrachtet.

Am 4. Januar 2007 wurde der 11. *European Training Course in Security Policy* (ETC) durch Botschafter Anton Thalmann, Stellvertretender Politischer Direktor des EDA, eröffnet. Am Kurs haben 26 Teilnehmer/innen aus 24 Staaten teilgenommen, die bis zum 21. März 2007 in mehr als 200 Präsenzstunden in den neusten sicherheitspolitischen Trends unterrichtet wurden. Zum ersten Mal wurde den Teilnehmenden die Möglichkeit geboten, ein von der Universität Genf anerkanntes Zertifikat (Certificate of Advanced Studies in European Security) zu absolvieren.

Der 8. Ausbildungskurs in neuen Herausforderungen der Sicherheitspolitik (New Issues in Security Course – NISC) wurde am 11. April 2007 mit einem Referat von Botschafter Theodor Winkler, Direktor des Genfer Zentrums für die Demokratische Kontrolle von Streitkräften (DCAF), eröffnet. 28 Teilnehmer/innen aus 27 Ländern – darunter Sri Lanka, Nepal, Sierra Leone, Irak und China – sowie von NGOs (Médecins Sans Frontières) werden sich bis Anfang Juli Fragen des globalen Friedens und der internationalen Sicherheit zuwenden und Themen wie Konfliktprävention und -lösung, Friedensoperationen, Terrorismus, Organisiertes Verbrechen und Waffenproliferation behandeln.

Neben den Hauptkursen, hat das GCSP folgende Ausbildungskurse und Seminare angeboten:

#### Swiss Professional Officer Training Course (SPOT)

Für die Schweizer Armee führte das GCSP vom 22. bis 26. Januar den jährlichen Ausbildungskurs für Berufsoffiziere (ZAL 2) durch. Der Kurs gab einen fundierten Einblick in Themen der internationalen Sicherheitspolitik, behandelte die Rolle des Staates und der internationalen Organisationen im Bereich der Friedenssicherung und schaute auf aktuelle Krisenherde.

#### 9. Kurs in Internationaler Sicherheit: Aktuelle Trends

24 Teilnehmer/innen aus 13 Ländern des Nahen Ostens nahmen vom 19. bis 23. März am Ausbildungskurs in internationaler Sicher-

heitspolitik mit speziellem Augenmerk auf den Nahen Osten teil. Ziel war es, die Teilnehmenden auf regionale und nicht-staatliche Herausforderungen vorzubereiten und zur Stabilisierung der Region beizutragen.

#### Öffentliche Diskussionen und Seminare

Das GCSP profitierte von der Präsenz zahlreicher namhafter Referenten und organisierte öffentliche Veranstaltungen, zu welchen Vertreter/innen des internationalen Genfs eingeladen wurden. Die öffentlichen Diskussionen behandelten Themen wie den arabisch-israelischen Konflikt (9. Mai), Proliferation und Sicherheit im Nahen Osten (21. März) oder das Vorfeld der amerikanischen Wahlen 2008 (10. Januar). Zudem sprachen Dr. Jamie Patrick Shea, Direktor der Politischen Planung im Persönlichen Stab des NATO-Generalsekretärs, Lt General Karlheinz Viereck, Kommandant der «European Union Force in the Democratic Republic of the Congo», und Generalmajor A.D. Leakey, ehemaliger Kommandant der «European Union Force in Bosnia-Herzegovina», vor interessiertem Publikum.

Das GCSP unterhält regelmässigen Austausch mit Vertretern der Schweizer Armee. Seit Jahresbeginn besuchten Korpskommandant Christophe Keckeis, Chef der Schweizer Armee (28. Februar 2007) und Korpskommandant Luc Fellay, Chef Heer (5. April 2007) das Zentrum.

Am 11. Mai 2007 organisierte das GCSP ein Seminar zum Thema «Multidimensional and Integrated Peace Operations: Trends and Challenges», das von der norwegischen Verteidigungsministerin, H. E. Ms. Anne-Grete Strom-Erichsen, eröffnet wurde. Ziel des Seminars, das Vertreter der Vereinten Nationen und humanitären Organisationen zusammenbrachte, war es, Verständnis für die Komplexität von mehrdimensionalen und integrierten Friedensoperationen zu fördern.

Weitere Informationen über das GCSP finden Sie unter [www.gcsp.ch](http://www.gcsp.ch)

den die Staatengemeinschaft als ungegerechtfertigt beurteilt, wird erstere früher oder später unter erheblichen Druck geraten, den Krieg einzustellen. Serbien zog den Angriff der NATO auf sich, als es den Kosovo mit militärischen Mitteln besetzte und säubern wollte, und musste sich schliesslich zurückziehen.

Eine profunde Kenntnis der Kriegsgeschichte und der Militärtheorie hilft, die zukünftigen Bedrohungen besser einschätzen zu können.

## Bedrohungsszenarien für die Schweiz

Für die Schweiz ergeben sich im Wesentlichen drei Bedrohungsszenarien:

1. Unruhe im Innern (Migrationsprobleme, ethnische Spannungen)
2. Islamistischer Terroranschlag
3. Konventioneller Angriff eines Staates gegen die Schweiz

Die Bewertung dieser drei Bedrohungsszenarien nach den Kriterien Wahrscheinlichkeit (wie gross ist die Gefahr, dass das Szenario eintritt) und Gefährlichkeit (wie stark stellt das Szenario die Existenz des Staates Schweiz in Frage) ist Grundlage für

die Festlegung der militärstrategischen Ziele. In der Fachliteratur wird die Gefährlichkeit stärker gewichtet als die Wahrscheinlichkeit. In der schweizerischen Sicherheitspolitik ist es genau umgekehrt.

Unruhen im Innern als Folge der Migration in bedrohlichem Ausmass sind derzeit wenig wahrscheinlich und kaum staatsgefährdend.

Islamistische Terroranschläge sind ebenfalls nicht sehr wahrscheinlich, da die Schweiz wegen ihrer Aussenpolitik und der guten Integration der Muslime (zirka 350'000) in der schweizerischen Gesellschaft kaum Ziel der islamistischen Terroristen sein dürfte.

Der 11. September 2001 rückte die Wahrnehmung des Terrors als Bedrohung stark in den Vordergrund und wird inzwischen als dominant wahrgenommen. Der Grund dafür liegt darin, dass der Terrorismus seine Wirkung vor allem auf der psychologischen Ebene entfaltet, indem er Angst und Schrecken verbreitet. Die Opferzahlen, die er bis heute verursacht hat, sind im Vergleich zu anderen Ursachen für Todesfälle aber verschwindend gering. Die Bedrohung durch den Terrorismus wird wegen der starken (und teilweisen) hysterischen Medienberichterstattung als schwerer wahrgenommen als sie ist. Terror

vermag einen funktionierenden Staat in seiner Existenz kaum zu gefährden. Der Anschlag von Friedrich Leibacher im September 2001 in Zug, bei welchem drei Regierungs- und elf Kantonsräte getötet wurden, führte nicht zu einer Krise im Kanton Zug, obwohl die Regierungstätigkeit über Wochen eingeschränkt war.

In Europa gab es seit 2001 nur zwei Terroranschläge mit islamistischem Hintergrund mit insgesamt rund 260 Toten (Madrid, London). In Europa sind Spanien, Frankreich, Dänemark, Holland und England durch den islamistischen Terrorismus am meisten gefährdet.

Ein konventioneller Krieg gegen die Schweiz ist derzeit unwahrscheinlich, aber nicht ausgeschlossen. Vorwarnzeiten von zehn und mehr Jahren sind aber viel zu optimistisch und auch unrealistisch. Die ständige Behauptung, es bestünden heute lange Vorwarnzeiten, führt dazu, dass sich ein Staat in falscher Sicherheit wiegt, weil er glaubt, er könne rechtzeitig reagieren. Die Geschichte lehrt indessen klarerweise etwas anderes. Auch in Europa gibt es politischen Sprengstoff, der unter den gegebenen Umständen eine Krise auslösen kann. Das Auseinanderbrechen der EU dürfte das letzte Warnsignal vor dem Ausbruch einer Krise sein, die zu Krieg führen kann. ■