

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 190 (2024)  
**Heft:** 1-2

**Artikel:** Ein Armee reformer blickt zurück und voraus  
**Autor:** Kälin, Fritz  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1063507>

### **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:** 16.01.2026

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

# Ein Armeereformer blickt zurück und voraus

«Die Reformen der Schweizer Armee seit 1961 – Eine persönliche Innensicht»: Der von Divisionär a D Paul Müller ausgewählte Buchtitel hält, was er verspricht. Müller war Projektleiter der Armee 95 – die letzte Reform, die eine Schweizer Armee hervorbrachte, die nicht nur kostete, sondern ihr Geld wert war. Anstelle einer knappen Rezension verdient sein Buch eine ausgiebige Reflexion.

Fritz Kälin

Paul Müller wechselte 1976 ins Instruktionkorps der Panzertruppen. Von 1991 bis 1997 war er Unterstabschef Planung im Generalstab, wo ihm die Projektleitung der Armee-95-Reform oblag. Seine militärische Karriere beendete er von 2001 bis 2003 als letzter Kommandant der Felddivision 5, in der seit 1875 hauptsächlich Wehrmänner aus Müllers Heimatkanton Aargau dienten. Nach seiner Pensionierung blieb er der Armee verbunden. Als langjähriger Präsident der Stiftung Historisches Armeemuseum trug er zum materiellen Andenken an die frühere Wehrhaftigkeit der Schweiz bei. Zum intellektuellen Andenken brachte er seine sachkundige Kritik an den militär- und sicherheitspolitischen Entwicklungen bis 2017 in rund 50 Dokumenten zum Ausdruck. 2023 legte Müller in seinem 80. Lebensjahr seine auf 148 Seiten kondensierte Gesamttruckschau nach. Dazu gedacht, «aus gemachten Fehlern zu lernen, um schlussendlich eine glaubwürdige Armee zu erhalten». Das Buch lässt sich im Shop des Armeemuseums erwerben.

## Vom EMD mit KML zum VBS mit CdA

Das Buch wahrt eine gute Bilanz zwischen der Schilderung struktureller Sachzwänge und dem Einfluss individueller Persönlichkeiten, welche die jeweiligen Armeereformen prägten. Bedeutsam war vor allem die Reform des der Armee übergeordneten Militärdepartements (EMD). Dieses wandelte sich 1998 unter Bundesrat Adolf Ogi zum Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS). Seither muss die Armee um die Aufmerksamkeit «ihres» Bundesrates mit anderen Departementsabteilungen konkurrenzieren.

Bis 1994 hatte der Chef EMD in der «Kommission für Militärische Landesver-



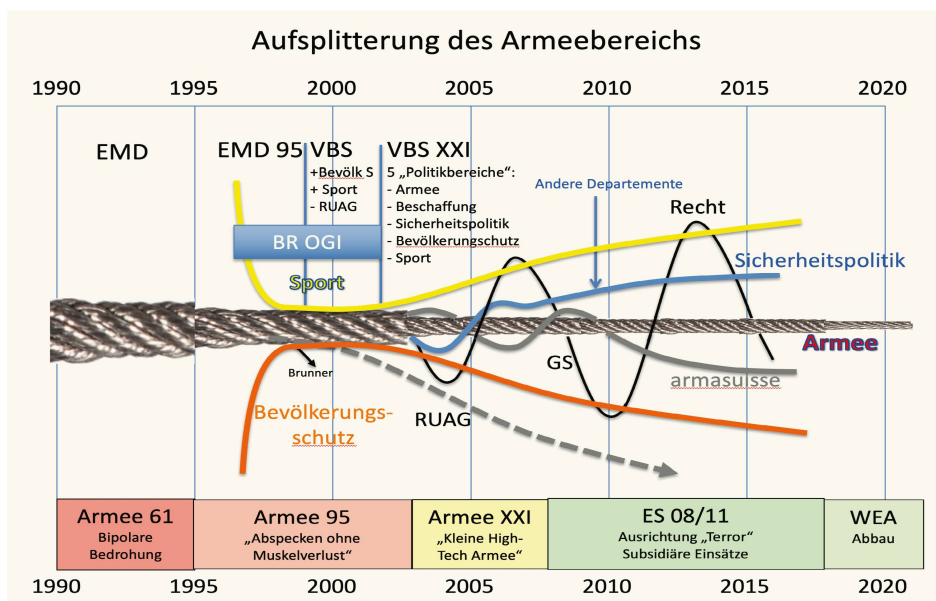
Divisionär a D Paul Müller hat ein sehr lesenswertes Buch geschrieben. Bild: PD

teidigung» (KML) alle sieben Korpskommandanten, den Rüstungschef und seinen Generalsekretär an einem Tisch. Kaspar Villiger formte die KML zu einer «Geschäftsleitung» um. Das lag dem Unternehmer Villiger, dem Paul Müller ein gewissenhaftes

Interesse für die Armee und ihre 95er-Reform attestiert. Die umgeformte Geschäftsleitung fällte Entscheide, wie schon die KML, in Konsultativabstimmungen. Der nächste Verteidigungsminister Ogi aber war nicht mehr an sorgfältigen Entscheidungsprozessen interessiert, sondern wollte von seinen Militärs «Lösungen» präsentiert bekommen. Dieses Bedürfnis trug zur späteren Schaffung des «Chefs der Armee» bei. Der/die Departementschef/-in ist seither nicht mehr dabei, wenn die Armeeführung um bestmögliche Lösungen ringt, sondern erhält vom CdA nur das konsolidierte Endergebnis. Dieses gilt es anschliessend gegen «Kritik von aussen» politisch durchzusetzen. Es besteht somit das Risiko, dass der Verteidigungsminister sachkundige Kritik an (s)einem Vorhaben erst im Laufe der öffentlichen Debatte erfährt. Also dann, wenn es für ihn/sie politisch zu spät ist, um auf einen gefällten Entscheid zurückzukommen. Hierin sieht Müller eine strukturelle Hauptursache vieler Fehlentwicklungen seit der Jahrtausendwende, unabhängig von der Höhe des Armeebudgets oder den jeweiligen Persönlichkeiten an der Spitze von Armee und VBS.

## Von der Armee 61 zur Armee 95

Am Anfang aller Armeereformen stand die Frage, ob die Schweiz künftig aus einer oder mehreren (allen!?) Richtungen konventionell angreifbar ist, und ob bzw. mit wem sie dann Zweckallianzen eingehen könnte. Aufgrund seiner persönlichen Involvierung



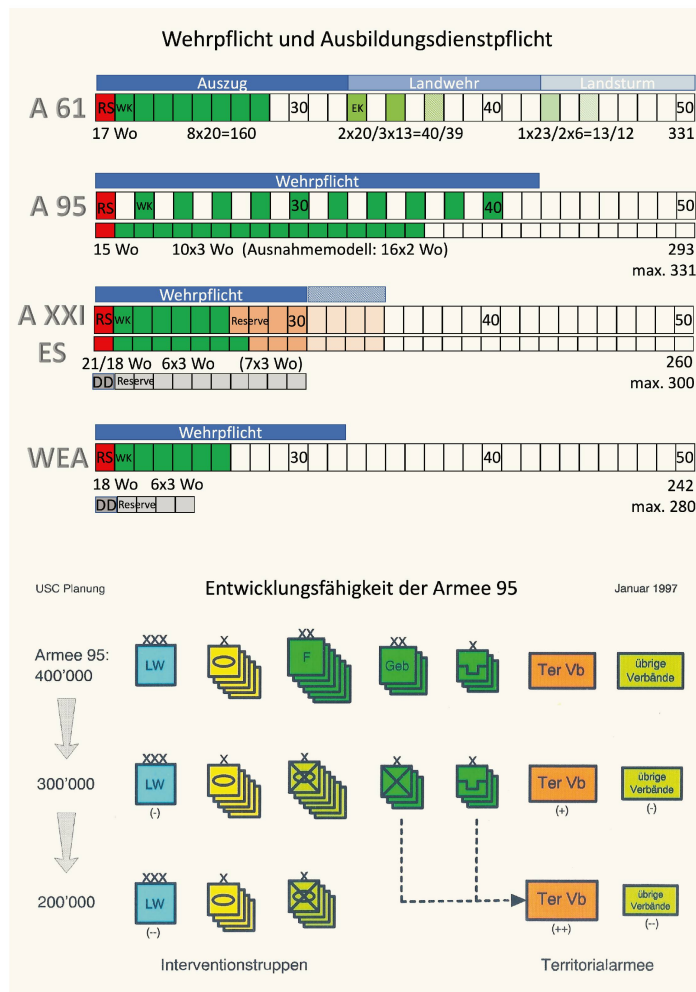
Mit dem Übergang vom EMD zum VBS wurde die militärische Landesverteidigung marginalisiert, der «Gesamtverteidigungs»-Gedanke zerfiel wieder in Silo-Denken. Grafik: Paul Müller

in die Armee-95-Projektplanung schildert Müller diese Reform am ausführlichsten. Aus seinen Ausführungen zu allen Reformen seien hier nur die Aspekte hervorgehoben, welche für den heute notwendigen Aufwuchs besonders relevant erscheinen.

Die Armee 61 sollte einem übermächtigen Gegner widerstehen können, der die Schweiz innert einer Woche mit zahlreichen Divisionen direkt angreift. Dieser Armee 61 hätten wegen des demografischen Pillenknicks bis 1995 aber 100 000 AdA gefehlt. Viele ältere Soldaten wären im Mobilmachungsfall in ihren zivilen Funktionen unentbehrlich gewesen. Neben demografischen Zwängen galt es auch einem neuen Bedrohungsbild Rechnung zu tragen. Als massgebendes Bedrohungspotenzial wurde mit einem Gegner gerechnet, der die Schweiz mit einer operativen Manövergruppe von bis zu fünf Divisionen angreift – aber aus einer weniger vorhersehbaren Richtung als noch während des Kalten Krieges. Dabei würde er auch unkonventionelle Mittel einsetzen – also das, was heute als «hybrider» Gegner gilt. Dies waren die Hauptgründe, weshalb mit der Armee-95-Reform der Bestand auf (zunächst) 400 000 Armeeangehörige und das Entlassungsalter für Mannschaften und Unteroffiziere vom 50. Altersjahr auf 42 Jahre gesenkt wurden.

### Die Abschaffung der Heeresklassen – der grösste Geburtsfehler der Armee 95?

Seit dem 19. Jahrhundert dienten Soldaten in ihren 20ern im «Auszug» und leisteten jährliche Wiederholungskurse. Sie waren mit den anspruchsvollsten Aufgaben betraut und erhielten dafür modernstes Material. In ihren 30ern wechselten Armeeangehörige in die «Landwehr», wo sie alle zwei Jahre WKs von kürzerer Dauer leisteten. Die über 40-jährigen leisteten noch tageweise Ergänzungskurse im «Landsturm». Mit der Armee 95 wurden (auf Betreiben der Verwaltung) die Heeresklassen abgeschafft. Es gab neu zwei Dienstleistungsmodelle: Das Gros absolvierte zehn dreiwöchige WKs im Zweijahresrhythmus, die übrigen 16 jährliche WKs à zwei Wochen. Das führte dazu, dass trotz tieferer Gesamtzahl Dienstage die über 30-jährigen sogar mehr Militärdienst leisten mussten als früher in Landwehr-/sturm. Das war nicht gerade das, was von einer Friedensdividende erwartet wurde.



Seit Abschaffung der Heeresklassen und infolge rascher Reformeingriffe litten Ausbildung, Bereitschaft und Alimentierung der Miliz.

Grafik: Paul Müller

Die Armee 95 hätte über die nächsten Jahrzehnte in evolutionären Schritten je nach Lageentwicklung aufwachsen oder weiter schrumpfen können.

Grafik: Paul Müller

Der zweijährige WK-Rhythmus führte bei Ausbildung und Bereitschaft zu Schwierigkeiten. Das waren in der damaligen sicherheitspolitischen Gesamtlage durchaus verantwortbare Risiken. Paul Müller selbst reichte Verbesserungsvorschläge für die Armee 95 ein. Diese wurden seiner Ansicht nach von der politischen Stufe absichtlich zum Todesurteil für ebendiese Armee instrumentalisiert.

Anfang der 1990er-Jahre wurden auch Strukturvarianten für weitere Abbauschritte auf bis zu 250 000 Armeeangehörige ausgearbeitet – sowie die Planungen für einen allfälligen Wiederaufwuchs auf über 400 000, sollte sich die sicherheitspolitische Lage wieder verschlechtern. Statt die Friedensdividende auf diesem evolutionären Weg einzuholen, forcierte Bundesrat Ogi einen viel einschneidenderen Reformsprung: die «Armee XXI».

### Die Armee XXI, der keiner mehr nachtrauert

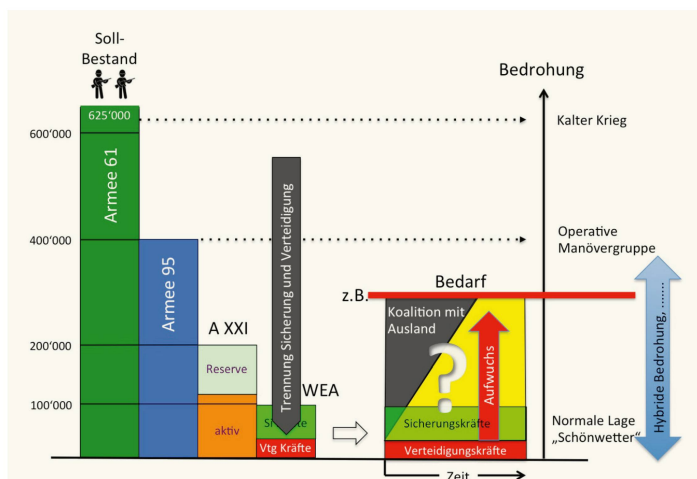
Paul Müller erwähnt noch einen weiteren Vorschlag seinerseits, der ganz andere Fol-

gen hatte, als damals von ihm erhofft. Auf Müllers Vorschlag hin setzte Arthur Liener (Generalstabschef 1993 bis 1997) 1995 eine sicherheitspolitische Studienkommission ein. Diese sollte die Grundlagen für einen neuen Sicherheitspolitischen Bericht erarbeiten. So wie 1967 die Studienkommission unter Karl Schmid die intellektuelle Vorarbeit für den ersten derartigen Bericht samt Gesamtverteidigungskonzeption geleistet hatte. Die von Botschafter Edouard Brunner präsierte Kommission legte 1998 einen vom optimistischen Zeitgeist geprägten Bericht vor, der für eine durch eine Milizarmee bewaffnete Neutralität keine echte Notwendigkeit mehr erkannte. Die Schweiz sollte sich, von der Sorge um ihre eigene Existenz befreit, in supranationalen Organisationen um die Befriedung anderer Weltgegenden kümmern. Das Milizsystem sollte in der Armee «differenziert» beibehalten werden, mit professionellen Verbänden für besondere Aufgaben und Auslandseinsätze.

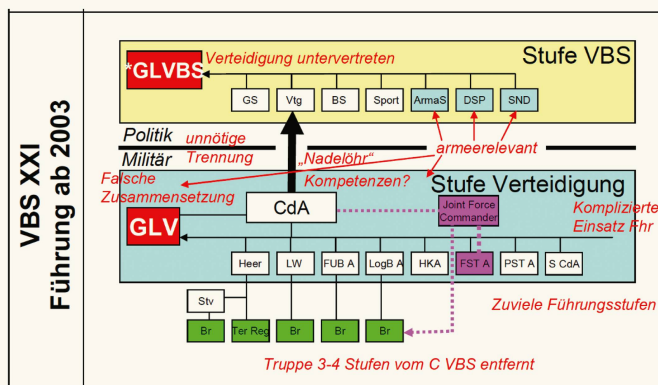
Ganz so weit ging die Armee XXI nicht. Sie war aber auch keine reine Anpassung an das Bedrohungsumfeld oder die Demogra-



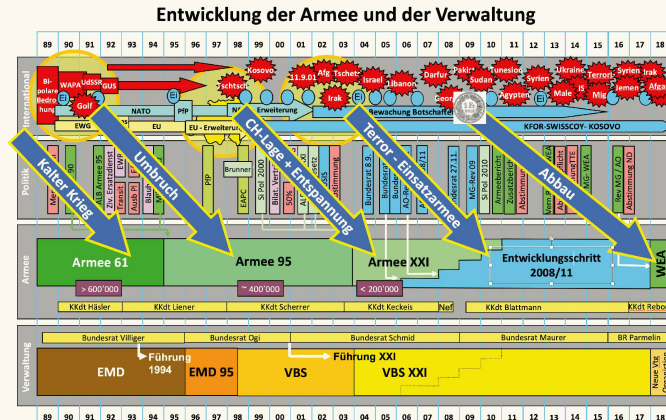
Für die Armee der Zukunft macht der Autor einen höheren Personalbedarf aus.  
Grafik: Paul Müller



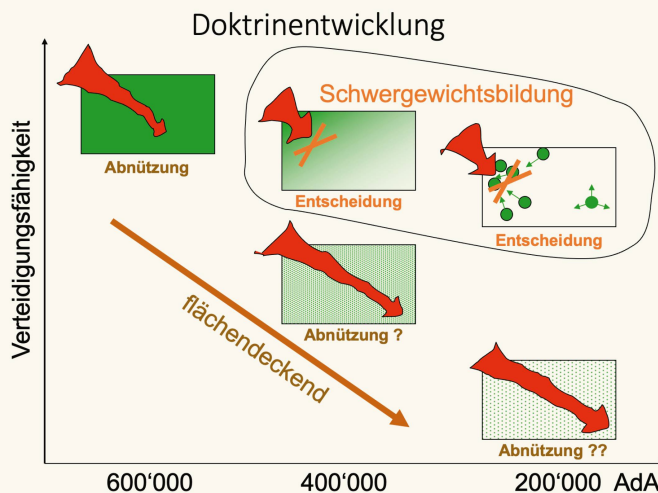
Die Führungsstruktur der Armee XXI ist für den Armee reformer viel zu kompliziert.  
Grafik: Paul Müller



Die Grafik zeigt die Entwicklung der Armee und der Verwaltung seit 1961 auf.  
Grafik: Paul Müller



Mit abnehmendem Armeebestand ist eine Abnützung des Gegners zunehmend in Frage gestellt. Die Entscheidung soll in wenigen Schwergewichtsräumen gesucht werden.  
Grafik: Paul Müller



Die Sie brach bewusst mit zahlreichen Prinzipien, welche seit 1848 jene Milizarmee geformt hatten, die zum einzigartigen Staatswesen passte, das sie zu verteidigen hatte. Paul Müller bilanzierte 2002 an einer Tagung der Höheren Stabsoffiziere im Raum Solothurn: «Die Planung der Armee XXI ist ein Verbrechen und das Resultat – die Armee XXI – unbrauchbar.» Auch wenn man 20 Jahre später zu einem weniger drastischen Urteil über Armee XXI kommt, so scheint ihr zumindest niemand nachzutruern.

Der «Entwicklungsschritt 2008/11» schwächte die Verteidigungskräfte im Vertrauen auf einen rechtzeitigen Aufwuchs erneut. Die in militärischen Kreisen unbestrittenen Verbesserungen der letzten WEA-Reform waren in Essenz eine Reorientierung an Prinzipien, mit denen die Armee XXI gebrochen hatte. Wohl deshalb, weil letztlich das Parlament die WEA-Planung übernahm. Selbst ohne Referendum verstrichen zwischen Planung und Realisation fast zehn Jahre. Allerdings setzte die WEA nach Müllers Ansicht den Abwärtstrend früherer Reformen in den Bereichen Bestand, Strukturen, Doktrin und Recht fort. Er ist der Auffassung, dass die Schweiz mit einer «evolutionären Weiterentwicklung der Armee 95» heute besser dastünde als mit den stattdessen durchgesetzten Reformen.

Müller sieht seine Kritikpunkte bis heute nicht widerlegt. Ob Aufwuchs, Doktrin, Durchdiener, Modularität, FIS Heer, RS-Dreistartmodell, zu jedem (Reiz-) Wort findet der interessierte Leser in Müllers Buch einleuchtende Urteile. Schade, dass das Buch kein Stichwortverzeichnis hat. Ausserdem würde man vom Autor gerne ausführlichere Einschätzungen über die finanzpolitischen Mühsale lesen. Sein Buch zeigt aber, dass es für eine wieder verteidigungsfähige Armee nicht einfach nur «mehr Geld» und «weniger Zivildienstabgänger» braucht (auch wenn er in diesen beiden Punkten zwingenden Handlungsbedarf feststellt).

### Wie konnte es so weit kommen?

Mit dem Brunner-Bericht, dem Sicherheitspolitischen Bericht 2000 und der Armee XXI richtete sich die Schweiz konsequent darauf aus, dass in der angebrochenen «Pax Americana» keine Kriege mehr in gefährlicher Nähe zur Schweiz ausbrechen würden. Sicherheitspolitische Solidarität in Europa mass sich nicht mehr an der militärischen Sättigung des eigenen Hoheits-



gebietes, sondern an der Beteiligung an Auslandmissionen. Mit Sicherheitspolitik waren keine Wahlen zu gewinnen, entsprechender Sachverstand wurde innerhalb der Parteien marginalisiert. Das schwächte sie in ihrer Aufsichtsfunktion über das VBS, wo sicherheitspolitische Expertise nicht mehr direkt an milizmilitärische Kaderlaufbahnen gekoppelt war.

Die Militärverwaltung dient eigentlich der Unterstützung der Milizarmee. Seit Abschaffung der KML, der Armeekorps, der kantonalen Regimenter und der Pyramidenstruktur mit Divisionen, Regimentern und Bataillonen, die jeweils drei Körper der untergeordneten Stufe umfassen, übernahm die Verwaltung die Kontrolle über die Restbestände. Im Beförderungswesen gingen «checks and balances» verloren, die einst den Aufstieg schlechterer Offiziere bremsten. Umfassten die Mannschaftsgrade früher gut 30 Jahrgänge, sind es heute nicht einmal mehr deren 10. Aus diesem beschränkten Reservoir aus Wehrtauglichen wandern nicht nur zu viele in den Zivildienst ab. Über die milizfremde Durchdiener-Dienstform gehen auch innerhalb der Armee potenzielle Milizkader verloren.

### Was wäre zu tun?

Infolge des 2022 eskalierten Ukraine-Krieges hat die politische Bereitschaft zugenommen, wieder in eine verteidigungsfähige Armee zu investieren. Dafür schlägt Müller ohne Anspruch auf Vollständigkeit Folgendes vor:

- Es braucht wieder ein durch den Chef VBS geleitetes, oberstes Führungsgremium. Zusammengesetzt analog der früheren KML.<sup>1</sup>
- Für eine Verbundkrise ist nachweislich ein Armeesollbestand von rund 200 000 AdA erforderlich. Erreichbar wäre ein solcher Bestand dadurch, dass gewisse Truppen ihre WKs im Zweijahresrhythmus absolvieren.
- Die 2018 vom Bundesrat favorisierte Variante innerhalb der «Konzeption Zukunft der Bodentruppen» ist in seinen Augen «reines Wunschdenken». Ohne schwere Kampffahrzeuge, die auch abseits von Strassen einen ebenbürtigen Kampf erlauben, wird ein Gegner diese Schwäche ausnutzen.
- Finanziell geht es bis 2030 zunächst darum, die nachträgliche Vollausrüstung der WEA zu realisieren. Für den eigentlichen Aufwuchs im Folgejahrzehnt müs-

sen die erwartbaren Kosten jedoch rechtzeitig eingeplant werden.

- Wiedereinführung eines Organs, wie es bis Ende der 1990er-Jahre mit der Zentralstelle für Gesamtverteidigung bestand, das auch die nichtmilitärischen Sicherheitsbedürfnisse abdeckt.
- Den Stabschef Operative Schulung (SCOS) mit seinem Stab direkt beim CdA ansiedeln.

Einige dieser Vorschläge decken sich mit den Absichten der heutigen Armeeführung. Die meisten würden aber politische Entscheide erfordern.

### Kann ein Aufwuchs ohne grosse Reform gelingen?

Müller bezweifelt, dass Armee- und Departementsspitze in ihrer heutigen Organisationsstruktur die erforderlichen Planungsprozesse bewältigen können. Für einen Aufwuchs sieht er grundsätzlich zwei mögliche Handlungsweisen:

- Alles i. O., die «Konzeption Zukunft der Armee»<sup>2</sup> ist der richtige Weg, um den verfassungsmässigen (Verteidigungs-) Auftrag wieder erfüllen zu können.
- Es braucht eine neue Gesamtreform, die bis 2030 realisiert sein könnte.

Die heute vorgesehene Variante A will «Fähigkeiten adaptiv entwickeln», indem zum Beispiel Systeme tranchenweise eingeführt werden. Ihn überzeugt dies nicht. Seine Präferenz für eine weitere fundamentale Reform steht aber im Widerspruch zu seinem Kritikpunkt, dass die Milizarmee von der zu raschen Abfolge der letzten Armeereformen überfordert wurde. Gibt es also nur die Auswahl zwischen der Pest eines erneuten Grossreform-Schocks und der Cholera einer fortlaufenden Transformation, in der sich alle Teile ohne erklärtes Ziel und wenig aufeinander abgestimmt «weiterentwickeln»? Und ticken die diversen weltpolitischen Zeitbomben inzwischen nicht zu schnell, um in der Schweiz sämtliche Lehren aus vergangenen Fehlern in der wünschbaren Gründlichkeit zu ziehen?

1 Die Parlamentarische Initiative 08.466 forderte dies 2008 erfolglos.

2 Die Zusammenfassung der Konzeptionspapiere für die Luftwaffe, Bodentruppen und die Bereiche Cyber/EKF.



**Fritz Kälin**  
Redaktor ASMZ  
fritz.kaelin@asmz.ch  
8840 Einsiedeln



## VERTEIDIGUNGSFÄHIGKEIT ERKLÄRT

Thomas Süssli, CdA

Wir befinden uns aktuell in einer Zeitenwende. Mit dem russischen Angriffskrieg auf die Ukraine haben wir die Rückkehr der Machtpolitik erlebt. Unsere Welt ist wieder gefährlicher geworden – und sie wird es weiter. Die Welt, in der wir gross geworden sind, kommt nicht zurück. Verteidigung wurde in der Schweizer Armee seit 2004 gemäss Auftrag nur noch als Kompetenz erhalten. Wollen wir unsere Verteidigungsfähigkeit wiedererlangen, müssen wir langfristig denken. Die Streitkräfteentwicklung braucht einen Vorlauf von 10 bis 15 Jahren, wovon 7 bis 12 Jahre für die Beschaffung benötigt werden. Das bedeutet, dass die Armee auf die Bedrohungen der 2030er-Jahre ausgerichtet werden muss.

Dazu möchte ich Ihnen folgende Formel in Erinnerung rufen: Bedrohung = militärisches Potenzial × Absicht. Aus den Potenzialen lassen sich einige Merkmale der Bedrohungen für die 2030er-Jahre ableiten. Der Gegner wird einerseits versuchen, so lange wie möglich auf Distanz zu wirken und dabei unerkannt oder zumindest abstreitbar zu bleiben. Weiter wird der Gegner nicht unsere Stärken, sondern unsere Schwachstellen angreifen. Darunter unsere kritische Infrastruktur sowie unsere offene, liberale und demokratische Gesellschaft. Dann wird der Gegner in allen Wirkungsräumen vernetzt und gleichzeitig wirken. Dennoch wird in letzter Konsequenz die Entscheidung falls nötig am Boden herbeigeführt. Sollte es zum terrestrischen Kampf kommen, wird dieser zwingend auch in unserem urbanen, überbauten Gebiet stattfinden.

Unser militärischer Nachrichtendienst beurteilt laufend den Aufbau von militärischen Potenzialen. Absichten hingegen können sich rasch ändern, das hat uns die Geschichte gezeigt. Deshalb müssen wir dringend bereits heute mit der Stärkung der Verteidigungsfähigkeit beginnen.