

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 190 (2024)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Was es braucht, um Krisen und Kriegen zu bestehen  
**Autor:** Weder, Marcel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1063634>

### **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:** 16.04.2026

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

# Was es braucht, um in Krisen und Kriegen zu bestehen

**Stehen Menschen vor Herausforderungen, gilt es, jenen Schwierigkeiten Herr zu werden. Bereits der Volksmund attestiert, dass dazu notwendigerweise Befähigung vorhanden sein muss. Doch deren Aufbau bedarf nicht nur der Zeit, sondern auch des Geldes. Eine Spurensuche darin, weshalb Sparer gefährlich leben.**

Marcel Weder

Bereits das Alte Testament bezeugt im Buch Nehemia 4,10 das erfolgreiche Prinzip der gemeinschaftlichen Volkswehrhaftigkeit während des Wiederaufbaus der zerstörten Stadtmauern Jerusalems. Nehemia, der das Volk Israel aus babylonischer Gefangenschaft nach Jerusalem zurückführte, attestierte darin: «Und es geschah hinfort, dass die Hälfte meiner Leute am [Wiederauf-] Bau arbeitete, die andere Hälfte aber hielt Spiesse, Schilde, Bogen und Panzer bereit und stand hinter dem ganzen Volke Juda, das an der Mauer [Jerusalems] baute. Die da Lasten trugen, arbeiteten so: Mit der einen Hand taten sie die Arbeit, und mit der anderen hielten sie die Waffe.» Intakte Stadtmauern bedeuteten damals Sicherheit, Selbstbestimmung und damit Freiheit. Um jedoch seine Waffenkraft in Krisen- und Kriegszeiten oder auch eigene Problemlösekompetenzen für die Meisterung von

Herausforderungen und Schwierigkeiten wirksam einsetzen zu können, bedarf es der Befähigung an der Waffe respektive in jener Disziplin, welche spezifisch zur Problemlösung herangezogen werden will und muss.

Eine Befähigung fällt jedoch nicht einfach vom Himmel, sondern diese muss sich gezielt erarbeitet werden. Dazu braucht es Zeit. Was aber Verantwortungsträger und Führungskräfte in Wirtschaft, Industrie, oder auch im Militär allzu oft geneigt sind zu vergessen: Für eine Befähigung braucht es auch Geld. Den anderen befähigen, bedeutet, jenem anderen Zeit und Geld zum Lernen zuzugestehen, da sich Befähigung und Lernen als unzertrennliche Geschwister erweisen.

## Führen heisst auch befähigen

Befähigen heisst Lernen: «Führen» heisst nicht nur «Begleiten», sondern auch «Befähigen» – sich selbst, wie auch den oder die

Geführten. Es ist der Führungskraft zu allen Zeiten geboten, seine Mitarbeitenden zu befähigen, jene zu dessen spezifischen Leistungsauftrag zuzurüsten. Der Armeemoffizier etwa befähigt den Soldaten an der Waffe zum Kampf. Letztlich in gleicher Manier gilt es dem Verantwortungstragenden in Wirtschaft, Industrie, auch im Leistungssport, deren Mitarbeitende und künftig Leistungstragenden zu befähigen, den aufgetragenen Leistungsauftrag erfolgreich zu bestreiten. Die moderne Führungskraft muss alle Voraussetzungen, sämtliche begünstigenden Mitweltbedingungen schaffen, damit dies gelingt. Die Schweizer Tennislegende Roger Federer beherrschte sein Handwerk, der legendäre Franz Beckenbauer beherrschte sein Fusswerk in gleicher Manier. Der talentierte Fussballlehrer Joachim Löw befähigte seine Fussballer über einen Zeitraum von acht Jahren, so dass es jenen 2014 zum Gewinn der Fussballweltmeisterschaft gereichte.

## Sparer leben gefährlich

Wenn Zeit und Geld fehlen, um Befähigung durch Lernen zu ermöglichen, zeitigt dies seine Folgen. Der Schweizer Weltraumexperte Bruno Stanek veröffentlichte dazu ein in Fachkreisen vielbeachtetes Buch: «Sparer leben gefährlich». Darin analysiert und beschreibt Stanek tragische Katastrophen, welche sich in Ermangelung an Geld



Der britische Royal-Navy-Zerstörer HMS Sheffield sank am 10. Mai 1982 vor den Falklandinseln. Bild: Wikipedia

vor unseren Augen ereignet hatten. Der Weltraumexperte mahnt daraus eindringlich, auch für ausserordentliche Vorhaben die notwendigen Finanzmittel in ausreichendem Masse bereitzustellen. Manche erinnern sich an den damals rigorosen Sparkurs, welchen die vielgepriesene englische Premierministerin Margaret Thatcher der britischen Volkswirtschaft auferlegt hatte. Auch die royalen Streitkräfte blieben davon nicht ausgespart. Während den Thatcher'schen Regierungszeiten brach 1982 ein Krieg gegen Argentinien um die englischen Falklandinseln aus. Englands Streitkräfte eilten erwartungsgemäss an den Ort des Geschehens und verloren gleich zu Beginn der Seeschlacht das Kriegsschiff HMS Sheffield.

Was war geschehen? Nun, der regierungsseitig angeordnete Sparkurs erlaubte zwar Bau, Fertig- und Indienststellung besagten Kriegsschiffes, nicht jedoch die Finanzierung zu deren Ausrüstung mit modernsten, wirksamen und selbstverständlich teuren Torpedoaufspür-Radarsystemen. England fuhr tatsächlich mit einem unfertigen Kriegsschiff in einen Krieg und es kam heraus, wie sowas herauskommen muss: Der stolze Zerstörer Sheffield erfuhr einen argentinischen Torpedotreffer und sank vor den Augen der Weltöffentlichkeit in militärisch beschämender Weise. Sparer leben tatsächlich gefährlich.

### Wenn die Weltpolitik Befähigungsverbote ausspricht

Es gibt jedoch auch höhere Umstände, welche ein Befähigen durch Erlernen nicht etwa aus Zeit- und Geldmangel verunmöglichen, sondern welche solches aus politischen Res-

triktionen heraus konstellieren. Dergleichen war der zehn Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg gegründeten Deutschen Bundeswehr durch die Siegermächte auferlegt. Die Deutsche Bundeswehr konnte sich ab 1955 zu Boden und zur See formieren und bewaffnen, nicht jedoch zur Luft. Die sich zu Beginn der 1960er-Jahre verhärtenden ost-/westgeopolitischen Verhältnisse schufen Realitäten in jener Weise, als dass man als Reaktion der Deutschen Bundeswehr ab 1962 gestattete, sich fortan auch wieder zur Luft zu befähigen. Die Westalliierten, allen voran die USA, legten dazu jener neuzuförmierenden Fliegertruppe der Deutschen Bundeswehr kurzerhand ein für die damalige Zeit modernstes Düsenfluggerät – namentlich den Starfighter aus westatlantischer Produktion und mithin eines der schwierigsten zu fliegenden Düsenjets, einer eigentlichen Rakete mit Stummelflügeln gleich – mit in die Wiege.

Die herangezogenen deutschen Piloten – unabhängig davon, ob jene noch im Krieg die seinerzeitigen Me-262 geflogen hatten – waren jedoch für mehr als 15 Jahre fachspezifisch isoliert und fernab der weiteren Entwicklungen der Strahltriebwerk-Technologie. Ein Erfahrungsschritthalten war de facto verwehrt, mit dem Ergebnis, dass die ersten Starfighter-Jahre der Deutschen Bundeswehr zu einem Desaster gereichte. Die Starfighter stürzten gleich reihenweise vor den staunenden Augen aller vom Himmel. Auch vor den aufmerksam-irritierten US-amerikanischen Flugtrainer. Die 15-jährige sogenannte Befähigungslücke kostete bis zur Ausserdienststellung jenes Fluggerätes im Jahre 1991 insgesamt 116 deutschen Piloten das Leben. Die weltpolitisch angeord-

nete «Zur-Untätigkeit-Setzung» fachspezifischen Personals hatte einen teuren Preis.

Die Lehre daraus ist, wie auch die daraus hervorgehende Streitkräftedoktrin nunmehr lautet, dass es nie mehr zu solchen lern-didaktischen Befähigungslücken kommen darf, was hinfort dadurch bewerkstelligt werden will, dass für sämtliche Streitkräfte-Teile (Heer, Luft, See) stets die modernste respektive aktuelle Technologiegeneration an bewährtem militärischem Gerät vorhanden, zugänglich, verfügbar sein muss, um daran permanent lernen, um die stets neuen Soldatengenerationen daran ausbilden – heisst befähigen – zu können. Dazu muss aus volkswirtschaftlichen Limitierungen ein anzahlmässig geringes Batch an militärischen Gerätschaften reichen. Doch mitunter kann – je nach Streitkräfteauftrag/-konfiguration – nicht zu allen Streitkräfteteilen anhand des mittlerweile horrend voran galoppierenden Technologie- und Kostenfortschritt finanzwirtschaftlich nachgekommen werden. Ist dies der Fall, ist militärisches Personal zu befreundeten Streitkräften sinnvollerweise zur Schulung und Befähigung zu senden werden, dem Credo folgend: «Kann der Berg nicht zum Propheten kommen, muss der Prophet zum Berg hingehen.»

Viele Streitkräfte gehen heute genau diesen Weg: Dies ist auch der Grund, weshalb beispielsweise die Schweizer Armee bei der (Flug-)Gerätebeschaffung eine lediglich harmlos anmutende Anzahl von 36 Jets der neuesten Generation beschafft. Andere europäische Staaten halten es ähnlich. Dies stets begleitet von verstehensarmem Geplär armeeskeptischer Kreise in allen Ländern, ist es den Beschaffungsverantwortlichen vollumfänglich bewusst, dass die



◀ Die Lockheed F-104 Starfighter der Deutschen Bundeswehr fielen reihenweise vom Himmel.  
Bild: Wikipedia

geringen Zahlen nicht zur Kriegstüchtigkeit reichen, sondern prioritär der stetig wichtigen Schliessung etwaiger Befähigungslücken dienen. Im methodisch didaktischen Prinzip der Mannschafts-/Belegschaftsrotation sind Schulungsbatches als sogenannte Kompetenzdemonstratoren durchaus auch abschreckungswirksam.

### Industrie kennt Phänomen der Befähigungslücke auch

Das sogenannte Befähigungskonzept respektive die Schliessung von Befähigungslücken hat mittlerweile auch in die Zivilwirtschaft und Industrie Eingang gefunden. Befähigungslücken haben auch dort mitunter horrende Auswirkungen gezeigt: Ein Maschinenproduktionsunternehmen hatte es beispielsweise über Jahre hinaus versäumt, deren Werkzeugmaschinen mittels dann und wann erwirtschafteter Gewinne stetig zu modernisieren, mit dem Resultat, dass – als es zur Modernisierung dann endlich einmal kam – die Maschinenbedienmannschaft über Wochen und Monate nicht in der Lage war, das neubeschaffte Millionengerät modernster Technologiegeneration zu operationalisieren und wirtschaftlich effizient zu betreiben.

Das Resultat war, dass die Produktionseffizienz in den Keller abstürzte mit horrenden Finanzverlusten für das Unternehmen. Die völlig überforderte Bedienmannschaft schaffte es erst nach Monaten, die Produktivität wenigstens auf das Vormodernisierungsniveau hin zu entwickeln. Von betriebswirtschaftlichem Produktionsfortschritt konnte keine Rede sein. Besagtes real existierende Unternehmen hatte bei deren Produktionskollaps mehr Geld verloren als durch die Nichtinvestition der vergangenen Jahre eingespart, was unter das Credo fällt: «Don't be too clever.» Gleiches Mantra gilt übrigens für uns alle auch, indem jemand in der heute eiligst voranschreitenden Technologieentwicklung ein Automobil für Jahrzehnte hinaus regelmässig – des Sparens willens oder müssens – benutzt und sich nach 15 bis 20 Jahren erst ein modernes Automobil zulegt und jener jemand sich im neuen Automobil verstört in Jules Vernes Science-Fiction-Gerätschaften wähnt, unfähig, jene erfolgreich zu bedienen.

### Lernen aus der Geschichte

Befähigungslücken sind sogenannte Didaktikmethodenfehler und haben – weil Methode – Allgemeingültigkeit, welche uns

in allen Lebensbereichen ereilen können, in Streitkräften, in der Zivilarbeit wie auch in privatum. Es ist Gebot der Stunde, diesbezüglich in der Führung verantwortlich wachsam zu sein, um nicht durch heute zumeist falschverstandenes, selbstaufgelegtes – und die möglicherweise fatalen Folgen nicht erkennenden – Sparen in die Falle der Befähigungslücken zu geraten: denn «Sparer leben gefährlich». Wir tun heute gut daran, uns an das eingangs dargelegte Credo des Nehemia aus dem alten Volk Israel gleichzutun, indem wir mit der einen Hand unsere zivilgesellschaftliche Arbeit tun und unserem Broterwerb nachgehen, und mit der anderen Hand das Schwert zur Verteidigung in Händen halten. Es gilt, das eine zu tun und das andere nicht zu lassen. Die Anziehungskraft der freien Welt macht diese angreifbar.

Aus der Geschichte hin zum Ersten Weltkrieg lässt sich erlernen, dass das alte Österreich-Ungarn für dessen territoriale Grösse mit je 2000 Kilometer Ausdehnung in jede Himmelsrichtungsachse, bei einer Gesamtbevölkerungszahl von mehr als 50 Mio. Menschen, militärisch viel zu klein ausgerüstet war, um im Krieg zu bestehen. Das stehende Heer umfasste lediglich 250 000 Soldaten. Militärexperten errechneten jüngst, dass mindestens eine Million stehende Soldaten 1914 seitens Österreich-Ungarns vonnöten gewesen sein wären.

So wie die grosse Weltkultur des alten Österreich-Ungarn die Donaumonarchie im Ersten Weltkrieg nicht vor dem Untergang retten konnte, so wenig könnte die Schweiz heute im Ernstfall durch unsere angebotenen Banken, goldbeladenen Kellerbunker, Pharmaindustrien, Präzisionsuhrenindustrien oder diplomatischen Dienste kriegsgerettet werden. Auch heute hat noch Gültigkeit, dass unsere offenen, freien, demokratischen Zivilgesellschaften auf dem europäischen Kontinent im Härtefall nicht durch Kultur und Reichtum – beides sind vielmehr Anziehungsfaktoren für Begehrlichkeiten von aussen – geschützt werden können, denn vielmehr durch Eisen und Schwarzpulver. Und wenn es zum Äussersten kommt, auch durch «Blut, Schweiss und Tränen», wie es schon Winston Churchill 1940 verkündete.



**Marcel Weder**  
MBA (Universität) und dipl. Ing FH  
Betreiber Bildungsagentur  
Josef Ringhofer  
Maj aD br bl 1  
8583 Sulgen



## CYBER OBSERVER

**Marc Ruef**  
Head of Research  
scip AG

Am 17. September um 15.30 Uhr explodierten in Libanon und Syrien hunderte Pager, die durch Mitglieder der Hisbollah mitgeführt wurden. Rund eine Woche später sprach man von 42 getöteten und 2750 verwundeten Opfern.

Wie ich diesen Angriff auf technischer Ebene einschätze, kann ich in den rund 1800 Zeichen einer Kolumne nicht zusammenfassen. Diese vielschichtige Aufgabe ist für einen dedizierten Artikel in der Ausgabe 12/2024 vorgesehen.

Stattdessen möchte ich an dieser Stelle erörtern, wie sich die Dynamik der Expertisen in diesem Fall entfaltet hat. Als mich innert Minuten die ersten Interviewanfragen erreicht haben, gingen alle Journalisten von einem «Hacking-Angriff» aus. Sie wollten wissen, ob und inwiefern so etwas möglich ist.

Noch bevor meine ersten Statements im Druck und Print veröffentlicht werden konnten, hat man sich uneingeschränkt darauf versteift, dass dies nur mit Sprengstoff möglich gewesen sei. Hierzu hätte die Kompromittierung der Lieferkette und eine physische Präparierung durchgesetzt werden müssen. Der virtuelle Bereich des «Cyberraums» wurde dadurch in der Berichterstattung eher in den Hintergrund gedrängt.

Ich kann und will dieses Vorgehen nicht ausschliessen, bin aber ob der unmittelbaren und uneingeschränkten exklusiven Akzeptanz dieser zu diesem Zeitpunkt schwierig verifizierbaren Herleitung erstaunt gewesen.

Zu viele Unbekannten und Widersprüche waren gegeben: Das vorausgesetzte Volumen des Sprengstoffs (zum Beispiel bei Semtex) wäre beachtlich, stattdessen wäre eine Überwachung (Abhören und Lokalisierung) langfristig nützlicher gewesen und die artverwandten Angriffe tags darauf auf Funkgeräte und Solaranlagen liessen halt eben doch alternative Angriffsvektoren vermuten. Die Wahrheit zu finden, ist nie einfach.