

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 147 (2002)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Armee XXI : kritische Erfolgsfaktoren für die Umsetzung  
**Autor:** Walder, Ueli  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-346275>

### **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:** 14.04.2026

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

## Armee XXI – Kritische Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

Obwohl die Felddivision 3 als gut integrierter Deutschschweizer Verband des ersten Korps aller Voraussicht nach der Armee reform zum Opfer fallen wird, werden die engen und kameradschaftlichen Bindungen über die Saane hinweg auch in der neuen Armee Bestand haben. Ich freue mich deshalb in der *Revue militaire suisse* zu einem aktuellen Thema äussern zu dürfen. Der Blickwinkel auf das Reformprojekt Armee XXI mag in der Folge etwas technokratisch erscheinen, aber die Sorge um das Gelingen der Reform entspringt der gleichen Liebe zur Sache, wie ich sie auch in der Romandie immer wieder verspüre.

### ■ Divisionär Ueli Walder<sup>1</sup>

Das Konzept zur Armee XXI entstand weitgehend unter Ausschluss der Öffentlichkeit und ohne intensive Auseinandersetzung mit internen und externen Fachleuten. Die wiederholte Rücksichtnahme auf laufende Abstimmungen über Militärfragen, aber auch das grundsätzlich vorhandene Vertrauen in die Fähigkeiten der Planer, die Vorgaben des sicherheitspolitischen Berichtes zielgerichtet umzusetzen, verhinderten eine breite Diskussion innerhalb der Armeeführung oder liessen diese als nicht notwendig erscheinen. Vorsichtig vorgebrachte Bedenken wurden entweder nicht zur Kenntnis genommen oder mit dem Hinweis auf die nicht begriffenen Gesamtzusammenhänge negiert. Die anlaufende Realisierung des Armeeleitbildes offenbart nun aber die verpassten Gelegenheiten des Denkens in Varianten deutlich und konfrontiert viele optimistische Voraussagen mit der harten Realität.

Die gewichtigsten Schwachpunkte liegen nicht in den grundsätzlichen Ideen des Leitbildes, sondern in der praktischen Umsetzung. An dieser wird der Erfolg der Reform aber letztlich gemessen und nicht an der Originalität von Ideen. Die sich abzeichnenden Probleme betreffen drei kritische Erfolgsfaktoren, nämlich die Ressourcen Personal und Finanzen, sowie die Armeeeorganisation. Nachstehend werden einige drängende Probleme aufgezeigt und es wird versucht konstruktive Lösungsansätze aufzuzeigen, damit der Start der Armee XXI zum Erfolg werden kann.

### Der erste Erfolgsfaktor: das Personal

Die beiden wichtigsten und gleichzeitig gefährdeten Ressourcen für das Gelingen der Reform Armee XXI sind das militärische Personal und die Finanzen. Es ist nicht etwa so, dass dies im Armeeleitbild nicht erkannt wäre, aber es feh-

len die konkreten Massnahmen, falls die notwendigen Voraussetzungen nicht erreicht werden. Im Moment führt dies dazu, dass, noch bevor die Armee reform vom Parlament definitiv verabschiedet worden ist, bereits nicht Armeeleitbild konforme Planungen für den Start am 1.1.2004 entwickelt werden, bzw. entwickelt werden müssen, da insbesondere im Personalbereich mindestens temporär mit erheblichen Unterbeständen zu rechnen ist. Der momentan geplante Sollbestand auf den 1.1.2004 an militärischem Personal beträgt 3104 Personen, davon 2054 Berufsoffiziere und Berufsunteroffiziere. Fehlen bei letzteren per Stand heute rund 250, so sind die Lücken bei den Zeitmilitärs gravierender: es fehlen fast 500 Zeitmilitärs. Diese in der notwendigen Qualität rekrutieren zu können, dürfte ausserordentlich schwer fallen. Der Mangel bei den Berufsoffizieren und – unteroffizieren wird zusätzlich verschärft durch die ungünstigen Alters- und Gradstrukturen des

<sup>1</sup> Kdt F Div 3.

verfügbaren Personals. Diese Tatsachen sind im Armeeleitbild erwähnt, ebenso wird darauf hingewiesen, dass der Aufwuchs einige Jahre in Anspruch nehmen wird.

Es stellt sich jedoch die Frage ob dieser Aufwuchs von realistischen Voraussetzungen ausgeht. Bei einem gesamten Offiziersbedarf von ca. 1200 jungen Zugführern pro Jahr müsste sich rund ein Viertel aller jungen Offiziere für eine Zeitmilitärkarriere entscheiden. (Die optimale Anstellungsdauer für Zeitmilitär beträgt 3 Jahre, die häufigst gewählte Dauer jedoch 1 Jahr, das heisst, dass bei einem Bedarf von rund 650 Zeitoffizieren jährlich ca. die Hälfte neu rekrutiert werden muss). Dies mag in einer wirtschaftlichen Flaute möglich sein und durch gezielte Werbemassnahmen gefördert werden, aber man vergisst leicht, dass die Anfangserfolge in der Rekrutierung von Zeitmilitär vor allem daher rühren, dass bisher noch nichts Vergleichbares bestand und damit mehrere Jahrgänge erfasst werden konnten.

Die Konsequenzen des Mangels an Berufspersonal für die künftige Armee sind gravierend. Nebst der hohen Belastung der vorhandenen Berufskader in den künftig dreimal beginnenden Schulen, fehlen insbesondere diejenigen Auszubildende, welche die Miliz entlasten sollten. Von den ursprünglich angekündigten Umschulungskursen für die ersten WK-Jahre unter der Leitung der Lehrverbände ist wenig übriggeblieben, das heisst diese müssen unter der Verantwort-



*Avec les crédits à disposition, le concept «Armée XXI» est-il réalisable? Ici un appareil de visée nocturne pour le Fusil d'assaut 90.*

tung der Brigaden durchgeführt werden. Die Brigadestäbe werden jedoch erst Anfangs 2003 gebildet und werden nur noch wenige erfahrene Miliz-Ausbildungsexperten der Armee 95 enthalten. Die meisten künftigen Verantwortungsträger sind zudem noch im WK-Betrieb der alten Armee engagiert oder bekleiden gleichzeitig wichtige Funktionen in den Schulen, bzw. Lehrverbänden. In einigen wenigen Stabsarbeitswochen im Rahmen einer sinnvollen Mehrjahresplanung die künftigen Wiederholungskurse (inkl. Umschulungen), Stabsübungen und Volltruppenübungen für eine ganze, neu zusammengewürfelte Brigade planen zu wollen ist in Anbetracht der im Moment noch nicht vorhandenen Vorgaben ein Ding der Unmöglichkeit.

Dies umso mehr, als auch in der heutigen Armee die Modularisierung und Standardisierung der Ausbildung noch lange nicht in allen grossen Verbänden eingeführt ist, ja noch schlimmer, nicht einmal

von einem durchgehend bestehenden Ausbildungscontrolling der die neuen Brigaden alimentierenden Verbände ausgegangen werden kann. Das wiederum heisst, dass der Ausbildungsbedarf zuerst erhoben werden muss, um nicht völlig an den Realitäten vorbei auszubilden. Angesichts der verfügbaren personellen Ressourcen und der rund 25 Diensttage eines Milizstabes im Jahre 2003 müssen wir uns heute etwas überspitzt die Frage stellen: könnten wir ab heute in 4 Wochen einen qualitativ höheren WK-Ausbildungsbetrieb im Rahmen der vollständig neuen Armeestruktur sicherstellen?

Erschwerend wirken sich zudem die neuen schwerfälligen Strukturen aus. In den ersten WK-Jahren werden die auf über 1000 bis 1300 Mann aufgeblähten Bataillone mit zusätzlichen Restdienstpflichtigen belastet sein und durch die höhere Auslastung der Waffenplätze durch die Schulen nur auf sehr improvisierten Ausbil-

dungsinfrastrukturen basieren können.

Will man am neuen Ausbildungskonzept in der Grund- und Kaderausbildung keine Abstriche machen, muss der Start der WK im Jahre 2004 in Anbetracht der obenerwähnten Umstände sofort als eigenes Projekt mit hoher Priorität behandelt werden.

Als mögliche Lösung hätte es sich angeboten, die neuen Strukturen der Armee aus den bestehenden zu entwickeln und damit vom Know-how der heutigen Stäbe zu profitieren. Ein »Gesundschimpfen «der jetzigen Kampfdivisionen zu Brigaden in einem ersten Schritt hätte viele der angesprochenen Probleme elegant gelöst und hätte der Ausgangspunkt für weitere Zusammenlegungen

sein können. Leider wurde diese Variante nie eingehend diskutiert. Eine Verschiebung des Starts verbietet sich aus verschiedensten Gründen, weshalb es nun gilt, trotz dem Mangel an Berufskadern optimale Startvoraussetzungen zu schaffen. Diese könnten in folgenden Massnahmen bestehen:

■ Evaluation des bestgeeigneten Ausbildungsführungssystems in den heutigen grossen Verbänden, um sofort auf das Know-how und vorhandenes Ausbildungsmaterial zurückgreifen zu können.

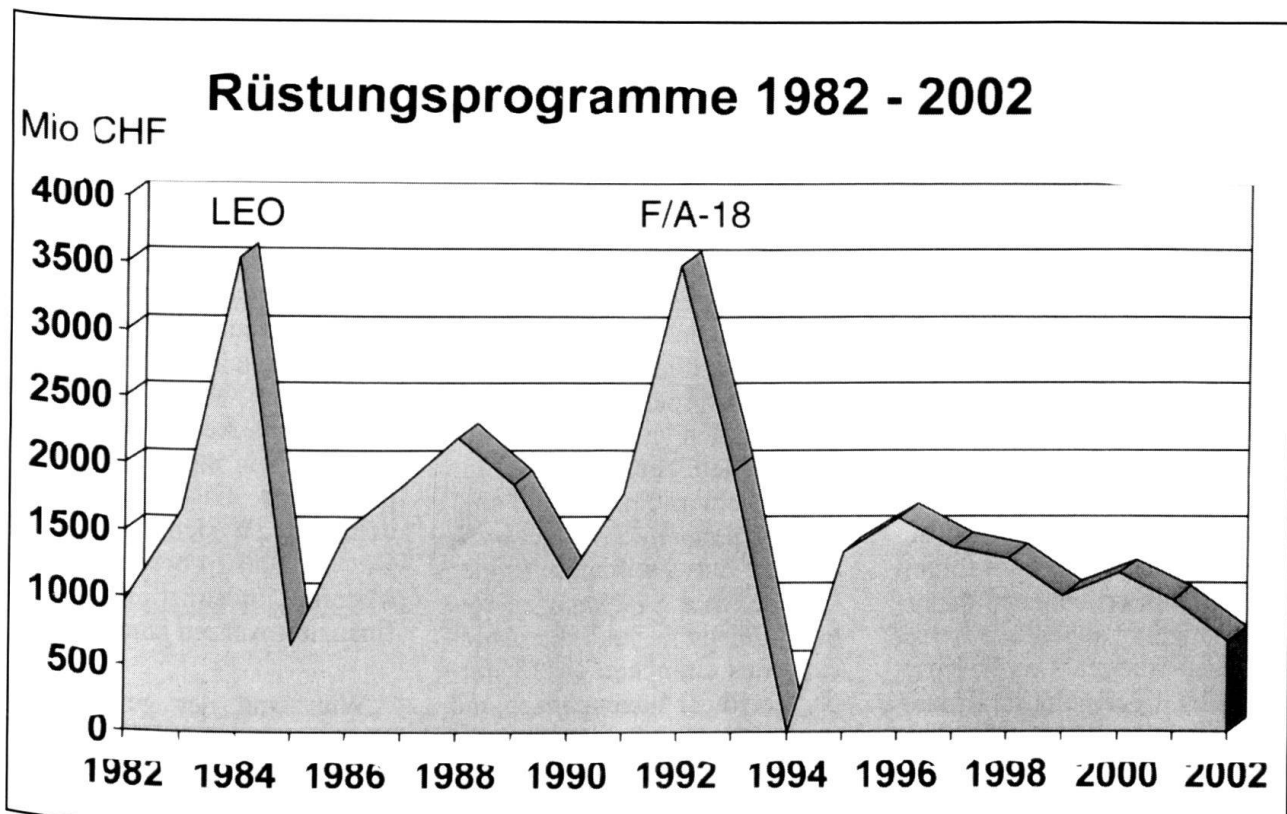
■ Ausbildung der neuen Stäbe im Aufbau eines Ausbildungssystems und Controllings durch vorhandene Stäbe, allenfalls sogar zentral und einheitlich, zum Beispiel auf der Basis des in den letzten Jahren entwickelten Systems der Feld-

division 3. Da viele der in diesem System steckenden Ideen mittlerweile auch armeeweit Anerkennung gefunden haben, könnte vielleicht sogar das «n.i.h. - Syndrom (not invented here)» überwunden werden, was im Hinblick auf die künftig notwendige Kooperation mit in- und ausländischen Partnern einen durchaus erwünschten Nebeneffekt ergäbe.

■ Standardisierung und Nutzen von Synergien zwischen gleichen Brigadentypen.

■ Austausch der WK-Vorbereitungen zwischen den Brigaden.

■ Früher Transfer der künftigen Leistungsträger in die neuen Stäbe und Begleitung des Aufbaus durch die «alten Grossen Verbände».





*L'Armée XXI exige un accroissement du nombre des instructeurs, de cadres contractuels et d'officiers subalternes. Va-t-on les trouver ?*

## Der zweite Erfolgsfaktor: die Finanzen

Die zweite zur Besorgnis Anlass gebende Ressource sind die Finanzen. Das Armeeleitbild geht von einem in Zukunft etwa gleich bleibenden Finanzrahmen für die Verteidigung aus und setzt sich zum Ziel den Investitionsanteil gegenüber den Betriebskosten wieder zu erhöhen. Allein das Erreichen einer 50% Investitionsquote würde eine Umlagerung über 500 Mio erfordern. Der Ausbau des Berufspersonals und die Restrukturierungskosten führen zu weiteren erheblichen Mehrbelastungen gegenüber dem heutigen Budget. Das Einsparpotential liegt gemäss Armeeleitbild insbesondere bei den Betrieben des Heeres und der Luftwaffe, sowie in der Ver-

waltung. Im weiteren sollen durch ein rasches Stilllegen von ganzen Systemen (Pz 68/88, Mirage) oder durch das Einmotten von Systemen Kosten gespart werden.

Es ist unbestritten, dass in der Beschaffung und im Unterhalt von Waffensystemen noch ein gewisses Potential von Einsparungen liegt, aber dieses sollte nicht überschätzt werden. Die angesprochenen Betriebe haben in den letzten Jahren bereits erhebliche Sparanstrengungen unternommen und sind auf der anderen Seite gezwungen der Entwicklung zu immer komplexeren Systemen zu folgen. Beispiele sind die Ablösung des einfachen M113 durch die Radschützenpanzer und den neuen Schützenpanzer oder der notwendige Ersatz von Markiermunition durch

elektronische Simulatoren bei der Infanterie.

Das geplante Rüstungsbudget 2003 von nur noch rund 480 Mio Franken zeigt die Ernsthaftigkeit der Situation und der Grundsatz der nicht mehr flächendeckenden Beschaffung wird bereits über alle Massen strapaziert. Von den 14 aktiven entstehenden Infanteriebataillonen sind zum Beispiel lediglich 5 mechanisiert ausgerüstet, wobei in diesem Fall bereits kein Material für die Schulen mehr zur Verfügung steht. Es fragt sich zudem, ob die sich aufstauende Bugwelle an zu beschaffendem Material im Ernstfall je noch finanziert werden kann.

Wie kann der gefährlichen Entwicklung Einhalt geboten werden? An erster Stelle steht sicher das Ausschöpfen aller

Synergien und der Verzicht auf nur Wünschenswertes aber nicht Notwendiges. Grenzen sind jedoch dort gesetzt, wo es darum geht die schwerfälligen im Armeeleitbild festgeschriebenen Strukturen zu realisieren. Man wird nicht darum herum kommen, diese Strukturen nach der Einführung der Armee XXI rasch anzupassen und weiterzuentwickeln.

### Der dritte Erfolgsfaktor: eine schlanke Armeestruktur

Betrachtet man das Resultat der Armee reform bezüglich der Strukturen unvoreingenommen, so fällt sofort auf, dass sich der Armeebestand zwar auf einen Drittel reduziert, dass jedoch alles was ausserhalb der Verwaltung und Betriebe übrig bleibt erheblich grösser und schwerfälliger konzipiert ist als heute. Es betrifft dies sowohl die Verbandsgrössen, wie auch die Führungsstrukturen. Dies widerspricht nicht nur allen internationalen Entwicklungen, sondern behindert den Ersatz der flächendeckenden Verteidigungskonzeption durch ein bewegliches Konzept infolge

der erschwerten Führung und Beweglichkeit in unserem eng gekammerten Gelände. Nicht zuletzt verursacht die geplante Armeeorganisation hohe Kosten und einen grossen Personalbedarf, weil die Anzahl Kampfunterstützungsmittel zu den Kampfverbänden in einem ungünstigen Verhältnis steht.

Ein schlankere Armeeorganisation liesse sich durch folgende Massnahmen erreichen:

- Zusammenlegen von Führungsebenen mit der Möglichkeit massgeschneiderte Task Force Stäbe auszugliedern.

- Konzentration der Kampfunterstützungsmittel auf der jeweils höheren Stufe.

- Vereinheitlichung der Führungsprozesse in allen Lagen.

- Verkleinerung der Verbandsgrössen.

- Bedrohungsgerechte Reduktion der schweren Mittel.

Es versteht sich von selbst, dass im Gegenzug einige vorhandene Mittel modernisiert (Aufklärung), ausgebaut (Führungsverbund) oder erst beschafft werden müssten (weitreichendes präzises Feuer).

### Ausblick

Aus den obigen Darlegungen lässt sich unschwer ableiten, dass die kritischen Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Armee XXI noch keineswegs gesichert sind und möglicherweise gar nie erreicht werden können. Dies sollte kein Anlass zur Resignation sein oder zur Haltung »ich habe es schon immer gesagt «führen, sondern dazu anspornen den begonnen Prozess der Transformation kritisch zu hinterfragen und kontinuierlich zu verbessern. Dazu brauchen wir ein offenes, flexibles Militärgesetz und die Bereitschaft der bisher Verantwortlichen für die Planung der Armee XXI anzuerkennen, dass gewisse Ziele vielleicht zu hoch gesteckt wurden und der Versuch zu einer Verbesserung der Situation nicht als Majestätsbeleidigung aufzufassen ist, sondern dem Willen vieler engagierter Milizler und Berufsmilitärs entspringt, zu einer starken und glaubwürdigen Schweizer Armee beizutragen.

U. W.