

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 96 (2021)  
**Heft:** 6

**Artikel:** "Meine Priorität ist die Auftragserfüllung"  
**Autor:** Meier, Felix / Michaud, Laurent  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-977148>

### **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:** 30.04.2026

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

# «Meine Priorität ist die Auftragserfüllung»

Korpskommandant Michaud führt seit Januar 2021 das Kommando Operationen und ist verantwortlich für die Planung und Führung aller Operationen im In- und Ausland. In seinem ersten Interview spricht er mit dem SCHWEIZER SOLDAT über seinen Werdegang, die aktuellen Aufgaben und wirft einen Blick in die Zukunft.

Oberst aD Felix Meier

➤ *Herr Korpskommandant, können Sie uns zu Beginn einen Überblick über Ihre bisherige Laufbahn geben?*

KKdt Michaud: Berufsmilitär zu sein, heisst zu dienen – und man dient Menschen oder einem Wert wie der Freiheit. So habe ich meine letzten 30 Jahre verstanden. Als Einheitsinstruktor oder Schulkommandant widmet man sich unseren Soldaten und jungen Kadern. Wir machen sie fit für ihre Aufgaben. Als Stabschef des Führungsstabes der Armee haben mein Team und ich wieder in die Menschen investiert. Gemeint ist die Einführung des operativen Denkens. Unsere raison d'être ist der Einsatz. Als stellvertretender Kommandant KFOR bestand das

Dienen darin, einen Beitrag zu Stabilität und Sicherheit für die Menschen in Europa zu leisten. Gestatten Sie mir zu sagen, dass ich nun einen ziemlich vollen Rucksack habe, von dem ich in meiner aktuellen Funktion profitieren kann.

➤ *Sie haben es bereits angesprochen: Im vergangenen Jahr waren Sie der stellvertretende Kommandant der KFOR (Kosovo Force). Welche Erfahrungen haben Sie für sich und für die Schweiz gemacht?*

Michaud: Wie bereits erwähnt, die KFOR spielt eine wichtige Rolle für die Stabilität im Kosovo und für den gesamten westlichen Balkan. Die Schweizer Armee leistet

hier einen wertvollen Beitrag. Sie konnte sich als zuverlässiger Partner der KFOR etablieren. Die raison d'être – es gibt keinen besseren Prüfstein als den Einsatz. Unsere Kader müssen sich in einem operativen Kontext behaupten. Weiter können wir unsere Ausrüstung über einen längeren Zeitraum hinweg testen. Unsere Erkenntnisse dienen der Weiterentwicklung der Armee.

Erlauben Sie mir, zwei Beispiele zu nennen. Das erste sind die wirkungsbasierten Operationen. Man definiert zuerst, was man erreichen will, also die Wirkung, bevor man festlegt was man tut, also die Aktionen. Die Klarheit über die zu erzielenden Wirkungen ermöglicht es, die Wirksamkeit der durchgeführten Aktionen zu überprüfen. Dieser Denkansatz öffnet ebenso den Horizont. Das angestrebte Ziel kann mit militärischen und nicht-militärischen Mittel erreicht werden. Bien entendu, das Ziel wird von der strategischen Ebene vorgegeben.

Das zweite Beispiel dreht sich auch um Wirkungen im Informationsraum in modernen Konflikten. Man erzielt Wirkungen durch die Kombination aus kinetischen und nicht-kinetischen Aktionen. Das Gewinnen der hearts and minds ist eine subtile Kunst des Gleichgewichts – in einem Umfeld mit sehr vielen Akteuren. Einerseits überzeugt man die Menschen, keine Gewalt anzuwenden. Andererseits demonstriert man Bereitschaft zu handeln, um diese Gewalt zu stoppen. Wie überzeugt man? Wie hält man ab? Es braucht beides für das Gleichgewicht. Information ist das eine. Ebenso brauchen wir die Mittel, die kinetische Aktionen durchführen können. Erst diese Mittel unterstützen Informationsoperationen glaubwürdig.

➤ *Während sechs Jahren waren Sie Kommandant der Grenadier- und Fallschirmaufklärer-Schulen. Wie wichtig sind diese Schulen und welchen Stellenwert haben sie innerhalb der Schweizer Armee?*

Michaud: Mitzuerleben, wie diese talentierten Rekruten, Unteroffiziere und Offiziere in ihre Aufgabe wachsen, war eine persönliche Bereicherung.

Die Armee dürfen wir immer als Gesamtsystem begreifen. Alle Komponenten



Bilder: VBS

KKdt Michaud kann auf seine Erfahrung aus dem Kosovo-Einsatz als stellvertretender Kommandant KFOR zurückgreifen.

spielen eine wichtige Rolle. Die Grenadier- und Fallschirmaufklärer-Schulen – heute Ausbildungszentrum der Spezialkräfte genannt – bereiten eine Komponente auf ihre Aufgabe im Gesamtsystem vor.

■ *Dann waren Sie Kommandant des KSK. Was ist der Stellenwert der Spezialkräfte in der Armee? Und was sind Ihre Lehren aus dieser Zeit?*

Michaud: Die Spezialkräfte stellen Nischenleistungen in modernen Armeen sicher. Diese sind Spezialoperationen im In- und Ausland nach kurzer Vorbereitung. Mit der Berufskomponente hat die Schweiz zusätzliche Handlungsoptionen. Die Milizkomponente ermöglicht nicht nur die Durchhaltefähigkeit, sondern ist auch komplementär. So können alle exklusiven Leistungen der Spezialkräfte parallel erbracht werden.

Im Gesamtsystem Armee sind die Leistungen der Spezialkräfte komplementär zu den Leistungen der anderen Truppengattungen. Das ist auch die wichtigste Lehre: Das Zusammenwirken steht im Zentrum nicht die Konkurrenz.

■ *Im Dezember letzten Jahres erhielten Sie vom Chef der Armee die Standarte des Kdo Op. Sie bringen zwei wichtige Vorteile mit: Sie kennen die operative Ebene am besten und in Ihren bisherigen Funktionen als HSO kennen Sie den Dialog mit den Sicherheitsdirektoren der Kantone. Wie und auf welcher Grundlage werden Sie diesen Dialog führen?*

Michaud: Sie haben ein Schlüsselwort bereits erwähnt – den Dialog. Die Grundlage bilden die gemeinsam zu erreichenden Ziele. Das gemeinsame Verständnis über die zu erreichenden Ziele ist im Sicherheitsverbund Schweiz wesentlich. Dann müssen wir die erwünschten Wirkungen und Aktionen abgleichen und koordinieren. Man muss die zivilen Partner vollständig und rasch in den Entscheidungsprozess einbinden. Das bedeutet, ab Beginn unserer Aktionsplanungen.

Der Dialog beginnt aber schon vor dem Einsatz. Ein Beispiel sind die Trainings. Die strategischen Verbundsübungen und Sicherheitsverbundsübungen bieten uns die Plattform dazu. Als Lehre aus dem Einsatz «CORONA 20» wollen wir



**Die Ressourcen der Miliz sollen gewinnbringend zur effizienten Auftragserfüllung eingesetzt werden.**

auch vermehrt auf der taktischen Stufe mit den Partnern trainieren. Bei letzterem liegt der Lead bei den Territorialdivisionen. Hier liegt ein weiterer wichtiger Punkt. Die militärstrategische und die operative Stufe führen den Dialog nicht alleine. Die Territorialdivisionen führen diesen Dialog mit ihren Partnern auf ihrer Stufe weiter. Das ist eine Stärke der regionalen Verankerung, die mit der WEA umgesetzt wurde.

■ *Sie sind verantwortlich für die Planung und Durchführung aller Einsätze und Aufgaben der Armee. Dies zu jeder Zeit. Wie organisieren Sie sich?*

Michaud: Wir sind militärisch organisiert und richten uns nach dem Leistungsprofil der Armee. Die operative Stufe muss die Einsätze von heute, von morgen und der Zukunft sicherstellen.

Die Einsätze von heute stellen wir durch eine permanente Führungs- und Einsatzbereitschaft sicher, zum Beispiel mit der Luftwaffe zur Wahrung der Lufthoheit. Die Bereitschaftsgrade, Erreichbarkeiten und die Alarmorganisation auf Stufe Armee sind eingespielt. Die Durchdiener sind ein weiteres wesentliches Element für rasche Leistungen. Muss die Armee eine Konferenz wie das WEF schützen, gehen wir in eine Planung gemäss FSO. Stäbe bereiten die Entscheidungsgrundlagen für die Kommandanten vor.

Die Einsätze von morgen sind die Vorausplanungen. Das ist eine wichtige militärische Tätigkeit. Kommandanten und Stäbe müssen diese an die Hand nehmen. Was machen wir, wenn...? Was sind die Lösungen für welche Bedrohung, für welche Gefahr? Der operative Stab muss diese nicht nur à jour halten. Jedes Mal kann der Stab sich in der Planung trainieren.

Die Stäbe müssen sich mit den Einsätzen der Zukunft auseinandersetzen. Gemeint ist die mittel- und langfristige Planung. Wie verändern sich der Kontext, die Bedrohungen und die Gefahren? Über welche Fähigkeiten muss die Armee dann verfügen? Diese Fragestellungen muss die Armee beantworten. Die Streitkräfteentwicklung liegt in der Verantwortung des Armeestabs. Das Kommando Operationen erbringt dabei seine Beiträge aus Sicht Einsatz. Alle Führungsgrundgebiete und die relevanten Partner müssen integriert sein. Meine Verantwortung ist die Umsetzung der militärstrategischen und politischen Richtlinien.

■ *Die WEA ist ein grosses und nicht unbedeutendes Projekt für unsere Armee und unser Land. Wie können Sie dessen Entwicklung unterstützen?*

Michaud: Für die Armee hat die WEA wesentliche Verbesserungen gebracht. Es gibt in gewissen Bereichen noch Hand-

lungsbedarf. Auf zwei Verbesserungen möchte ich eingehen. Es sind die Bereitschaft, unter anderem mit Mobilisation von Truppen, und die regionale Verankerung. Der Armeeeinsatz «CORONA 20» hat das gut gezeigt.

Das System der Bereitschaft funktioniert. Wir konnten die benötigten Soldatinnen und Soldaten rasch mobilisieren und in den Einsatz führen. Die regionale Verankerung über die Territorialdivisionen hat uns bei der Mobilisierung unterstützt. Die Territorialdivisionen sind aber noch viel mehr. Sie sind unsere Augen und Ohren zu den Kantonen und die Ansprechpartner für die Kantone.

Um auf Ihre Frage zurück zu kommen: Auch hier spielt der Informationsraum eine tragende Rolle. Die Armee wird immer an ihrer Leistung gemessen. Deshalb müssen wir über unsere Erfolge sprechen, sie kommunizieren. Die Entwicklung der Armee endet nicht mit dem Jahr 2022. Die WEA ist ein zeitgebundener Umsetzungsschritt. Die Armee muss sich kontinuierlich weiterentwickeln, um den Anforderungen gerecht zu werden. Es ist ein fortlaufender Prozess. Mit der Implementierung der WEA haben wir jedoch unsere Zwischenziele erreicht.

☒ *Das Kommando Operationen muss gemäss Auftrag laufend mögliche Ent-*

*wicklungen antizipieren und die lagegerechte Bereitschaft der Armee sicherstellen. Wie können Sie diese Aufgabe erfüllen?*

Michaud: Die Armee ist die strategische Reserve der Landesregierung. Wir müssen uns auf Ereignisse vorbereiten, an die sonst niemand denkt. Natürlich gehört die Unterstützung der zivilen Behörden zu unseren Aufgaben, ganz klar. Es gibt Szenarien, in denen nur die Armee die notwendigen Fähigkeiten hat. Diese dürfen wir nicht aus den Augen verlieren.

Die Antizipation basiert auf einer Analyse der Bedrohungen und Gefahren und ihrer wahrscheinlichen zukünftigen Entwicklung. Diese Analyse können wir dank der Experten der Armee und anderer Organisationen durchführen. Die Miliz unterstützt uns mit willkommenen Fähigkeiten in bestimmten Bereichen. Zudem stellt uns die Miliz Ressourcen zur Verfügung, die für die Umsetzung unserer Aufträge unerlässlich sind.

Diese Antizipation ermöglicht es uns, Veränderungen von Bedrohungen und Gefahren schnell zu erkennen. Daraus kann die Armee die Konsequenzen in Bezug auf Planung und Weiterentwicklung ableiten.

Im Falle der Pandemie beispielsweise wurde die Schweiz, wie andere Länder auch, überrascht. In der Armee haben wir

bereits früh erste Vorbereitungen für den Armeeeinsatz getroffen. Es existierte bereits ein Pandemieplan Verteidigung und die Erkenntnisse aus den Sicherheitsverbandsübungen haben uns geholfen. Die Armee war bereit, als der politische Entscheid gefällt wurde.

Die Anforderungen der zivilen Gesundheitseinrichtungen fielen geringer aus als die vom Bundesrat bewilligten Leistungen. Dennoch waren wir bereit, diesen Auftrag zu erfüllen. Die Armee hat immer – und ich meine immer – ihre Aufträge erfüllt. Wir sollten nicht selbstgefällig sein, sondern nach vorne schauen. Wir müssen uns weiterhin darauf vorbereiten, die an uns gestellten Aufgaben zu erfüllen.

☒ *Wo sehen Sie Prioritäten in der Entwicklung der Armee?*

Michaud: Die Prioritäten sind zunächst von der jeweiligen Lage abhängig. Sie sind für mich das Ergebnis von Umständen und nicht von Wünschen. Meine Priorität ist die Auftragserfüllung. Das heisst, die bestmöglichen Beiträge zu den militärstrategischen Optionen zu bieten. Wir müssen sicherstellen, dass wir über die Mittel und Fähigkeiten verfügen, um heutigen, aber auch zukünftigen Bedrohungen zu begegnen.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Armee ist gerade deshalb wichtig, da sich Bedrohungen und Gefahren ständig ändern. Darum brauchen wir neue Mittel für die Luftverteidigung und die Bodentruppen.

Das operationelle Tempo ist von zentraler Bedeutung. Strukturen und Prozesse müssen geeignet sein, um mit dem operationellen Tempo Schritt zu halten. Wir können es uns nicht leisten, ineffizient gewordene Tätigkeiten aus Gewohnheit weiterzuführen.

Schliesslich müssen wir in Menschen investieren, in unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch die Miliz. Denn es sind die Menschen, die Aufträge erfüllen und für unseren Erfolg unerlässlich sind. Der Mensch muss im Mittelpunkt stehen. Prozesse und Technologie müssen ihn unterstützen – damit er dem Land und seinen Menschen dienen kann.

☒ *Herr Korpskommandant, vielen Dank für das Interview.* ☒



Der Chef Kommando Operationen, KKdM Michaud, macht sich selbst ein Bild von der Truppe.