

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 168 (2002)

**Heft:** 11

**Vereinsnachrichten:** Die Seite des SOG-Zentralvorstandes : A XXI : von der Planungs-  
zur Führungsaufgabe

### **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:** 29.06.2025

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

# A XXI: von der Planungs- zur Führungsaufgabe



**Vor einem Jahr legte der Bundesrat das Armeeleitbild vor. Es gibt Grundlage, Richtung und Architektur für den Reformprozess. Was nun daraus gemacht wird, ist nicht länger eine Planungs-, sondern eine Führungsaufgabe. Die SOG will in dieser Phase am «Ball bleiben».**

Nach einigem Hin und Her schlossen National- und Ständerat die Beratung Anfang Oktober ab. Der Zentralvorstand der SOG hat diesen Prozess in allen Phasen verfolgt, an wichtigen Eckpunkten laufend Stellung bezogen und Einfluss genommen. Es ist hier nicht der Ort für eine Gesamtwürdigung der Ergebnisse, aber doch für einige interessante Hinweise.

## Breite Basis für Miliz

Die Grundideen und Strukturen des Armeemodells wurden in der Vorphase nicht optimal kommuniziert. Sie enthalten zudem so viel Neues, zum Teil fast Revolutionäres, dass Auseinandersetzung und Widerstände selbstverständlich waren. Umso beachtlicher ist das Gesamtergebnis: In beiden Kammern des Parlamentes erhielt das Leitbild grosse Zustimmung. Geändert wurden wenige Einzelfragen, nicht aber die Grundsäulen des Konzeptes. Das ist erstaunlich und aus der Sicht unseres Verbandes und der mit uns gemeinsam kämpfenden Milizorganisationen erfreulich. Es geht nicht um Sieger und Verlierer, sondern um unser Land. Doch wenn es einen Sieger gibt, dann gewiss die Miliz – in einem neu gestalteten Gewand mit Zukunftsperspektiven.

Interessant waren die Abläufe vor der Schlussabstimmung im Nationalrat: Die Sprecherin der SP legte nochmals dar, dass ihre Partei ein ganz anderes Leitbild anstrebe, schliesslich aber in pragmatischer Weise auch die Vorteile der Reformansätze zu würdigen wisse und es als realistischen Schritt akzeptiere. Nur die fundamentalistische Minderheit der SP stimmte Nein. Der Sprecher der SVP vermochte zwar positive Ansätze zu erkennen, sich aber mit dem Gesamtwerk nicht anzufreunden; hinter sein Nein gruppierte sich aber nur ein Teil seiner Fraktion. So bot die Schlussabstimmung einerseits eine seltsame, aber inzwischen auch nicht mehr ganz ungewohnte Hochzeit der Fundamentalisten zur Rechten und zur Linken (was in Zukunft im Auge zu behalten ist), andererseits eine sehr breite Koalition der sicherheitspolitischen Vernunft (wofür aus Armeesicht zu danken ist).

## Differenzen

Bei den Differenzen setzte sich im Wesentlichen die Linie von Nationalrat und Bundesrat gegen diejenige des Ständerates durch. Die Dauer der Grundausbildung wird nach dem flexiblen Modell mit 18 bis 21 (bis 24 für Ausnahmefälle) festge-

legt, weitgehend auf der Linie des von der SOG im Juni vorgeschlagenen Modells. Die Ansätze für die einzelnen Waffengattungen sind in diesem Rahmen noch vom Parlament zu beschliessen.

Hinter dem scheinbaren Streit um die Führungsstruktur steckten grundsätzliche Richtungen: Die einen wollten klar unterscheiden zwischen strategischer und operativer Ebene, zwischen politischen Vorgaben und operativer Umsetzung, zwischen Leitlinien und organisatorischem Management. Die anderen wollten lieber gleich auch die operative Umsetzung auf Parlamentarientebene festlegen. Gefunden wurde ein tragbarer Kompromiss, der die organisatorischen Strukturen besser sichtbar macht, ohne vom Grundsätzlichen abzurücken.

Abgelehnt wurde die sach- und auftragsfremde und wenig milizfreundliche zusätzliche Hierarchiestufe (Bildung von Divisionen). Noch offen und von Bundesrat und Armeeführung in den nächsten zwei Jahren zu konzipieren sind die Abläufe der obersten Führungsebenen, die Bedeutung der so bezeichneten «Teilstreitkräfte» (?), das Stabsgefüge und das Zusammenspiel zwischen strategischen und operativen Funktionen.

## Unsere Armee braucht Gestalt

Was im Leitbild steht, zeigt die Richtung auf, es ist aber noch keine Armee, sondern genau betrachtet eine intensive Aufforderung zur Tat. Für uns alle folgt nun die grösste Anstrengung im ganzen Reformprozess. Gute Ideen taugen nur, wenn sie in der Praxis bestehen. Unsere jungen Kader werden uns an den Taten messen. Und unsere Rekruten werden von unserer Armee das Bild mitnehmen und weiter erzählen, das sie real in der Kaserne und auf dem Übungsplatz erleben, und nicht das, welches im Leitbild steht. Auch wer von der Richtigkeit des Leitbildes überzeugt ist, darf sich jetzt nicht ausruhen.

Der Geist ist umzusetzen. Die vorgesehenen Umstrukturierungen und Restrukturierungen sind energisch und hartnäckig vorzunehmen. In der Ausbildung erwarten wir schnelle und konsequente Schübe. Der Bundesrat muss bei der Besetzung der obersten Schlüsselfunktionen rasche und wirksame Zeichen setzen. Für Schonfristen bleibt wenig Zeit.

Wir meinen es ernst, wenn wir von **unserer** Armee sprechen. Die neuen Chefs haben zwar voranzugehen; Grossartiges und Schwieriges wird ihnen abverlangt.

Doch die Armee, die sie führen, gehört nicht ihnen. Sie gehört uns allen. *Und wir werden mitreden.* Die SOG wird sich nicht erst bitten und einladen lassen, sondern sie wird *sich aufdrängen.* Sie will dabei sein, wenn Weichen gestellt werden. Diese Runde ist noch nicht gewonnen. Die Kommunikations- und Mitwirkungsprozesse müssen noch eingeübt werden, von uns, aber auch von VBS und Armee. Das Prinzip der Miliz hat seine Konsequenzen.

## Harte Arbeit für die SOG

Entsprechend sind die Forderungen, die wir an uns selber stellen. Dass die SOG in der Sache etwas bieten kann, haben wir gezeigt. Viele, auch im VBS, werden gespürt haben, dass es ohne das Potenzial der Miliz nicht geht. Und die SOG als Dachverband muss die gebündelte Kraft immer wieder einbringen.

Für die nächste Phase bedeutet dies: Wie bisher eine breite Verankerung der Meinungsbildung suchen, darauf gestützt Positionen formulieren und diese kraftvoll vertreten. Zu diesem Zweck läuft zurzeit eine Bestandesaufnahme bei den KOG und Fach-OG.

Es sind alle kritischen Fragen zu sammeln und systematisch nach Körben zu sortieren: (a) Bereiche, die im Leitbild nicht klar sind, oder (b) die über das Leitbild hinaus weiterführen, oder (c) Fragen zur Umsetzung des Leitbildes oder (d) zur Transformation der Verbände und Personen. Sodann die wichtigen (e) personalpolitischen und personalstrategischen Fragen und (f) die Fragen zur Weiterentwicklung der Sicherheits- und Militärpolitik und (g) zum Controlling.

Diese Körbe werden vom Zentralvorstand und von der Präsidentenkonferenz bis Ende Jahr endgültig gegliedert und inhaltlich gewichtet. Sie bilden die Auslegung und die gemeinsame Position, mit der wir im Januar die nächste Phase starten. Wir werden das Gespräch mit der neuen Armeeführung und dem neu gegliederten VBS ab dem ersten Tag mit klaren Vorstellungen aufnehmen. Die Arbeit, die wir uns aufladen ist gross – die Verantwortung auch.

Die Armee braucht die Miliz.

## Dank für das Engagement

Der Zentralvorstand dankt allen Kameraden, die auch in dieser Phase wiederum mithelfen, durch Unterstützung, durch Konzeptarbeit, durch Kritik. Es ist intern zu klären, was wir wollen. Dann werden wir auch extern präsent sein. Wir wollen nicht nur dabei sein, sondern wir wollen vorne sein. Das Modell der Armee XXI ist eine lernende Organisation, die vom Engagement lebt, keine wohlorganisierte, in sich selbst ruhende und verwaltete Armee. ■