

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 170 (2004)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Die ASMZ im Gespräch mit dem Chef der Armee : Korpskommandant Christophe Keckeis  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-69229>

### **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:** 05.07.2025

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

## ... dem Chef der Armee

## Korpskommandant Christophe Keckeis



**Herr Korpskommandant, was bedeutet der Wandel zur «Einsatzarmee» für den militärischen Alltag der Miliz?**

Angesichts der aktuellen Lage und der USIS-Entscheide des Bundesrates werden subsidiäre Einsätze der Armee zugunsten der zivilen Behörden immer wichtiger und zu einer dauernden Aufgabe der Armee. Für Kader und Truppe gilt es, Aufträge zu erfüllen und damit Sicherheit zu produzieren. Sie müssen sich an periodisch wiederkehrende Einsatzphasen gewöhnen. Bedingt durch die allgemeine Sicherheitslage, sind heute Einsätze im Bereiche des Sicherungsdienstes gefragt. Die grosse Herausforderung liegt darin, dass vom Armeeangehörigen trotz der in der Natur des Wachdienstes liegenden Monotonie höchste Aufmerksamkeit gefordert wird. Der Soldat muss reflexartig richtig reagieren. Die Konsequenzen seines Handelns im zivilen Umfeld können sehr rasch strategische Ausmasse annehmen und für Erfolg oder Misserfolg des gesamten Einsatzes entscheidend sein.

Ein Einsatz stellt auch an die Kader grössere Anforderungen als ein normaler, lange im Voraus planbarer Ausbildungsdienst. Die Kader müssen ihre Führungsfunktion stärker wahrnehmen. Es gilt, einen reibungslosen 24-Stunden-Dienstbetrieb aufrecht zu erhalten, die Truppe zu betreuen, aus- und weiterzubilden – eine anspruchsvolle, erfolgsrelevante Aufgabe für die Chefs.

Dank unseres Milizsystems dürfen wir auf gut ausgebildete, flexible und motivierte Kader und Mannschaften zählen. In

einem Echteinsatz weiss jeder, worum es geht. Das wirkt sich zusätzlich positiv auf die Motivation aus. Wo vernünftig geführt und informiert wird, erfüllt die Truppe jeden rechtmässigen Auftrag!

**Zu den entscheidenden Mängeln der Armee 95 zählte nach allgemeiner Überzeugung der zweijährige Rhythmus der Wiederholungskurse. Wie beugen Sie der Gefahr vor, dass die Armee weiterhin an rhythmusbedingten Ausbildungslücken leidet, wenn die Armee heute 40 Prozent der Dienstage oder mehr für Einsätze aufwendet?**

Es ist davon auszugehen, dass die Armee als Folge der Beschlüsse der Landesregierung und der Konferenz der kantonalen Justiz- und Polizeidirektoren zum Projekt «USIS» (Überprüfung des Systems der inneren Sicherheit der Schweiz) für lange Zeit subsidiäre Sicherungseinsätze leisten müssen. Und zwar weiterhin nicht nur zum Decken von Bedarfsspitzen, sondern auch für Daueraufgaben der inneren Sicherheit (wie Botschaftsschutz, Verstärkung GWK, Sicherheitsbeamte an Bord schweizerischer Zivilluftfahrzeuge, Personenschutz).

Das Armeeleitbild XXI sah solche Einsätze zwar vor, aber nicht in dem heute geforderten Ausmass. Deshalb analysieren wir gegenwärtig, ob und in welche Richtung die Armee weiterzuentwickeln ist, um die geforderten Leistungen nachhaltig zu erbringen.

Flexibilität ist eines der Merkmale des Konzeptes der Armee XXI. Diese erlaubt uns, solche Schwergewichtsverlagerungen durch evolutive Schritte zu bewältigen.

Sicher ist, dass wir jene WK-Truppen, deren Profil ausschliesslich auf Verteidigung fokussiert ist, nicht andauernd mit subsidiären Sicherungseinsätzen belasten können. Sonst büssen sie unweigerlich ihre Kernkompetenz ein.

Zurzeit werden verschiedene Wege geprüft:

Ein erster Weg wäre eine **Aufteilung**: Ausgewählte Verbände schulen ausschliesslich die Kernkompetenz Verteidigung. Damit wird das nötige Know-how erhalten und eine günstige Ausgangslage für einen bedrohungsabhängigen Aufwuchs geschaffen. Andere Verbände konzentrieren sich primär auf die heute gefragten subsidiären Leistungen in der inneren Sicherheit und sind damit in der Lage, den zivilen Behörden Leistungen von hoher Qualität anbieten zu können.

Dieses Modell hat zahlreiche Vorteile: Es ist auf die reale Bedrohung und die aktuellen Sicherheitsbedürfnisse ausgerichtet. Es entspricht dem Zielbild einer Einsatzarmee. Und schliesslich hat es auch finanzielle Vorteile: Die hohen Investitionen und hohen Betriebskosten für schwere Hochtechnologie-Kampftruppen reduzieren sich auf einen Kern. Dafür könnten wir mehr leichte, kostengünstige Verbände für subsidiäre Sicherungseinsätze bereithalten.

Es ist für mich unverständlich, warum unter dem Schlagwort «Zweiklassenarmee» gegen dieses Modell polemisiert wird. Reale Sicherheit zu produzieren ist eine vornehme Aufgabe und hat nichts mit Zweitklassigkeit zu tun, am wenigsten auf der Führungsebene. Wer behauptet, subsidiäre Sicherungseinsätze zu führen, stelle keine hohen Anforderungen, hat Grundsätzliches nicht begriffen und ist noch immer gefangen in der Virtualität der alten Ausbildungsarmee. Und schliesslich wäre dieses Modell nichts anderes als die konsequente Umsetzung des Grundgedankens des Armeeleitbildes XXI, das mit Bezug auf die Verteidigung immer davon ausgegangen ist, dass wir hier im Moment zwei Dinge zu tun haben: die Verteidigungskompetenz erhalten und die Aufwuchsfähigkeit sicherstellen.

Ein zweiter Weg zur Überwindung des erwähnten Dilemmas wäre, die subsidiären Sicherungseinsätze – oder wenigstens die Daueraufgaben in diesem Bereich – aus-



schliesslich mit *Berufsmilitärs und Durchdienern* zu erfüllen. Zu diesem Zweck müssten aber die Bestände der Militärischen Sicherheit erhöht werden. Es hätte aber auch spürbare Kostenfolgen. Wahrscheinlich müsste die Durchdienerquote ebenfalls steigen. Ob die Politik dazu bereit sein wird, ist offen. Bevor wir aber Anträge in diese Richtung stellen, müssen wir die Durchdiener im Rahmen der geltenden Quote in Quantität und Qualität entwickeln. Das Interesse liegt gegenwärtig noch weit unter der Limite von 15 Prozent eines Rekrutenjahrganges. Die Durchdiener haben eben noch keine Tradition. Ich schliesse aber nicht aus, dass das Interesse rasch und stark ansteigen wird, sobald die junge Generation die persönlichen Vorteile dieser Dienstpflichterfüllung erkennt.

Dabei wird das Kriterium der Handlungsfreiheit bei Bedrohungsverschärfungen wichtig. Heute sind infolge der USIS-Beschlüsse mehr Mittel gebunden, als im Armeeleitbild geplant. Gerade dadurch werden im Gesamtsystem Kosten gesenkt. Bereitschaft ist teuer, bei der Armee wie bei der Polizei. Handlungsfreiheit gibt es nicht zum Nulltarif. Wie viel die Sicherheit kosten darf, ist eine politische Frage.

Wichtig ist es, zu einem System zu gelangen, in welchem der richtige Mann oder die richtige Frau die richtige Aufgabe erfüllt. Wir dürfen keinen Armeeingehörigen (übrigens auch keinen Polizisten!) für Aufgaben einsetzen, denen sie oder er nicht gewachsen ist. Wir sollten aber umgekehrt in der Ausbildung für Sicherheitsaufgaben einen «Overkill» vermeiden, den niemand bezahlen kann.

Wichtig ist in diesem Prozess der ständige militärpolitische Dialog, wie ihn der Chef VBS proaktiv mit den Sicherheitspolitischen Kommissionen der eidgenössischen Räte führt. Denn es ist die Politik, die über unsere Planungen entscheiden wird.

Den laufenden Planungen kann ich nicht vorgreifen. Wir werden noch dieses Jahr konkrete Vorschläge machen.

#### **Wie sehen Sie die Zukunft der «Militärischen Sicherheit»?**

Die «Militärische Sicherheit» ist von Gesetzes wegen die Polizei der Armee. Ihr obliegt die gesamte sicherheits-, kriminal- und verkehrspolizeiliche Versorgung des Armeebereiches. Dazu braucht sie umfassende professionell-polizeiliche Fachkompetenz.

Dank diesem Profil bildet sie den Spezialverband der Armee für sehr anspruchsvolle subsidiäre Sicherungseinsätze.

Als Konsequenz der USIS-Beschlüsse des Bundesrates empfangt sie den Auftrag, «subsidiär innerhalb des gesetzlichen Rahmens möglichst viele zivile Manki in der inneren Sicherheit zu beheben».



**KKdt Keckeis im Gespräch mit Eugen Thomann.**

Fotos: Fritz Brand

Die Militärische Sicherheit soll sich in den nächsten Jahren weiterentwickeln und – als Einsatzverband für Polizei- und Sicherheitsaufgaben des Bundes und für die subsidiäre Unterstützung der Kantone im Sicherheitsbereich die Interoperabilität mit den zivilen Sicherheitskräften erreichen;

– als Kompetenzzentrum der Armee für Schutz und Sicherheit die Doktrin für Militärpolizei und subsidiäre Sicherungseinsätze der ganzen Armee entwickeln, entsprechende armeeweite Vorgaben entwerfen und qualifizierte Ausbildungsunterstützung leisten;

– als Partner im Gesamtsicherheitssystem den polizeilichen Know-how-Austausch fördern und mit zivilen Partnerorganisationen bedürfnisgerechte Partnerschaften oder Joint Ventures eingehen, soweit diese Partner das wollen.

Während für die Kooperation im Einsatz ein klares rechtliches Rahmenwerk auf dem Boden des Subsidiaritätsprinzips besteht, herrscht bei der Ausbildungszusammenarbeit, bei der gemeinsamen Doktrin- und Ausrüstungsentwicklung usw. im Rahmen der politischen Leitplanken weitgehende Freiheit. Diese Freiräume sollten wir zur Realisierung von Synergien im Gesamtsystem, zur Schaffung von Win-Win-Situationen mit den zivilen Partnern so weit wie möglich nutzen.

#### **Was kehrt die Armee vor, um die neu auf Dauer und für den Normalfall übernommenen polizeilichen Aufgaben für die Berufskräfte und für die Milizangehörigen attraktiver zu gestalten?**

Nach der Grundvorstellung des soldatischen Dienens muss es primär darum gehen, jene Aufgaben zu erfüllen, die erfüllt werden müssen – seien sie nun attraktiv oder nicht!

Grundsätzlich ist das Üben und die Erfüllung von Echteinsätzen auf allen Stufen mindestens so attraktiv und befriedigend wie das Üben von Aufgaben, von denen wir alle hoffen, dass sie nie stattfinden werden.

Allerdings hat der Angehörige der Armee, der in einen Echteinsatz geschickt wird, Anspruch auf zumutbare Rahmenbedingungen. Das betrifft zunächst und vor allem das Risikomanagement. Wer sich zur Erfüllung einer Sicherheitsaufgabe unvermeidlichen Risiken und Gefahren aussetzen muss, darf erwarten, dass wir zu seinem Schutz alles Mögliche und Erdenkliche vorkehren.

Er hat weiter Anspruch auf eine geregelte Dienstorganisation und auf eine Aufgabe, die «militärisch» Sinn macht. Der in einem subsidiären Sicherungseinsatz stehende Armeeingehörige, sei er Milizangehöriger oder Berufsmilitär, ist nicht ein «Abfallbehälter», dem man jene Arbeiten aufhals, die man dem zivilen Mitarbeiter nicht zumuten kann.

Beim Berufsmilitär müssen zusätzlich die beruflichen Rahmenbedingungen stimmen. Angehörige der Militärischen Sicherheit haben wie ihre zivilen Kollegen Anspruch auf eine Entlohnung, die ihren Fähigkeiten, ihrer Ausbildung und ihrer Verantwortung entspricht. Diese Rahmenbedingungen müssen auf dem Arbeitsmarkt mit schweizerischen Polizei- und Sicherheitsberufen konkurrenzfähig sein, ansonsten wir Gefahr laufen, dass unsere kostspielig und sehr gut ausgebildeten Mitarbeiter zu zivilen Partnerorganisationen wechseln, wo sie in der Regel hoch willkommen sind.

#### **Ist der Umbau grosser Verbände für die sicherheitspolizeilichen Aufgaben nötig?**

Der Umbau von Brigaden und Truppenkörpern liegt für subsidiäre Einsätze im Bereich der inneren Sicherheit aus zwei Gründen nahe:

Die persönliche Waffe darf im sicherheitspolizeilichen Einsatz nur zur Notwehr eingesetzt werden. Darum gelten spezifische Rules of Engagement (ROE), die besondere Ausbildung bedingen. Das Spektrum der Herausforderungen unterhalb der Grenze des Selbstschutzes, im so genannten

non-letalen Bereich, ist beträchtlich und erheischt spezifische Ausrüstung. Also handelt es sich um einen eigenständigen Aufgabenbereich, der mit der klassischen infanteristischen Aufgabe wenig bis gar nichts gemeinsam hat. Dieser Umstand legt die Schaffung einer eigenen Organisations- und Ausbildungsstruktur nahe.

Sehr kostspielig und daher höchstens als Übergangslösung tragbar ist, Soldaten der Kampf- und Kampfunterstützungstruppen für innere Sicherheit einzusetzen. Günstiger ist eine für diese Aufgabe optimierte Infanterieformation, die geringere Betriebs- und Investitionskosten generiert und deren Aufgabenbereich die Aufträge Überwachen, Bewachen und Sichern ohnehin umfasst.

**Welche Anpassungen des Armeeleitbildes erfordert die Aufgabenverschiebung? Vom ALB zur polizeilichen Unterstützung der Kantone in plötzlichen Notlagen vorgesehene Verbände sind nun auf Dauer im Alltag engagiert. Wie werden sie ersetzt?**

Die Armee erfüllt jene Aufgaben, die ihr von der Politik übertragen werden. Subsidiäre Einsätze zur Prävention und Bewältigung existenzieller Gefahren bilden einen Teil des Armeeauftrags. Ein bestimmter Anteil der Profikomponente der Militärischen Sicherheit ist bis auf weiteres perma-

nent in diesen Auftrag eingebunden. Ergänzend dazu werden Milizeinheiten eingesetzt. Das neue Dienstleistungsmodell sieht – wie erwähnt – vor, dass ein Milizverband maximal alle drei Jahre subsidiäre Sicherungseinsätze leisten muss. Zur Bewältigung von Notlagen, wie beispielsweise Naturkatastrophen, sind während des ganzen Jahres Bereitschaftselemente der Genie- und Rettungstruppen eingeplant. Zudem steht eine gewisse Reserve auf Stufe Armee zur Verfügung.

Aus heutiger Sicht sollten keine Grundlagen dokumente angepasst werden müssen.

**Teilen Sie den Eindruck, namentlich beim Botschaftsschutz zeichne sich noch Optimierungspotenzial ab, da heute tendenziell zu viele AdA verwendet werden, weil es an Technik fehlt?**

Manche Objekte sind bereits in diesem Sinn optimiert. Mit dem Grundsatz bin ich aber einverstanden.

Es geht um zweierlei: Wir brauchen erstens einen besseren Schutz. Das Ganze muss robuster werden. Zweitens muss die Effizienz gesteigert werden. Die Technik soll helfen, die gleiche Aufgabe mit möglichst wenig Personal zu erfüllen.

Der Mensch bildet unsere kostbarste und teuerste Ressource.

**Zweifel nagen offenbar an der Wirksamkeit der militärischen Unterstützung des Grenzwachkorps (GWK), weil selbst die bestausgebildeten und voll motivierten Militärpolizisten nur beschränkt einsetzbar sind und zu schnell wechseln. Sehen Sie hier Anpassungen?**

Wie ich vom Frontkader beider Partner höre, verdient die Situation jetzt ein «Befriedigend». Da sich neuerdings ein Dauerzustand abzeichnet, ist auch hier Optimieren angesagt, ganz im Sinne der «Sicherheit durch Kooperation». Das GWK produziert heute zu 70 Prozent allgemeine Sicherheit, nachdem beispielsweise der Anteil der Zollaufgaben deutlich gesunken ist. Unter dieser Voraussetzung werden wir im sachlichen Gespräch für beide Seiten vorteilhafte Lösungen ausarbeiten. ■

Buchvernissage vom 6. April 2004 in Luzern

## Gemeinsam zum Ziel. Anregungen für Führungskräfte einer modernen Armee

von Dr. Hubert Annen, Brigadier Rudolf Steiger, Divisionär Ulrich Zwygart

(Verlag Huber, Frauenfeld, 2004, 247 Seiten, CHF 48.–, ISBN 3-7193-1269-0)



Anlässlich einer gemeinsamen Veranstaltung des Kommandos HKA mit der Hochschule für Wirtschaft (HSW) konnten die Autoren ihr neues Buch einem interessierten Publikum aus Armee, Wirtschaft und Bildung vorstellen. Die Vernissageredner, Frau Prof. Jaggy-Kaufmann (Rektorin HSW), Edi Engelberger (Nationalrat), KKdt Christophe Keckeis (CdA), Div Ulrich Zwygart (Kdt HKA), waren sich einig: «Gemeinsam zum Ziel» gilt sowohl in der militärischen als auch in der zivilen Führung.

### Anlass

Die fundamentalen Veränderungen unserer Gesellschaft gehen auch an der Armee nicht vorbei. Die Autoren stecken den Rahmen ab, innerhalb welchem militärische Kader heute ihre anspruchsvolle Aufgabe als Erzieher, Ausbilder und Führer wahrzunehmen haben. Auf dem Weg zur gemeinsamen Auftragserfüllung spielen persönliche Stärke und soziale Kompetenzen der Vorgesetzten eine bedeutende Rolle. Diese Eigenschaften

sind schwer fassbar und praktisch nicht messbar. Doch sie lassen sich begrifflich einordnen und im Sinne einer Orientierungshilfe auch darstellen und auslegen.

Insofern gibt das Buch Führungskräften praxisnahe Anregungen für den Alltag und setzt die Diskussion über teilweise auch heikle Themen in Gang.

### Aus dem Inhalt

- Die Schweizer Armee: Zweck, Aufgaben und Spannungsfelder
- Militärpädagogik: eine notwendige Grundlage
- Der junge Erwachsene: Gegenwart und Zukunft der Armee
- Militärische Erziehung: ein anspruchsvoller Auftrag
- Militärische Ausbildung: Voraussetzung für erfolgreiche Einsätze
- Führung heisst auch: Motivation, Kommunikation und Selbstreflexion
- Militärische Führung: die persönliche Herausforderung

### Meinungen dazu

Rektorin Sabine Jaggy-Kaufmann ging auf einige gemeinsame Ziele von Armee (HKA) und Hochschule ein und plädierte für einen Schulterschluss an der Ausbildungsfront. Nationalrat Edi Engelberger betonte die gemeinsamen Werte der militärischen und zivilen Führungsverantwortung: Toleranz, Engagement und Eigenverantwortung, Auftragsstreue, Mut. KKdt Christophe Keckeis sprach das viele Positive an, das die Armee heute leistet, ging aber auch auf die Herausforderungen heutiger Führung ein. Er prägte den Satz: «**Nicht alles ist lernbar, es braucht aber alles, auch Charisma.**» Divisionär Ulrich Zwygart, als Vertreter der Autoren, gab Einblick in den Werdegang des Buches, das genau so entstanden ist, wie sein Titel vorgibt: «Gemeinsam zum Ziel».

Michael Arnold, Oberst i GSt,  
Leiter Doktrinstelle HKA an der  
Generalstabsschule