

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 173 (2007)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Erosion gebremst oder schon aufgehalten?  
**Autor:** Thomann, Eugen  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71113>

### **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:** 20.07.2025

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

# Erosion gebremst oder schon aufgehalten?

Nach drei Jahren kennt die Armee ihre Schwächen – und wird es Zeit, dass sie sich auf ihre Stärken besinnt. «Vision» und «Strategie» beherrschten Ende Juni den Kaderrapport der Armee. Aber halt! – Der zweite Begriff darf nicht in die Irre führen; hier geht es nicht um das Erfüllen eines (Kampf-)Auftrags, sondern um das Führen des Unternehmens Armee.

Eugen Thomann\*

## SICHERHEIT UND FREIHEIT. Schweizer Armee

So einfach lautet die Vision. Einem inneren Kompass gleich soll sie in einer multipolaren Welt ohne klar erkennbaren Gegner die Orientierung erleichtern. Den neuen Herausforderungen will sich die Armee stellen, indem sie

- weiterhin das exklusive äussere Machtmittel dieses Staates bildet,
- sich konzentriert auf in absehbarer Zeit mögliche Einsätze und dafür die knappen Mittel ökonomisch verwendet,
- anerkannt und gestützt von Bevölkerung, Politik und Wirtschaft bleibt,
- sich als vertrauenswürdiger Partner in der Kooperation bewährt.

## Strategie der neun Stossrichtungen

Auf dieser Grundlage arbeitete der Chef der Armee zusammen mit seinen Direktunterstellten in einer Klausur die Strategie aus. Leben einhauchen muss ihr das Kader der Armee, dem sich immer wieder die Frage stellt: «Was kann ich gleich tun?». Korpskommandant Keckeis hämmerte sie den Rapportteilnehmern ein.

1. **Glaubwürdigkeit** verbessern: Die Armee muss sich zeigen. Je weniger Bürger ihr angehören, umso mehr. Das findet Anklang. – Auf der anderen Seite erwartet der Bürger, dass die Chefs aller Stufen eingreifen, wo Armeeinghörige aus der Rolle fallen, erst recht in der Öffentlichkeit.

2. **Militärische Werte und Traditionen** fördern: Sie stärken das Selbstbewusstsein und leben in der Leistung der Armee weiter.

3. **Identifikation mit der Milizarmee** stärken: Die schlanker gewordene Armee vernetzt sich nicht mehr von selbst. Mehr als früher erheischt das den persönlichen Beitrag zumal der Kaderleute, indem sie für die Armee und ihre Bedürfnisse eintreten. Voraussetzung bildet der Zusammenhalt der verschiedenen Personalkörper, die sich nicht gegeneinander ausspielen lassen.

4. Dem **Personal langfristig Perspektiven** sichern: Dieser Ball liegt zuerst bei der höheren Führung, die am Rapport erste Erfolge vorwies. Indes sind alle gefordert, weil das Gewinnen von neuem Kader am besten durch persönliche Ansprache gelingt.

5. **Armee weiterentwickeln**: In der Gegenwart muss sich entwickeln, was eine Zukunft haben soll. Wie der Chef der Armee selbstkritisch anmerkte, genügt die Transparenz intern nicht. Zu gebotener Zeit umdenken und neue Fertigkeiten erwerben gehört auch hierher.

6. **Effizienz steigern**: Im haushälterischen Verwenden der Mittel muss sich die Armee noch steigern. Das gelingt am besten, wenn alle Stufen die Zusammenarbeit suchen.

7. **Kooperation** mit Wirtschaft, Wissenschaft und im nationalen Sicherheitsverbund pflegen: Hier bringt die Armee Stärken ein und schafft sie Mehrwert, indem sie Kader und Spezialisten auch für deren Beruf ausbildet und massgeblich zum Standortvorteil beiträgt.

8. **Qualität der Leistung** messen und verbessern: Das bedeutet Benchmarking mit Partnern des In- und Auslandes. Gerade Auslandseinsätze steigern die Kampfkraft und die persönliche Kompetenz –, ähnlich wie die Privatwirtschaft Auslanderfahrung schon lange schätzt.

9. **Gleiche Prozesse** über alle Lagen hinweg anwenden: Da gilt die Sorge in erster Linie dem Nachrichtenwesen, welches das sachgerechte Lagebild aktuell bereithalten muss.

## Kritikpunkte

Schon in der Grussadresse des Berner Polizei- und Militärdirektors Hans-Jürg Käser klang scherzhaft an, dass die Entwicklung immer wieder Umdenken erfordert und damit manchen überfordert.

Bundesrat Samuel Schmid unterstrich diese Notwendigkeit in seiner Standortbestimmung. Getragen von verhaltenem Optimismus und dem Willen, anvertrauten Menschen die gebotene Fürsorge zuzuwenden, unterschlugen weder der Departementsvorsteher noch der Armeechef, wo Kritik angebracht ist:

■ Das Führungsklima leidet punktuell an deutlichen Schwächen, namentlich was den Informationsfluss in beiden Richtungen angeht.

■ Trotz übler Vorfälle genügen der Wachtdienst und in seinem Rahmen der Schutz der Depots persönlicher Waffen nicht einmal jener Vorsicht, die der gesunde Menschenverstand nahelegen müsste.

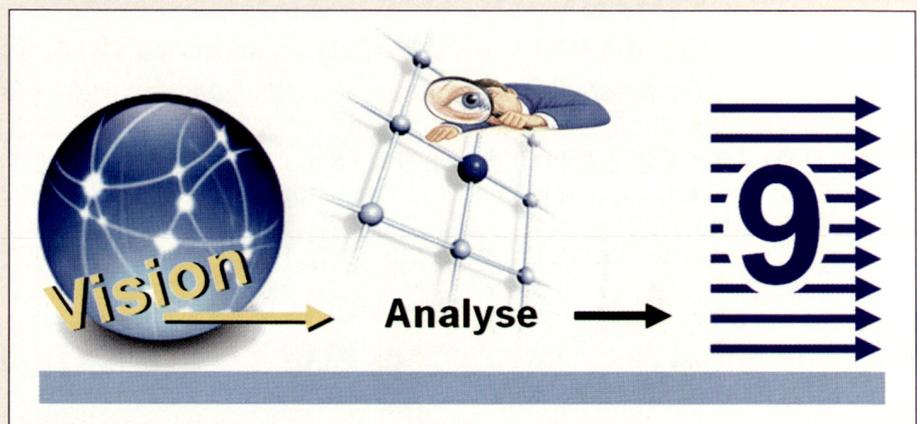
Die Ziele sind gesteckt.

## Entscheidender Erfolgsfaktor: Personal

Das Kürzel «DUOAMP» nennt die sechs strategischen Faktoren: Doktrin, Unternehmen, Organisation, Ausbildung, Material und Personal.

Die Aufmerksamkeit gebührt derzeit überwiegend dem Personal, dem kostbarsten und sensibelsten Wert, was der Chef der Armee unterstrich, indem er die erste Hälfte seines Referates den professionellen militärischen und zivilen Mitarbeitern seines Bereiches widmete. In ihren Reihen, erschüttert von einem tief greifenden Ab- und Umbau, irrlichtern begreifliche Ängste.

Hier erfüllen viele Chefs anspruchsvollste Führungsaufgaben, vergleichbar einem Hochsekapitän bei schwerem Wetter. Gezielte Ausbildung soll dabei helfen.



\*Eugen Thomann, lic. iur., Oberstlt, 8400 Winterthur.

Quelle: Stab CDA

Der Chef der Armee nannte einerseits die Dinge beim Namen, andererseits nicht minder deutlich die in letzter Zeit erzielten Erfolge:

■ Der unvermeidliche grosse Personalabbau, so schmerzlich er den Einzelnen trifft, kommt behutsam voran. In fünf Jahren verschwanden 1200 zivile Stellen, waren nur 23 Entlassungen erforderlich. Weiterhin geniesst Schonung, wer mindestens 55 Jahre zählt und auf 20 Dienstjahre zurückblickt.

■ In dem mit argem Unterbestand in die neue Armee gestarteten militärischen Berufspersonal herrscht ein Malaise, weil dem Einzelnen bei sinkenden Arbeitgeberleistungen immer mehr aufgebürdet wurde. Die zahlreichen Abgänge zeugten davon – und verschärften die Lage. Nun deutet sich eine Wende an, sind aber nach wie vor gewaltige Anstrengungen auf einem schwierigen Markt nötig, um die gegenwärtig 180 Lücken zu schliessen. Am meisten verspricht die persönliche Werbung.

■ Weitere Sonderopfer erspart der Bund dem militärischen Berufspersonal. Ohne Pensionsabstriche bleiben die Altersgrenzen von 58, 60 und 62 Jahren aufrecht. – Um das Verlängern der Lohnzulage über

2011 hinaus und gewisse Vergütungen für auswärtige Verpflegung und Unterkunft wird noch gerungen. – Das soll die grosse Mehrarbeit abgelten und in Gestalt einer Abfindung sogar jenen zugute kommen, die sich beruflich neu orientieren.

■ Besserer Personalführung dienen im Mai verabschiedete Beschlüsse, die interne Transparenz zu stärken, mehr Stellen auszu-schreiben und Entscheide der Armeeführung zu verbreiten. Die Linie verantwortet, dass individuell eine jährlich aktualisierte Personalplanung klare Aussichten auf die Optionen der nächsten vier bis fünf Jahre vermittelt.

Nicht abwenden können Departementschef und Armeeführung die massive Verschlechterung des Pensionskassenregimes, die ab Mitte 2008 eintritt und weitere Abgänge verheisst.

Vor diesem Hintergrund kommt viel auf die Information an, die durch die verschiedenen Führungsstufen dringt und auch verkündet, was an drohenden – und virtuell schon erlittenen – Zumutungen abgewendet werden kann. ■

## Bündner Zweitagemarsch – die Perle unter den Schweizer Laufveranstaltungen

Klein, aber oho: Dies ist auch das Motto des diesjährigen 46. Bündner Zweitagemarschs vom kommenden 22. und 23. September. Mit jeweils rund 400 Marschteilnehmern ist der Bündner Zweitagemarsch alles andere als ein grosser, unüberschaubarer Event. Familiär, gastfreundlich und durch und durch organisiert – dies sind die Stärken des traditionellen Herbstklassikers. Militärs, Polizeikorps, Anwärter-schulen, aber auch Zivilpersonen aus dem In- und Ausland absolvieren am Wochenende des 22. und 23. September 2007, je nach Stärkeklasse, zwei der vier Marschstrecken, die durch Rebberge, eine Tumalandschaft und durch schicke Dörfer führen. Kurzum: Der Bündner Zweitagemarsch ist ein Anlass für Alt und Jung.

Weitere Informationen zum Bündner Zweitagemarsch gibt es über <http://www.buendner-og.ch>.

Oblt Urs Fetz, Kdt a i Mob LW Radarkp 22, zeichnet für das Ressort Medien beim Bündner Zweitagemarsch verantwortlich.

A GENERAL DYNAMICS COMPANY

**MOWAG**  
PROTECTED MOBILITY

## EAGLE und DURO - geschützte Mobilität

Die gemeinsame Fahrzeug-Plattform der sehr gut geschützten DURO IIP und EAGLE IV bietet dank der Austauschbarkeit der Teile innerhalb beider Fahrzeugtypen grosse Vorteile in der logistischen Unterstützung bei einer gemischten Fahrzeugflotte.



EAGLE IV



DURO IIP

MOWAG GmbH  
Unterseestrasse 65, 8280 Kreuzlingen, Switzerland  
Telefon: +41 (0)71 677 55 00, Fax: +41 (0)71 672 28 86  
[www.mowag.ch](http://www.mowag.ch)