

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 81 (2006)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Glaubwürdig, einfach, kompetent : Gespräch mit Korpskommandant Luc Fellay, dem Kommandanten des Heeres  
**Autor:** Fellay, Luc  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-715820>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

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

# Glaubwürdig, einfach, kompetent

Gespräch mit Korpskommandant Luc Fellay, dem Kommandanten des Heeres

## Schweizer Soldat: In Ihrem Credo lautet der erste Grundsatz Glaubwürdigkeit. Ist unsere Armee glaubwürdig?

Luc Fellay: Unsere Milizarmee ist glaubwürdig! Ihre Leistungen sind effizient und volkshnah. Und sie sind sicht- und spürbar. Beispielsweise bei den subsidiären Einsätzen zu Gunsten der Bevölkerung, wie bei den letztjährigen Hochwassern. Oder bei friedensfördernden Einsätzen, wie bei der SWISSCOY im Kosovo. Unsere Armee bleibt aber nur dann glaubwürdig, wenn sie sich den potenziellen Risiken und neuen Bedrohungsformen anpasst.

## Schweizer Soldat: Wie steht es mit den Stäben?

Luc Fellay: Die Stäbe und Truppenkörper müssen weiterhin alimentiert, ausgerüstet und ausgebildet werden, damit sie ihre Aufträge mit Erfolg wahrnehmen können. Unsere Armee bleibt nur dann glaubwürdig, wenn es ihr gelingt, das Vertrauen und die Unterstützung der Schweizer Bürgerinnen und Bürger zu gewinnen. Es geht deshalb darum, unsere Armee zu zeigen, ihre Leistungen und den Mehrwert darzustellen, den die Gesellschaft daraus schöpft.

## Schweizer Soldat: Als zweiten Grundsatz haben Sie die Übereinstimmung. Gilt dies für das Heer? Ist es einfach aufgebaut und geführt?

Luc Fellay: Übereinstimmung in unserem Sinne bedeutet, dass zwischen Worten



Korpskommandant Fellay im Gespräch mit Soldaten.

und Taten, zwischen Ausbildung und Einsatz, zwischen Hauptquartier und Front, zwischen finanziellen Mitteln und Ausgaben Einklang besteht.

Dies in einem Umfeld, wo sich die politischen, sozialen, wirtschaftlichen, technologischen und demografischen Rahmenbedingungen ständig verändern.

Wir müssen uns deshalb auf das Wesentliche, auf das Ergebnis, konzentrieren. Wir dürfen nicht mehr Perfektionisten sein, keine übertriebenen Träume haben, keine virtuellen Pläne entwickeln. Bleiben wir pragmatisch!

## Schweizer Soldat: Der dritte Grundsatz lautet Kompetenz. Bringt die neue professionelle Ausbildung im Heer mehr Kompetenz, mehr Sachkunde?

Luc Fellay: Für mich bedeutet Kompetenz, seine Stärken und Schwächen zu kennen, die Stärken aufzubauen und die Schwächen auszumerzen. Im Bereich der Ausbildung sind wir grundsätzlich auf dem richtigen Weg. Wir optimieren überall dort, wo wir Schwächen und Lücken feststellen. Allgemein gilt festzuhalten, dass das neue Ausbildungssystem funktioniert. Die Lehrverbände und Kompetenzzentren legen mit ihren Schulen und Lehrgängen eine ausgezeichnete Grundlage. Mit dem jährlichen WK-Rhythmus (VBA 2) steigern wir uns zu einem sehr hohen Ausbildungsstandard. Der modulartige Aufbau der

Ausbildung, die Unterstützung der Lehrverbände und das Abstützen auf moderne Ausbildungsinfrastrukturen wie Simulatoren bringen Erfolg. Die gezeigte Professionalität ist viel versprechend. In vielen Bereichen sind wir besser als in der Armee 95.

## Schweizer Soldat: Aber die neue Ausbildung kostet ...

Luc Fellay: Ja, das Ausbildungsmodell ist teuer und personalintensiv. Das Milizkader wird richtigerweise von der eigentlichen Ausbildungstätigkeit entbunden. In diesem Bereich ersetzen wir es, soweit möglich, mit militärischem Berufspersonal und Zeitmilitär. Dagegen dürfen wir die Führungserfahrung unserer Milizkader nicht vernachlässigen. Milizkader sind ein Muss und ein unschätzbare Mehrwert.

## Schweizer Soldat: Was wurde vernachlässigt?

Luc Fellay: Erst jetzt macht sich bemerkbar, dass wir die Fähigkeit des Anlegens und Durchführens von Übungen auf Stufe verstärkte Kompanie in der Armee 95 vernachlässigt haben – beim Berufs- wie beim Milizkader. Zur Behebung dieser Defizite setze ich auf das Ausbildungszentrum des Heeres in Walenstadt. Einerseits soll die Grundausbildung (Anlegen, Durchführen und Auswerten von Übungen) verbessert werden. Andererseits sollen Fortbildungs-

## Ein Walliser in Bern

Luc Fellay wurde 1947 als Bürger von Bagnes (VS) in Montreux geboren. Er studierte an der ETH Zürich Bauingenieur und war in der Privatwirtschaft tätig, bevor er 1978 Instruktor der Festungstruppen wurde.

Er war Klassenlehrer in der Zentralschule. Er kommandierte die Offiziersschule der Festungstruppe, die Rekrutenschule der Artillerie- und Festungstruppen, die Territorialbrigade 10 und die Territorialdivision 1. Im Truppendienst führte er eine Festungskompanie, eine Festungsabteilung und ein Festungsregiment.

2003 wurde er als Divisionär Chef Heer. Seit dem 1. Januar 2004 ist er im Rang eines Korpskommandanten Kommandant Heer. Abkommandierungen ins Ausland führten ihn ans Artillery Gunnery Establishment der britischen Armee, an die Scuola di Guerra der italienischen Streitkräfte und ans NATO Defence College in Rom.

Luc Fellays Hobbys umfassen die Kriegsgeschichte, Reisen, Skilaufen und die Berge. Sein Credo lautet: «Für mein tägliches Handeln als militärischer Chef sind für mich vier Aspekte von grosser Bedeutung: Einfachheit, Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Wohlbefinden im Umgang miteinander.»

fo.

kurse die Gelegenheit zum Trainieren geben. Sie sehen an diesem Beispiel, dass wir die Garantierarbeiten in der Hand haben!

**Schweizer Soldat: Das vierte Credo betrifft das Wohlbefinden im Umgang miteinander – den Zusammenhalt. Gilt das für das ganze Heer? Herrscht generell Wohlbefinden?**

Luc Fellay: Zusammenhalt ist für mich eine wichtige Grundlage für alle menschlichen Kontakte. Eine Armee ist eine sehr heterogene Organisation, in der Männer und Frauen meist gezwungenermassen und nur selten freiwillig zusammenleben. Der Schlüssel zum Erfolg besteht darin, ihre sehr verschiedenartigen Leistungen und Beiträge zu kanalisieren, zusammenzufassen. Dies geschieht im gegenseitigen Respekt. Vergessen wir nicht: Nur der Mensch verhilft einem Projekt zum Erfolg. Ich verlange darum von meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie der menschlichen Komponente bei all unseren Aufgaben das nötige Gewicht verleihen: weniger Technik – mehr Emotionen, weniger E-Mails – mehr persönliche Kontakte, weniger Perfektionismus – mehr Mut zur Einfachheit. Dabei ist mir klar, dass das bewegte Umfeld, in dem wir leben und arbeiten, für unsere Mitarbeitenden manchmal schwierig ist. Hier sind die Unterstützung durch Spezialisten (Coaching), die direkte Information und persönliche Kontakte besonders wichtig.

**Schweizer Soldat: Wie stehen Sie persönlich zum Entwicklungsschritt 08/11?**

Luc Fellay: KLEOPHE, die Konzeption für die Leistungserbringung, Organisation und Planung des Heeres, ist unsere Antwort auf diese neuen Rahmenbedingungen, ausgerichtet auf den Zeithorizont 2011. Seit meinem 1. Strategieseminar im März 2004 arbeiten alle HSO des Heeres, ein Teil des Heeresstabes und einzelne Mitarbeiter der Lehrverbände, an diesen Entwicklungsschritten 08/11. Laufend werden Anpassungen der Grundlagen des Streitkräfteausschusses und des Masterplans in unserer Konzeption abgeglichen. Die Geschäftsleitung V und der Departementchef sind im Bild und haben unsere Planung gutgeheissen.

**Schweizer Soldat: Stimmt die Marschrichtung?**

Luc Fellay: Ja, die Marschrichtung des Heeres stimmt, es geht darum: Erstens: Alle Aufträge und Auflagen in einer konkreten Antwort zu bündeln; Zweitens: Eine Zielstruktur 2011 und eine Umsetzungsstrategie so zu planen, dass es uns möglich ist, einzelne Schritte auch früher als geplant umzusetzen, ohne dadurch Handlungsfreiheit und Handlungsfähigkeit zu verlieren; Drittens: Varianten oder Entwicklungstendenzen zu eliminieren oder zu steuern, die ausserhalb der Bandbreite liegen.



Luc Fellay:  
«Die Marschrichtung stimmt.»

**Schweizer Soldat: Wie ist die Personalsituation bei den Berufsoffizieren und Berufsunteroffizieren?**

Luc Fellay: Im Jahre 2005 mussten wir 34 Kündigungen im Korps unserer Berufsoffiziere und -unteroffiziere zur Kenntnis nehmen. In Prozenten ausgedrückt: 2,6 Prozent unseres Bestandes. Auch wenn wir diese Zahl mit der Privatwirtschaft vergleichen – dort kündigen jährlich rund 13 Prozent der Kaderangehörigen – bedeutet doch jede Kündigung einen Verlust. Wir müssen und wollen versuchen, unser erfahrenes Berufspersonal zu halten. Wir sind daran, im Rahmen unseres Kompetenzbereichs alle möglichen Massnahmen umzusetzen, um die Lage bestmöglich im Griff zu haben. Doch nur eine konzentrierte Aktion auf allen Stufen kann Erfolg bringen.

**Schweizer Soldat: Wie beurteilen Sie die Leistung des Zeitmilitärs?**

Luc Fellay: Der Einsatz von verschiedenen Personalkategorien – Berufsoffiziere und -unteroffiziere, Fachberufsoffiziere und -unteroffiziere, Zeitmilitärs, Fachlehrer und ziviles Personal – in Schulen und Kursen ist anspruchsvoll. Ohne Zeitmilitärs würde unser Ausbildungssystem nicht funktionieren. Sie sind

eine wichtige Ergänzung zum Korps der Berufsoffiziere und -unteroffiziere, auf die wir nicht verzichten können. Daher müssen wir ihre Anstellung fördern, Perspektiven offen lassen und sie an die Armee binden. In ihren Reihen sind potenzielle künftige Berufsoffiziere und -unteroffiziere!

**Schweizer Soldat: Wie sind Stellung und Leistung der Durchdiener?**

Luc Fellay: Die Entwicklung der Durchdiener-Zahlen sieht im Moment positiv aus. Dieser positive Trend wird mit einer pragmatischen und einsatzbezogenen Ausbildung, interessanten Einsätzen und guten Rahmenbedingungen unterstützt. Die Durchdiener-Elemente (Infanterie, Katastrophenhilfe) sind das ideale Mittel, um eine dauernde Bereitschaft zu gewährleisten. Sie können die Grundlast der subsidiären Einsätze übernehmen. Damit können die WK-Formationen ihre Ausbildung vervollständigen und werden nur bei Spitzenbelastungen oder bei grossen Einsätzen zum Zuge kommen.

**Schweizer Soldat: Herr Korpskommandant, wir danken Ihnen für das Gespräch.** fo.