



Juni 2020

# Die personelle Alimentierung der Schweizer Armee:

## Fakten, Widersprüche und konstruktive Ansätze



## Sicherheitspolitische Information

Herausgeber: Verein Sicherheitspolitik und Wehrwissenschaft (VSWW)  
Mühlebachstr. 25, 8008 Zürich (Postkonto 80-500-4)

Präsident: Dr. Günter Heuberger, Oberst i Gst  
Redaktion: Dr. Christoph Grossmann, Oberst i Gst

**Inhalt**

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2 Rahmenbedingungen</b>	<b>4</b>
<b>3 Zahlenbuch und Personalplanung</b>	<b>6</b>
<b>4 Ungereimtheiten im Alltag</b>	<b>9</b>
<b>5 Strategische Ansätze</b>	<b>11</b>
<b>6 Konstruktive Lösungsoptionen</b>	<b>13</b>

## Vorwort

*Die Reformen, Entwicklungsschritte und Weiterentwicklungen der Schweizer Armee lösen sich ab: Konstant aber bleibt Kritik an einer unzureichenden qualitativen und quantitativen personellen Alimentierung. Dies wirft ein schlechtes Licht auf Verantwortliche und Betroffene zugleich, vom Planer über die Armeeführung bis zu Bundesrat und Parlament. Aber – wie noch gezeigt wird – eben auch auf die personalführenden Kader aller Stufen, im Wesentlichen die Einheits-, Bataillons-, Kurs- und Schulkommandanten.*

*Verunsichert bleibt der Souverän. Es könnte aber auch sein, dass das, was auf den ersten Blick mangelhaft ist, eine Herausforderung darstellt, die im übergeordneten Sinn Ausdruck einer oft gewogenen Abwägung darstellt. Die Schweizer Armee ist nach wie vor gewollt eine Milizarmee und basiert auf der allgemeinen Wehrpflicht. Was somit wie ein Automatismus der personellen Alimentierung der Armee daherkommt, vermeintlich gar als besonders berechenbar gesehen wird, da die künftigen Soldaten ja alle schon vor mindestens 18 Jahren geboren wurden, erweist sich in der Praxis als weit weniger klar bestimmt. Im Vergleich zu den nach finanziellen Möglichkeiten und Bedarf definierten Stellenkontingenten in der Privatwirtschaft und deren Besetzung durch international rekrutierbare, geeignete Personen, erweist sich die personelle Alimentierung der Armee als deutlich unberechenbarer.*

An der Münchner Sicherheitskonferenz 2017 führte Bill Gates aus, dass in den nächsten zwanzig Jahren mit grösserer Wahrscheinlichkeit 30 Millionen Menschen an einer Pandemie sterben würden als durch Krieg. Er liess offen, ob diese Pandemiefolgen eher durch Terrorismus mit biologischen Waffen oder durch eine evolutionäre Entwicklung von Viren stattfinden werden. Er konstatierte, dass die Menschheit so oder so darauf zu wenig vorbereitet sei.

*Daneben gibt es aber weitere Quellen der Unzufriedenheit. Sie ergeben sich aus reglementarisch starren Vorstellungen und dem allgemeinen Trend netzwerkartiger Strukturen. Diese werden weniger aufgrund von Vielfalt, Redundanz und damit Resilienz betrieben, sie dienen mehr der Teilung von Verantwortung und Zuständigkeiten und stehen damit zu oft Effektivität und Effizienz im Wege.*

*Wie wir derzeit mit dem Coronavirus erleben, bindet man in einem solchen Fall alle verfügbaren Mittel ein. Auch die Schweiz hat Teile der Armee – Sanitäts- und Logistiktruppen, Militärpolizei – aufgeboden. Wie in dieser Sicherheitspolitischen Information dargelegt wird, heisst das allerdings nicht zwingend, dass der vorhandene Bedarf bestmöglich abgedeckt wird.*

*Es gibt kaum einen Politikbereich, dessen Bedeutung so gering geschätzt und in dem gleichzeitig derart viel Mikromanagement gemacht wird, wie in der Schweizer Militärpolitik. Am Schluss aber stehen die Einheits- und Kurskommandanten vor den eingerückten Formationen und müssen für eine anspruchsvolle, gut organisierte, strukturierte und zeitgemässe Ausbildung und herausfordernde Übungen mit hohem Lerneffekt geradestehen. Dass militärische Einsätze nicht immer telegen und spannend sind, versteht sich von selbst. Daraus aber eine ebensolche Undifferenziertheit Auszubildender abzuleiten, wäre verkehrt. Vielmehr ist einzufordern, dass sehr wohl so günstige Voraussetzungen wie möglich geschaffen werden, die Verantwortlichen aber auch darin gestärkt werden müssen, mit ausreichender Flexibilität und Kreativität die Ausbildungsdienste zu gestalten.*

Dr. Günter Heuberger, Präsident



# 1 Einleitung

In dieser Publikation des Vereins Sicherheitspolitik und Wehrwissenschaft werden verschiedene Ebenen der Rahmenbedingungen behandelt, die immanente Rechenlogik von Bestandsüberlegungen aufgezeigt, und es wird möglichen Handlungsfeldern nachgegangen. Dies im Bemühen, einer erweiterten strategischen Einbettung ausreichend Platz einzuräumen. Die schweizerische Militärpolitik sucht seit Jahren politische Kom-

promisse, die gleichzeitig auf immer wackligem Grund stehen. Es ist dringend notwendig, solch inkrementelle Entwicklungen einerseits auf ein sorgfältig erstelltes strategisches Fundament zu stellen, andererseits die Einheiten und Stäbe in ihrer originären Ausbildungs- und Einsatzverantwortung mit ausreichenden Ressourcen und Handlungsspielräumen auszustatten.

# 2 Rahmenbedingungen

In einem demokratisch legitimierten Rechtsstaat gelten Grundsätze, zumeist auf Verfassungsebene oder in den Menschenrechten definiert und in Gesetzen umgesetzt, welche auch bei der Beurteilung von Einzelfragen normative Grundlage sind. In einer freien Marktwirtschaft richtet sich der Arbeitsmarkt nach Angebot und Nachfrage. Grundsätzlich besteht mit Art. 4 EMRK ein Zwangsarbeitsverbot, welches aber Ausnahmen für den Wehr- und Wehersatzdienst, den Dienst bei Notständen oder Katastrophen und den Dienst im Rahmen normaler Bürgerpflichten normiert. Bei Wehr- und Wehersatzdienst (in der Schweiz Zivildienst genannt) bestehen keine zeitlichen Auflagen, ausser das Kindersoldatenverbot bis 18 Jahre und die zeitliche Begrenzung des Ersatzdienstes auf das 1,5-Fache der Wehrpflichtdauer (Tatbeweis). Dienste bei Notständen und Katastrophen können zwar angeordnet werden, sind vom Charakter her immer akut und zeitlich eng begrenzt zu verstehen (Tage), während unter den sogenannten normalen Bürgerpflichten erstens bestehende Aufgaben und keine neuen, und zweitens solche von kurzer, meistens höchstens stundenweiser Dauer gemeint sind, wie etwa das unentgeltliche Ausfüllen der Steuererklärung.

Offenbar wird allzu oft die in der Schweiz als Milizprinzip bezeichnete Mitarbeit bei staatlichen Aufgaben mit der eng begrenzten allgemeinen Wehrpflicht verwechselt. Wenn früher Milizarbeit unentgeltlich und allenfalls sogar von einem Wahlzwang begleitet war, so werden seit längerem viele Aufgaben immer umfassender vergütet,

Wahlzwänge abgeschafft und Nebenämter durch zusammengefasste Vollämter ersetzt; das ist etwa beim Trend zu Gemeindefusionen mit immer professionelleren Verwaltungen ersichtlich. Das Milizprinzip lebt aber vom Teilzeitcharakter und der allgegenwärtigen Nähe einer anderen, hauptberuflichen Alltagstätigkeit und dem damit einhergehenden Fähigkeitstransfer aus einem wettbewerbsgestählten und damit fortschrittsverpflichteten Umfeld. Anders als bis über die Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts hinaus, haben zudem Bevölkerungswachstum und die neuen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien inzwischen seit Langem dazu geführt, dass viele lokale Ressourcenengpässe überwunden werden können. Gleichzeitig stehen Arbeit und Dienstleistungen in globalisierten und transparenten Märkten im Wettbewerb. In solchem Umfeld werden angelesene und wenig geübte Hilfstätigkeiten immer weniger wichtig und weniger attraktiv; im militärischen Umfeld gibt es aber viele davon.

Nach wie vor lassen sich bei den Militärdienstleistenden drei hauptsächliche intrinsische Motivationen beobachten, welche der Erträglichkeit der Wehrpflicht förderlich sind: Vergleichbar mit der Faszination vieler Mitarbeiter der Finanzbranche für Börsen, gibt es eine hohe Identifikation von Staatsdienern mit ihrer Tätigkeit, die als von übergeordnetem Wert wahrgenommen wird, und damit auch die eigene Bedeutung. Dann haben die militärischen Aufgaben im heutigen hochzivilisierten Kontext oft eine abenteuerliche Dimension, was herausfordernd und da-

mit selbstbestätigend sein kann. Und schliesslich gibt es eine Technologiefaszination bis hin zur Pyrotechnik, welche zuweilen im Vergleich zum gewohnten studentischen oder dienstleistungsgeschäftlichen Alltag eine geschätzte Abwechslung sein kann. Die Motivation Staatsdiener verschränkt sich in robusten Einsätzen der Friedensförderung durch Abhaltewirkung und Verteidigung mit dem generischen Bürgerinteresse, seinen demokratischen Staat und damit die Gewaltentrennung sowie die freiheitlichen Grundrechte selbst zu schützen. Bei Notstand oder Katastrophen kommt die Motivation der Hilfestellung für betroffenen Teile der Bevölkerung dazu. Je mehr aber militärische Formationen für alltägliche Aufgaben eingesetzt werden oder als vermeintlich kostengünstige Ressource beansprucht werden, verlieren die dargelegten Motivationsstränge an Tragkraft.

So steht denn die Schweizer Armee in einem Spannungsfeld zwischen erwünschtem Heldentum (man denke etwa an Wahlsprüche wie «semper fidelis» oder «unus pro omnibus – omnes pro uno»), was beim Ersten Weltkrieg noch viele bewegte, und der heute doch weitgehend entzauberten militärischen Dienstleistung. Was ist nun die gegenwärtig bessere Legitimation: für das Schlimmste bereit, aber nie gebraucht, oder brauchbar, aber banal und ineffizient? Zu diesem Abwägen gehört auch die Frage der differenzierten Tauglichkeit.

Dies war bis in die Achtzigerjahre des vergangenen Jahrhunderts noch anders. Nach dem Zweiten Weltkrieg, dem Eingreifen der Sowjetunion in Ungarn 1956 und in der Tschechoslowakei 1968 und dem NATO-Doppelbeschluss 1979 bestand auch anfangs der Achtzigerjahre kaum Zweifel an der Bedrohung Westeuropas. Als dann aber am 10.11.1982 Breschnew nach langem Vorsitz starb und nach einer zweitägigen Lücke der KGB-Chef Andropow (November 1982 bis Februar 1984) sowie Tschernenko (bis März 1985) folgten, bestanden wohl vorläufig zum letzten Mal grössere unmittelbare militärische Risiken für Westeuropa.

Eine derart klare Fortsetzungsgeschichte lässt sich jedenfalls seither nicht mehr anführen für robuste militärische Vorbereitungen in der Schweiz. Es erstaunt daher nicht,

dass die innere Rechtfertigung einer allgemeinen Wehrpflicht zwar vom Volk noch bejaht wird, die entsprechenden Vorbereitungen aber reduziert werden und im Rekrutierungsmarkt weniger Wirkung entfalten als früher. Auch wenn die Armeeaufträge auf Gesetzesstufe im Wesentlichen unverändert blieben, so hat die organisatorische Ausgestaltung der Armee in den letzten zwanzig Jahren mit der vermehrten Ausrichtung auf wahrscheinliche Einsätze und damit auf Unterstützungseinsätze im Inland und Friedensförderungseinsätze im Ausland eine Verschiebung bewirkt, welche sich vom Kern der zu Recht als Pflicht ausgestalteten Wehrdienste entfernt hat. Denn Mittelengpässe, welche die Armee nebenbei erfüllen kann, sind nicht automatisch ein Notstand, schon gar nicht, wenn sie planbar sind.

Man muss daher festhalten, dass erstens die innere Stringenz von originärem, robustem Wehrdienst, verbunden mit dem Pflichtansatz der allgemeinen Wehrpflicht, geschwächt wurde und zweitens das Anrufen der Wehrersatzfähigkeit trotz längerer Dauer von einem guten Anteil bevorzugt wird, ja allenfalls sogar eine Durchlässigkeit in beiden Bereichen angestrebt wird, solange eine konkrete Notwendigkeit vom Wehr(er)satz)-pflichtigen erkannt wird. Das mag unter Notstandsgesichtspunkten pragmatisch sein, verletzt aber immer mehr grundlegende Werte wie Marktwirtschaft, Verteidigungsbereitschaft, Kostentransparenz, Wirtschaftsfreiheit und Zwangsarbeitsverbot.

Vor einem solchen Hintergrund liegt eine Bereitschaft der Schweizer Armee mit 35'000 Armeeangehörige, die innert zehn Tage aufgeboden werden können sollen, notabene die grösste Anzahl in ganz Europa, quer in der Landschaft und verführt zum Missbrauch von Ressourcen, die zumeist für die von den Leistungen Profitierenden kostenlos sind. Wie selbstverständlich solches geworden ist, zeigt zudem über das militärische Aufgebot hinaus das Beispiel der Sars-CoV-19-Pandemie, wo sämtliche Studenten mit Bachelor-Abschluss als Freiwillige zur Unterstützung des Sanitätswesens aufgerufen werden, während hierzu ja eigentlich eine befristete Teil- oder Vollzeitarbeitsnachfrage mit anständigen Löhnen zu erfolgen hätte.

Bei solch frappanten Systemwechseln zu staatlichem Dirigismus mit Solidaritätsaufruf kann es nicht erstaunen, dass der Einzelne immer mehr Eigenständigkeit aufgibt und sich andernorts optimiert, ohne sich länger dem

höheren Anspruch individueller Unabhängigkeit zu stellen. Was Wunder, wenn dies auch in der personellen Alimentierung der Armee Spuren hinterlässt.

### 3 Zahlenbuch und Personalplanung

Die personelle Alimentierung der Armee kennt einige Eigenarten, derer man sich bewusst sein muss. Diese haben sich einerseits seit Jahren als zweckmässig erwiesen, andererseits verhindern sie letztlich eine präzise Planung und eine flexible Handhabung der Nachfrage nach Personal. Grundlage bilden die einschlägigen Gesetze und Verordnungen, auf deren Basis die Sollbestandstabellen erstellt werden (Organisation von Truppenkörper und Formationen, OTF; im Alltagsjargon «Zahlenbuch»). Von den so definierten Stellenkontingenzen werden dann Sollbestände unterschieden, welche etwas höher sind, Mobilmachungsreserven beinhalten und es erlauben, die Einrückungsbestände trotz Dienstverschiebungen höher zu halten. Ausufernde Sollbestände werden durch gesetzlich verankerte personelle Maximalzahlen als Richtzahlen für die gesamte Armee im Zaum gehalten. Doch wie sieht es im Einzelnen aus?

Erstens geht es um die laufende personelle Erneuerung der Mannschaften. Die folgenden Zahlen sind Grössenordnungen, die über die Zeit variieren können; dennoch zeigen sie genügend genau die Zusammenhänge auf:

- Stellungspflichtig sind 35'000 Schweizer pro Jahr; deren Zahl ist schweizweit anhand der Bevölkerungs- und Einbürgerungsstatistik gut planbar;
- Davon sind 60 % diensttauglich, je nach Kanton zwischen 55 % und 80 %.
- Dank sorgfältiger Rekrutierung nach physischen und psychologischen Kriterien beenden 95 % die Rekrutenschule, sofern sie nicht in den Wehersatzdienst wechseln.
- Die Diensttagezahl nach der Rekrutenschule erlaubt die Durchführung von sechs Wiederholungskursen, derzeit möglichst jährlich, insgesamt längstens innert zehn Jahren.

- In den letzten Jahren haben 6000 Wehrpflichtige jedes Jahr in den Zivildienst gewechselt, früher 2000.
- Das Stellenkontingent der Milizarmee umfasst 120'000 Armeeangehörige.
- Die Verbände werden mit einer Reserve alimentiert, sodass der Sollbestand 135'000 AdA beträgt. Dieser Sollbestand wird neben den neuen sogenannten «Ausexerzierten» durch jene alimentiert, die noch nicht alle Dienste geleistet haben (Nachhang).
- Der Nachhang entsteht durch Auslandsaufenthalte zwecks Studium oder Arbeit, Dispens und Urlaub wegen Prüfungen, wegen Krankheit und Unfällen.

Es sind aber auch organisationsinterne Zusammenhänge zu beachten:

- Mit dem Modell der sechs Wiederholungskurse besteht für die WK-Truppen allein schon durch die geplante personelle Ablösung von jährlich einem Sechstel des Bestandes eine Fluktuation in den Einheiten von 16,6 %.
- Die Fluktuationsrate kann sich verdoppeln auf 30 %, etwa durch WK-Daten, die mit Prüfungen korrelieren, durch Umorganisationen, wie die Zusammenlegung oder Auflösung von Verbänden, durch notwendige Neuausgebildete bei der Einführung neuer Technologien und der manchmal damit einhergehenden Reorganisation der Einheiten.
- Die immer umfassendere Ausrüstung der Verbände mit Fahrzeugen, Waffen und Informations- und Kommunikationsmitteln, die teilweise sehr armeespezifisch und manchmal veraltet sind, führten zu einer steigenden Anzahl von Spezialisten in jeder Einheit.
- Die Aufgabengebiete des einzelnen Armeeangehörigen werden immer breiter – kämpfen, schützen, retten, helfen mögen als Stichworte dafür dienen.

- Keine Armee reform seit dem Zweiten Weltkrieg hat bisher für die Stufe Soldat eine grössere Anzahl Diensttage eingefordert; ihre politische Akzeptanz wurde jedes Mal mit einer Diensttagereduktion erreicht.

Somit bestehen zwar politisch legitimierte Regelungen. Aber das Zusammenspiel all dieser Aspekte behindert eine verlässliche Planbarkeit. Trotz klaren Grundsätzen besteht ein politisch erwünschter grosser Handlungsspielraum für den Einzelnen. Und wie diese sich entscheiden, unterliegt ebenfalls Schwankungen. Die Überwachung der Erfüllung der Dienstpflicht und die Aufgebote der Soldaten befinden sich weitgehend in der Hand der Militärverwaltung auf den Stufen Bund und Kantone. Es braucht schon ziemlich Erfahrung als Einheitskommandant, um rechtzeitig den Finger auf die Anwesenheit zwingender Funktionsträger zu legen oder mit den eingeteilten auch ein so gutes und vielleicht auch bezüglich Diensttagen und Urlauben individuelles Verhältnis zu pflegen, dass die Verbandsaufgaben nicht gefährdet werden.

Dann gilt es zu beachten, wie sich die Entwicklung beim militärischen Berufspersonal darstellt. Seit 2004 gibt es derartige Funktionen von der Stufe Soldat bis zum höheren Stabsoffizier. Neben den höheren Stabsoffizieren, Stabsoffizieren in der Militärverwaltung, Berufsmilitärpiloten und Zeitkadern und -soldaten ist nach wie vor der grosse Teil in der Ausbildung der Milizkader eingesetzt. Ihre Anzahl, etwa 700 Offiziere und 1300 Unteroffiziere, ist über die Jahre konstant. Allerdings nimmt der Anteil jener mit zivilem Abschluss an einer Universität oder Hochschule mit und ohne Doktorat ab, obwohl sich die Gymnasial- und Akademikerquote innerhalb der Gesellschaft in den vergangenen 40 Jahren etwa verdoppelt hat. Die Unterstützung der Milizkader ist wichtig und wertvoll, auch wenn hier gleichzeitig ein Puffer für Unterbestände besteht, welcher sich aus vermehrter Auftragstaktik bei der Unterstützung der Miliz ergibt.

Ein dritter wesentlicher Bereich sind schliesslich die Milizkader. Bis zum Jahr 2003 durchliefen alle Kader alle Hierarchiestufen mit Abverdienen und ab der Stufe

Leutnant mit mehreren Wiederholungskursen als praktische Dienste. Von 2004 bis 2018 versuchte man, die untere Kadergrundausbildung zu verkürzen, indem die Beförderungsdienste früher in Angriff genommen werden konnten und erst der praktische Dienst zum letzten Grad vollständig zu leisten war. Mit der jüngsten Weiterentwicklung der Armee kehrte man wieder zu vollständiger Rekrutenschule und vollständigem Abverdienen des letzten Grades zurück, was die Kadergrundausbildung wiederum deutlich verlängert.

Zwar leisten Milizkader gradabhängig unterschiedlich gut austariert wieder mehr Diensttage bis zur Entlassung aus der Armee. Das System hat aber nur insofern Flexibilität, als dass ein Quereinstieg schwierig ist; Fachoffiziere bilden hier eine willkommene Ausnahme. Daher sind die notwendigen Kader nur über die Zeit entlang der Karrierepfade aufbaubar. Theoretisch bestehen die rechtlichen Möglichkeiten, Geeignete zur Weiterausbildung und Funktionsübernahme zu zwingen. Dies entspricht allerdings nicht der Praxis bei Offizieren ab Stufe Oberleutnant und wird auch bei den Einheitskadern möglichst vermieden. Immerhin besteht die Möglichkeit, freiwillige Kader länger zu behalten, wobei davon eher die Armeestäbe Gebrauch machen.

Milizbereitschaftstruppen, wie früher die Flughafenformationen oder die aktuellen Truppen mit erhöhter Bereitschaft, erreichen nie Vollbestände; werden sie nicht für Übungen (kurzer Dauer) aufgeboden, schwankt der Einrückungsbestand zwischen 40 % und 70 %, wie tendenziell auch das jüngste Beispiel des Assistenzdienstes der Sars-Cov-19-Pandemie zeigt.

Wenn schon in privaten Unternehmen bekanntlich eine Fluktuationsrate von mehr als 20 % über mehrere Jahre im besten Fall noch dank Wachstum trotz ganzjähriger Präsenz kaum zu meistern ist, kann es nicht erstaunen, dass der einmal im Jahr stattfindende dreiwöchige Dienstbetrieb der WK-Truppen gelegentlich holprig, langsam, ineffizient und damit nicht zufriedenstellend erlebt wird. Dieses Ergebnis wurde wiederholt mit überforderter Miliz bezeichnet, was jedoch der Thematik in keiner Weise gerecht wird. Vielmehr ist anzuerkennen,

dass der personelle Trichter anfangs zu weit ist, dann aber rasch zu eng wird.

Wie im Zivilen, sind die Ansprüche an militärische Organisationen markant gestiegen. Wo früher unbeschwert Kriegstüchtigkeit, das automatische Beherrschen von Waffen und Geräten und eine Mobilmachung aus dem Stand gefordert wurden, brach die Fähigkeit dazu mit dem Zweijahresrhythmus der Wiederholungskurse ab 1995 unübersehbar zusammen. Vielfältige technische Erneuerungen und die Einführung neuer Waffensysteme bei gleichbleibendem zeitlichen Rahmen der Wiederholungskurse erforderten weitere Abstriche im Anspruch an die zu erreichenden Ziele, was zweifellos der Motivation der Dienstleistenden auch nicht förderlich ist. Es gibt ein Minimum an Anforderungen an militärische Fortbildungsdienste, welche auch für die teilzeitpräsente Miliz ermunternd sein müssen. Diesbezüglich stehen die Verantwortlichen jedes Jahr in direktem Wettbewerb mit anderen Organisationen und ihrem Erlebniswert und Sinngehalt. Wichtige Elemente dazu sind personelle Konstanz und regelmässiges Üben von allgemein akzeptierten zugewiesenen Aufgaben. Oder – auf dieser Basis – konkrete Einsätze im In- oder Ausland.

Daraus ergibt sich eine Grundlogik mit obligatorischer Grundausbildung und später freiwilligen, vertraglich

geregelten Milizaufgaben für Know-how-Erhalt und Weiterentwicklung bezüglich Verteidigung. Über alles gesehen, gilt der Grundsatz, je gefüllter die Pipeline, umso mehr kommt am Ende an, auch bezüglich der Einrückenden in Wiederholungskursen. Daher ist das Bemühen um das quantitative Zurückdrängen der Zivildienstleistenden seitens der Armee nachvollziehbar. Es greift aber militärpolitisch zu kurz, sich an einer gelegentlich historisch verklärten, disziplinierten, kriegsnahen oder angstgetriebenen gesellschaftlichen Konsensvorstellung zu orientieren und zu meinen, eine schärfere Reglementierung könnte eine ausreichende Verbesserung bringen. Vielmehr sind die gesellschaftlichen Präferenzen in ihrer Vielfalt als Ausgangslage zu akzeptieren. Das Schweizer Volk hat immer wieder sehr wohl gezeigt, dass es mit Augenmass zu differenzieren vermag und seine Rolle als Souverän zu Recht hat. Folglich muss es darum gehen, die Bestandsprobleme der Armee aus weiterem Blickwinkel zu beurteilen.

Nicht jede Änderung muss gleich als Entwicklungsschritt oder gar Reform deklariert werden. Unterscheiden wir Stellenkontingent, Sollbestand und Einrückungsbestand, so geht es darum, bezüglich all dieser Grössen ein optimales Zusammenspiel und Flexibilität zu ermöglichen, ohne von zu starren Einschränkungen behindert zu werden.



## 4 Ungereimtheiten im Alltag

Einheiten und Stäbe der Armee sind im Zahlenbuch und seinen Nachfolgedokumenten mit Stellenkontingenten personell und funktional definiert. Gelingt es über die Zeit nicht, ausreichend Personal ab den Grundausbildungsdiensten in die Einheiten und Stäbe einzuteilen, ist es notwendig, Anpassungen vorzunehmen. Dazu ist das Bemühen um eine Trichtervergrösserung – Aushebungsquote, Rekrutierungsquote, Tauglichkeitsquote, Ausexerziertenquote – nur der eine Ansatz; ebenso sind weniger komplexe und spezialisierte Fähigkeiten, ausreichende Redundanz in den Funktionen oder eine Reduktion der Anzahl Verbände denkbar. Dies sollte nicht als Politikum verstanden werden, sondern in erster Linie dem Ziel dienen, funktionsfähige Organisationseinheiten, Einheiten und Stäbe für jeden Einrückungszeitpunkt zu gewährleisten. Die geforderten sogenannten OTF-Bestände, also das genaue Besetzthalten jeder definierten Stelle, ist eine idealtypische Forderung, die allenfalls bei bestimmten Übungen in der Grundausbildung zu Ausbildungszwecken vertretbar ist, aber gelegentlich als übertriebener Ästhetizismus zu sehen ist. Danach aber und im Einsatz sind ab Beginn, wie in allen Organisationen, situative Anpassungen notwendig. Solche gehören neben dem Setzen von Zielen gerade zum Kern jeder Führungstätigkeit. Ob vier oder drei gleichgegliederte Züge oder sechs, fünf oder vier Artilleriegeschütze in Fortbildungsdiensten personell alimentiert werden können, ist weniger wichtig als die Anwesenheit von Spezialisten wie Fahrern oder Systemsoldaten. Auch in Stäben kann in Fortbildungsdiensten manche Lücke durch vorzeitige Planung überbrückt werden. Statt über nicht vorhandene OTF-Bestände zu lamentieren oder auf solchen als vereinfachte Planungsgrundlage zu basieren und als Voraussetzung zu fordern,

wäre es besser, Gliederungsfragen als völlig normalen Teil der Ausbildungs- und Einsatzführung zu etablieren und hier den notwendigen Spielraum zuzulassen, dessen Nutzung aber auch einzufordern. Oder anders ausgedrückt: OTF-Bestände sind zweckmässige Richtgrössen, wichtig aber ist vor allem die personelle Abdeckung von Spezialistenfunktionen. Darauf müssen die Einheitskommandanten in erster Linie selbst achten und den notwendigen Austausch sowohl mit der Militärverwaltung als auch mit den Spezialisten ihrer eigenen Einheit selbst pflegen. Analoges gilt für Stäbe.

Es ist auch zu ergänzen, dass ebenfalls, wie in allen anderen Organisationen auch, das Potenzial der Einrückenden häufig wesentlich grösser ist, als ihre funktionale Tabellierung erahnen lässt. Hier liegt ein grosser Vorteil des Milizprinzips.

Einsatzführung und Ausbildungsführung sind zweierlei. Und doch gehören Sie eng zusammen. In Ausbildungssequenzen dürfen Forderung, auch gelegentliche Überforderungen, Faszination, Ausprobieren, Attraktivität und temporeicher Ablauf mit den notwendigen Sicherheitsmassnahmen stattfinden. Im Einsatz stehen Reserven, Übersicht, Disziplin, konzentrierte Aufgabenerfüllung im Vordergrund. Beides übersteigt den alltäglich-spontanen Anspruch und macht die militärische Führungsaufgabe interessant. Die beiden Führungssituationen dürften wieder vermehrt auseinanderzuhalten sein. Auch hier sind die unteren Kader darin zu unterstützen, dass sie jeweils ihre Ausbildungs- oder Einsatzverantwortung stufengerecht, motiviert und engagiert wahrnehmen können.

Der strategische Spagat der Schweizer Armee wird immer grösser. Im Einzelfall kann man das pragmatisch sehen. Aber was heisst es eigentlich, wenn die Vorsteherin VBS und der Chef Kommando Operationen wie folgt wiedergegeben werden:



Bundesrätin Viola Amherd im grossen Interview  
**«Keine Berufsarmee mobilisiert schneller als unsere»**



**Corona-Einsatz der Armee**  
**Keine «unnötigen WKs» bis Ende Juni**

Selbstverständlich ist die Schweizer Armee imstande, ein paar Bataillone in kurzer Zeit anzubieten. Doch was ist der Benchmark? Vom Ablauf her gibt es wohl kaum eine Armee, deren Soldaten so oft mobilisieren und demobilisieren wie die unsere mit dem WK-System und den kurzen Weiterbildungskursen. Symptomatisch ist vielmehr, dass über 200 von 5000 nicht eingerückt sind und offenbar nicht einmal die Hälfte davon überhaupt eingesetzt ist. Kommt dazu, dass der Assistenzdienst natürlich auch ein relativ einfacher Einsatz ist und nur moderate Planung benötigt.

Dass im Weiteren an oberster Stelle die Wortwahl von «unnötigen WKs» Verbreitung findet, zeugt von einer beachtlichen normativen Entfremdung von den eigentlichen Grundwerten der Schweizer Militärverfassung. Die Miliz soll genau so lang aufgeboten werden, wie sie direkt gebraucht wird. Bezüglich Fortbildungsdiensten wirft das Streichen von WKs natürlich die Frage auf, ob diese nicht generell vielleicht sistiert werden könnten. Was ist von einer Wehrpflicht zu halten für Fortbildungsdienste, die bei viraler Bedrohung nicht mehr durchgeführt werden?

Auf strategischer Ebene scheint die Aufgabenbreite der Armee überdehnt. Zu wenig wird für die Kernkompetenz des Kämpfens getan, zu viel für die Begleitaufgabe Helfen. Die fast schon beliebige Reduktion des Anspruchs in der Verteidigungsbereitschaft in Verbänden und Stäben sowie die ausufernden Anbieterungen in Unterstützungsaufgaben können im Einzelfall noch gerechtfertigt werden, sind aber in ihrer Gesamtheit einer politischen Beliebigkeit unterworfen, die nicht überzeugt. Wenn sich in der Corona-Krise Hunderte von Bachelor-Studenten innert Stunden als Freiwillige in den Kantonen melden, dann aber teilweise auf nicht aufnahmefähige oder -willige zu unterstützende Institutionen stossen, sind Bedarf und Abdeckung nochmals in einem anderen Licht zu sehen. Es ist daher keine Überraschung, dass

auch der einzelne Wehrpflichtige mehr und mehr eine individuelle Optimierung anstrebt, die ihrerseits die personelle Alimentierung erschwert.

Auffällig bleibt einmal mehr, dass kaum Kostentransparenz geschaffen wird und durch die Wehrpflicht eine eigentliche Arbeitsillusion besteht. Auch bei staatsnahen Aufgaben wäre es besser, die notwendige Arbeit müsste in transparentem Rahmen eingekauft werden. Das heisst nicht, dass komplizierte Ausschreibungsverfahren zur Anwendung kommen müssen. Sondern vielmehr steht im Vordergrund, dass die staatsnahen Organisationen lernen, einen pulsierenden Personalbedarf aktiv zu managen und im Personalmarkt bedarfsgerechten Zugang zu geeignetem Personal finden.

## 5 Strategische Ansätze

Für strategische Überlegungen ist scheinbar nie der richtige Zeitpunkt, denn sie stehen zumeist im Widerspruch zum aktuellen Handeln. Da sie dennoch unabdingbar sind, müssen sie trotzdem regelmässig mit Sorgfalt gemacht werden, um in naher und ferner Zukunft den bestmöglichen Handlungsspielraum zu haben. Strategische Überlegungen sind auch nicht einfach irgendwelche Fantasien. Sie sollen dazu beitragen, länger gültige Wertvorstellungen bei sich ändernden Rahmenbedingungen und Erwartungen im Alltag begründet umsetzen zu können.

Strategisch relevant sind folgende Ansätze:

- Es besteht ein innerer Zusammenhang, die direkt-demokratische, föderalistische und dem Subsidiaritätsprinzip folgende Staatsordnung der Schweiz mit ihrer Trennung der drei Gewalten und ihren Freiheiten zu erhalten; dies soll mit dem Volk als Souverän und mit der wohl am weitesten gereiften wehrpolitischen Vorstellung in Form von Milizgrundsatz und Wehrpflicht erfolgen. Mit dem Bürgersoldaten, der die schwerwiegendste Aufgabe zu seinem Schutz selbst in die Hand nimmt und diese auch verantwortet. Von diesem Konstrukt abgeleitet, lassen sich weiterhin

eine allgemeine Wehrpflicht sowie die Wehersatzdienste rechtfertigen, wenn diese Staatsordnung bedroht ist. Eine existenzielle Gefährdung unserer Staatsordnung ist wohl stets machtpolitischer Art. Folglich sind auch die Wehrdienste auf diese Bedrohung, gemeinhin als gefährlichste verstanden, auszurichten. In instrumenteller Hinsicht gehört hierzu eine hohe organisatorische Autonomie und die Hingabe an die Auftragserfüllung letztlich mit dem eigenen Leben. Diese Radikalität kann und soll in Friedenszeiten weitgehend nur organisatorisch geübt werden und muss wohldosiert in Schranken gehalten sein. Typischerweise ist der Bürgersoldat dafür die beste Garantie.

Für diese Aufgabe sind dedizierte Formationen vorzuhalten, welche in erster Linie das automatische Beherrschen von Waffen und Geräten, Abläufen und Zusammenarbeitsformen technisch-organisatorisch beherrschen und weiterentwickeln. Dafür müsste gleichzeitig mehr Aktualität im Wissen, Können und Wollen von Soldaten und Kadern bis Stufe Bataillon vorliegen und eine grössere Konstanz mit weniger Personalfluktuations ermöglicht werden. Dies wäre etwa möglich, wenn die Kampftruppen nach einer

Rekrutenschule und zwei Wiederholungskursen im Rekrutenschulverband unter Milizkaderführung in ein truppengattungsspezifisches Versuchsbataillon eingeteilt würden, in welchem sie sich als freiwillige Miliz (analog zu den heutigen Stabsoffizieren) vertraglich geregelt und entschädigt mehrmals für fünf und später drei Jahre verpflichten können, sozusagen als «Teil-Zeitsoldaten». Eine Kombination mit einem Durchdienermodell wäre in diesem Zusammenhang denkbar. Dieser Kern verantwortet die spezifischen Fähigkeiten und wäre bei einem nötigen Aufwuchs die Keimzelle für den Kapazitätsausbau. Definitionsgemäss befasst sich ein solches Versuchsbataillon nicht mit Wahrscheinlichkeiten, sondern mit Verfahren, um Gefährlichkeiten aufgrund machtpolitischer Bedrohungen zu begegnen.

- Katastrophen und Krankheiten können auch hohe Gefährdungsgrade für Gesellschaft, Wirtschaft und Staat erreichen. Im Unterschied zu machtpolitischen Konflikten sind aber die demokratische Ordnung und funktionierende Märkte wohl grossmehrheitlich nicht grundsätzlich gefährdet, sondern werden höchstens durch Notrecht bedarfsorientiert, gesetzlich geregelt und mit parlamentarischer Kontrolle nötigenfalls eingeschränkt. Ein Notstand rechtfertigt lediglich kurzfristig die Aushebelung von Freiheitsrechten. Folglich ist ein mehrwöchiges Aufgebot der Armee, wie es für subsidiäre Einsätze mit Assistenzdienst derzeit vorgesehen und teilweise praktiziert wird, kaum die optimale Ausgestaltung der notwendigen Gegenmassnahmen in Themen des Bevölkerungsschutzes. Wenn denn die vorgehaltenen zivilen Ressourcen tatsächlich nicht reichen sollten, wären vielmehr entsprechende arbeitsmarktliche Nachfragen zu gestalten. Nicht militärische Mobilmachungen und ein Aufruf für freiwillige Medizinstudenten, sondern Stellenangebote für Werkstudenten, Kurzar-

beitende, Arbeitslose oder Stellenwechselwillige, welche über bedarfsnahe Eignungen verfügen und dafür entschädigt werden. Immer geht es um die Kapazitätserweiterung bestehender Organisationen. Folgerichtig wäre deshalb auch eine Führungs- und Einsatzverantwortung durch die bestehenden Organisationen. Der grosse Vorteil liegt bei einem solchen Vorgehen in der wesentlich genaueren und flexibleren Ermittlung des tatsächlichen Bedarfs, in der Erhöhung der Robustheit der bestehenden zivilen, alltäglichen Organisationen und der damit einhergehenden Kostentransparenz. Dank elektronischer Arbeitsmarktvorgahren ist solches rasch möglich, wie etwa die Freiwilligen-Kohorten bei Open-Airs oder Weltcuprennen zeigen, die sich als motivierte Freiwillige einbringen.

- Die Vorstellung einer Militarisierung der westlichen Gesellschaft, vielleicht gar unter dem Titel Gesamtverteidigung, ist überholt. Es geht vielmehr darum, mit möglichst alltäglichen Organisations- und Zusammenarbeitsformen besondere und ausserordentliche Lagen zu meistern. Auch hierbei ermöglicht die Digitalisierung viel mehr, als derzeit umgesetzt wird. Getreu dem Milizgrundsatz und einer marktwirtschaftlich optimierten Abstimmung im Arbeitsmarkt wäre einem fluktuierenden Kapazitätsbedarf mit entsprechenden Teilzeit- und Bereitschaftsstellenangeboten die Spitze zu brechen. Auch dabei würden sich neue Möglichkeiten und Übergänge ergeben. So wäre etwa denkbar, dass in einer Rekrutenschule die militarisierete Form von unterstützenden und logistischen Leistungen vermittelt wird und in zwei Wiederholungskursen, weiterhin in der Gliederung der Grundausbildung, die Zusammenarbeit mit Kampfverbänden getestet und geübt wird, dann aber ebenfalls ein Wechsel in freiwillige zivile Aufgaben auf Teilzeitbasis oder mit Bereitschaftsstellenvertrag mit dem militärischen Erfahrungsausweis erfolgen kann.

Wie kommt es, dass die Armee einen Grossteil ihrer Sanitätstruppen, Transportverbände und Militärpolizei mobil macht, ohne dass dazu eine gründlichere Lagebeurteilung im Bund erfolgt? Das, was wir vom Bundesamt für Gesundheit täglich basierend auf Faxmeldungen auf knappen zwei bis vier Seiten erfahren, ist lamentabel ungenügend angesichts der Tatsache, dass in kurzer Zeit zwei deutlich aussagekräftigere Lagedarstellungen verfügbar waren:

Chemieinformatik-Doktorand Daniel Probst mit [www.corona-data.ch](http://www.corona-data.ch) und die

John Hopkins University, Baltimore, mit:

<https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>

Zwar ist die NZZ noch eine Spur besser in ihren «Visuals». Aber eine systematische Aggregation der Fälle, von Kategorien inklusive Abgleich mit historischen Daten und In-Bezugs-Setzung zu Altersverteilungen, Wohndichten und Bevölkerungszahl fehlt trotz Übergang zu Notrecht weiterhin. Wer auf solch desolater Analysebasis Entscheidungen grosser Tragweite fällt, überzeugt nicht. Es bleibt zu hoffen, dass dies nun endlich auch vom Parlament erkannt wird und dieses für Remedur sorgt. Sozialistisches Notrecht ist nicht das, was die Schweiz bis heute so weit gebracht hat. In einer nicht machtpolitischen Krise muss ein Armeeeinsatz deutlich präziser dargestellt und kommunikativ begleitet sein. Zu viel Platz bleibt für die Darstellung von Unterbeschäftigung, Vergewaltigungsvorwürfen, armeeinternen Infektionen und eine ungewohnt naive Verherrlichung des telegenen und sprachgewandten uniformierten Medienkonferenzteilnehmers bis weit in bürgerlichen Medien.

Mit diesen Ansätzen kann die staatliche Ordnungsfunktion gestärkt werden, es ergeben sich eine klare und zum normativen Gerüst der Verfassungsgrundlagen stringente Fokussierung, ein sorgfältiger Ressourceneinsatz und Kostentransparenz. Dies erlaubt auch ein konsequentes Auseinanderhalten von Fähigkeiten und Kapazitäten der Armee.

All diese Profilschärfungen in den verschiedenen Aufgaben dürfte sich auf die Motivation Einrückungspflichtiger positiv auswirken und würde den vielfältigen aktuellen Werthaltungen in der Gesellschaft eher entsprechen, ohne dass eine Leistungsminderung resultieren würde, wohl eher das Gegenteil.

## 6 Konstruktive Lösungsoptionen

Vor einem solchen strategischen Horizont und angesichts des aktuellen Handlungsbedarfs sind für die Verbesserung der personellen Alimentierung der Armee die folgenden Sofortmassnahmen denkbar, die rasch und intern umsetzbar sind:

- Zentral sind funktionierende Verbände in allen Dienstleistungen. Sie basieren auf verschiedenen notwendigen Schlüsselfunktionen und einer vertrauten Zusammenarbeit. Bis zum Einrücken sind eine Vielzahl

von Stellen involviert, die Teilverantwortungen am Personalrichter haben. Am Schluss aber haben Einheitskommandanten und höhere Kommandanten für ihre Stäbe die Gesamtverantwortung. Hier besteht Handlungsbedarf in der sorgfältigen und angeleiteten Personalführung auf und zugunsten der Stufe Einheit. Angesichts der kommenden nächsten Dienstleistung geht es nicht darum, über ungünstige Voraussetzungen zu lamentieren. Ausbildungsführung heisst vielmehr, für das Vorhandene die bestmöglichen Pro-

gramme zu entwickeln. Mit mehr Flexibilität und Fantasie ist dies vor Ort meistens möglich, und solches muss zugunsten der Auftragserfüllung von allen Involvierten gefördert und unterstützt werden. Nehmen wir die Miliz wieder vermehrt bei ihrer eigenen, originären Verantwortung, Kader und Mannschaft. Denn vollständig alimentierte Verbände als Voraussetzung zu erwarten ist ein übertriebener Ausbildungs- und Verwaltungsästhetizismus. Hingegen Formen der Aushilfe und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Verbänden zu finden, auch in Wiederholungskursen und Schulen, ist angezeigt. Im Kern stehen kreativ und flexibel optimierte, funktionsfähige Organisationseinheiten, die das Trainieren der technisch-organisatorischen Fähigkeiten eines Verbandes ermöglichen. Personeller und materieller Vollbestand hat bestenfalls in der Grundausbildung einen gewissen Stellenwert und in jener einen sprichwörtlichen Sekunde des Gefechtsbeginns; geübt werden aber muss ein erfolgreiches Sich-nach-der-Decke strecken, bei der Aufgabenerfüllung, aber auch schon bei der Planung. Heisst: Funktionierende Verbände dank kreativer und flexibler Einheitskommandanten, die in ihrem Bemühen auch unkonventionell unterstützt werden.

- Mehr Umsicht bezüglich Spezialisten. Spezialisten sind stolz auf ihr Können. Und sie besetzen Schlüssel-funktionen in den Verbänden. Es ist von Einheitskommandanten nicht zu viel verlangt, mit den Spezialisten auch eine persönliche Abmachung zu treffen und sie für die kommende Dienstleistung auch mental zu verpflichten. Wer um die Wichtigkeit seiner Aufgabe weiss, ist eher bereit, diese auch zu erfüllen.
- Eine tiefe Fluktuationsrate stützt die Funktionsfähigkeit von Verbänden. Allerdings gehört dann noch die typische Geduld einer Bereitschaftsfunktion und eine gewisse personelle Stabilität und Spontankompetenz dazu. Beim technisch anspruchsvolleren Zusammenspiel mit Fahrzeugen, Kollektivwaffen, Computersystemen über grosse Distanzen und mit grossen physischen Geschwindigkeiten ist deutlich mehr Training notwendig und es braucht eingespielte Teams in den

Einheiten wie im Bataillonsrahmen. Auch hierbei hilft die persönliche Kontaktnahme des Einheitskommandanten. Aber ebenso wichtig sind der WK-Zeitpunkt, die Regelmässigkeit der WKs und zwischen den WKs liegende kurze Kaderkurse. Diese erlauben es insbesondere, die Kader in der Fähigkeit der Auf-tragstaktik und im flexiblen Planen zu stärken.

Das Spezielle einer Aufgabe verbindet und schweisst zusammen. Das sieht man etwa bei Einsatzverbänden im Swissint. Wer mit seinen Kameraden vertraut ist, verschiebt Fortbildungsdienste weniger. Konsequenterweise sollten Fortbildungsdienste der Truppe so weit wie möglich auf leistungs- und einsatzorientierte Aufgabenbereiche fokussiert werden.

- Es ist zu prüfen, inwiefern mehr Gestaltungsspielraum für Einheiten und Stäbe möglich ist durch angewandte Umschulungen und das Nutzen ziviler Fähigkeiten.
- Wo Lücken bleiben, sollten ein einfaches Beschaffungswesen/Einkauf oder an die zu leistenden Dienstage anrechenbare Aufgebote möglich sein. Auch vereinfachte Ausschreibungsverfahren mit Notrecht für beschränkte Zeit und nachträglicher Genehmigung des Parlaments sollten, wo zweckmässig, geübt werden können und zu einer zweckmässigen Lückenfüllung möglich sein.
- Zusätzliche Personalkategorien wie eine freiwillige Miliz und beamtenrechtliche Zusatzfunktionen in Führung und Ausführung in den Bereichen Schützen, Helfen, Retten können eine weitere Entspannung bieten. Was spricht eigentlich dagegen, dass der sich weit in die Leistungserbringung ausdehnende Staat nicht zuerst mit seinen Angestellten auch aufwuchsfähige Organisationsformen definiert («Wehrpflicht für Staatsangestellte», nicht nur Wehrpflichtbefreiung für Spezialfunktionen). Führungsrollen und Ausführungsrollen können, wie generell bei Miliz-tätigkeiten, auch bei allen Staatsangestellten als Bereicherung der Alltagsarbeit verstanden werden. Eine Erweiterung in die staatsnahen Betriebe oder die Rüstungsindustrie wäre ebenfalls denkbar.

- Der temporäre Aspekt der Wiederholungskurse kann dazu führen, dass sich eine fundamentale Auseinandersetzung mit Verbesserungsmöglichkeiten auf allen Stufen zuweilen Jahr für Jahr einfach nicht lohnt. Ein Element zur Förderung der gemeinsamen Verantwortungsübernahme in den Einheiten und Stäben wäre ein digitalisiertes internes Feedbacksystem. Dieses würde auch als Ventil dienen. Eine wirksame Feedbackkultur verbessert den Zusammenhalt und erhöht die Motivation, seinem Verband treu zu bleiben.
- Die Armee folgt tendenziell einer «Kreuzfahrtschiffsvorstellung». Das heisst, unter einem Kommando werden alle Funktionen organisationsintern möglichst autonom organisiert. Dies entspricht einem Expeditionsdenken. In unserer physisch und virtuell stark vernetzten Welt mit einer weitgehend im eigenen Land vorgesehenen Aufgabenerfüllung sind auch vernetzte Formen denkbar, was die Zahl der notwendigen Spezialisten reduziert. Was im Zivilen schon lange praktiziert wird, könnte zumindest im Ausbildungsbetrieb stärker vorangetrieben werden, insbesondere was Logistik und Führungsunterstützung betrifft.

Die gegenwärtige Bestandssituation der Armee ist Resultat der politischen Entscheide und der alltäglichen Umsetzung von Bund und Kantonen. Hier besteht wenig Änderungspotenzial. Hingegen liegt es in der Hand der Armee selbst, in der alltäglichen Praxis Verbesserungen zu finden. Gefordert sind die Ausbildungsverantwortlichen vor Ort. Sie brauchen aber Unterstützung der Militärverwaltung und der vorgesetzten Stellen. Eine stärkere Fokussierung und der Verzicht auf Polyvalenz auf relativ spontanem, eher tiefem Niveau dürfte die Identifikation mit der Aufgabe in den militärischen Verbänden verbessern. Mehr Korpsgeist und herausfordernde Aufgaben wirken sich positiv auf das Dienstleistungsverhalten aus.

Für die robusten Aufgaben muss weiterhin auf Wehrpflicht und Wehersatzdienst gesetzt werden. Hingegen im Bevölkerungsschutz sind ergänzend marktwirtschaftliche Strukturen auch für die personelle Alimentierung zu finden.

Das Besondere an der Schweiz seit 1848 ist, dass Staat und Private über vielfältige Ressourcen verfügen. Sie sind diszipliniert, gehorchen aber nicht gerne. Das Volk muss verstehen, warum etwas notwendig ist. Dies schuldet die Politik dem Souverän. Die Armee muss nicht «die grosse Stumme» sein, aber übertriebene Selbstdarstellung ist in Uniformen ebenso wenig erwünscht. Es geht pragmatisch um Effektivität und Effizienz in einer freien, transparenten und offenen Gesellschaft des 21. Jahrhunderts, 173 Jahre nach dem Sonderbundskrieg, 75 Jahre nach dem 2. Weltkrieg.

Als Ausblick wäre zu überlegen, ob nicht folgende Massnahmen angezeigt sind und wie sie ohne grosse Reform schrittweise, zuerst versuchsweise, umgesetzt werden können:

- Beibehalten: Milizprinzip und allgemeine Wehrpflicht; Freiwilligkeit für Auslandseinsätze; Reservebildung durch Rekrutenformationen in Verbandsstrukturen der Schulen;
- Abschaffen: Wiederholungskurse in normalen und besonderen Lagen;
- Einführung:
  - Versuchsverbände mit teilzeitbeschäftigter Miliz, Erweiterung der Zusatzaufgaben von Staatsangestellten und Ausbau der Rekrutierungsfähigkeit von Freiwilligen in den Bereichen des Bevölkerungsschutzes;
  - Schaffung von Arbeitsmärkten (Angebotsfähigkeit für Freiwillige, Unterstützung auf allen drei Ebenen Gemeinde, Kanton, Bund).



## VEREIN SICHERHEITSPOLITIK UND WEHRWISSENSCHAFT

### Unsere Ziele

Der Verein Sicherheitspolitik und Wehrwissenschaft und seine Mitglieder wollen

- bekräftigen, dass die Schweiz auch in Zukunft ein militärisch ausreichend geschützter Raum bleiben soll,
- erklären, dass ein wirksamer Schweizer Beitrag an die Stabilisierung primär des europäischen Umfeldes eine glaubwürdige, kalkulierbare und umfassende Schweizer Sicherheitspolitik benötigt,
- herausarbeiten, dass die Schweiz nicht nur als Staat, sondern auch als Wirtschaftsstandort, Denk-, Werk- und Finanzplatz sicherheitspolitisch stabil bleiben muss, um weiterhin erfolgreich existieren zu können,
- darlegen, dass eine sichere Schweiz angemessene Mittel für ihre Sicherheitspolitik benötigt,
- aufzeigen, was für eine effiziente und glaubwürdige Armee im Rahmen des integralen Selbstbehauptungsapparates an Fähigkeiten, an Ausbildung, Ausrüstung und Organisation nötig ist,
- sich dafür einsetzen, dass künftige Reformen der Milizarmee und ihrer Einsatzdoktrin diesen Postulaten entsprechen.

### Unsere Leistungen

Der Verein und seine Mitglieder verfolgen diese Ziele seit 1956 durch Informationsarbeit in Form von Studien, Fachbeiträgen, Publizität und Stellungnahmen (vgl. [www.vsww.ch](http://www.vsww.ch)), Vorträgen, Interviews und Gesprächsbeiträgen.

So hat er wesentlich geholfen,

- gegen eine moderne Schweizer Sicherheitspolitik gerichtete Volksinitiativen und Referenden zu bekämpfen sowie
- Expertenbeiträge zu einer neuen Sicherheitspolitik und zu einer glaubwürdig ausgebildeten und ausgerüsteten Armee zu leisten.

### Unsere Zukunftsvision

Wir wollen mit unserer Arbeit dazu beitragen,

- dass die Schaffung eines breit abgestützten inneren Konsenses im Bereich der militärischen Selbstbehauptung in der Schweiz gelingt und
- die gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Integration unserer Milizarmee auch in Zukunft intakt bleibt.

### Unsere Finanzierung

Wir finanzieren uns durch Mitgliederbeiträge, Gönnerbeiträge, Spenden sowie Legate.

### Unsere Publikationen

finden Sie unter: [www.vsww.ch](http://www.vsww.ch)

### Sie erreichen uns unter:

Inneco AG, Sarah Baumann, VSWW  
Mühlebachstr. 25, CH-8008 Zürich  
Internet: [www.vsww.ch](http://www.vsww.ch)

### Spenden auf:

Postkonto 80-500-4, Credit Suisse Zürich,  
Konto-Nr. 468809-01

**Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!**