

# Ohne ernstfall-orientierte Führung keine ernstfall-taugliche Armee



**Positionspapier der SVP Schweiz  
zu den Führungsproblemen in der Schweizer Armee**

**April 2009**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Das Wichtigste in Kürze .....</b>	<b>3</b>
1.1.	Untaugliche Führungsstrukturen .....	3
1.2.	Führungserfahrung .....	3
1.3.	Elektronische Systeme entlasten nicht von Führungsverantwortung .....	3
1.4.	Stäbe verkleinern .....	3
1.5.	Generalstabschef – Landesverteidigungskommission .....	4
1.6.	Führung im Ausnahmefall .....	4
1.7.	Volltruppen-Übungen .....	4
1.8.	Chaos in der Mannschaftskontrolle .....	4
1.9.	Cyber War .....	5
1.10.	Wirkungsvolle Kontrolle .....	5
<b>2.</b>	<b>Ausgangslage: Schweizer Armee ist ernstfall-untauglich .....</b>	<b>6</b>
2.1.	Ernstfall-Tauglichkeit .....	6
2.2.	Untaugliche Führungsstrukturen .....	6
<b>3.</b>	<b>Folgerungen und Lösungsansätze .....</b>	<b>9</b>
3.1.	Doktrin, Ausbildung, Organisation .....	9
3.2.	Der militärische Erziehungsauftrag .....	9
3.3.	Führungserfahrung durch Verbandsführung .....	10
3.4.	Elektronische Geräte entlasten nicht von Führungsverantwortung .....	11
3.5.	Stäbe verkleinern .....	11
3.6.	Geschulte Stellvertreter fehlen .....	12
3.7.	Aufsichtspflicht des Parlaments .....	12
3.8.	Führung im Ausnahmefall .....	12
3.9.	Volltruppen-Übungen .....	13
3.10.	Wirkungsvolle Kontrolle .....	14
3.11.	Informations-Führung .....	15
<b>4.</b>	<b>Die Forderungen der SVP .....</b>	<b>16</b>

# 1. Das Wichtigste in Kürze

Ende 2007, als der damals ausscheidende Chef der Armee seine Funktion niederlegte, wurde die Schweizer Armee als nicht einsatztauglich erklärt. Das ruft nach Konsequenzen bezüglich Armeeführung.

## 1.1. Untaugliche Führungsstrukturen

Obwohl die Armee nach 1989 massiv verkleinert worden ist, sind die Führungsstrukturen sowie Zahl und Grösse der zentralen Stäbe ausgebaut worden. Der Führbarkeit der Armee diene diese Aufblähung offensichtlich nicht. Der Glaube, mit elektronischen Führungsmitteln seien immer komplizierter zusammengesetzte Grossverbände führbar, erwies sich als Irrtum. Je kleiner die Armee wurde, desto **komplizierter und bürokratischer wurden die Verbindungswege und die Befehlsstränge**. Dadurch ging die Ernstfall-Tauglichkeit verloren.

Ernstfall-Tauglichkeit heisst nicht, dass die Schweizer Armee andere Streitkräfte besiegen muss. Die Schweizer Armee darf nur **nicht verlieren**, wenn eine andere Macht gegen die Schweiz Gewalt anwenden will. Ernstfall-Tauglichkeit heisst: **Die Schweizer Armee muss jederzeit zeigen und beweisen, dass sich Gewaltanwendung gegen unser Land nicht lohnt**. So bewahrt die Armee der Schweiz die Unabhängigkeit.

## 1.2. Führungserfahrung

Führungskompetenz ist zu beweisen in der **tatsächlichen Führung eines Verbands**. Nicht Resultate eines Assessments, vielmehr Bewährung in praktischer Verbandsführung ist Voraussetzung für Beförderung in höhere Funktionen. Reine Stabslaufbahnen, allenfalls gar gefördert durch Seilschaft-Protektion innerhalb von Stäben und Verwaltung, darf es in der Schweizer Armee nicht mehr geben.

## 1.3. Elektronische Systeme entlasten nicht von Führungsverantwortung

Die Tendenz, tatsächliche Führung einer Einheit durch vermeintliche Führung via Bildschirm zu ersetzen, hat in der Schweizer Armee ein untragbares Ausmass angenommen. Anstelle einer von verantwortlichen Führungspersönlichkeiten ausgehenden Führung lähmen aufreibende Abstimmungs-Probleme zwischen ungenügend kompatiblen Führungs-Systemen die Armeeführung. **Elektronik-Versessenheit der Armeeführung paralyisiert Führungseffizienz**.

In finanzieller Hinsicht sind im Bereich Führungselektronik **Fehlinvestitionen in Milliardenhöhe** getätigt worden. Unverzichtbare Verteidigungsmittel fielen den Fehlinvestitionen zum Opfer.

## 1.4. Stäbe verkleinern

Die aufgeblähten Stäbe sind zu verkleinern. Die Armeespitze muss insgesamt ausgekämmt werden. Zivile Verwaltungsfunktionäre haben in militärischen Stäben nichts zu suchen. Der **Soll-Bestand** der Stäbe hat sich an dem zu orientieren, was im Einsatz wirklich notwendig ist. Die je ihrem Chef unterstellten Stäbe haben jederzeit Miliztauglichkeit zu beweisen.

Der sog. «**Führungsstab**» ist ein unsorgfältig konzipiertes **Misch-Organ zwischen Verwaltung und Armeeführung**. Der Führungsstab ist ein Fremdkörper an der Armeespitze.

### 1.5. Generalstabschef – Landesverteidigungskommission

Die unbrauchbare Führungsorganisation für die Spitze der heutigen Armee ist zu beseitigen. Die Schweiz benötigt keinen «**Friedensgeneral**» als Chef der Armee (heute faktisch der Verbindungsarm zwischen Schweizer Armee und Nato), nur weil ausländische Armeen (von nicht-neutralen Staaten) einen solchen haben. Die Funktion des **Generalstabschefs** ist dem Auftrag unserer Milizarmee angemessener.

Dem VBS-Chef gegenüber muss die Armee vertreten werden durch die wieder in ihre Funktion einzusetzende **Kommission für militärische Landesverteidigung**. Denn die **höchsten Truppenkommandanten gehören zusammen mit Generalstabschef Ausbildungschef und Kdt Flugwaffe regelmässig an den Tisch des VBS-Departementvorstehers**. Damit sie Fortschritte und Mängel dem obersten Chef direkt erläutern und Verantwortung dafür sowie für die eingebrachten Korrektur- bzw. Verbesserungsmaßnahmen unmittelbar wahrnehmen können.

### 1.6. Führung im Ausnahmefall

Ausgangspunkt aller Führungsschulung muss die **Führung im Ausnahmefall** – nicht die Flucht in die Kooperation – sein.

**Ortsfeste, regional verankerte Truppen**, regional geführt von Kommandanten aus der Region, bilden – gerade auch angesichts asymmetrischer Bedrohung – das Rückgrat glaubhafter schweizerischer Landesverteidigung von heute. Sie werden eingesetzt in Verbindung mit ebenfalls regional vorhandenen Reserven, die nicht bloss als der «auf dem Papier verwaltete Rest» administriert werden dürfen. Für die Reserve-Mannschaft muss auch ein Reserve-Kader für den Notfall bereit stehen.

### 1.7. Volltruppen-Übungen

VBS-Spitze und **Armeeführung** (nicht bloss einzelne Truppenteile) sind endlich wieder in **Volltruppen-Übungen**, die auf realistischen Szenarien beruhen, zu beüben.

Das Bestehen in anspruchsvollen, auf Ernstfälle ausgerichteten Übungen hat nicht bloss positiven Einfluss auf die **Bereitschaftshaltung** der zivilen und militärischen, für die Sicherheit des Landes verantwortlichen Stellen. Auch die **positiven Diensterlebnisse** in gemeinsam bewältigten Übungen sind Beiträge an eine starke Landesverteidigung.

### 1.8. Chaos in der Mannschaftskontrolle

Sträflich **mangelnde Durchsetzungskraft** von Armee- und VBS-Führung liessen ab dem Jahr 2000 ein **Chaos bezüglich der Mannschaftsbestände** entstehen, das die Struktur der Armee, die Führung der Einheiten und Verbände schwer beeinträchtigt und hinsichtlich Finanzen völlig unhaltbare Zustände Tatsache werden liess.

Eine Mehrheit im Parlament setzte auf Antrag des VBS durch, dass die Armee XXI einen Bestand von **120'000 aktiven Soldaten** (die SVP hat diesen Bestand im Blick auf realistische Ernstfall-Szenarien immer als zu klein beurteilt) und 80'000 Reservisten umfassen sollte. Die 120'000 Mann setzen sich zusammen aus einem Rekrutenjahr-

gang von 20'000 Mann sowie fünf Jahrgängen WK-Mannschaft, die ihre WK-Pflicht in fünf aufeinanderfolgenden Jahren zu leisten hätten. Wehrmänner, die ihre Dienstpflicht mit 26 Jahren erfüllt hätten, blieben noch vier Jahre ohne Dienstleistung der Reserve zugeteilt. Dieses Laufbahn-Modell wurde für die Armee XXI als Antwort auf den als untauglich erkannten Zweijahres-Rhythmus der Armee 95 für die WK-Absolvierung geschaffen.

In der Realität erwies sich die Armeespitze allerdings als unfähig, den Einjahresrhythmus für die WK-Leistung auch durchzusetzen. Auf **Einsatztauglichkeit ausgerichtete Ausbildung** in den WKs wurde damit zur **Farce**. Die Milizführung der WK-Verbände wandte sich, vom VBS (bewusst?) im Stich gelassen, der zivilen Karriere zu. Der WK-Betrieb geriet zunehmend in Gefahr, zu nutzloser Zeitverschwendung zu degenerieren.

### 1.9. Cyber War

Der Cyber-War-Bedrohung ist zu begegnen mit der Schaffung einer professionellen Spezialtruppe, die bei Bedarf durch Miliz-Spezialisten ausgebaut werden kann. Mit deren Ausbildung auf der Grundlage umgehend zu schaffender Abwehr- und Gegen-schlags-Doktrinen ist sofort zu beginnen.

### 1.10. Wirkungsvolle Kontrolle

Zur Behebung der offensichtlichen Mängel ist die Kunst der wirkungsvollen Kontrolle (nach dem altbewährten System «**Kommandieren, kontrollieren, korrigieren**») wieder zu lehren und konsequent anzuwenden. Voraussetzung dafür sind **moderne Inspektions-Konzepte** sowie umfassende Übersichten über Übungsanlagen in den höheren Schulen. Festgestellte Mängel sind unter klarer Fristansetzung zu beheben.

Jedes Versagen hat einen Namen. Wer der Namensnennung ausweicht, **Versager** also **schont**, trägt **Mitschuld**, wenn im Ernstfall Versager in Führungsfunktionen stehen – und dann erneut versagen.

Die **VBS-Departementsführung** muss endlich **Erfolgsbilanzen** ihrer Anordnungen vorweisen, nicht immer bloss neue Massnahmen in Aussicht stellen, die dann bald wieder vergessen und durch bereits wieder neue **Ankündigungen** verdrängt werden.

## 2. Ausgangslage: Schweizer Armee ist ernstfall-untauglich

**Das im Zeitalter der Elektronik zunächst hoch gelobte Prinzip der zentralisierten Führung von Streitkräften ist weltweit gescheitert. Insbesondere als Antwort auf asymmetrische Bedrohung ist Dezentralisierung der Führungsverantwortung das Gebot der Zeit.**

Die Planer der Schweizer Armee sind, Nato-Konzepten nacheifernd, der Zentralisierungs-Ideologie erlegen. Inzwischen hat sich weltweit gezeigt: **Führungs-Zentralisierung** erhöht die **Verwundbarkeit** moderner Armeen. Während im Ausland (selbst in Nato-Streitkräften) die Auftragstaktik an Erfahrungen der asymmetrischen Kriegführung im Irak und in Afghanistan angepasst und die Delegation von Führungsverantwortung möglichst weit nach unten bereits intensiv geübt und umgesetzt wird, ist die Schweizer Armeeführung nach wie vor auf Zentralisierungskurs – bis hin zur als Unfug einzustufenden, aber trotzdem zunehmenden Unsitte, Armeeangehörige selbst der untersten Stufe unter Umgehung des Dienstwegs direkt mit Papieren und Ideen der Armeespitze einzudecken. Informationsführung ist Teil der Führung. Beides gehört in die Linie. **Auftragsorientierte Führung in der Linie** ist das Führungskonzept, das sich für die Milizarmee bewährt hat und weiter bewährt.

### 2.1. Ernstfall-Tauglichkeit

Die Armeeführung liess Ende 2007 aus höchster Warte (aus dem Mund des aus dem Amt scheidenden Chefs der Armee) verlauten, unsere Armee sei **nicht mehr ernstfall-tauglich**. Sie sei für den Ernstfall weder tauglich noch führbar.

Eine Armeeführung, die solches feststellt, ist zu **entlassen**. Weil sie aus Versagern zusammengesetzt ist. Elementare Aufgabe kompetenter Führung einer ernstzunehmenden Armee ist es, die **Armee jederzeit ernstfalltauglich in Bereitschaft** zu halten.

Ein Lichtblick, dass der neue VBS-Chef sein Amt am 1. Januar 2009 mit dem öffentlich bekundeten Willen antritt, abgestützt auf die Bevölkerung mit der Schweizer Milizarmee **«die beste Armee der Welt»** zu schaffen. So schwierig die Ausgangslage ist: Das Ziel ist erreichbar. Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.

### 2.2. Untaugliche Führungsstrukturen

Obwohl die Armee nach 1989 (Ende des Kalten Krieges) massiv verkleinert worden ist, sind die Führungsstrukturen der Armee ausgebaut, die Zahl der zentralen Stäbe vermehrt und diese Stäbe auch vergrössert worden. Der Führbarkeit der Armee (eine Erkenntnis aus der Ernstfall-Übung «Stabilo») hat diese Auswucherung der Führungsstrukturen nicht gedient. Der Glaube, mit elektronischen Führungsmitteln seien auch immer komplizierter zusammengesetzte Grossverbände führbar, erwies sich als schwerer Irrtum. Die erzwungene Delegation von Führungsverantwortung weg von Truppen hin zu den zentralen Stäben erwies sich als Fehler. Das kommt in einem Kommentar der NZZaS vom 24. August 2008 (S. 1 und 9) zu den Erkenntnissen aus der Übung «Stabilo» eindrücklich zum Ausdruck. Wörtlich schreibt dieses Blatt:

*«Die Übung Stabilo, der erste grosse Test der Armeeführung seit vielen Jahren, offenbart gravierende Führungsmängel. ... Die Armeestruktur sei «zu wenig effektiv und effizient», die komplexe Organisation mit den vielen Stäben müsse neu analysiert werden, fordert der Bericht. ... An der Übung Stabilo, die im November 2007 stattfand, wurde ein Aktivdienst von 25'000 Soldaten simuliert. Während der 18-tägigen Übung kam es zu Fehlleistungen, die sich im Ernstfall gravierend auswirken könnten. So plante die Armeespitze ihre Operationen mit mehr Soldaten, als effektiv zur Verfügung standen.» (S. 1)*

«Die Führungsstrukturen müssen nochmals überdacht werden.» Tatsächlich ist die Armee XXI komplex organisiert: Dem Armeechef steht der Militärstrategische Stab zur Seite, darunter agiert der **Joint Force Commander** (als **faktischer General**), Hervorhebung und Zusatz durch die Redaktion dieses Arbeitspapiers), darunter der Führungsstab der Armee. Weiter gibt es die Stäbe des Heeres und der Luftwaffe sowie der einzelnen Brigaden. Die Kompetenzen dieser Stäbe seien nicht klar abgegrenzt, die Zusammenarbeit zwischen dem Joint Force Commander ... und dem Chef des Führungsstabes ... sei «zu wenig ausgeprägt» gewesen. Eine Zusammenarbeit zwischen Heer und Luftwaffe fand nach dem Urteil der Übungsteilnehmer überhaupt nicht statt. ...

Unklar ist die **Einsatzdoktrin**. Die verschiedenen Generäle interpretieren die Raumsicherung «sehr heterogen», eine «Unité de doctrine» fehle, der Schulungsbedarf sei «beträchtlich», so der Bericht. Zudem verfügt die Armeespitze über keine eigenen Reglemente, weshalb man die Richtlinien für operationelle Planung (GOP) der Nato verwendete. Dass dieses Handbuch in verschiedenen Versionen im Umlauf war, sorgte für zusätzliche Verwirrung.

Einzelne Akteure machten im Laufe der Übung Fehler, die sich im Ernstfall gravierend auswirken könnten: Keckeis' Stab lieferte dem Bundesrat wichtige Grundlagen «auch nach mehrfachen Nachbearbeitungen» nicht. Der Führungsstab plante mehr Soldaten ein, als zur Verfügung standen. Und als die Armeespitze den fiktiven Beschluss fasste, den Flughafen Zürich zu schliessen, vergass man, die zivilen Behörden zu informieren.» (S. 9)

Klare Worte, die dringend nach Konsequenzen rufen. Die von der NZZaS zusammengefassten Mängel werden – wenn auch in gewundenen und ausladenden Sätzen – bestätigt im Bericht der Übungsleitung zu «Stabilo» sowie auch im Ende November 2008 den Sicherheitskommissionen des Parlaments abgegebenen «Mängel-Bericht» des VBS zum Zustand der Armee XXI. Dass daraus Konsequenzen gezogen würden, davon ist vorderhand nichts sichtbar.

Klar ist: Je kleiner die Armee wurde, desto **komplizierter und bürokratischer wurden die Verbindungswege und die Befehlsstränge**. Weder solche Führung noch solch komplizierte Befehlsgebung und -abfolge sind ernstfalltauglich. Einfache Befehlsabläufe sind unabdingbar für den Ernstfall.

Weitere Anmerkungen zum NZZaS-Kommentar:

Die Schweizer Armee hat mit dem «Joint Force Commander» eine Nato-Vorgabe übernommen – offenbar auf der Grundlage von Nato-Handbüchern. Wenn diese Funktion des **faktischen Generals aller Streitkräfte** von der Schweizer Armee übernommen wird, muss sofort die Frage beantwortet werden, welche Stellung dem **Chef der Armee** überhaupt noch bleibt. Ist er einfach **höchstrangiger Verbindungsoffizier zur Nato**? Die Deutsche Bundeswehr hat für diesen «Joint Force Commander» in Potsdam das «Streitkräfte-Führungskommando» eingerichtet, wo die Fäden aller Einsätze zusammenlaufen. Die Schweizer Armee führt neuerdings die gleiche Funktion ein, ordnet sie aber nirgends konkret ein. Gleichzeitig unterhält sie Stäbe (neuerdings auch noch die Stäbe der Stellvertreter), deren Einordnung ebenfalls unklar ist. Verloren geht der Grundsatz, dass es im Ernstfall einen **Chef** – den General – braucht, der mit seinem Stab die **gesamte Führungsverantwortung** trägt.

Eine **Fehlleistung** ist auch die im Februar 2008 erfolgte **Unterstellung der Kampfbrigaden unter den stellvertretenden Kommandanten Heer**. Dabei wurde Art. 48 des Militärgesetzes klar missachtet. Die neue Unterstellung mag zwar als administrative Massnahme gedacht sein. Solches ist im Gesetz allerdings nicht vorgesehen. Wie weit der stellvertretende Kommandant Heer die Ausbildungsverantwortung für die ihm unterstellten Kampfbrigaden wahrnehmen kann, ist nicht erkennbar. Fest steht, dass er über keine Einsatzbefugnis für Kampfbrigaden verfügt, ein **Schulbeispiel unklarer Kompetenzzuweisung** und Missachtung klarer gesetzlicher Vorgabe. Die Kampfbrigaden ha-

ben heute faktisch «mehreren Herren» in Bern zu dienen. Niemand aber kann zwei Herren gleichzeitig dienen. Wenn schon Unterstellung erfolgen soll, dann gemäss Gesetz einem Chef für Ausbildung und Einsatz.

Als höchst problematisch sind die **Reserveverbände** einzustufen. Abgesehen davon, dass solche Verbände jedenfalls bis Ende 2008 nur auf dem Papier existieren, sehen Kader, die dort – sofern sie noch dienstpflichtig sind – eingeteilt werden, ihre Truppen nie, da die dort Eingeteilten als Durchdiener ihre Dienstpflicht längst erfüllt haben. Die viel gerühmte militärische Führungserfahrung ist damit für Kader der Reserve ein reiner Papiertiger ohne Inhalt. Das motiviert gewiss keinen Offizier.



### 3. Folgerungen und Lösungsansätze

#### 3.1. Doktrin, Ausbildung, Organisation

Doktrin, Ausbildung und Organisation der Armee in der föderalistischen, direkt-demokratischen, neutralen Schweiz bestimmen auch den Einsatz unserer Armee. **Danach hat sich die Armeeführung auszurichten.** Ernstfall-Tauglichkeit bedeutet nicht, dass die Schweizer Armee fähig sein muss, andere Streitkräfte zu besiegen. Die Schweizer Armee muss nicht die Welt retten. Die Schweizer Armee darf nur **nicht verlieren**, wenn eine andere Macht gegen die Schweiz Gewalt anwenden will. Sie muss zur die Unabhängigkeit des Landes bewahrender Abwehr am Boden und in der Luft fähig sein, muss also über effiziente Abwehrmittel für erfolgreichen Kampf am Boden und in der Luft verfügen.

Tatsächlich wurden der Armee indessen verschiedene Abwehrmittel für ernstzunehmenden Boden- und Lufteinsatz weggenommen. Auf die Frage, wie die Schweiz auf Bedrohungen aus dem Cyber Space reagiert, fehlt weiterhin jede Antwort. Das unterminiert die Glaubwürdigkeit des Verteidigungswillens der Schweiz. Die Armeeführung erscheint diesen Fragen gegenüber ziel- und führungslos.

Ernstfall-Tauglichkeit hiesst: **Die Schweizer Armee muss jederzeit zeigen und beweisen, dass sich Gewaltanwendung gegen unser Land nicht lohnt.** So bewahrt die Armee der Schweiz die Unabhängigkeit. Wer das nicht versteht, wer diesen Auftrag nicht jederzeit erfüllt, ist untauglich für eine Führungsfunktion in der Schweizer Armee.

Unsere Armee muss die **eigene Bevölkerung** im Rahmen der neu zu belebenden **Gesamtverteidigungsstrategie** stets als «**Kampfkraft-Verstärkerin**» einsetzen. Auch um die aus der Bevölkerung kommende Information umfassend und bewusst zu nutzen. Dazu muss ihre Führung und die sie tragende Politik endlich alle ihre Ausland-Träume fahren lassen.

**Führung ohne Selbstbewusstsein und Willen, die sich stellenden Probleme aus eigener Kraft zu meistern, wird im Erstfall scheitern.**

#### 3.2. Der militärische Erziehungsauftrag

Im Mittelpunkt des militärischen Erziehungsauftrags der Armee in der direktdemokratischen Schweiz steht der Grundsatz: «**Die Armee dient dem Land**». Diesem Grundsatz auszuweichen mit wortreichen Beteuerungen des Inhalts, was die Armee jedem ihrer Angehörigen oder der Wirtschaft des Landes insgesamt an Nutzen bringe, ist Verrat am **Grundauftrag** der Armee, unserem Land **Unabhängigkeit und Freiheit** zu sichern.

Die neue Tendenz, die Ausdehnung des die Miliz aushöhlenden Einsatzes von **Durchdienern** als angeblichen «Vorteil für die Wirtschaft» zu preisen, ist ein **Angriff auf die Miliz**, der die Armee insgesamt schwächt. Die Geringschätzung der Lebenserfahrung des Bürgers in Uniform durch Auf- und Ausbau der Durchdienerkomponente schadet der Armee, beeinträchtigt die Miliz.

### «Firma, Geschäftsleitung, Kunde...»

*Es war einer der wesentlichen Fehler höchster und mittlerer Führungskreise in Politik und Armee, das grösste und letztlich über Leben und Tod entscheidende Machtmittel dieses Landes dem Volk werbetechnisch als Firma zu präsentieren. Ebenso wenig trifft man sich in einer «Geschäftsleitung», wenn sich die höchsten Verantwortungsträger in Uniform in der Bundesstadt an einen Tisch setzen. Und auch der Soldat ist kein Kunde, wenn er sich im Zeughaus einen längeren Gurt verpassen muss, weil der alte plötzlich zu kurz geworden ist. Angehörige unserer Armee sind keine Kunden, die entscheiden, was sie kaufen möchten und bedient werden. Sie unterscheiden sich gleichzeitig in einem wesentlichen Punkt von allen anderen Soldaten dieser Welt. Geht es um das Gemeinwesen, ist jeder Armeeingehörige in erster Linie kritischer bis skeptischer Staatsbürger. Und frühestens in zweiter Linie ist er eine Art Teilzeit-Zwangsverpflichteter, der nur dann bereit ist, sich in eine Hierarchie einzugliedern, wenn es dafür erkennbare Gründe gibt, die der Gemeinschaft dienen. Er verbittet sich deshalb Kasernehofgebrüll und arrogantes Machtgehabe an Vorgesetztenstelle. Dasselbe gilt für Aufräum- und Putzarbeiten «im Logistikbereich» von Privat- und Sportanlässen. Auch wenn es nicht zeitgemäss klingt: Es gibt eine Würde des Soldaten. Sie hängt mit seiner Bereitschaft zusammen, in letzter Konsequenz, in Erfüllung des Auftrags zu sterben.*

*Beni Gafner, Publizist (in ASMZ Nr. 08/2008, S. 22 f.)*

**Jeder Kommandant ist wieder als uneingeschränkt verantwortlich zu erklären für Ausbildung und Führung seiner Einheit – inklusive Kader-Selektion.**

Der **Instruktor** ist wieder einzusetzen als **militärischer Erzieher** und **militärischer Lehrer**. An seine Ausbildung sind höchste Anforderungen zu stellen.

**Auslandeinsätze**, deren Bestreitung **Zwang** ist, schaden der Armee. Sie bewirken, dass die Besten aus unserer Armee vertrieben werden, womit wertvolle Ausbildungskompetenz ohne Sinn und Zweck verloren geht.

Vom **Cyber-War** dauernd zu reden, genügt nicht. Auch im Blick auf diese neue Kriegsförm ist endlich Führung zu beweisen.

### **3.3. Führungserfahrung durch Verbandsführung**

Erst in der **praktischen Führung eines Verbands** zeigt sich die **Führungskompetenz** eines Kommandanten. Nicht Resultate eines Assessments, vielmehr Bewährung in praktischer Verbandsführung ist Voraussetzung für Beförderung in höhere Funktionen. Auf Assessments zur Beförderungs-Auslösung ist zu verzichten.

Reine Stabslaufbahnen, allenfalls gar gefördert durch Seilschaft-Protektion innerhalb von Stäben und Verwaltung, darf es in der Schweizer Armee nicht mehr geben.

Jeder Beförderung hat eine strenge **fachliche, intellektuelle, physische und charakterliche Prüfung** des Anwärters durch Instrukturen und **vorgesetzte Kommandanten** zugrunde zu liegen.

Die Laufbahnplanung für alle hohen Kommandostellen hat so zu erfolgen, dass niemand in ein hohes Kommando gelangen kann, der nicht die gesamte Leiter stufengerechter Führungserfahrung durchlaufen hat. Ein Brigadier darf nicht direkt Korpskommandant werden.

### 3.4. Elektronische Geräte entlasten nicht von Führungsverantwortung

Die Tendenz, praktische Führung durch vermeintliche Führung via Bildschirm zu ersetzen, hat in der Schweizer Armee untragbares Ausmass angenommen. Der **Mut zu einfachen Lösungen fehlt**, offensichtlich kaum mehr lösbare Kompatibilitätsmängel lähmen die Armeeführung. Dazu der NZZaS-Kommentar vom 24. August 2008 (Seite 9) im Rückblick auf die Übung «Stabilo»:

*«Teilweise vernichtend fällt das Urteil über die **Führungssysteme** aus. Das ‹Führung ab Bern Informations-System› (FABIS) sei ‹unbrauchbar›, urteilten die Übungsteilnehmer. Zudem seien das FABIS, das Führungsinformationssystem (FIS) des Heeres sowie die Büroautomation (BURAUT) nicht kompatibel. ‹Der Datentransfer musste manuell über Datenträger erfolgen.› Dies habe die Stabsarbeit ‹sehr erschwert und teilweise verunmöglichht›. Diese Kritik wird vom VBS relativiert: Das FABIS werde ohnehin bald abgelöst. Wichtiger sei, dass sich das neue FIS Heer bewährt habe. Für dieses System hat das Parlament 2006 und 2007 total 702 Millionen Franken bewilligt.»*

Tatsache ist offensichtlich: Die **Informatik-Sicherheit** in der Schweizer Armee ist **nicht gewährleistet**. Da muss dringend Abhilfe geschaffen werden.

Anstelle einer von verantwortlichen Führungspersönlichkeiten ausgehenden Führung lähmen aufreibende Abstimmungs-Probleme zwischen ungenügend kompatiblen Führungssystemen die Armeeführung. **Elektronik-Versessenheit der Armeeführung paralyisiert Führungseffizienz**. Gute Resultate garantierende Auswertung der faktischen Überfülle an gelieferten Daten ist verloren gegangen.

Offensichtlich ging die Armeespitze davon aus, mittels auf den verschiedenen (der strategischen, der taktischen und der operativen) Ebenen eingesetzter Elektronik ergebe sich mehr oder weniger von selbst die Führung des ganzen Systems Armee. Das hat sich als kapitale Fehlerwartung erwiesen. Führung in der Armee heisst **Führung durch Kommandanten**. Diese ist durch kein noch so raffiniertes System zu ersetzen.

In finanzieller Hinsicht sind im Bereich Führungselektronik **Fehlinvestitionen in Milliardenhöhe** getätigt worden. Unverzichtbare Verteidigungsmittel fielen den Fehlinvestitionen zum Opfer.

Übrigens: Um das Führungssystem FIS Heer zu trainieren, muss ein Führungs-Unterstützungs-Bataillon (FU-Bat) zwecks Betreuung der Infrastruktur zur Dienstleistung aufgebildet werden. Solche FU-Bat sind jedoch selten mit den Kampfverbänden zusammen im WK. Das System kann also nur selten konkret eingeübt werden. Um so unsicherer fällt die Erfolgsüberprüfung aus.

### 3.5. Stäbe verkleinern

Vor allem sind die aufgeblähten Stäbe zu verkleinern. Die Armeespitze muss insgesamt ausgekämmt werden. Zivile Verwaltungsfunktionäre haben in militärischen Stäben nichts zu suchen. Der **Soll-Bestand** der Stäbe hat sich an dem zu orientieren, was im Einsatz wirklich notwendig ist. Die je ihrem Chef unterstellten Stäbe haben jederzeit Miliztauglichkeit zu beweisen.

Mit Verlegenheits-Sonderfunktionen betraute, in Wahrheit «frei flottierende» Divisionäre, etikettiert als «Verbindungsoffiziere», sind zu entlassen. Der sog. «**Führungsstab**» ist ein unsorgfältig konzipiertes **Misch-Organ zwischen Verwaltung und Armeeführung**. Klare Verantwortlichkeiten werden zwischen Linie und Stab verwischt. Der Führungsstab ist ein Fremdkörper an der Armeespitze. Führung funktioniert im Ernstfall nur, wenn sie zu jedem Zeitpunkt konsequent auf das **Funktionieren im Ausnahmefall**

ausgerichtet ist. Kooperations-Beschwörung kann erfolgsorientierte Führung nie ersetzen.

### 3.6. Geschulte Stellvertreter fehlen

In krassem Gegensatz zu den überdotierten Stäben fehlen den Armee-Einheiten und -Verbänden für ihre Aufgabe geschulte, bei Bedarf also sofort einsetzbare Stellvertreter. Auf dieser Ebene sind die Effektiv-Bestände mit den Soll-Beständen endlich in Übereinstimmung zu bringen.

Ausserhalb der Sollbestands-Tabelle darf es indessen keine zusätzlichen Funktionen mehr geben. Phantasieplanungen in Nachahmung von Ausland-Armeen sind auszumerzen. Planungswillkür im Blick auf Auslandseinsätze ist deplaciert.

Stattdessen sind die in den letzten Jahren arg vernachlässigten **Grad-Pyramiden** zwecks **Sicherung der Auswahlmöglichkeit bei Beförderungen** auf allen Stufen wieder sorgfältigst zu pflegen. Die Klassengrössen in militärischen Schulen und die Ausbildung von genügend Lehrpersonal ist sorgfältigst abzustimmen auf diesen Bedarf.

### 3.7. Aufsichtspflicht des Parlaments

Die sich in der Ära Schmid/Keckeis laufend zuspitzende Vertrauenskrise zwischen VBS, Armeespitze und Parlament – die zu nur lückenhafter Information des Parlaments auch in wichtigen Fragen führte – muss überwunden werden. Der mit Armee XXI Tatsache gewordene Zustand, dass das Parlament faktisch **erst auf Brigadestufe mitentscheiden** kann, hat sich **nicht bewährt**, hat vielmehr die Entfremdung zwischen Armee und Öffentlichkeit verstärkt.

Das Parlament muss seiner Aufsichtspflicht bezüglich der Soll-Bestände und der Nachwuchs-Sicherung von Führungspersonal unbedingt nachkommen.

Die unbrauchbare Führungsorganisation für die Spitze der heutigen Armee ist zu beseitigen. Die Schweiz benötigt keinen «**Friedensgeneral**» als Chef der Armee (heute faktisch der Verbindungsarm zwischen Schweizer Armee und Nato), nur weil ausländische Armeen (von nicht-neutralen Staaten) einen solchen haben.

Und Strategie-Formulierung als Aufgabe für einen vom Aussenministerium abgestellten Diplomaten hat an der Schweizer Armeespitze nichts verloren.

### 3.8. Führung im Ausnahmefall

Ausgangspunkt aller Führungsschulung muss die Führung (nicht die Flucht in die Kooperation) im Ausnahmefall, im Ernstfall sein.

**Ortsfeste, regional verankerte Truppen**, regional geführt von Kommandanten aus der Region, bilden – gerade auch angesichts der Möglichkeit asymmetrisch geführter Schläge – das Rückgrat glaubhafter schweizerischer Landesverteidigung von heute. Sie wird eingesetzt in Verbindung mit ebenfalls regional vorhandenen Reserven (die nicht bloss als der «auf dem Papier verwaltete Rest» administriert werden dürfen). Für die Reserve-Mannschaft muss vielmehr auch ein Reserve-Kader für den Notfall bereit stehen. Die Reserve muss aus Mannschaft bestehen, die in ihrer Aktivzeit zur Kampftruppe ausgebildet worden ist.

Dem VBS-Chef gegenüber muss die Armee vertreten werden durch die (anstelle von Chef Armee und VBS-Geschäftsleitung wieder in ihre Funktion einzusetzende) **Kommission für militärische Landesverteidigung**. Denn die **höchsten Truppenkom-**

**mandanten gehören regelmässig an den Tisch des VBS-Departementvorstehers.** Damit sie Fortschritte und Mängel dem obersten Chef direkt erläutern und Verantwortung dafür sowie für die eingebrachten Korrektur- bzw. Verbesserungsmassnahmen unmittelbar wahrnehmen können.

Der **Sport** hat im Rahmen der Sicherheitsplanung und der Wahrnehmung der Sicherheitsverantwortung nichts zu suchen. Damit medienrätliche Auftritte an Sportveranstaltungen Inkompetenz in bezug auf die Erfüllung des Sicherheitsauftrags nicht verdrängen können, ist der Sport aus dem VBS auszugliedern. Der Sport gehört in ein anderes Departement. Dem Armeeauftrag, dem Sicherheitsauftrag muss im Departement für Verteidigung und Bevölkerungsschutz uneingeschränkt Priorität gesichert werden – dann, wenn ein «Sicherheitsdepartement» für alle Sicherheitsbelange des Landes geschaffen wird, erst recht.

Dies auch im Blick auf allenfalls verheerende Auswirkungen völlig falsch wahrgenommener Prioritäten durch den VBS-Chef, wie dies im Anschluss an das schwere Kander-Unglück im Sommer 2008 Tatsache geworden ist: Während die Opfer dieses tragischen Unfalls zu Grabe getragen wurden, liess sich VBS-Chef Samuel Schmid an einer Sportveranstaltung Arm in Arm mit Gewinnerinnen von Miss-Wahlen ablichten...

Die **VBS-Departementsführung** muss endlich **Erfolgsbilanzen** ihrer Anordnungen vorweisen, nicht immer bloss neue Massnahmen in Aussicht stellen, die dann bald wieder vergessen und durch bereits wieder neue **Ankündigungen** verdrängt werden.

### 3.9. Volltruppen-Übungen

VBS-Spitze und **Armeeführung** (nicht bloss einzelne Truppenteile) sind endlich wieder in **Volltruppen-Übungen**, die auf realistischen Szenarien beruhen, zu beüben.

Das Bestehen in anspruchsvollen, auf Ernstfälle ausgerichteten Übungen hat nicht bloss positiven Einfluss auf die **Bereitschaftshaltung** der zivilen und militärischen Stellen, die für die Sicherheit des Landes verantwortlich sind. Auch die **positiven Diensterlebnisse** nach gemeinsam bewältigter Übung sind Beiträge an eine starke Landesverteidigung.

Die permanente **Weiterbildung der höheren Staboffiziere** ist zu verbessern. Die Aufstiegsmöglichkeiten sowohl für Miliz- als auch für Berufsoffiziere sind durch die Departementsführung vollumfänglich zu gewährleisten. Dabei sind die charakterlichen, intellektuellen, fachlichen und physischen Anforderungen an alle Führungsanwärter sehr hoch anzusetzen. Die Verantwortlichen für Mängel und für Fehlleistungen sind mit Namen zu nennen. Das oberflächliche Geschwätz von der «GRARAZ» (der «grössten Armee reform aller Zeiten»), das offensichtliche Fehlleistungen – etwa in der Logistik – zu vertuschen hat, muss endlich verschwinden.

Sträflich **mangelnde Durchsetzungskraft** in Armee- und VBS-Führung liessen ab ca. dem Jahr 2000 ein **Chaos bezüglich der Mannschaftsbestände** in der Armee XXI Tatsache werden, das die Struktur der Armee, die Führung der Einheiten und Verbände schwer beeinträchtigt und hinsichtlich Finanzen völlig unhaltbare Zustände Tatsache werden liess.

### **Zum Aktivbestand der Armee**

*Die SVP erachtet den für die Armee XXI vorgesehenen Aktivbestand der Armee von 120'000 Mann als zu klein. Sollten zur Verteidigung des Landes je ernstfallmässig umfassende Schutz- und Bewachungsaufgaben (z.B. zur Sicherung der Bahn-Haupttransversale von Zürich nach Lausanne) erfüllt werden müssen, genügt dieser Bestand bei weitem nicht. Die «Aufwuchs»-Idee, mit der VBS und Parlamentsmehrheit im Notfall auch die klaffenden Bestandeslücken im Eilverfahren glauben schliessen zu können, erachtet die SVP als für den Ernstfall völlig untauglich.*

Eine Mehrheit im Parlament setzte auf Antrag des VBS durch, dass die Armee XXI einen Bestand von 120'000 aktiven Soldaten und 80'000 Reservisten umfassen sollte.

Aus einem auf 20'000 Mann veranschlagten Rekrutenjahrgang sowie der von den Aktiven im Anschluss an die Rekrutenschule in fünf aufeinander folgenden Jahren zu leistenden Wiederholungskurs-Pflicht ergibt sich der **Aktivbestand der Armee von 120'000 Mann**, wonach Wehrmänner, die ihre Dienstpflicht mit 26 Jahren erfüllt hätten, noch vier Jahre ohne Dienstleistung der Reserve zugeteilt blieben. Dieses Laufbahn-Modell wurde für die Armee XXI geschaffen als Antwort auf den als untauglich erkannten Zweijahres-Rhythmus der Armee 95 bezüglich WK-Absolvierung.

In der Realität erwies sich die Armeespitze allerdings als restlos unfähig, den Einjahresrhythmus für die WK-Leistung auch nur ansatzweise durchzusetzen. In der Hoffnung, schliesslich einen Teil der WK-Pflicht erlassen zu bekommen, nutzten und nutzen Abertausende von Wehrmännern die teilnahmslose Passivität der VBS- und Armeeführung gnadenlos aus und verschieben ihre WKs laufend auf spätere Jahre...

Auf **Einsatztauglichkeit ausgerichtete Ausbildung** in den WKs wurde damit zur **Farce**. Die Milizführung der WK-Verbände wandte sich, vom VBS (bewusst?) im Stich gelassen, der zivilen Karriere zu. Der WK-Betrieb geriet zunehmend in Gefahr, zu nutzloser Zeitverschwendung zu degenerieren.

Ursache dafür sind **unverzeihliche Führungsmängel an der Armeespitze**. «Untauglichkeit» ist ein vornehmer Ausdruck für das Versagen in Armeeführung und VBS bezüglich dem gesetzlich festgelegten Einjahres-Rhythmus zur Erfüllung der WK-Pflicht.

Unhaltbar ist weiter, dass von den 190'000 derzeit tatsächlich ausgewiesenen Wehrmännern rund 50'000 als «Betriebssoldaten» ohne Kampfauftrag eingeteilt sind. Das gleicht einer Bestandestäuschung. Es fehlt jeder nachvollziehbare Bezug zwischen aus dem Bedrohungsbild abgeleiteten erforderlichen Beständen und den zu erreichenden Ausbildungszielen.

### **3.10. Wirkungsvolle Kontrolle**

Zur Behebung der offensichtlichen Mängel ist die Kunst der wirkungsvollen Kontrolle (nach dem altbewährten System «**Kommandieren, kontrollieren, korrigieren**») wieder zu lehren und wieder konsequent anzuwenden. Voraussetzung dafür sind **moderne Inspektions-Konzepte** sowie umfassende Übersichten über Übungsanlagen in den höheren Schulen. Festgestellte Mängel sind unter klarer Fristansetzung zu beheben.

Jedes Versagen hat einen Namen. Wer der Namensnennung ausweicht, **Versager** also **schont**, trägt **Mitschuld**, wenn im Ernstfall Versager in Führungsfunktionen stehen – und dann erneut versagen.

In den Rekrutenschulen ist die militärische Erziehung und Ausbildung wieder in die Hände hochqualifizierter Berufsleute (Instruktoren) zu legen. Das **bewährte System des Abverdienens der Milizkader als Führungstraining** ist wieder in Kraft zu setzen.

Die sorgfältige, verantwortungsbewusste Aufbewahrung der **persönlichen Waffe** durch den Wehrmann zuhause ist eines der Ziele militärischer Erziehung.

### **3.11. Informations-Führung**

Information ist immer Chef-Sache. Wer das nicht einsieht, ist unfähig zu erkennen, dass Information eine **Waffe** ist, deren Wirksamkeit seit Jahrhunderten unterschätzt wird. VBS und Armeeführung beschäftigen Heerscharen von Informations-Beauftragten, die im Dienste ihrer Herren wahre Papierlawinen produzieren – dabei allerdings, mangels Führung, oft Widersprüche verbreiten. Statt dass das Vertrauen in die Armee durch knappe, aber überlegte Information gestärkt wird, wird es durch **Widersprüche und Geschwätzigkeit** verschiedener Dienststellen untergraben.

Verbesserung kann – nebst endlich zu beweisender Führung im Informationsbereich – nur die drastische **Reduktion der Zahl der Informations-Beauftragten** und ihrer Apparate bewirken. Offensivere (von sich aus informierende) Information ist wirkungsvoller als aus der Defensive heraus reagierende Information.

#### 4. Die Forderungen der SVP

1. Militärische Führung ist auch in der Armee von heute auftragsorientierte Führung in der Linie. Auf «Führung ab Bern» direkt zu Einheiten, Truppenteilen oder «special forces» ist ab sofort zu verzichten.
2. Ernstfalltaugliche Bereitschaft der Armee muss – unter Verzicht auf den «Fluchtweg in die Kooperation» – das Ziel aller militärischen Ausbildung sein.
3. Die Kampfbrigaden mit pyramidenförmiger Kommando-Hierarchie sind von der VBS-Verwaltung abzukoppeln. Sie sind entweder zwei Korpskommandanten oder den Kommandanten der Territorialregionen zu unterstellen.
4. Die VBS- bzw. Armeeführung ist markant zu straffen. Gewisse Hierarchiestufen (Teilstreitkräfte) sind aufzuheben, Stäbe zu verkleinern, teilweise (Führungsstab der Armee) aufzuheben.
5. Die Verwaltung hat der Miliz gegenüber den Grundsatz der Subsidiarität (Unterstützung ausschliesslich im Rahmen ausdrücklich erfolgter Anforderung) strikte zu beachten. Die Kommando- und Entscheidungsbefugnisse der Miliz dürfen nur dort eingeschränkt werden, wo die Miliz Hilfe und Unterstützung angefordert hat.
6. Die Funktion des Chefs der Armee ist abzuschaffen und zu ersetzen durch den Generalstabschef. Armeestrategie ist die Kernaufgabe des Generalstabschefs. Der dem Generalstabschef unterstellte Generalstab ist für die Ausführungsplanung verantwortlich.
7. Die wieder einzusetzende Kommission für militärische Landesverteidigung muss zum höchsten den VBS-Chef beratenden Organ ernannt werden. Sie ist zusammensetzen aus dem Generalstabschef, dem Ausbildungschef, dem Kommandanten der Flugwaffe sowie den Kommandanten der Territorialregionen.
8. Die grossen Einheiten der Armee sind, verankert in ihren Regionen, den Ter Reg-Kommandanten zu unterstellen.
9. Der Jahresrhythmus bezüglich WK-Pflicht der aktiven Miliz ist strikte durchzusetzen.
10. Militärische Führungskompetenz hat sich in der Verbandsführung zu beweisen. Ohne Bewährung in der Verbandsführung darf keine Beförderung in eine höhere Charge erfolgen.
11. Der Wirrwarr bezüglich der elektronischen Führungssysteme in der Armee ist zu beheben. Elektronische Führungssysteme können nur Hilfsmittel, nicht aber Ersatz für die Armeeführung sein.
12. VBS-Spitze und Armeeführung sind in Volltruppen-Übungen regelmässig zu üben.
13. Zur Abwehr der Cyber-War-Bedrohung ist eine professionelle Spezialtruppe zu bilden. Ohne Verzug sind Abwehr- und Gegenschlags-Doktrinen zu schaffen.
14. Das VBS hat zu jeder von ihm angeordneten Reform gründlich erarbeitete Erfolgsbilanzen vorzulegen.