



VEREIN SICHERHEITSPOLITIK  
UND WEHRWISSENSCHAFT

POSTFACH 65, 8024 ZÜRICH

---

## **Sicherheitspolitische Information**

Herausgegeben vom Verein Sicherheitspolitik und Wehrwissenschaft (VSWW)  
Postfach 65, 8024 Zürich (PC 80–500-4)

[www.Chinfo.ch/vsww](http://www.Chinfo.ch/vsww)

Präsident: Dr. Günter Heuberger

Redaktion: Dr. Daniel Heller ([heller@farner.ch](mailto:heller@farner.ch))

---

September 2002

## **Armee XXI**

# **Nur glaubwürdige Führungsausbildung vermag Milizprinzip sicherzustellen**

Dominique Brunner, Oberst i Gst, Küsnacht

## Vorwort

Noch ist die Armee XXI nicht über dem Berg. Zwischen der Vorlage des Bundesrates, der Version Nationalrat und der Version Ständerat bestehen beträchtliche Differenzen. Ein Referendum von Rechts ist bereits angedroht – Finanzdepartement und Linke möchten einmal mehr über Finanzen und Bestände die Armee weiter marginalisieren. Und immer noch träumen einige von einer Berufsarmee – neu als «Freiwilligenarmee» etikettiert, damit sie besser salonfähig wird.

Darüber droht vergessen zu gehen, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit unsere einzigartige Milizarmee echt reformiert wird, das heisst den neuen Herausforderungen, Aufgabenstellungen und Bedürfnissen angemessen angepasst – und nicht, wie bei der Armee 95 fast geschehen, kaputt deformiert wird.

Der Militärpublizist Dominique Brunner legt den Finger in seinen beiden Beiträgen genau auf diesen Punkt: In der Milizarmee müssen die Kommandofunktionen grossmehrheitlich durch Milizoffiziere ausgeübt werden (Schlussfolgerung des VBS-Gutachten von Prof. Dr. D. Schindler zur Verfassungsmässigkeit der Armee XXI). Das kann nur gut gehen, wenn ausreichend qualifizierte Milizanwärter zur Verfügung stehen und wenn diese derart ausgebildet werden, dass sie auch tatsächlich ihrer Aufgabe gewachsen sind und führen können.

Nachdem Teile der Managergeneration der Globalisierung innert weniger als zehn Jahren abgewirtschaftet haben, ist auch in den Führungsetagen der Wirtschaft bereits wieder ein Umdenken angesagt. Diese Teile der Managergeneration, teilweise zu Recht als «Totengräber der freien Marktwirtschaft» bezeichnet, haben nicht nur keine Zeit für Milizfunktionen gehabt, sie präsentieren sich auch weitgehend frei von Sozialkompetenz und ohne echtes Verständnis für Führung. Im Langzeitvergleich und in der Gesamtbetrachtung hat sich diese Gruppe von Globalisierungsmanagern – das kann bereits heute bilanziert werden – als die erfolgloseren Manager erwie-

sen, als die in Politik und Militär verankerte und erprobte – «alte Führungselite der Obersten und Nationalräte».

Oberstlt i Gst Daniel Heller,  
Geschäftsführer VSWW

## Teil 1

### Führung und Miliz: Null-Toleranz für Fehler à la Armee 95

Dominique Brunner\*

Wie man weiss, steht die Schweiz vor der fundamentalsten Reform ihrer Streitkräfte seit 1907, oder eher noch 1874. Das Projekt «Armee XXI» wird seit Jahr und Tag bearbeitet. Das VBS hat sich, anders als bei der «Armee 95», bemüht, Miliz und Politik in den gedanklichen Entwicklungsprozess im Blick auf diese völlig neue Armee einzubeziehen, sie jedenfalls angehört. Man kann, und das ist der Bedeutung des Vorhabens sehr wohl angemessen, von einem Ringen um die neue Armee sprechen. Die Beratungen der eidgenössischen Räte, die jedenfalls im Ständerat im März auf hohem Niveau erfolgten, sind infolge nicht zu unterschätzender Differenzen zwischen beiden Kammern noch nicht abgeschlossen. Von den Revisionspunkten beim Militärgesetz, die die Räte beschliessen werden, wird es abhängen, ob ein Referendum, mit dem schon gedroht wird, ergriffen wird. Und die Qualität der parlamentarischen Beschlüsse wird wohl über die Erfolgsaussichten der Vorlage an der Urne, käme es zum Urnengang, entscheiden.

#### Armee 95 – das Resultat verlorener Nerven

Wir haben in den letzten Monaten Pressebeiträge zum Thema unter dem Titel publiziert «Armee XXI: Es muss gelingen!» So ist es auch. Die Gründe sind bekannt. Die Armee, die in den achtziger Jahren als Ergebnis jahrzehntelanger konsequenter Anstrengungen in Ausbildung und Rüstung einen hohen Stand – und entsprechende internationale Respektabilität – erreicht hatte, wurde durch Anfang der 90er Jahre aus Opportunismus, Kurzsichtigkeit und mangelnder Kompetenz eingeleitete fragwürdige oder schlicht falsche Reformen geschwächt.

Die schlimmste Folge war nicht die in Frage gestellte Einsatzbereitschaft – das gilt nicht für die Luftverteidigung, die abgesehen von Unterhalts- und Ersatzteilproblemen bei Flugzeugen wohl einsatzbereit ist –, sondern die schlechende Demotivierung namentlich von Teilen des Kadets. Dieser Prozess ging einher mit eigentlichem Professionalisierungs-Geschwätz und deplazierter Redseligkeit gewisser Exponenten der Armeeführung, die unser Verein bereits 1997 in seiner Publikation «Sicherheitspolitik der Schweiz nach der Jahrtausendwende: Sieben mal sieben Thesen zur zukünftigen Selbstbehauptungsstrategie der Schweiz»\* scharf zurückwies. Parallel dazu erwies sich das Verteidigungsdepartement als unfähig, die Grundvoraussetzung für so genannte «Professionalisierung», genug kompetentes, überzeugendes Berufspersonal, zu schaffen, ja auch nur im bisherigen Mass zu erhalten.

Die «Armee 95» hat nur vollendet, was eine politische und militärische Führung eingeleitet hatte, die Ende 1989 / Anfang 1990 angesichts weltgeschichtlicher wie lokaler Ereignisse die Nerven verlor. Die Korrekturen, auf deren eventuelle Notwendigkeit wir und andere früh hinwiesen, blieben im Wesentlichen aus. Zusammengefasst muss man sagen, dass unter anderen historischen Voraussetzungen solches Versagen geahndet worden wäre. Es hätte zum Beispiel grösste Unruhe auslösen müssen, dass selbst Korpskommandanten öffentlich von dieser mit Villigerschen Fanfarenstössen angekündigten «Armee 95» als einem «flop» sprachen. Aber in einer Zeit, in der gewisse «Halbgötter» von Chefetagen Grossunternehmen in den Ruin treiben können, ohne dass viel geschehen würde – man handelt allerdings jetzt in den USA in den gravierendsten Fällen –, wird das Ausbleiben von Tumult in Sachen Armee nicht weiter überraschen können.

Es eilt also mit der Realisierung der neuen Armee. Will man ein Referendum vermeiden oder eine Referendumsabstimmung gewinnen, was ja sein muss, so müssen jetzt noch ein paar Korrekturen an den Plänen des Verteidigungsdepartementes vorgenommen werden.

\* Dominique Brunner, Publizist, Direktor von Farnet PR & Consulting, Oberst i GSt, war USC einer Felddivision, Kdt Inf Rgt 22, Chef eines Armeestabsteils, ist im Armeestab eingeteilt.

\* [www.Chinfo.ch/vsww](http://www.Chinfo.ch/vsww)

Sie mögen dem mit militärischen Dingen weniger vertrauten Zeitgenossen nicht eben entscheidend scheinen, sind es aber. Sie sind auch staatspolitisch von grösster Relevanz.

### **Glaubwürdigkeit entscheidet**

Zwischen Ständerat und Nationalrat besteht bezüglich der Dauer der Grundausbildung (bisher Rekrutenschule genannt) eine Differenz. Der Ständerat beschloss 18 Wochen. Der Nationalrat optierte für Differenzierung und ein Maximum von 21 Wochen. Und zu beschliessen hätte der Bundesrat. Wir haben öffentlich die elementare Lösung empfohlen, die darin besteht, die Samstagsarbeit wieder einzuführen. Das würde, hörte man, nicht akzeptiert. Ob denn die vom VBS ursprünglich angestrebten 24 Wochen, nun bis zu 21 Wochen besser akzeptiert werden? Noch bedeutsamer ist aber die Respektierung der «Rechtsgleichheit», ja, der «égalité». Es war über lange Zeit eine Stärke des schweizerischen Milizsystems, Ausfluss der demokratischen Ordnung, dass alle ins Militär – bekannte, medizinisch begründete Ausnahmen – mussten, gleich begannen und die gleich lange Rekrutenschule durchlaufen mussten. Und dass sich im Prinzip allen die gleichen Aufstiegschancen boten. Und dass man, um Offizier zu werden und höhere Funktionen als Offizier zu erreichen, sehr, sehr viel mehr Militärdienst leisten musste. Das war für die Glaubwürdigkeit der Miliz entscheidend, und bleibt es. Ob es ein paar so genannte Generäle – einen General haben wir bis auf weiteres nur bei grösserem Truppenaufgebot, und er wird von der Bundesversammlung nicht anders als ein Bundesrat gewählt – aus der Miliz gibt, ist von geringer Relevanz. Aber von grösster Relevanz ist es, dass die Dienstdauer in der Grundausbildung, in der Rekrutenschule, im Wesentlichen – Ausnahmen sind eigentliche Spezialtruppen, bei denen die Freiwilligkeit ihre Rolle richtigerweise spielt – die gleiche ist.

### **Ist die Führungsausbildung ausreichend?**

Noch wichtiger ist aber, wie und wann man Offizier wird. Beim jetzigen Stand der Behand-

lung der «Armee XXI», und es wird diesen Sommer in der armeeoffiziellen Illustrierten «Armee Aktuell» so angekündigt, sollen angehende Offiziere nach sieben Wochen Grundausbildung, mit allen anderen Wehrpflichtigen, ausgewählt und eine 35 Wochen dauernde, in verschiedene Schulen und Lehrgänge gegliederte Offiziersausbildung durchlaufen. Wohlan, man kann – bei optimalen Voraussetzungen – Zeit sparen. Auf die Frage, ob man nach sieben Wochen Grundausbildung wirklich mit ausreichender Sicherheit entscheiden kann, wer zur Führung taugt, soll hier trotz erheblicher Zweifel nicht eingegangen werden. Die Praxis wird verbindliche Antworten liefern. Die Konsequenzen wird man rasch zu ziehen bereit sein müssen.

Sehr wohl soll indessen auf den wesentlichen Aspekt eingegangen werden, mit welchem Grad und welchen Kompetenzen die nach 42 Wochen Dienst zu Zugführern oder Ähnlichem katapultierten jungen Leute, denen relevante Führungserfahrung zwangsläufig fehlen wird, im Rahmen ihrer zweimonatigen Führungstätigkeit in den Ausbildungsverbänden, den Lehrverbänden eingesetzt werden. In kriegsgewohnten Armeen früherer Jahrzehnte war man dann «Fähnrich», «ensign» oder Ähnliches, und das nicht ohne Grund. Das ist eine nicht zu unterschätzende Glaubwürdigkeits- und Motivationsfrage. Gerade weil für manche das, was vor 10 oder 15 Jahren war, so fern ist wie die Zeit der alten Römer, muss man daran erinnern, dass der Leutnant damals erst nach 55 Wochen Militärdienst, wovon 17 als Gruppenführer, vor Rekruten trat.

Und damit ist das Entscheidende angesprochen: Ein ausreichender Bestand an Berufsoffizieren und – Unteroffizieren, die fachlich ausgewiesen, Persönlichkeiten sind und Verbände auch in der Ausbildung «vorzureissen» wissen, um mit General Frido von Senger und Etterlin zu reden. Dass diese Leute gut zu bezahlen sind, haben wir in der Vereinspublikation «Unterschätzte Bedeutung der Luftwaffe» (Sicherheitspolitische Information, Januar 2002) gefordert.

## **Milizarmee: Gros der Kader aus der Miliz**

Abgesehen von ein paar Eiferern, die freilich Schaden gestiftet haben, haben sich die meisten in der Diskussion über die Armee XXI in Bekenntnissen zum Milizprinzip überboten. Da die Frage der Auswahl und der Ausbildung der Offiziere jedenfalls öffentlich wenig zu reden gab, entsteht der Verdacht, das Wesen der Miliz werde auf eine Mannschaft aus Wehrpflichtigen reduziert. Das wäre falsch. Das Wesen der schweizerischen Miliz liegt vor allem darin, dass das Gros der Kader eben Milizangehörige sind, einer anderen Hauptbeschäftigung im Leben nachgehen und dennoch oder eben auch deshalb als militärische Führer taugen. Also sollte man nun das Augenmerk besonders auf die Kaderfrage richten.

**Die eidgenössischen Räte wären wohl beraten, hier die richtigen Weichen zu stellen.**

## **Teil 2**

### **Conduire – Armée, économie et politique**

Dominique Brunner

Pourquoi des traits communs ou identiques peuvent-ils ou doivent-ils exister entre la conduite ou le commandement dans le domaine militaire d'une part, la sphère civile d'autre part?

La réponse saute, au fond, aux yeux. Dans les deux cas on a affaire à des organisations vouées à un but défini qui ont pour mission d'accomplir des tâches spécifiques. Et on a affaire à des êtres humains, des hommes et des femmes qui assument des fonctions au sein de ces organisations. Des individus et des groupes qui doivent coopérer, collaborer pour être en mesure d'accomplir le travail qui leur est demandé. Leur action, donc leur volonté doit être axée sur un but commun. Or, évidemment, toutes ces personnes n'accomplissent pas toutes le même travail, ou, plus exactement, elles font de moins en moins la même chose à une époque qui se caractérise par une division du travail, une spécialisation extrêmement marquée, on pourrait aussi dire poussée au paroxysme. Plus la division du travail est poussée, plus une organisation est perfectionnée, plus exigeante sera la conduite des gens, mais en même temps – c'est un paradoxe – plus facile dans un sens. Conduire suppose une hiérarchie, formelle et informelle; les deux existent toujours simultanément, bien que l'une ou l'autre soit moins visible, moins perceptible. Le cas idéal, c'est évidemment que la hiérarchie formelle et la hiérarchie informelle coïncident, ce qui dépend notamment des personnalités en jeu.

### **Définition de ce qu'est conduire**

Je propose de définir l'action de conduire comme l'art de concentrer ou de diriger la volonté d'autres individus sur la réalisation commune d'un but. On peut se demander s'il ne faudrait pas plutôt dire «sur la réalisation d'un but commun». Je préfère la première formulation parce que l'exemple donné par le chef, le

supérieur, le responsable constitue un élément essentiel de toute conduite, de tout exercice du commandement. Le vrai chef prend part à l'effort, il est – souvent, par la force des choses, seulement au figuré – devant, au front, aux points chauds, là où une crise a éclaté, et il porte en toute circonstance la responsabilité. Il n'est donc pas ce que les Anglo-Saxons appellent un «back seat driver». S'il l'est, il sera un mauvais chef. Naturellement, le grand patron d'une entreprise, le général en chef, même le commandant de division, de brigade ou de corps de troupe ne peut pas être au front et partout à tout instant. Mais il doit savoir ou, mieux, sentir quand il doit se porter précisément en avant, quand il doit se faire une opinion personnelle de la situation, des difficultés à surmonter, aider à surmonter une crise – et la guerre est faite de crises –, rétablir ou maintenir confiance et moral, se montrer. A l'ère des communications instantanées et aisées, on ne devrait pas l'oublier ou, en d'autres termes, on devrait avoir présent à l'esprit ce que disait la Conduite des Troupes (Truppenführung) 51 de notre armée: «Nichts vermag die zwingende Wirkung des Auge in Auge gesprochenen Befehls zu ersetzen».

Les formations militaires furent les premières organisations plus ou moins complexes, agissant dans des conditions difficiles, exposées à des dangers graves, la vie ou la mort, la captivité, la faim et les souffrances, qui ont connu la division du travail ou de l'action. Le célèbre politologue français Gaston Bouthoul a démontré que dans le monde animal on n'observe le phénomène guerre que chez les animaux sociaux, les fourmis, les termites qui connaissent la division du travail. Nous devons à Bouthoul la définition la plus exhaustive et concise de la guerre: une lutte sanglante et armée entre groupes organisés. Une quelconque agression de quelques bandits de grand chemin ne tombe pas sous cette définition. D'autre part, il n'y a pas seulement guerre quand des Etats se font face. Les belligérants peuvent être des institutions organisées qui font usage de la force. A une époque marquée par de nombreuses guerres dites civiles, il ne devrait pas être difficile de suivre ce raisonnement, sans parler du terrorisme de grande envergure.

## **L'influence militaire sur l'évolution de l'administration publique et privée**

Compte tenu de ce qui vient d'être dit, on reconnaîtra qu'il était inévitable que les principes d'organisation et de conduite mis au point et appliqués par les armées influencent et soient repris par le domaine civil, à commencer par l'administration des Etats. L'éminent historien suisse Karl Meyer écrivait dans «Weltgeschichte im Überblick»: «Pour assurer le fonctionnement du système sanguin de l'Etat, fut créé un organe sous forme d'une centralisation administrative: la bureaucratie moderne, qui se distingue par sa hiérarchie et s'inspire du modèle militaire. Le danger permanent de guerre existant à cette époque confessionnelle et absolutiste (17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup> siècle) produisit ses effets sur toute la vie. La volonté suprême devait être transmise non seulement à chaque soldat, mais à chaque sujet. La notion de fidélité du vassal de l'époque féodale fut reprise par l'obéissance du fonctionnaire laquelle conférait à l'Etat une bien plus grande autorité. Quand l'Etat médiéval voulait imposer la fidélité (due au souverain) il devait prendre les armes contre le vassal infidèle; pour ce qui est du fonctionnaire, il suffisait de ne pas lui verser son salaire, pour ce qui est du soldat, de ne pas lui verser sa solde».

La terminologie en vigueur dans l'organisation d'Etat rappelait et rappelle ses origines militaires. Il en va, en tous cas en partie, de même en ce qui concerne les organisations économiques à caractère privé, industrie, banques, assurances, commerce. Le Français Puységur, 1656 à 1743, et son compatriote Folard, 1669 à 1752, n'ont certainement pas imaginé que le principe de «division» qu'ils avaient développé prendrait une telle importance dans les organisations économiques de la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle. Et la «concentration sur les activités essentielles et les métiers de base» des entreprises que l'on prône maintenant rappelle les termes de la «Conduite des troupes» précitée: «La concentration de toutes les forces sur un but est la caractéristique d'une bonne décision. Celui qui éparpille ses forces ou qui en affecte trop à des tâches secondaires, fait preuve de manque d'aptitude au commandement.»

## D'où vient «management by objective»?

Evidemment, le secteur civil n'a pas seulement été influencé par les principes d'organisation ou les modèles d'organisation développés par les armées, mais encore, pour des raisons exposées tout à l'heure, par les principes de conduite et les méthodes de commandement d'origine militaire. D'aucuns contestent cela à certains moments, ainsi de nos jours. On prétend que ces principes et méthodes militaires ne sont pas ou plus applicables dans le monde des affaires, de l'économie. Ceux qui tiennent ce raisonnement n'ont généralement que peu de connaissances en matière militaire, n'ont pas d'expérience dans ce domaine. Ils assimilent activité militaire à obéissance absolue, «Kadavergehorsam» et drill prussien de cour de caserne. Ils ignorent que ce qu'on appelle aujourd'hui «management by objective», la «Auftragsbefehlsgebung», qui consiste à donner une mission, à fixer un objectif au subordonné, sans lui prescrire comment faire, vient de l'armée prussienne et ensuite allemande de la deuxième moitié du dix – neuvième siècle. La meilleure définition de cette «Auftragsbefehlsgebung» – commander par mission – que je connaisse est celle du Generalfeldmarschall von Hindenburg, par la suite Président de la république allemande d'après 1918, la république de Weimar. Se référant à l'ordre qu'il reçut le 31 août 1914 du Grand Etat-Major Général en sa qualité de commandant en chef de la 8<sup>e</sup> armée en vue de la bataille des Masures contre la 1<sup>e</sup> armée russe, il écrivait: «L'ordre correspondait tout à fait à la situation. Il nous montrait clairement l'objectif et nous laissait décider des moyens et des chemins pour l'atteindre». Un des meilleurs généraux américains de la Deuxième guerre mondiale, Georges S. Patton, déclarait: «Never tell people how to do it. Tell them what to do, and they will surprise you».

Naturellement, il faut faire des distinctions, reconnaître qu'on ne peut pas simplement diriger les entreprises économiques les plus diverses comme des unités militaires, qu'on ne peut pas agir en politique exactement comme à l'armée. Si on le faisait, si on pouvait le faire on serait en droit de parler de militarisme. La

notion de militarisme désigne une prépondérance exagérée des valeurs et du style militaire dans la société et dans l'Etat. C'était, plus ou moins, la réalité de l'Allemagne de 1880 à 1914, l'Allemagne de Guillaume II, où, dans la société, le rang de lieutenant de réserve jouissait d'autant de considération qu'une chaire de professeur d'université. C'était aussi la réalité de l'Union soviétique à l'époque de son crépuscule, notamment l'ère Brechnev. Une approche différenciée s'impose donc. Mais c'est moins au côté militaire que s'adresse cette requête qu'à la partie civile.

## La Suisse renie ses propres expériences

Jusqu'il y a peu de temps on était, en Suisse, conscient du rôle joué par la formation des cadres de l'armée pour la vie civile, pour l'économie notamment. Grâce au système de milice et à l'opinion largement répandue selon laquelle la formation notamment d'officier à l'armée et l'expérience du commandement procurait des avantages certains pour la conduite dans les entreprises et l'administration publique, on comptait dans nombre de ces organisations des officiers, notamment des officiers supérieurs au plus hauts échelons de la hiérarchie. Dans les années 70, 80, nombre de directeurs généraux de la plus grande banque, l'Union de banque suisse, étaient des colonels, généralement de l'état-major général. Le Crédit suisse comptait dans ses rangs deux généraux de brigade. Il en allait de même dans l'assurance et dans nombre d'autres branches de l'économie. Le nouveau PDG de la Deutsche Bank, une des plus grandes banques au monde, est le colonel suisse Ackermann, qui a commandé un régiment d'artillerie blindée. A ceux qui, notamment depuis le début des années 90, prétendent que l'économie ne peut plus se permettre le luxe de mettre à la disposition de l'armée ses cadres supérieurs et que les cadres de l'époque de la mondialisation doivent apprendre à conduire dans les grandes «business schools», j'oppose le fait irréfutable que l'économie suisse n'a pas été en crise entre 1960 et 1990, qu'elle a, au contraire, connu un essor spectaculaire précisément à l'époque où il y avait beaucoup d'officiers aux

postes de commande de l'économie. Et je ne suis pas le seul qui, parlant de sa propre expérience dans la sphère civile, peut affirmer que la prise de décision est généralement grandement facilitée en affaires quand ceux qui décident ont été formés à l'armée. Cela apparaît plus particulièrement dans des situations de crise qu'une bonne formation de chef militaire a appris à maîtriser. Entre parenthèses: la terminologie qui domine de nos jours est significative d'une dégradation du vocabulaire. On parle couramment de «gestion de crise» ou de «gérer une crise». Ceux qui savent de quoi ils parlent savent aussi que le pire, c'est précisément, de gérer une crise, ce qui signifie littéralement «administrer» la crise. On domine une crise, on la surmonte, on la maîtrise, ou alors on échoue!

On pourrait admettre que dans la mesure où on abolit le service militaire obligatoire la compréhension, la conscience de l'utilité des principes et méthodes de conduite militaires disparaîtrait dans le secteur civil. Mais cela peut aussi conduire, après un certain temps, à une étonnante redécouverte de ces principes dans les entreprises, dans l'économie. Je vais le démontrer à l'exemple des Etats-Unis, sur la base d'un séminaire organisé en 1997 en Suisse par une entreprise de conseil américaine. J'en avais rendu compte à l'époque dans un article dans la *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift* (ASMZ 11/97).

### **Regain d'intérêt aux Etats-Unis**

Le fait que les avantages que procurent la formation de chef à l'armée et la pratique du commandement au secteur civil soient, de nos jours, mis en doute en Suisse tient peut-être à la forte présence – visible et palpable – pendant longtemps du «fait militaire» dans le quotidien, dans la vie du pays. S'il en est ainsi, le contraire, soit l'absence du fait militaire dans la vie de tous les jours, qui a résulté aux Etats-Unis de l'introduction du service militaire volontaire dans les années 1970, pourrait expliquer la renaissance de l'intérêt pour les principes de conduite qu'inculquent les armées, et plus particulièrement, les forces américaines, qu'on

observe depuis quelques temps. Lassitude ici, renouveau d'intérêt là-bas?

Le phénomène pourrait s'expliquer. Il devrait en tous cas inciter à la réflexion ceux qui, depuis la disparition de la menace que l'URSS surarmée faisait peser sur l'Europe occidentale et face au boom économique des années 1990, ont systématiquement contesté l'utilité de l'instruction et de l'expérience militaire en matière de conduite. En effet, la «United States Military Academy» de West-Point, dont la dernière volée défilait ce 14 juillet sur les Champs Elysées, s'est fixé pour mission d'éduquer «the American leadership for the 21<sup>st</sup> century», comme l'exposait le Général Howard Graves, jusque là Superintendent de West-Point. Les qualités que cette école d'officiers exige de ses élèves et qu'elle entend développer en eux sont: le sens des responsabilités, l'esprit d'innovation, l'intérêt général, l'aptitude à s'instruire soi-même et la capacité de communiquer. Les futurs officiers de carrière doivent acquérir des connaissances dans le domaine des sciences, de l'histoire et de l'économie. Ils doivent être ou devenir des chefs et se montrer simultanément prêts et capables de travailler en groupes et avoir l'esprit d'équipe. On attend d'eux qu'ils soient, leur vie durant, animés de la volonté d'apprendre et de continuer à apprendre.

Un ancien instructeur de West-Point, entré par la suite dans l'économie privée, le Colonel Robert Mc Dannel, exposait, lors de ce séminaire, les parallèles existant entre «l'art de la guerre» et «l'art du business». Un chef d'entreprise américain, Ronald L. Singer, avait été cité à cette occasion: «Les principes classiques de l'art de la guerre sont la clé du succès dans la vie des affaires: Il faut avoir de bons renseignements, une planification dictée par le bon sens, avoir assuré ses arrières et bénéficier de la surprise; il faut concentrer ses forces, exploiter le succès, protéger ses flancs et motiver les troupes. C'est là la voie pour gagner les guerres et battre la concurrence».

Les principes de la conduite du combat que citait McDannel ne sauraient surprendre ceux qui on eu la chance d'être formés, dans notre armée, à la vieille école, donc avant 1995: «La



version américaine s'énonçait ainsi: Objectif; offensive; masse; économie des forces; manœuvre; surprise; sûretés; simplicité; unité du commandement». C'est très proche de l'abréviation allemande que nous connaissons: KOABUSE.

### **On aurait intérêt à se pencher sur les grandes opérations militaires du XX<sup>e</sup> siècle**

On a maintenant l'habitude d'arguer de la complexité des organisations civiles qui nécessiterait des méthodes très différentes de celles appliquées dans les armées, les corps d'armée, les grandes unités, les corps de troupe. Evidemment, les méthodes ne peuvent pas être identiques à tous points de vue. Mais sur l'essentiel, elles le sont. Une seule citation tirée du «The Second World War» de Winston Churchill aidera à le comprendre. Se référant à l'invasion de la Sicile, l'opération «Husky», déclenchée le 10 juillet 1943, il écrivait: «In the initial assault nearly 3000 ships and landing craft took part, carrying between them 160'000 men, 14'000 vehicles, 600 tanks and 1800 guns». Et il n'y avait que deux mois que les forces allemandes et italiennes avaient capitulé à Cap Bon, au Nord de Tunis. L'opération «Desert Storm», conduite par les Etats-Unis du 17 janvier à fin février 1991, qui comprenait un demi million de soldats, contingents de plusieurs armées, fournit un exemple plus récent et tout aussi concluant. Sans parler des prouesses qu'accomplit l'Etat-major français par exemple en août et septembre 1914, constituant une nouvelle armée au Nord-Est de Paris avec des effectifs prélevés sur le front de l'Est et acheminés par chemin de fer et route, cela en pleine retraite des armées françaises et du corps britannique engagés sur l'aile Ouest.

### **Armée XXI: Ne pas répéter les erreurs coupables de l'Armée 95**

Une armée valable est, en d'autres termes, en mesure d'assurer une formation des chefs et des cadres qui n'a rien à envier à celle des écoles de management. Quant à la matière traitée, quant aux buts dans le détail, des différences

existent et sont inévitables. Pour ce qui est de la conduite, et pas seulement du «management», la formation militaire continue de présenter des avantages impressionnants – à condition de répondre aux plus hautes exigences. C'est le but fixé à la formation des hommes et des cadres de l'Armée XXI. Les responsables d'aujourd'hui et de demain devront en répondre. Il n'y a plus d'excuses après l'échec retentissant de l'Armée 95. Si les mentalités ont changé, cela ne suffit pas à innocenter les responsables de cet échec que je craignais déjà en 1996 («Hat die Milizarmee eine Zukunft?», Neuer Zürcher Zeitung, 10 janvier 1996).

La formation de lieutenants en 42 semaines – alors que le soldat aura fait jusqu'à 21 semaines de formation de base –, lieutenants qui n'auront jamais conduit de soldats et sous-officiers, qui est prévue pour l'Armée XXI présente des risques. Il ne faut pas oublier qu'il en va de la crédibilité de la milice, si on ne confond pas «milice» et «piétaille». Ce qui fait et a fait la nature de notre système de milice, c'est notamment le fait que l'essentiel des officiers et sous-officiers étaient des citoyens en uniforme, mais qui avaient accompli beaucoup plus de service que leur subordonnés. 55 semaines pour devenir lieutenant, 72 pour l'être à part entière! Ils avaient l'expérience du commandement, aussi indispensable ici que dans d'autres domaines. Il est clair que l'on doit et peut réduire la durée des périodes de formation et d'application des futurs officiers. Mais après 42 semaines de formation, les futurs officiers seraient sans doute plus crédibles s'ils accomplissaient leur service pratique de deux mois en tant qu'élève officier ou, comme cela s'appelait à l'époque en Allemagne, comme «Fähnrich». Et ce n'est qu'après avoir fait leur preuves durant cette phase finale et décisive de leur formation qu'ils devraient être promus officiers.

### **Seules les chambres fédérales peuvent encore apporter les améliorations nécessaires.**

## Anhang

noch, es darf – bei aller Skepsis über die Zukunft in sicherheitspolitischer Hinsicht, wie sie in diesem Buch eingehend begründet wird – davon ausgegangen werden, dass es eine solche Armee in der absehbaren Zukunft nicht geben wird. Das ist aber nur der eine Aspekt, der in diesem Zusammenhang zählt. Der andere ist der von unserer Armee erreichte Stand in bezug auf Ausbildung und Bewaffnung.

Es ist gewissermassen eine Ironie der Geschichte, dass wir gravierende Lücken in der Bewaffnung – vor allem qualitative – in dem Augenblick endlich geschlossen hatten, als die Bedrohung, die diese Anstrengungen verlangt hatte, weggefallen war. Heute verfügt die schweizerische Armee über eine überaus starke mechanisierte Artillerie – deren Führungs- und Aufklärungssysteme freilich noch ungenügend sind –, eine glänzend ausgerüstete Panzerwaffe (380 Leopard 2), eine vielseitige Panzerabwehr, von der Panzerfaust über die Dragon-Lenk Waffen bis zu den TOW-Lenk Waffen auf Panzerjäger, eine zahlenmässig sehr beachtliche Fliegerabwehr mit Kanonen und Lenk Waffen usw. Die besonders gravierende, noch bestehende Lücke in der Luft wird in wenigen Jahren dank dem weisen Volksentscheid vom 6. Juni 1993 geschlossen worden sein, zum Teil jedenfalls (34 F/A-18). Wer heute an unseren Möglichkeiten zweifelt, weiss offenbar nicht, wie andere vergleichbare Armeen ausgerüstet sind.

Zusammengefasst: zu Kleinmut hinsichtlich unserer Möglichkeiten auf militärischem Gebiet im Hinblick auf die Rüstung der Armee – vorbehalten die Flugwaffe, aber da wird ja Remedur geschaffen – besteht nicht der geringste Grund. Besteht aber solcher Anlass im Blick auf das Können von Kader und Truppe? Gibt es diesen Anlass heute oder ist abzusehen, dass da ernste Schwierigkeiten bevorstehen? Im folgenden Beitrag von Dr. Charles Ott, Oberst i GSt, ehemaliger schweizerischer Verteidigungsattaché und Kommandant eines Fliegerregimentes wird begründet, warum die Milizarmee durchaus eine Zukunft hat. Ich meinerseits will mich damit begnügen festzustellen, dass es a priori keine objektiven Gründe gibt, wieso die Miliz sich in der Zukunft nicht bewähren sollte – es wäre denn, wir würden diese Gründe selber liefern, das heisst Fehler begehen, vor Schwierigkeiten kapitulieren, den Weg des geringsten Widerstandes gehen.

Die Behauptung von Kritikern, die modernen Waffen überstiegen die Möglichkeiten der Miliz, ist längst widerlegt: moderne Waffen sind normalerweise in Handhabung und Einsatz einfacher als die Vorgängergeneration. Ein Beispiel mag es verdeutlichen: Die ersten in unserer Armee eingeführten Panzerabwehr lenk Waffen waren die Bantam, eine sehr anspruchsvolle Waffe, deren Beherrschung Milizsoldaten wohl gelang, aber nur um den Preis einer sehr strengen Auswahl und eines anspruchsvollen Trainings. Das war Technologie der fünfziger Jahre. Die Dragon, 1977 erstmals beschafft, ist viel leichter einzusetzen. Man konnte eine grosse Zahl von Soldaten an dieser Waffe schulen – eine Kompanie pro Fusilierbataillon des Auszuges –, die Ergebnisse waren immer

176

## Ja zur Miliz

### Wider leichtfertige Kritik an der Miliz

von *Dominique Brunner*

Das Verhältnis mancher Schweizer zur Milizorganisation war wohl immer ambivalent. Einerseits lehnte man mehr oder weniger unwirsch jede Diskussion einer anderen Wehrform ab und ging im allgemeinen davon aus, dass die Schweiz entweder eine Armee auf der Grundlage des Milizprinzips haben müsse oder dann gar keine. Eine Berufsarmee komme, so die allgemeine Überzeugung, schon aus politischen Gründen nicht in Frage, so etwas würde sich mit der Demokratie niemals vertragen. Tatsächlich verbietet es das geltende Verfassungsrecht dem Bund, stehende Truppen zu unterhalten, und es besteht kaum ein Zweifel, dass diese Bestimmung auch heute noch breite Zustimmung findet. Doch bedeutete anderseits dieser Glaube an die Miliz gestern wie auch heute nicht, dass man allgemein von der Leistungsfähigkeit dieser Milizarmee überzeugt sei. Über viele Jahre belegten seriöse Meinungsforschungen einige Zweifel an den Chancen unserer Armee in einem Kampf gegen eine moderne Armee, gegen eine Grossmacht insbesondere. Gab es noch vor dreissig Jahren gute Gründe für solche Skepsis – die Ausbildung hatte noch nicht den Stand erreicht, der dank konsequenten Anstrengungen Ende der achtziger Jahre erreicht war, die Bewaffnung und Ausrüstung wies im Vergleich zu den Mitteln ausländischer Armeen tatsächlich Lücken und Mängel auf –, so erscheint dieser Kleinmut nunmehr als verfehlt. Auch hier bewahrheitet sich das Wort Max Imbodens, wonach unsere Sicht zumeist an Grössen hafte, die bereits der Vergangenheit angehörten. Denn in der Tat: Die Gefahr eines Angriffs des Warschauer Paktes gegen Westeuropa auf breiter Front, vorgetragen von über hundert schlagkräftigen Divisionen mit Abertausenden von Panzern – 1990 besass die Sowjetunion allein mehr als 60 000 Kampfpanzer –, unterstützt durch eine Masse von Artillerie, starke Fliegerkräfte und Raketen mit atomaren Sprengköpfen und chemischen Kampfstoffen, besteht nicht mehr, weil es den Warschauer Pakt so wenig mehr gibt wie die Sowjetunion. Wenngleich das nicht heisst, dass es keine Gefahren mehr gebe, im Gegenteil, das Verschwinden der Hegemonialmacht Sowjetunion hat Voraussetzungen geschaffen, unter welchen es – zur allgemeinen Überraschung – wieder möglich ist, auf dem europäischen Kontinent und im Bereich der ehemaligen Sowjetunion Krieg zu führen, ist es eine Tatsache, dass es keine in einem hohen Bereitschaftsgrad gehaltene Riesenarmee in Europa und nahe an Europa mehr gibt, die zum Angriff auf breiter Front schreiten könnte. Und mehr

175

ausgezeichnet, auch nach dem Urteil amerikanischer Offiziere, und die Waffe ist ja eine amerikanische Waffe, aus der die schweizerische Miliz mehr herauszuholen wusste als die amerikanische Armee. Die Ausbildungsmethoden haben eine spektakuläre Verbesserung erfahren. Simulatoren haben bei den Flieger- und Fliegerabwehrtruppen, aber auch bei den mechanisierten Truppen Eingang gefunden, und auch da sprechen sich Ausländer lobend aus. Das durchschnittliche Niveau unserer Kader und Soldaten – weil unseres Volkes – ist in den letzten Jahren nicht gesunken, und es ist nicht einzusehen, weshalb die zivil gut ausgebildeten Wehrpflichtigen in ein paar Jahren nicht mehr taugen sollten. Überzeugend geführt, erbringen schweizerische Infanterieverbände Leistungen, die wiederum von ausländischen Sachverständigen voll anerkannt werden. Dem Schreibenden sagte der damalige Kommandierende General des II. Korps der Bundeswehr 1988 nach einem mehrstündigen Gefechtsschiessen eines Bataillons des Infanterieregiments 22, das wir führten: Herr Oberst, wir bei der Bundeswehr müssen noch viel von Ihrer Milizarmee lernen. Und es war ernst gemeint.

Gefahr wäre dann im Verzug, wenn wir es unterliessen, günstige Voraussetzungen für Ausbildung, Einsatz und Ausrüstung der Milizarmee zu schaffen. Die Auswirkungen der Verkürzung der Ausbildungszeit im Rahmen der Armee 95, die Folgen vor allem des Zweijahresrhythmus werden genau und kritisch zu prüfen sein. Und man wird bereit sein müssen, falls notwendig, rasch Korrekturen anzubringen. Solange ihr die notwendigen Rahmenbedingungen – genug Geld ist eine entscheidende! – gesichert werden, wird sich die Milizorganisation bewähren, auch im nächsten Jahrhundert.

# Hat die Milizarmee eine Zukunft?

## Überlegungen zur schweizerischen Wehrverfassung

Von Dominique Brunner, Zürich\*

*Vor dem Hintergrund der veränderten strategischen Lage sowie des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels wird vermehrt die Frage aufgeworfen, ob das schweizerische Milizsystem den sich stellenden neuen Anforderungen noch gerecht zu werden vermöge. In letzter Zeit sind in diesem Zusammenhang gelegentlich auch grundsätzlich andere Wehrmodelle entworfen und zur Diskussion gestellt worden. Gedacht wurde dabei vor allem an eine Professionalisierung oder an eine Teilprofessionalisierung der Schweizer Armee. Der Autor des folgenden Beitrags kommt auf Grund einer historischen, politischen und militärischen Analyse zum Schluss, dass das Milizsystem den schweizerischen Rahmenbedingungen nach wie vor am besten Rechnung trägt und nicht leichtfertig aufs Spiel gesetzt werden sollte.*

Es ist eigenartig, dass der Milizcharakter der schweizerischen Armee erst in jüngster Zeit öffentlich angefochten wird. Gemeint sind etwa Überlegungen und Vorschläge einer Arbeitsgruppe Sicherheitspolitik, welche Anfang 1994 als Studie vorgelegt und erläutert wurden. Darin wurde die Auffassung vertreten, die Steigerung der Effizienz, der Kostenwirksamkeit der Armee verlange erheblich mehr Professionalität. In Zeitungen und Zeitschriften meldeten sich zudem Professoren der Nationalökonomie zu Wort, die genau ausrechnen zu können glaubten, wie ineffizient und kostspielig die Milizorganisation sei.

Bei diesen Betrachtungen aus zum Teil rein ökonomischer Sicht wird regelmässig vernachlässigt, dass der wirtschaftlich ausgedrückte «Erfolg» der Armee, also der direkte Gegenwert, gemessen an Zweck und Aufwand, nicht genau und sicher erfassbar ist. Das gilt insbesondere für das sicherheitspolitische Instrument Armee im Fall der Schweiz; ein Instrument, dem seit Bestehen des Bundesstaates in erster Linie eine Aufgabe übertragen war und bleibt, nämlich den Krieg vom Lande fernzuhalten. Dass dies der vorrangige Auftrag der Armee ist, folgt zwingend aus dem Status des dauernd bewaffnet Neutralen und wohl auch aus der Wehrverfassung der Miliz.

### Fragliche ökonomische Massstäbe

Hauptgrund ist, dass sich nicht streng beweisen lässt, dass die Schweiz bei Fehlen einer Armee angegriffen worden wäre und Verluste erlitten hätte. Das Abschätzen dieser Verluste mit der Präzision, die ökonomische Rechnungen erfordern, ist ebenfalls sehr schwierig. Hätte ein Angreifer die Schweiz rasch durchstossen oder besetzt, wie Deutschland Dänemark oder Holland 1940, ohne dass es zu schweren und länger dauernden Kämpfen auf Schweizer Boden gekommen wäre, so wären die menschlichen Opfer und der volkswirtschaftliche Schaden geringer gewesen, als wenn das Land während einiger Zeit Schauplatz militärischer Operationen geworden wäre. In bezug auf den Ersten Weltkrieg gibt es allerdings keinen möglichen Zweifel, dass eine in den Augen der Hauptkriegführenden im Westen, Deutschland und Frankreich, ungenügend verteidigte Schweiz bei Beginn wie in der Folge des Konfliktes in den Krieg hineingerissen worden wäre, also den er-

wähnten schwer quantifizierbaren, aber nicht zu bestreitenden Verlust an Menschen und materiellen Werten erlitten hätte. Und ungeachtet aller pazifistisch motivierten Geschichtsklitterung muss festgestellt werden, dass der sich in einer – bei allen eklatanten ausrüstungsmässigen Mängeln – einsatzbereiten Armee verkörpernde *Wehrwille* der Schweiz von 1939 bis 1945 wesentlich oder entscheidend dazu beigetragen hat, dass das Land verschont blieb. Es liegt auf der Hand, dass selbst die Kosten der zwei Aktivdienste – 1914–1918 und 1939–45 –, die die im Normalfall anfallenden Armeekosten natürlich um ein Vielfaches überstiegen, gemessen am Ausbleiben der im Kriegsfall entstandenen Kosten irrelevant sind.

Auf den ersten Blick noch schwerer einzuschätzen ist der Nutzen der Armee in der Zeit der Ost-West-Konfrontation von 1945 oder 1950 bis 1990. In einer Zeit, in der alle Länder in Europa sowie die Vereinigten Staaten von Amerika die Gefahr eines Krieges auf dem Kontinent ernst nahmen, wovon ihre grossen militärischen Anstrengungen zeugten, wäre eine halbwegs oder gänzlich wehrlose Schweiz als ein unsicherer Kantonist erschienen; eine Schweiz, in die Ausländer, angefangen bei Amerikanern, schwerlich investiert hätten. Der Raum Schweiz spielte zwangsläufig eine Rolle in den strategischen Überlegungen der atlantischen Allianz, und sei es nur, weil er – mit Österreich – den europäischen Nato-Raum entzweiteilte.

### Ein Geben und Nehmen

Genauso wie die Sowjetstreitkräfte den Durchmarsch planten, was inzwischen aktenkundig ist (siehe z. B. Lothar Rühl, «Offensive defence in the Warsaw Pact», «Survival» 5/91), musste sich die Nato Gedanken über ihre Massnahmen in diesem Fall machen. Es steht fest, dass die schweizerische Landesverteidigung zunehmendes Vertrauen bei der Nato genoss – wegen der Seriosität ihrer militärischen Vorbereitungen im allgemeinen, wegen ihrer umfangreichen Geländeverstärkungen, wegen ihrer personellen Stärke, um die man uns beneidete, wegen der kontinuierlichen Modernisierung und Verstärkung der Rüstung.

Nun muss allerdings präzisiert werden, dass die ökonomischen Kritiker der Milizorganisation keine Armeeabschaffer sind. Sie gehören nicht zum Lager der GSoA und des extremen SP-Flügels, wenngleich sie gelegentlich diesen Leuten

\* Der Autor ist Militärpublizist; in der Armee bekleidet er den Rang eines Obersten im Generalstab.

Argumente liefern. Sie meinen, man könne an die Frage der «Rentabilität» einer Armee mit rein betriebswirtschaftlichen und buchhalterischen Kriterien herangehen. So wird der Arbeitsausfall infolge Militärdienstes als reiner *Verlust für Staat und Wirtschaft* bewertet. Ignoriert wird, dass es das Milizsystem schweizerischer Prägung mit sich bringt, dass den Leistungen der Wirtschaft zugunsten der Milizarmee im einzelnen weniger berechenbare, aber unbestreitbare Leistungen der Armee gegenüberstehen. Die militärische Erziehung, Ausbildung und Schulung hat sich für die Wirtschaftstätigkeit in verschiedener Hinsicht vorteilhaft ausgewirkt, und es ist entgegen einer linken Mär, die auch unter Exponenten der Wirtschaft Anhänger findet, nicht so, dass in den letzten vierzig Jahren so viele Offiziere, nicht zuletzt Kommandanten und Generalstabsoffiziere, gleichzeitig *Führungsfunktionen in Wirtschaft und Verwaltung* wahrgenommen haben, nur weil es da einen Filz gegeben hätte, Offiziere sich gegenseitig gefördert und nachgezogen hätten. Führen hat man in der schweizerischen Milizarmee intensiv gelernt, eine bessere Vorbereitung auf das Krisenmanagement gibt es wohl kaum.

Ob es gefällt oder nicht, die Führungs- und Stabsausbildung und -erfahrung von Kadern von Wirtschaft und Verwaltung hat sich offensichtlich als nützlich erwiesen. Dafür zweierlei Hinweise: In der Zeit, als derlei Qualifikationen etwas zählten, hat sich die Schweizer Wirtschaft nicht zurückgebildet, sie hat vielmehr gewaltig expandiert. Wer behauptet, die Wirtschaft sei nicht mehr bereit, ihre Kader für die militärische Weiterausbildung freizustellen, und das sei eben die neue Realität, der sich die Armee anzupassen habe, beweist nur, dass er ein schlechtes Gedächtnis hat. Es ist nämlich nicht neu, dass in bestimmten Phasen wirtschaftliche Unternehmen militärische Karriereabsichten ihrer Mitarbeiter mit *weniger Wohlwollen* beurteilen. In den frühen siebziger Jahren war die militärische Karriere mit den daraus folgenden Abwesenheiten vom Arbeitsplatz oft wenig populär. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang aber, was folgt: Es gibt immer und in allen Phasen Schwankungen, die weniger auf irgendwelche Trends zurückzuführen sind als auf die Eignung und den Werdegang von Personen; einmal gibt es mehr Offiziere, einmal weniger im Unternehmen X oder Y.

Wenn sich das jetzt grundlegend ändern würde, so bei den allermeisten Unternehmen nicht, weil sie der Schweiz und dem Milizgedanken den Rücken kehren würden, obwohl natürlich die *isolationistischen Tendenzen* im Lande, das EWR-Nein, hohe Kosten des Faktors Arbeit und teilweise ungünstige weitere Rahmenbedingungen die Verlagerung ins Ausland begünstigen. Der Hauptgrund für eine Ablehnung der militärischen Kar-

riere insbesondere der Angehörigen des Kadres von Unternehmen wäre vor allem eines: dass die Absolventen von Ausbildungslehrgängen und Truppendiensten der Armee enttäuscht aus ihren Diensten zurückkehren würden, dass ihre Arbeitgeber nicht den – früher meist gegebenen – Eindruck gewinnen, die Leute hätten etwas mehr gelernt, das Wissen und die Erfahrung, die sich aus dem Militärdienst ergeben, kämen dem Unternehmen zugute, der Ausfall am Arbeitsplatz werde durch erworbenes Wissen und gewonnene Erfahrung in einem schwer zu definierenden Mass kompensiert, dem Opfer stehe aber in jedem Fall ein Gegenwert gegenüber.

### Die Armee ist herausgefordert

Anders gesagt: Es liegt an der Armee, an der von ihr vermittelten Ausbildung, an dem Erlebnis, zu dem sie verhilft, ob die Mehrheit der Arbeitgeber wie immer wieder in unserer Geschichte den Militärdienst ihrer Mitarbeiter akzeptieren und damit eine wesentliche Voraussetzung für die Lebensfähigkeit des Milizsystems erfüllen.

Dass der Abbau der Dienste und der Forderungen den richtigen Weg darstellen würde, wird hier bestritten. Die Einheitskommandanten, die 1995 zweimal sechs Wochen abverdienten, kehrten vielfach eher frustriert als begeistert an den Arbeitsplatz zurück. Man meint, das liege an den *Anfangsschwierigkeiten*. Wir haben unsere Zweifel. Hier muss die Aussage genügen, dass nicht die Gesellschaft – Truppe und Kader sind zurzeit *motiviert wie selten zuvor* – und die Wirtschaft schuld an einer allfälligen schwindenden Bereitschaft insbesondere des Milizkadres und der Arbeitgeber wären, sich der Armee zur Verfügung zu stellen. Da hätte die Armee versagt.

In einem Wort: Dem «Opfer», das die Arbeitgeber mit dem Verzicht auf die Präsenz ihrer Mitarbeiter wegen deren militärdienstlicher Inanspruchnahme bringen, steht ein nicht leicht bezifferbarer «Gegenwert» gegenüber, aber es gibt diesen Gegenwert unbestreitbar. Es ist daher reine Demagogie, wenn zu den im Bundesbudget ausgewiesenen Militärausgaben einfach die *Lohnkosten* der Militärdienst leistenden Bürgerinnen und Bürger geschlagen werden und damit eine Verdoppelung – oder mehr – der Militärausgaben propagandawirksam konstruiert wird. Wie unseriös und unredlich diese Sorte Rechnung ist, wird vollends sichtbar, wenn man bei gewissen Rechnungen feststellt, dass auch die von den Milizkadern in ihrer Freizeit aufgewendete Zeit – für die Vorbereitung von Diensten, zur persönlichen militärischen Weiterbildung – berechnet und den Militärausgaben belastet wird...

## Fragwürdiges Modell Berufsarmee

Doch die Thesen jener, die angesichts der angeblich zu teuren und wenig effizienten Milizorganisation eine Professionalisierung der Armee als klugen Ausweg beliebt zu machen suchen, sind nicht allein aus den bisher dargelegten Gründen anfechtbar. Hinzu kommt die sowohl militärische wie ökonomische Bewertung der Berufsarmee im Fall Schweiz. Diese Bewertung ergibt ein unter verschiedenen Titeln *negatives Ergebnis*. Die Frage stellt sich, ob zuerst die Frage

der strategisch-operativen Bedürfnisse oder die der Kosten geprüft werden müsse. Sie ist aber leicht zu beantworten. Zuerst gilt es, festzustellen, welche militärischen Fähigkeiten ein Land wie die Schweiz aufweisen muss, um seine erklärten oder evidenten sicherheitspolitischen Ziele zu erreichen. Dabei ist von den möglichen Bedrohungen oder Gefahren in einer absehbaren Zukunft auszugehen. Diese sind, und das ist inzwischen ein Gemeinplatz geworden, schwer abzuschätzen.

Mit der Auflösung des Sowjetimperiums und dann der Sowjetunion selbst änderte alles, sah man sich in Verhältnisse wie vor 1939 zurückgeworfen, kehrte die Geschichte, die man, was die Räume des Balkans, Osteuropas im allgemeinen und Russlands betrifft, für endgültig überwunden hielt, zurück: Es wird wieder Krieg geführt auf der eurasischen Landmasse, seit 1991. Wo vorher Erstarrung herrschte, ist nunmehr vieles in Bewegung geraten, so dass jede Prognose über die künftige, auch für die Schweiz relevante sicherheitspolitische Entwicklung fragwürdig ist. Es ist nur eines sicher, dass es nicht mehr so ist wie vorher während 40 Jahren und dass es wohl längere Zeit nicht mehr so sein wird. Also lassen sich die *militärischen Bedürfnisse* der Schweiz in den nächsten etwa zehn oder fünfzehn Jahren nicht sicher voraussehen. Also ist *Flexibilität* die Grundlage einigermaßen lagegerechter Bereitschaft. Und diese Flexibilität bietet keine andere Organisationsform in gleichem Masse wie die Milizorganisation. Diese Möglichkeit bietet die Berufsarmee nie. Sie kann sich erhöhter Gefahr, gesteigerten Bedürfnissen nur durch den Rückgriff auf Wehrpflichtige, also Nicht-Berufssoldaten, anpassen, was alle neueren historischen Beispiele belegen. Also käme für die Schweiz eine reine Berufsarmee allein schon wegen der Unvorhersehbarkeit des Kräftebedarfs nicht in Frage. Ein Reservoir von «Reservisten» wäre unabdingbar, also müsste man wohl – wie es Nachbarländer vorsehen oder praktizieren – *Wehrpflichtige ausheben* und ausbilden oder eine Art Miliz aufrechterhalten. Denn jede Berufsarmee oder Freiwilligenarmee ist *überaus kostspielig*.

### Die Frage der Qualität des Personals

Ginge die Schweiz zu einer Berufsarmee über, so würde der Armeebestand drastisch sinken. Ein paar Brigaden, zu mehr würde es nie reichen, könnte man aufstellen. Was wäre die Folge? Die unausweichliche Umarmung mit Verbündeten, Nachbarn. Das Schicksal der Truppen vergleichbarer europäischer Staaten liefert dafür ein aktuelles Beispiel. Der Übergang zu einer reinen Berufsarmee würde die Schweiz, wollte sie weiterhin die einer Armee zufallenden Funktionen erfüllen können, buchstäblich zwingen, der Nato oder einer ähnlichen Organisation beizutreten. Solange die Schweiz Wert auf die *Neutralität* als Maxime ihrer Aussenpolitik legt, scheidet die reine Berufsarmee als Organisationsform aus. Und es macht nicht den Anschein, als beabsichtigte der Souverän in absehbarer Zukunft, der Neutralität Valet zu sagen.

Dazu kommt zweierlei: Kann angesichts unserer militärischen Traditionen realistisch erwartet werden, dass sich genügend Bürger anwerben liessen? Fände man die zum Beispiel *40 000 bis 50 000 Mann*, die es insgesamt mindestens brauchen würde? Die Unfähigkeit der Armee, in diesem ganzen Jahrhundert – abgesehen von den

Aktivdienstperioden – den notwendigen minimalen Bestand an Instruktionsunteroffizieren und -offizieren zu rekrutieren, spricht eine deutliche Sprache.

Vielleicht fänden sich genug Kandidaten, die Frage ist nur, welches Niveau sie hätten. Auch das Ausland zeigt, dass sich als Berufssoldaten Begabte und aus Berufung Handelnde melden, aber auch viele *mediokre, ja gar fragwürdige Leute*. Die haben wir in der Milizarmee auf der Grundlage der allgemeinen Wehrpflicht natürlich auch. Aber wir haben, da prinzipiell alle erfasst werden, auch die anderen, die Tüchtigen, diejenigen, die Ausserordentliches leisten und die militärische Erfahrung mit ziviler zum Nutzen beider Seiten zu verbinden wissen. Die Milizarmee, wie wir sie bisher hatten, ist ein *Spiegelbild der schweizerischen Gesellschaft*. Die Symbiose von Armee und Gesellschaft und Wirtschaft hat sich alles in allem nicht schlecht bewährt.

### Im Ausland weiss man es besser

Zurück zum Ausgangspunkt: Es ist eigenartig, dass in einem Augenblick die Professionalisierung der Armee zum Thema wird, da man sich, sich neuen Bedingungen und Budgetnotwendigkeiten beugend, im Ausland viel mehr für die Milizorganisation nach schweizerischem Vorbild interessiert. In England, das schon in den fünfziger Jahren zur Berufsarmee zurückkehrte, misst man der Territorialarmee wieder einige Bedeutung bei. Reservisten und Angehörige der Nationalgarde wurden von den USA im Golfkrieg eingesetzt, und ihnen kommt – auch aus Spargründen – wieder grössere Bedeutung zu. Wieder souveräne ost- und ostmitteleuropäische Staaten bekunden lebhaftes Interesse an der schweizerischen Wehrform. Milizen schiessen in unruhigen Gegenden ins Kraut. Aber bei uns erheben sich Stimmen, die eine teilweise oder vollständige Professionalisierung der Armee empfehlen. *Difficile est, satiram non scribere!*

Es kommt hinzu, dass die Kritiker der Miliz offenbar schlecht informiert sind. Man kann, sofern sie korrekt geführt werden, aus gut ausgebildeten Miliztruppen alles herausholen. Die Urteile *kriegserfahrener ausländischer Beobachter* bestätigen es. Uns haben deutsche, israelische und amerikanische Kommandanten, die ehrlich waren, höchst Positives von ihren Eindrücken von unserer Armee gemeldet. Es liegt nur an uns, namentlich den Milizkadern, dafür zu sorgen, dass alle Fähigkeiten, die ein vielfältig, also milizmässig zusammengesetzter Verband in sich birgt, genutzt und entwickelt werden.

Die Milizorganisation hat durchaus eine Zukunft, wenn die *bestgeeigneten Milizangehörigen* zu Kadern werden und die *bestmögliche Ausbildung* erhalten. Das sicherzustellen ist namentlich die Pflicht Berns und der Instrukturen. Voraussetzung ist das Erfolgserlebnis der Armeeingehörigen und insbesondere der Kader.

## Keine Alternative zur Milizorganisation

**Die Miliz wird neuerdings in der Schweiz schlecht gemacht. Man redet von notwendiger Professionalisierung und lässt erkennen, dass man die anspruchsvolleren Aufgaben Berufssoldaten vorbehalten möchte. Diese Diskussion hat nach dem Zusammenbruch der sowjetischen Abart des Sozialismus öffentlich eingesetzt und wurde zu Beginn primär vom Ehrgeiz einzelner Kritiker – teils vom EMD entlohnte – des Milizsystems genährt. In jüngster Zeit rückt ein neuer Hauptgrund für die Infragestellung der Miliz ins Zentrum, die angebliche Inkompatibilität von Wirtschaft und Milizarmee. Eine Rolle spielen sodann die der Milizarmee angedichteten Kosten, lies die damit behauptete Ineffizienz. Und schliesslich greift man zum Keulenargument: Meinungsforschungen belegten eine zunehmende Abwendung des Volkes von der Miliz und wachsenden Zuspruch für die professionelle Armee. Der Vorgang passt trefflich ins Bild der für die derzeitige Schweiz charakteristischen geistigen Verwirrung und verantwortungslosen Geschwätzigkeit. Typisch ist das Phänomen der sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Denn so langsam könnte die Milizidee unter dem kombinierten Druck – selbstgeschaffener – ungünstiger Rahmenbedingungen – Ausbildung à la Armee 95 – und negativer Stimmungsmache tatsächlich Schaden nehmen.**

Die Miliz hat sich richtig besehen als kostenwirksames, flexibles und militärisch taugliches Instrument erwiesen. Zum Letzteren: Dank konsequenten, lange dauernden Anstrengungen hat die Armee ab den 60er-Jahren einen höchst beachtlichen Ausbildungsstand erreicht. Er wurde von sachverständigen Ausländern auch immer wieder anerkennend vermerkt. Der damalige Assistenzsekretär im amerikanischen Verteidigungsministerium und spätere Secretary of the Navy, ein Vietnam-Veteran, James Webb jr., sagte mir 1985, er habe einen mindestens gleich guten Eindruck von unserer Armee, die er besichtigt hatte, wie von der israelischen, die er im Libanon-Feldzug beobachtet hatte. Der ehemalige amerikanische Verteidigungsminister Dr. James Schlesinger versicherte mir 1981, solange er im Amt gewesen sei, habe man in der NATO bezüglich der schweizerischen Verteidigungsfähigkeit keinerlei Sorgen gehabt. Und der damalige Kommandierende General des II. Korps der deutschen Bundeswehr, Lange, meinte zum Schreibenden 1988 nach einer mehrstündigen Gefechtsübung mit Kampfmunition

eines Bataillons des Infanterieregiments 22, das ich führte: «Wir bei der Bundeswehr müssen noch viel von Ihrer Armee lernen.» Die Beispiele lassen sich vermehren.

Die Flexibilität der Miliz ist unzählige Male bewiesen worden. Zwei Beispiele im Zusammenhang mit dem Schutz der Flughäfen: 1970/71 bot man die Milizarmee, ganz normale Füsilierbataillone, zum Schutz von Cointrin und Kloten im Gefolge der jordanisch-palästinensischen Krise (Black September) auf; diese Sorte Aufgabe war nicht spezifisch geübt worden, sie wurde ohne Zwischenfälle erfüllt; im Blick auf einen «strategischen Überfall» stampfte man in den achtziger Jahren das Flughafenregiment Kloten aus dem Boden, und auch das bewältigte die Miliz.

Die Beurteilung der Kostenwirksamkeit der Milizorganisation wird durch seltsame Milchmädchenrechnungen erschwert, die ursprünglich von den Armeearbschaffern der GSoA in Umlauf gesetzt worden waren, aber neuerdings vielerorts akzeptiert sind.

Neben den Ausgaben des Bundes für die militärische Landesvertei-

gung stellt man die Löhne der Militärdienstleistenden als Teil der Militärausgaben dar. Unterschlagen wird der Gegenwert der militärischen Schulung und Erfahrung, insbesondere was die Kader angeht. Die Diskussion wird nicht redlich geführt. Die Rechnung könnte nur wie folgt lauten:

Angenommen die Schweiz brauchte eine Armee von 80 000 Personen, was kosten 80 000 Berufssoldaten, was kosten 70 000 Milizangehörige und 10 000 Berufssoldaten?

Die Antwort liegt auf der Hand. Berufssoldaten sind ständig präsent, die Miliz ist präsent während ihrer Ausbildungsdienste und bei Einsätzen von Teilen der Armee. Eine Berufsarmee ist – bei einigermaßen vergleichbaren Beständen – zwangsläufig teurer.

Nun ist natürlich zu unterstreichen, dass bestimmte Aufgaben Berufssoldaten vorbehalten sind oder zweckmässigerweise sein sollten. Ausbilder, Piloten, weitere Spezialisten können Berufsleute sein, ohne dass die Miliz aufgegeben werden müsste. Und es ist genau festzustellen, wozu sich die Miliz eignet oder besser eignet.

Auch wenn es stimmt, dass die Grundhaltung von Teilen der Wirtschaftsführung gegenüber dem Militärischen weniger positiv oder negativ geworden ist, besteht kein Anlass, die Miliz in Frage zu stellen. Die Armee ist gefordert, sie muss durch glänzende Ausbildung und namentlich Führerschulung dem Kader etwas mitgeben, was die objektiv urteilenden Wirtschaftsführer als ernstzunehmenden Gegenwert taxieren.

*Oberst i GSt Dominique Brunner*

# Verein Sicherheitspolitik und Wehrwissenschaft

## Unsere Ziele

Der Verein 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 Führungscharakter und Kompetenz, 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,
- von Vorträgen, Interviews und Gesprächsbeiträgen.

So hat er wesentlich geholfen

- armeefeindliche Volksinitiativen zu bekämpfen (1987, 1989, 1993, 1997, 2000, 2001),
- Expertenbeiträge zur 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 und danken allen im voraus für Ihre Unterstützung.

### Sie erreichen uns unter:

Postfach 65, 8024 Zürich, Internet: [www.Chinfo.ch/vsww](http://www.Chinfo.ch/vsww)

PC-Konto 80-500-4

Telefon: 01-266 67 67 oder Fax: 01-266 67 00