




Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Schweizer Armee

# Die Schweizer Armee im Jahr 2030

VISION



A middle-aged man with short grey hair and glasses, wearing a dark grey jacket over a light blue polo shirt. He is holding a black tablet in his left hand and a white pen in his right hand. A name tag is pinned to his jacket that reads "Raphaël Borel" and includes a small logo. The background is a blurred industrial setting, likely a warehouse, with wooden pallets and metal structures. The lighting is soft and focused on the man.

*«Ich werde gebraucht. Ich leiste  
meinen Beitrag gerne und jetzt  
bin ich angekommen.»*

# Die Schweizer Armee im Jahr 2030

Die Armee steht vor grossen Herausforderungen. Die Welt um uns verändert sich immer schneller. Dies auf eine Art und Weise, wie sie sich noch nie verändert hat. Bedrohungen und Konflikte werden immer komplexer und kommen uns näher. Die Abhängigkeit der vernetzten Gesellschaft von kritischen Infrastrukturen nimmt unbemerkt zu. Die Bereitschaft, in die Sicherheit zu investieren, ist trotzdem gesunken. Der Prozess der Digitalisierung in der Gesellschaft und der Wirtschaft ist weit fortgeschritten. Es findet ein grundlegender, gesellschaftlicher Wandel statt. Militärische Führung ist in der gegenwärtigen Wahrnehmung veraltet und autoritär. Das Verständnis der Bevölkerung für die Armee nimmt ab und ist tendenziell kritisch. Mehr denn je steht das Gesamtsystem Armee heute vor substanziellen Herausforderungen, was ihre Alimentierung und der Erhalt der Fähigkeiten betrifft.

**Die Welt wird zunehmend volatiler, unsicherer, komplexer und vieldeutiger. Grosse Veränderungen finden bereits statt. Es bleibt uns deshalb nicht viel Zeit zur Transformation: Wir müssen heute damit beginnen.**

Unsere Vision zeichnet ein zukünftiges Bild der Schweizer Armee. Einer Armee, die auch nach 2030 noch als Sicherheitsreserve der Schweiz bereitsteht. Die Vision drückt somit eine Ambition aus. Sie beschreibt einen zukünftigen Zustand, der für uns erstrebenswert ist und unsere Herzen bewegt.

Unsere Vision soll in Zeiten der Komplexität vereinfachen. Sie ist deshalb konkret, und ihre Prämissen sind nicht austauschbar. Dafür haben wir die Massstäbe für die Zielerreichung der Visionspunkte jeweils konkretisiert und beschrieben als «Wie wir merken, dass wir da sind». Daran wollen wir uns als Gruppe Verteidigung messen lassen.

**Mit den vier strategischen Grundsätzen geben wir den Weg vor, wie wir zur Vision gelangen.**

Die Vision, das Ziel unserer Reise, und die Strategie, der Weg dorthin, sind Produkte von intensiv geführten Diskussionen der Armeeführung mit den höheren Stabsoffizieren. Das Ergebnis ist nicht selbstredend und ohne Erläuterung verständlich. Sie können nur im gemeinsamen Tun und Austausch mit Ihnen erschlossen werden. Die Umsetzung der Strategie wird uns alle in den nächsten Jahren beschäftigen. Machen wir uns also gemeinsam auf den Weg! Geben Sie uns deshalb direkt Ihre Rückmeldung und beteiligen Sie sich aktiv an der Diskussion, zum Beispiel unter [vision@vtg.admin.ch](mailto:vision@vtg.admin.ch).

*Korpskommandant Thomas Süssli*



° Markierte Worte sind im Glossar erklärt.



## **Menschen für Sicherheit**

**«Unsere Bürgerinnen und Bürger in Uniform leisten anerkannte Beiträge für die Sicherheit der Schweiz.»**

*Wir sind jene zuverlässige Organisation, die Sicherheit und Freiheit gewährleistet.*

*Unsere Armeeangehörigen erkennen die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe und engagieren sich dafür.*

Die Bevölkerung vertraut darauf, dass unsere Milizarmee unserem Land und unserer Kultur entspricht. Sie ist darum von der Bevölkerung als «Unsere Armee» akzeptiert. Die Milizarmee ist ein Teil von uns, und sie wird als integraler Bestandteil der Schweiz und aller Schweizerinnen und Schweizer verstanden.

Die Armeeingehörigen werden als Bürgerinnen und Bürger wahrgenommen, die einen besonderen Dienst für die Sicherheit von uns allen leisten. Die Bevölkerung bringt den Armeeingehörigen in Uniform dafür Wertschätzung und Respekt entgegen.

Die Armeeingehörigen fühlen sich gebraucht und sehen darum den Sinn ihres Einsatzes zugunsten der Allgemeinheit. Der Dienst ist anspruchsvoll und herausfordernd und birgt die Chance von persönlicher Weiterbildung und Weiterbildung.

### **Wie wir merken, dass wir da sind:**

- Die Milizarmee wird bei Befragungen, so z. B. durch die Studie «Sicherheit» der ETHZ, in der Bevölkerung sinngemäss verstanden als Bürgerinnen und Bürger, die einen besonderen Dienst für die Sicherheit von allen leisten.
- Mehr als dreiviertel der Dienstleistenden geben am Ende eines Dienstes an, dass sie den Einsatz in der Armee als sinnvoll empfinden und am richtigen Ort eingesetzt sind.
- Die Armee erfüllt alle Einsätze.
- Die Aktivitäten der Schweizer Armee im Ausland im Rahmen des Verfassungsauftrags werden als Beitrag für die Sicherheit der Schweiz wahrgenommen.
- Bei einer ° Mobilmachung im Ereignisfall folgen über 90% der Armeeingehörigen dem Aufgebot.
- Die Bevölkerung vertraut darauf, dass die Schweiz die für sie richtige Armee hat.



## **Klarer, machbarer Auftrag**

**«Wir haben ein verbindliches und erfüllbares Leistungsprofil.»**

*Als sicherheitspolitisches Instrument der Schweiz sind wir klar positioniert.*

*Die Fähigkeiten, Leistungen sowie die dafür notwendigen Ressourcen sind mit der Politik vereinbart.*

Die Fähigkeiten der Armee im ganzen °Einsatzspektrum sind gut dokumentiert, bekannt und akzeptiert. Sie sind konsequent aus dem sicherheitspolitischen Bericht abgeleitet und im Rahmen eines °Fähigkeitsdialoges mit dem Parlament vereinbart. Die Armee verfügt dadurch über ein klar definiertes Profil im °Sicherheitsverbund Schweiz.

Die gesprochenen Ressourcen stehen mit den erwarteten Fähigkeiten und dem °Leistungsprofil der Armee im Einklang. Bei fehlenden finanziellen Mitteln werden im °Fähigkeitsdialog die Konsequenzen in Leistungsprofil und °Fähigkeitslücken ausgewiesen.

Die Formationen der Armee sind personell und materiell ausreichend alimentiert. Es besteht Klarheit darüber, welche Leistungen mit den bestehenden Ressourcen möglich sind. Leistungen und Ressourcen stehen im Einklang.

Wir verfügen über das geeignete Personal. Dieses ist für die Einsätze der Armee ausgebildet und vorbereitet.

### **Wie wir merken, dass wir da sind:**

- Die °Referenzszenarien sind im Parlament und bei den kantonalen Regierungen bekannt, grossmehrheitlich akzeptiert und decken sowohl die Bedrohungen als auch die wichtigsten Risiken des sicherheitspolitischen Berichtes ab.
- Die Armee ist in allen diesen Szenarien als sicherheitspolitisches Instrument für die Bewältigung von Konflikten, Krisen und Katastrophen anerkannt.
- Die aus den Referenzszenarien abgeleiteten Konsequenzen in Form von Fähigkeiten sind akzeptiert.
- Die mit der Politik vereinbarten Fähigkeiten sind jeweils mindestens für die nächste °Legislatur personell und finanziell eingestellt und stabil.
- Die für die Leistungserbringung notwendigen Bestände sind sichergestellt.



## Menschen im Zentrum

«Wir sind eine attraktive Organisation.»

*Wir sind eine Armee für alle und nutzen die Fähigkeiten aller gezielt.*

*Jeder Dienst zählt. Jede Funktion ist wichtig.  
Jede Person wird dort eingesetzt, wo sie ihren Beitrag leisten kann.*

Die Schweizer Armee nutzt und fördert gezielt die Fähigkeiten der Armeeangehörigen und der Mitarbeitenden. Sie pflegt eine °inklusive und °achtsame Kultur, um die Teilhabe vieler mit unterschiedlichen Ausgangslagen zu gewährleisten.

Die Gruppe Verteidigung ist eine der begehrtesten Arbeitgeberinnen der Schweiz. Es besteht eine überdurchschnittlich hohe °emotionale Bindung der Mitarbeitenden zu ihrer Arbeitgeberin. Die Armee mitzugestalten, wird als Privileg wahrgenommen.

Innerhalb der Armee und der Gruppe Verteidigung besteht eine gelebte Kultur der Wertschätzung und des Vertrauens, die Veränderung und Fehler zulässt. Sie hat die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Dialog erkannt und umgesetzt und entwickelt sich kontinuierlich weiter.

Die Gruppe Verteidigung verfügt über etablierte Innovationsinstrumente wie °Intrapreneurship und Innovationsräume. Die Miliz ist gezielt einbezogen.

### **Wie wir merken, dass wir da sind:**

- Es hat für jede Schweizerin und jeden Schweizer, die °will und kann, einen Platz in der Armee.
- Der °Frauenanteil liegt über 10%.
- °Emotionale Mitarbeiterbindung ist bei einem Drittel der Mitarbeitenden ausgeprägt vorhanden.
- Die Gruppe Verteidigung gilt als eine der °Top-10-Arbeitgeberinnen der Schweiz.
- Es stehen mehr qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber für alle Berufsgruppen zur Verfügung, als eingestellt werden können.
- Die zivilen Kompetenzen und Kenntnisse der Miliz werden gezielt eingesetzt.
- Jene mit dem höchsten Potenzial werden als Kader gewonnen.
- Die Milizarmee gilt als integrativ über Landesteile, Sprachen und Gesellschaftsschichten hinweg.



## **Leadership unterscheidet uns**

«Wir befähigen die Leader von morgen.»

*Bei uns führen die künftigen Leader bereits  
in jungen Jahren mit Herz und Methode.*

*Militärische Kader sind wegen ihrer umfassenden  
Leadership-Ausbildung in der Wirtschaft  
gefragt.*

Die Armee gilt als *die* ° Leadership-Schule der Schweiz. Wenn gefragt wird, wo in der Schweiz Leadership gelernt wird, ist die Armee die Antwort darauf.

Militärische Kader werden von der Wirtschaft gesucht und bevorzugt eingestellt. Denn in der Wirtschaft sind für hohe Kaderpositionen militärisch ausgebildete Chefinnen und Chefs gefragt. Das Netzwerk Armee wird gepflegt und hat für die Kader und die Wirtschaft einen Mehrwert.

Die Armee ist in der ° Wissensgesellschaft eine anerkannte Akteurin. Die Vernetzung mit der Wirtschaft, der Gesellschaft und der Bildungslandschaft ist umfassend und wird auf allen Stufen gepflegt. Die Armee ist ein integraler Bestandteil der ° Ausbildungslandschaft Schweiz, insbesondere auf der sekundären und tertiären Stufe.

Die Armee bildet Kader der Wirtschaft aus. Diese können entscheiden und übernehmen Verantwortung. Absolventinnen und Absolventen von militärischer Führungsausbildung bringen ihre Erfahrung in zivile Unternehmungen ein.

Die militärische Führungsausbildung hat einen hohen Stellenwert im Lebenslauf der Stellensuchenden und wird von den Personalverantwortlichen verstanden und richtig eingeordnet.

### **Wie wir merken, dass wir da sind:**

- Die Wirtschaft anerkennt die Schweizer Armee als *die* beste praktische Schule für Leadership, Führungsmethodik und Krisenmanagement.
- Die KMU und die Grossunternehmen bekennen sich dazu, militärische Führungsausbildung zu fördern.
- Militärische Kader werden von der Wirtschaft bevorzugt eingestellt.
- Das Absolvieren eines militärischen Ausbildungslehrgangs stellt für die Absolventinnen und Absolventen einen Mehrwert für ihr ganzes Leben dar.
- Die Anrechnung von gegenseitigen Ausbildungsleistungen (zum Beispiel ° ECTS) ist etabliert.



## Den Bedrohungen voraus

«Wir sind auf künftige Bedrohungen und Gefahren ausgerichtet.»

*Die Armee setzt ihre Kräfte lagegerecht, überlegen und vernetzt über alle Operationssphären erfolgreich ein.*

Durch ° Wissens- und Entscheidvorsprung erzielt die Schweizer Armee im eigenen Gelände und zeitlich begrenzt Wirkungsüberlegenheit. Sie führt die Aktionen vernetzt über alle ° Operationssphären ( ° Multidomain), in jedem Gelände und mit massgeschneiderten Einsatzkräften. Dabei erreichen die eigenen Einsatzkräfte zeitlich und örtlich eine hinreichende Überlegenheit dafür, erfolgreiche Aktionen zu führen. Der Verbund von Sensor bis Wirkung ist digitalisiert.

Die Schweizer Armee ist ° robust und ° resilient. Die Truppe verfügt über die Ausbildung und das Training für Einsätze in jedem Gelände und in jeder Operationssphäre.

Wir sind als Armee und als Gruppe Verteidigung eine ° lernende Organisation. Wir verfügen über alle dazu notwendigen Prozesse, wie z. B. einen ° kontinuierlichen Verbesserungsprozess und eine eingeführte und gelebte ° Fehlerkultur.

### **Wie wir merken, dass wir da sind:**

- Wir sind auf allen Führungsstufen ° Multidomain und erbringen die erforderliche Wirkung in allen Operationssphären zeitgerecht.
- Wir verfügen über ° Wissens- und Entscheidvorsprung.
- Gemeinsam mit der Forschung, Start-ups und der Industrie werden neue Fähigkeiten erfolgreich entwickelt und eingeführt.
- Es bestehen Trainings- und Simulationsmöglichkeiten für die Ausrichtung auf die neuen Bedrohungen.



## Digital schlagkräftig

«Wir sind agil und digitalisiert.»

*Innovation und Digitalisierung sind Teil unserer Kultur.*

*Wir schöpfen bewusst das Potenzial aus, um besser zu werden.*

Die Armee nutzt die Digitalisierung primär für den schnellen und präzisen Einsatz der Effektoren. Dabei können die Daten aus möglichst vielen Sensoren rasch verarbeitet werden. Die daraus gewonnenen Informationen werden auch und insbesondere durch künstliche Intelligenz zu Wissen verdichtet. Dieses Wissen wiederum dient als Grundlage für die Führungsentscheide hin zum raschen und gezielten Einsatz der Effektoren.

Die gesamte digitale Infrastruktur ist robust, resilient, degradationsfähig und vor Cyber-Angriffen geschützt.

Die Interaktion mit der Miliz erfolgt insbesondere über digitalisierte Kanäle. Die Prozesse sind digitalisiert, integriert und erlauben ständig neue, innovative Verbesserungen.

Die Militärverwaltung verfügt über eine Kultur, die Fehler zulässt. Innovation wird gezielt gefördert. Agiles Vorgehen ist der Standard. Der Einsatz künstlicher Intelligenz ist verbreitet und die Kompetenzen dazu breit abgestützt.

### **Wie wir merken, dass wir da sind:**

- Die Schweizer Armee gilt als führend in der Integration von Sensoren, Nachrichtendienst, Führung und Effektoren und ermöglicht damit den Wissens- und Entscheidvorsprung sowie einen schnellen, präzisen und sicheren Einsatz der Effektoren.
- Integrierte und durchgängige Lagebilder zu Einsatz und Unterstützung können armeeweit sowie im Lageverbund ausgetauscht werden und ermöglichen konsistente Lagebeurteilungen.
- Der Entscheidungsprozess wird durch künstliche Intelligenz unterstützt.
- Alle digitalen Fähigkeiten sind geschützt und robust.
- Die Logistik ist automatisiert, das Leistungsangebot vollständig digitalisiert. Robustheit und Resilienz sind über alle Lagen sichergestellt.
- Die gesamte Interaktion der Armee mit den zukünftigen, aktuellen und ehemaligen Angehörigen findet im Alltag über denselben digitalen Kanal statt.



## **Konsequent ausgerichtet**

«Armee und Militärverwaltung sind ein Gesamtsystem.»


*Die Militärverwaltung ist effizient und schafft Voraussetzungen für die Auftragserfüllung der Armee.*

Die Armee muss für ihre Operationen und Einsätze ° robust und durchhaltefähig sein. Die Militärverwaltung ist effizient und schlank aufgestellt und richtet ihre Wirkung auf die Unterstützung der Armee aus. Betriebswirtschaftliche Überlegungen hingegen spielen für die Operationen und Einsätze der Armee eine untergeordnete Rolle.

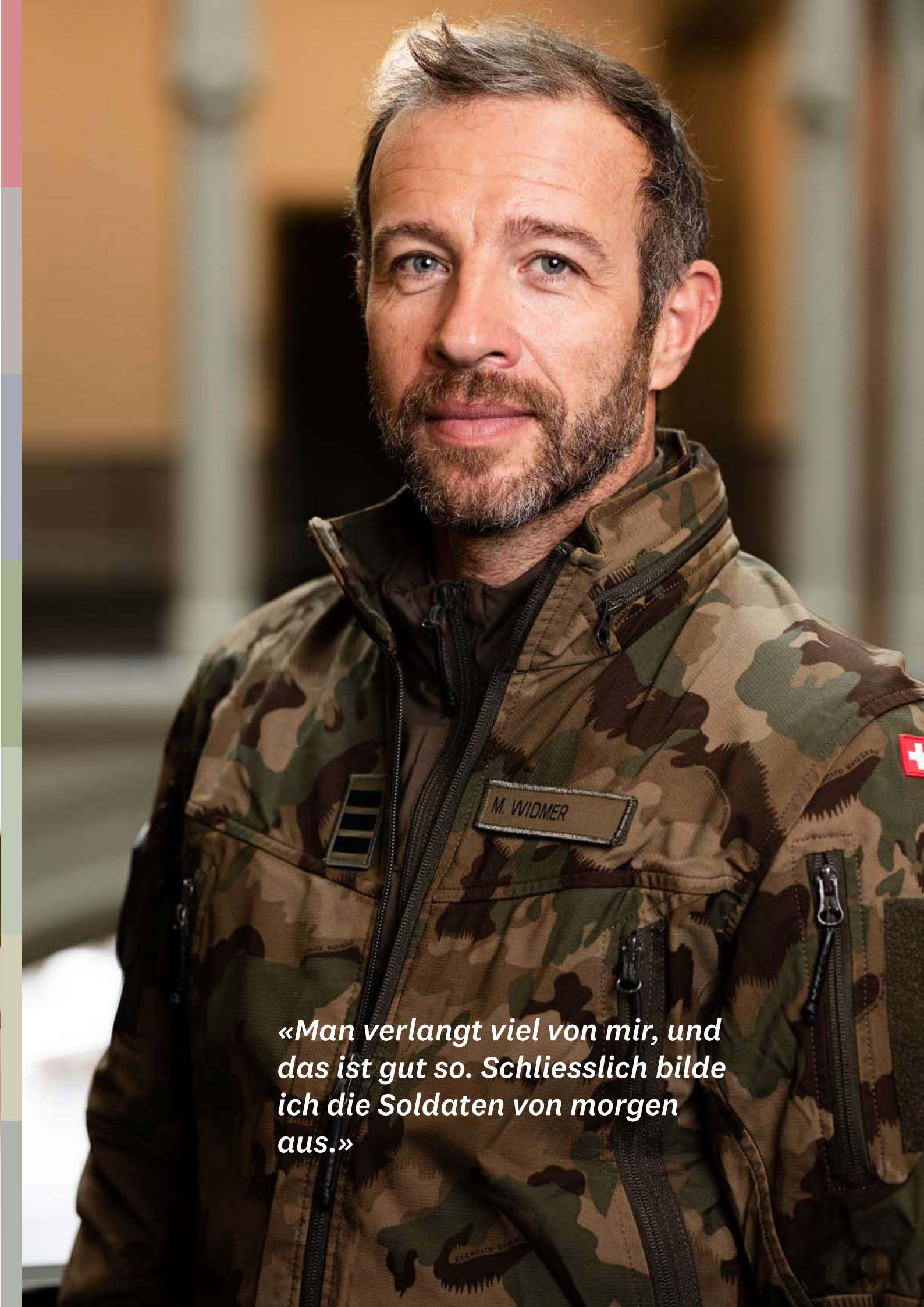
Die Armee produziert Sicherheit. Die Armee ist das Produkt der Militärverwaltung.

### **Wie wir merken, dass wir da sind:**

- Die Militärverwaltung ist ° digitalisiert, messbar, effizient und ° agil. Sie ermöglicht die Auftragserfüllung der Armee.
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen Armee und Militärverwaltung sind eindeutig geregelt und auf das Resultat ausgerichtet.
- In Umfragen der Leistungsbezüger wird die Militärverwaltung als pragmatisch und zielorientiert bewertet.

A woman with long, wavy brown hair and blue eyes is sitting at a desk in an office. She is wearing a light grey, long-sleeved sweater. She is looking off to the side with a thoughtful expression. Her hands are resting on a desk, and she is holding a green pen over an open notebook. In the foreground, there is a white mug and a pen holder with several pens. The background is a blurred office environment with fluorescent lights.

**«Es ist nicht einfach nur  
mein Job, man zählt auf  
mich.»**



**«Man verlangt viel von mir, und das ist gut so. Schliesslich bilde ich die Soldaten von morgen aus.»**

## Die ° vier strategischen Grundsätze ...

... geben uns den Weg zur Vision vor. Sie zeigen, wie wir die Vision erreichen. Sie sind direkt auf unser Tun anwendbar und werden unsere Entscheidungen nachhaltig beeinflussen. Wir werden in den nächsten Wochen und Monaten diese Grundsätze mit strategischen Stossrichtungen konkretisieren und mittels Teil- und funktionalen Strategien in Pläne und Ziele umsetzen.

1

### Denken und Handeln auf den Einsatz ausrichten

Wir fokussieren alle unsere Aktivitäten, Partnerschaften und Prozesse in Ausbildung und Militärverwaltung auf die Einsätze der Armee. Die Fähigkeiten und Leistungsprofile leiten wir konsequent aus den aktuellen und antizipierten Bedrohungen und Gefahren ab. Unser Kernauftrag ist die ° domänenübergreifende Verteidigung (° Multidomain). Wir können jederzeit und in allen Lagen kämpfen, schützen und helfen.

2

### Die Miliz befähigen

Wir befähigen die Miliz durch geeignete Ausrüstung und Ausbildung. Zudem gewährleisten wir optimale Rahmenbedingungen für die Aufgabenerfüllung, partizipative Dialogplattformen und Wertschätzung. Wir unterstützen die Miliz mit Berufskadern als ° Enabler und mit einer effizienten Militärverwaltung. Die ° Auftragstaktik und Selbstverantwortung setzen wir ins Zentrum. Dabei entwickeln wir die Leader mit Coaching und praktischen Führungserfahrungen weiter.



3

## **Das Potenzial der Schweiz nutzen**

Wir identifizieren Synergien im Land, nutzen die Werte, die Vielfalt der Bevölkerung, die Kultur und das Gelände der Schweiz. Zudem verstärken wir die Zusammenarbeit mit Behörden, Gesellschaft, ° Bildungslandschaft, Wirtschaft und Wissenschaft. Dabei sorgen wir für eine hohe Sichtbarkeit der Armee.



4

## **Innovation und Digitalisierung fördern und integrieren**

Wir steigern unsere Effektivität und Effizienz, indem wir mutig Innovation und ° Digitalisierung fördern. Wir integrieren diese wirksam in der Militärverwaltung und bei der Miliz. Mit der gezielten Schaffung von Innovationsräumen mit experimentellem Charakter befähigen wir einander, erfolgreich zu sein. So tragen wir zur interdisziplinären Innovations- und Lernkultur bei.

## Bevor wir nun loslegen:

Wir machen uns nun gemeinsam auf den Weg und entwickeln uns weiter zu jener Organisation, welche die Schweizer Armee braucht, um auch im Jahr 2030 noch die letzte Sicherheitsreserve der Schweiz zu sein. Damit die Schweizer Armee Sicherheit produzieren kann, müssen wir in der Gruppe Verteidigung den Wandel weiter vorantreiben.

Die Vision beschreibt unseren zu erreichenden Zielzustand (das Was) und die Strategie den Weg dahin (das Wie). Wann immer wir über die Vision und die Strategie sprechen, führen wir direkt und indirekt auch eine Diskussion über unsere Kultur. Jede und jeder Mitarbeitende in der Gruppe V und jede und jeder Milizangehörige ist ein Teil dieser Kultur. Damit die Vision erreicht werden kann, braucht es eine unterstützende Kultur. Nur so kann die Strategie umgesetzt werden. Einige Werte sind deshalb bereits dazugekommen (so zum Beispiel ° Befähigung), weitere erhalten eine andere Bedeutung (so zum Beispiel Mut, Integrität und Wertschätzung). Diesen Prozess können wir aber nur gemeinsam durchleben, und nur gemeinsam können wir unsere aus der neuen Strategie abgeleitete Kultur implementieren.


Zusammen erwecken wir die Idee zum Leben. Alle unsere Entscheide müssen wir an der Vision messen. Wir wollen die Strategie mit Ihnen umsetzen und auf dem Fundament einer starken Kulturdiskussion weiterentwickeln.

### **Es braucht Sie für diesen Wandel!**

Was in dem Moment beginnt, wenn Sie diesen Text lesen, wird Sie für den Rest Ihrer Karriere bei der Gruppe Verteidigung begleiten. Darum: Bringen Sie sich ein! Im Gespräch mit Ihren Arbeitskolleginnen und Kollegen, in Ihrem Team, Ihrer Einheit und auch in Ihrem persönlichen Umfeld.



Gestalten Sie die Armee der Zukunft mit. Plattformen dazu finden Sie unter **[www.vision-armee.ch](http://www.vision-armee.ch)** oder direkt bei **[vision@vtg.admin.ch](mailto:vision@vtg.admin.ch)**.



*«Wir sehen uns,  
schon bald.»*



Menschen für Sicherheit



Klarer, machbarer Auftrag



Menschen im Zentrum



Leadership unterscheidet uns



Den Bedrohungen voraus



Digital schlagkräftig



Konsequent ausgerichtet