Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 163 (1997)

Heft: 10

Anhang: Privatwirtschaft und Milizkarriere : Fragen, Probleme, Lösungen : Beilage zur "Allgemeinen schweizerischen Militärzeitschrift" ASMZ Nr. 10/1997

Autor: Haltiner, Karl W.

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

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

PP I 11 1997 10 BEILAGE

Privatwirtschaft und Milizkarriere

Fragen, Probleme, Lösungen

EIDGENÖSSISCHE MILITÄRBIBLIOTHEK
BIBLIOTHÈQUE MILITAIRE FÉDÉRALE

Seminartagung vom 26. April 1997
der Militärischen Führungsschule (MFS)
an der Eidgenössischen Technischen Hochschule

Leitung Dr. Karl W. Haltiner

Karl W. Haltiner
Privatwirtschaft und Milizkarriere – Fragen, Probleme, Lösungen

Hans Widmer
Privatwirtschaft und Milizkarriere

Ulrich Grete
Zivile versus militärische Karriere in der Schweiz?

Iwan Rickenbacher
Privatwirtschaft und Milizkarriere – eine politisch-gesellschaftliche Sicht

Arthur Liener
Privatwirtschaft und Milizkarriere – Positionsbezug aus militärischer Sicht

Podiumsgespräch mit den Referenten

Willy Haderer
Aus Sicht des Klein- und Mittelunternehmers ist die militärische Führungsausbildung fast die beste aller Möglichkeiten

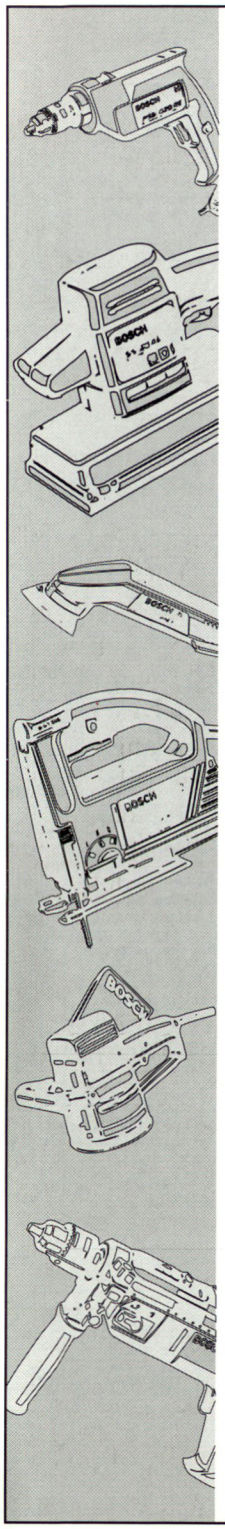
Hans-Ulrich Bigler
Die militärische Führungsschulung steht in Konkurrenz zu zivilen Ausbildungsangeboten

Beilage
zur «Allgemeinen Schweizerischen Militärzeitschrift» ASMZ Nr. 10, Oktober 1997

Unser Name steht für herausragende Kompetenz im Bereich der Landes-verteidigung.

Oerlikon Contraves AG
Birchstrasse 155
CH-8050 Zürich

Oerlikon Contraves / Defence



SCINTILLA

Bosch-Elektrowerkzeuge

Ihr Einstieg bei Bosch

Wir gehören zum Geschäftsbereich Elektrowerkzeuge der Bosch-Gruppe. Über 13'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Standorten in USA, Brasilien, Malaysia, China, Indien, Grossbritannien, Niederlande, Deutschland und in der Schweiz arbeiten in diesem dynamischen und kundenorientierten Umfeld.

Für unsere Bereiche Fertigung, Einkauf und Logistik suchen wir

Ingenieure als Führungsnachwuchskräfte

Wir bringen Sie weiter!

- Im Rahmen einer individuell mit Ihnen vereinbarten Startphase bearbeiten Sie anspruchsvolle Projekte im technischen und betriebswirtschaftlichen Umfeld.
- Nach 18 bis 24 Monaten ist bereits die Übernahme einer anspruchsvollen Führungs- oder Projektleitungsaufgabe am Standort Solothurn vorgesehen.
- Ihre weitere Entwicklung innerhalb der Bosch-Gruppe unterstützen wir mit einem zielgerichteten Personalentwicklungsprogramm.

Wir erwarten eine Ausbildung als Ingenieur ETH (Fachrichtung Maschinenbau, Betriebs-/Produktionsingenieur oder Elektrotechnik). Promotion oder Nachdiplomstudium sind von Vorteil. Sie denken und handeln unternehmerisch, verfügen über Durchsetzungsvermögen und Initiative. Als offene, kommunikative Persönlichkeit sind Sie problemlos in der Lage sich in ein Team zu integrieren. Die internationale Ausrichtung der Bosch-Gruppe erfordert sehr gute Sprachkenntnisse in Deutsch und Englisch. Alter: 25–35 Jahre.

Ihre Bewerbungsunterlagen senden Sie bitte an Beat Sigrist, Personalchef Verwaltung. Er steht Ihnen gerne für Fragen zur Verfügung (Tel. 032/686 34 11 oder via E-Mail beat.sigrist@pcm.bosch.de).

SCINTILLA AG
Bosch-Elektrowerkzeuge
Personalwesen
Postfach 632
4501 Solothurn

BOSCH

Führungsnachwuchs...

...durch Stellenanzeigen in der ASMZ

Annahmeschluss für die November-Ausgabe 1997 ist am 20. Oktober

ASMZ Inserate, Huber & Co. AG, 8501 Frauenfeld, Telefon 052 723 55 11/Telefax 052 721 88 71

CREDIT SUISSE | GROUP

CAREER PHONE
01 333 66 77

Bei uns haben hervorragende Absolventinnen und Absolventen von Universitäten oder Fachhochschulen vielfältige, individuelle Einstiegs- und Laufbahnmöglichkeiten. Bei CREDIT SUISSE FIRST BOSTON im Corporate-/Investmentbanking und im Trading. Bei CREDIT SUISSE ASSET MANAGEMENT im Management von institutionellen Kapitalanlagen. Bei CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING im internationalen Privatkundengeschäft und in der Vermögensverwaltung. Bei CREDIT SUISSE im Firmen- und Individualkundengeschäft in der Schweiz. CAREER PHONE: 01 333 66 77.

CREDIT SUISSE | FIRST BOSTON

CREDIT SUISSE | ASSET MANAGEMENT

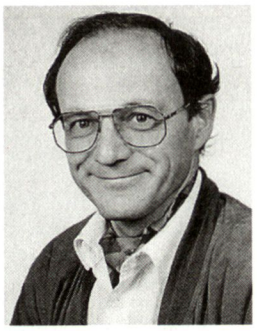
CREDIT SUISSE | PRIVATE BANKING

CREDIT SUISSE

Privatwirtschaft und Milizkarriere Fragen, Probleme, Lösungen

Fragen

Eine vor einem halben Jahr erfolgte Bekanntgabe der Ernennung eines Spitzenmanagers einer schweizerischen Grossunternehmung durch die Medien wurde von diesen fast durchwegs mit dem Hinweis kommentiert, der neue Mann sei im Militär bloss Soldat. Offensichtlich war dieser Sachverhalt deshalb besonders erwähnenswert, weil er nicht bzw. nicht mehr einer Norm zu entsprechen scheint. Denn, so will es das Klischee, wer in der Schweiz Rang und Namen hat, trägt in der Miliz fast sicher einen Offiziershut. In dieser Absolutheit stimmt das Klischee nicht, hat es nie gestimmt. Aber zweifellos entstand im Laufe der Geschichte des schweizerischen Bundesstaates ein erstaunlich hoher Grad an Kongruenz zwischen zivilen und militärischen Führungsgruppen. Nun mehren sich die Anzeichen für einen Wandel. Zivile Führungskräfte verzichten auf eine Militärkarriere. Welche Probleme ergeben sich daraus für die Miliz? Entwickelt sich zwischen Wirtschaft und Armee zunehmend ein Wettbewerb um die knappe Ressource «Kader»?



Karl W. Haltiner
(1946), Dr. rer. pol., ist Dozent für Militärsoziologie an der MFS und Lehrbeauftragter der ETHZ für das Verhältnis Gesellschaft und Armee. Von 1985 bis 1990 lehrte er Volkswirtschaftslehre und Soziologie am Technikum Brugg-Windisch. Er ist Präsident des Schweizerischen Arbeitskreises Militär und Sozialwissenschaften und Chairman der European Research Group on Military and Society. Karl Haltiner ist im Militär Major im Armeestab.

Was macht die Miliz letztlich zur Miliz?

Miliz heisst, gemäss Schweizer Lexikon[1], temporäre neben- oder ehrenamtliche Tätigkeit zugunsten der Gemeinschaft, wobei die materielle Entschädigung von geringer Bedeutung ist. Zum Wesen der Miliz gehört ein hohes, zumeist freiwilliges Engagement für die res publica. Wenn wir das auf das Militär übertragen, so ist unsere Armee eigentlich nicht deswegen der vielgerühmte Milizsonderfall, weil sie die allgemeine Wehrpflicht kennt. Die haben andere auch. Bei ihr handelt es sich überdies um Zwang, nicht um Freiwilligkeit. Unsere Armee ist auch nicht in erster Linie deshalb eine Miliz, weil die ihr Angehörenden viele Jahre ihres Lebens AdA bleiben oder weil sie ihre Dienste gestaffelt über viele Jahre absolvieren. Solches kennen andere in Form von Reserven und Reserveübungen auch.

Unsere Armee ist letztlich deshalb eine Miliz, weil rund ein Fünftel aller Wehrpflichtigen überwiegend auf freiwilliger Basis als Kader mehr Dienst leisten, als sie dies von ihrer Verpflichtung her müssten.

Der Aufstieg in der Miliz verlangt dabei bis heute einen zum Teil weit über die Pflichtleistung hinausgehenden Aufwand für die res publica. So hat etwa ein Korporal das Anderthalbfache, ein Einheitskommandant das Dreifache der vorgeschriebenen minimalen Dienstleistung zu erbringen. Rund ein Fünftel aller Armeeangehörigen, derzeit etwa 80 000 Personen, leisten in Kaderpositionen Militärdienst. Zwar konnte der Bedarf an Kadern kaum je ganz ohne Zuhilfenahme von Überredung und Zwang gedeckt werden. Aber der überwiegend grosse Teil der Offiziere und Unteroffiziere entscheidet sich freiwillig für ein militärisches Mehrengagement. Diese rund 80 000 Kader sind es, die unser Militär letztlich zur Miliz machen. Auf ihnen ruht die Führung und Ausbildung und damit per saldo die Glaubwürdigkeit und Effektivität unserer schweizerischen Armee. Die 1800 vollberuflichen Instruktoren sind von ihrer kritischen Masse her zu klein, als dass sie die volle Verantwortung für die Effizienz unserer Miliz übernehmen könnten.

Zivil-militärische Elitenidentität

Die Militärkarriere verhiess stets gesellschaftliches Ansehen und Verwertbarkeit der militärischen Führungserfahrung im zivilberuflichen Leben. Sie wurde dadurch, das zeigen Studien, zu einem Muss für die staatstragende Elite, die in Politik und Wirtschaft führende Positionen einnahm. Eine Untersuchung aus dem Jahre 1973 kam zum Schluss, dass damals etwa zwei Drittel der Führungskräfte der Wirtschaft in der Armee Offiziere waren[2]. Die daraus resultierende Elitenverflechtung verstärkte hierzulande die gesellschaftliche Bedeutung des Wehrwesens. Sie war deswegen auch häufig Gegenstand von Kritik (z.B. Max Frisch: Miliz als Armee des Kapitals).

Das Milizsystem heutiger Prägung lässt sich indes nur aufrechterhalten, wenn es auch künftig gelingt, auf freiwilliger Basis gute Kader zu rekrutieren. Denn mit Blick darauf, dass die militärische Leistungsfähigkeit des Milizmassenheeres schweizerischer Prägung letztlich von der Qualität und dem Engagement des Milizkaders abhängt, ist ein hoher Nutzungsgrad ziviler Führungs- und Bildungsressour-

cen und der daraus resultierende hohe Grad an Personalunion zwischen ziviler und militärischer Positionselite nicht bloss eine Schönwettertradition, sondern *elementare Systemvoraussetzung:* Mit der Sicherstellung eines qualitativ hochstehenden Kadernachwuchses steht und fällt die schweizerische Wehrform. Ohne sie müsste die Miliz mit ihren auf ein Minimum reduzierten Ausbildungszeiten zum Dilettantismus verkümmern.

Eine stetige Verschlechterung der Kaderqualität hiesse Verminderung der Ausbildungs- und Führungsleistung, der Dienstmotivation und damit der militärischen Glaubwürdigkeit. Die damit verbundene Erosion des militärischen Prestiges in der Gesellschaft würde die Anreize für eine Kaderposition in der Armee weiter vermindern. Der Teufelskreis müsste zwangsläufig in eine Trennung der schweizerischen Positionselite einmünden: auf der einen Seite eine zivile, die in der Miliz an untergeordneter Stelle Dienst leistet, auf der anderen eine womöglich zweitklassige, die im Militär das Sagen hat. Dadurch würde das Ende des herkömmlichen Systems eingeläutet. Die Spannungen, die entstünden, wenn beispielsweise der Schalterbeamte der Bank im Militär das Regiment kommandiert, während der Direktor der gleichen Bank an untergeordneter Stelle Dienst leistet – diese Eliteninversion vermöchte das System Miliz auf Dauer sozialpsychologisch nicht zu ertragen. Dies, nota bene, auch dann nicht, wenn beide ihr Bestes geben.

Die Kadernachwuchsfrage hat offensichtlich nicht bloss eine binnenmilitärische, sondern eine eminent gesellschafts- und eine wehrpolitische Seite. Sie ist die *Gretchenfrage* für die Überlebensfähigkeit der Miliz.

Gesellschaftliche Milizfähigkeit

Miliz als staatstragendes Prinzip in Politik und Militär setzt ein gewisses Mass an Opferbereitschaft der Bürgerinnen und Bürger für das Gemeinwesen voraus. In modernen Gesellschaften haben sich die Lebensstile indes auf Kosten des Gemeinschaftlichen vervielfältigt. Dass im Zuge der Individualisierung die Bereitschaft zur ehrenamtlichen Tätigkeit für das Kollektiv, mithin die Milizfähigkeit in modernen Gesellschaften, eher ab- als zunimmt, ist heute mehr als bloss eine obskure Soziologenthese. Die Globalisierung beschleunigt diese Entwicklung. Miliz ist letztlich die Solidaritätsform der überschaubaren Gemeinschaft, nicht die der individualistischen und pluralistischen, auf globale Beziehungen hin angelegten Grossgesellschaft. Seit einigen Jahren wird es denn auch zunehmend schwieriger, politische Milizämter in den Gemeinden zu besetzen. Langjährige eigene Studien lassen vermuten, dass es sich hierbei nicht um eine vorübergehende Zeiterscheinung handelt, dass das Phänomen vielmehr mit dem sozialen Wandel ursächlich zusammenhängt, der Evolution moderner Gesellschaft gewissermassen endemisch ist.

Opfer dieser veränderten Staatsbeziehung ist natürlich in erster Linie die Armee. Zwar fallen die in Befragungen erhobenen Zustimmungsraten zur Armee heute schon fast wieder so hoch aus wie in den siebziger und frühen achtziger Jahren (März 1997: 70%!). Auch gehören Kasernenunruhen der Vergangenheit an. Gleichzeitig haben aber die Indikatoren des persönlichen Disengagements zugenommen. Der «blaue Weg» zum Wehrentzug erfreut sich derartiger Beliebtheit, dass sich neuerdings Gegenmassnahmen aufgedrängt haben. Auch scheint der Bedrohungsschwund nach dem Zusammenbruch der Ost-West-Konfrontation sich nachteilig auf die militärische Beteiligungsmotivation auszuwirken. Der Trend in der Beziehung Bürger(in) – Armee läuft vom wohlwollenden Engagement zum wohlwollenden Ja-aber-ohne-mich! Das Militär hat in unserer hochmodernen Gesellschaft offensichtlich eine Entzauberung, eine Art *Säkularisierung* erfahren und dabei auch seine frühere gesellschaftliche Bedeutung eingebüsst. Dadurch hat sich das Prestige der Militärkarriere vermindert. In den Augen der Bürgerinnen und Bürger ist das Militär nicht mehr der Hort nationalen Selbstgefühls, sondern eine staatliche Dienstleistungseinrichtung, die weniger unter der Perspektive einer «Wir»-Loyalität, sondern unter jener von Kosten-und-Nutzen-Kriterien gesehen wird. Die grundsätzliche Notwendigkeit einer Landesverteidigung wird nicht in Frage gestellt, die Legitimationsbedingungen für den Erhalt von schweizerischen Streitkräften sind intakt. Sind sie es aber auch für eine Miliz, die für ihre innere und äussere Glaubwürdigkeit traditionell auf ein hohes Engagement ihrer Bürger, namentlich freiwillig längerdienender Milizkader, angewiesen ist?

Wirtschaftliche Milizfähigkeit

Was für die gesellschaftliche Milizfähigkeit zutrifft, gilt in wohl noch stärkerem Masse für die wirtschaftlichen Voraussetzungen der Miliz. Die mit der Globalisierung der Wirtschaft verbundene spürbare Wettbewerbsverschärfung auf den Märkten erreichte in den letzten Jahren ein vorher nie dagewesenes Ausmass. Auch traditionell militärfreundliche Unternehmen müssen sich heute mehr als früher Gedanken über die Kosten der Militärabwesenheiten ihrer Kaderleute machen.

Die durch die gestiegene Hektik und Intensität der Märkte beschleunigten Führungs- und Entscheidungsrhythmen, beruflich bedingte häufiger werdende Auslandaufenthalte und viele andere Faktoren erlauben mehrwöchige Abwesenheiten von der Chefetage heute weniger als früher. Die veränderte Situation nötigt früh zur Gewichtung, zum Setzen von Prioritäten in der Laufbahnplanung. Dass mögliche Kandidaten für militärische Kaderpositionen aller Stufen diesen Druck verspüren und ihn in ihrem «Nein» zu einem Weitermachen vorwegnehmen, liegt auf der Hand. Die Saldierung zwischen dem Gewinn des Weitermachens im Militär und dem daraus resultierenden Ertrag im Zivilen stimmt eben für viele heute nicht mehr[3]. Es braucht dazu nicht einmal ein «Nein» von seiten des zivilen Arbeitgebers. Fähige, von der Miliz dringend benötigte zivile Führungskräfte gehen – zum Schaden unseres Milizsystems – dem Militär buchstäblich verloren.

Die Kaderrekrutierungsproblematik ist offensichtlich eng vernetzt mit Sinnfragen, der politischen und gesellschaftlichen Akzeptanz und wirtschaftlichen Aspekten. Wir müssen uns deshalb heute ernsthaft fragen, ob die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Voraussetzungen für den Erhalt der Miliz in ihrer heutigen Form noch gegeben sind.

Quantitative und qualitative Aspekte der Kadernachwuchsfrage

Besteht *quantitativ* gesehen heute ein Kadernachwuchsproblem in unserer Milizarmee? Relativ einfach lassen sich Soll-Ist-Erhebungen und -Prognosen bezogen auf Armee 95 anstellen. Danach werden wegen der Einführung der sogenannten «Gesamtdienstpflicht» ab dem Jahre 2000 zu wenige dienstpflichtige Offiziere für die Ausbildung und Führung in der A 95 zur Verfügung stehen. Eine Erhöhung der Gesamtdienstleistungspflicht für 6000 Offiziere musste deshalb verfügt werden. Ebenso zeichnen sich, gemessen am heutigen Bedarf, Defizite beim Unteroffiziers- und beim Offiziersnachwuchs generell ab.

Letztlich geht es aber nicht um die Frage, ob sich genügend Freiwillige für Kaderpositionen im Militär finden lassen, sondern darum, ob sich genügend *qualifizierte* Anwärter zur Verfügung stellen, oder ob sich die Armee in zunehmendem Masse mit der zweiten Wahl begnügen muss.

Die Entwicklung der Kaderqualität ist schwierig zu ermitteln, weil Güteaspekte sich der zahlenmässigen Erfassung weitgehend entziehen. Die Anreize zum «Weitermachen» unterliegen der Veränderung. Belegen lässt sich mittels repräsentativer Befragungen, dass das zivile Prestige einer Militärkarriere noch immer hoch ist. Eine an der MFS erstellte Studie zeigt, dass die Wertschätzung einer militärischen Karriere bei den Personalverantwortlichen der zivilen Wirtschaft zwischen 1981 und 1992 leicht gesunken ist[4]. Die militärische Position spielt nach dieser Studie bei der Anstellung und der Beförderung in den Unternehmungen heute eine geringere Rolle als früher. Zugenommen hat die Aufrechnung der externen Kosten des Militärengagements gegenüber den externen Gewinnen[5]. Alle diese Erhebungen belegen: Der zivile Wert einer militärischen Kaderposition ist nach wie vor relativ hoch, nimmt aber insgesamt ab. Von einer dramatischen Erosion kann indessen nicht die Rede sein.

Eine Lösung für das Kaderproblem zu finden dürfte nicht einfach sein. Denn letztlich wurzelt das Problem «Kadernachwuchs» nicht oder nur zu einem kleinen Teil im Militär, sondern in den sich verändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

Personen und Perspektiven

Ziel der Tagung der Militärischen Führungsschule vom 26. April 1997 an der ETH Zürich war es, aus kompetenter Sicht Lageanalysen und Denkanstösse für mögliche Lösungen vorgestellt zu bekommen.

Mit den Herren Dr. Ulrich Grete, Generaldirektor der Schweizerischen Bankgesellschaft, und Dr. Hans Widmer, Direktionspräsident der Oerlikon-Bührle-Gruppe, wurden bewusst zwei Vertreter grosser Wirtschaftsunternehmungen eingeladen. Ihre Rolle an der Tagung war es, das Problem aus der betrieblichen Praxis heraus zu beurteilen und Erfahrungen aus ihren Unternehmungen einzubringen.

Dr. Iwan Rickenbacher wurde in der Rolle als Mitglied der «Gruppe Schoch» und als versierter politischer Kommunikator eingeladen. Ihm war vor allem die Aufgabe zugedacht, die gesellschaftlichen und politischen Aspekte der Problematik zu beleuchten.

Der Generalstabschef der Armee, Dr. Arthur Liener, sollte zu geäusserten Vorschlägen und Beurteilungen aus der Sicht der Armeeführung Stellung nehmen.

In der hier vorliegenden Tagungsberichterstattung werden zunächst die Positionsbezüge der vier Referenten wiedergegeben.

Vom Podiumsgespräch wird eine gekürzte und stilistisch aufgearbeitete Tonbandfassung abgedruckt. Die Abschrift erfolgte durch Schüler der Stabssekretär-Offiziersschule in Bülach und durch Herrn Oberst i Gst René Koller. Ihre grosse Arbeit sei an dieser Stelle herzlich verdankt.

Der Anlass wäre ohne das grosse Entgegenkommen der ETH nicht zustande gekommen und ohne die umsichtige Unterstützung des Direktors der MFS, Divisionär Hansruedi Ostertag, nicht so reibungslos verlaufen. Ihnen und allen Tagungshelferinnen und -helfern gilt ein herzliches «Danke schön».

An der Tagung kamen vor allem Vertreter grosser Unternehmungen zu Wort. Es fehlten Repräsentanten kleinerer und mittlerer Unternehmungen. Das wird nun in dieser Sonderausgabe nachgeholt. Willi Haderer, Druckereiunternehmer, und Hans-Ulrich Bigler, Direktor eines Dachverbandes kleiner und mittlerer Unternehmen der Kommunikationsbranche, beleuchten in ihren von der ASMZ-Redaktion eingeholten Beiträgen die Tagungsthematik aus der Sicht der KMU.

Insgesamt vermag diese ASMZ-Beilage ein repräsentatives Lagebild der aktuellen Beziehung Privatwirtschaft – Miliz und eine Reihe von ernstzunehmenden wirtschafts- und gesellschaftsverträglichen Lösungsvorschlägen zu vermitteln.

[1] Ausgabe 1993, Verlag Schweizer Lexikon, Horw/Luzern, Band 4, Seite 585, «Milizsystem».

[2] Hans Widmer, Karriere als Milizoffizier – Ersatz für Managementausbildung? Neue Zürcher Zeitung, 30. 9. 1997. Vgl. weiter: U. Klöti, Die Chefbeamten der schweizerischen Bundesverwaltung. Diss. Bern 1977 sowie H. Hollenstein, Spitzenmanager in der Schweiz, Bern und Stuttgart 1987, Seite 228 ff.

[3] Martin Köchli, Werner Horber, Die Milizkarriere als Kostenfaktor für die Unternehmungen (unveröffentlichte Seminararbeit) MFS, 1996; Niels Blatter, Kadernachwuchsprobleme in der Armee – Das Beispiel der Genietruppen, FORUM Nr. 26, Juni 1997, Seite 42.

[4] Luca Bertossa, Daniel Binzegger, Stefan Bühler, Das Gewicht der militärischen Ausbildung und Karriere, Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung, Nr. 3, 20. Januar 1994, Seite 65-69.

[5] M. F. Binder, K. J. Ebnöter, B. M. Geissler, «AHEAD» - Im Vordergrund der militärischen Weiterausbildung steht heute die Frage des persönlichen Nutzens in: ASMZ 7/8, 1997, Seiten 23–26.

Privatwirtschaft und Milizkarriere

Ich muss erst etwas über die Gesinnung des Referenten sagen, damit Sie seine Gedanken besser einordnen können: Ich bin sehr dankbar, hier aufgewachsen zu sein und hier leben und wirken zu dürfen. Ich halte die Schweiz für ein Wunder, insbesondere die Kultur der direkten Demokratie, zu dem wir höchste Sorge tragen sollen. Und ich hielt es von Kindesbeinen an für selbstverständlich, dass man für die Sicherung und Entwicklung des Staatsgebildes seine Beiträge zu leisten hat. So habe ich auch gegen tausend Diensttage geleistet – allerdings ohne das Gefühl, die Sicherheit der Schweiz im Verhältnis zum Aufwand erhöht zu haben, und deshalb auch oft ohne grosse Begeisterung.

Hans Widmer
(1940), Dr. sc. tech. und MBA (MIT), ist seit 1991 Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats der Oerlikon-Bührle Holding AG. Er war Direktor der McKinsey & Company, Zürich; Delegierter des Verwaltungsrats der Wander AG, Bern; Verwaltungsratspräsident der Schweiter AG, Horgen, und bis 1992/93 Verwaltungspräsident der Tecan AG, Hombrechtikon.

Kostenfaktor

Ich wollte mich vergewissern, dass wir auch von den korrekten quantitativen Annahmen ausgehen, und habe festgestellt, dass beispielsweise bei Oerlikon Contraves AG 32% der Mitarbeiter Frauen und Ausländer und 27% nicht dienstpflichtig sind. Dass die Dienstpflichtigen also die restlichen 41% ausmachen und davon 6% Offiziere sind.

Würden alle Dienstpflichtigen im Jahr durchschnittlich 1½ Wochen Militärdienst leisten, so entspräche dies einem Personalaufwand von der Grössenordnung zwei Millionen. Dies macht an einem Umsatz von einer halben Milliarde gerade vier Promille aus.

Natürlich ist es immer angenehm, zusätzlich zwei Millionen zu sparen - aber bei einem guten Unternehmen geht ein solcher Betrag unter. Fazit: *Der Milizdienst ist quantitativ kein Problem.*

Qualitatives Problem

Bekanntlich hängt das Gedeihen einer Firma von deren Management ab - nicht allein, aber unverzichtbar. Wenn es die geistige Energie wie auch die Zeit ausserhalb des Geschäfts verbringt, so kann dieses nicht sein volles Potential umsetzen.

Ich habe deshalb in den obersten Etagen nachgeforscht:

■ Auf der Stufe Konzern gibt es einen Chief Executive, einen Chief Financial Officer und fünf Gruppenleiter. Davon ist ein einziger als Oberstleutnant im Generalstab relativ stark durch Militärdienst belastet.

■ Auf der nächsten Stufe hat es 23 Unternehmer, davon bloss einen Stabsoffizier, einen Obersten im Generalstab, der allerdings nicht mehr Dienst tut. Unter den andern hat es wenige Offiziere, die ihren Dienst im Wesentlichen geleistet haben.

Da der einzige aktive Stabsoffizier zugleich der Leiter von Oerlikon Contraves ist, kann ich auch mit Bezug auf die qualitative Belastung feststellen: No problem.

Frage des Nutzens

Dennoch muss ich mich der Frage stellen, ob bei Oerlikon Bührle Milizkarrieren gefördert oder gehemmt werden sollen. Ja, ich muss heute die Frage ausdehnen auf das Grundsätzliche. Dabei verlasse ich natürlich die Fakten. Ich biete Ihnen meine persönlichen Überlegungen an.

Ein kluger Mensch lernt in jeder Lebenssituation. In der Armee, in welcher das Lernen besonders bewusst ausgebildet ist, zusätzlich. Über das rein Methodische hinaus, auf das ich nicht einzeln eingehen will, findet hier gewiss auch eine Persönlichkeitsbildung statt. Militärische Führungserfahrung ist von Nutzen.

Anforderungen in der globalen Wirtschaft

Auf beiden Ebenen, der strategischen wie der operativen, haben sich in den letzten Jahrzehnten die Anforderungen an Unternehmer und Manager erheblich erhöht. Ich will dies im einzelnen beschreiben.

Strategisch

Die Wirtschaft ist ein offenes System. Man kann eine Innovation lancieren, Teile kaufen statt herstellen, Abteilungen schliessen usw.: Das Unternehmen funktioniert weiter. Insbesondere ist seine Rolle nicht a priori definiert. Es hat wohl eine Ausgangslage und es hat einen Markt mit Kunden und Wettbewerbern, aber seine strategischen Möglichkeiten sind grenzenlos.

Hinzu kommt, dass aus einer erfolgreichen Strategie Mittel resultieren, die für den Ausbau des Erfolges einge-

setzt werden können. Und umgekehrt. Dabei unterliegt jeder einzelne strategische Schritt dem Erfordernis von Innovation und Risiko.

Dies bedeutet für den Unternehmer/Manager eine ganz besondere Anforderung: Er muss andauernd alle Ziele und Tätigkeiten in Frage stellen. Er hat keinen Auftrag – nur Möglichkeiten. Er muss sich seine Welt erfinden, und er muss ertragen, dass eine Erfindung scheitern kann.

Es ist gewiss keine unnütze Fähigkeit, jederzeit Übersicht und Ordnung zu halten, Reglemente befolgen oder Instruktionen umsetzen zu können, aber das ist nicht das Entscheidende. Ich gehe sogar davon aus, dass wir reichlich «Verwalter» haben, dass wir Verwaltung auch an beliebig niedrige hierarchische Stufen delegieren können. Der wesentliche Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit, Neues, Niedagewesenes zu schaffen.

Operativ

Es gibt keinen Chef, der mehr weiss als das Kollektiv seiner Mitarbeiter. Es werden sich nur jene unter den Unternehmern durchsetzen, welche die Kreativitäts- und Leistungspotentiale ihrer Mitarbeiter auszuschöpfen wissen.

Der moderne Manager fragt sich: «Wenn doch Frau Maier eine Familie mit behindertem Kind und schwierigem Mann und knappem Budget schmeissen kann – warum soll sie in der Firma bloss Erbsen zählen?»

Die Kunst besteht darin, den Mitarbeitern einen möglichst weiten Rahmen zu stecken – abgeleitet selbstverständlich aus den strategischen Zielen –, in welchem sie selbst die Lösung ihrer Probleme finden: Kann ich das Maschinchen mit weniger Teilen bauen, kann ich den Markt direkter beliefern, kann ich dem Lieferanten bei der Verbesserung von Liefertreue und Qualität helfen usw.?

Die Anforderungen sind wiederum ganz anders als bei der Auftragskaskadierung: Es braucht Selbstwert a priori, die Grösse, Ideen von unten zu tolerieren, die Sache im Vordergrund zu behalten. Das bringt der Durchschnittsmensch nicht fertig, und selbst der Talentierte muss hart üben.

Aber aus dem Militärdienst wird man es nicht mitbringen. Das militärische System ist nicht offen, da herrscht keine Fuzzy Logic, kein Chaos, was oft die Voraussetzung für Innovation ist. Das Militärische ist nicht zufällig oder anachronistischerweise, wie es ist.

Würdigung

Sie sehen schon, welchen Saldo ich ziehen werde:

- Ich halte das in der Milizkarriere zu Erwerbende wohl für nützlich, aber für sekundär.
- In der Folge ist mir der Aufwand einer Milizkarriere, wenn er nur aus der Perspektive des Nutzens für die Managementkarriere gewogen wird, zu hoch.
- Ich halte ganz andere Fähigkeiten für entscheidend. Diese werden im Militär nicht nur nicht geschult. Die militärische Erfahrung mit der personellen wie auch der Auftragshierarchie ist diesen eher abträglich. Positive Veranlagungen werden oft noch verschüttet.

Wenn ich also alle meine Gedanken zum Nennwert nehme, darf ich Militärkarrieren aus utilitaristischer Sicht nicht fördern.

Verbesserungsvorschlag

Bei allen unseren strategischen Geschäftseinheiten ist heute eine Intensität des Wettbewerbs zu Gange, welche kein Fackeln zulässt. Anders als im schweizerischen Militärdienst geht es um Leben und Sterben. Anders denn als Nummer eins gibt es kein anständiges Leben. Und das heisst, der Beste auf dem Globus zu sein.

Wenn ich mir vorstelle, was ein Leiter von Balzers Process Systems an Veränderung in einem Jahr bewältigen muss: Gegenstand ist u.a. Data Storage, also Compact Discs, Video Discs, beschreibbare Discs, Hard discs. Die Lebenszyklen sind zwischen 18 und 36 Monaten. Der Fortschritt pro Zyklus an die 50% (Leistung und Preis kombiniert). Die Kundschaft ist in Japan, die Wettbewerber auch oder in Amerika. Wer nicht das persönliche Vertrauen der Entwicklungsleiter neuer Systeme geniesst, in welche eine Grossfirma ohne weiteres eine Milliarde investiert, der kommt nicht zum Zug. Für den vierzigjährigen Business-Unit-Leiter (Umsatz 400 Millionen) wäre die Führung eines Bataillons oder Regiments ein Karrierekiller. Das ist wohl ein Extremfall, aber er illustriert die Tendenz.

Die zwei Dinge, die ich vorschlage, lehnen sich an Einsichten an, die ich aus Gesprächen mit israelischen Generälen gewonnen habe: Die Milizkarriere muss viel früher einsetzen, als das heute der Fall ist. Mit 38 müsste man das Regiment abgeben können. Nicht nur wäre man dann frei für Balzers Process Systems, sondern man hätte das, was überhaupt aus dem Militär zu lernen ist, auch zur richtigen Zeit zur Verfügung.

Ich würde mir zweitens wünschen, dass die Milizkarriere einen höheren Eliteappeal bekommt: Man sollte die Anforderungen wie das Lehrangebot ausdehnen – auch Auslandaufenthalte einschliessen. Die Auswahl verschärfen.

Ich denke überhaupt, die Armee sollte vom Pflichterfüllungsmief wegkommen zur Leistung. Wirklich Freude machte mir meine Arbeit als Kompaniekommandant, als die ganze Kompanie die Hechtrolle über den Schwedenkasten längs machte, mit den Motorfahrzeugen doppelt so schnell gefahren wurde, als das Reglement gestattete – aber im Gegensatz zur Schwesterkompanie keine Unfälle zu beklagen waren, wir besser schossen, schneller liefen – aber keinen je in Arrest hatten.

Also wenn da ein Schuss Höchstleistung, und zwar zur Zeit vor dem Take off der Business-Karriere hinzukäme, dann würde ich mein Urteil, dass man die Milizkarriere heute nur als vaterländisches Opfer legitimieren könne, revidieren.

Zivile versus militärische Karriere in der Schweiz?

Einleitung

Meine Ausführungen zum Thema zivile versus militärische Karriere in der Schweiz stützen sich auf Erfahrungen und Erkenntnisse, welche einerseits auf über 25 Jahre Tätigkeit bei einer schweizerischen Grossbank aufgebaut wurden und andererseits eine militärische Karriere bis zum Grad des Obersten im Generalstab reflektieren. Innerhalb der UBS habe ich in Stabs- und Führungsfunktionen gearbeitet. Dabei habe ich das Geschäft in der Schweiz und internationale Aktivitäten an Standorten ausserhalb der Schweiz sowie schweizerische und ausländische Kunden kennengelernt.

Ulrich Grete
(1942), Dr. iur., ist Generaldirektor, Mitglied der Konzernleitung und Leiter der Fachsparte Ressourcen und Management Support der Schweizerischen Bankgesellschaft (UBS). Er war von 1968 bis 1972 bei der Winterthur Versicherung in der Produkteplanung tätig. Ulrich Grete ist Mitglied des Verwaltungsrats der Alusuisse-Lonza Holding AG, Zürich, sowie der SGS Société Générale de Surveillance Holding SA, Genf.

Exkurs

Gestatten Sie mir vorgängig eine Aussage aus dem militärischen Bereich, welche aufgrund des Auftrages des von mir geführten Armeestabsteils wohl zulässig ist.

Bei der Problemstellung um das Verhältnis zwischen einer zivilen und militärischen Karriere geht es nach meiner persönlichen Überzeugung aus militärischer Sicht nicht um eine primäre, sondern um eine nachgeordnete Thematik. Es stellt sich nämlich zuerst die Frage, welche Aufgabe die Armee im Rahmen einer Gesamtstrategie zur Bedrohungsabwendung heute und in Zukunft zu erfüllen hat. Aufgrund dieser Entscheidung ist festzulegen, welches die zweckmässigen Mittel und die entsprechende Gliederung sind, um den aus der strategischen Aufgabenzuweisung resultierenden Aufträgen gerecht zu werden.

Daraus resultiert die Frage nach der personellen Grösse und Ausgestaltung der Armee. Ein Teilgebiet dieser Frage ist der Kaderbedarf und in der Folge erst der allfällige Konflikt zwischen zivilen und militärischen Kaderansprüchen.

In der Schweiz behandeln wir dieses Problem jedoch gerade umgekehrt. Unser Staatsrecht etabliert die allgemeine Wehrpflicht der männlichen Bevölkerung und das Milizsystem aus verständlichen Gründen schon seit vielen Generationen als gegebene, fundamentale Grössenordnungen. Die neuesten Revisionen der entsprechenden Vorschriften haben daran nichts geändert. Der Themenkreis gehört zu den typischen schweizerischen Tabus. Es scheint mir verhängnisvoll, wenn Problemstellungen mit nachgeordneter Bedeutung in die primäre Position vorgerückt werden. Ich bin überzeugt, dass wir den Übergang von einer auf die Bedrohungssituation des Kalten Krieges ausgerichteten Armee zu einem Instrument, welches heutigen und zukünftigen Ansprüchen genügen kann, bei weitem noch nicht geschafft haben. Der Bestand der Armee und die Zahl der Kaderstellen sind daher in Frage zu stellen.

Es kommt noch ein weiterer Punkt erschwerend dazu. Es gehört zum schweizerischen Selbstverständnis, dass der gemeinsame Militärdienst grundlegende Funktionen erfüllt für die Schaffung eines Zusammenhaltes in der Bevölkerung quer durch soziale, berufliche, ausbildungsbezogene und sprachliche Schichten. Für das Aufrechterhalten der Willensnation Schweiz spielt er eine wesentliche Rolle. Diese Funktion kann aber nur mit einer allgemeinen Wehrpflicht und einem Milizsystem erfüllt werden. Ist es heute noch richtig, derartige Ansprüche ins Zentrum zu stellen?

Von der schweizerischen Grossbank zum internationalen Finanzdienstleister

Die UBS hat sich in den letzten 25 Jahren von einem Unternehmen mit dem Schwergewicht des Personals in der Schweiz, im Ausland hauptsächlich schweizerische Expatriates beschäftigend, zu einem international mit den führenden Adressen konkurrierenden Anbieter von Finanzdienstleistungen entwickelt. Weniger als 50% des gesamten Personalbestandes werden heute für echt schweizerische Geschäftstätigkeiten eingesetzt. An den Standorten im Ausland arbeiten hauptsächlich Ausländer. Der schweizerische Expatriate gilt als teuer und bezüglich beruflicher Erfahrung höchstens ebenbürtig. Die Bedeutung der Geschäftstätigkeit an den ausländischen Standorten nimmt kontinuierlich zu, und die im Ausland ansässigen Kunden repräsentieren heute das grössere Potential als die Kunden in der Schweiz. Sie sind mir natürlich trotzdem alle als UBS-Kunden sehr willkommen! Das ist insbesondere von Bedeutung, weil es sich im Ausland schwergewichtig um Einzelkunden handelt, deren individuelle Bedürfnisse mit grossem Einsatz befriedigt werden. In der Schweiz stehen wir dem-

gegenüber in einem beträchtlichen Teil unserer Aktivitäten einer Grosszahl von Einzelkunden gegenüber, welche gleiche oder ähnliche Bedürfnisse haben, die nur mit überlegten, aber eben gemeinsamen und nicht individuellen Lösungen befriedigt werden können.

Während früher Organisationsstrukturen mit differenzierten und hierarchisch stark gegliederten Verantwortungsbereichen zweckmässig waren, stehen im heutigen Geschäft flache Hierarchien, Fachspezialisten und wechselnde Teams für die Bearbeitung von Kundenbedürfnissen im Vordergrund. Eine Konsequenz dieser Entwicklung ist der effektive Rückgang echter Führungsstellen und deren Ersatz durch mit Kaderrängen ausgestattete Spezialistenpositionen. Eigentliche Führungspositionen sind in der UBS heute weniger zahlreich zu finden als vor 10–20 Jahren, obwohl der Personalbestand deutlich zugenommen hat.

Die Zusammensetzung der für die Führung verantwortlichen Personengruppe hat sich zwar langsam, aber im Endeffekt stark verändert. Waren es noch vor 10 Jahren fast nur Schweizer, welche Direktionsränge mit Führungsaufgaben bekleideten, so liegt die Leitung der ausländischen Tochterbanken und Filialen sowie der in diesen existierenden Untereinheiten heute schwergewichtig bei Ausländern. Das ist richtig und notwendig, wenn es in Konkurrenz zu lokalen Anbietern das Geschäft von lokal ansässigen Kunden zu gewinnen gilt. Aber auch in der zentralen Führung sind Veränderungen festzustellen, welche diese Entwicklung reflektieren. Eine zunehmende Zahl zentraler Aufgaben in verschiedenen geschäftlichen Gebieten mit internationaler Bedeutung werden heute durch Ausländer erfüllt, weil sie die richtige Erfahrung und Fachkompetenz mit sich bringen. Wesentlich für die hier zur Diskussion stehende Problematik ist, dass derartige Führungs- und Fachpositionen in bezug auf Kaderauswahl und Einsatz ein grosses Gewicht besitzen. Demgegenüber sind die Führungspositionen im eigentlichen schweizerischen Geschäft selbstverständlich weitestgehend durch Schweizer besetzt. Eine wesentliche Konsequenz dieser Zweiteilung ist, dass das Führungskader auf Direktionsstufe dem Thema «Kaderfunktion in einer Milizarmee» mit unterschiedlicher Einstellung begegnet. Von Bedeutung ist insbesondere, dass die UBS heute in der Schweiz zwar nach wie vor mit schweizerischen Instituten in Konkurrenz steht, welche sich grundsätzlich gleichen sozialen und politischen Rahmenbedingungen gegenübersehen. Im internationalen Geschäft sind unsere Konkurrenten jedoch Banken aus verschiedensten Ländern. Die Liberalisierung der Finanzmärkte, die Öffnung des Zuganges zu Märkten über politische Grenzen hinweg sowie das im Vergleich zur Schweiz im Ausland grössere Wirtschaftswachstum führen dazu, dass die Bedeutung des internationalen Geschäftes zunimmt. Im Angebot von Dienstleistungen sind die Mitarbeiter das entscheidende Gut. Konkurrenten, welche geringeren Belastungen durch Ansprüche des Staates auf ihre Mitarbeiter gegenüberstehen, haben einen klaren Vorteil. Bei dieser Betrachtung fällt insbesondere ins Gewicht, dass in anderen Staaten mit einer allgemeinen Dienstpflicht die Kader der Armee in der Regel nicht nach dem Milizsystem bereitgestellt werden.

Stellung militärischer Kader in der Unternehmung

Inhaber militärischer Kaderfunktionen haben in der UBS immer besonderes Ansehen genossen. Es galt zwar nie der Grundsatz, dass ein militärischer Rang Voraussetzung für eine Anstellung oder eine Ernennung war, doch wurden bei der Auswahl von Kandidaten für Führungspositionen bei echt vergleichbaren bankfachlichen Voraussetzungen nicht selten Kandidaten mit militärischer Führungserfahrung vorgezogen. In den oberen Rängen in der UBS waren während vielen Jahren Stabsoffiziere in grösserer Zahl zu finden. Die Bank hat heute noch den Ruf, einen militärischen Stil zu pflegen.

Heute sind jedoch die Verhältnisse deutlich anders. Militärische Kaderangehörige niedrigerer Ränge, insbesondere in der Altersgruppe bis etwa 30 Jahre, stellen sich nicht wesentlich anders als in der Vergangenheit. Sie sind anerkannt und geschätzt. Ihre spezifische praktische Führungserfahrung wird noch als positives Element erkannt. Besonderes Ansehen geniessen sie jedoch nicht mehr. Je mehr jedoch eine Tätigkeit im internationalen Konkurrenzumfeld situiert ist, desto eher ist das Risiko vorhanden, dass die zeitliche Belastung einer militärischen Funktion ein Hindernis wird. Ich kenne zwar keinen einzigen Fall, in dem von seiten der Vorgesetzten eine höhere militärische Kaderposition oder entsprechende Karriereabsichten zum Auswahl- oder Ernennungshindernis geworden wären. Es ist vielmehr so, dass der stark erhöhte Leistungsdruck interessierte Anwärter auf militärische Karrieren zu einem Abwägen mit anderen Gewichtungen als in der Vergangenheit führt. Das Resultat ist der Verzicht auf eine militärische Karriere oder der Verzicht auf deren Fortführung. Damit verbunden ist ganz eindeutig eine Reduktion des spezifischen Ansehens, welches früher Inhaber höherer militärischer Ränge genossen haben. Parallel dazu geht innerhalb der UBS die Zahl der Stabsoffiziere in höheren Rangstufen anteilmässig rasch zurück.

Selbstverständlich ist dieser Trend dort ausgeprägter, wo Chefs eine Rolle spielen, welche mit dem schweizerischen System nicht vertraut sind. Für eine grössere Zahl interessanter und karrieremässig vielversprechender Aktivitäten ist die Fähigkeit, im Ausland eingesetzt zu werden, entscheidend. Dort beschäftigen wir immer weniger schweizerische Chefs. Die militärische Karriere kann für internationale berufliche Karrieren sehr wohl zum Hindernis werden.

Zusammenfassend lässt sich die Situation so beschreiben, dass der militärische Karriereweg mindestens noch wohlwollend geduldet wird. Direkte Hindernisse werden von den Führungsverantwortlichen in der Bank nicht aufgebaut. Interessierte Kandidaten verspüren jedoch einen Druck, der sie viel häufiger als früher zu einer «Entweder-oder-Wahl» führt. In dieser Situation obsiegt in aller Regel der permanente Wert, also der Beruf, und es unterliegt die effektive Nebensache, also die Militärkarriere.

Die kritische Grenze ist u.a. aus Altersgründen und der damit verbundenen Entwicklung einer beruflichen Karriere, im Bereich des Ranges Hauptmann und der Funktion

eines Einheitskommandanten anzusetzen. Nicht nachweisen lässt sich, dass aus der Sicht der Bank schlechter qualifizierte Führungskräfte noch eher zu militärischen Karrieren zur Verfügung stehen. Es ist vielmehr so, dass das grundsätzlich vorhandene personelle Potential für militärische Aufgaben auf Kaderstufe in einem gegenüber früher deutlich geringeren Ausmass ausgeschöpft werden kann.

Der Wert einer militärischen Ausbildung

Es ist auch heute in Funktionen in unserem Geschäft in der Schweiz und im Ausland unbestritten, dass eine militärische Grundausbildung nicht wegen ihrer militärtechnischen Aspekte, sondern wegen ihrer Erziehungswirkung auch im Geschäftsleben positiv verwendbare Resultate produziert. Von Militärfeindlichkeit oder deutlicher Zurückhaltung gegenüber militärischen Engagements im allgemeinen zu sprechen, ist daher falsch. Ebenso klar ist es, dass eine militärische Karriere rascher und intensiver eine spezifische Führungserfahrung vermittelt, welche auch in beruflichen Führungsaufgaben nutzbringend ist. Die gleiche Feststellung trifft auch in einem recht guten Ausmass bezüglich Erfahrungen im Teamwork zu, wie es in militärischen Stäben intensiver geübt werden kann als im normalen beruflichen Umfeld.

Aus der Sicht einer Unternehmung wie der UBS sind jedoch zwei Aspekte der militärischen Karriere ganz eindeutig problematisch.

Einmal ist es die Feststellung, dass gute Mitarbeiter zu oft aus einer Dienstleistung zurückkehren und mit guten Gründen den aktuellen Sinngehalt, die Zieltreue und den Forderungsgrad ihres Militärdienstes kritisieren. Im Spannungsfeld hoher ziviler Ansprüche gegenüber der Militärdienstpflicht sind Halbheiten in den Dienstleistungen Gift. Unsere Armee muss eine klare, im Rahmen strategischer Ziele festgelegte Aufgabe erfüllen. Einsätze ausserhalb dieser, z.B. die Vorbereitung und Begleitung von Sportanlässen, der Missbrauch für andere organisatorische Funktionen oder ein nicht voll ausgefüllter Dienstbetrieb mit Konzessionen an die Disziplin, dürfen heute noch viel weniger toleriert werden als in der Vergangenheit. Die Verstösse gegen diese Forderung sind viel zu zahlreich und die Bereitschaft, das zu akzeptieren, ist heute nicht mehr vorhanden.

Dann ist das Verhältnis zwischen Zeitaufwand und aus der Sicht der Unternehmung aus der militärischen Karriere generierbarem Nutzen heute nicht mehr genügend ausgewogen, vor allem ab der Stufe Einheitskommandant und in entsprechenden Stabsfunktionen. Die Veränderung unserer Geschäftstätigkeit, der höhere Konkurrenzdruck, die Internationalisierung unserer Tätigkeit und die damit verbundenen Konsequenzen sind derart, dass für Funktionen höherer Stufe das Nutzen-/Kosten-Urteil zuungunsten der militärischen Karriere ausfällt.

Hier liegt aus meiner Sicht das entscheidende Problem. Es wird noch akzentuiert durch die Tatsache, dass eine schweizerische Militärkarriere nach heutigem Muster sich bis zum 40., 50. oder 55. Altersjahr erstreckt. Ab etwa 35 werden aber in unserer Unternehmung Positionen erreicht, bei denen mehrwöchige Abwesenheiten nur mehr schwer zu verkraften sind. Dass die Militärdienstpflicht zulasten der Ferien erfüllt wird, ist ja wohl kaum ein sinnvoller Ausweg. Militärdienstliche Abwesenheiten kosten schweizerische Unternehmen Geld. Diese versteckte Finanzierung des Militärbudgets ist staatspolitisch und im Vergleich zu Konkurrenten ein echtes Problem. Aus der Sicht einer weltweit aktiven und grossen Unternehmung ist das aber bis heute nicht ein ins Gewicht fallendes Hindernis. Aus der Sicht mittlerer und kleinerer Betriebe mag es sehr wohl eine wesentlichere Rolle spielen.

Thesen

1. Die durch die Armee zu erfüllende strategische Aufgabe erfordert nicht mehr die volle Ausschöpfung der personellen Ressourcen. Solange eine Struktur aufrechterhalten wird, die dieser Tatsache widerspricht, sind viele militärische Kaderstellen nötig. Dadurch wird ein Zielkonflikt ausgelöst.

2. Das wirtschaftliche Umfeld verunmöglicht mehr und mehr die Erfüllung der klassischen Dualität «zivile und militärische Karriere», wenn in beiden Funktionen den geforderten qualitativen Ansprüchen genügt werden soll.

3. Der grundsätzliche Wert militärischer Ausbildung und Erfahrung wird auch von international tätigen schweizerischen Unternehmen nach wie vor anerkannt. Hindernisse werden einer militärischen Karriere nicht direkt in den Weg gelegt. Vielmehr realisieren die Kandidaten für eine Doppelkarriere, dass die konkurrierenden Ansprüche nicht seriös gleichzeitig erfüllt werden können.

4. Es muss gehandelt werden. Grundsätze, welche während Generationen als gegeben erachtet wurden, müssen ersetzt werden, wenn eine in Zukunft unhaltbare Situation vermieden werden soll.

5. Die zeitliche Bindung in der Armee ist zu reduzieren, nicht nur durch eine Konzentration der Erfüllung der Dienstpflicht von Soldaten und Unteroffizieren auf total 1 bis 2 Jahre, sondern auch für Offiziersfunktionen.

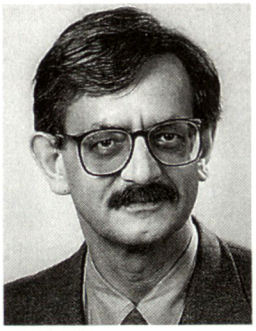
6. Eine zeitlich anspruchsvolle militärische Karriere muss mit ca. 35 Jahren abgeschlossen sein. Für erfolgreiche und daher stark belastete zivile Kader ist ab diesem Alter in der Mehrzahl der Fälle eine Doppelfunktion nicht tragbar. Soll das Milizsystem gewahrt bleiben, muss es trotzdem möglich sein, Stabsoffiziersränge zu erreichen. Die Struktur der Dienstleitungen über Zeit muss daher grundlegend geändert werden. Die berufliche militärische Karriere als Führer und nicht als Instruktor nach schweizerischem Verständnis muss geschaffen werden. Sie ist so zu strukturieren, dass ein Wechsel in eine zivile Aufgabe nach einigen Jahren möglich ist.

Privatwirtschaft und Milizkarriere – eine politisch-gesellschaftliche Sicht

Ausgangslage

Ich gehe in meinen Überlegungen von der Feststellung aus, dass die Bereitschaft zu ehrenamtlichen Tätigkeiten im Dienste der Gemeinschaft eher abnimmt. Neben den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gründen gibt es auch institutionelle Bedingungen, die zu dieser Situation führen. Davon werde ich nur eine nennen. Der Einsatz für die Gemeinschaft erfolgt in Räumen, die bei uns Gemeinde, Kanton und Eidgenossenschaft heissen. Die Lebensräume vieler Bürgerinnen und Bürger stimmen aber mit diesen zugewiesenen Räumen für staatsbürgerliche Betätigung nicht mehr überein. Meine Mitbürgerinnen und Mitbürger von Lachen, am oberen Zürichsee, arbeiten in Zürich, geniessen und konsumieren Kultur in Zürich, ärgern sich über Parkplatzprobleme in Zürich und stimmen dann zufällig an einem schönen Sonntag über den Ausbau der Kantonsstrasse zwischen Immensee und Arth ab. Aus rein ökonomischen Gründen müssten sie nein stimmen, denn sie benützen diese Strasse wirklich nie. In welchen Räumen sollen sich Menschen denn engagieren? Engagement hat etwas mit Heimat zu tun. Unsere Heimatdefinitionen stimmen aber mit den Lebensräumen nicht mehr überein. Dieser Individualismus, der sehr oft einfach mit Egoismus gleichgestellt wird, hat viel tiefere und differenziertere Gründe, als gemeinhin angenommen wird.

Die Einschätzung des Militärdienstes passt in diesen Rahmen. Viele junge Bürger setzen Militärdienst gleich mit Dienst in der Feuerwehr, im Samariterverein oder auch im Tierschutz. Was das Militär von den anderen Dienstformen unterscheidet, ist das sogenannte Obligatorium. Aber Hand aufs Herz, wir alle wissen, dass auch dieses Obligatorium so streng kaum durchgesetzt wird. Gegenmassnahmen beweisen es: Dieses Obligatorium ist eigentlich eine Kann- oder Sollvorschrift geworden. Die Wege, ihm zu entrinnen, sind heute wie schon in der Vergangenheit zahlreich. Auch hat die Einschätzung dieses Dienstes generell im Bewusstsein vieler junger Bürgerinnen und Bürger, auch einiger älterer, abgenommen. Diese und andere Feststellungen haben dazu geführt, dass es schwieriger geworden ist, Milizämter zu besetzen.



Iwan Rickenbacher
(1943), Dr. phil. I, ist seit 1995 Partner und Mitglied der Unternehmensleitung Jäggi Communications. Von 1988 bis 1993 war er als Generalsekretär der CVP Schweiz in Bern tätig. Iwan Rickenbacher lehrt Politische Kommunikation an der Universität Bern. Er ist Präsident der GfS (Schweizerische Gesellschaft für Praktische Sozialforschung) sowie Vizepräsident der SBAG (Schweizerische Gesellschaft für Angewandte Berufsbildungsforschung. Seit 1996 sitzt er im Verwaltungsrat der TA-Medien AG.

Die wahrgenommenen Anwendungssituationen für militärisches Können

Ich gehe davon aus, dass die Bereitschaft, im Milizsystem eine militärische Weiterausbildung und damit auch zusätzlich Militärdienstzeit zu absolvieren, wesentlich davon abhängt, welches Bild, welche Erscheinung, welche Botschaft und welche Erfahrung Bürgerinnen und Bürger mit dem Militärdienst verbinden. Zu diesen Faktoren gehört meiner Ansicht nach wesentlich die Frage, inwiefern zur Zeit und unmittelbar ein Bedarf nach militärischem Wissen und Können besteht. Die meisten Bürgerinnen und Bürger nehmen militärisches Wissen und Können der Schweizer Armee höchstenfalls in kurzen Berichten über Übungssituationen wahr. Die öffentlich wahrnehmbaren Ernstfalleinsätze beschränken sich auf Situationen, die keine eigentliche militärische Ausbildung erfordern, nämlich auf Armeeinsätze bei Naturereignissen bis hin zu sportlichen Grossanlässen. Dort, wo auch Schweizer Bürgerinnen und Bürger den Einsatz bewaffneter Streitkräfte durchaus für sinnvoll halten, beispielsweise bei der Sicherung der Versorgung der Zivilbevölkerung in Albanien oder bei der Neutralisierung bewaffneter Auseinandersetzungen in Bosnien, sind nach dem Willen des Schweizer Volkes keine Armeeformationen sichtbar im Einsatz. Das Dilemma der Schweizer Armee besteht darin, dass sie sich auf einen Ernstfall vorbereitet, der in den Augen der Bevölkerung weit entfernt scheint, und dass die gleiche Bevölkerung mögliche Einsätze verhindert, die hier und jetzt auch zur eigenen Sicherheit beitragen würden.

Wir sitzen in einer Neutralitätsfalle. Dies hat unter anderem zur Folge, dass in der täglichen Berichterstattung in den Medien allenfalls österreichische und finnische, aber keine schweizerischen Formationen erwähnt und beurteilt werden. Ich habe die Beispiele mit Bedacht gewählt. Die restriktive Auslegung der schweizerischen Neutralität in der Bewilligung von Einsätzen militärischer Formationen im Rahmen der europäischen Sicherheitspolitik marginalisiert die Armee in der öffentlichen Wahrnehmung und bewirkt bei einem zunehmenden Teil der Bevölkerung Legitimitätsprobleme für militärische Aufwendungen, auch in Form des persönlichen Einsatzes in der Armee.

Die Erwartung an die Transferierbarkeit militärischer Kenntnisse

Der zweite armeeimmanente Grund für die Schwierigkeiten, Milizämter durch qualifizierte Personen zu besetzen, besteht darin, dass die Erwartung an die Transferierbarkeit militärischer Erfahrungen auf zivile Anwendungssituationen abgenommen hat. Dazu beigetragen hat auch hier die Tatsache, dass der existenzsichernde Beitrag der Armee weniger hoch geschätzt wird. Beigetragen hat aber auch die zunehmende Ausdifferenzierung des öffentlichen und des privaten Ausbildungssystems, insbesondere im Bereich der beruflichen Weiterbildung. Es gibt heute teilweise in der Tat attraktive Möglichkeiten im Zivilbereich, die mit einer Generalstabsausbildung vergleichbar sind. Die internationale Ausrichtung grösserer Unternehmen hat zudem bewirkt, dass auch junge Schweizer Kader andere Karrieremuster, die ohne militärische Ausbildung auskommen, als möglich und attraktiv erfahren haben.

Obwohl die militärische Führungsausbildung in den letzten Jahren ohne Zweifel attraktiver geworden ist, hängt ihr zurzeit der Vorwurf der geringen Professionalität, der Beliebigkeit, der unterschiedlichen Kompetenz der jeweiligen militärischen Lehrpersonen an. Auch dies ein ungerechter Vorwurf, weil in die Ausbildung der Instruktoren sehr viel investiert worden ist. Aber es ist eine Tatsache, dass das Berufsbild, das Image der militärischen Ausbildner wenig akzentuiert ist, dass auch bei militärischer Kaderausbildung diese Instruktion als wenig professionell beurteilt wird. Dies hängt auch damit zusammen, dass nicht wenige militärische Führungspersönlichkeiten in unserem Land sich eher als volksverbunden, bürgernah und leutselig, denn als intellektuell, analytisch und spezialisiert zu präsentieren pflegen. Wenn ich die Laudatio über hohe Kommandostellen lese, sind das wirklich gute Menschen, die hier gewählt werden, und das befriedigt mich ja, aber es wird wenig über ihre spezifische, sicherheitspolitische Kompetenz geredet, und das ist auch bezeichnend. Stellen Sie sich ein anderes Land vor als die Schweiz, das eine Spezialkommission einrichtet, ein neues sicherheitspolitisches Leitbild entwickelt und dabei auf die Mitwirkung des Generalstabschefs und der entsprechenden Planungsgremien der Armee verzichtet – sie allenfalls in eine Expertenkommission einlädt. Stellen Sie sich das Landwirtschaftsleitbild 2005 vor, das vom Kleinbauernverband, von der Migros und Coop erarbeitet würde, aber ohne Einbezug des Bundesamtes für Landwirtschaft. Hinter diesen Leistungen steht eine andere Falle, nämlich die *Milizfalle*. Denn sobald militärische Fragen öffentlich und politisch werden, beanspruchen wir, die Milizoffiziere, im öffentlichen Raum über militärische Dinge zu reden, von denen wir zugegebenermassen aufgrund unserer beruflichen Belastung immer weniger verstehen. Neben der Neutralitätsfalle gibt es eine Milizfalle für die Instruktoren. Das heisst, ihr Image als militärische Lehrer hat bei denen, die sie ausbilden, nicht das erwünschte und gerechte Mass, das sie aufgrund der Kompetenz, die sie sich erworben haben, verdienen würden.

Ohne Zweifel liessen sich heute militärische Erfahrungen auf zivile Situationen übertragen. Entscheidend ist aber, ob diese Nutzanwendung von künftigen Kandidatinnen und Kandidaten für Kaderpositionen auch erwartet werden. Und diese Erwartung ist tief.

Der Ausweg

Ich gehe davon aus, dass die Idee der Milizarmee für absehbare Zeit im Bewusstsein der Bevölkerung verankert bleibt. Das Kaderproblem ist deshalb in diesem Umfeld zu lösen und nicht in einem anderen. Ich bin überzeugt, dass sich die Armee in den Augen der Bevölkerung auch aus ihrer sichtbaren Leistung und nicht nur aus einem entfernten und nur möglichen Nutzen zu rechtfertigen hat! Nur eine in der täglichen Anwendungssituation als kompetent und leistungsfähig erachtete Armee ist für potentielle Kader attraktiv. Wir müssen die *Neutralitätsfalle* öffnen, in die wir die Armee politisch geführt haben. *Ausbildung auf Vorrat* ist zurzeit und angesichts der sinkenden Halbwertszeit nichts. Die Ausbilder haben die Kompetenz, aber sie wird von ihnen nicht genügend wahrgenommen. Ich gehe davon aus, dass die Armee über gut ausgebildete Instruktoren verfügt. Es wird aber wenig unternommen, die Kompetenz dieser Instruktoren im gesellschaftlichen Umfeld aufzuzeigen. Ich bin der Meinung, dass im Rahmen der militärischen Ausbildung vermehrt auch exklusive Begegnungen künftiger militärischer Führungspersönlichkeiten mit ausgesprochenen Fachpersonen von nationalem und internationalem Format hergestellt werden sollten. Die renommiertesten Kaderausbildungsangebote in der Schweiz sind nicht aufgrund des Glanzpapiers, auf dem auswechselbare Programme stehen, renommiert, sondern aufgrund der Personen, die diese Programme prägen. Es wäre darüber nachzudenken, Begegnungen zwischen bedeutenden, nichtmilitärischen und militärischen Fachpersonen und einer jungen Generation, die auch die militärische Ausbildung in ihr Kalkül mit einbezieht, herzustellen. Auch private Weiterbildungsangebote leben letztlich von der Attraktivität einiger Dozenten. Und dann sind natürlich alle jene organisatorischen Anpassungen notwendig, die eine gute Verknüpfung militärischer und ziviler Ausbildung ermöglichen. Dieser Optimierungsprozess ist anzubahnen; er ist möglich, leistbar; dies ist nicht die Frage. Entscheidend ist, ob es gelingt, unsere Armee und ihre Leistung ins tägliche Bewusstsein der Bevölkerung zurückzuführen. Auf diesem Pfad und ohne dass wir das Prinzip der Neutralität völlig aufgeben müssten, haben wir nachzudenken. Sonst werden wir trotz zeitlicher Optimierung, trotz organisatorischen Veränderungen, das Problem, nämlich die guten Kräfte für eine militärische Ausbildung motivieren zu können, nicht lösen.

Positionsbezug aus militärischer Sicht

Zurzeit stehen verschiedene Truppen unserer Armee im Assistenzdienst und unterstützen die zivilen Behörden bei der Bekämpfung der Waldbrände im Bündner Misox. Es sind unter anderem Teile einer Lufttransportabteilung und von Territorialformationen beteiligt. Damit wurden zum ersten Mal in der Geschichte der Schweiz Truppen für diese Art von Dienst aufgeboten. Es braucht also nicht unbedingt Krieg zu herrschen, um unsere Armee einzusetzen. Für derartige oder ähnliche Formen der Unterstützungen wurden unsere Streitkräfte schon in der Vergangenheit eingesetzt, zum Beispiel für die Bewachung von Flughäfen oder Konferenzen. Sie werden es wohl in Zukunft auch immer wieder werden. Das nächste Mal wird es in einigen Monaten im Zusammenhang mit dem Zionistenkongress in Basel sein. In der Vergangenheit haben wir uns zur Hauptsache auf einen Einsatz vorbereitet, der dann glücklicherweise nie eingetreten ist. Mit der Armee 95 erhielt das Militär Aufgaben, die wesentlich weiter gehen. Für diese neuen Einsatzformen muss nun die Truppe sicherlich gut ausgebildet und ausgerüstet sein. Wesentlich wichtiger ist jedoch, dass sie gut geführt wird. Wir brauchen deshalb weiterhin die besten Vorgesetzten. Zweitklassigkeit oder gar Drittklassigkeit könnte fatale Folgen haben. Nicht nur die Wirtschaft braucht fähige Mitarbeiter, auch wir brauchen sie. Die Schwierigkeit besteht nur eben darin, dass die Armee und die Privatwirtschaft auf dieselben Leute zurückgreifen muss, und genau hier haben auch wir das Problem. Dieses Problem kann aber nicht dadurch gelöst werden, dass Bedürfnisse der einen Interessengruppe erfüllt, die Interessen der anderen aber zu kurz kommen. Es ist wichtig, dass wir diese Frage als Ganzes betrachten und eine für alle Seiten akzeptable Lösung finden.

Arthur Liener
(1936), Dr. phil. nat., ist seit 1993 Korpskommandant und Generalstabschef der Schweizer Armee. Er trat 1969 in das EMD ein und war ab 1974 Stellvertreter des Unterstabschefs Planung. 1991 wurde Arthur Liener zum Divisionär ernannt und Direktor des Bundesamtes für Genie und Festungen. Er war 1983/1984 Stabschef der Reduit Brigade 22, 1985/1986 Kommandant des Versorgungsregimentes 13. Von 1987 bis 1990 kommandierte er die Festungsbrigade 23.

Ich gehe im folgenden von neun Thesen aus:

1. Der wirtschaftliche Druck auf die Unternehmungen der Privatwirtschaft wird weiterhin zunehmen.

Herr Widmer hat recht deutlich zum Ausdruck gebracht, wie das in Tat und Wahrheit heute auf den globalen Märkten zugeht. Ich bin überzeugt, dass diese Globalisierung weiter zunehmen wird. Ich muss einfach zu einigen Fakten kommen, die das zum Teil etwas anders illustrieren. Hier Beispiele aus den letzten Monaten. Bekanntlich geht man in der Grössenordnung so Mitte November in den Generalstabslehrgang I. Ich hatte in den unmittelbar vor dem Generalstabslehrgang I liegenden drei Wochen drei Mitteilungen von Anwärtern, die aus beruflichen Gründen nicht mehr bereit waren, in diesen Kurs einzurücken. Die Begründungen waren je nach dem mehr oder weniger elegant. Aber es war klar ersichtlich, dass hier aufgrund eines nicht explizit und expressis verbis ausgeübten Druckes auf die Ausbildung zum Generalstabsoffizier verzichtet werden musste.

Ich hatte in der gleichen Zeit das Entlassungsgesuch eines Bataillonskommandanten auf dem Tisch, der nach dem ersten Kommandojahr ganz klar zum Ausdruck brachte, dass er vor die Wahl gestellt wurde, sein Kommando weiter zu pflegen, oder eben darauf zu verzichten, weil an den Anforderungen seitens seiner Arbeitgeber an ihn nicht gerüttelt wird. Ein zweiter Bataillonskommandant im zweiten Kommandojahr hat dasselbe getan. Ich teile hier die Auffassung von Herrn Grete durchaus. Die Ferien beizuziehen, um überhaupt noch Militärdienst leisten zu können, ist sicherlich nicht der Weisheit letzter Schluss. Das sind die Fakten.

2. Im momentanen sicherheitspolitischen Umfeld wird für die Armee die Beantwortung der Sinnfrage immer wichtiger.

Auch das ist bereits angetönt worden. Es gibt Leute, die sagen, dass vor etwa sieben Jahren der Armee der Feind abhanden gekommen wäre. Diejenigen, die das sagen, betrachten die Armee als etwas Anachronistisches, als unnötiges Überbleibsel des Kalten Krieges. Vielleicht sind wir aber nicht ganz unschuldig an dieser Sichtweise. Wir haben oftmals unsere Daseinsberechtigung recht eindimensional vom Vorhandensein eines Feindes östlich des eisernen Vorhangs abgeleitet. Auch schon damals war die Armee mehr. Sie war, und ist es auch heute noch, nichts anderes als ein Mittel in der Hand der Landesregierung zur Bewältigung schwieriger Lagen. Schon vor dem Fall der Berliner Mauer haben wir Ordnungsdienst betrieben, haben dabei Flughäfen bewacht und haben bei Katastrophen mitgeholfen. Es ist heute für die Armee sehr wichtig, dass es uns

gelingt, aufzuzeigen, weshalb man uns braucht. Das bedeutet aber, dass wir jederzeit in der Lage sein müssen, die geforderten Leistungen praktisch aus dem Stand zu erbringen. Das Stichwort heisst: «Professionalität ist gefordert». Ich möchte hier deutlich unterstreichen, dass dies ist nicht mit Profitum zu verwechseln ist. Dazu brauchen wir auch sehr gute militärische Kader.

3. Die Bereitschaft zur Dienstleistung in der Gesellschaft nimmt ab. Egoistische Lebensplanungen stehen im Vordergrund.

1961 hat John F. Kennedy bei seiner Vereidigung zum Präsidenten der USA den berühmten Satz geäussert: «Frage nicht, was dein Land für dich tun kann, frage, was du für dein Land tun kannst.» Und die Menschen waren damals elektrisiert von dieser Botschaft. Und heute, was haben sich die Zeiten doch geändert. Wir leben mehr und mehr in einer sich atomisierenden Gemeinschaft. Hedonistische Lebensprinzipien haben Einzug gehalten. Lust, Spass und die Erfüllung privater Wünsche und Vorstellungen stehen im Vordergrund der Lebensplanung. Das ist aber nicht etwas, das nur die Jugend erfasst, auch wir etwas Gereifteren erliegen hin und wieder diesem Streben; schliesslich geht es uns doch so gut, dass wir auf eine uns behütende und schützende Gesellschaft ruhig verzichten können. Diese Art der Gesellschaftsverweigerung hat es zwar schon immer gegeben. Sie tritt aber heute wesentlich häufiger, ab und zu auch deutlich subtiler auf. Sie ist auch nicht mehr so einfach erkennbar. Wir leben in einer Gesellschaft, von der man immer nur profitiert: man geht irgendwo zur Schule, studiert, lernt einen Beruf, nimmt gerne die Angebote, die uns unser Umfeld anbietet, in Anspruch, alles ist ja so selbstverständlich. Wenn sich aber immer mehr Wehrpflichtige ihrer Verantwortung der Gesellschaft gegenüber entziehen, werden wir immer weniger jene Leute bekommen, die wir ja als Vorgesetzte in eben dieser Armee dringend brauchen.

4. Von der Armee und den Unternehmungen werden Spitzenleistungen verlangt. Beide haben deshalb ein legitimes Bedürfnis nach den Besten.

In einem immer komplexer werdenden Umfeld haben nur noch diejenigen Organisationen eine Überlebenschance, die über die besten Ressourcen verfügen. Um dem Anspruch nach Professionalität gerecht werden zu können, muss auch die Armee über die besten menschlichen Ressourcen verfügen können. Dieser Anspruch ist für jede Unternehmung unbestritten, nur so können sie die legitimen Forderungen der Stakeholder, der Aktionäre, Mitarbeiter und Kunden erfüllen. Der heutige Aktionär fordert eine genügende Rendite, der Mitarbeiter einen sicheren Arbeitsplatz und der Kunde erstklassige Dienstleistungen zu einem reellen Preis. Nun hat es die Armee aber auch mit Stakeholdern zu tun: auch wir haben Aktionäre, nämlich Sie, die Steuerzahler. Wir haben im EMD momentan etwa 18000 Mitarbeiter. Wir haben Kunden, die Regierung, die Behörden und letztlich natürlich wiederum den Steuerzahler. Somit stehen die Armee und die Privatwirtschaft gewissermassen im Wettstreit um die Besten.

5. Das Milizsystem wird grundsätzlich weiterbestehen bleiben, die Armee wird weiterhin ihre Kader aus der Privatwirtschaft rekrutieren.

Ich bin der Überzeugung, dass auch die nächste Armee weiterhin auf dem Milizsystem aufbauen wird. Für mich kommt aus verschiedenen Gründen, die zu erörtern hier nicht Ort und Zeit ist, nur ein Milizsystem mit einer allgemeinen Wehr- oder Dienstpflicht in Frage. Wir werden deshalb weiterhin den grösseren Teil unserer Kader aus der Privatwirtschaft rekrutieren. Von verschiedenen Seiten wird immer wieder die Forderung nach Professionalität in der Dienstleistung der Armee gefordert. Zu Recht, wie ich meine, wenn jemand schon Mitarbeiter für eine gewisse Zeit dem Militär zur Verfügung stellt, zu stellen hat, darf er auch fordern, dass mindestens in dieser Zeit, ein wie immer auch gearteter Mehrwert geschaffen wird. Stellen Sie uns deshalb jene Personen zur Verfügung, die wir zur Erbringung professioneller und erstklassiger Dienstleistungen benötigen.

6. Die Bereitschaft, sich für eine militärische Karriere zur Verfügung zu stellen, muss erhalten bleiben.

Wie ich schon oben anführte, wird sich die Situation in absehbarer Zeit nicht wesentlich verändern. Das Problem wird sich auch nicht von alleine lösen. Wir sind deshalb gefordert, jetzt etwas zu unternehmen, wollen wir nicht in fünf Jahren vor einer völlig unrettbaren und verfahrenen Situation stehen, in der unsere Handlungsfreiheit gegen Null streben wird.

7. Um weiterhin die geeigneten Kader zu erhalten, muss der Nutzen einer militärischen Weiterausbildung für die Unternehmung und für den einzelnen gesteigert werden.

Es steht mir nicht an, hier nur Forderungen zu stellen. Wir müssen uns auch klar überlegen, wo der eigentliche Nutzen einer militärischen Weiterbildung für die Unternehmung und für den einzelnen liegt. Ich meine, dass das Verhältnis von Armee und Privatwirtschaft ein zeitlich verschobenes Geben und Nehmen ist. Wir sind der Überzeugung, dass die Wirtschaft bis auf Stufe Einheitskommandant von der Führungsausbildung in der Armee relativ viel profitieren kann. Nachher nimmt normalerweise der «Return on Investment» für die Unternehmung ab. Die Armee profitiert in dieser Phase dann aber von der zivilen Managementerfahrung ihrer Kader. 1994 hat Josef Ackermann in einem Vortrag vor der AOG Zürich über die Führung in Wirtschaft und Armee ein Synergiepotential zwischen Armee und Privatwirtschaft geortet. Es geht also darum, diese Potentiale auszuschöpfen. Ich zitiere: «Die militärische Systematik und Visualisierungstechniken können die zivilen Führungsprozesse positiv beeinflussen» oder «In der Wirtschaft wird grundsätzlich für den Normalfall ausgebildet. Wir erleben in der Führungsrealität jedoch sehr häufig grössere oder kleinere Krisenfälle. Diese meistern wir dann mit Führungsabläufen und -techniken, die wir uns im militärischen Führungstraining angeeignet haben». Es soll si-

cherlich nicht darum gehen, dass wir als Konkurrenten von Business Schools auftreten wollen. Aber vielleicht gibt es doch Bereiche, wo eine vertiefte Zusammenarbeit sinnvoll sein kann. Ich meine, dass, wenn wir hier einen Beitrag liefern können, dann auch die Ausbildung unserer Topkader in der Richtung läuft, dass sie für die Privatwirtschaft auch eine Art «value added» darstellt. Ich möchte in dem Zusammenhang kurz anführen, dass wir mindestens jetzt mit dem Führungslehrgang IV, das heisst für die zukünftigen höheren Stabsoffiziere, erstmals neue Wege beschreiten, indem wir potentielle Anwärter während sieben Wochen gezielt auf ihre neue Aufgabe in diesem Sinne vorbereiten. Ich bin überzeugt, dass das der richtige Anfang auf einem richtigen Weg ist.

8. Mögliche Lösungen ergeben sich in zwei Bereichen: erstens in der Struktur – durch ein verändertes Laufbahnmodell – und zweitens in den Inhalten, indem die im Militär erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten auch in den zivilen Bereich transferiert werden können.

Die Felddivision 6 hat unter Divisionär Hess in diesem Jahr eine Studie unter dem Titel AHEAD durchgeführt. Dabei ging es um eine ähnliche Fragestellung, wie wir sie hier an dieser Tagung behandeln. Interessant für mich in diesem Zusammenhang sind Aussagen, wie wir sie auch heute schon gehört haben: wir müssen lernen, auch das Undenkbare zu denken. Wenn die Gruppe AHEAD fordert: «Major schon mit dreissig», dann antworte ich nicht minder provokativ: «Wieso nicht schon Oberst mit dreiunddreissig?» Auch das wurde schon angeschnitten. Ich war im Februar 1996 an einem öffentlichen Auftritt im Kanton Basel-Land zusammen mit Herrn Rasi. Herr Rasi hat damals gesagt, ich müsse dafür sorgen, dass langdauernde Dienste, also mehrwöchige Dienstleistungen vor dem dreissigsten Lebensjahr abgeschlossen seien.

Wir haben heute drei Zahlen gehört, achtunddreissig von Herrn Widmer, fünfunddreissig von Herrn Rickenbacher, von mir dreissig. Das gibt ein Mittel von ungefähr vierunddreissig. Also treffen wir uns. Ich bin überzeugt, dass das die Zukunft sein wird, ob das uns passt oder nicht. Sonst wird es nicht funktionieren. Ich habe deshalb den Unterstabschef Personelles der Armee, also gewissermassen den Personalchef der Armee, beauftragt, zusammen mit einer Arbeitsgruppe und meinen Leuten, die seit 1992 das Management Development im EMD bearbeiten, Modelle alternativer Laufbahnen zu entwickeln.

9. Ein Konsens kann nur zwischen gleichberechtigten Partnern, Armee und Unternehmungen der Privatwirtschaft, gefunden werden.

Meine Damen und Herren, in meinen Ausführungen habe ich versucht aufzuzeigen, dass in der der Tagung zu Grunde liegenden Fragestellung alle Parteien berechtigte Forderungen einzubringen haben. Wir haben unsere Gesellschaft aber als Ganzes zu verstehen, in dem die verschiedenen Mitglieder oder Organisationen vernetzt und voneinander abhängig sind. Daher wäre es vollkommen falsch, nur auf die einen zu hören und die Anliegen der anderen völlig zu vergessen. Das gesellschaftliche Spiel, Sie verzeihen mir diesen etwas verniedlichenden Begriff, funktioniert nur, wenn wir alle gleichberechtigt handeln können.

Darum meine Aufforderung an uns alle! Gehen wir aufeinander zu, suchen wir nach gemeinsamen Lösungen, die uns allen helfen!

Podiumsgespräch mit den Referenten

(gekürzte Fassung)

Dr. Haltiner: Die Vertreter der Wirtschaft haben uns eindrückliche Belege für die gestiegenen und teilweise weitersteigenden Probleme zwischen der militärischen und wirtschaftlichen Karriere gezeigt und dabei auch eine Reihe von Vorschlägen gemacht, die auf eine Verbesserung der Situation abzielen. Es sind vor allem Vorschläge organisatorischer Art, wie etwa Karrierebeschleunigung, Kürzung der zeitlichen Bindung, Eliteappeal, stärkere Konzentration auf Leistung auch in der Armee, allenfalls Verkleinerung der Armee usw. Nicht in Frage gestellt wurde das Milizsystem im Grundsätzlichen. Herr Rickenbacher hat aber mit Bezug auf die Gesellschaft die Milizfähigkeit, die Neutralitätsfalle und die Milizfalle expliziert sowie die Konsequenzen aufgezeigt, die damit verbunden sind. Schliesslich haben wir vom Generalstabschef gehört, dass sich die Kadernachwuchssituation in der Armee im Augenblick spürbar verschärft und sich deshalb Massnahmen aufdrängen, dass aber diese Massnahmen im Prinzip im Rahmen bestehender Formen des Milizsystems zu treffen seien. Gleichzeitig soll der Nutzen der Militärkarriere für die zivile Wirtschaft verbessert werden. Drei Fragenbereiche sollen in dieser Diskussion angesprochen werden:

- *die Dringlichkeit von Massnahmen,*
- *die grundsätzliche Strategie, die einzuschlagen ist,*
- *Einzelmassnahmen.*

Herr Grete, Sie haben gesagt, dass es in Ihrem bislang sehr militärfreundlichen Unternehmen bei der Förderung von Militärkarrieren eine Entwicklung gegeben habe, die man bezeichnen könne als «von der Förderung zur Duldung». Wie lange geht es von der Duldung bis zur offenen Ablehnung?

Von der Duldung zur Ablehnung der Milizkarriere

Dr. Grete: Der Zeithorizont von der Duldung bis zur offenen Ablehnung ist meiner Meinung nach bei etwa zwei Jahren anzusetzen. Wenn der Generalstabschef davon gesprochen hat, dass wir kaum mehr fünf Jahre Zeit haben, dann sagt er wahrscheinlich etwas Gleiches bezüglich Zeithorizont.

Dr. Liener: Also ich bin nicht ganz sicher, ob wir eine Reform hinkriegen in zwei Jahren. Aber zwischen Herrn Grete und mir besteht ein «mutual understanding» über verschiedene Dinge für die Zukunft dieser Armee. Die Problematik, «es nicht hinzukriegen», liegt nicht an uns, das möchte ich in aller Deutlichkeit festhalten, denn wir haben uns derartige Gedanken nämlich schon für die Armee 95 gemacht. Aber ich wage zu sagen, dass die Politik diesem Antrag nicht gefolgt ist, einfach weil sie die Zeit nicht für gegeben hielt. Ich bin aber überzeugt, dass wir heute, wo die Zeichen der Zeit so deutlich sind, mit der entsprechenden Unterstützung in dieser Beziehung rechnen können und Reformen eigentlich machbar sein müssten.

Dr. Haltiner: Ich frage mich, ob wir die militärische Kaderausbildung überhaupt je so gestalten können, dass sie für die zivile Seite, für die Wirtschaft und für den Beruf einen direkten Nutzen abwerfen kann. Des weiteren frage ich mich, ob wir nicht Gefahr laufen, dass wir im Bestreben, die Miliz zu «retten», das Militär in einem derartigen Masse dem Zivilleben anpassen, dass dabei die militärische Glaubwürdigkeit auf der Strecke bleibt.

Wer nur Chemie versteht, versteht auch die nicht

Dr. Rickenbacher: Wir sollten uns kein «X» für ein «U» vormachen. Erfolgreich in der Wirtschaft ist der, der das wirtschaftlich Geforderte richtig macht – die erfolgreiche Landesverteidigung setzt voraus, dass man das militärisch Richtige macht. Aber wenn ich diese grundlegend unterschiedlichen Anforderungen betone, möchte ich auch erwähnen, dass sie nur in der Erfolgsnotwendigkeit am Schluss, dort wo es um die Goldmedaille geht, unterschiedlich sind, und dass sie sich sehr wohl ergänzen können. Man darf aber nicht herbeischwatzen, es sei das gleiche. Ich denke sogar, je bewusster wir uns darüber werden, wie unterschiedlich sie sind, desto mehr vermögen wir daraus zu lernen. Der Philosoph Lichtenberg hat vor 200 Jahren gesagt, wer nur Chemie versteht, versteht auch die nicht.

Ich denke, gerade der Berufsoffizier, wenn er gleichzeitig Einsicht nimmt in diese ganz anderen, chaotisch notwendigen Prozesse der offenen Systeme, wie wir sie in der Wirtschaft vorfinden, versteht erst dann genau, woran er arbeitet. Umgekehrt wird auch der unternehmerische, ewig alles in Frage stellende Mensch besser erkennen, was er überhaupt tut, wenn er daneben, als wirklichen Gegensatz, das auftragskaskadische Befehlssystem des Militärs studiert. Dann kommt noch etwas anderes hinzu: Ich habe nicht gesagt, dass zum Beispiel militärischer Ordnungssinn der Entwicklung der Führungspersönlichkeit, der Persönlichkeit überhaupt im Militär, nicht hilfreich sei. Ich habe nur gesagt, das reicht nicht hin! Und deshalb müssen wir auch hier schön differenzieren und sagen: Doch, es ist nützlich, es darf aber nur dann ausgebildet werden, wenn wir es nicht schon voraussetzen und es darf nicht mit dem Anspruch einhergehen, mit Ordnung, Übersichtlichkeit und Charakter sei die wirtschaftliche Welt schon bestanden.

Dr. Haltiner: Sollen wir uns nicht stärker als bisher auf das Militärische konzentrieren, weil ja die Karriere so, wie sie Herr Widmer geschildert hat, letztlich kaum mehr einen zivilen Nutzen abwerfen kann, oder ist das eine falsche Strategie?

Vom Zivilen und Militärischen in der Kaderausbildung

Dr. Liener: Ich teile die Meinung, dass bezüglich zu erreichendem Ziel und bezüglich grundsätzlich fachbezogenem Wissen, Erfahrung und Methoden die zivilen und die militärischen Aufgaben verschieden sind. Die in unserer Armee über Jahrzehnte gepflegte Religion, das sei das gleiche, ist einfach nicht richtig, sie stimmt nicht! Das heisst nicht, dass es keine handwerklichen, erfahrungsbezogenen Komponenten gibt, die in beiden Aufgaben notwendig sind und bei denen ein Erfahren, Erlernen, Trainieren auf der einen Seite in der anderen Funktion nutzbar gemacht werden kann. In Unternehmungen werden Menschen geführt, in einem Dienstleistungsbetrieb ganz ausgeprägt, weil dort keine Maschinen vorhanden sind, die produzieren – es werden Menschen geführt. Früh mit Menschen umzugehen lernen ist eine der Stärken der militärischen Ausbildung. Da gibt es einen direkten Nutzen. Nur, das hat man gelernt, wenn man 27 ist. Was nachher kommt, ist nur noch zusätzliche Erfahrung im Älterwerden und kein Zusatznutzen. Darum die Forderung, die ja ziemlich klar auf dem Tisch liegt, die Geschichte hat mit 30 aufzuhören. Das ist nicht negativ gemeint! Das Umgehen mit Teams, also das Zusammenfügen verschiedener Fachkompetenzen zur Lösung eines komplexen Problems, das neu auftaucht und für das es keine vorgegebenen Muster gibt, ist etwas, das in militärischen Stäben am «militärischen Turngerät» permanent geübt wird. Das kann man im Militär üben. Im Zivilen kann man das nicht üben. Da herrscht immer Krieg. Da muss man erfolgreich sein, um bestehen zu können. Die gefahrlose Möglichkeit zu üben, den Umgang im Team zu lernen, zu erfahren, wie man etwas macht und was man vermeiden soll, wenn man Erfolg haben will, dazu bietet das Militär mit seiner Kaderausbildung ideale Voraussetzungen. Nur, auch das ist mit 27 abgeschlossen: es hat doch noch keiner, der im Führungslehrgang III mit 40 für einen Einsatz in einem Korpsstab ausgebildet wurde, noch etwas grundsätzlich Neues gelernt. Das wusste der alles schon viel besser, weil er es ja zivil auch schon geübt hat. Bezogen auf die zivile Erfahrung ist zu sagen: weil eben die zivilen Aufgaben von den militärischen stark abweichen, gibt es wahrscheinlich eben nur wenige Aufgabenfelder, wo die zivile Vorbildung genügt. Den Kampf der verbundenen Waffen führt man im Unternehmen nicht. Die Sachgebiete sind komplett verschieden. Da gibt es nichts einzubringen. Logistische Tätigkeiten pflegen eine Reihe von Unternehmen in der Schweiz sehr erfolgreich, mit weniger Aufwand und viel mehr Flexibilität, als die Logistik der Armee es bis jetzt fertigbringt. Da kann man vom Zivilen fachlich profitieren.

Vom Wert, Zwangsverpflichtete motivieren und führen zu müssen

Dr. Rickenbacher: Wir sind jetzt etwas fokussiert auf die Fragestellung, wie viel oder wie wenig eigentlich übertragbar sei aus einer militärischen Tätigkeit in eine zivile und umgekehrt. Und die Bilanz ist mir etwas zu dürftig. Ich denke, wir sollten auch hier in der Analyse von dem ausgehen, was schon früher transferierbar war, als die Veränderungsprozesse in der Wirtschaft den Druck auf wirtschaftliche Kaderfunktionen noch nicht derart anschwellen liessen. Da wurde auch nicht der Gewehrgriff ins Zivile übertragen, auch nicht die Achtungsstellung in der Grusszeremonie. Aber übertragen wurden beispielsweise Führungserfahrungen. In welchem anderen System kann heute noch ein 21- oder 22jähriger Leutnant 25 eher schlecht motivierte Menschen in einer ausserordentlichen Situation führen? Denn für die, die da zusammenkommen in einer Rekrutenschule, ist es eine ausserordentliche Situation, die nichts zu tun hat mit ihrer Beliebtheitsliste. Ich denke, das ist wertvoll, denn solches gibt es in rasch sich ändernden wirtschaftlichen Situationen auch.

Ich denke ferner an den Umgang mit knappen Ressourcen. Im Militär ist Zeit immer knapp, und auch die Ressourcen sind eigentlich knapp. Nur die Menschen sind zum Teil reichlich vorhanden, das gebe ich zu. Das Umgehen mit knappen Ressourcen, in knapper Zeit und unter dem Druck, alles optimieren zu müssen, gibt es auch in der Wirtschaft.

Oder ich denke weiter an die zunehmende Segmentierung unserer Gesellschaft. Von aussen gesehen sind wir ein ziemlich gleiches Volk, aber letztlich sind wir eine hochdifferenzierte und segmentierte Gesellschaft mit unterschiedlichen Lebensformen und Vorstellungen, durch unsere kulturelle und konfessionelle Vielfalt und durch die Lebensgewohnheiten bedingt. Das beginnt bei uns schon früh in der Schule, zum Beispiel bei der Trennung Mittelschule oder Berufsschule. Und wo sind eigentlich noch die gesellschaftlichen Treffpunkte in einem Land, in dem nicht die Elite allein regiert, sondern in dem das Volk gemeinsam als Souverän regiert? Ich denke, ein hervorragender Ort ist wirklich die Armee, wo Menschen mit unterschiedlichster Prägung, mit unterschiedlichster Wertvorstellung, mit unterschiedlichsten Lebensplänen zusammenkommen und eine Zeitlang ein gemeinsames Ziel haben.

Militär: Glaubwürdigkeitstest für Führungspersönlichkeiten

Aber ich bin völlig einverstanden, die Dinge muss man mit 35 können. Es gibt nur eine Erfahrung, die ich ab 35 auch noch allen Führungspersönlichkeiten gönnen möchte. Es geht um die Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft. Wissen Sie, Herr Grete, ob Sie ein guter, verlässlicher, ehrlicher Generaldirektor einer Weltbank sind, das können die Leute im Kanton Zürich nicht beurteilen. Aber viele Zürcher haben Sie als Kompaniekommandanten erlebt, als Bataillonskom-

mandeur, als Regimentskommandeur, und da waren Sie ein harter Bursche. Sie waren ein fairer Mann mit klaren Zielvorgaben: Wenn diese erfüllt waren, so waren sie erfüllt. Sie waren ein ehrlicher Mann in diesen Situationen. Das übertragen die Menschen auf Ihre berufliche Kompetenz. Sie waren glaubwürdig. Wenn man die militärische Karriere früh enden lässt und diesen Glaubwürdigkeitstest im Militär abbricht, brechen die Glaubwürdigkeiten auseinander und wir bringen unsere notwendigen und zum Teil unangenehmen Botschaften beim Volk nicht mehr durch.

Dr. Haltiner: Wir haben bis heute unsere jungen Leute stets mit der Aussicht auf berufliche Karrierevorteile für eine militärische Weiterausbildung motivieren können. Was nun, wenn wir bloss noch mit allgemeinen Argumenten, wie etwa dem Hinweis auf den persönlichkeitsprägenden «Challenge» einer Führungserfahrung oder dem ehrenvollen Dienst an der Nation für eine Militärkarriere in jungen Jahren ermutigen können? Herr Liener, wie wollen Sie positiv motivieren? Und eine Zusatzfrage: Stimmt das vorher gezeichnete Bild vom Militär als einem «geschlossenen» System im Vergleich zum «offenen» Witschaftssystem?

Dr. Liener: Was die erste Frage anbelangt, da stelle ich fest, dass wir sehr viel Übereinstimmung haben. Eine Eins-zu-eins- Übertragung der Stufe beispielsweise «Erfahrung eines Kompaniekommandanten», das liegt ja auf der Hand, funktioniert nicht. Ich weiss nicht, wie Sie im zivilen Bereich ihre Schiessplatzerfahrung beispielsweise umsetzen wollen. Aber es gibt eine ganze Reihe von Punkten, die bis jetzt noch nicht erwähnt worden sind. Im Gegensatz zu jedem privaten Bereich befinden wir uns im Militär in einer Zwangsgemeinschaft. Ich konnte nicht wählen, mit wem ich die Rekrutenschule machen wollte, sondern ich wurde dort hineinversetzt und ich hatte mit diesen Leuten zu leben und gemeinsame Erfahrungen zu sammeln. Das Zweite, das ich als Vorteil erlebt habe: Ich habe mindestens den militärischen Teil meiner Grundausbildung, und das war bei der Artillerie, auf allen Stufen einmal durchgemacht. Ich erinnere mich an mein Studium. Ich hatte ein Werkstattpraktikum, und da hat man so «honoris causa» etwas Drehen gelernt, es war mehr oder weniger rund, und man hat einfach so ein bisschen gespürt, wie es geht. Aber die Erfahrung können sie heute praktisch kaum mehr erleben, dass sie von Grund auf in einem bestimmten Bereich, vom Rekruten bis zum Offizier, Wichtiges mehrmals durchmachen.

Ziviler Wert des militärischen Befehlsschemas

Wesentlich scheint mir noch etwas anderes zu sein. In dieser Armee lernt man ein Denkschema, nämlich das Befehlsschema, bestehend aus «Orientierung», «Absicht», «Aufträgen» und «besonderen Anordnungen». Ich habe das im zivilen Bereich unzählige Male angewandt, und das habe ich eigentlich auf der Stufe Korporal gelernt. Das ist etwas, was mir geblieben ist. In der Regel, wenn ich nach diesem Schema vorgegangen bin, ging nichts in die Hose. Dann kommt noch ein letzter Punkt, der mir wichtig scheint, der auch oft vergessen wird: Wenn ich mit jüngeren Leuten spreche, dann sagen mir die vor allem, was ihnen am meisten Eindruck gemacht hat: Nämlich gelernt zu haben, vor einer Gruppe überaus kritischer, in gewissem Sinn sogar fast unkollegialer Kollegen sich produzieren zu müssen und dort sich durchsetzen zu müssen. Dies unter der Regel, auch Fehler machen zu dürfen, und halt einmal nicht zu reüssieren.

Die zweite Frage war die «Zivilisierung» der militärischen Führung. Also ich habe immer in Anspruch genommen, dass das Militär grundsätzlich zivilisiert ist. Wir haben ja ein menschenorientertes Führungsmodell. Ist denn das nicht zivil? Versuchen wir denn nicht das Wesentlichste, was wir haben? Wir haben Leute, die wir auf ein Ziel hinführen müssen, das letztlich das Leben des einzelnen verlangt. Wir versuchen auf den Menschen einzugehen. Ist denn das nicht eine zivile Errungenschaft, die alles andere bei weitem übertrifft?

Anrechnung der militärischen Verantwortungserfahrung durch die zivile Seite

Ich bin mir natürlich bewusst, dass man einzelne zivile Elemente hineinbringen muss, aber die würde ich eher als technische Elemente betrachten. Ich begreife nicht, weshalb zum Beispiel – wenn sich ein Arzt als Sanitätsoffizier zur Verfügung stellt für diese Armee – nicht ein Teil seiner Tätigkeit beispielsweise als Praktikum angerechnet werden sollte. Teilweise geschieht das heute. Ich war mal Waffenchef. Da bin ich bei einer Inspektion mitten in der Nacht irgendwo an der Linth herumgestanden und habe mir gesagt, da kommt ein junger Leutnant daher, der baut eine 60-Tonnen-Brücke, mit seinem Zug, mutterseelenallein. Und er trägt die Verantwortung dafür. Nicht für das Material, das kann man ersetzen, aber für das Leben seiner Leute und dann für diejenigen, die seine Brücke benützen müssen im Verlaufe der Nacht, und die, die im Verlaufe der Nacht dieses Ding wieder abbauen. Das ist eine Erfahrung, die irgendwie angerechnet werden könnte und müsste.

Dr. Haltiner: Ich möchte nun eingehen auf einige Vorschläge, die vor allem von den beiden Vertretern der Wirtschaft gemacht worden sind. Eine gemeinsame Forderung besteht darin, die zeitliche Bindung an die Armee zu verkürzen und eine Militärkarriere, sei es nun im Alter von 35 oder 38, oder gar schon vorher, abgeschlossen zu haben. Vorgeschlagen wird ein «Fast Track»-Karrieremodell mit entsprechender Gradbeschleunigung. Ist das für die Miliz machbar, führt das nicht notwendigerweise zu Schnellbleichen in der Offiziersausbildung? Wie sieht das für die Wirtschaft aus, wenn beispielsweise die tausend Tage, die heute ein Einheitskommandant zu leisten hat, plötzlich auf wenige Jahre komprimiert werden? Bedeutet «Fast Track», Herr Grete, dass wir ausgediente Obersten hätten, so im Alter 33, 34, die dann vielleicht vier Jahre Militärdienst hinter sich haben? Werden Sie diese in Ihrem Unternehmen dann aufnehmen?

Offizier als Beruf bis im Alter von 30, dann eine Zivilkarriere

Dr. Grete: Meine Vorstellung, läuft mindestens zum Teil darauf hinaus, dass bei bestimmten Funktionen, zum Beispiel bei den Kampftruppen, bei denen der direkte zivile Nutzen dessen, was man im Militär tut, nicht, oder bestenfalls indirekt, vorhanden ist, eine zivile Karriere erst nach einer militärischen Karriere beginnt. Dass zum Beispiel jemand einen Teil seiner aktiven Zeit bis etwa zum Alter 30 ganz dem Militär widmet, in dieser Zeit im Militär auch Führungsaufgaben wahrnimmt, nicht nur die klassischen Instruktorenaufgaben. Dass er in diesen Führungsaufgaben zum Beispiel bis zum Kommando eines Panzerbataillons kommt und dann diese Karriere abschliesst und in eine zivile übertritt. Das setzt allerdings voraus, dass die Soldaten ihren Dienst, ihre 300 Tage an einem Stück absolvieren, nicht in Portiönchen bis zum 40sten Altersjahr, wie heute. Ich bin überzeugt, dass auf einer so organisierten Basis die schweizerische Wirtschaft eine grössere Zahl von echt führungserfahrenen Leuten Jahr für Jahr vernünftig absorbieren und ihnen Karrieremöglichkeiten, die an die militärische anschliessen, offerieren kann.

Differenzierung der militärischen Karrieremodelle

Der gezeichnete Weg ist ein Modell, in dem die Karrieren schichtweise hintereinander folgen. Nun kann ich mir für andere militärische Aufgaben oder Bereiche durchaus ein modifiziertes Modell vorstellen. Bei logistischen Tätigkeiten sind in der praktischen Ausprägung zwischen militärischen und zivilen Anforderungen in der Regel grosse Überdeckungen gegeben. Hier kann ich mir problemlos vorstellen, dass jemand eine längere Zeit insgesamt im Militär eingeteilt bleibt und seinen Dienst in Portionen ableistet. Ich bin überzeugt, dass es in diesen Fällen auch sinnvoll ist, die Anfangsphase, also das, was so gemeinhin bis zum Oberleutnantsgrad früher oder besser gesagt bis heute in jungen Jahren stattfindet, dass das in einem einzigen Block geht und dass dann die folgenden Phasen irgendwie wie heute WK-haft absolviert werden. Ob das heutige System mit Wiederholungskursen alle zwei Jahre sich noch relativ lange halten lässt, ist für mich eine offene Frage.

Als Konsequenz meiner Überlegungen ergibt sich nicht ein einziges Modell, sondern es ergeben sich mehrere Modelle, weil eben unter anderem die militärischen Bedürfnisse nicht deckungsgleich sind. Die sind unter sich verschieden! Aber heute haben wir mit ganz geringen Unterschieden bloss ein Dienstleistungs- und Karrieremodell in allen Waffengattungen.

Dr. Haltiner: Statt Schnellbleichen differenzierte Militärkarrierenmodelle, en-bloc-Dienstleistungen, Konzentration der Ausbildung, teilweise Professionalisierung bei den Kadern? Statt nur noch Karriereberufsoffiziere als Lehrer auch temporäre Berufsoffiziere als Führer? Das Modell ist gesetzt, Herr Korpskommandant Liener, es würde mich interessieren, was Sie dazu meinen!

Dr. Liener: Ich bin überzeugt, dass diese Laufbahnmodelle, wie sie Herr Grete eben skizziert hat, eine mögliche Lösung abgeben. Man müsste wahrscheinlich jenen Leuten noch ein Zwischenmodell anbieten, die beispielsweise nicht bereit sind, alles an einem Stück abzuleisten.

Ich meine ferner, dass man sich in diesem Zusammenhang auch die Frage stellen muss, ob es richtig ist, dass bei uns jedermann 15 Wochen Grundausbildung braucht? Ich könnte mir vorstellen, dass es welche gibt, die mehr brauchen und dass es für andere «species militares» vielleicht auch mit weniger gehen würde. Wir bearbeiten diese Probleme im Zusammenhang mit der einsatzorientierten Ausbildung. Und da muss ich Ihnen gestehen, dass auch ich dort zum Teil andere Ideen habe. Sagen sie mir, wie sie einem Bäckersoldaten noch eine einsatzorientierte Ausbildung beibringen wollen. Was soll der noch lernen? Der bäckt sein Brot bis am Donnerstag in seiner heimatlichen Bäckerei und am Freitag übernimmt er die mobile Feldbäckerei und bäckt sein Brot nach eidgenössischen Rezepten in einer mobilen Bäckerei. Das geht – und das Brot ist auch essbar! Ich möchte damit zeigen, dass sehr viel Denkarbeit erforderlich ist. Der Teufel liegt im Detail. Teilweise liegt er auch noch im Föderalismus. Den können wir aber dann schon bändigen. Ich bin nämlich ein überzeugter Anhänger des Föderalismus. Auch eine künftige Armee wird sich an diesen föderalistischen Randbedingungen ausrichten müssen. Ich bin der Meinung, dass wir im ausgehenden 20. Jahrhundert mit Hilfe des Computers das Personelle als Ganzes in einer Hand zusammenfassen und bewirtschaften können. Ich glaube auch, dass im Rahmen einer verkleinerten Armee, wie wir sie heute mit der Armee 95 haben, bezüglich Belegung unserer Infrastruktur die Möglichkeiten für unterschiedlich lange Grundausbildungsphasen sind. In diesem Sinne bin ich froh für jede Idee, die kommt. Ich muss allerdings sagen, dass wir schon seit langem in diese Richtung gedacht haben. Wir haben das einfach, wie immer in solchen Fällen, unter dem Deckel gehalten. Wir wollen jetzt zuerst einmal das, was heute Trumpf ist, nämlich die Armee 95, einigermassen konsolidieren und nicht bereits das Neue mit dem noch Neueren in Frage stellen. Das war der Grund, weshalb wir diese Dossiers nicht allen Leuten zugänglich gemacht haben.

Nur bloss keine Schnellbleichen!

Dr. Widmer: Ich möchte zunächst einen Begriff einführen, den ich im Militär gelernt habe: Lagebeurteilung. Wir sind ja jetzt schon in der kreativen Phase, in der wir die Probleme bewältigen wollen. Ich konstatiere bei der Lagebeurteilung eine sehr hohe Übereinstimmung. Ich spüre die auch bei den Zuhörern. Ich komme zurück auf die Frage der Halbheiten. Schnellbleiche: das wäre des Teufels! Keinerlei Kompromisse, das Militärische muss den Anforderungen des Militärs unbedingt genügen. Jede Halbheit macht es zur Farce! Dann wäre der Eliteappeal, die Attraktivität für die jungen Leute weg!

Mein Vorschlag: jetzt nicht mehr lange Lagebeurteilung betreiben, sondern in die Kerbe von Herrn Grete hauen.

Ich denke, es geht um drei Elemente: Auf dem Niveau - Konzept, so glaube ich, muss die Armeeführung am kommenden Montagmorgen mit der Umsetzung neuer Ideen beginnen. Ich habe von Herrn Grete gehört, bei ihm stehe das Ende der Bereitschaft der Bank an, Milizkader einzustellen. Das dauert gar nicht mehr lange. Deshalb muss ab Montagmorgen operativ neu geplant werden.

Das Zweite ist anspruchsvoller. Diese Anpasserei des Militärischen an das Zivile und das Herbeireden, das Zivile sei im Grunde genommen auch das Militärische, das muss weg. Die Dinge müssen höchst anspruchsvoll gemacht werden. Und ich könnte mir sehr gut vorstellen, dass dieser Pfad, höchsten Ansprüchen gerecht werden könnte. Ich denke, man könnte auch schon «on the Campus» beginnen. Viele von Ihnen kennen vielleicht den amerikanischen Begriff «ROTC» (Reserve Officer Training on Campus), ein Offiziersausbildungsmodell in den USA. Das wäre eine weitere Möglichkeit des frühen Einbindens junger Leute, die dann gar nicht die Uniform tragen, wenn sie in die militärische Ausbildung eintreten. So würde eine militärische Karriere quasi simultan zur zivilen Ausbildung an der zivilen Schule möglich. Aber da müssen die Ansprüche hoch sein! Es muss für den, der sie besteht, eine Ehre sein, dabeigewesen zu sein.

Die militärische Karriere mit zivilen Ausbildungsangeboten attraktiv machen!

Und das Dritte wäre: es muss dann auch attraktiv sein. Ich könnte mir vorstellen, dass man denjenigen, der das «Opfer» einer militärischen Karriere erbringt, wie in ausländischen Armeen – beispielsweise der deutschen – auch noch real entschädigt durch eine Ausbildung für das Postmilitärische. Meiner Auffassung nach sollte, wer da einsteigt, auch Angebote bekommen wie beispielsweise einen Harvard Business Course. Dies nicht deshalb, weil man die Anforderungen vermischt, sondern weil die Armee eine Vorleistung in die Karriere von jenem erbringt, dessen militärische Karriere dann einmal als Schwerpunkt ein Ende hat und der in eine zivile übertreten muss. Wir können uns sehr gut vorstellen, dass die Tatsache, dass die militärische Laufbahn mit 32 Jahren abgeschlossen ist, schon allein für sich eine Freude ist für die Wirtschaft.

Dr. Rickenbacher: Der Differenzierung in der Forderung nach Differenzierung der Ausbildung von Offizieren habe ich nichts beizufügen. Ich bin nur etwas unglücklich, Herr Generalstabschef, dass Sie das Fragezeichen hinter den Bäckern aufgelöst haben. Nicht wegen der Qualität des Brotes, sondern Sie haben einfach die Antwort gegeben. Ich frage mich nämlich, warum das Militär Armeebäcker ausbildet, die nichts anderes tun, als das, was sie auch sonst in ihrer Bäckerei tun. Ich glaube, diese Funktion braucht es nicht mehr, und damit sind wir eigentlich bei der Austauschbarkeit der «Unité capitalisable». Sie haben vorgeschlagen, eine Ausbildung im Militär vorzunehmen, die immer in die Anwendungssituation führt. Ich denke, es gibt zivile Erfahrungen, die übertragbar sind, ohne dass wir sie noch militarisieren müssen. Ein IKRK-Delegierter, der in Peru zwischen einer besetzten Botschaft und einer Regierung hin und her pendelt, braucht keine zusätzliche Ausbildung, um als PfP-Offizier mit einer Gelbmütze in Bosnien eine Leistung zu erbringen.

Reformdiskussionen nicht unterdrücken!

Und das Zweite: Sie haben gesagt, Herr Liener, dass Sie die Realisierung der Armee 95 nicht diskursiv in Frage stellen möchten, indem Sie den Ball schon in die nächste Geländekammer werfen und neue Fragen aufwerfen. Ich meine, hier müssen wir etwas aufpassen. Ich weiss, in unserem politischen Umfeld wird jeder Reformvorschlag von einigen Leuten gleich dazu verwendet, das Bisherige in Frage zu stellen, abzubrechen und es sogleich nicht mehr zu realisieren. Das ist eine Realität. Aber das Notwendige muss eben trotzdem gesagt werden. Wir haben zu Beginn festgestellt, dass wir vielleicht zwei, vielleicht drei Jahre Zeit haben, um auf diese neue Situation bezüglich Kaderausfall zu reagieren. Wenn Sie jetzt nicht öffentlich darüber diskutieren, werden wir in drei Jahren keine Lösungen haben. Da kennen wir die Abläufe helvetischer Politik zu genau.

Dr. Liener: Ich möchte nur ein Votum von mir, das allenfalls irrtümlich oder falsch ausgelegt wurde, korrigieren. Es ist nicht so, dass wir die Hände in den Schoss gelegt haben und abwarten. Ich mache einfach darauf aufmerksam, dass die Armee 61 im Verlaufe ihrer Entwicklung bis zum Jahre 94 verschiedene sogenannte OST-Revisionen durchgemacht hat. Das Augenfälligste war ja, dass in der Zwischenzeit die Grenzdivisionen zu Felddivisionen wurden, um nur rein äusserlich irgend etwas darzustellen. Die Armee 95 wird ordentlich in die sogenannte OTF überführt. Da hat sich etwas geändert: die Organisation der Truppen und der Formationen. Sie werden genau wie bisher angepasst. Wir haben wirklich die Absicht, auch strukturell gewisse Bereiche zu reformieren.

Dr. Haltiner: Wer ein Thema erschöpfend behandeln will, der wird am Schluss nur seine Zuhörer erschöpfen. Wir schliessen das Gespräch deshalb hier ab. Ich werde mich der Versuchung enthalten, es zusammenzufassen. Einen Grundnenner, so meine ich, haben wir gefunden: Es besteht erheblicher Druck für rasches Handeln!

Lassen Sie mich zum Schluss gleichwohl noch eine grundsätzliche Bemerkung anbringen: Armeen stehen im Dienste ihrer Gesellschaften, und nicht umgekehrt! Wir sollten der Versuchung widerstehen, die Gesellschaft so ändern zu wollen, dass sich unsere militärischen Nachwuchsprobleme von selbst lösen. Milizarmeen reagieren nun einmal sensibel auf den gesellschaftlichen Wandel. Wir sollten aber anderseits auch der Versuchung widerstehen, die Armee allzusehr sozialverträglich gestalten zu wollen, sie gewissermassen zu zivilisieren und ihr dadurch letztlich die militärische Glaubwürdigkeit zu nehmen.

Aus Sicht des Klein- und Mittelunternehmers ist die militärische Führungsausbildung fast die beste aller Möglichkeiten

Im Anschluss an die Frühjahrestagung der Militärischen Führungsschule an der ETH Zürich unterhielt sich die ASMZ mit einem Besucher des Anlasses. Als Ergänzung zu den Überlegungen, die vorwiegend die Problematik aus Sicht internationaler Grossbetriebe beleuchteten, kommt im weiteren die Sicht eines Kleinunternehmers zur Darstellung.

Willy Haderer
(1944), Druckereiunternehmer; seit 1980 Zentralvorstandsmitglied/Finanzchef Viscom; seit 1970 Gemeinderat, seit 1986 Gemeindepräsident in Unterengstringen; seit 1990 Präsident Zürcher Plangruppe Limmattal; seit 1991 Kantonsrat (SVP) Kanton Zürich; seit 1994 Mitglied der Schweizerischen Gewerbekammer: im Militär Oberst der Uem Trp.

ASMZ: *Beim Lesen Ihres Lebenslaufs fällt auf, dass Sie sich sowohl im Beruf wie auch in Politik und Militär sehr stark im Rahmen des Milizgedankens engagieren. Welchen Stellenwert messen Sie dem Milizprinzip innerhalb unserer direkten Demokratie ganz generell bei?*

Willy Haderer: Ich bin überzeugt, dass auch heute noch das Milizprinzip innerhalb unserer Gesellschaft eine sehr hohe Bedeutung hat. Allerdings zeigt sich zurzeit auf allen Stufen zunehmend die Schwierigkeit, fähige Kandidaten zu finden, die sich trotz dem wirtschaftlichen Druck freistellen können oder wollen.

Auf politischer Ebene lässt sich im Kanton Zürich in verschiedenen Gemeinden die Tendenz beobachten, wonach die Behörden das Problem mittels höherer Entschädigungen beheben wollen. Ich bin indessen überzeugt, dass damit allein keine valable Lösungsalternative gefunden ist. Eine Motivation, die in einem Nebenamt in erster Linie eine zusätzliche Einnahmequelle sieht, ist meines Erachtens jedenfalls für ein Milizamt nicht ausreichend.

Lösungsalternativen sind deshalb in der Richtung zu suchen, wie sich die Instanzen bei Kandidaten besser bewerben können. Dieses Grundproblem stellt sich somit nicht nur den Gemeinden, sondern auch dem Militär.

Was hat Sie persönlich dazu bewogen, sich im Rahmen des Milizgedankens derart intensiv zugunsten der Öffentlichkeit zu engagieren?

Meine persönliche Motivation ergab sich grundsätzlich am Interesse und der Möglichkeit, eigene Führungserfahrungen zu sammeln. Selber entscheiden zu können und durch Eigeninitiative Prozesse in Bewegung zu bringen bzw. zu gestalten, ist für mich immer wieder neu eine enorme Herausforderung. Dabei ergibt sich hier kein grundlegender Unterschied zwischen meinem militärischen und politischen Engagement.

In Ihren Aussagen fordern Sie eine verbesserte Bewerbung durch die militärischen Instanzen zur Rekrutierung fähiger Kandidaten. Ist diese Forderung angesichts des generellen Wertewandels hin zur Individualisierung und Selbstverwirklichung überhaupt realistisch? Wie kann Ihre Aufforderung ganz konkret umgesetzt werden?

Meiner Ansicht nach haben sich die persönlichen Werte gar nicht so stark geändert, wie das immer wieder gesagt wird. Sowohl zu meiner Zeit wie auch heute rückt man ohne sonderliche Begeisterung in den Militärdienst zuerst einmal ein, weil es eine staatsbürgerliche Pflicht ist. Entsprechend wichtig wird somit ein positiver Dienstbetrieb, der das Interesse an der Übernahme von Führungsverantwortung im Sinne, wie ich dies vorangehend ausgeführt habe, weckt und fördert.

Hingegen hat innerhalb der Wirtschaft ein kompletter Wertewandel stattgefunden. Man ist heute im Gegensatz zu früheren Zeiten wenig bereit, ein Milizengagement zu unterstützen und die dafür notwendige Zeit zur Verfügung zu stellen. Am wenigsten geändert hat sich wahrscheinlich die Situation im Kleinbetrieb, da hier diese Problematik aufgrund der Betriebsstruktur seit jeher gegeben war. Hingegen ist die Freistellung von Personal im Milizverfahren – und damit verbunden lange Abwesenheiten – in Mittel- und Grossbetrieben aufgrund der wirtschaftlichen und konjunkturellen Entwicklungen zu einem grossen Problem geworden. Dies führt dazu, dass vermehrt noch als früher ein Milizengagement mit zusätzlichem zeitlichen Aufwand verbunden ist. Es wird trotz Abwesenheit am Arbeitsplatz die normale Leistung verlangt, die Kompensation muss somit über die Freizeit erfolgen.

Für den militärischen Bereich ergeben sich daraus nun zwei grundlegende Anforderungen: einerseits muss sich das Militär gegenüber dem einzelnen Wehrmann wieder besser «verkaufen» und die entsprechende Überzeugungsarbeit gezielt und kontinuierlich leisten. Andererseits muss auch der Wirtschaft deutlich gemacht werden, dass sich aufgrund der Führungsausbildung Synergien ergeben. Führungsverantwortung kann im Militär nämlich nicht nur gelernt, sondern insbesondere auch trainiert werden. Dieser besondere Aspekt des Milizsystems ist gegenüber der Wirtschaft vermehrt zu kommunizieren, da militärische Führungserfahrung auch innerhalb der Wirtschaft in entsprechenden Chargen gezielt genutzt werden kann. Meines Erachtens

klafft militärische und wirtschaftliche Führungsausbildung in der Praxis nicht weit auseinander, die Führungsgrundsätze sind weitgehend dieselben.

Muss angesichts des wirtschaftlichen Drucks auf die Unternehmungen (Globalisierung, Kostendruck, Strukturbereinigungen usw.) die Sicherheitspolitik den Bedürfnissen der Wirtschaft angepasst werden, oder gilt nach wie vor das Primat der Politik?

Die Privatwirtschaft ist angewiesen darauf, dass man Rücksicht nimmt auf die geschilderten (zeitlichen) Freistellungsprobleme. Es ist heute nicht mehr möglich, Kandidaten, die in entscheidenden Phasen der zivilen Karriereentwicklung stehen, gleichzeitig zu stark durch militärisches (Karriere)-Engagement zu belasten. Dies bedeutet für mich, dass der militärische Karriereweg ganz eindeutig gestrafft werden muss. Eine jährliche Beanspruchung von rund dreissig Diensttagen bis ins Alter von 50 Jahren entspricht heute nicht mehr den wirtschaftlichen Realitäten. Hier muss das EMD konzeptionell einen klaren Richtungswechsel einschlagen.

Die gestrafften Karrierewege bringen einen zusätzlichen, positiven Aspekt mit sich, indem die militärischen Amtszeiten deutlich gestrafft werden. Es ist nicht einsichtig, weshalb schon für die Stufe Hauptmann lange Wartezeiten einzuhalten sind, bevor man in eine neue Funktion hinüberwechseln kann. Entweder befindet man einen Kandidaten als fähig und befördert ihn ins entsprechende Amt oder lässt eine Weiterentwicklung eben sein. Mit dieser Personalpolitik wäre beispielsweise eine Oberstenkarriere mit maximal 40 Jahren abgeschlossen.

Bezogen auf die Sicherheitspolitik würden als weiteres Plus laufend junge Leute aufgrund ihrer militärischen Karriereentwicklung in höheren Funktionen geschult und, damit verbunden, würde das Verständnis für diese Probleme auf eine breitere Basis abgestützt.

Ergeben sich aus Ihrer Sicht als Unternehmer eines Kleinbetriebes Synergien zwischen der militärischen und der zivilen Führungsausbildung?

Ich bin der Meinung, dass die militärische Führungserfahrung und das Führungstraining bereits ab Stufe Unteroffizier für einen Betrieb im Zivilen äusserst wertvoll sind. Als ich in jungen Jahren den elterlichen Betrieb übernommen habe, war es für mich persönlich äusserst wertvoll, eine Ahnung davon zu haben, wie man mit Personal umzugehen hat und wie man miteinander eine Leistung erzielen kann. Mit anderen Worten: militärische und berufliche Führung sind absolut deckungsgleich, weil dies nichts zu tun hat mit Reglementen oder starrem Dienstbetrieb. Entscheidend ist letztlich immer das Teamwork, nur der Umgangston kann verschieden sein. Selbstverständlich kann man sich die Schulung auch im Zivilen aneignen, aber das Training ist in diesem Fall dann nur in den eigenen Betrieben möglich.

Wenn die Straffung der militärischen Karrierewege erfolgt, werden sich aber auch auf Stufe Offiziersausbildung nach wie vor Synergien ergeben. Vor allem ab Hauptmann kommt dann vermehrt die Planungserfahrung zum Tragen und als Bat/Abt Kdt lernt man schliesslich, das Instrument des Stabes zielgerichtet und effizient einzusetzen. Dies sind alles Abläufe, die man später in ähnlicher Form innerhalb eines Betriebes auch wieder benötigt. Die Fähigkeit, einen Stab einzusetzen, Aufträge zu erteilen und die Grundlagen zu erarbeiten, die schlussendlich einen gereiften Entscheid erlauben, sind auch in der Wirtschaft unabdingbare Voraussetzungen zum Erfolg. Der Unterschied zwischen Militär und Unternehmung liegt praktisch nur in der Terminologie.

Was macht aus Sicht der Klein- und Mittelunternehmungen (KMU) die militärische Kaderausbildung attraktiv, was spricht eher für einen zivilen Bildungsweg mit Verzicht auf die militärische Laufbahn?

Gerade aus Sicht des KMU ist die militärische Führungsausbildung fast die beste aller Möglichkeiten. Aufgrund unseres geltenden Milizsystems leistet man sowieso Militärdienst mit den Grundschulen zu Beginn und den anschliessenden Wiederholungskursen. Wenn nun ein Kleinunternehmer zusätzlich die Möglichkeit nutzt, sich eine Führungsausbildung anzueignen, kann er sowohl diese wie auch das damit verbundene Training zu Hause im Betrieb im Massstab 1:1 umsetzen.

Der wesentliche Vorteil im Unternehmen liegt darin, dass der Kleinunternehmer nicht noch lange qualitativ hochstehende Managementkurse evaluieren muss, um im Zivilen eine gleichwertige Führungsschulung zu erhalten. Beobachtungen in der Praxis zeigen oft schon nur in dieser Frage eine Überforderung. Aus Zeitgründen wird dann dieser Ausbildungsteil lange vor sich her geschoben und schliesslich gänzlich verpasst.

Hier schliesst sich der Kreis: Militärdienst muss man auf jeden Fall leisten. Weshalb also die Vorteile der militärischen Führungsausbildung nicht gezielt für unternehmerische Zwecke nutzen und einsetzen?

Im Zusammenhang mit der Fragestellung, was einen zivilen Bildungsweg attraktiv mache, ist festzuhalten, dass im Militär das für die Branche spezifische Fachwissen nicht geschult werden kann. Diesen Ausbildungsbedarf decken bei uns in der Schweiz im Wesentlichen die Branchenverbände ab, bei denen dieser Aspekt gross geschrieben wird und die entsprechend bezüglich Fachwissen vorzügliche Schulungsmöglichkeiten anbieten. Hingegen gibt es bei uns in der Schweiz nicht derart viele, für Kleinbetriebe zugängliche Führungsschulungen, die im Vergleich zum Militär gleichwertig wären.

Im Gegensatz zum Grossbetrieb kann sich der KMU nicht mit betriebsinternen Führungskursen organisieren, und die Möglichkeit, Personal ins Ausland in entsprechende Institute zu schicken, entfällt aus naheliegenden Gründen erst recht gänzlich.

Ist Ihrer Meinung nach die Aussage, wonach die Armee nur noch über die zweitbeste Führungsgarnitur verfüge, weil sich die Besten ausschliesslich auf die berufliche Laufbahn konzentrierten, mit Blick auf die KMU haltbar?

Diese Aussage kann ich so nicht unterstützen. Durch das Milizwesen haben wir die Chance, dass grundsätzlich alle in

Frage kommenden Kandidaten bewertet werden können. Dadurch kann auch eine klare Aussage bezüglich erster und zweiter Wahl gemacht werden.

Hier ist nun ein Führungsproblem vorhanden, das ein hohes Engagement der Instruktoren innerhalb der Armee erfordert, um die Besten zur Weiterausbildung zu animieren. Im übrigen brauchte es schon früher einen leichten Druck zum «Weitermachen», der grösste Teil hat sich nicht freiwillig zur Unteroffiziersausbildung gemeldet.

Mit der Umsetzung der genannten Rahmenbedingungen in zeitlicher Hinsicht wird es inskünftig auch wieder dazu führen, dass wahrscheinlich dieselben Leute sowohl wirtschaftliche wie auch militärische Führungschargen bekleiden. Zur richtigen Weichenstellung ist also in erster Linie das EMD aufgefordert.

Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie generell aus den in der MFS-Tagung 97 aufgezeigten Lösungsansätzen?

Wichtig ist aus meiner Sicht in erster Linie, dass die Armee angesichts der Problematik nicht ständig jammert und kurzfristig immer wieder punktuell alles ändern will. Es geht vielmehr darum, diejenigen Tendenzen, die in Wirtschaft und Gesellschaft erkennbar sind, zur Kenntnis zu nehmen. Daraus ergibt sich zwangsläufig auch eine eigene Neupositionierung für die Armee mit Synergien für die Wirtschaft. Das EMD ist also aufgerufen, Problemlösungen offensiv anzugehen. Dies führt automatisch auch wieder zu einem positiven Image der Offiziersausbildung im speziellen und der Armee im allgemeinen innerhalb der Öffentlichkeit.

Das Schlimmste an der momentanen Situation ist meines Erachtens die Tatsache, dass in der Öffentlichkeit ein verbreitetes Unbehagen gegenüber dem EMD und der Art, wie sich die Armee in diesem ganzen Wandel zu träge verhält, vorherrscht. Es braucht meiner Meinung nach wieder vermehrt militärische Führungspersönlichkeiten wie z.B. der neue Kommandant des FAK 4, der sich aktiv und engagiert für ein positives Image der Armee einsetzt.

Die militärische Führungsschulung steht in Konkurrenz zu zivilen Ausbildungsangeboten

Die militärische Führungsausbildung ist für Klein- und Mittelunternehmungen (KMU), wenn auch unter veränderten Rahmenbedingungen, nach wie vor wertvoll. Die Armee steht indessen bei der Rekrutierung der besten Kandidaten in scharfer Konkurrenz zur Wirtschaft. Konkreter Handlungsbedarf für das EMD ist damit angesagt.

Hans-Ulrich Bigler
(1958), lic. rer. pol., ist seit 1995 geschäftsführender Direktor des Viscom (Schweizerischer Verband für visuelle Kommunikation); Major im Generalstab und Kdt der Fest Art Abt 15.

Nachdem an der diesjährigen Frühlingstagung der Militärischen Führungsschulung an der ETH Zürich vorwiegend die Sicht internationaler Konzerne zur Darstellung gelangte, stellt sich die Frage, wie die Problematik aus Sicht einer mehrheitlich binnenwirtschaftlich orientierten, vorwiegend aus Klein- und Mittelunternehmungen (KMU) bestehenden Branche aussieht.

Der Schweizerische Verband für visuelle Kommunikation Viscom ist der führende, die Kommunikationsbranche repräsentierende Arbeitgeber- und Unternehmerverband. Dieser umfasst zurzeit gegen 1200 Mitgliedfirmen aus allen Fertigungsbereichen: Druckvorstufen- und Reprobetriebe, reine Druckereien, aber auch Betriebe der Druckweiterverarbeitung wie Buchbindereien und Papierverarbeiter. Diese Firmen bieten über 25000 der in der grafischen Industrie insgesamt 40000 enthaltenen Arbeitsplätze an. Trotz einiger namhafter Grossbetriebe muss grundsätzlich von einer mittelständischen Branche mit einer Struktur von Klein- und Mittelunternehmungen ausgegangen werden: 2% sind Grossbetriebe, 18% Mittelbetriebe und 80% Kleinbetriebe.

Sicherheitspolitischer Kontext wichtig

1990 also kurz nach dem Fall der Berliner Mauer und in einer Zeit, als sich die internationalen Machtverhältnisse umfassend und irreversibel verändert haben, reagierte der Bundesrat mit dem «Bericht 90 an die Bundesversammlung über die Sicherheitspolitik der Schweiz» (Bericht 90).

Nebst der raschen Reaktion des Bundesrates auf diese nachhaltigen historischen Entwicklungen ist auf zwei grundsätzliche Feststellungen hinzuweisen: erstens wurde die schweizerische Sicherheitspolitik umfassend, einem breiten Spektrum möglicher Entwicklungstendenzen Rechnung tragend, konzipiert, und sie ist damit zweitens eine nach wie vor taugliche, politische Richtschnur.

Entsprechend besitzen die strategischen Schwerpunkte

- Frieden fördern (Kooperation und Hilfeleistung)
- Krieg verhindern (Verteidigungsfähigkeit)
- Existenz sichern (Schutz der Lebensgrundlagen)

unvermindert ihre Gültigkeit. Aufgrund der dargelegten Schwergewichte leitet der Bericht 90 folgerichtig die sicherheitspolitischen Mittel ab:

- Aussenpolitik
- Wirtschaftliche Landesversorgung
- Zivilschutz
- Armee
- Staatsschutz
- Information
- Koordination der Mittel und Massnahmen
- Strategische Führung

Die Armee ist damit nur *ein* Instrument innerhalb einer umfassenden, auf vielschichtige Bedrohungsszenarien Rücksicht nehmenden Sicherheitspolitik. Es ist deshalb falsch, die Probleme der Wirtschaft, die diese mit den militärisch bedingten Absenzen zweifellos haben kann, durch eine Neudefinition der Sicherheitspolitik lösen zu wollen. Hingegen kann eine Überprüfung und Neubewertung zukünftiger Bedrohungsmöglichkeiten durchaus dazu führen, dass im Rahmen einer kommenden Armeereform die Wirtschaft in geeignetem Rahmen nachhaltig entlastet werden kann.

Die Fragestellung «militärische und zivile Führung» darf allerdings nicht mit Aspekten der Sicherheitspolitik vermischt werden. Diese hat langfristig ausgerichtet zu sein und muss eine ausgewogene Gesamtsicht beinhalten, will sie auf lange Sicht die Weichen richtig stellen und insgesamt erfolgreich sein. Entsprechend ist ganz generell von dauernden, punktuellen Änderungen bezüglich der sicherheitspolitischen Ausrichtung abzusehen.

Militärisches Engagement war für KMUs schon immer problematisch

Trotz vorstehender Ausführungen ist es auf der anderen Seite unbestritten, dass die Unternehmungen gestützt auf die sich ändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zunehmend Vorbehalte gegenüber militärischem Engagement ihrer Mitarbeiter anmelden und kritisch hinterfragen. Die Ursachen sind hinlänglich bekannt: Globalisierung, konjunkturelle Schwierigkeiten, Strukturanpassungen innerhalb der Branchen sind die wichtigsten Stichworte dazu. Entscheidend ist dabei, dass die damit verbundenen Verän-

derungsprozesse nicht nur in international ausgerichteten Branchen zu beobachten sind. Auch mehrheitlich binnenwirtschaftlich orientierte Branchen, wie sie beispielsweise diejenige der visuellen Kommunikation darstellt, werden davon unvermindert betroffen.

Neu an der Diskussion ist heute die Tatsache, dass auch Grossbetriebe im Gegensatz zu früheren Hochkonjunkturzeiten wegen der aus dieser geschilderten Enwicklung resultierenden schlanken Betriebsstrukturen, Absenzen nicht einfach mehr verkraften können. Hingegen geht vielfach unter, dass dieses Problem vor allem bei den KMU schon seit Jahren bestand. Wenn sich in einem Kleinbetrieb der Unternehmer für eine militärische Kaderausbildung zur Verfügung stellte, blieb es ihm überlassen, seinen Betrieb so zu organisieren, dass der Kunde auch während der Absenz des Patrons reibungslos zufriedengestellt und die Ertragskraft des Betriebes erhalten werden konnte. Dasselbe galt auch für die Kaderangestellten.

Wert der militärischen Führungsschulung erkennen

Wenn also die KMU schon früher bereit waren, gewisse wirtschaftliche Einbussen in Kauf zu nehmen, so stellt sich die Frage nach der Motivation für eine militärische Führungsausbildung. Der wichtigste Faktor liegt dabei zweifelsohne in der Möglichkeit, sich eine praxisorientierte Führungsausbildung aneignen zu können. Wohl können in der Schweiz verschiedene sogenannte Unternehmerschulungen besucht werden, die betriebswirtschaftliches Management vermitteln. Allen diesen Weiterbildungsinstituten gemeinsam ist allerdings die Tatsache, dass die eigentliche Führungsschulung und deren praxisorientierte Anwendung weitgehend fehlt. Im Gegensatz zu den Grossbetrieben steht den KMU aus zeitlichen, aber auch finanziellen Gründen die Möglichkeit der Business-Schulen im Ausland (Harvard usw.) im Normalfall nicht offen.

Die militärische Kaderausbildung ist deshalb für KMU nach wie vor eine äusserst wertvolle Alternative. Einerseits wird der Führungsrhythmus – ab Stufe Bat/Abt Kommandant unter Einbezug der Stabsmitarbeiter - und andererseits angewandte Führung geschult.

Der Führungsrhythmus beinhaltet zur Hauptsache entscheidungstheoretische Grundlagen: Lagebeurteilungen unter Berücksichtigung von Rahmenbedingungen, eigenen Möglichkeiten und denjenigen der Konkurrenz sowie das aus dieser Analyse abgeleitete Erkennen möglicher Entscheidalternativen. Es besteht im Prinzip in Wirtschaft wie Armee dasselbe Vorgehen. Ist einmal ein Entscheid getroffen, geht es ebenfalls wiederum in beiden Bereichen darum, Ziele festzulegen, die entsprechenden Aufträge zu formulieren und insbesondere auch die Umsetzung sicherzustellen bzw. bei allfälliger Zielabweichung Alternativszenarien zu entwerfen.

Bezüglich angewandter Führung steht die Fähigkeit im Vordergrund, Menschen anzuleiten und gemeinsam ein (vorgegebenes) Ziel zu erreichen. Zumindest heute gehört dabei der Kasernenhofton vollständig der Vergangenheit an. Die heutige militärdienstleistende Generation ist sich zum Glück gewohnt, Anordnungen und Befehle kritisch zu hinterfragen und dies auch unmissverständlich zum Ausdruck zu bringen. Militärische Kader müssen deshalb nicht nur - auch sich selbst gegenüber – kritikfähig, sondern auch in der Lage sein, Sinngebung und damit verbunden Motivation zu vermitteln. Gerade diese praxisorientierte Anwendung ist deshalb in hohem Masse persönlichkeitsbildend, und die daraus gewonnenen Erfahrungen führen zu wertvollen Synergien innerhalb der Betriebe.

Aufschlussreiche Umfrage in der F Div 6

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine im November 1996 unter Divisionär Ulrico Hess durchgeführte, wissenschaftlich repräsentative Umfrage unter den Offizieren innerhalb der F Div 6. Die ASMZ stellte in der Ausgabe 7+8/97 unter der Rubrik AHEAD die Resultate im Detail vor. Die Angaben in der Umfrage erfolgten ungeachtet des betrieblichen Hintergundes, d. h. sie haben Gültigkeit sowohl für Mitarbeiter aus Gross- wie auch aus Klein- und Mittelbetrieben.

Das Milizsystem unserer Armee wurde in dieser Umfrage mit grossem Mehr bestätigt. Mit Abstand als die drei wichtigsten Gründe, um eine militärische Karriere in Angriff zu nehmen, wurden genannt:

- Führungserfahrung sammeln zu können,
- Ausbildung, die auch im Zivilleben nützlich ist,
- Charakterformung.

Damit werden die vorstehenden Aussagen bezüglich des Wertes einer militärischen Ausbildung ungeachtet der Betriebsgrösse klar gestützt. Ebenso deutlich erbrachte die Umfrage aber auch den wichtigen Hinweis, wonach die Wirtschaft eine bessere Koordination von militärischer mit ziviler Karriere fordert. Hier decken sich Bedürfnisse von KMU und Grossbetrieben ganz eindeutig.

Entwicklungen in der Wirtschaft aufnehmen

Das Eintreten auf die Forderung der Wirtschaft drängt sich für die Armee nur schon deshalb auf, weil die Kader zum grössten Teil aus diesen Kreisen rekrutiert werden. Dazu kommt, dass der (angehende) Offizier eindeutig nutzorientiert ist. Im Moment, wo er realisieren muss, dass ihm wegen eines militärischen Engagements in der beruflichen Entwicklung Nachteile erwachsen können, wird er sich wohl meist für die zivile Karriere entscheiden.

Auch aus Sicht der KMU ist Handlungsbedarf angezeigt. Mögliche Lösungsansätze umfassen zwei grundsätzliche Stossrichtungen; die erste liegt in drei Verbesserungsvorschlägen organisatorischer Natur, die zweite ruft das EMD zum grundsätzlichen Handeln im Bereich professioneller Kommunikation auf.

Es gilt in Wirtschaftskreisen als unbestritten, dass die

Dienstdauer sowohl in Kommandanten- als auch Stabsfunktionen für Offiziere zu verkürzen ist. Hier ist eine intensive Diskussion zwischen EMD und Wirtschaftsvertretern angesagt, um gültige Werte ermitteln zu können. Die diesbezügliche Altersobergrenze dürfte dabei wahrscheinlich bei etwa 40 Jahren liegen, damit den Bedürfnissen beider Seiten angemessen Rechnung getragen werden kann.

Mit dieser Alterslimite wird einerseits der Weg frei für die zivile Karriereentwicklung. Andererseits wird als positiver Synergieeffekt erreicht, dass sich die militärischen Amtsdauern verkürzen. Es ist in der Tat nicht nachvollziehbar, weshalb beispielsweise ein Hauptmann, der für die Führung eines Bat/Abt Kommandos als fähig qualifiziert wird, jahrelang auf seinen Einsatz warten muss. Dasselbe gilt in noch viel ausgeprägterem Mass für die Stabsfunktionen, wo das Absitzen von Gradjahren die militärische Weiterausbildung vielfach völlig unattraktiv macht. Darüberhinaus sind auch Lösungen zu suchen, die «Quereinsteiger» nach längerem beruflichen Auslandeinsatz für die Kaderausbildung wieder erfassen.

Einjähriger WK-Rhythmus ermöglicht Entlastungen

Als parallele Massnahme drängt sich im weiteren eine Änderung des WK-Rhythmus auf. Auch wenn der WK nur noch alle zwei Jahre zu leisten ist, entsteht für einen Offizier im entsprechenden Jahr mit KVK und WK eine Absenz von insgesamt vier Wochen. Dies ist eine Zeitspanne, die nur schwerlich mittels dem an sich positiven Diensttagemanagement der Untergruppe Personelles gelöst werden kann. Vielfach erfordern die laufenden Projekte in der Wirtschaft - gerade in Kaderpositionen – eine hohe Präsenz, die nicht mit punktuellen Urlauben sichergestellt werden kann.

Zu fordern ist deshalb wiederum ein einjähriger WK-Rhythmus mit einer Dienstleistungsdauer von zwei maximal zweieinhalb Wochen Dauer inklusive KVK. Abgesehen davon, dass die Wirtschaft dadurch entlastet wird, wird zusätzlich auch der Ausbildungsstand wiederum verbessert. Die Erfahrungen mit Armee 95 haben diesbezüglich deutlich gezeigt, dass das Ausbildungsniveau wegen des Zwei-Jahres-Turnus gesunken ist. Das heutige Ausnahmemodell ist also wieder als Normalzustand für Wiederholungskurse zu deklarieren.

Als dritte Massnahme ist die Karriereplanung innerhalb der Armee zu verbessern. Mögliche Kandidaten sind auf allen Stufen frühzeitig zu evaluieren. Im Rahmen einer offenen Informationspolitik sind ihnen langfristig mögliche Perspektiven aufzuzeigen und mit ihnen zu besprechen. Dies beinhaltet nicht nur die Frage der Belastung durch die entsprechenden Weiterbildungsdienste, sondern schliesst insbesondere auch die detaillierte Umschreibung der anvisierten Funktion mit ein (z.B. Übernahme einer Kommandofunktion: wann, welche konkret, für voraussichtlich wie lange, Pflichtenheft usw.).

Nur auf diesem Weg wird für mögliche Kandidaten die Abstimmung mit der beruflichen Entwicklung friktionsarm vorzunehmen sein. Wenn diese Massnahme vor dem Hintergrund einer verkürzten Dienstdauer gesehen wird, gilt es insbesondere auch zu berücksichtigen, dass vor allem bei jungen Offizieren vielfach Ausbildungsbedürfnisse für die spätere berufliche Karriere mit den militärischen Ausbildungszeiten kollidieren.

Leadership gefragt

Aufgerufen zum Handeln ist aber auch das EMD – und nicht etwa die Armee! Die militärische Führungsausbildung ist in der heutigen Zeit primär ein Produkt auf dem Ausbildungsmarkt. Trotz der aus Sicht der KMU geschilderten Vorzüge ist es durchaus möglich, auch anderswo im Zivilen eine gleichwertige Schulung zu absolvieren. Dies bedeutet im Klartext, die militärische Ausbildung steht in scharfer Konkurrenz zur zivilen. Der Nutzen militärischer Führungsausbildung ist sowohl den möglichen Kandidaten wie auch der Wirtschaft mit Überzeugung und vor allem auch offensiv ständig zu kommunizieren. Dies bedingt eine professionelle Kommunikationsstrategie, die sich vor allem auch auf das Vermitteln positiver Botschaften konzentriert. In diesem Bereich sind eindeutige Defizite auszumachen.

Die zitierte Umfrage AHEAD in der F Div 6 hat die Nutzenorientierung der Kandidaten, die sich für die militärische Weiterausbildung entscheiden, deutlich zum Ausdruck gebracht. Der dort vorgeschlagene, mögliche Lösungsansatz zur systematischen Entwicklung von Führungspotential in Schlüsselpositionen ist seriös und unvoreingenommen zu diskutieren. Durch die dort vorgeschlagene professionelle Identifikation und Beurteilung von Kadern, deren gezielter Förderung und Entwicklung sowie dem gegenseitigen Vernetzen von militärischen und zivilen Managementwissen steht ein Weg zur Diskussion, der die Konkurrenzfähigkeit des Produktes «militärische Führungsausbildung» auf dem Bildungsmarkt nachhaltig zu steigern vermöchte.

Die militärische Führungsausbildung ist für die Wirtschaft, wenn auch unter veränderten Rahmenbedingungen, nach wie vor wertvoll. Die Armee steht indessen bei der Rekrutierung der besten Kandidaten in scharfer Konkurrenz zur Wirtschaft. Die Sicherstellung des Kadernachwuchses ist jedoch imperativ, wenn die Armee weiterhin ein wirkungsvolles, sicherheitspolitisches Instrument bleiben soll. Handlungsbedarf ist somit angesagt, gefragt ist Leadership des EMD.