Zeitschrift: Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 69 (1994)

Heft: 12

Artikel: 1. Teil : ein neuer Soldat

Autor: Heller, Daniel

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-716769

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: 12.07.2025

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

Neue Herausforderungen an Führung und Information in der Armee:

1. Teil: Ein neuer Soldat

Von Hauptmann i Gst Daniel Heller, Aarau[1]

Nichts wäre einfacher, als scheinbar Bewährtes einfach unverändert beizubehalten und allenfalls mit einigen Modifikationen weiterzuentwickeln. Die Schweizer Armee will – zu Recht – diesen Weg nicht gehen, sie steht mit der Armee 95 vor grossen Reformen. Auftrag, Mittel und Organisation einer Armee sind von vielen Faktoren abhängig. Zu den bestimmenden Grössen gehören das internationale Umfeld (Bedrohung, Risiken und Chancen), das nationale staatliche Umfeld (Prioritäten der Politik, politische Kräfteverhältnisse) und die Gesellschaft (Akzeptanz, Werte). Sie bestimmen Aufträge, Zuteilung der Mittel und Ressourcen (Finanzen, Ausrüstung) sowie die Organisation (Wehrform, Gliederung) des Heeres. Dass sich diese Faktoren gewandelt haben und die Armee heute unter Reformdruck steht, ist dem Beobachter geläufig. Allerdings stellt sich die Frage, in welchem Ausmass eine Armeereform allen diesen Wandlungen Rechnung tragen kann, soll und darf.

Im folgenden soll untersucht werden, mit welchen Veränderungen der Gesellschaft und damit der einzelnen Angehörigen der Armee (AdA) die militärische Führung heute konfrontiert ist, und was für Konsequenzen für die Führung und die Information daraus resultieren.

Milizarmee zwischen Reform und Beharren

Grundlegende Reformen haben in der Geschichte nur besiegte Armeen realisiert. Die Schweizer Armee ist eine Friedensarmee – seit fast 150 Jahren. Wer die Reformdiskussionen dieser Armee im Laufe der Jahre überblickt, erkennt, dass sich die Fragen seit der Militärorganisation (MO) 1850 immer wieder um dieselben Themen gedreht haben: Form der Wehrpflicht, Kosten der Armee, Zahl der Heeresklassen, kürzere oder längere Ausbildungsdauer, Fragen der Einheitlichkeit, Rolle der Instruktoren, Fragen der Führung und Disziplin (früher *«Demokratisierung»*, heute *«Zivilisierung»* der Armee) und natürlich Einsatz-, Bewaffnungs- und Ausrüstungsfragen.

Neben gesellschaftlichen und innenpolitischen Faktoren sind für die Reformdiskussion und ihre Intensität immer auch die europäische Lage und das zeitgenössische Bedrohungsempfinden massgebend gewesen. Der mit dem Ende der Sowjetunion erfolgte Wegfall der bisherigen bipolaren Bedrohung verursachte unter anderem eine tiefe Verunsicherung über Sinn und Ausrichtung der Schweizer Selbstbehauptungsstrategie in den Jahren 1989 bis 1992. Das Ende des Kalten Krieges brachte aber der Welt nicht das Ende der Geschichte mit der weltweiten Durchsetzung des demokratisch liberalen Ordnungsprinzips. Vielmehr schuf der Zerfall des Ostblocks in viele ungefestigte Staatswesen zahlreiche Konflikte um staatliche und ethnische Grenzen. Alleine die Sowjetunion hinterliess 1991 nicht weniger als 76 Grenz- und Gebietsanfechtungen zwischen den unabhängig werdenden Republiken und Gebietseinheiten. Insbesondere der Balkan scheint seiner Bezeichnung als das *«Pulverfass Europas»* neuerdings gerecht zu werden.

> ***«Der Soldat ist ein geschichtliches Gebilde, das heisst er ist zeitbedingt. Der Krieger stellt zwar nicht zu allen Zeiten die historisch wirksame Form des Kämpfers dar, aber als menschliche Urform steht er jenseits aller geschichtlichen Bedingtheit. Er kann verwandelt werden, aber er überdauert.»***
>
> *Werner Picht, 1952*

Internationale Lage
Bedrohung, Chancen und Risiken

Armee
Wehrform, Mittel und Ressourcen

Politik — Prioritäten
Gesellschaft — Werte, Legitimation

Neben der rein instrumentellen Ausrichtung gegen eine Bedrohung ist die Schweizer Armee wie jede Armee in Staat und Gesellschaft eingebunden und integriert. Die Milizarmee mit ihren Bürgersoldaten, den kurzen Dienstzeiten und der allgemeinen Wehrpflicht ist ihrem gesellschaftlichen Umfeld sogar in besonderem Masse ausgeliefert. Reformen als Reaktion auf politischen und gesellschaftlichen Wandel in Form periodischer Überprüfung des Auftrages, der dafür bereitgestellten Organisation und Mittel sind deshalb an und für sich Selbstverständlichkeiten. Dass in einer direkten Demokratie das Machtmittel des Staates in weltweit einzigartiger Breite und Intensität einer ständigen politisch-gesellschaftlichen Diskussion unterzogen wird, liegt in der Natur des schweizerischen Systems. Reformdiskussionen reflektierten deshalb in gewissem Sinne immer auch Auseinandersetzungen zwischen dem aktuellen Zeitgeist und den Lehren der Geschichte.

Wertewandel und Veränderung der Rahmenbedingungen

Auch im gesellschaftspolitischen Bereich sind Änderungen evident. Wir stellen einen **Zerfall vieler hergebrachter Gesellschaftsstrukturen** fest. Individualismus, Hedonismus und Egalitarismus gewinnen gegenüber Gemeinschaftssinn, Arbeitsamkeit und Hierarchien an Gewicht. Symptomatisch für den sich seit den fünfziger Jahren beschleunigenden gesellschaftlichen Wandel und den Einfluss neuer Erkenntnisse ist die zunehmend kürzer werdende Gültigkeitsdauer des militärischen Grundlagenreglementes der Armee. Das Dienstreglement (DR) wurde während des neunzehnten Jahrhunderts und in der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts im Schnitt alle 30 Jahre revidiert: 1805, 1834, 1847, 1896, 1933 und 1954. Dann erhöhte sich die Abfolge: 1967, Nachtrag I 1968, Nachtrag II 1971, 1980 und 1995. Die Kadenz der Umbrüche und Unsicherheiten, die insbesondere auch immer wieder den Wert des Formalen in Frage gestellt haben, nahmen offenbar in jüngerer Zeit weiter zu.

Der **jüngste Wertewandel** wurde allzulange zu wenig beachtet. Vorerst sorgte die Abstimmung über die Armeeabschaffungs-Initiative vom 26. November 1989 für einen entscheidenden Einschnitt: Überraschende 35,5 Prozent stimmten den Armeeabschaffern zu. Das Resultat konnte mit Hilfe der mit Nachbefragungen geklärten Mehrheitsverhältnisse wie folgt analysiert werden.

- ☐ zwar hatten 64,5 Prozent der stimmenden Schweizer Bürger ihrem Willen Ausdruck gegeben, an der bewaffneten Landesverteidigung festzuhalten, aber
- ☐ Schweizerinnen und Schweizer unter 40 Jahren hatten mehrheitlich die Armeeabschaffung befürwortet,
- ☐ 72 Prozent der Soldaten im Auszugsalter hatten die Initiative unterstützt, von den Nicht-Militärdienst-Leistenden im selben Alter nur 62 Prozent,
- ☐ eine beachtliche Mehrheit auch der Armeebefürworter wünschten Veränderungen in der Armee, und
- ☐ umgekehrt hatten nur gerade etwa 15 Prozent, in der Absicht, die Armee wirklich abschaffen zu wollen, der Initiative zugestimmt.

Es muss zuerst einmal festgestellt werden, dass eine Armee, speziell aber eine Milizarmee vom Format der unsrigen, sich gesellschaftlichen Veränderungen nicht entziehen kann und darf. Es ist schon gar nicht ihre Aufgabe, gewisse Rahmenbedingungen oder Werte einer Gesellschaft zu konservieren. Verschliesst sie sich nämlich bewusst oder unbewusst gesellschaftlichen Veränderungen, so beginnt der Wehrmann Diskrepanzen und Spannungen festzustellen. Unterschiede zum zivilen Leben und Erleben werden ihm plötzlich bewusst. Sie erscheinen mit zunehmender gesellschaftlicher Entwicklung gravierend und untergraben, trotz aller theoretisch begründbaren Notwendigkeit der Institution Armee, deren Akzeptanz beim einzelnen Soldaten. Dass in diesem Bereich allzulange gesündigt worden ist, ist im Abstimmungskampf um die Initiative *«Schweiz ohne Armee»* evident geworden.

[1] 1959, Generalstabsoffizier im Stab der F Div 5, Koordinator Public Affairs bei der Dr. Rudolf Farner Public Relations Agentur, Zürich, und Grossrat Kanton Aargau.

Werte sind allgemein anerkannte Massstäbe sozialen Verhaltens.

Jede Gesellschaft entwickelt ihre Massstäbe für soziales Verhalten. Wir bezeichnen diese als Werte. Sie sind zentrale Grössen für das Handeln der einzelnen. Im Gegensatz zu Meinungen, welche sich schnell – beeinflusst von zahlreichen äusseren Faktoren – ändern, verändern sich Werte nur langsam. Ihre Wandlung entspricht den Veränderungen und Wandlungen unserer Lebensformen. Wer einen Industriearbeiter in der Fabrikhalle des 19. Jahrhunderts mit einem Arbeiter von heute an einer computer-gestützten Produktionsanlage des ausgehenden 20. Jahrhunderts vergleicht, versteht, dass ganz unterschiedliche Eigenschaften für die erfolgreiche Tätigkeit dieser beiden Arbeiter massgeblich sind. Für den Arbeiter des 19. Jahrhunderts werden Disziplin, Gehorsam, Fleiss und Pünktlichkeit eine grössere Rolle gespielt haben als für den Arbeiter des 20. Jahrhunderts. Für diesen dürften Werte wie Selbstverantwortung, Initiative und Kreativität im Vordergrund stehen. Aber nicht nur die Arbeitswelt hat sich gewandelt und wandelt sich noch. Zahlreiche Lebensbereiche und Strukturen unterliegen einem ständigen Wandel: Urbanisierung, Mobilitätsgewinn, höherer durchschnittlicher Bildungsgrad, zunehmende Rasanz der Informationsvermittlung und mehr Freizeit. Die Auswirkungen auf die Massstäbe des sozialen Verhaltens der Individuen sind unausweichlich.

Wertewandel schafft neuen Soldaten

Überblickbare gemeinschaftliche Lebensformen (Gemeinde, Familie) werden durch anonyme und individualisierte Lebensformen abgelöst. Der Konformitätsdruck, das heisst der Zwang der Gemeinschaft auf das Individuum, sich anpassen zu müssen, sinkt. Die individuelle Dispositionsfreiheit steigt, die Lebensstile werden privatisiert, anonymisiert und erleiden einen Geborgenheitsverlust und Orientierungsverunsicherung. Die Autorität herkömmlicher Wertevermittler (wie Vorgesetzte, Institutionen) sinkt, Werte wie Toleranz, Gleichwertigkeit und Kosmopolitisierung steigen. Traditionen und Identifikationsmuster verlieren an Bedeutung, die Flexibilität gewinnt an Bedeutung. Nicht mehr die Werte der Konformität, sondern diejenigen der Individualität sind gefragt.

Dieser Wertewandel äussert sich in den verschiedensten Lebensbereichen. Eine davon ist die Schule, wo er sich anhand der Veränderungen von Zielwerten und Bildungserwartungen für die Schule beschreiben lässt. In einem Zeitraum von 20 Jahren (zwischen 1959 und 1979) haben als Zielwerte für Schule und Bildung folgende Werte massiv an Stellenwert verloren:

- **Ordnung, Disziplin, gute Umgangsformen und Achtung**

An Stellenwert massiv zugenommen haben folgende Zielwerte:

- **eigene Urteilsfähigkeit, persönliche Selbständigkeit, Selbstbewusstsein**

Vom Identitätssymbol zum notwendigen Übel

Diese exemplarisch herausgegriffenen Veränderungen bringen das Problem der militärischen Führung – wenn man sich die *«Unternehmenskultur»* des Militärs vor Augen führt – auf den Punkt. In einer hierarchisch gegliederten, auf Unterordnung, Autorität, Gemeinschaftssinn, Disziplin, Ordnung und Gehorsam ausgerichteten Zwangsgemeinschaft führt dies zu Problemen, zu virulenten Spannungen, zu Kritik und Akzeptanzverlust. Die Rolle des Militärs in der Gesellschaft unterliegt ebenfalls einer Neubewertung: Vom nationalen Identitätssymbol zum notwendigen Übel. Die Armee nahm 1990 noch für 35 Prozent der Schweizer einen zentralen und emotionalen Stellenwert ein. Vor 17 Jahren traf dies noch für die Hälfte aller Stimmberechtigten zu. 37 Prozent empfindet die Armee als *«notwendiges Übel»*. Damit wird klar, dass die Sozialverträglichkeit der Armee weiter leiden muss, wenn sie nicht in der Lage ist, zu reagieren.

Die **Armee 95 ist zunächst primär eine Reform,** bei der organisatorische, strukturelle oder rüstungstechnische Fragen im Vordergund stehen. Aus Sicht des Wertewandels geht es aber vor allem auch um eine innere Reform. Zentral und vorrangig zur Reform anstehen dürften auch die drei Bereiche Dienstbetrieb, Ausbildung und Führung. Vorrangig müssen wir für bessere und überzeugendere Menschenführer bei Miliz und Instruktion sorgen. Führung **und als ein Hauptinstrument der Führung Information und Kommunikation** müssen entscheidend verbessert werden. Wir erreichen damit, dass sich die Akzeptanz der Institution Armee beim Dienstleistenden insgesamt wieder erhöht.

Die Schweizer – je nach Entwicklung der internationalen Bedrohungslage – sind durchaus in der Lage, Sinn und Notwendigkeit der Landesverteidigung zu erkennen. Umfrageergebnisse und Abstimmungsergebnisse lassen dies erkennen. Hingegen sinkt infolge des Wertewandels vor allem die Bereitschaft, selber etwas zur Erfüllung des Schutzauftrages der Armee beizutragen. Die vorherrschende Einstellung lautet mit einem Satz: **Ja, aber ohne mich!** Nicht von ungefähr werden heute Modelle von Berufsarmeen verstärkt in die öffentliche Diskussion eingebracht. ✚

[Fortsetzung: nächste Nummer]

–(abnehmend)	+(zunehmend)
ländliche/ gemeinschaftliche Lebensformen Verwurzelung	städtische/ individuelle Lebensformen Mobilität
Gemeinschaftssinn Einordnung Konformitätsdruck	Individualismus Selbstverwirklichung Toleranz
Disziplin Gehorsam Fleiss	Selbstverantwortung Initiative Kreativität

FÄHIGKEIT

Es gibt etwas, was sehr viel seltener zu finden, etwas, was weitaus wertvoller, etwas, was rarer als Fähigkeit ist: Die Fähigkeit, Fähigkeiten zu erkennen.

Elbert G Hubbard

«Ich möchte den Hof einmal weiterführen – hoffentlich kann ihn der Vater bis dann behalten.»

"Hütten und Alpen, bleibt uns erhalten!"

Schweizer Berghilfe

Verlangen Sie unseren Einzahlungsschein
Telefon 01/710 88 33