

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 155 (1989)

**Heft:** 5

**Rubrik:** Leserbriefe

### **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:** 03.04.2026

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

## «Landesverteidigung – zweitrangig gewordene Staatsaufgabe?»

Zu ASMZ Nr. 1/89, Seite 6, Dr. Karl W. Haltiner

Kürzlich wurde in einer Ostschweizer Stadt die Schutzplatzkarte an die Einwohner verteilt. Auf der Rückseite der Karte sind die notwendigen Anweisungen für den Schutzraumbezug in deutscher, italienischer und türkischer Sprache aufgedruckt.

Kurz darauf erschien in einer Tageszeitung der **Leserbrief einer besorgten Schweizerin folgenden Inhalts:**

### «Zivilschutz – Wer schützt uns?»

Jetzt wissen wir, wo unser Schutzraum ist. Wer aber schützt uns dort? In unserem 12-Familien-Block sind noch zwei Schweizer Familien. Im Kriegsfall sind unsere Männer im Militärdienst. Wir beiden Frauen sind dann mit drei Kleinkindern im Schutzraum, zusammen mit Gastarbeitern mit ihren Grossfamilien aus der Türkei, Jugoslawien und Italien. Wir haben Notvorrat, und die anderen? Wie steht es mit der Hygiene? Die Zivilschutz-Organisation hat angeblich nur Personal für grosse Schutzraumanlagen, und auch dort nicht genügend. Leben im Schutzraum, niemand kann sagen, wie dies in Wirklichkeit aussähe. Ich meine, es ist nicht damit getan, die Leute unter dem Boden «sicherzustellen». Der Aufenthalt in einem Schutzraum bringt viele Probleme, die vom Zivilschutz nicht gelöst sind.»

Ich stelle dem Verfasser des oben erwähnten Artikels, Dr. Karl W. Haltiner, vor dem Hintergrund der im Leserbrief angetippten Problematik folgende drei Fragen:

– Warum übergangen Sie in Ihrer Gesellschaftsanalyse das schwerwiegende Problem der Anwesenheit von rund 1,1 Millionen Ausländern in der Schweiz?

– Wie beurteilen Sie die von der Leserbriefschreiberin vortragenden Bedenken gegenüber der Tauglichkeit der sicherheitspolitischen Massnah-

men zugunsten der Zivilbevölkerung?

– Von welchen Gefühlen würde wohl ein Füsilier Haltiner beim Einrücken im Ernstfall begleitet, wenn er der Gatte der Leserbriefschreiberin wäre?

Hans Steffen, Nationalrat, Fischenthal

*Dr. Haltiner, von Nationalrat Steffen doch sehr direkt angesprochen, hat sich bereit erklärt, ebenfalls direkt zu antworten.*

*Weitere Beiträge zu grundsätzlichen Problemen des Lebens in Zivilschutzräumen sind willkommen, dagegen müsste ich, wie bisher, auf die Publikation all jener Zuschriften verzichten, denen die parteipolitische Färbung von weitem anzusehen ist.* St.

### Antwort von Dr. Haltiner an Nationalrat Steffen

Sehr geehrter Herr Steffen  
**Zu Ihrer ersten Frage:** Meine Gesellschaftsanalyse verfolgte, entsprechend dem Ziel der Artikelreihe, den Zweck, die Beziehung der Schweizerinnen und Schweizer, d.h. der Stimmbürgerinnen und Stimmbürger dieses Landes zu ihrer Armee im Hinblick auf die bevorstehende Abstimmung zur Initiative «Schweiz ohne Armee» zu analysieren, nicht hingegen, die sicherheitspolitische Bedeutung der Ausländerquote zu ergründen. Umfragen zeigen, dass das Verhältnis der Schweizer Bevölkerung zur Armee durch die anwesenden Ausländer nicht direkt beeinflusst wird, was natürlich nicht ausschliesst, dass der derzeitige Ausländeranteil an der Wohnbevölkerung von Teilen der Bevölkerung als Bedrohung neuer, nichtmilitärischer Art empfunden wird. Diese Feststellung findet sich im übrigen in meinem Artikel.

**Zu Ihrer zweiten Frage:** Die Bedenken der von Ihnen zitierten Briefschreiberin in bezug auf das Leben im Schutzraum sind ernst zu nehmen. Diese richten sich aber, wie der Satz am Ende des Briefes zeigt, letztlich auf die sozialen und psychischen Probleme des Lebens im Schutzraum ganz generell – Probleme, die durch die anwesenden Ausländer nicht verursacht, sondern höchstens akzentuiert werden.

Es soll nicht geleugnet werden, dass im beschriebenen Fall unter Umständen mit schwerwiegenden Kommunikations- und Kooperations-schwierigkeiten gerechnet wer-

den müsste. Nur: Reibungsflächen und Spannungen entstehen *auch* überall dort, wo Einheimische verschiedener Sozialschichten, Lebensstile und Interessen auf engstem Raum zusammenleben müssten. Wie werden sich der Grossstadt-Punk und die kultivierte, sechzigjährige, gutbürgerliche Dame im Schutzraum verstehen? Wo wird *sein* Notvorrat sein? Wird *sie* teilen? Werden *ihre* Hygiene-Massstäbe dieselben sein?

Kurzum: Das Gemeinschaftsleben unter psychischen, sozialen und physischen Extrembedingungen wird nie ohne Spannungen und Konflikte verlaufen, sei das nun mit oder ohne Ausländer. Geeignete Massnahmen des Zivilschutzes vermögen diese womöglich zu lindern, aus der Welt schaffen können sie sie nicht.

Bemerkenswerter noch als die von der Schweizer Briefschreiberin aufgeworfene Problematik scheint mir indessen ihre Frage zu sein: «*Wer schützt uns dort?*». Sie unterstellt nämlich eine unmittelbare Bedrohung durch die im Keller anwesenden Ausländerfamilien und zeugt von einer höchst bedenklichen Fremdenfurcht. Dringlich und auf lange Frist erfolgversprechender als eine Politik, die den Fremdenhass schürt und die Segregation mit all ihren bösen Konsequenzen nicht bekämpft, wären deswegen Leitbilder und Massnahmen, welche die Ausländerintegration fördern und unterstützen, wie es der schweizerischen Tradition entspricht.

**Zu Ihrer dritten Frage:** Als langjähriger Ehemann einer Anglo-Italienerin, die schweizerische Dialektzungen spiele wie etwa das Liedli «Joggeli geht goh Birrli schüttle» besser beherrscht als er selber, weiss «Füsilier Haltiner» natürlich, dass Ausländer nicht per se eine Bedrohung darstellen und dass sie unsere Kultur und Lebensart bereichern können. Er wünscht sich überdies sehr, dass auch andere Schweizerinnen und Schweizer Gelegenheit hätten, ähnliche Erfahrungen zu machen. Eines von zahlreichen Feindbildern würde dadurch abgebaut, und manche Probleme, die Sie fürchten, wären schon im voraus entschärft. Unter derart geänderten Voraussetzungen könnte «Füs Haltiner» sehr gelassen einrücken.

Dr. K. Haltiner, 5224 Unterbözing

## Über zivile und militärische Führung

Zu ASMZ 2/89, Seite 69, Interview mit Dr. Peter Spälti

Dieses Interview geht bei der ersten Frage von der Feststellung aus, dass der Schweizer Milizoffizier dem (NATO-) Berufsoffizier in vielen Bereichen der Führungseigenschaften überlegen sei, da er unter Ernstfallbedingungen des Wirtschaftslebens gewonnene Führungspraxis und Erfahrung mitbringe.

Diese Ansicht, welche im übrigen – sehen wir einmal ab vom Austausch von Höflichkeitsfloskeln auf diplomatischer Besucherebene – von ausländischen Berufsoffizieren keineswegs geteilt wird, hält einer differenzierten Betrachtungsweise der wichtigsten Führungsmerkmale nicht in diesem Masse stand.

### Charaktereigenschaften

Sie stehen in allen zivilen und militärischen Unterlagen über die Charakteristika des Chefs sicher zu Recht an erster Stelle. Hingabe an die Pflicht, Initiative, Mut, Offenheit und Integrität sind die am häufigsten genannten Faktoren.

Diese werden jedoch in der Phase der Qualifikation und Auswahl erfasst und sind nicht primär von der Berufsausbildung abhängig. Sie können im zivilen wie im militärischen Leben genau gleich systematisch gefördert werden. Wie stabil diese Charakteristika unter den Ernstfallbedingungen – mit ganz anderen Motivationsursachen – sein werden, kann bei keiner der beiden Gruppen zum voraus mit Sicherheit beurteilt werden.

### Kompetenz

Erfahrung und Fachwissen sind die Grundlagen der Kompetenz eines jeden Führers. Hohes militärisches Fachwissen ist untrennbar mit den übrigen Führungseigenschaften verbunden. Ohne Kompetenz erlangt der Führer weder Legitimität noch Vertrauen. Der Soldat hat ein untrügliches Gefühl dafür, ob der Vorgesetzte «nur Chef ist» oder ob er sein Metier wirklich versteht.

Operatives und taktisches Denken, Kenntnisse der Doktrin, der eigenen Mittel, der Kampfkraftfaktoren sowie der Führung der Logistik, der Kampfunterstützung, des Nachrichtendienstes und des

Zerstörungswesens können allenfalls während der Freizeit, nicht aber in der zivilen Tätigkeit erworben werden.

#### Menschenkenntnis

Die Fähigkeit, Charakter und Eigenschaften zu beurteilen, Kenntnisse der Bedürfnisse und Emotionen der verschiedensten sozialen Stufen, Kenntnis der Stressreaktion (im Frieden) werden wohl in gleichem Masse bei beiden Gruppen geschult wie auch durch Erfahrung erworben.

Eine Stärke des Berufsoffiziers ist jedoch das systematische Studium der Kriegsgeschichte. Das Verhalten des Menschen – einziger relativ konstanter Faktor der Geschichte – im Kampf, kann ausserhalb der direkten Kriegserfahrung nur so studiert werden. Währendem in den Lehrgängen von Leavenworth, Sandhurst, Tel Aviv und Moskau Kriegsgeschichte ein Schweregewichtsfach ist, bleibt es bei uns der Initiative und den Neigungen des einzelnen überlassen, sich in seiner Freizeit weiterzubilden.

#### Führungsstil

An allen westlichen militärischen Führerschulen, sei es in den USA oder in Israel, wird ein Schweregewicht auf die menschliche Seite der Führung gelegt: Dass Führung menschliche Verantwortung bedeutet, dass Opfer und Vorbild gefordert werden, dass von der Front aus geführt wird, ist Ziel der Ausbildung in Theorie und Praxis.

Auch in diesem Bereich ergeben sich daher kaum Vorteile für eine der beiden Gruppen.

#### Führungstechnik

Zurecht wird vermerkt, dass die militärischen und zivilen Methoden der Entscheidungsfindung – auf rationalen, analytischen Denkabläufen basierend – weitgehend deckungsgleich sind. Unsere höheren militärischen Schulen rechnen mit diesen zivilen Kenntnissen. Gekonntes Anwenden des Führungsablaufes, dessen zweckmässige Aufgliederung in einen Führungs-(Rapport-, Befehlsgebungs-) Rhythmus ist Voraussetzung für den Einsatz von Stäben im Krisenfall.

Die Erfahrung aus Zentralschulen und Generalstabskursen zeigt, dass diese Kenntnisse sehr unterschiedlich vorhanden sind.

Spitzenleute der Wirtschaft bringen oft hervorragende Kenntnisse, besonders in den Teilbereichen der Problemstrukturierung, des Erkennens der entscheidungsrelevanten Faktoren und im Anwenden von Beurteilungstechniken von Varianten mit. Andererseits weist die oft beobachtete, wenig flexible und situative Anwendung des Führungsablaufes und insbesondere der Rapporttechnik (z.B. starres Festhalten an Rapport 1, 2, 3) auf mangelnde Routine im Zivilleben hin.

#### Führungserfahrung

Dass dem NATO-Offizier Führungspraxis und Erfahrung unter Konkurrenzbedingungen der Wirtschaft, erhärtet durch Erfolgskontrollen in Form von Bilanzen, fehlt, mag zwar stimmen.

Er ersetzt sie durch eine andere:

- Wer Zehntausende von Soldaten weltweit einsetzt,
- wer mit Flugzeugträgern und Raketenkreuzern (wo jeder Punkt auf dem Radarschirm ein Ernstfall darstellt) in der Strasse von Hormuz oder in der grossen Syrte operiert,
- wer auf den Falklands, Grenada oder dem Golan-Plateau gekämpft hat,
- wer an der koreanischen Grenze, in Irland oder auf einem der verdeckten Kriegsschauplätze Lateinamerikas oder Afrikas im Einsatz steht,
- wer im direkten Grenzkontakt – von Norwegen bis zur Türkei – zu den WAPA-Staaten steht, dürfte über einzigartige Erfahrungen mit ebenfalls messbaren Kriterien verfügen.

Untersuchungen über Führungsaspekte in den Streitkräften der USA, GB und Israels zeigen einige weitere, für unseren Vergleich interessante Aspekte auf:

- Die Qualität des Offizierskorps westlicher Berufsmeen sank oft in langen Friedensperioden (z.B. USA, Beginn 2. Weltkrieg).
- Dies jedoch als Folge der schwindenden Attraktivität, also der Auswahl und nicht als Folge der unterschiedlichen Ausbildung und Tätigkeit.
- Das Erfassen der Besten des Landes ist daher – wenigstens unserer Milizarmee.
- Die westlichen Armeen sind sich dieses Problems sehr wohl bewusst, und die Attraktivität wurde daher stark gesteigert. So ist z.B. der Anteil an Akademikern in den meisten Armeen

grösser als bei uns (z.B. GB: 70%).

■ Höhere mil Führer werden über Jahre gezielt auf ihre Aufgabe vorbereitet. Die Grundlagen zum intuitiven Führerentscheid, also der Fähigkeit auf der Basis von Wissen und Erfahrung plötzliche Erkenntnisse zu gewinnen, wird durch Training im systematischen Denken, durch Bearbeiten von Kampfbeispielen und Fallstudien geschult.

#### Zusammenfassung

Die hier aufgezeigten Führungseigenschaften – es sind die in militärischen und zivilen Lehrschriften meistgenannten – lassen erkennen, dass wohl kaum von einer Überlegenheit des Milizoffiziers gesprochen werden kann.

Die bisher genannten Stärken braucht er, zusammen mit der grösseren Innovationsfähigkeit, um Schwächen auszugleichen.

Eine Stärke des Schweizer Milizoffiziers wird jedoch zu wenig erkannt: Er ist in erster Linie Soldat. Er hat die Stufen des Soldaten und Unteroffiziers durchlaufen. Sein Anspruch auf Legitimität beruht auch darauf, sich auf allen Stufen bewährt zu haben.

All diese Stärken braucht der Milizoffizier, um auf einem immer anspruchsvoller werdenden Gebiet, mit immer rascher ablaufenden Vorgängen, zu bestehen.

Mit der Feststellung, mit den Besten mithalten zu können, dürften wir bereits ein sehr hohes Ziel erreicht haben.

Oberst i Gst P. Krüger  
Kdt Inf Uem Schulen Fribourg

Spezielle Videokassetten über Militäraviatik / Raumfahrt / Zivilluftfahrt / Schweizer Armee

- Kampfflugzeuge der US- und Royal-Navy mit zahlreichen Aufnahmen von Flugzeugträgern usw.
- Sämtliche modernen Kampfflugzeuge des Westens
- Einzelporträts über F-4 Phantom / F-5 Tiger / F-14 Tomcat / F-15 Eagle / F-16 Falcon und die Attacke der Israeli auf den Irak / F-111 und der Angriff auf Libyen / F-18 Hornet usw.
- Einsatz der US-Air-Force in Vietnam
- Kampfflugzeuge des Zweiten Weltkriegs bei Bodenangriffen und Luftkämpfen
- Dokumentaraufzeichnungen vom Zweiten Weltkrieg, 6-Tage-Krieg, Vietnamkrieg usw.

In Produktion: Kampfflugzeuge des Warschauer Paktes

Katalog anfordern bei:

Sintrade AG, Grossmünsterplatz 6, 8001 Zürich  
Telefon 01 69 52 66 / Telefax 01 69 06 95

## Ideen, die Marktvorteile schaffen.

Wir wissen wie. Rufen Sie uns an.



**hydor ag**

Entwicklung und Konstruktion

Postfach 150, 6000 Luzern 4

Telefon 041/44 69 00, Telefax 041/44 80 92