

<b>Zeitschrift:</b>	ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Offiziersgesellschaft
<b>Band:</b>	163 (1997)
<b>Heft:</b>	10
<b>Artikel:</b>	Privatwirtschaft und Milizkarriere - eine politisch-gesellschaftliche Sicht
<b>Autor:</b>	Rickenbacher, Iwan
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-64759">https://doi.org/10.5169/seals-64759</a>

### 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:** 24.01.2026

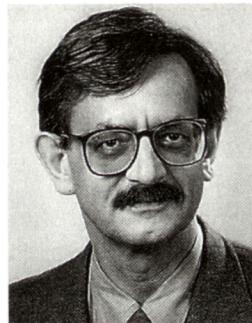
**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# 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 höchstens in kurzen Berichten über Übungssituationen wahr. Die öffentlich wahrnehmbaren Ernstfalleinsätze beschränken sich auf Situationen, die keine eigentliche militärische Ausbil-

dung 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, nicht-militärischen 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.