

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 170 (2004)

**Heft:** 4

**Artikel:** Zu Gast bei der ASMZ : Präsident der Konzernleitung Swiss Life, Zürich : Dr. iur. Rolf Dörig, Oberst i Gst

**Autor:** Dörig, Rolf

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-69189>

#### **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:** 12.01.2026

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

# Präsident der Konzernleitung Swiss Life, Zürich

## Dr. iur. Rolf Dörig, Oberst i Gst



### Welche Rolle spielt die Sicherheitspolitik ganz generell aus Ihrer Sicht bezüglich der Standortqualität Schweiz?

Bekanntlich schrumpft unsere Welt mehr und mehr zu einem Welt-Dorf, zu einem globalen Marktplatz für Kapital und Arbeit, für Wissen und Information, für Unternehmens- und Lebensstandorte. Die wirtschaftliche, kulturelle, geistige und gesellschaftliche Globalisierung unserer Lebens- und Arbeitswelten hat zwei grundlegende Konsequenzen. Zum einen sind alle Länder und damit auch alle Menschen stärker als je zuvor miteinander verbunden und voneinander abhängig. Zum andern stehen immer mehr Staaten, Firmen und Arbeitnehmer in einem permanenten, grenzüberschreitenden Standort-, Steuer- und Qualifikationswettbewerb.

Von diesen beiden wichtigsten Konsequenzen der Globalisierung ist auch die Schweiz betroffen und herausgefordert. Glücklicherweise sind wir im Umgang mit solchen Herausforderungen gut trainiert. Denn auf internationale Konkurrenz, auf verwundbare Abhängigkeit und Bedrohung von der Welt haben wir seit eh und je mit einer gut dosierten Mischung aus Anpassung und Widerstand, Öffnung und Abschottung, Kooperation und Alleingang, Selbsthilfe und Solidarität reagiert. Und genau diese Erfahrung kommt uns nun auch heute wieder zugute.

Als kleines, rohstoffarmes Hochpreisland mitten in Europa, als ein Land mit einem überdurchschnittlich hohen Ausländeranteil und mit einer stärker denn je exportorientierten Wirtschaft sind wir uns nämlich überaus bewusst, dass wir auch für Kapital und Know-how aus dem Ausland attraktiv bleiben müssen. Dass wir auch die eigenen Firmen und Kaderleute nur hier halten können, wenn wir ihnen vorteilhafte Investitions-, Arbeits-, Lebens- und Bildungsvoraussetzungen bieten können. Dass wir volkswirtschaftlich nur dank hoher Wertschöpfung und Produktivität international auch weiterhin konkurrenzfähig und damit auch wohlhabend sein können. Dass wir uns aus militärischen Auseinandersetzungen mit Vorteil auch in Zukunft heraushalten. Dass wir uns aus eigener Kraft für einen klassischen, nach wie vor möglichen Verteidigungsfall, aber auch für neue Bedrohungsformen unterhalb der Kriegsschwelle wappnen müssen. Dass wir schliesslich davon profitieren, wenn wir uns im Rahmen unserer Neutralitätspolitik vermehrt auch an internationalen Mass-

nahmen zur Konfliktprävention und zur Friedenssicherung beteiligen.

Eine so, nämlich umfassend, verstandene und praktizierte Sicherheitspolitik spielt aus meiner Sicht eine entscheidende Rolle für die nach wie vor hohe Standortqualität der Schweiz. Denn die Schweiz ist international nur deshalb konkurrenzfähig, weil unser Land all jenen, die hier arbeiten, leben, wirtschaften und verdienen wollen, auch gute und konkurrenzfähige Lebens-, Einkommens- und Investitionsbedingungen zu bieten vermag. Dazu gehören die Sicherheit und Berechenbarkeit, aber auch der konsequente Vollzug unserer Zivil-, Straf-, Fiskal- und Wirtschaftsgesetzgebung. Der auf hohem Niveau gewährleistete Schutz von Leben und Eigentum. Eine weiterhin starke, dissuasiv wirkende Verteidigungsmiliz – aber auch ihre Ausrichtung auf neue Aufträge wie nationale Terrorismusabwehr, Konferenz- und Infrastrukturschutz sowie internationale Friedenssicherung.

### Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Anforderungen an die eben gestartete Armee XXI aus Sicht der Wirtschaft, und mit welchen Massstäben messen Sie die erfolgreiche Umsetzung?

Die Wirtschaft steht politisch und finanziell nach wie vor zu einer starken, von qualifizierten Milizoffizieren geführten und geschulten Armee auf der Basis der allgemeinen Wehrpflicht. Doch muss unsere Milizarmee heute auch der Tatsache Rechnung tragen, dass die Wirtschaft, ihre Kader und Mitarbeiter unter einem global massiv verschärften Wettbewerbs-, Leistungs-, Kosten- und Mobilitätsdruck stehen. Dies zwingt alle Beteiligten zu einer Optimierung der personellen und zeitlichen Ressourcen, zu einem Kosten-Nutzen-Denken, welches auch vor der Armee und der militärischen Laufbahnplanung nicht mehr Halt macht. Aus diesen guten, ganz und gar nicht unpatriotischen Gründen versteht sich die Wirtschaft heute mehr wie früher als gleichberechtigter Partner der Armee und nicht einfach als deren Vollzugsorgan, Finanzierungsinstrument, Rekrutierungs- und Nachwuchsmarkt.

Als gleichberechtigter Partner erhebt die Wirtschaft im Namen ihrer Kader und Mitarbeiter gegenüber der neuen, vom Volk im Mai 2003 gutgeheissenen Armee XXI den legitimen Anspruch, dass die militärische Ausbildung, die allgemeinen

Dienstzeiten und die konkreten Führungsaufgaben mehr als früher auf die veränderten zivilen Berufs- und Karriereanforderungen abgestimmt werden. Diesen Anspruch erhebt die Wirtschaft keineswegs nur in ihrem wohlverstandenen Eigeninteresse, sondern insbesondere im Interesse einer auch weiterhin von motivierten und qualifizierten Bürgern in Uniform getragenen Milizarmee. Denn unter den heutigen Wettbewerbs- und Wirtschaftsbedingungen kann auch die Schweizer Armee weder von Soldaten noch von Offizieren ein Engagement erwarten oder erzwingen, welches mit dem Verlust an Arbeitsplatzsicherheit, an Einkommens- und Aufstiegschancen teuer, allzu teuer bezahlt werden müsste.

Aus den genannten Gründen formulierte die Wirtschaft in den vergangenen Jahren querbeet eine Vielzahl von Reformforderungen, welche nun mit der neuen Armee XXI Schritt für Schritt umgesetzt werden. Zu diesen Reformforderungen gehörten u.a. die Verkürzung der Gesamtdienstzeiten, der Grund- und Offiziersausbildung und der einzelnen Wiederholungskurse; die frühere Beförderung und die frühere Wiederabgabe von Führungsfunktionen in noch jungen Jahren; die verstärkte Unterstützung und Entlastung der Milizkader durch Berufsoffiziere im Bereich der Grundausbildung; die verstärkte Ausrichtung der militärischen Führungsausbildung auf zivile Lerninhalte wie Zeitmanagement, Teamwork, Arbeitstechnik und der militärischen Führungsaufgaben auf die Belange von Truppenführung und Truppenmotivation.

Eine erfolgreiche Umsetzung solcher und anderer Reformmassnahmen muss sich letztlich daran messen lassen, ob es unserer Milizarmee auch in Zukunft noch gelingt, auf freiwilliger Basis den notwendigen Bestand an qualifiziertem Kadernachwuchs zu rekrutieren – beziehungsweise die Wirtschaft zur Freistellung ihrer Kader für militärische Kommando- und Stabsfunktionen zu motivieren.

### Welchen Stellenwert messen Sie der Miliz innerhalb der Armee XXI zu?

Einen sehr grossen, denn auch die neue, teilprofessionalisierte Armee muss aus historischen und staatspolitischen Gründen eine Milizarmee bleiben. Jede andere Wehrform würde Politik, Wirtschaft und Armee voneinander entfremden. Nur eine Milizarmee garantiert den ständigen

Austausch von militärischen und zivilen Führungserfahrungen zum gegenseitigen Vorteil von Armee und Wirtschaft. Und nur eine Milizarmee erlaubt es den zivilen Kadern, über das ganze Land ein auch beruflich wertvolles persönliches Beziehungsnetzwerk aufzubauen sowie Führungserfahrungen im Umgang mit Menschen verschiedener sozialer Schichten und Berufsgattungen zu sammeln. In dieser Hinsicht ist die Milizarmee nach wie vor eine der besten Schulen zur Erlangung der heute auch in der Wirtschaft so wichtigen Sozialkompetenz.

**Welche Personalpolitik verfolgt die Rentenanstalt/Swiss Life mit Blick auf die militärische Führungsausbildung, und wo liegt der konkrete Nutzen, den ein Mitarbeiter bzw. Offizier in seine berufliche Funktion einbringen kann?**

Auch wenn diesbezügliche Konzepte noch nicht festgeschrieben sind, so darf ich doch mit Überzeugung sagen, dass wir uns bei Swiss Life intensiv mit der «hohen Kunst» der optimalen Verbindung von Armee und Beruf auseinander setzen. Denn ohne jeden Zweifel sind militärische Führungs- und Sozialkompetenz, sind in

der Armee erlernte Stressresistenz und Teamfähigkeit hohe Güter, von denen wir auch im Unternehmen und in der Führung von Mitarbeitern enorm profitieren. Ich sage dies nicht zuletzt aus meiner eigenen Erfahrung heraus. Meine Bilanz ist eindeutig positiv – sowohl als Offizier wie auch als ziviler Chef von Milizoffizieren. Das Ergebnis der militärischen Ausbildung war immer wertvoll für alle jene, die sie absolvierten – und damit indirekt auch eine Wertschöpfung für die Unternehmen, in denen die Offiziere arbeiteten. Vor allem die 1:1-Führungserfahrung in sehr jungen Jahren und der Umgang mit Menschen verschiedener sozialer Herkunft, verschiedener Kulturen sowie Sprachen und Regionen sind Werte, die es als Basis für die weitere Vernetzung und Zivilisierung der Ausbildung in Wirtschaft und Armee zu nutzen gilt. Denn so erlernen wir im Militär ein Führungshandwerk, das einem auch in einem wirtschaftlichen und unternehmerischen Umfeld als Kompass und Raster im notwendigen Kampf gegen die ständig zunehmende – und lärmende – Komplexität behilflich ist.

**Wo sehen Sie Parallelen bzw. Unterschiede in der zivilen Führung einer**

**Unternehmung und dem militärischen Führungsrythmus (Stichwort Krisenmanagement)?**

Trotz notwendiger und richtiger Angleichung zwischen ziviler und militärischer Führungsausbildung gibt es neben Gemeinsamkeiten natürlich auch weiterhin gewichtige und praxisbedingte Unterschiede. Die eingeleitete «Zivilisierung» der militärischen Führungsausbildung und der konkreten Führungsaufgaben von Milizoffizieren bezieht sich auf zeitgemäße und beiderseits verwertbare Lerninhalte in den Bereichen Teamwork, Kommunikation, Arbeitstechnik und Zeitmanagement. Trotzdem bezieht sich das Führungshandwerk auch in der neuen Armee über weite Strecken noch immer auf planbare, generalisierbare und so auch schematisch voraussehbare Konflikt-, Krisen- und Handlungsszenarien – wohingegen im Wirtschaftsleben mehr und mehr die Kunst gefragt ist, mit Ungewissheit, Kurzfristigkeit und Überraschung umzugehen, sich immer wieder neuen, so noch nie zuvor eingetretenen Situationen anzupassen und künftige Herausforderungen zu antizipieren. Erfahrung, vor allem aber auch Intuition spielen dabei eine wichtige Rolle. ■

**Vortragsreihe 2004 am Kommando Höhere Kaderausbildung in Luzern**

## **General A.-H. Jomini – Assoziationen zu einem militärischen Denker, Strategen und Ratgeber**



Nach der Eröffnung der Ausstellung über General Jomini am AAL befasst sich unsere Vortragsreihe im Rahmen des Offenen Campus Luzern mit klassischen Meistern der Strategie. Mit einer Kunst, die aktueller denn je ist:

### **Strategie – Die Logik von Krieg und Frieden**

Unter diesem Titel hat der bekannte amerikanische Strategeforscher **Edward Luttwak** ein hochinteressantes Buch geschrieben, das 2003 ins Deutsche übersetzt wurde (Zu Klampen Verlag, Lüneburg). Im Vorwort S. 9 schreibt er:

«Die Anschläge auf das World Trade Center und das Pentagon fanden statt, als ich an der Endredaktion dieser Neufassung sass. (...) Kein Strategie hätte die Anschläge voraussagen können. Das Ziel der Strategie ist es, zu gewinnen, die Logik der Strategie bestimmt, wer gewinnt, ihre Methoden definieren, wie man gewinnt, nach ihren Regeln werden dem Sieg Grenzen gesetzt. Da Terrorismus immer sinnlos ist, kann die Logik der Strategie zu seinem Verständnis nichts beitragen. (...) Er kann aber keinerlei Sieg erringen, weder dadurch, dass er den Gegner zur Kapitulation zwingt, noch dadurch, dass er ihn unterwarf oder Zugeständnisse erwirkt.»

### **Klassiker der Strategie**

**Albert A. Stahel**, Professor für strategische Studien an der Universität Zürich und Dozent an der Militärakademie an der ETHZ, knüpfte in seiner Basisvorlesung vom 12. Februar 2004 immer wieder an die Aktualität der obigen Einsichten an. Wer glaubte, nach dem Ende des Kalten Krieges und dem Zusammenbruch der Sowjetunion sei die Zeit der Konfrontationen vorbei, sieht sich getäuscht. Angesichts der vielen regionalen Konflikte, der Proliferation von Massenvernichtungswaffen sowie der weltweiten Terrorgefahr wird die Hoffnung auf eine friedliche Zukunft offensichtlich getrübt. Die Abwesenheit grosser Konfrontationen und Kriege bewahrt uns nicht davor, dass zahllose «kleine Kriege» ganze Kontinente wie Afrika verwüsten und Grossmächte ihre Machtpolitik gegenüber Kleinstaaten rücksichtslos durchsetzen können.

Mit den neuen Entwicklungen gewinnt die Strategie als Wissenschaft der Kriegsführung wieder an Aktualität. Die Strategie der politischen, wirtschaftlichen und militärischen Bewältigung von Konflikten gewinnt zunehmend an Bedeutung. Albert A. Stahel zeigte denn auch auf, wie die Beschäftigung mit strategischen Denkern (z.B. dem Chinesen Sun

Tzu, Caesar, Machiavelli, Clausewitz, Jomini, Liddell Hart) und deren Konzepten wichtige Impulse für die Bewältigung aktueller Herausforderungen geben kann.

### **Weitere Vorträge am AAL**

Die Reihe 2004 wird fortgesetzt mit: Admiral Le Fort (30. März), Admiral Mahan (22. April), Jomini – Gebirgskrieg (3. Juni), General Douhet (24. Juni), Dissuasionsstrategie Schweiz (26. August), Logik von Krieg und Frieden (23. September), Dschingis Khan (4. November), Strategieentwicklung gestern, heute, morgen inkl. Nachlese zu Jomini (25. November), jeweils 17 bis 19 Uhr.

Informationen sind unter  
Telefon 041 317 47 13 erhältlich.

Michael Arnold, Oberst i Gst,  
Leiter Doktrinstelle HKA an der  
Generalstabsschule