

# Miliz im Generalstab : Ansätze, um den Krieg um Talente zu gewinnen

Autor(en): **Amiet, Lorenz**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **179 (2013)**

Heft 5

PDF erstellt am: **26.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-327679>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Miliz im Generalstab: Ansätze, um den Krieg um Talente zu gewinnen

Seit Jahren bewegt sich der Anteil der reinen Miliz in den Generalstabslehrgängen (GLG) im Bereich von tiefen 20 Prozent. Der Autor, selbst einer von vier in der Privatwirtschaft tätigen Milizoffizieren des Gst-Jahrgangs 2013, zeigt mögliche Ansätze auf, wie die Miliztauglichkeit der Generalstabskurse bezüglich Vorbereitung und Selektion verbessert werden könnte.

Lorenz Amiet

Am vergangenen ersten März wurden in der Pauluskirche in Luzern 22 Generalstabsoffiziere promoviert (ASMZ 04/2013). Aus jahresaktuellem Anlass redeten während der würdigen Feier diverse prominente Vertreter aus Politik und Armee unserem Schweizer Milizsystem das Wort. Die sechzehn Promovierten aus Berufsoffizierskorps und Verwaltung lauschten andächtig, währenddessen sich die sechs Vertreter der Miliz wunderten, wann wohl den hehren Worten Taten folgen dürften.

Nach wie vor darf die Generalstabsausbildung mit zum Besten gezählt werden, was unsere Armee zu bieten hat. Die Ausbildung ist intensiv, breitgefächert, ins zivile transferierbar und noch immer gesellschaftlich anerkannt. Unbefriedigend ist demgegenüber, dass die Ausbildung schon seit Jahren grossmehrerlich einer geschlossenen Gesellschaft von Lohnempfängern des VBS vorbehalten bleibt.

## Hat sich die Miliz verabschiedet?

In unserer Milizarmee darf sich die wirtschaftliche Elite nicht weiter von der militärischen entfremden. Um diesen Brückenschlag wiederherzustellen, ist das aktuelle Ausbildungsmodell zum Generalstabsoffizier auf seine Miliztauglichkeit zu überprüfen. Währenddessen die Kurse selbst einer solchen Prüfung ohne weiteres standhalten, gilt dies für die Bereiche vordienstliche Vorbereitung und Selektionsverfahren wohl nicht.

Zwei der vier Milizoffiziere, welche den GLG II/2013 schliesslich erfolgreich abschlossen, hätten eigenen Aussagen zufolge nicht aspiriert, wären sie sich des Vorbereitungsaufwandes frühzeitig vollständig bewusst gewesen. Weitere möglicher

## «Nach wie vor darf die Generalstabsausbildung mit zum Besten gezählt werden, was unsere Armee zu bieten hat.»

weise fähige Anwärter verpassten die Selektion infolge fehlender Zeit zur Vorbereitung. Dass umgekehrt Generalstabschüler von ihren Arbeitgebern kaum unterstützt werden, zeigt das Beispiel jenes Absolventen, der für die Dauer der Kurse seine ordentlichen Ferien hergeben musste.

Erfreulich ist demgegenüber, dass sich die Generalstabsschule der Schwierigkeiten für Milizoffiziere bewusst ist und sich individuellen Lösungen nicht verschliesst. Zudem werden wöchentlich kleine Freiräume für berufliche Arbeiten geboten. Der Selbstversuch zeigte, dass die Triage der geschäftlichen Kommunikation während der Kurse durchaus machbar ist.

## Selektionskriterium Zeitreserve?

Wohlverstanden: Weder unterschiedliche Eintrittsbarrieren, noch Quoten oder andere Lösungen, welche die Aspiranten mit unterschiedlichen Ellen messen, sind taugliche Mittel, um die privatwirtschaftliche Miliz in den Generalstab zurückzuholen. Selbstverständlich müssen alle Selektionskriterien für Berufs- wie Milizoffiziere identisch sein.

Der naheliegende Verdacht, dass Berufsoffiziere durch ihre Ausbildung einen Lernvorsprung haben könnten, lässt sich nicht begründen. Der einzige wesentliche Unterschied liegt im Freiraum, der dem Aspiranten zur persönlichen Vorbereitung von seinem beruflichen Umfeld gewährt wird. Dass dabei der Unternehmer, welcher in der Zeit vor seiner vierwöchigen Absenz vom Arbeitsplatz die Firma auf diese vorbereiten muss und einen erheblichen Zusatzaufwand zu bewältigen

hat, wesentlich ungünstigere Voraussetzungen antrifft, als jener substantielle Teil der VBS-Angestellten, welcher unmittelbar vor Kursbeginn entweder Ferien beziehen kann oder von verständnisvollen Vorgesetzten vom Tagesgeschäft «freigespielt» wird, liegt auf der Hand.

Man darf davon ausgehen, dass die allermeisten Berufsoffiziere, welche die notwendigen Voraussetzungen für die Generalstabsausbildung mitbringen, auch in Zukunft diese karriere- und somit lohnrelevante Ausbildung in Angriff nehmen wollen. Ihre Motivation entspringt einer wesentlich existentielleren Basis als jene

## Berufliche Tätigkeit der 2013 promovierten Generalstabsoffiziere

Berufsoffiziere:	11
Berufsmilitärpilot:	1
Zivilangestellte VBS/RUAG:	4
Weitere Staatsangestellte:	2
Angestellte Privatwirtschaft:	4

der Milizoffiziere, die gemäss den Worten eines Gruppenchefs der Generalstabsschule im Militär ohnehin nur «ihrem Hobby frönen». Will man den Stäben hingegen auf lange Sicht genügend generalstäblichen Nachwuchs zur Verfügung stellen, ohne die Anforderungen zu senken, führt kein Weg daran vorbei, eine deutlich grössere Zahl geeigneter Milizoffiziere zu rekrutieren. Dieses Ziel lässt sich nicht ohne substantielle Massnahmen erreichen.

**Lösungsansätze**

Als Denkanstoss sollen deshalb folgende Punkte in Erwägung gezogen werden, um die Miliztauglichkeit der Generalstabsausbildung nachhaltig zu verbessern:

*Qualität hochhalten*

Alle aufgeführten Vorschläge sind nutzlos, wenn dadurch die Qualität der Ausbildung kompromittiert wird. Insbesondere für Kursteilnehmer aus der Privatwirtschaft ist die erstklassige Qualität der Ausbildung von zentraler Bedeutung. Kein Milizoffizier gibt Monate seiner Arbeitszeit für eine mittelmässige oder gar wertlose Ausbildung her. Deshalb darf keine der notwendigen Korrekturen zu einer Nivellierung nach unten führen.

*GLG 0 als Vorbereitungskurs*

Der zweiwöchige Teil 2 des Führungslehrgangs II mag für angehende Angehörige der Bataillonsstäbe wertvoll sein. Für Generalstabsaspiranten, welche diesen Kurs vorgängig absolvieren müssen, ist dessen Mehrwert erfahrungsgemäss gering. Dieses Zeitfenster könnte wesentlich effizienter als Vorbereitungs- und Selektionskurs für Generalstabsanwärter genutzt werden. Nebst der Konzentration der Eignungsprüfungen auf die erste Woche könnte in intensiven Schulungstagen mit Zwischenprüfungen die Wissensbasis für die eigentlichen Kurse gelegt werden. Dadurch liesse sich der ausserdienstliche Aufwand zur Vorbereitung auf ein eher bewältigbares Mass reduzieren.

*Selektion prioritär im GLG 0*

Die Selektion der geeigneten Generalstabsoffiziere nach Erteilung des Vorschlags durch die Kommandanten der grossen Verbände umfasst vor Beginn des

**Vorlauf bis Eintritt Generalstabslehrgang I**

Psychologische Eignungsprüfung (PEP):	1/2 Tag
Assessment Center:	1/2 Tag
Militärische Eignungsprüfung (MEP):	1 Tag
Interview Kdt Teilstreitkraft:	1h
Einführungstag GLG:	1 Tag
Vorbereitungsseminar durch grossen Verband (je nach Verband):	2h – 2 Tage
Individuelles Lernen:	100 – 300 h

GLG I etliche Stufen. Nach Beginn der Ausbildung wird vor allem im GLG I weiter heftig selektioniert. So reduzierte sich der Bestand im November 2012 während des Kurses von 32 auf 23 Teilnehmer.

Bei einem derart hohen Ausfallrisiko zu einem späten Zeitpunkt dürfte die Hemmschwelle, sich der Herausforderung zu stellen, ebenso hoch sein. Wer will schon das Risiko eingehen, sechs Wochen FLG II, diverse separate Prüfungstage, wochenlanges Lernen in der Vorbereitung und dann womöglich noch einige Wochen Lehrgang über sich ergehen zu lassen, um am Ende mit leeren Händen da zu stehen? Aus diesem Grund muss

**«Der Selektionsprozess sollte das geistige und charakterliche Potential der Anwärter erfassen, nicht deren verfügbare Zeitreserve.»**

die Selektion nach der Erteilung des Vorschlags auf den frühestmöglichen Zeitpunkt konzentriert werden, also auf den geforderten GLG 0. In den eigentlichen Kursen sollten nur noch jene aussortiert werden müssen, welche die Aufgabe nicht mit der notwendigen Ernsthaftigkeit angehen.

*Vordienstliche Vorbereitung nur für Relevantes*

Insbesondere für den GLG I, vermindert auch für den GLG II, müssen sich die Teilnehmer auf eine umfassende, selektive Eintrittsprüfung intensiv vorberei-

ten. Dabei ist Stoff zu erlernen, dessen Beherrschen für ein erfolgreiches Absolvieren der Kurse zumindest von substantiellem Vorteil ist, ebenso wie Stoff, der ausschliesslich der Selektion dient. Letzterer bleibt bei den wenigsten im Langzeitgedächtnis haften und kann später bei Bedarf jederzeit in Reglementen oder anderen Hilfsmitteln nachgeschlagen werden.

Der Selektionsprozess sollte jedoch schwerpunktmässig das geistige und charakterliche Potential der Anwärter erfassen, nicht deren verfügbare Zeitreserve. Deshalb muss die ausserdienstliche Vorbereitung auf das wirklich Wesentliche reduziert werden, was allenfalls eine Abkehr von Traditionen bedeutet, aber – viel wichtiger – ohne jegliche Einbusse der Ausbildungsqualität möglich ist.

**Fazit**

In einer zunehmend internationalen Wirtschaft mit immer grösseren Ansprüchen an die Führungskräfte in Sachen Mobilität und Verfügbarkeit wird der Freiraum für die militärische Weiterbildung, zumal in den für die Generalstabsausbildung massgeblichen Altersjahren zwischen 30 und 40, in Zukunft sicher nicht zunehmen. Umso intensiver muss sich die Armee im «war for talent» um Milizoffiziere von generalstäblichem Format bemühen. Dieser «Krieg um Talente» verlangt von der Armee, dass auch der

Selektionsprozess für Generalstabsoffiziere angepasst wird, um letztere wieder vermehrt aus der privatwirtschaftlich tätigen Miliz rekrutieren zu können. Ein «GLG 0», mit gestrafftem Selektionsprozess und zur Reduktion des ausserdienstlichen Vorbereitungsaufwands könnte ein gangbarer

Weg sein. Es liegt an der Armeespitze, die richtigen Konsequenzen aus den offensichtlichen langjährigen Statistiken zu ziehen. Aber vielleicht muss unsere Generalität schlicht den Kampf wieder erlernen – auch wenn er hier nur um Talente geführt wird. ■



Maj i Gst Lorenz Amiet  
Dipl. Masch. Ing. ETH  
Geschäftsführer  
Keller Swiss Group AG  
4058 Basel