Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 164 (1998)

Heft: 2

Artikel: Militärische und zivile Karriere : angesichts des Drucks in der Wirtschaft miteinander noch vereinbar?

Autor: Bigler, Hans-Ulrich / Widmer, Kurt / Aellig, Beat.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-65279

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

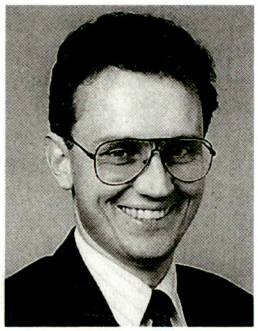
ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Militärische und zivile Karriere –

angesichts des Drucks in der Wirtschaft miteinander noch vereinbar?

Hans-Ulrich Bigler

Unter Leitung von ASMZ-Redaktor Hans-Ulrich Bigler forderten Vertreter aus Militär und Wirtschaft die Schaffung vermehrter Anreize, damit die Attraktivität militärischer Ausbildung in der Konkurrenz zur zivilen wieder steigt. Der Vorschlag zum Management-Development der militärischen Kader durch die Projektgruppe AHEAD wurde «als einzig richtiger Ansatz» beurteilt, den es mit aller Konsequenz voranzutreiben gelte. Ebenso wurde ein deutliches Schwergewicht auf eine verbesserte und intensivere Kommunikation zwischen Militär und Wirtschaft gelegt.



Hans-Ulrich Bigler
Direktor Schweizerischer Verband für visuelle Kommunikation Viscom, Major im Generalstab, Kdt Fest Art Abt 15, 8707 Uetikon am See.

ASMZ: *Welche Tendenzen lassen sich angesichts des wirtschaftlichen Umfeldes feststellen, wenn es für einen Kandidaten konkret um den Entscheid geht, eine militärische Weiterausbildung zu absolvieren. Wie sieht die Situation aus Sicht der Wirtschaft, wie seitens der Instruktion aus?*

K. Widmer: Einleitend möchte ich zur bevorstehenden Armeereform II drei Grundsatzüberlegungen anstellen: Erstens sollte in der Beurteilung der politischen Lage das Wort Sicherheit nicht zu einem Modewert auf- oder abgewertet werden. Zweitens lässt die Armee als komplexes System, egal wie wir sie reformieren, keine konzeptlosen Eingriffe zu. Drittens muss das Parlament die einzuschlagende Richtung auch von der Kostenseite her bestimmen und dafür die Verantwortung übernehmen.

Wenn ich mich in der Wirtschaft herumhöre, wird das aufgeworfene Diskussionsthema von den Personalverantwortlichen mit Absegnung des Top-Managements, im Tenor etwa wie folgt beantwortet. Die Wirtschaft unterstützt das Militär nach wie vor. Wenn in einem Grosskonzern jemand Interesse und Engagement für eine militärische Laufbahn zeigt, stehen keine Hindernisse im Weg. Allerdings geht man ebenso selbstverständlich davon aus, dass die anfallende betriebliche Arbeit nach den Richtlinien der Firma erledigt werden muss. Stellt man die Frage nach dem Wert der militärischen Führungsausbildung, kann die Wirtschaft vor dem Hintergrund von Restrukturierungsmassnahmen jungen Leuten diese Führungserfahrung ebenso ermöglichen. Durch erfolgreiche Projektleitungen wird die militärische Führungserfahrung bis zu einem gewissen Grad kompensiert. Zudem werden unter dem Stichwort «Ausland» junge Führungskräfte vermehrt für Jahre nicht zur Verfügung stehen.

Dr. Kurt Widmer,
Diverse Verwaltungsratsmandate, ehem. Präsident Generaldirektion Schweizerische Volksbank, Oberst im Generalstab a.D., Zürich.

B. Aellig: Im Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sind lange Absenzen gravierend, weil in einem Betrieb von sagen wir mal 15 Mann vielleicht 2 in einer leitenden Funktion tätig sind. Wenn einer während 16 Wochen abwesend ist, fehlen fünfzig Prozent der Führungskapazität. Diese Funktion lässt sich während dieser Phase auch nicht kurzfristig ersetzen. Am härtesten trifft es natürlich selbständige Unternehmer. Dort ist die Abkömmlichkeit praktisch mit Null gleichzusetzen. Günstiger ist die Situation, wenn es sich um Nachfolger handelt, welche die Phase nützen, sich militärisch ausbilden zu lassen, während z.B. der Vater den Betrieb noch führt. Letztlich ist dies aber eine Einstellungsfrage der Unternehmer. Die entsprechende Bereitschaft ist nach wie vor relativ hoch.

T. Honegger: Aus der Sicht als ehemaliger Schulkommandant verdienen nur diejenigen Kp Kdt ab, welche motiviert genug sind, später eine Kompanie zu übernehmen. In den am Ende des Abverdienens gemachten Schlussumfragen bestätigten die Kp Kdt ausnahmslos, die gute Erfahrung, der Tenor war durchwegs positiv. Mit der Möglichkeit des zweiteiligen Abverdienens entschärfen sich gewisse Probleme, auf welche Sie hingewiesen haben, Herr Aellig.

Wenn ich diese Resultate mit meinen Erfahrungen als Regimentskommandant vergleiche, muss ich sagen, dass es schwierig ist, gute Kader als Kp Kdt zu finden. Dies hat verschiedene Gründe: oft haben die Kandidaten zivil eine gute Stellung und fürchten sich davor, infolge langer Abwesenheit umplaziert zu werden, oder sie haben Ressentiments gegenüber früheren militärischen Vorgesetzten. Diejenigen, die sich schliesslich für die militärische Karriere entscheiden, kommen sehr positiv zum Praktischen Dienst.

J. Baumann: Ich muss vorausschikken, dass ich bei der Kaderselektion in meiner Funktion als Einheitsinstruktor nur bis und mit Stufe Zugführer Einfluss nehmen kann. Bei der Selektion von Uof Anwärtern ist zunehmende, bei Zfhr, Fw und Four gleichbleibende Überzeugungsarbeit nötig. Zusätzlich stelle ich seit geraumer Zeit eine Abnahme der Opferbereitschaft der Wirtschaft zu ungunsten der jungen Kaderanwärter fest.

Mit den Kp Kdt Anwärtern trete ich erstmals in Kontakt, wenn es um die Organisation des Abverdienens geht. Im Gespräch mit Kp Kdt konnte ich feststellen, dass eine deutliche Mehrheit bereit gewesen wäre, an einem Stück abzuverdienen, jedoch auf Druck der Arbeitgeber das Abverdienen in zwei Teilen wählen musste. Es ist hinlänglich bekannt, dass die Variante Abverdienen an einem Stück nur positive Erfahrungen gebracht hat. Rückblickend würde auch eine Mehrheit der von mir gecoachten Kdt nur noch dieses Modell wählen.

ASMZ: *Stimmen die heutigen Rahmenbedingungen überhaupt noch, damit ein milizmässiges, militärisches Engagement Sinn macht?*

J. Baumann: Die Rahmenbedingungen stimmen vor allem für die jüngeren Kaderangehörigen seit einiger Zeit nicht mehr. In einer Lebensphase der Weichenstellung beruflicher Karrieren sind längere militärbedingte Abwesenheiten mit einem erheblichen persönlichen Risiko verbunden. Ich betrachte es zum Teil nur als Lippenbekenntnis der Wirtschaft, zur militärischen Weiterausbildung zu stehen, wenn sie den militärischen Dienst weder als Teil der Berufspraxis noch als Führungserfahrung anerkennt oder mehr noch, unsere Milizkader in der internen Kaderauswahl gegenüber Nichtdienstleistenden benachteiligt.

Beat Aellig,
Verwaltungsratspräsident
Schär Thun AG,
Direktor Schweizerisches Institut für Unternehmerschulung im Gewerbe SIU,
Oberst a.D.,
Bern.

A. Bergmann: Der Ansatzpunkt für diese Diskussion muss tatsächlich bei den Rahmenbedingungen gesucht werden. Die Armeereform 95 und auch die nächste Reform finden teilweise aufgrund des Drucks der Wirtschaft statt. Ich bin der Überzeugung, dass wir uns zu sehr von kurzfristigen Überlegungen leiten lassen. Man denkt nur an den nächsten Quartalsabschluss in drei Monaten, nicht aber an die Konsequenzen, die ein Entscheid in fünf bis zehn Jahren nach sich ziehen könnte.

Die Schweizer Wirtschaft bzw. deren Manager realisieren nicht, dass die Vernachlässigung der Schweizer Milizstruktur, ein Sonderfall, zum Einsturz unserer Wettbewerbsvorteile führt. Rahmenbedingungen in unserer Heimat, die erst die Stärke unserer Volkswirtschaft und die Grösse unserer multinationalen Konzerne ermöglichte. Der Wille, ein Sonderfall zu bleiben bzw. für ihn einzutreten, muss vermehrt gegenüber der Wirtschaft kommuniziert werden.

Die Schweizer Wirtschaft kann beim Erhalt des Sonderfalles trotz des grossen Druckes die Armee relativ problemlos tragen. Wenn aber jene, die sich für die Miliz engagieren, zusätzlich Ferien und Freizeit für die Allgemeinheit einsetzen müssen, kommt jeder an einen Punkt, wo er sich fragt, was ihm das bringen soll. Entsprechend sind viel weniger Leute bereit, sich heute für die Allgemeinheit einzusetzen.

ASMZ: *Inwiefern wäre es aus Ihrer Sicht denkbar, durch gezielte Anreize die Bereitschaft zum milizmässigen Engagement zu erhöhen – auch im Hinblick auf mögliche Synergien zwischen Militär und Wirtschaft?*

K. Widmer: Ich glaube, dass wir den Jungen neben dem Materiellen einen neuen Anreiz geben sollten, z. B. indem wir einen Fremdsprachenkurs anbieten. Man sollte das Gefühl haben, etwas zu lernen, was auch zivil genutzt werden kann. Englisch ist beispielsweise heute die wohl wichtigste Sprache im Industrie- und Dienstleistungsbereich. Wer diese Sprache nicht beherrscht, hat entscheidende Nachteile. Ich bin der Meinung, dass Sprachen und Informatik zwei wichtige Elemente für die Wirtschaft sind. Hier sehe ich eine Chance. Vielleicht ist in dieser Hinsicht ein radikaler Reformschritt notwendig.

B. Aellig: Hier bin ich eher skeptisch. Ich denke nicht, dass es möglich ist, innerhalb der 16 Wochen Abverdienen noch einen Englischkurs zu absolvieren. Zudem ist das Spektrum der Berufe so gross, dass es schwierig würde, nebst Sprachen einen gemeinsamen Nenner zu finden. Entscheidungsfindung, Organisation, Planung, dies sind alles Aspekte, die ein Kadi lernt. Das sind valable Bausteine für die zivile Führungskarriere. Und umgekehrt habe ich es sehr oft erlebt, dass z.B. im Informatikbereich zivile Kenntnisse genutzt werden konnten. Die Wechselwirkung gibt es also heute schon.

Toni Honegger,
Instruktionsoffizier Bundesamt für Unterstützungstruppen,
Oberst im Generalstab,
Kdt Ausb Region 4 / Kdt Fest Rgt 9,
Kloten.

A. Bergmann: Wenn man die Schwächen bzw. die Bedürfnisse unserer Volkswirtschaft analysiert, dann stellen wir eine geringe Risikobereitschaft fest. In allen Lebenslagen wird reglementiert und werden Vorschriften erlassen.

Wir brauchen deshalb Kader, die innovativ und bereit sind, auch Risiken (exkl. Gefährdung von Leib und Leben) einzugehen. Auch die Armee muss Vorschriften und Reglemente abbauen. Die Kommandanten müssen wieder mehr Handlungsfreiheit und Rückendeckung vom EMD erhalten.

Wahrscheinlich wäre z.B. auch ein Englischkurs ein willkommener Anreiz, den ich mir als weiteren Beitrag zu diesem von der Wirtschaft geforderten «return» gut vorstellen könnte.

J. Baumann: Das von mir angesprochene persönliche Risiko, verbunden mit materiellen Opfern, welches junge Kaderangehörige auf sich nehmen, kann nur mit einer angemessenen Entlöhnung durch den Staat kompensiert werden. Wenn junge Kader im Militärdienst weniger als ein(e) Arbeitslose(r) verdienen, erstaunt es nicht, dass wir viele potentielle Kp Kdt Anwärter schon vor der Unteroffiziersschule verlieren. Anderseits sind der Schaffung von angesprochenen Zusatzkursen durch bestehende, bereits herabgesetzte Dienstzeiten Grenzen gesetzt.

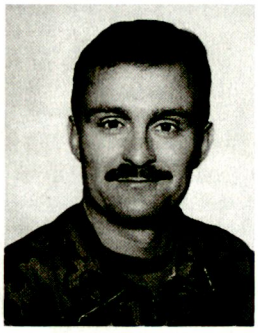
ASMZ: *Der Chef Heer stellte an einem Kontaktgespräch mit der Wirtschaft ein Modell zur Diskussion, bis und mit Stufe Einheitskommandant die militärische Ausbildung in einem Block zu absolvieren. Wie würde dieser Vorschlag aus Ihrer Sicht von der Wirtschaft aufgenommen?*

B. Aellig: Bis und mit Offiziersschule ist es praktisch fast in allen Fällen bereits heute ein Block. Dies empfinden wir zumindest als Arbeitgeber so. Wenn diese Blockbildung auch im Hinblick auf andere Stoffbestandteile (Sprachen usw.) organisiert werden soll, hätte die Wirtschaft aus meiner Sicht nichts dagegen.

T. Honegger: Aus meiner Erfahrung zeigt es sich bis zum Zugführer, ob jemand führen kann oder nicht und damit auch als Einheitskommandant in Frage kommt. Diese Kandidaten sollten die Möglichkeit haben, en bloc weiterzumachen. Dies würde sich auf die nächste Stufe auswirken, denn die Stufe zum Bataillonskommandanten wird dann eher wieder genommen. Bis Einheitskommandant ist die kritische Schwelle, dort müssen wir sie verjüngen.

J. Baumann: Das muss die Wirtschaft beurteilen. Um aber den Einstieg allfälliger Absolventen ins Berufsleben zu gewährleisten, sollte ein klares Anforderungsprofil von Militär und Wirtschaft definiert werden. Die Wirtschaft muss im Gegenzug für dieses Mitbestimmungsrecht die Eingliederung der Wehrdienstabgänger garantieren. Aus militärischer Sicht verspricht dieser Dienst en bloc, die teilweise verlorengegangene Kontinuität in der Ausbildung zurückzubringen.

Persönlich bin ich der Meinung, dass beispielsweise ein Grundausbildungs-Lehrbataillon – nach dem Beispiel der deutschen Heeresorganisation aus Zeitsoldaten und Instruktoren zusammengesetzt und auch als Bereitschaftstruppe einsetzbar – sinnvoll wäre, da mit dieser Organisationsform den unterschiedlichen waffengattungsspezifischen Bedürfnissen am ehesten Rechnung getragen wird. Gleichzeitig würden bei einer Erhöhung der Dienstzeit auch die angesprochenen begleitenden Lehrgänge, z.B. in Informatik oder Sprachen, möglich.



**Jürg Baumann,
Instruktionsoffizier Bundesamt
für Kampftruppen,
Major im Generalstab,
Aarau.**

T. Honegger: Wenn ich als Regimentskommandant einen Einheitskommandanten suche, dann kann ihn nur der Divisionskommandant ernennen. Meines Erachtens müsste auf der Stufe des Korps eine neue Personalstelle geschaffen werden, die sich mit der Personalevaluation befasst. Der Personalausgleich müsste über die Korpsgrenze hinaus erfolgen, damit fähige Kader vollumfänglich erfasst und eingesetzt werden können. Der Mensch muss auch hier im Zentrum stehen.

ASMZ: *Wie wird der Vorschlag zum Management Development der Projektgruppe AHEAD innerhalb des Stabs F Div 6 aus wirtschaftlicher und militärischer Sicht beurteilt (v.a. ASMZ-Nr. 7/8-97). Wo liegen die Vor- und Nachteile, welche Probleme könnten sich allenfalls ergeben?*

T. Honegger: AHEAD ist meines Erachtens der einzig richtige Ansatzpunkt: Ziel muss sein, die Besten zu erfassen. Deshalb muss das Projekt auf die höchste Stufe gebracht werden, d.h. Chef Heer bzw. Vorsteher EMD. Diese hochkarätige Ausgangslage muss unbedingt auch hochkarätig weiterentwickelt werden.

In den vier Korps müsste mit den Wirtschaftsführern zusammen in dieses Projekt Zeit investiert werden. Wir müssen bereit sein, die Rahmenbedingungen für die Weiterausbildung «Militär» neu zu definieren, um Qualität zu erhalten, denn wir können nicht mehr lang zuwarten.

J. Baumann: Das Gelingen dieses oder ähnlicher Konzepte würde bei einer allfälligen Realisierung den Kandidaten mehr soziale Sicherheit geben, die Durchlässigkeit von Wirtschaft und Militär fördern und schliesslich durch das gemeinsame Vorgehen die Garantie für die Wahl des besten Kadernachwuchses geben.

Probleme sehe ich, wenn das Top-Management eine positive Grundhaltung in bezug auf das Weitermachen in der Armee bekundet, die unterstellten Kader in der Linie aber geeigneten Kandidaten die Unterstützung versagen. Als Hauptgrund werden mir bei meinen Nachfragen meist die bei militärbedingten Absenzen unmöglich zu erfüllenden Vorgaben der vorgesetzten Stelle im Beruf angegeben.

**Adrian Bergmann,
Bauprojektleiter/Tech TS,
Unirenova AG,
Hptm, Kdt PAL Kp III/70,
Zürich.**

A. Bergmann: Die Bekenntnisse auf höchster Stufe sind gut, aber auf der mittleren Stufe ist die Akzeptanz nicht mehr immer vorhanden. Es müsste bis unten mitgetragen werden.

K. Widmer: Bei denjenigen Kandidaten, die militärisch weitermachen wollen, muss ein Anreiz im Sinne unserer Diskussion geschaffen werden. Bezüglich der Einstellung des Top-Managements zum Militär ist absehbar, dass künftig in den Geschäftsleitungen der Grosskonzerne vermehrt Kader mit internationaler Herkunft Einsitz nehmen werden. Wichtige Führungsnachwuchsfragen sollten inskünftig wieder vermehrt auf hoher Ebene besprochen werden. Wenn ein Korpskommandant die Problematik diskutiert, wird sicher eine bessere Resonanz erfolgen. Eine klare und deutliche Kommunikation bildet indessen absolute Voraussetzung.

Ich habe mir kurz Vor- bzw. Nachteile zum Projekt AHEAD notiert. Positiv sind bei Übereinstimmung in der Personalbeurteilung beidseitig abgesicherte Daten. Nachteilig wirkt sich die Kostenfolge aus. Dies führt zur Frage der Differenzenbereinigung: Was geschieht bei grossen, unüberbrückbaren Unterschieden zwischen der militärischen und der wirtschaftlichen Beurteilung? Man darf auf kein Modell eingehen, wenn diese Frage nicht ausführlich besprochen ist.

B. Aellig: Dabei muss man sich aber auch bewusst sein, dass die Anforderungen an eine militärische Kaderposition nicht völlig kongruent mit denen einer zivilen sind. Erfolgreiche Wirtschaftsführer sind nicht automatisch auch gute militärische Führer und umgekehrt natürlich auch.

ASMZ: *Welches Fazit ziehen Sie am Ende dieser Diskussionsrunde?*

K. Widmer: Ich möchte als Fazit einige Grobideen zur Armeereform skizzieren. Soldaten und untere Kader könnten jährlich bis und mit Vollendung des 30. Altersjahres einberufen werden. Dies würde einen linearen Aufbau bzw. die Reduktion der Bestände ermöglichen. Bis und mit 40. Altersjahr können sie dann in eine Art mobile Reserve oder zum Zivilschutz übertreten. Die höheren Kader sollten bis zum 50. Altersjahr zur Verfügung stehen.

Mit diesem Modell könnte eine quantitative Reduktion der Armee erreicht werden. Berufsleute sollen in Zukunft mit Anreizen, z.B. einer Zusatzausbildung, wieder ein besseres Bild von der Armee bekommen. Dies würde zu einer höheren Armee-Akzeptanz führen.

Schliesslich muss die Frage geklärt werden, wo heute die Grenze der Milizarmee liegt. Wo sollte die Professionalisierung, verbunden mit den notwendigen finanziellen Anreizen, verstärkt werden? Eine reine Berufsarmee ist abzulehnen. Es muss eine Kombination aus Miliz- und Berufsarmee sein. Eine solche Reform würde die Effizienz der Armee steigern, ein auch von den bürgerlichen Parteien im Interesse der gesamten Volkswirtschaft gefordertes Sparpotential eröffnen und gleichzeitig den Kadernachwuchs wieder besser sicherstellen.

J. Baumann: Für mich persönlich stehen drei Forderungen im Raum:
– Schaffen eines allgemein von der Wirtschaft anerkannten Führungs-Leistungsausweises inkl. der Anerkennung des geleisteten Militärdienstes als Berufspraxis.
– Mit neuen Wehrdienstmodellen den veränderten wirtschaftlichen und unterschiedlichen militärischen Anforderungen mehr Rechnung tragen.
– Durch materielle Anreize, resp. angemessene Entlöhnung, den besten Kadernachwuchs vor dem eigentlichen Einstieg ins Berufsleben gewinnen.

B. Aellig: Die interessante Diskussion hat aufgezeigt, dass viele der diskutierten Probleme letztlich Kommunikationsprobleme zwischen Wirtschaft und Armee sind. Wenn Lösungsansätze im Bereich Ausbildung gesucht werden, muss dies auf jeden Fall breit kommuniziert werden mit den dazugehörenden Begründungen, Konsequenzen, Vor- und Nachteilen. Wir kommen nicht zum Ziel, wenn die Armee dies wieder als interne Angelegenheit betrachtet.

T. Honegger: «Das undenkbare denken»: Warum nicht einmal einen 20jährigen in eine Arbeitsgruppe miteinbeziehen, um die Motivation und die Denkweise dieser Generation kennenzulernen und um die Erkenntnisse dann zu Lösungen verarbeiten zu können? Kommunikation im Verbund ist sehr wichtig.

A. Bergmann: Die Durchdringung der Armee in der Wirtschaft bzw. Politik ist abnehmend. Deshalb ist vermehrte Kommunikation notwendig. Der Wirtschaft muss klar werden, dass, wenn im Bereich Sicherheit nicht investiert wird, in fünf bis zehn Jahren entsprechende Konsequenzen für die Wirtschaft resultieren. ■

Die Fahrzeug-Ordonnanz für den zivilen Transportdienst.

Mobilmachung vom Profi.

Emil Frey AG

Die effiziente Truppe.
Seit über 70 Jahren im Einsatz.