

Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 73 (1998)
Heft: 4

Artikel: Erwachsenenbildung bei der Panzerbrigade 4
Autor: Itin, T.E.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-715335>

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: 01.02.2026

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

Erwachsenenbildung bei der Panzerbrigade 4

Von Major T. E. Itin, Basel

Brigadier Heinz Rufer hat am 12. und 13.2.1998 seine Kommandanten einberufen, um sie mit vier Themenkreisen zu konfrontieren, präsentiert durch hochkarätige Referenten: «Finanzpolitik», «Wir Menschen», «Rüstungsbeschaffung» und «Herausforderungen der Zukunft». Als «Vordenker» der Militärs und unterstützt durch KKdt Zoller, Kdt FAK 2, vermittelt er so Wissen und Einblicke, die seine Kommandanten sowohl in ihrer militärischen als auch in ihrer zivilen Funktion als Entscheidungsträger besitzen müssen, um ihrer Aufgabe und Verantwortung optimal gerecht zu werden. Armee, öffentlicher Dienst und Wirtschaft kämpfen um die Besten zur Besetzung ihrer Kaderstellen. Wenn die Besten in der Wirtschaft bei der Armee Wissen auftanken können, das sie anderweit teuer erkämpfen müssten, dann gewinnen sie einen unbezahlbaren Vorsprung, der sie im Wettbewerb stärkt und in ihrer Position festigt.

Bei strahlendem Wetter begrüßt Brigadier Rufer seine Kommandanten im Rüttihubelbad bei Walkringen.

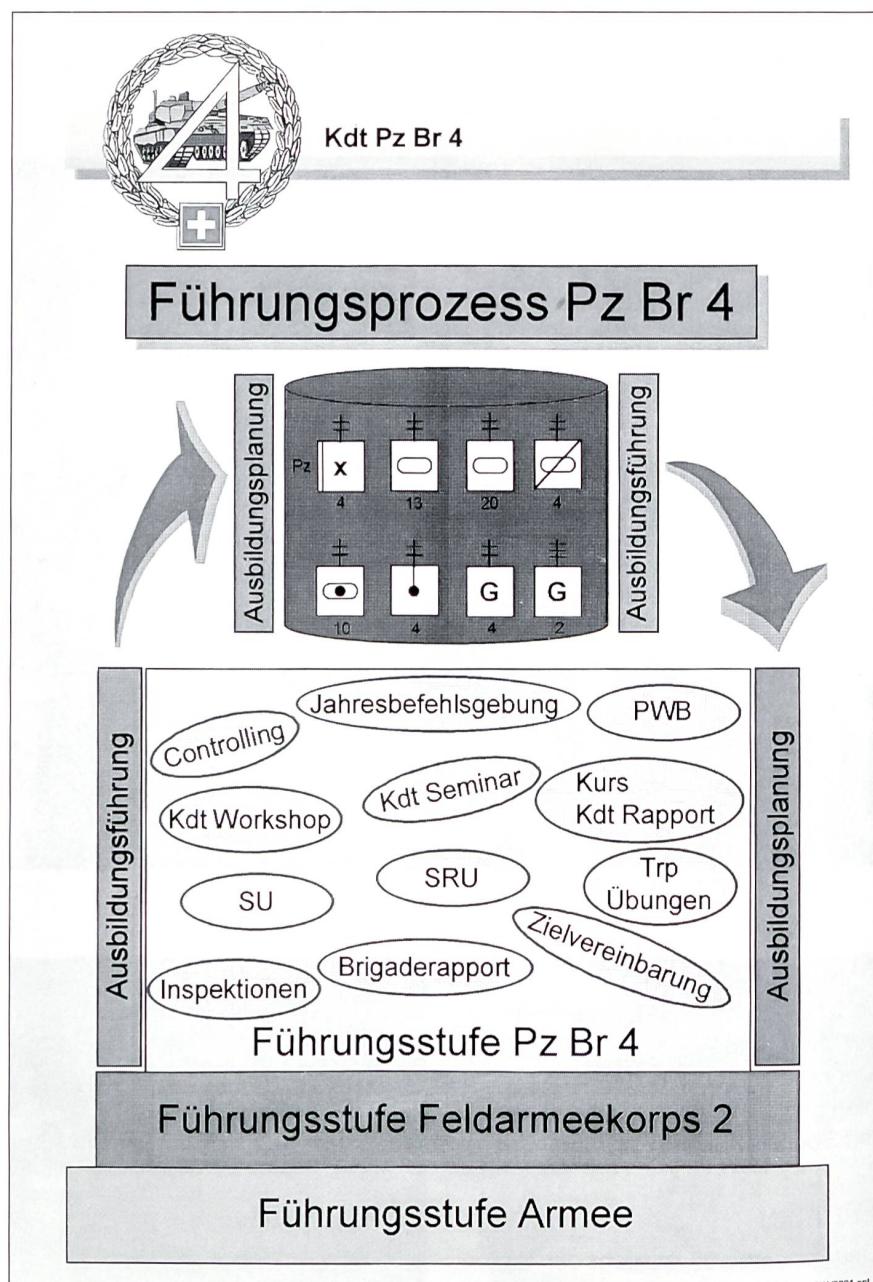
Seit dem 1.1.1998 haben in seiner Brigade nebst einem Regimentskommandanten, 3 Bataillons-Kommandanten sowie 8 Bat Kdt-Stellvertretern insgesamt 28 von 55 Kompaniekommendanten ihre Funktion neu angetreten. Der Brigadecommandant fordert sie auf, sich mit dem Leitbild zu identifizieren, das die Unternehmenskultur der Brigade prägt: «Erfolgreiche Auftragserfüllung in einem korrekten, menschenbezogenen Umfeld. Gegenseitige Achtung. Menschliche Nähe, Eigenverantwortung und Mitdenken stehen immer im Zentrum unserer militärischen Gemeinschaft.»

Brigadier Rufer erinnert seine «Jungmanager» daran, was es heisst, mit 26 Jahren Kompaniekommendant zu sein: Als Chef in voller Führungsverantwortung zu stehen, seine Chancen zu erkennen und zu nutzen, positive und negative Führungserfahrung direkt zu erleben, als Vorbild gefordert und gefördert zu werden, Verantwortung für 100 AdAs zu tragen, selbstkritisch zu sein und die Tradition der Brigade mitzutragen und zu fördern.

• Themenkreis «Finanzpolitik»

Nationalrat Dr. Peter Hess aus Zug eröffnet die Vortragsreihe mit seinem Referat «Bundesfinanzen, Mittel und Wege zur Sanierung».

Nach einem Überblick über die dramatische Aufblähung der Bundesschulden, die sich seit 1990 um 39 Mia auf heute rund 90 Mia erhöht haben, und den nach wie vor ungebrochenen Anstieg der Staatsdefizite, bedingt durch die Ausgabenflut speziell bei Sozialer Wohlfahrt, Verkehr, Landwirtschaft/Ernährung, Bildung und Grundlagenforschung, sucht er nach Abhilfe. Er sieht sie vor allem in der Reduktion der Bundessubventionen



und der Reform der Verwaltungsstrukturen. Insbesondere beklagt er die «weitgehend fehlende politische Kontrolle über die Ausgabenüberschüsse».

Um die vom Bundesrat Ende 1997 beschlossene «umfassende Sanierungsstrategie» durchzusetzen, bedarf es gewaltiger Anstrengungen und grosser Disziplin von Parlament und Bundesrat.

Als zweiter Referent spricht J.F. Gut, Generalsekretär VBS zum Thema «Finanzen im EMD».

Wiewohl das EMD (neu VBS) als einziges Departement mit den Ausgaben zurückfährt und in der Zeit von 1991 bis 2001 rund 9 Mia Fran-

ken einspart, nimmt der Druck auch in Zukunft nicht ab. Die zentrale Frage lautet: Was ist der Schweiz die Sicherheit wert? Wo liegen die künftigen Risiken? Wie entwickelt sich die demographische Basis für die Rekrutierung? Wie schreitet die Integration der Schweiz in die politischen Strukturen Europas voran?

Die Kommission Brunner hat die Aufgabe, die sicherheitspolitischen Gegebenheiten im Blickfeld der nächsten 20 bis 25 Jahre abzuschätzen. Ausgehend von dieser Lagebeurteilung muss die Sicherheitspolitik neu definiert werden. Darauf basierend kann ein neues Armeeleitbild erstellt werden und die Planung einer entsprechenden Armee erfolgen.

● Themenkreis «Wir Menschen»

René Lichtsteiner, Personalchef ABB Schweiz, befasst sich mit dem Thema: «Menschenführung als wissenschaftliche Disziplin».

Nach der Definition des Begriffes «Menschenführung» als «zielorientierte, wechselseitige Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation» erläuterte er die verschiedenen Menschenbilder, die das Führungsverständnis beeinflussen. Der Reigen führt vom «economic man» des Taylorismus zum «social man» von E. Mayo, zum «selfactualizing man» von A.H. Maslow, dem «theory X/Y-man» von D. McGregor bis zum «complex man» von E. Schein. Bei den Führungstheorien beleuchtet er kurz vier Gruppen, nämlich die personenorientierte, positionsorientierte, interaktionsorientierte und die situationsorientierte.

Die ideale Führungskraft besitzt sowohl Talent als auch Erfahrung. Das natürliche Führungstalent zeichnet sich aus durch breites Bewusstsein, analytischen Verstand, konzeptionelle Fähigkeiten, Organisationstalent, Energie, hohes Selbstvertrauen, Sensitivität gegenüber den Mitmenschen, Kooperations- und Zielorientiertheit.

Die Führungserfahrung ergibt sich zu 70% aus Eigenerfahrung, 20% aus Coaching und 10% aus Kursen. Letztlich sieht er in der militärischen Führung viel Positives: frühe Führungserfahrung, zielgerichtetes Feedback zur Führungsleistung, viele schwierige Situationen, viele gute Vorbilder und ideales Verhältnis der Lernerfahrungen (70% – 20% – 10%).

Die Tänzerin und Choreographin Nina Corti befasst sich mit der «Körpersprache».

Am Beispiel der frühkindlichen Lebenssituation erläuterte sie Wesen und Bedeutung der nonverbalen Kommunikation zwischen Neugeborenem und Mutter. «Der Körper ist der Spiegel der menschlichen Gefühle und Gedanken. Die Kenntnis der Körpersprache, des lautlosen Frage- und Antwortspiels im körperlichen Verhalten, öffnet direktere Wege zueinander und freieren Umgang miteinander. Ein Blick, eine Wendung des Kopfes, eine ergrifffende Geste, eine abwehrende Gebärde sagen oft mehr als tausend Worte.» Nina Corti lebt mit und für den Tanz. Er ist ihr bestes Ausdrucksmittel, was sie auch mit zwei Beispielen eindrucksvoll demonstriert.

Der Kommandant hingegen, der diese Signale bewusst wahrnehmen und interpretieren will, bedarf der Anleitung. Das beste Fachbuch zum Thema ist nach wie vor der Band von Samy Molcho: «Körpersprache», Mosaik Verlag München, 1984.

Ulrich Knellwolf, Theologe und Autor, befasst sich mit dem Thema «Emotionen».

Er geht das Thema philologisch an. «Emotion» kommt vom lateinischen Verb «emo-veo», d.h. hinausschaffen, hinaustreiben, vertreiben. Wer Emotionen hat, ist somit ein «emotus», ein Hinausgetriebener aus sich selbst. Wir sagen: «Er geht aus sich heraus.» Wohin wird er getrieben?: «zu den andern». «Er ist nicht ganz bei sich selbst.» «Er ist aus

Schulden von Bund, Kantonen und Gemeinden

In Millionen Franken	1970	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995 (2)	1996 (3)	1997 (3)
Bund	11284	31680	38509	43915	55296	65970	73264	82152	88418	90900
Veränderung in %	72.27	180.75	21.56	14.04	25.92	19.30	11.06	12.13	7.63	2.81
Kantone	10029	22400	30535	34983	40759	46971	51649	53436	56000	59000
Veränderung in %	125.68	123.35	36.32	14.57	16.51	15.24	9.96	3.46	4.80	5.36
Gemeinden	15000	23000	29000	31000	33750	35000	36000	36750	37500	38000
Veränderung in %	150.00	53.33	26.09	6.90	8.87	3.70	2.86	2.08	2.04	1.33
Total (1)	36313	77080	98044	109898	129805	147941	160913	172338	181918	187900
Veränderung in %	113.68	112.27	27.20	12.09	18.11	13.97	8.77	7.10	5.56	3.29

1 Ohne Doppelzählungen

2 Geschätzte Zahlen für die Gemeinden

3 Budgets

Quelle: Die Volkswirtschaft; BFS, Öffentliche Finanzen der Schweiz; Budget des Bundes

dem Häuschen.» «Er ist nicht ganz bei Trost.» Trost ist Zuwendung von andern.

Anhand derartiger Sprachwendungen aus dem Alltag schildert er die Bedeutung der Emotionen. Gefährlich findet er «Emotionslosigkeit». Emotionen sind oft schwer zu kontrollieren. Für Knellwolf sind Emotionen wie das Wasser. Ein Wildbach, richtig kanalisiert, richtet kaum oder nur wenig Schäden an. Lässt man ihm freien Lauf, sind bei Unwetter die Schäden verheerend. Daraus die Folgerung: Emotionen zeigen, aber nicht überbordieren lassen.

Simon Schenk, Nationalrat und ehemaliger Nationaltrainer Eishockey und Sportdirektor Zürich Lions, befasst sich mit dem Bereich «Extrembelastung und Stress».

Für Simon Schenk ist Stress eine psychische Extremsituation, die sich durch körperliche Symptome einleitet: Hohe Herzfrequenz, Atemnot, Muskelverkrampfung, enorme innere Spannung. Er vergleicht die Stresssituation mit der eines Autos, dessen Fahrer auf der Bremse steht und gleichzeitig Gas gibt. Der «Steuermann» bei Stress ist die Kraft der Gedanken. Erfolg im Sport setzt Technik, Taktik, Kondition und gute geistige Verfassung voraus. Gedanken sind mächtig. Negatives Denken schwächt, positives Denken gibt Kraft. Stress vermeidet man, indem man sich organisiert, die Latte nicht zu hoch legt, sich nur das vornimmt, was man tatsächlich auch zu leisten und zu vollenden vermag.

● Themenkreis «Rüstungsbeschaffung»

Divisionär Urban Siegenthaler, Unterstabschef Planung, erläutert die «Rüstungsplanung 1998 – 2005».

Grundlegend für die Rüstungsplanung sind zunächst die vom Parlament genehmigte Sicherheitspolitik, der daraus abgeleitete Auftrag der Armee, die Rahmenbedingungen für die Armee 95 und die Einsatzkonzeption der Armee. Hieraus ergeben sich Strategie, operative Doktrin, Organisation, Struktur und die zu erbringende Qualität der Leistung.

Als Planungsdokumente sind zu nennen das Armeeleitbild, die Planungsrichtlinien und das standardisierte Planungsprozedere.

Der Fall Jugoslawien hat gezeigt, dass keine Erfolge erzielbar sind, wenn man versucht, mit Strategien von gestern Probleme von heute zu lösen. Zu lange ging es bis zur

Erkenntnis, dass Probleme von heute nur mit angemessenen Strategien von heute gemeistert werden können.

Es ist nicht Aufgabe der Kommission Brunner, die künftige Struktur der Armee zu diskutieren. Sie soll die in den nächsten 20 bis 25 Jahren zu erwartenden strategischen Gefährdungspotentiale ausloten und definieren. Damit soll eine Grundlage geschaffen werden für die künftige Sicherheitspolitik, aus der ein neues Armeeleitbild und eine darauf abgestimmte Armeestruktur entwickelt werden kann.

Vorerst geht es für die Planung und Rüstungsbeschaffung schwergewichtig darum, die Optimierung der im Aufbau befindlichen Armee 95 zu gewährleisten und das Projekt «Progress» zu verwirklichen.

Toni Wicki, Rüstungschef der Armee, präsentiert den Themenblock «Rüstungsbeschaffung».

Die Gruppe Rüstung ist ein moderner Dienstleistungsbetrieb, der – im Wissen um seine volkswirtschaftliche Bedeutung – eine an wirtschaftlichen Grundsätzen orientierte, zeitgerechte Versorgung der Armee mit einer ausreichenden Ausrüstung sicherzustellen hat. Die Rüstungspolitik orientiert sich am militärischen Bedarf unter Berücksichtigung der Interdependenz von Information und Kooperation.

Die Leitideen der Rüstungspolitik umfassen Kosten-Nutzen-Optimierungen in allen Projektphasen, Verfügbarkeit des Materials, Vermeidung von kostenintensiven Helvetisierungen und Beteiligung bei Beschaffungen im Ausland.

Sorgen bereitet die Gefahr, dass bei schwindenden Rüstungskrediten die Last der Betriebsausgaben das Ausmass der eigentlichen Rüstungsausgaben mittelfristig mindern könnte.

Der Rüstungsprozess ergibt sich aus den Vorgaben des Generalstabs (was, wann, wieviel), dem Selektions- und Spezifikationsprozess durch das Beschaffungs- und System-Management und die Marktperformance durch Industrie, Kompetenz-Zentren und dezentralem Service.

Die Rüstungspolitik verlangt für die Armee die Sicherstellung von Technologien und Kapazitäten für Kampfverteidigung, Kampfwertsteigerung, Unterhalt und Liquidation der Rüstungsgüter.

Die ehemaligen Rüstungsbetriebe wurden in vier Unternehmungen zusammengefasst: SF

(Flugzeuge und Systeme), SM (Munition), SW (Waffensysteme), SE (Elektronik). Ihnen obliegt die Sicherstellung der notwendigen Technologien für die Armee: Behauptung einer bedeutenden Marktposition im Rüstungssektor auf nationaler Ebene und vermehrte Partnerschaft mit privaten Unternehmen durch Nutzung der Möglichkeiten zur Teil- und Vollprivatisierung.

Divisionär Ulrich Jeanloz, Direktor des BAUT, schildert die Rüstungsbeschaffung am Beispiel der «Schwimmbrücke 95».

Die Schwimmbrücke 95 löst die Schlauchboot-Brücke 61 ab und ist nicht nur für den rein militärischen Einsatz, sondern auch im Falle von Katastrophen geeignet. Sie lässt sich auch als Fähre einsetzen. Die Bauzeit hat sich von ehemals 6 bis 8 Stunden auf eine Stunde reduziert. Beim Einsatz als Fähre genügt sogar eine halbe Stunde. Für den Aufbau sind anstatt 800 Mannstunden nur deren 50 erforderlich. Die Schwimmbrücke 95 besteht aus einzelnen Modulen mit einer Länge von 10 m und zwei Rampenteilen, die auf dem Fahrzeug aufgeklappt sind und direkt ab Fahrzeug eingewassert werden. Für die Verschiebung sind nicht mehr 30, sondern nur noch 13 Fahrzeuge erforderlich.

● Themenkreis: «Herausforderung der Zukunft»

Dr. Hans Widmer, Ex-Präsident des Verwaltungsrates von Oerlikon-Bührle, spricht zum Thema: «Zukunft der Schweiz im internationalen Umfeld».

Hans Widmer erweist sich als geschichtsbewusst, traditionsverbunden einerseits und dynamisch, innovativ und zukunftsorientiert anderseits. Er bekennt sich zu den Werten, die unser Land geprägt und gross gemacht haben: Die Schweiz funktioniert integrerend und nicht polarisierend, ist verantwortungsbewusst, akzeptiert Mehrheitsbeschlüsse, achtet auf die Umwelt, pflegt eine eigene Kultur und hat eine starke Wirtschaft.

Gefahrenpotentiale sieht er im Trend, Gesetze nicht zu befolgen, sondern zu interpretieren, dem Schwinden der schweizerischen Eigenart. Der lange Weg von der früheren Kargheit, welche aus dem Leistungswillen eine Tugend machte, geht allmählich über zu Sättigung und Erschlaffung. Die Schweiz kann nur überleben, wenn sie sich auf Produktions- und Dienstleistungssparten spezialisiert, die ihren ureigenen Ressourcen und ihrer Kultur gerecht werden.

Die Entscheidungsträger im Land müssen begreifen lernen, dass jede Entscheidung auch eine Verzichtleistung beinhaltet. Die Wirtschaft kann nur in einem gesunden Staat gedeihen. Dazu gehört ein ausgeglichener Staatshaushalt. Ein Parlament, das dies nicht zustande bringt, verstösst gegen die Verfassung und sollte unverzüglich aufgelöst werden.

Antoinette Hunziker-Ebneter, Vorsitzende der Geschäftsleitung Schweizer Börse, widmet sich dem Thema «Vision Schweiz – Garten Eden oder Apokalypse?»

Antoinette Hunziker konzentriert ihre Ausführungen auf den «Wissensträger Mensch». Sie plädiert für eine Bedeutungsverlagerung vom Kapital zum Wissen, zur Nutzung von

Rechnungsabschlüsse von Bund, Kantonen und Gemeinden

Bund

In Millionen Franken	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1994 (1)	1995	1996 (2)	1997 (2)
Ausgaben	2 601	4 920	7 765	13 541	17 389	22 881	31 616	41 341	40 528	43 840	44 242
Einnahmen	3 316	4 952	7 975	12 232	16 318	22 185	30 837	34 635	36 062	38 463	38 471
Überschuss	715	32	210	-1 309	-1 071	-696	-779	-6 706	-4 467	-5 377	-5 768

Kantone

In Millionen Franken	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1994 (1)	1995	1996 (2)	1997 (2)
Ausgaben	2 796	5 782	9 533	18 494	21 926	29 158	41 116	52 508	52 111	54 453	56 500
Einnahmen	2 768	5 378	9 287	17 879	21 763	29 420	39 264	48 801	50 147	52 430	53 400
Überschuss	-28	-404	-246	-615	-163	262	-1 852	-3 707	-1 964	-2 023	-3 100

Gemeinden

In Millionen Franken	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1994 (1)	1995	1996 (2)	1997 (2)
Ausgaben	2 043	3 959	6 840	13 463	16 476	22 089	30 245	37 873	38 427	39 250	39 700
Einnahmen	2 214	3 782	6 412	12 948	16 934	22 230	29 423	36 980	37 587	38 500	39 200
Überschuss	171	-177	-428	-515	458	141	-822	-893	-840	-750	-500

Schweiz, Total

In Millionen Franken	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1994 (1)	1995	1996 (2)	1997 (2)
Ausgaben	6 478	12 374	20 285	38 066	47 240	62 773	86 614	111 533	110 826	114 887	116 159
Einnahmen	7 356	11 828	19 840	35 797	46 464	62 480	83 161	100 226	103 555	106 556	106 791
Überschuss	878	-546	-445	-2 269	-776	-293	-3 453	-11 307	-7 271	-8 331	-9 368

Ohne Doppelzählungen

1 Ab 1991 neue Berechnungsmethode

2 Budget

Quelle: BFS, Öffentliche Finanzen der Schweiz; Budget des Bundes

Human-Ressourcen als Energiespender, zur Fähigkeit der Integration und Erneuerung von Wissen und zu einem effizienten Informations-Management als entscheidende Erfolgsfaktoren.

Mit der «emotionalen Energie» soll eine Atmosphäre angstfreier Kommunikation geschaffen werden. Leistung soll positiv erlebbar sein. Die «rationale Energie» sorgt für Transparenz im Entscheidungsprozess. Das Management ist gefordert durch Intuition, Kreativität und Sensibilität, Abkehr vom «Shareholder-value-Mythos» und Zuwendung zu höheren Werten mit qualitativem Wachstum als Ziel.

Frauen im Ex-Paradies der Werkältigen

Vordergründig verkündeten die bolschewistischen Revolutionäre das Paradies der Werkältigen. In ihren Taten praktizierten sie Staatsterror und eine unbeschreibliche Verachtung der Menschenwürde und Verletzung der Menschenrechte. Jetzt, da die Archive des KGB sich allmählich öffnen, kommen Tatbestände ans Licht, die in ihrer Niederträchtigkeit kaum zu überbieten sind. Ein typisches Beispiel ist das Dekret des Sowjets der Volkskommissare im Gouvernement Saratow: § 1: Mit dem 1. Januar 1918 ändert sich das Gesetz über das permanente Eigentum an Frauen zwischen 17 und 30 Jahren. § 3: Der frühere Eigentümer (Ehemann) hat das Recht zum gelegentlichen Gebrauch seiner Frau. § 4: Frauen, für die dieses Dekret zutrifft, gehen vom privaten ins allgemeine Eigentum über. § 5: Verantwortlich für die Verteilung der Frauen sind die Deputierten des Sowjets der Arbeiter, Soldaten und Bauern des Gouvernements. § 6: Bürger Männer haben das Recht zum Gebrauch der Frauen nicht öfter als viermal wöchentlich und nicht länger als drei Stunden. § 9: Nicht der Arbeiterklasse angehörige Männer haben einmal im Monat das Recht zur Benutzung einer Frau...

Die weiteren Paragraphen kann man nachlesen in der BaZ Nr 290 vom 12. Dezember 1997.

Gemessen am Ausmass der Trümmer, die der Staatsterror der Kommunisten in den Seelen der Menschen, in der Ökologie und der Wirtschaft hinterlassen hat, blieben die Befürchtungen selbst der härtesten Systemkritiker zur damaligen Zeit noch hinter der Wirklichkeit zurück.

T. E. Itin, Basel

**“Jederzeit
ist
Berghilfzeit!”**



Schweizer Berghilfe
Verlangen Sie unseren Einzahlungsschein
Telefon 01/710 88 33