

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 90 (2015)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Fritz Lier : "Unsere Kader müssen zwingend wieder praktisch führen"  
**Autor:** Lier, Fritz  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-717310>

### **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:** 05.02.2026

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

# Fritz Lier: «Unsere Kader müssen zwingend wieder praktisch führen»

Mitte 2015 tritt der Bündner Divisionär Fritz Lier in den Ruhestand. Beruflich stand Lier schon von 1978 bis 1989 im Dienst des Bundes. Dann wechselte er zu einer Bank: Von 1989 bis 2003 nahm er in der Bankgesellschaft und der UBS Führungsfunktionen wahr. Als er am 1. Januar 2004 an die Spitze der neu geschaffenen Geb Inf Br 12 trat, kehrte er auch beruflich in die Armee zurück. Seit 2010 ist er stellvertretender Kommandant des Heeres. Als solcher ist er für die Heeresbrigaden zuständig.

- Herr Divisionär, Sie begannen Ihre berufliche Laufbahn als Kommandant eines Festungssektors und stiegen dann zum Berufsoffizier der Infanterie auf, bevor Sie zur Bankgesellschaft wechselten. Aber als Brigadier kamen Sie zurück zum Bund. Halten Sie die Durchlässigkeit der Laufbahnen für gut?

Fritz Lier: Unbedingt. Je voller und breiter der Erfahrungs-Rucksack, umso besser. So bedeutete für mich der Wechsel vom Kommandant des Festungssektors zum Berufsoffizier Infanterie kein Aufstieg, sondern einfach ein Berufswechsel. Die Durchlässigkeit der Laufbahn wird in Zukunft vermehrt an Bedeutung gewinnen.

- Ihr Beispiel ist eher selten. Warum kommen in der Schweiz solche «gemischten» Karrieren nicht häufiger vor?

Lier: Das hat man im Berufskorps vor Jahren nicht sehr geschätzt. Der Begriff «Abtrünniger» wurde etwa verwendet. Und ein solcher will man natürlich nicht unbedingt sein. Persönlich habe ich allerdings nur positive Echos erhalten. Beidseitig. Schlechte werden einem ohnehin nicht direkt vermittelt.

- Profitierten Sie als Brigadekommandant von Ihrer Erfahrung aus der Bankgesellschaft und der UBS?

Lier: Ja, selbstverständlich. Auch umgekehrt. Die Vielfalt der Führungserfahrungen kann nur positiv sein. Das wird zum ständigen Wechselspiel auch im Sinne von «geben und nehmen».

- In Ihrer Zeit bei der Bank führten Sie als Milizoffizier das Geb Füs Bat 111, das Geb Inf Rgt 12 und die Geb Ter Br 12. Wie ging das zeitlich neben Ihrer Belastung in der Bank?



Lier, damals Kdt Geb Inf Br 12, als Guest der Witiker Zunft am Zürcher Sechseläuten.

Lier: Die Belastung war zeitweise ordentlich hoch. Ganz intensiv wurde es jeweils als Brigadekommandant, wenn zum Beispiel WEF-Einsatz, Katastrophenhilfe-Einsatz und Einsatz an der Skiweltmeisterschaft in St. Moritz beinahe nahtlos aufeinander folgten. Damals hat die UBS meine militärischen Abwesenheiten vorbehaltlos geduldet und sogar unterstützt. Dafür bin ich ihr dankbar.

- In Ihren Truppenbezeichnungen scheinen regelmäßig die drei Buchstaben «Geb» auf. Ich kenne Männer wie Bundesrat (und Oberst i Gst) Johann Schneider-Ammann oder den Stadtzürcher Polizeikommandanten Daniel Blumer, die Wert auf die drei Buchstaben legen. Geht es Ihnen auch so?

Lier: Das hat auch mit Stolz zu tun. Bekanntlich gilt das für alle waffenspezifischen Verbände auch. Die Erlebnisse als Gebirgssoldat sind sowohl prägend als auch unvergesslich. Nicht jeder kann oder darf eine Kompanie über den Galastock oder auf den Piz Palü führen. Zudem verstehen sich echte Gebirgler fast blind und ohne grosse Worte.

- Was macht die besondere Qualität der Gebirgssoldaten aus?

Lier: Genügsamkeit, Bescheidenheit und Belastbarkeit. Übrigens, das trifft auf den Gebirgssoldaten unabhängig von seiner Kantonzugehörigkeit zu. Heutzutage unterscheiden sich die Gebirgsinfanterie- und Infanteriebataillone nur noch durch den eingeteilten Alpinof. Ihre Aufgaben sind



Am Altiski-Pizol-Patrouillenlauf mit dem Stab Geb Inf Br 12: Der Bündner Brigadekommandant Fritz Lier im Aufstieg.



Bilder: Archiv Lier

Das VBS führt jährlich eine Beförderungsfeier im Bundeshaus durch: Fritz Lier mit seiner Frau und seinen drei Töchtern.



Als Kdt Geb Inf Br 12 war Fritz Lier der «Mister WEF». Hier bei einem Gäste-Empfang mit dem ZSO, Oberst Jöri Kaufmann.



Mit RR Barbara Janom Steiner. Lier: «Mit Barbara zu arbeiten, war ein Hit. Ihre Erfahrung als Offizier hat vieles vereinfacht.»



Weltcup-Slalom 2007 in Adelboden. Fritz Lier ehrt den Zweiten: Benjamin Raich.

## Divisionär Fritz Lier – seine Laufbahn in Stichworten

### Miliz

1975 Zfhr in der Geb Füs Kp I/111, 1982 Kommandant der Geb Füs Kp II/111 1988 als Generalstabsoffizier Chef Versorgung im Stab der Geb Div 12 1992 Kommandant des Geb Füs Bat 111 1996 Unterstabschef Nachrichtendienst im Stab der Geb Div 12, 1999 Kommandant des Geb Inf Rgt 12 2001 Kommandant Territorialbrigade 12 als Milizoffizier

### Beruf

1978–1985 Kommandant eines Festungssektors 1985–1986 Kommandant Stellvertreter einer Festungsregion

1986–1988 Instruktionsoffizier bei den Festungstruppen

1988–1989 Instruktionsoffizier der Infanterie

1989–1993 Leiter Logistik SBG Chur

1993–1997 Geschäftsstellen-Leiter bei der UBS

1997–1998 Leiter Privatkundengeschäft UBS beider Appenzell

1998–1999 Marktgebietsleiter UBS AG Obersee-Glarus

1999–2003 Projektleiter Kundenmigration/Fusion UBS-SBV Region Ostschweiz

2004–2010 Kdt Geb Inf Br 12

2010–2015 Stellvertreter Kommandant Heer



**Brigaderapport 2005 mit der damaligen Regierungsrätin Evelyne Widmer-Schlumpf und Bundesrätin Micheline Calmy-Rey, die gerade aus dem Tsunami-Gebiet zurück war.**

haargenau dieselben. Und dabei ist doch die ganze Schweizer Armee eine Gebirgsarmee. In unserem Land können die Meteoverhältnisse innert Stunden zum Problem werden. Dann kommt es sofort aufs richtige und zweckmässige Verhalten an.

■ *Nun zu Ihrer langen, erfolgreichen Kommandozeit in der Geb Inf Br 12. Jahr für Jahr stellten Sie mit Partnern die Sicherheit des WEF in Davos so überlegt und überlegen sicher, dass Sie im Bündnerland den Titel «Mister WEF» erhielten. Freute Sie das? Geierte Sie das?*

Lier: Diese Einsätze waren immer sehr speziell. Echteinsätze, Verantwortung übernehmen und tragen, Menschen Sicherheitsgefühl vermitteln, all das hat mir sehr viel bedeutet und gegeben. Das war «meine Welt». Dazu kam, dass ich als Bündner Brigadekommandant auf einen hervorragenden Brigadestab, einsatzwillige und -bereite Verbände und auf ein riesiges Netz von Verantwortungsträgern und Freunden zählen durfte. Das hat mich schon gefreut.

■ *2010 gaben Sie die Geb Inf Br 12 ab, um nach Bern zu wechseln, wo Sie stellvertretender Kommandant des Heeres wurden. In Chur führten Sie eine Brigade, von Bern aus sind Sie nun für die Heeresbrigaden zuständig. Fiel Ihnen die Umstellung leicht?*

Lier: Ich hatte nach relativ frühzeitiger Ernennung (was ja wirklich nicht unbedingt der Norm entspricht) genügend Zeit, um mich auf die neue Situation einzustellen. Das ermöglichte mir, mich ordentlich aus dem Bereich der Geb Inf Br 12 zu verab-

schieden. Die Aufgabe, die ich in Bern wahrnehmen durfte, war faszinierend: Ich musste die Bodenhaftung nie ganz aufgeben. Mit der Verantwortung über die Einsatzbrigaden und die Kompetenzzentren des Heeres, die der Kdt Heer mir übertragen hat, hat er meine Präferenzen ziemlich genau getroffen. Mein Gefühl sagt mir, dass wir beide uns recht gut ergänzt haben. Die erfreuliche und ausgesprochen gute Zusammenarbeit mit meinen 16 Direktunterstellten während den letzten fünf Jahren möchte ich auf keinen Fall missen.

■ *Erlauben Sie ein paar aktuelle Fragen, mit der Bitte um kurze Antwort. WK Dauer – zwei oder drei Wochen?*

Lier: Drei Wochen!

■ *Schaffung einer dritten Mech Brigade. Ja/Nein?*

Lier: Ja.

■ *Ihre persönliche Meinung: Welches ist der herausragende Auftrag der Armee?*

Lier: Schutz von Land und Leuten.

■ *Rückkehr zu einer verbesserten Bereitschaft?*

Lier: Unbedingt.

■ *Qualität der Kader, wie Sie das bei Ihren Truppenbesuchen feststellen?*

Lier: Ungenügend. Dafür können sie aber in der Regel nichts. Ihr Rucksack wurde von uns zu wenig gefüllt. Ihre Ausbildung muss stark und praxisorientiert verbessert werden. Sie müssen zwingend wieder praktische Führungserfahrung machen können. Damit meine ich vor allem auch das Abver-

dienen ihres Grades. Persönlich bin ich auch heute noch fest davon überzeugt, dass unser ehemaliges Ausbildungssystem *Lehringe bilden Lehrlinge aus* intelligent und miliztauglich war.

■ **Qualität der Soldaten im Felde?**

Lier: Die Truppe macht, was man von ihr verlangt. Dort, wo es Probleme gibt, fehlen in der Regel klare Aufträge, strenge Dienste und der Mut von Vorgesetzten, das Verlangte durchzusetzen.

■ *Zum Schluss noch ein paar Führungsfragen anhand frei erfundener Situationen. Ein 21-jähriger Einheitsfeldweibel, ausgerüstet mit all den Insignien seiner neuen Position, soll erstmals vor die Kompanie treten. Er ist nervös. Sie sind sein väterlicher Freund. Was raten Sie ihm?*

Lier: Gib Dich, wie Du bist. Steh zu Deinen Stärken und Schwächen. Die, die vor Dir stehen, sind froh, dass sie Deine Verantwortung nicht tragen müssen.

■ *Ein 26-jähriger, sehr gut qualifizierter Zugführer erhält den Vorschlag in den Führungslehrgang-1 und soll Kp Kdt werden. Da stellt ihn in der Bank, in der er seit der Lehre arbeitet, sein britischer Chef vor die Wahl: Entweder Sie machen im Militär weiter oder Sie bleiben in der Bank. Was raten Sie ihm?*

Lier: Ich will die Koordinaten seines Chefs haben und werde mit diesem Kontakt aufnehmen. Das hat jeweils zu fast 100% funktioniert. Wir verstecken uns zu schnell hinter dem Spruch: «Die Wirtschaft will nicht.»

■ *Oder noch zugespitzt. Ein 32-jähriger, wieder sehr gut geeigneter Kp Kdt soll als Milizoffizier in den Generalstab überreten. Sein dänischer Chef hat kein Verständnis, offeriert aber als Alternative eine glänzende Ausbildung in Harvard. Was raten Sie dem Kp Kdt?*

Lier: Eigentlich dasselbe. Nur würde ich diesen Dänen in einen Generalstabslehrgang von Brigadier Lätsch einladen und ihm auch in einer Führungssimulator-Übung in Kriens zeigen, über welches Kapital er mit einem ausgebildeten Generalstabsleiter als Mitarbeiter verfügen wird. Und erst noch fast gratis.

■ *Herr Divisionär, wir danken Ihnen sehr für dieses Interview und wünschen Ihnen von Herzen einen erfüllten Unruhestand in Ihrem geliebten Bündnerland!*

fo. ■