Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 163 (1997)

Heft: 10

Artikel: Positionsbezug aus militärischer Sicht

Autor: Liener, Arthur

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-64760

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: 16.07.2025

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

Positionsbezug aus militärischer Sicht

Zurzeit stehen verschiedene Truppen unserer Armee im Assistenzdienst und unterstützen die zivilen Behörden bei der Bekämpfung der Waldbrände im Bündner Misox. Es sind unter anderem Teile einer Lufttransportabteilung und von Territorialformationen beteiligt. Damit wurden zum ersten Mal in der Geschichte der Schweiz Truppen für diese Art von Dienst aufgeboten. Es braucht also nicht unbedingt Krieg zu herrschen, um unsere Armee einzusetzen. Für derartige oder ähnliche Formen der Unterstützungen wurden unsere Streitkräfte schon in der Vergangenheit eingesetzt, zum Beispiel für die Bewachung von Flughäfen oder Konferenzen. Sie werden es wohl in Zukunft auch immer wieder werden. Das nächste Mal wird es in einigen Monaten im Zusammenhang mit dem Zionistenkongress in Basel sein. In der Vergangenheit haben wir uns zur Hauptsache auf einen Einsatz vorbereitet, der dann glücklicherweise nie eingetreten ist. Mit der Armee 95 erhielt das Militär Aufgaben, die wesentlich weiter gehen. Für diese neuen Einsatzformen muss nun die Truppe sicherlich gut ausgebildet und ausgerüstet sein. Wesentlich wichtiger ist jedoch, dass sie gut geführt wird. Wir brauchen deshalb weiterhin die besten Vorgesetzten. Zweitklassigkeit oder gar Drittklassigkeit könnte fatale Folgen haben. Nicht nur die Wirtschaft braucht fähige Mitarbeiter, auch wir brauchen sie. Die Schwierigkeit besteht nur eben darin, dass die Armee und die Privatwirtschaft auf dieselben Leute zurückgreifen muss, und genau hier haben auch wir das Problem. Dieses Problem kann aber nicht dadurch gelöst werden, dass Bedürfnisse der einen Interessengruppe erfüllt, die Interessen der anderen aber zu kurz kommen. Es ist wichtig, dass wir diese Frage als Ganzes betrachten und eine für alle Seiten akzeptable Lösung finden.

Arthur Liener
(1936), Dr. phil. nat., ist seit 1993 Korpskommandant und Generalstabschef der Schweizer Armee. Er trat 1969 in das EMD ein und war ab 1974 Stellvertreter des Unterstabschefs Planung. 1991 wurde Arthur Liener zum Divisionär ernannt und Direktor des Bundesamtes für Genie und Festungen. Er war 1983/1984 Stabschef der Reduit Brigade 22, 1985/1986 Kommandant des Versorgungsregimentes 13. Von 1987 bis 1990 kommandierte er die Festungsbrigade 23.

Ich gehe im folgenden von neun Thesen aus:

1. Der wirtschaftliche Druck auf die Unternehmungen der Privatwirtschaft wird weiterhin zunehmen.

Herr Widmer hat recht deutlich zum Ausdruck gebracht, wie das in Tat und Wahrheit heute auf den globalen Märkten zugeht. Ich bin überzeugt, dass diese Globalisierung weiter zunehmen wird. Ich muss einfach zu einigen Fakten kommen, die das zum Teil etwas anders illustrieren. Hier Beispiele aus den letzten Monaten. Bekanntlich geht man in der Grössenordnung so Mitte November in den Generalstabslehrgang I. Ich hatte in den unmittelbar vor dem Generalstabslehrgang I liegenden drei Wochen drei Mitteilungen von Anwärtern, die aus beruflichen Gründen nicht mehr bereit waren, in diesen Kurs einzurücken. Die Begründungen waren je nach dem mehr oder weniger elegant. Aber es war klar ersichtlich, dass hier aufgrund eines nicht explizit und expressis verbis ausgeübten Druckes auf die Ausbildung zum Generalstabsoffizier verzichtet werden musste.

Ich hatte in der gleichen Zeit das Entlassungsgesuch eines Bataillonskommandanten auf dem Tisch, der nach dem ersten Kommandojahr ganz klar zum Ausdruck brachte, dass er vor die Wahl gestellt wurde, sein Kommando weiter zu pflegen, oder eben darauf zu verzichten, weil an den Anforderungen seitens seiner Arbeitgeber an ihn nicht gerüttelt wird. Ein zweiter Bataillonskommandant im zweiten Kommandojahr hat dasselbe getan. Ich teile hier die Auffassung von Herrn Grete durchaus. Die Ferien beizuziehen, um überhaupt noch Militärdienst leisten zu können, ist sicherlich nicht der Weisheit letzter Schluss. Das sind die Fakten.

2. Im momentanen sicherheitspolitischen Umfeld wird für die Armee die Beantwortung der Sinnfrage immer wichtiger.

Auch das ist bereits angetönt worden. Es gibt Leute, die sagen, dass vor etwa sieben Jahren der Armee der Feind abhanden gekommen wäre. Diejenigen, die das sagen, betrachten die Armee als etwas Anachronistisches, als unnötiges Überbleibsel des Kalten Krieges. Vielleicht sind wir aber nicht ganz unschuldig an dieser Sichtweise. Wir haben oftmals unsere Daseinsberechtigung recht eindimensional vom Vorhandensein eines Feindes östlich des eisernen Vorhangs abgeleitet. Auch schon damals war die Armee mehr. Sie war, und ist es auch heute noch, nichts anderes als ein Mittel in der Hand der Landesregierung zur Bewältigung schwieriger Lagen. Schon vor dem Fall der Berliner Mauer haben wir Ordnungsdienst betrieben, haben dabei Flughäfen bewacht und haben bei Katastrophen mitgeholfen. Es ist heute für die Armee sehr wichtig, dass es uns

gelingt, aufzuzeigen, weshalb man uns braucht. Das bedeutet aber, dass wir jederzeit in der Lage sein müssen, die geforderten Leistungen praktisch aus dem Stand zu erbringen. Das Stichwort heisst: «Professionalität ist gefordert». Ich möchte hier deutlich unterstreichen, dass dies ist nicht mit Profitum zu verwechseln ist. Dazu brauchen wir auch sehr gute militärische Kader.

3. Die Bereitschaft zur Dienstleistung in der Gesellschaft nimmt ab. Egoistische Lebensplanungen stehen im Vordergrund.

1961 hat John F. Kennedy bei seiner Vereidigung zum Präsidenten der USA den berühmten Satz geäussert: «Frage nicht, was dein Land für dich tun kann, frage, was du für dein Land tun kannst.» Und die Menschen waren damals elektrisiert von dieser Botschaft. Und heute, was haben sich die Zeiten doch geändert. Wir leben mehr und mehr in einer sich atomisierenden Gemeinschaft. Hedonistische Lebensprinzipien haben Einzug gehalten. Lust, Spass und die Erfüllung privater Wünsche und Vorstellungen stehen im Vordergrund der Lebensplanung. Das ist aber nicht etwas, das nur die Jugend erfasst, auch wir etwas Gereifteren erliegen hin und wieder diesem Streben; schliesslich geht es uns doch so gut, dass wir auf eine uns behütende und schützende Gesellschaft ruhig verzichten können. Diese Art der Gesellschaftsverweigerung hat es zwar schon immer gegeben. Sie tritt aber heute wesentlich häufiger, ab und zu auch deutlich subtiler auf. Sie ist auch nicht mehr so einfach erkennbar. Wir leben in einer Gesellschaft, von der man immer nur profitiert: man geht irgendwo zur Schule, studiert, lernt einen Beruf, nimmt gerne die Angebote, die uns unser Umfeld anbietet, in Anspruch, alles ist ja so selbstverständlich. Wenn sich aber immer mehr Wehrpflichtige ihrer Verantwortung der Gesellschaft gegenüber entziehen, werden wir immer weniger jene Leute bekommen, die wir ja als Vorgesetzte in eben dieser Armee dringend brauchen.

4. Von der Armee und den Unternehmungen werden Spitzenleistungen verlangt. Beide haben deshalb ein legitimes Bedürfnis nach den Besten.

In einem immer komplexer werdenden Umfeld haben nur noch diejenigen Organisationen eine Überlebenschance, die über die besten Ressourcen verfügen. Um dem Anspruch nach Professionalität gerecht werden zu können, muss auch die Armee über die besten menschlichen Ressourcen verfügen können. Dieser Anspruch ist für jede Unternehmung unbestritten, nur so können sie die legitimen Forderungen der Stakeholder, der Aktionäre, Mitarbeiter und Kunden erfüllen. Der heutige Aktionär fordert eine genügende Rendite, der Mitarbeiter einen sicheren Arbeitsplatz und der Kunde erstklassige Dienstleistungen zu einem reellen Preis. Nun hat es die Armee aber auch mit Stakeholdern zu tun: auch wir haben Aktionäre, nämlich Sie, die Steuerzahler. Wir haben im EMD momentan etwa 18000 Mitarbeiter. Wir haben Kunden, die Regierung, die Behörden und letztlich natürlich wiederum den Steuerzahler. Somit stehen die Armee und die Privatwirtschaft gewissermassen im Wettstreit um die Besten.

5. Das Milizsystem wird grundsätzlich weiterbestehen bleiben, die Armee wird weiterhin ihre Kader aus der Privatwirtschaft rekrutieren.

Ich bin der Überzeugung, dass auch die nächste Armee weiterhin auf dem Milizsystem aufbauen wird. Für mich kommt aus verschiedenen Gründen, die zu erörtern hier nicht Ort und Zeit ist, nur ein Milizsystem mit einer allgemeinen Wehr- oder Dienstpflicht in Frage. Wir werden deshalb weiterhin den grösseren Teil unserer Kader aus der Privatwirtschaft rekrutieren. Von verschiedenen Seiten wird immer wieder die Forderung nach Professionalität in der Dienstleistung der Armee gefordert. Zu Recht, wie ich meine, wenn jemand schon Mitarbeiter für eine gewisse Zeit dem Militär zur Verfügung stellt, zu stellen hat, darf er auch fordern, dass mindestens in dieser Zeit, ein wie immer auch gearteter Mehrwert geschaffen wird. Stellen Sie uns deshalb jene Personen zur Verfügung, die wir zur Erbringung professioneller und erstklassiger Dienstleistungen benötigen.

6. Die Bereitschaft, sich für eine militärische Karriere zur Verfügung zu stellen, muss erhalten bleiben.

Wie ich schon oben anführte, wird sich die Situation in absehbarer Zeit nicht wesentlich verändern. Das Problem wird sich auch nicht von alleine lösen. Wir sind deshalb gefordert, jetzt etwas zu unternehmen, wollen wir nicht in fünf Jahren vor einer völlig unrettbaren und verfahrenen Situation stehen, in der unsere Handlungsfreiheit gegen Null streben wird.

7. Um weiterhin die geeigneten Kader zu erhalten, muss der Nutzen einer militärischen Weiterausbildung für die Unternehmung und für den einzelnen gesteigert werden.

Es steht mir nicht an, hier nur Forderungen zu stellen. Wir müssen uns auch klar überlegen, wo der eigentliche Nutzen einer militärischen Weiterbildung für die Unternehmung und für den einzelnen liegt. Ich meine, dass das Verhältnis von Armee und Privatwirtschaft ein zeitlich verschobenes Geben und Nehmen ist. Wir sind der Überzeugung, dass die Wirtschaft bis auf Stufe Einheitskommandant von der Führungsausbildung in der Armee relativ viel profitieren kann. Nachher nimmt normalerweise der «Return on Investment» für die Unternehmung ab. Die Armee profitiert in dieser Phase dann aber von der zivilen Managementerfahrung ihrer Kader. 1994 hat Josef Ackermann in einem Vortrag vor der AOG Zürich über die Führung in Wirtschaft und Armee ein Synergiepotential zwischen Armee und Privatwirtschaft geortet. Es geht also darum, diese Potentiale auszuschöpfen. Ich zitiere: «Die militärische Systematik und Visualisierungstechniken können die zivilen Führungsprozesse positiv beeinflussen» oder «In der Wirtschaft wird grundsätzlich für den Normalfall ausgebildet. Wir erleben in der Führungsrealität jedoch sehr häufig grössere oder kleinere Krisenfälle. Diese meistern wir dann mit Führungsabläufen und -techniken, die wir uns im militärischen Führungstraining angeeignet haben». Es soll si-

cherlich nicht darum gehen, dass wir als Konkurrenten von Business Schools auftreten wollen. Aber vielleicht gibt es doch Bereiche, wo eine vertiefte Zusammenarbeit sinnvoll sein kann. Ich meine, dass, wenn wir hier einen Beitrag liefern können, dann auch die Ausbildung unserer Topkader in der Richtung läuft, dass sie für die Privatwirtschaft auch eine Art «value added» darstellt. Ich möchte in dem Zusammenhang kurz anführen, dass wir mindestens jetzt mit dem Führungslehrgang IV, das heisst für die zukünftigen höheren Stabsoffiziere, erstmals neue Wege beschreiten, indem wir potentielle Anwärter während sieben Wochen gezielt auf ihre neue Aufgabe in diesem Sinne vorbereiten. Ich bin überzeugt, dass das der richtige Anfang auf einem richtigen Weg ist.

8. Mögliche Lösungen ergeben sich in zwei Bereichen: erstens in der Struktur – durch ein verändertes Laufbahnmodell – und zweitens in den Inhalten, indem die im Militär erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten auch in den zivilen Bereich transferiert werden können.

Die Felddivision 6 hat unter Divisionär Hess in diesem Jahr eine Studie unter dem Titel AHEAD durchgeführt. Dabei ging es um eine ähnliche Fragestellung, wie wir sie hier an dieser Tagung behandeln. Interessant für mich in diesem Zusammenhang sind Aussagen, wie wir sie auch heute schon gehört haben: wir müssen lernen, auch das Undenkbare zu denken. Wenn die Gruppe AHEAD fordert: «Major schon mit dreissig», dann antworte ich nicht minder provokativ: «Wieso nicht schon Oberst mit dreiunddreissig?» Auch das wurde schon angeschnitten. Ich war im Februar 1996 an einem öffentlichen Auftritt im Kanton Basel-Land zusammen mit Herrn Rasi. Herr Rasi hat damals gesagt, ich müsse dafür sorgen, dass langdauernde Dienste, also mehrwöchige Dienstleistungen vor dem dreissigsten Lebensjahr abgeschlossen seien.

Wir haben heute drei Zahlen gehört, achtunddreissig von Herrn Widmer, fünfunddreissig von Herrn Rickenbacher, von mir dreissig. Das gibt ein Mittel von ungefähr vierunddreissig. Also treffen wir uns. Ich bin überzeugt, dass das die Zukunft sein wird, ob das uns passt oder nicht. Sonst wird es nicht funktionieren. Ich habe deshalb den Unterstabschef Personelles der Armee, also gewissermassen den Personalchef der Armee, beauftragt, zusammen mit einer Arbeitsgruppe und meinen Leuten, die seit 1992 das Management Development im EMD bearbeiten, Modelle alternativer Laufbahnen zu entwickeln.

9. Ein Konsens kann nur zwischen gleichberechtigten Partnern, Armee und Unternehmungen der Privatwirtschaft, gefunden werden.

Meine Damen und Herren, in meinen Ausführungen habe ich versucht aufzuzeigen, dass in der der Tagung zu Grunde liegenden Fragestellung alle Parteien berechtigte Forderungen einzubringen haben. Wir haben unsere Gesellschaft aber als Ganzes zu verstehen, in dem die verschiedenen Mitglieder oder Organisationen vernetzt und voneinander abhängig sind. Daher wäre es vollkommen falsch, nur auf die einen zu hören und die Anliegen der anderen völlig zu vergessen. Das gesellschaftliche Spiel, Sie verzeihen mir diesen etwas verniedlichenden Begriff, funktioniert nur, wenn wir alle gleichberechtigt handeln können.

Darum meine Aufforderung an uns alle! Gehen wir aufeinander zu, suchen wir nach gemeinsamen Lösungen, die uns allen helfen!