

# Podiumsgespräch mit den Referenten

Autor(en): **Widmer, Hans / Haltiner, Karl W. / Liener, Arthur**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **163 (1997)**

Heft 10

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-64761>

## **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.

## Podiumsgespräch mit den Referenten

(gekürzte Fassung)

*Dr. Haltiner:* Die Vertreter der Wirtschaft haben uns eindrückliche Belege für die gestiegenen und teilweise weitersteigenden Probleme zwischen der militärischen und wirtschaftlichen Karriere gezeigt und dabei auch eine Reihe von Vorschlägen gemacht, die auf eine Verbesserung der Situation abzielen. Es sind vor allem Vorschläge organisatorischer Art, wie etwa Karrierebeschleunigung, Kürzung der zeitlichen Bindung, Eliteappeal, stärkere Konzentration auf Leistung auch in der Armee, allenfalls Verkleinerung der Armee usw. Nicht in Frage gestellt wurde das Milizsystem im Grundsätzlichen. Herr Rickenbacher hat aber mit Bezug auf die Gesellschaft die Milizfähigkeit, die Neutralitätsfalle und die Milizfalle expliziert sowie die Konsequenzen aufgezeigt, die damit verbunden sind. Schliesslich haben wir vom Generalstabschef gehört, dass sich die Kadernachwuchssituation in der Armee im Augenblick spürbar verschärft und sich deshalb Massnahmen aufdrängen, dass aber diese Massnahmen im Prinzip im Rahmen bestehender Formen des Milizsystems zu treffen seien. Gleichzeitig soll der Nutzen der Militärkarriere für die zivile Wirtschaft verbessert werden. Drei Fragenbereiche sollen in dieser Diskussion angesprochen werden:

- die Dringlichkeit von Massnahmen,
- die grundsätzliche Strategie, die einzuschlagen ist,
- Einzelmassnahmen.

Herr Grete, Sie haben gesagt, dass es in Ihrem bislang sehr militärfreundlichen Unternehmen bei der Förderung von Militärkarrieren eine Entwicklung gegeben habe, die man bezeichnen könne als «von der Förderung zur Duldung». Wie lange geht es von der Duldung bis zur offenen Ablehnung?

### Von der Duldung zur Ablehnung der Milizkarriere

*Dr. Grete:* Der Zeithorizont von der Duldung bis zur offenen Ablehnung ist meiner Meinung nach bei etwa zwei Jahren anzusetzen. Wenn der Generalstabschef davon gesprochen hat, dass wir kaum mehr fünf Jahre Zeit haben, dann sagt er wahrscheinlich etwas Gleiches bezüglich Zeithorizont.

*Dr. Liener:* Also ich bin nicht ganz sicher, ob wir eine Reform hinkriegen in zwei Jahren. Aber zwischen Herrn Grete und mir besteht ein «mutual understanding» über verschiedene Dinge für die Zukunft dieser Armee. Die Problematik, «es nicht hinzukriegen», liegt nicht an uns, das möchte ich in aller Deutlichkeit festhalten, denn wir haben uns derartige Gedanken nämlich schon für die Armee 95 gemacht. Aber ich wage zu sagen, dass die Politik diesem Antrag nicht gefolgt ist, einfach weil sie die Zeit nicht für

gegeben hielt. Ich bin aber überzeugt, dass wir heute, wo die Zeichen der Zeit so deutlich sind, mit der entsprechenden Unterstützung in dieser Beziehung rechnen können und Reformen eigentlich machbar sein müssten.

*Dr. Haltiner:* Ich frage mich, ob wir die militärische Kadernachbildung überhaupt je so gestalten können, dass sie für die zivile Seite, für die Wirtschaft und für den Beruf einen direkten Nutzen abwerfen kann. Des weiteren frage ich mich, ob wir nicht Gefahr laufen, dass wir im Bestreben, die Miliz zu «retten», das Militär in einem derartigen Masse dem Zivilleben anpassen, dass dabei die militärische Glaubwürdigkeit auf der Strecke bleibt.

### Wer nur Chemie versteht, versteht auch die nicht

*Dr. Rickenbacher:* Wir sollten uns kein «X» für ein «U» vormachen. Erfolgreich in der Wirtschaft ist der, der das wirtschaftlich Geforderte richtig macht – die erfolgreiche Landesverteidigung setzt voraus, dass man das militärisch Richtige macht. Aber wenn ich diese grundlegend unterschiedlichen Anforderungen betone, möchte ich auch erwähnen, dass sie nur in der Erfolgsnotwendigkeit am Schluss, dort wo es um die Goldmedaille geht, unterschiedlich sind, und dass sie sich sehr wohl ergänzen können. Man darf aber nicht herbeischwatzen, es sei das gleiche. Ich denke sogar, je bewusster wir uns darüber werden, wie unterschiedlich sie sind, desto mehr vermögen wir daraus zu lernen. Der Philosoph Lichtenberg hat vor 200 Jahren gesagt, wer nur Chemie versteht, versteht auch die nicht.

Ich denke, gerade der Berufsoffizier, wenn er gleichzeitig Einsicht nimmt in diese ganz anderen, chaotisch notwendigen Prozesse der offenen Systeme, wie wir sie in der Wirtschaft vorfinden, versteht erst dann genau, woran er arbeitet. Umgekehrt wird auch der unternehmerische, ewig alles in Frage stellende Mensch besser erkennen, was er überhaupt tut, wenn er daneben, als wirklichen Gegensatz, das auftragskaskadische Befehlssystem des Militärs studiert. Dann kommt noch etwas anderes hinzu: Ich habe nicht gesagt, dass zum Beispiel militärischer Ordnungssinn der Entwicklung der Führungspersönlichkeit, der Persönlichkeit überhaupt im Militär, nicht hilfreich sei. Ich habe nur gesagt, das reicht nicht hin! Und deshalb müssen wir auch hier schön differenzieren und sagen: Doch, es ist nützlich, es darf aber nur dann ausgebildet werden, wenn wir es nicht schon voraussetzen und es darf nicht mit dem Anspruch einhergehen, mit Ordnung, Übersichtlichkeit und Charakter sei die wirtschaftliche Welt schon bestanden.

*Dr. Haltiner:* Sollen wir uns nicht stärker als bisher auf das Militärische konzentrieren, weil ja die Karriere so, wie sie Herr Widmer geschildert hat, letztlich kaum mehr einen zivilen Nutzen abwerfen kann, oder ist das eine falsche Strategie?

## Vom Zivilen und Militärischen in der Kaderausbildung

*Dr. Liener:* Ich teile die Meinung, dass bezüglich zu erreichendem Ziel und bezüglich grundsätzlich fachbezogenem Wissen, Erfahrung und Methoden die zivilen und die militärischen Aufgaben verschieden sind. Die in unserer Armee über Jahrzehnte gepflegte Religion, das sei das gleiche, ist einfach nicht richtig, sie stimmt nicht! Das heisst nicht, dass es keine handwerklichen, erfahrungsbezogenen Komponenten gibt, die in beiden Aufgaben notwendig sind und bei denen ein Erfahren, Erlernen, Trainieren auf der einen Seite in der anderen Funktion nutzbar gemacht werden kann. In Unternehmungen werden Menschen geführt, in einem Dienstleistungsbetrieb ganz ausgeprägt, weil dort keine Maschinen vorhanden sind, die produzieren – es werden Menschen geführt. Früh mit Menschen umzugehen lernen ist eine der Stärken der militärischen Ausbildung. Da gibt es einen direkten Nutzen. Nur, das hat man gelernt, wenn man 27 ist. Was nachher kommt, ist nur noch zusätzliche Erfahrung im Älterwerden und kein Zusatznutzen. Darum die Forderung, die ja ziemlich klar auf dem Tisch liegt, die Geschichte hat mit 30 aufzuhören. Das ist nicht negativ gemeint! Das Umgehen mit Teams, also das Zusammenfügen verschiedener Fachkompetenzen zur Lösung eines komplexen Problems, das neu auftaucht und für das es keine vorgegebenen Muster gibt, ist etwas, das in militärischen Stäben am «militärischen Turngerät» permanent geübt wird. Das kann man im Militär üben. Im Zivilen kann man das nicht üben. Da herrscht immer Krieg. Da muss man erfolgreich sein, um bestehen zu können. Die gefahrlose Möglichkeit zu üben, den Umgang im Team zu lernen, zu erfahren, wie man etwas macht und was man vermeiden soll, wenn man Erfolg haben will, dazu bietet das Militär mit seiner Kaderausbildung ideale Voraussetzungen. Nur, auch das ist mit 27 abgeschlossen: es hat doch noch keiner, der im Führungslehrgang III mit 40 für einen Einsatz in einem Korpsstab ausgebildet wurde, noch etwas grundsätzlich Neues gelernt. Das wusste der alles schon viel besser, weil er es ja zivil auch schon geübt hat. Bezogen auf die zivile Erfahrung ist zu sagen: weil eben die zivilen Aufgaben von den militärischen stark abweichen, gibt es wahrscheinlich eben nur wenige Aufgabenfelder, wo die zivile Vorbildung genügt. Den Kampf der verbundenen Waffen führt man im Unternehmen nicht. Die Sachgebiete sind komplett verschieden. Da gibt es nichts einzubringen. Logistische Tätigkeiten pflegen eine Reihe von Unternehmen in der Schweiz sehr erfolgreich, mit weniger Aufwand und viel mehr Flexibilität, als die Logistik der Armee es bis jetzt fertigbringt. Da kann man vom Zivilen fachlich profitieren.

## Vom Wert, Zwangsverpflichtete motivieren und führen zu müssen

*Dr. Rickenbacher:* Wir sind jetzt etwas fokussiert auf die Fragestellung, wie viel oder wie wenig eigentlich übertragbar sei aus einer militärischen Tätigkeit in eine zivile und umgekehrt. Und die Bilanz ist mir etwas zu dürftig. Ich denke, wir sollten auch hier in der Analyse von dem ausgehen, was schon früher transferierbar war, als die Veränderungsprozesse in der Wirtschaft den Druck auf wirtschaftliche Kaderfunktionen noch nicht derart anschwellen liessen. Da wurde auch nicht der Gewehrgriff ins Zivile übertragen, auch nicht die Achtungsstellung in der Grusszeremonie. Aber übertragen wurden beispielsweise Führungserfahrungen. In welchem anderen System kann heute noch ein 21- oder 22jähriger Leutnant 25 eher schlecht motivierte Menschen in einer ausserordentlichen Situation führen? Denn für die, die da zusammenkommen in einer Rekrutenschule, ist es eine ausserordentliche Situation, die nichts zu tun hat mit ihrer Beliebtheitsliste. Ich denke, das ist wertvoll, denn solches gibt es in rasch sich ändernden wirtschaftlichen Situationen auch.

Ich denke ferner an den Umgang mit knappen Ressourcen. Im Militär ist Zeit immer knapp, und auch die Ressourcen sind eigentlich knapp. Nur die Menschen sind zum Teil reichlich vorhanden, das gebe ich zu. Das Umgehen mit knappen Ressourcen, in knapper Zeit und unter dem Druck, alles optimieren zu müssen, gibt es auch in der Wirtschaft.

Oder ich denke weiter an die zunehmende Segmentierung unserer Gesellschaft. Von aussen gesehen sind wir ein ziemlich gleiches Volk, aber letztlich sind wir eine hochdifferenzierte und segmentierte Gesellschaft mit unterschiedlichen Lebensformen und Vorstellungen, durch unsere kulturelle und konfessionelle Vielfalt und durch die Lebensgewohnheiten bedingt. Das beginnt bei uns schon früh in der Schule, zum Beispiel bei der Trennung Mittelschule oder Berufsschule. Und wo sind eigentlich noch die gesellschaftlichen Treffpunkte in einem Land, in dem nicht die Elite allein regiert, sondern in dem das Volk gemeinsam als Souverän regiert? Ich denke, ein hervorragender Ort ist wirklich die Armee, wo Menschen mit unterschiedlichster Prägung, mit unterschiedlichster Wertvorstellung, mit unterschiedlichsten Lebensplänen zusammenkommen und eine Zeitlang ein gemeinsames Ziel haben.

## Militär: Glaubwürdigkeitstest für Führungspersönlichkeiten

Aber ich bin völlig einverstanden, die Dinge muss man mit 35 können. Es gibt nur eine Erfahrung, die ich ab 35 auch noch allen Führungspersönlichkeiten gönnen möchte. Es geht um die Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft. Wissen Sie, Herr Grete, ob Sie ein guter, verlässlicher, ehrlicher Generaldirektor einer Weltbank sind, das können die Leute im Kanton Zürich nicht beurteilen. Aber viele Zürcher haben Sie als Kompaniekommandanten erlebt, als Bataillonskom-

mandeur, als Regimentskommandeur, und da waren Sie ein harter Bursche. Sie waren ein fairer Mann mit klaren Zielvorgaben: Wenn diese erfüllt waren, so waren sie erfüllt. Sie waren ein ehrlicher Mann in diesen Situationen. Das übertragen die Menschen auf Ihre berufliche Kompetenz. Sie waren glaubwürdig. Wenn man die militärische Karriere früh enden lässt und diesen Glaubwürdigkeitstest im Militär abbricht, brechen die Glaubwürdigkeiten auseinander und wir bringen unsere notwendigen und zum Teil unangenehmen Botschaften beim Volk nicht mehr durch.

*Dr. Haltiner:* Wir haben bis heute unsere jungen Leute stets mit der Aussicht auf berufliche Karrierevorteile für eine militärische Weiterausbildung motivieren können. Was nun, wenn wir bloss noch mit allgemeinen Argumenten, wie etwa dem Hinweis auf den persönlichkeitsprägenden «Challenge» einer Führungserfahrung oder dem ehrenvollen Dienst an der Nation für eine Militärkarriere in jungen Jahren ermutigen können? Herr Liener, wie wollen Sie positiv motivieren? Und eine Zusatzfrage: Stimmt das vorher gezeichnete Bild vom Militär als einem «geschlossenen» System im Vergleich zum «offenen» Wirtschaftssystem?

*Dr. Liener:* Was die erste Frage anbelangt, da stelle ich fest, dass wir sehr viel Übereinstimmung haben. Eine Eins-zu-eins-Übertragung der Stufe beispielsweise «Erfahrung eines Kompaniekommandanten», das liegt ja auf der Hand, funktioniert nicht. Ich weiss nicht, wie Sie im zivilen Bereich ihre Schiessplatzenerfahrung beispielsweise umsetzen wollen. Aber es gibt eine ganze Reihe von Punkten, die bis jetzt noch nicht erwähnt worden sind. Im Gegensatz zu jedem privaten Bereich befinden wir uns im Militär in einer Zwangsgemeinschaft. Ich konnte nicht wählen, mit wem ich die Rekrutenschule machen wollte, sondern ich wurde dort hineinversetzt und ich hatte mit diesen Leuten zu leben und gemeinsame Erfahrungen zu sammeln. Das Zweite, das ich als Vorteil erlebt habe: Ich habe mindestens den militärischen Teil meiner Grundausbildung, und das war bei der Artillerie, auf allen Stufen einmal durchgemacht. Ich erinnere mich an mein Studium. Ich hatte ein Werkstattpraktikum, und da hat man so «honoris causa» etwas Drehen gelernt, es war mehr oder weniger rund, und man hat einfach so ein bisschen gespürt, wie es geht. Aber die Erfahrung können sie heute praktisch kaum mehr erleben, dass sie von Grund auf in einem bestimmten Bereich, vom Rekruten bis zum Offizier, Wichtiges mehrmals durchmachen.

### **Ziviler Wert des militärischen Befehlsschemas**

Wesentlich scheint mir noch etwas anderes zu sein. In dieser Armee lernt man ein Denkschema, nämlich das Befehlsschema, bestehend aus «Orientierung», «Absicht», «Aufträgen» und «besonderen Anordnungen». Ich habe das im zivilen Bereich unzählige Male angewandt, und das habe ich eigentlich auf der Stufe Korporal gelernt. Das ist etwas, was mir geblieben ist. In der Regel, wenn ich nach diesem Schema vorgegangen bin, ging nichts in die Hose. Dann

kommt noch ein letzter Punkt, der mir wichtig scheint, der auch oft vergessen wird: Wenn ich mit jüngeren Leuten spreche, dann sagen mir die vor allem, was ihnen am meisten Eindruck gemacht hat: Nämlich gelernt zu haben, vor einer Gruppe überaus kritischer, in gewissem Sinn sogar fast unkollegialer Kollegen sich produzieren zu müssen und dort sich durchsetzen zu müssen. Dies unter der Regel, auch Fehler machen zu dürfen, und halt einmal nicht zu reüssieren.

Die zweite Frage war die «Zivilisierung» der militärischen Führung. Also ich habe immer in Anspruch genommen, dass das Militär grundsätzlich zivilisiert ist. Wir haben ja ein menschenorientiertes Führungsmodell. Ist denn das nicht zivil? Versuchen wir denn nicht das Wesentlichste, was wir haben? Wir haben Leute, die wir auf ein Ziel hinführen müssen, das letztlich das Leben des einzelnen verlangt. Wir versuchen auf den Menschen einzugehen. Ist denn das nicht eine zivile Errungenschaft, die alles andere bei weitem übertrifft?

### **Anrechnung der militärischen Verantwortungserfahrung durch die zivile Seite**

Ich bin mir natürlich bewusst, dass man einzelne zivile Elemente hineinbringen muss, aber die würde ich eher als technische Elemente betrachten. Ich begreife nicht, weshalb zum Beispiel – wenn sich ein Arzt als Sanitätsoffizier zur Verfügung stellt für diese Armee – nicht ein Teil seiner Tätigkeit beispielsweise als Praktikum angerechnet werden sollte. Teilweise geschieht das heute. Ich war mal Waffenchef. Da bin ich bei einer Inspektion mitten in der Nacht irgendwo an der Linth herumgestanden und habe mir gesagt, da kommt ein junger Leutnant daher, der baut eine 60-Tonnen-Brücke, mit seinem Zug, mutterseelenallein. Und er trägt die Verantwortung dafür. Nicht für das Material, das kann man ersetzen, aber für das Leben seiner Leute und dann für diejenigen, die seine Brücke benutzen müssen im Verlaufe der Nacht, und die, die im Verlaufe der Nacht dieses Ding wieder abbauen. Das ist eine Erfahrung, die irgendwie angerechnet werden könnte und müsste.

*Dr. Haltiner:* Ich möchte nun eingehen auf einige Vorschläge, die vor allem von den beiden Vertretern der Wirtschaft gemacht worden sind. Eine gemeinsame Forderung besteht darin, die zeitliche Bindung an die Armee zu verkürzen und eine Militärkarriere, sei es nun im Alter von 35 oder 38, oder gar schon vorher, abgeschlossen zu haben. Vorgeschlagen wird ein «Fast Track»-Karrieremodell mit entsprechender Gradbeschleunigung. Ist das für die Miliz machbar, führt das nicht notwendigerweise zu Schnellbleichen in der Offiziersausbildung? Wie sieht das für die Wirtschaft aus, wenn beispielsweise die tausend Tage, die heute ein Einheitskommandant zu leisten hat, plötzlich auf wenige Jahre komprimiert werden? Bedeutet «Fast Track», Herr Grete, dass wir ausgediente Obersten hätten, so im Alter 33, 34, die dann vielleicht vier Jahre Militärdienst hinter sich haben? Werden Sie diese in Ihrem Unternehmen dann aufnehmen?

## Offizier als Beruf bis im Alter von 30, dann eine Zivilkarriere

*Dr. Grete:* Meine Vorstellung, läuft mindestens zum Teil darauf hinaus, dass bei bestimmten Funktionen, zum Beispiel bei den Kampfgruppen, bei denen der direkte zivile Nutzen dessen, was man im Militär tut, nicht, oder bestenfalls indirekt, vorhanden ist, eine zivile Karriere erst nach einer militärischen Karriere beginnt. Dass zum Beispiel jemand einen Teil seiner aktiven Zeit bis etwa zum Alter 30 ganz dem Militär widmet, in dieser Zeit im Militär auch Führungsaufgaben wahrnimmt, nicht nur die klassischen Instruktorenaufgaben. Dass er in diesen Führungsaufgaben zum Beispiel bis zum Kommando eines Panzerbataillons kommt und dann diese Karriere abschliesst und in eine zivile übertritt. Das setzt allerdings voraus, dass die Soldaten ihren Dienst, ihre 300 Tage an einem Stück absolvieren, nicht in Portiönchen bis zum 40sten Altersjahr, wie heute. Ich bin überzeugt, dass auf einer so organisierten Basis die schweizerische Wirtschaft eine grössere Zahl von echt führungserfahrenen Leuten Jahr für Jahr vernünftig absorbieren und ihnen Karrieremöglichkeiten, die an die militärische anschliessen, offerieren kann.

## Differenzierung der militärischen Karrieremodelle

Der gezeichnete Weg ist ein Modell, in dem die Karrieren schichtweise hintereinander folgen. Nun kann ich mir für andere militärische Aufgaben oder Bereiche durchaus ein modifiziertes Modell vorstellen. Bei logistischen Tätigkeiten sind in der praktischen Ausprägung zwischen militärischen und zivilen Anforderungen in der Regel grosse Überdeckungen gegeben. Hier kann ich mir problemlos vorstellen, dass jemand eine längere Zeit insgesamt im Militär eingeteilt bleibt und seinen Dienst in Portionen ableistet. Ich bin überzeugt, dass es in diesen Fällen auch sinnvoll ist, die Anfangsphase, also das, was so gemeinhin bis zum Oberleutnantsgrad früher oder besser gesagt bis heute in jungen Jahren stattfindet, dass das in einem einzigen Block geht und dass dann die folgenden Phasen irgendwie wie heute WK-haft absolviert werden. Ob das heutige System mit Wiederholungskursen alle zwei Jahre sich noch relativ lange halten lässt, ist für mich eine offene Frage.

Als Konsequenz meiner Überlegungen ergibt sich nicht ein einziges Modell, sondern es ergeben sich mehrere Modelle, weil eben unter anderem die militärischen Bedürfnisse nicht deckungsgleich sind. Die sind unter sich verschieden! Aber heute haben wir mit ganz geringen Unterschieden bloss ein Dienstleistungs- und Karrieremodell in allen Waffengattungen.

*Dr. Haltiner:* Statt Schnellbleichen differenzierte Militärkarrierenmodelle, en-bloc-Dienstleistungen, Konzentration der Ausbildung, teilweise Professionalisierung bei den Kadern? Statt nur noch Karriereberufsoffiziere als Lehrer auch temporäre Berufsoffiziere als Führer? Das Modell ist gesetzt, Herr Korpskommandant Liener, es würde mich interessieren, was Sie dazu meinen!

*Dr. Liener:* Ich bin überzeugt, dass diese Laufbahnmodelle, wie sie Herr Grete eben skizziert hat, eine mögliche Lösung abgeben. Man müsste wahrscheinlich jenen Leuten noch ein Zwischenmodell anbieten, die beispielsweise nicht bereit sind, alles an einem Stück abzuleisten.

Ich meine ferner, dass man sich in diesem Zusammenhang auch die Frage stellen muss, ob es richtig ist, dass bei uns jedermann 15 Wochen Grundausbildung braucht? Ich könnte mir vorstellen, dass es welche gibt, die mehr brauchen und dass es für andere «species militares» vielleicht auch mit weniger gehen würde. Wir bearbeiten diese Probleme im Zusammenhang mit der einsatzorientierten Ausbildung. Und da muss ich Ihnen gestehen, dass auch ich dort zum Teil andere Ideen habe. Sagen sie mir, wie sie einem Bäckersoldaten noch eine einsatzorientierte Ausbildung beibringen wollen. Was soll der noch lernen? Der bäckt sein Brot bis am Donnerstag in seiner heimatlichen Bäckerei und am Freitag übernimmt er die mobile Feldbäckerei und bäckt sein Brot nach eidgenössischen Rezepten in einer mobilen Bäckerei. Das geht – und das Brot ist auch essbar! Ich möchte damit zeigen, dass sehr viel Denkarbeit erforderlich ist. Der Teufel liegt im Detail. Teilweise liegt er auch noch im Föderalismus. Den können wir aber dann schon bändigen. Ich bin nämlich ein überzeugter Anhänger des Föderalismus. Auch eine künftige Armee wird sich an diesen föderalistischen Randbedingungen ausrichten müssen. Ich bin der Meinung, dass wir im ausgehenden 20. Jahrhundert mit Hilfe des Computers das Personelle als Ganzes in einer Hand zusammenfassen und bewirtschaften können. Ich glaube auch, dass im Rahmen einer verkleinerten Armee, wie wir sie heute mit der Armee 95 haben, bezüglich Belegung unserer Infrastruktur die Möglichkeiten für unterschiedlich lange Grundausbildungsphasen sind. In diesem Sinne bin ich froh für jede Idee, die kommt. Ich muss allerdings sagen, dass wir schon seit langem in diese Richtung gedacht haben. Wir haben das einfach, wie immer in solchen Fällen, unter dem Deckel gehalten. Wir wollen jetzt zuerst einmal das, was heute Trumpf ist, nämlich die Armee 95, einigermaßen konsolidieren und nicht bereits das Neue mit dem noch Neueren in Frage stellen. Das war der Grund, weshalb wir diese Dossiers nicht allen Leuten zugänglich gemacht haben.

## Nur bloss keine Schnellbleichen!

*Dr. Widmer:* Ich möchte zunächst einen Begriff einführen, den ich im Militär gelernt habe: Lagebeurteilung. Wir sind ja jetzt schon in der kreativen Phase, in der wir die Probleme bewältigen wollen. Ich konstatiere bei der Lagebeurteilung eine sehr hohe Übereinstimmung. Ich spüre die auch bei den Zuhörern. Ich komme zurück auf die Frage der Halbheiten. Schnellbleiche: das wäre des Teufels! Keinerlei Kompromisse, das Militärische muss den Anforderungen des Militärs unbedingt genügen. Jede Halbheit macht es zur Farce! Dann wäre der Eliteappeal, die Attraktivität für die jungen Leute weg!

Mein Vorschlag: jetzt nicht mehr lange Lagebeurteilung betreiben, sondern in die Kerbe von Herrn Grete hauen.

Ich denke, es geht um drei Elemente: Auf dem Niveau – Konzept, so glaube ich, muss die Armeeführung am kommenden Montagmorgen mit der Umsetzung neuer Ideen beginnen. Ich habe von Herrn Grete gehört, bei ihm stehe das Ende der Bereitschaft der Bank an, Milizkader einzustellen. Das dauert gar nicht mehr lange. Deshalb muss ab Montagmorgen operativ neu geplant werden.

Das Zweite ist anspruchsvoller. Diese Anpasserei des Militärischen an das Zivile und das Herbeireden, das Zivile sei im Grunde genommen auch das Militärische, das muss weg. Die Dinge müssen höchst anspruchsvoll gemacht werden. Und ich könnte mir sehr gut vorstellen, dass dieser Pfad, höchsten Ansprüchen gerecht werden könnte. Ich denke, man könnte auch schon «on the Campus» beginnen. Viele von Ihnen kennen vielleicht den amerikanischen Begriff «ROTC» (Reserve Officer Training on Campus), ein Offiziersausbildungsmodell in den USA. Das wäre eine weitere Möglichkeit des frühen Einbindens junger Leute, die dann gar nicht die Uniform tragen, wenn sie in die militärische Ausbildung eintreten. So würde eine militärische Karriere quasi simultan zur zivilen Ausbildung an der zivilen Schule möglich. Aber da müssen die Ansprüche hoch sein! Es muss für den, der sie besteht, eine Ehre sein, dabeigewesen zu sein.

### **Die militärische Karriere mit zivilen Ausbildungsangeboten attraktiv machen!**

Und das Dritte wäre: es muss dann auch attraktiv sein. Ich könnte mir vorstellen, dass man denjenigen, der das «Opfer» einer militärischen Karriere erbringt, wie in ausländischen Armeen – beispielsweise der deutschen – auch noch real entschädigt durch eine Ausbildung für das Postmilitärische. Meiner Auffassung nach sollte, wer da einsteigt, auch Angebote bekommen wie beispielsweise einen Harvard Business Course. Dies nicht deshalb, weil man die Anforderungen vermischt, sondern weil die Armee eine Vorleistung in die Karriere von jenem erbringt, dessen militärische Karriere dann einmal als Schwerpunkt ein Ende hat und der in eine zivile übertreten muss. Wir können uns sehr gut vorstellen, dass die Tatsache, dass die militärische Laufbahn mit 32 Jahren abgeschlossen ist, schon allein für sich eine Freude ist für die Wirtschaft.

*Dr. Rickenbacher:* Der Differenzierung in der Forderung nach Differenzierung der Ausbildung von Offizieren habe ich nichts beizufügen. Ich bin nur etwas unglücklich, Herr Generalstabschef, dass Sie das Fragezeichen hinter den Bäckern aufgelöst haben. Nicht wegen der Qualität des Brotes, sondern Sie haben einfach die Antwort gegeben. Ich frage mich nämlich, warum das Militär Armeebäcker ausbildet, die nichts anderes tun, als das, was sie auch sonst in ihrer Bäckerei tun. Ich glaube, diese Funktion braucht es nicht mehr, und damit sind wir eigentlich bei der Austauschbarkeit der «Unité capitalisable». Sie haben vorgeschlagen, eine Ausbildung im Militär vorzunehmen, die immer in die Anwendungssituation führt. Ich denke, es gibt zivile Erfahrun-

gen, die übertragbar sind, ohne dass wir sie noch militarisieren müssen. Ein IKRK-Delegierter, der in Peru zwischen einer besetzten Botschaft und einer Regierung hin und her pendelt, braucht keine zusätzliche Ausbildung, um als Pfp-Offizier mit einer Gelbmütze in Bosnien eine Leistung zu erbringen.

### **Reformdiskussionen nicht unterdrücken!**

Und das Zweite: Sie haben gesagt, Herr Liener, dass Sie die Realisierung der Armee 95 nicht diskursiv in Frage stellen möchten, indem Sie den Ball schon in die nächste Geländekammer werfen und neue Fragen aufwerfen. Ich meine, hier müssen wir etwas aufpassen. Ich weiss, in unserem politischen Umfeld wird jeder Reformvorschlag von einigen Leuten gleich dazu verwendet, das Bisherige in Frage zu stellen, abzubrechen und es sogleich nicht mehr zu realisieren. Das ist eine Realität. Aber das Notwendige muss eben trotzdem gesagt werden. Wir haben zu Beginn festgestellt, dass wir vielleicht zwei, vielleicht drei Jahre Zeit haben, um auf diese neue Situation bezüglich Kaderausfall zu reagieren. Wenn Sie jetzt nicht öffentlich darüber diskutieren, werden wir in drei Jahren keine Lösungen haben. Da kennen wir die Abläufe helvetischer Politik zu genau.

*Dr. Liener:* Ich möchte nur ein Votum von mir, das allenfalls irrtümlich oder falsch ausgelegt wurde, korrigieren. Es ist nicht so, dass wir die Hände in den Schoss gelegt haben und abwarten. Ich mache einfach darauf aufmerksam, dass die Armee 61 im Verlaufe ihrer Entwicklung bis zum Jahre 94 verschiedene sogenannte OST-Revisionen durchgemacht hat. Das Augenfälligste war ja, dass in der Zwischenzeit die Grenzdivisionen zu Felddivisionen wurden, um nur rein äusserlich irgend etwas darzustellen. Die Armee 95 wird ordentlich in die sogenannte OTF überführt. Da hat sich etwas geändert: die Organisation der Truppen und der Formationen. Sie werden genau wie bisher angepasst. Wir haben wirklich die Absicht, auch strukturell gewisse Bereiche zu reformieren.

*Dr. Haltiner:* Wer ein Thema erschöpfend behandeln will, der wird am Schluss nur seine Zuhörer erschöpfen. Wir schliessen das Gespräch deshalb hier ab. Ich werde mich der Versuchung enthalten, es zusammenzufassen. Einen Grundnenner, so meine ich, haben wir gefunden: Es besteht erheblicher Druck für rasches Handeln!

Lassen Sie mich zum Schluss gleichwohl noch eine grundsätzliche Bemerkung anbringen: Armeen stehen im Dienste ihrer Gesellschaften, und nicht umgekehrt! Wir sollten der Versuchung widerstehen, die Gesellschaft so ändern zu wollen, dass sich unsere militärischen Nachwuchsprobleme von selbst lösen. Milizarmeen reagieren nun einmal sensibel auf den gesellschaftlichen Wandel. Wir sollten aber andererseits auch der Versuchung widerstehen, die Armee allzusehr sozialverträglich gestalten zu wollen, sie gewissermassen zu zivilisieren und ihr dadurch letztlich die militärische Glaubwürdigkeit zu nehmen.