

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 164 (1998)
Heft: 10

Artikel: Für eine Internationalisierung der Arbeitgeber-Unterstützung
Autor: Ott, Charles
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-65372>

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: 09.07.2025

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

Unter welchen Rahmenbedingungen gestaltet sich Ihre Arbeit bezüglich zukünftiger Kaderselektion?

Mein grösstes Problem liegt darin, dass der Auftrag der neuen Armee noch nicht definiert ist. Die Konsultationen zum Bericht Brunner sind diesen Sommer abgeschlossen worden. Im September hat der Bundesrat die neuen Politischen Leitlinien veröffentlicht. Ein neuer Sicherheitspolitischer Bericht ist damit auf Mitte nächsten Jahres zu erwarten und wird dann als Vorgabe für ein neues Armeeleitbild dienen. Dazu braucht es Gesetzesrevisionen. Wann die eidgenössischen Räte diese Revisionen behandeln werden, lässt sich heute noch nicht mit Sicherheit voraussagen.

Neben Kontakten zu militärischen Kadern sind Sie auch im permanenten Kontakt zu Wirtschaftsvertretern. Wie ist dieser Dialog strukturiert?

Wichtig ist mir insbesondere das Feedback der Wirtschaftskontakte, die wir dieses Jahr pflegen. Den von uns 1997 eingeleiteten Kontakt (zwei Treffen in Birmensdorf, zwei in Payerne, eines im Tessin) setzen wir fort.

Auf folgenden vier Stufen finden dieses Jahr Treffen, insgesamt total 85 Anlässe, mit Wirtschaftsführern statt:

■ **Geschäftsleitung VBS**

Top 50 Schweizer Wirtschaftsvertreter.

■ **Korpskommandanten**

Ausländische Unternehmen in den einzelnen Korpsräumen. Ziel: Vorstellen des schweizerischen Milizsystems.

■ **Kommandanten der Grossen Verbände**

KMU-Vertreter in ihren Räumen, wobei das Schwergewicht bei den mittleren Unternehmen liegt.

■ **Schulkommandanten**

KMU-Vertreter in ihren Räumen,

wobei das Schwergewicht bei den kleinen Unternehmen liegt.

Ziele derartiger Veranstaltungen sind:

- die gegenseitigen Bedürfnisse kennenlernen;

- Vor- und Nachteile der militärischen Weiterausbildung aufzeigen;

- die Armee kennt insbesondere die Bedürfnisse der Wirtschaft.

Für eine optimale Ausbildung brauchen wir gute und sehr gute Kader. Ich bin mir bewusst, dass es schwierig ist, diese Kader in genügender Anzahl zu gewinnen. Vom Dialog der Armee mit der Wirtschaft erhoffe ich mir deshalb viel. Ein sicheres Land mit einer glaubwürdigen Armee, anerkannt von seinen Nachbarn, ist ein Land, in dem sich die Wirtschaft entwickeln kann. Armee und Wirtschaft, Wirtschaft und Armee brauchen sich.

Mit Korpskommandant Jacques Dousse sprachen Major im Generalstab M. Binder und Hauptmann B. Geissler. ■

Für eine Internationalisierung der Arbeitgeber-Unterstützung

Charles Ott

Multinationale und vom Ausland bestimmte Firmen sind in Grossbritannien für die Unterstützung von Reservisten schwerer zu gewinnen – patriotische Argumente zählen kaum mehr. Die neuen EU-Gesetze begünstigen die Verlagerung von Arbeit und Arbeitskräften. Oberst Jim Blake, Generalsekretär des britischen nationalen Arbeitgeberverbands-Komitees berichtete am CIOR-Kongress 1998 über die erfolgreiche Entwicklung einer Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern, Reservisten und Streitkräften. Der folgende Beitrag ist eine Zusammenfassung dieses Referates.

Die erwarteten grossen Vorwarnzeiten machen es auch in Grossbritannien der Armee schwierig, grosse professionelle Verbände in hoher Bereitschaft zu halten. Finanz- und Planungschefs empfehlen deshalb vermehrtes Zurückgreifen auf Reservisten und die entsprechende Änderung der Gesetzgebung. Dieses Vorgehen bedingt auch Anpassungen der Methoden für Reservistenaufgebote sowie für den Zeitrahmen eines Aufgebots. Grossbritannien kennt heute vier unterschiedliche Aufgebotsarten für Reservisten.

Suche von Freiwilligen und Arbeitgeber-Unterstützung

Grossbritannien sucht primär Freiwillige, welche die Einwilligung ihres

Arbeitgebers haben, und verzichtet stillschweigend auf Aufgebote, falls der Arbeitgeber nicht zustimmt. Ebenso kommen Freiwillige zum Einsatz, die regulären Dienst in der Zeit zwischen einem Stellenwechsel oder als selbständig Erwerbstätige leisten möchten.

Im Nachgang zum Falklandkrieg und in Erkenntnis der Tatsache, dass viele Arbeitgeber heute keine Militärerfahrung besitzen, versucht die Regierung, die Arbeitgeber verstärkt für die Bedürfnisse der Armee zu interessieren. Dazu wurde ein Verbindungskomitee, bestehend aus insgesamt vierzehn Vertretern von Grossfirmen, Behörden sowie Gewerkschaften, geschaffen und der Leitung eines Parlamentariers unterstellt. Die täglichen Routinearbeiten werden von zivilen Mitarbeitern und Reservisten ausgeführt.

Das Komitee ist insbesondere im Rahmen von Werbekampagnen, vorzugsweise in den Medien, aktiv. Hauptzielgruppe bei der Suche nach Arbeitgeber-Unterstützung bilden die kleinen und mittleren Unternehmen, wobei primär Stelleninhaber von Linienfunktionen anvisiert werden.

Zurzeit sind 6000 Arbeitgeber zur Unterstützung bereit, weitere 14000 figurieren in der Datenbank des Komitees.

Wichtige Public Relations

Nationale, regionale und lokale Arbeitgeber-Verbindungskomitees beteiligen sich an der Erstellung von Werbebroschüren und Videos, die sich sowohl an die Freiwilligen als auch die Arbeitgeber richten. An Versammlungen der wichtigsten Arbeitgeber sowie an internationalen militärischen Veranstaltungen treten Reserveoffiziere aus allen Dienstbereichen als Referenten auf. Gleichzeitig stellen sie auch die Verbindung zu den militärischen Kommandi und Vereinigungen sicher.

Die Durchführung von «Executive Stretch», einer jährlichen Reservistenübung, demonstriert den Reservisten nachhaltig den Wert ihrer Arbeit. Da die Serie von Tests für Jungmanager den Wochenendseminaren gleichen und den indirekten Nutzen für den zivilen Beruf zeigen, werden stets auch Arbeitgeber und andere Interessenten mit Erfolg zum Besuch der Übung eingeladen. Der grosse organisatorische Aufwand wird durch die Förderung der Teamarbeit und die indirekte Werbung für die Reservistenarbeit mehr als aufgewogen.

Hochqualifizierte Präsidenschaft

Als Vorsitzender des Verbindungskomitees amtiert ehrenamtlich ein von der Regierung nommierter Unternehmer. Er wird u.a. vom Präsidenten des Industrieverbandes, vom Vizepräsidenten des Direktoreninstitutes und zwei Parlamentariern unterstützt. Das Komitee tagt zwar nur einmal pro Jahr, verfügt aber über ein einflussreiches Beziehungsnetz. So hat der Präsident direkten Zugang zu den Ministern und wird zweimal jährlich zu deren Sitzungen eingeladen.

Folgeschwere Reduktion der Berufsarmee

Viele Arbeiten der Armee sind in letzter Zeit abgeschafft oder fremd vergeben worden: Catering, viele logistische Dienste, Kommunikation und Informationsdienste, gewisse medizinische Dienste sowie eine Vielzahl von Spezialistenfunktionen wie Übersetzer, Medienspezialisten usw. Diese Verlagerungen haben zur Folge, dass die Armee vermehrt auf Reservisten und damit auf Arbeitgeber-Unterstützung angewiesen ist.

Für die Armee resultierte in letzter Zeit eine Kumulierung von Bestandesengpässen, vermehrte Stationierung im Ausland und erhöhte Bedürfnisse nach Spezialisten in den Verbänden für Training und Einsatz. Das intensivisierte Aufgebot für Reservisten erfolgt in einer Periode, in welcher viele multinationale Gesellschaften in Grossbritannien tätig werden und der Arbeitsmarkt vermehrt durch EU-Arbeitsplatzvorschriften belastet wird.

Die Beschränkung der Arbeitszeit, Gesundheitsbehandlung sowie erhöhte Sicherheitsvorschriften wirken sich auch im Armeesektor aus. Multinationale und völlig fremdbestimmte Firmen sind für die Unterstützung von Reservisten schwerer zu gewinnen, da die patriotische Komponente wegfällt und sie die Verlagerung von Arbeit und Arbeitskräften viel häufiger praktizieren. Die neuen EU-Gesetze begünstigen die Integration von Arbeitskräften und Arbeit, was zusätzlich nach einer Internationalisierung der Arbeitgeber-Unterstützung ruft.

Internationale Erfahrungen

An der Jahreskonferenz 1997 des Verbindungskomitees kamen nicht nur Vorreiterstaaten wie Australien, USA und Kanada zu Wort. Die Niederlande und Frankreich waren ebenso interessiert wie Belgien, Italien, Griechenland, Singapur und Neuseeland. Gemeinsame Themen waren Vergütungen und eventuelle Kompensation für Arbeitgeber sowie Reservistenentschädigungen.

Eine nach dem Golfkrieg in den USA erstellte Studie bilanzierte für rund zwei Drittel der 250 000 einberufenen Reservisten einen ökonomischen Verlust. Die Ursachen sind in er-

littenem Lohnausfall, Zusatzaufwand im familiären Umfeld, Minderung der Ertragskraft in den Unternehmen von selbständig Erwerbenden, durch Absenzen entstandenen Praxismangel usw. zu suchen. Als Konsequenz kompensieren die USA diese Nachteile heute durch eine Mobilmachungsversicherung für Reservisten, die jedoch heute schon stark verschuldet ist. Ein erfreulicher Fall von internationaler Zusammenarbeit wurde bei einem australischen Reservistenkorporal realisiert: Sein Post-Graduate-Studium in Chemie an der Universität Bristol wurde durch seinen Eintritt in einen Verband der britischen Territorialarmee ermöglicht, worauf ihn die eigene Regierung und die Heimuniversität weiterhin finanziell unterstützten.

Empfehlungen für die Praxis

- Kommunikation und Marketing für Reservisten und Verteidigung als Ganzes sind heute wichtiger geworden. Dies gilt speziell für Armeen, bei denen die Wehrpflicht heute weniger populär als noch vor dreissig Jahren ist.
- In dieser angespannten Situation ist ohne Gegenleistung wenig oder nichts zu bekommen. Es sind daher Kompensationspläne für die Arbeitgeber (private und öffentliche) zu erstellen. Es werden innovative Ideen gefragt, z.B. die Transferierung von Fonds und Darlehen an andere Organisationen.
- Im medizinischen und im Medienbereich sind Spezialisten sehr knapp und müssen daher für Reservisteneinsätze speziell «gepflegt» werden. Auch sind ihre Arbeitgeber zu überzeugen, dass Reservisten Fertigkeiten einüben, die auch dem Arbeitgeber zugute kommen.
- Die britische Luftwaffe unterstützt ihre Reservistenbesatzungen. So rechnen zivile Fluggesellschaften einen Teil der Militärflugstunden dem Jahresflugstunden-Soll an. Luftamt und Fluggesellschaften diskutieren auch flexible Lösungen für zeitweise höhere Flugstunden pro Monat.
- Der internationale Austausch von Erfahrungen hilft beiden Seiten – beispielsweise bei der Schaffung vernünftiger Arbeitsgesetze beim Reservisteneinsatz und der Unterstützung durch die Arbeitgeber.
- Viele Armeen streben heute internationale Interoperabilität, beispiels-

weise bezüglich Ausrüstung, Logistik, Führung, Nachrichten- und Informationssystemen, an. Kooperation wäre daher wohl auch am Platz in Fragen des Aufgebots und der rechtlichen Gestaltung von Reserveeinsätzen sowie betreffend Aspekten der Arbeitgeber-Unterstützung.

■ Eine internationale Harmonisierung ist wohl möglich. Gespräche mit Arbeitgebern, Reservisten und Verteidigungsministerien könnten die gemeinsamen Interessen und Trends fördern. Kompensationszahlungen für Arbeitgeber- und Arbeitnehmerreservisten könnten so selbstverständlich werden.

■ Auszeichnungen haben sich in Grossbritannien bewährt. Lob für Reservisten und Arbeitgeber sind in einer Zeit, in der mehr Reservisten benötigt werden, spürbar hilfreich.

■ Grenzüberschreitende Abkommen sind zeitraubend und schwer realisier-

bar. Sie sollten daher nur mit zwei bis drei Staaten abgeschlossen werden. Dabei sind innovative Lösungen in finanzieller und nichtfinanzieller Hinsicht zugunsten der Arbeitgeber empfehlenswert. In Grossbritannien sind beispielsweise Reservisten bereit, während der Abwesenheit von Reservistenkameraden vermehrt zu arbeiten. Auch könnte die Regierung den Beitrag der Arbeitgeber durch Steuererleichterungen honorieren. Zudem könnte das Militär Übungen in das Trainingsprogramm einzelner Verbände aufnehmen, welche die zivilen Fähigkeiten der Reservisten nachdrücklich verbessern.

Folgerungen für die Schweiz

■ Die Verhältnisse in der Schweizer Armee sind verschieden von Grossbritannien: Sowohl bezüglich Tradition,

Wehrpflicht, internationaler Verflechtung des Landes sowie sozio-ökonomischer Verhältnisse als auch im Umgang mit der eigenen Souveränität.

■ Die Idee von ständigen Verbindungskomitees im Anschluss an die derzeitigen Gespräche der Armeeführung mit Spitzen der Wirtschaft wäre wohl prüfenswert.

■ Der periodische Kontakt mit Experten anderer Länder und Armeen könnte ebenso fruchtbar sein. Ein regelmässiger Besuch der jährlichen Konferenzen des britischen Arbeitgeberkomitees zusammen mit dem Verteidigungsministerium sowie vielen ausländischen Besuchern wäre wohl von grossem Nutzen.

Dr. Charles Ott ist Chefredaktor der ASMZ. ■

Die Konkurrenz ist die Professionalität

Beat M. Geissler

ASMZ: Es stellen sich immer weniger junge Leute zum Weitermachen zur Verfügung. Oft wird dies damit begründet, dass eine erfolgreiche Karriere in der Wirtschaft nicht mehr vereinbar sei. Es stellt sich die Frage, wie die Besten auch in Zukunft für das Milizsystem – sofern daran festgehalten wird – rekrutiert werden.

Beat M. Geissler: Wer sind nun die besten militärischen Führer? Welches sind die «richtigen» Selektionskriterien? Was ist der Benchmark für eine militärische Führungskraft? Welche Kompetenzen müssen vorausgesetzt werden, um in der Schweizer Armee erfolgreich zu sein?

Die Initiative AHEAD zum Beispiel, die im Jahre 1996 unter der Führung des heutigen Korpskommandanten Ulrich Hess lanciert wurde, zielt darauf ab, unter anderen auch diese Fragen mit konkreten Lösungen auf drei Ebenen zu beantworten:



■ Identifikation und Evaluation militärischer Führungskräfte nach neuen Gesichtspunkten.

■ Gezielte Beförderung und Förderung der Besten nach neuen Karriere-modellen, damit die zivile und die militärische Karriere besser koordiniert werden können.

■ Enge Zusammenarbeit zwischen

der Schweizer Armee und der Schweizer Wirtschaft zur Schöpfung von Synergien.

Können Synergien zwischen Militär und Unternehmen geschöpft werden? Gibt es Gemeinsamkeiten oder Divergenzen in der Art und Weise wie militärische Führungspersönlichkeiten evaluiert und rekrutiert werden, im Vergleich zum modern geführten Unternehmen?

In der Wirtschaft geht es heute darum, sich nicht nur mit neuen Technologien vertraut zu machen, sondern sich auch mit neuen Märkten zu befassen, mit neuen Konkurrenten nicht nur auf lokaler, sondern auch auf internationaler Ebene um Marktanteile zu kämpfen, mit Partnerunternehmen weltweit zu kooperieren und zusammenzuarbeiten, in Sprachen zu reden und mit Mentalitäten umzugehen, die man bislang nur vom Hörensagen kannte, usw. Selbstverständlich wer-