Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 168 (2002)

Heft: 1

Vereinsnachrichten: Die Seite des SOG Zentralvorstandes : schwierige Schlüsseljahre

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: 12.07.2025

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

Schwierige Schlüsseljahre

Die Armeereform tritt nun ins Stadium der politischen Entscheidungen in der Bundesversammlung. Das Leitbild wäre eine taugliche Basis für den Reformprozess. Aber die Reformziele des Bundesrates bleiben teilweise unklar, was nun jeglicher politischer Willkür Tür und Tor öffnet. Der Gang der Diskussion entspricht nicht immer dem Ernst der Sache. Die SOG muss also dranbleiben.

Die grössten Schwächen des Reformprozesses sind seit zwei Jahren die gleichen geblieben oder haben sich zugespitzt: Viel Einweginformation und wenig Zweiwegkommunikation; keine Variantenvergleiche in den umstritten gebliebenen Punkten; mangelnde Transparenz, Rationalität und Nachvollziehbarkeit der Entscheide. Zwar werden überall Seminare über change management durchgeführt, wo jeweils aufgezeigt wird, wie man es machen *müsste*. Warum nur werden wenig Konsequenzen gezogen? Dies beschäftigt viele Mitglieder der SOG immer wieder. Vieles ist sehr erfreulich und auf dem richtigen Weg. Anderes ist unsicher, intransparent oder auf Abwegen. Zentralvorstand und Präsidentenkonferenz haben sich vor Jahresende mit der Lage auseinander gesetzt.

Wichtigste Ressourcen

Unterdessen besteht die Gefahr, dass der Armee Teile der wichtigsten Ressourcen verloren gehen: vom Kaderpersonal. Ohne genügend Milizkader und ohne gut qualifizierte und motivierte Berufskader ist ein eigentlicher Erosionsprozess zu befürchten. Dies ist zurzeit die Hauptsorge in den Organen der SOG.

Doch welches ist die Personalpolitik dieses Grossunternehmens? Wo sind die Leitbilder? Wo die Berufsbilder des Instruktionskorps? Wohl gibt es Personalchefs als operativ Verantwortliche, die oft sehr gute Arbeit leisten. Aber gute Arbeit im Operativen hilft oft wenig ohne Strategie. Ein Verantwortlicher für die Personalstrategie gehört in die oberste Leitung eines Grossunternehmens, in unmittelbarer Nähe zum Armeechef. Doch statt dessen werden in den oberen Armeestrukturen für alle denkbaren Funktionen Pöstchen verteilt und Kästchen im Organigramm gezeichnet. Doch an strategischer Prioritätensetzung fehlt es; falls es sie gibt, so ist sie jedenfalls nicht transparent.

Gemäss Auftrag der Präsidentenkonferenz wird der SOG-Zentralvorstand im Frühjahr ein Positionspapier mit einigen Forderungen zur Personalpolitik verfassen. Sie beziehen sich naturgemäss primär auf die Milizoffiziere; doch muss sich die SOG vermehrt auch für die Berufsoffiziere einsetzen, die bis heute offenbar nicht über eine zugkräftige eigene Organisation verfügen. Ohne höchste Sorgfalt im Umgang mit den professionellen Ressourcen erodieren auch die Milizressourcen.

Milizarmee

Und diesen Milizressourcen gilt die Hauptsorge. Appelle an Bürgersinn und Opferbereitschaft sind gut, aber wichtig sind die Rahmenbedingungen. Dazu gehören unter anderem: Kurze und präzis geplante jährliche Dienstzeiten. Weniger WK und dafür eine längere Grundausbildung ist militärisch richtig, war aber ab Beginn eine Forderung auch der Wirtschaft. Nötig ist sodann mehr Führungsausbildung für Kommandanten und Stäbe statt Verzettelung der Kräfte für reine Ausbildungsorganisation. Grundlegend neue Konzepte für die Aufgabenteilung zwischen Miliz- und Berufskader mit Aufwertung auf beiden Seiten sind nötig, mit mehr und konzentrierter eingesetztem Instruktionspersonal.

Dazu kommt eine Selbstbeurteilung der Miliz: Sie verfügt über immense Stärken. Mit einer Berufsarmee gingen auch diese verloren. Sie hat aber auch Schwächen, die zu erkennen und mit neuen Strukturelementen aufzufangen sind. Der Modernisierungsprozess ist um der Miliz willen dringend!

Die Hauptelemente der Armeeplanung gehen in die richtige Richtung. Mit der Reform der Strukturen soll die Armee miliztauglich gehalten werden. Wesentliche Anliegen der SOG und der andern Milizorganisationen wurden übernommen. Für anderes ist indessen der Kampf noch weiterzuführen. Noch nicht überall wurden die Zeichen verstanden.

Die vielen Arbeiten und Konferenzen der letzten zwei Jahre haben in den wesentlichen Punkten eine grosse Übereinstimmung der Milizverbände und speziell innerhalb der SOG gebracht. Die SOG verfügt über Strukturen, die einen guten Zusammenhalt zwischen Basis und Spitze ermöglichen.

Ein Vergleich der verschiedenen Vernehmlassungen zum Armeeleitbild hat gezeigt, dass die SOG-Vernehmlassung nicht nur inhaltlich besonders fundiert und überzeugend war, sondern dass diejenige der SOG auch verbandsintern am besten abgestützt ist. Wir haben in intensiver Arbeit während 10 Monaten daran gearbeitet, mit Einbezug von rund hundert Personen in die Arbeit.

Führung

Das Leitbild gibt dem Reformprozess den Rahmen. Es ist aber nicht ein fertiges Armeekonzept, auch nicht eine Landesverteidigungskonzeption oder eine fertige Militärdoktrin. Es legt lediglich die Grundelemente fest und gibt dem Prozess eine Richtung. Das Ganze ist jedoch ein offenes System, prozessorientiert, für eine lernende Organisation. Dies ist der grosse Vorteil des Leitbildes.

Dieser Vorteil kippt jedoch in einen gefährlichen Nachteil, wenn die Strukturen zur Führung solcher Prozesse fehlen: wenn alte Gewohnheiten oder Vorurteile den Vorrang haben vor sauberer Lagebeurteilung und klaren Zielen.

Die Armee ist ein modernes Unternehmen. Die Politik gibt den Auftrag und die Mittel aufgrund von armeeseitig ausgearbeiteten Varianten. Die Armeeführung setzt um und passt das Unternehmen laufend der Lage und der Nachfrage an. Andere vergleichbare Unternehmen des Bundes wurden deshalb teilprivatisiert, um sie besser aus den Verwaltungsstrukturen herauszulösen. Dass die Armee nicht teilprivatisiert werden kann, darf nicht dazu führen, dass zwischen Politik, Verwaltung und Unternehmensführung weiterhin Verwischung statt Entflechtung betrieben wird. Die Armee darf nicht verwaltet werden, sondern ist zu führen.

Kommunikation

Diese Situation findet ihren direkten Ausdruck in den Mängeln der Kommunikation. Wo die Führungsprozesse unklar sind, ist auch nicht klar, ob und wann und wie die Beteiligten einbezogen werden sollen. Dann ist auch nicht klar, wer wann worüber orientiert. Dann bleibt auch unklar, auf welche Mitbeteiligten man allenfalls angewiesen wäre. Deshalb ist die heutige Situation im Bereich der Information und Kommunikation im VBS (vgl. Anfang dieser Seite) nicht verwunderlich.

Es besteht eben ein Unterschied zwischen der Öffentlichkeitsarbeit einer Verwaltung und der Kommunikation innerhalb einer Unternehmenskultur. Im VBS ist beides erneuerungsbedürftig. Wichtig ist dies namentlich im Transformationsprozess, der nun beginnt. Dies ist für die Moral der Truppe und der Kader eine der schwierigsten Phasen. Die Armeestrukturen wurden vom VBS schlecht auf diese Aufgabe vorbereitet. Eines der zwei Augen der SOG ist deshalb dauernd auf diesen Prozess zu richten. Viele unserer Mitglieder könnten wichtige Impulse beisteuern, doch nur wenn sich das VBS für seine Probleme und seine Variantenvergleiche uns öffnet. Dies wäre Kommunikation.

Die SOG bleibt ein eigenständiger, konstruktiver, aber unbequemer Gesprächspartner. Wir erfüllen weiterhin eine kritisch-positive Funktion im Reformprozess. Die Arbeit steht vor uns. Der Zentralvorstand wünscht allen Kameraden viel Vorausblick und Energie für das neue Jahr! ■