Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 168 (2002)

Heft: 4

Artikel: Generalstabsausbildung : attraktive Alternative für Milizoffiziere

Autor: Rohner, Jack

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-67938

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: 02.07.2025

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

Generalstabsausbildung: attraktive Alternative für Milizoffiziere

Die Qualität der Generalstabsausbildung ist von deren Absolventen auch heute noch unbestritten. Hingegen steht das militärische Angebot in scharfer Konkurrenz zum Weiterbildungsmarkt im weitesten Sinne. Um nach wie vor die Elite aus der Wirtschaft für die Armee zu gewinnen, sind von der Armee auch finanzielle Anreize in die Überlegungen miteinzubeziehen.

Jack Rohner

«Sie können mit der Zeit gehen oder mit der Zeit gehen.»

Dieser Beitrag ist das Ergebnis einer Projektarbeit im Generalstabslehrgang IV/01 und geht von der Annahme aus, dass
– die Armee für das Korps der Generalstabsoffiziere die Elite im Sinne der «Auswahl der Besten» sucht,
– die gesuchte Elite auch in den gegenwärtigen oder zukünftigen Kaderpositionen der Privatwirtschaft zu finden ist,
– die Miliz auch in der Armee XXI einen hohen Stellenwert haben soll.

An dieser Stelle können sowohl der Lösungsansatz als auch die dazu führenden Überlegungen nicht in der erarbeiteten und der Aufgabenstellung angemessenen Tiefe und Differenzierung dargestellt werden. Entstünde deshalb der Eindruck, das Ganze sei ein weiterer holzschnittartiger Versuch der Miliz, ihre Notwendigkeit in der Armee XXI zu begründen, so wäre dieser falsch.

In den Generalstabslehrgängen I/00, I/01, II/01 und IV/01 anonym erhobene Zahlen belegen, dass – mit weiterhin sinkender Tendenz – nur noch rund 20% der eine Ausbildung zum Generalstabsoffizier anstrebenden Offiziere der Miliz angehören.

Positive Beurteilung der Generalstabsausbildung

Will man die «Miliz» abgrenzen, so ist die Linie wohl dort zu ziehen, wo das zivile mit dem militärischen Fortkommen so eng gekoppelt ist, dass das vorhandene oder eben fehlende Merkmal «Generalstabsoffizier» einen zivilen Karriereschritt erheblich fördern bzw. behindern dürfte. Diese Sprachregelung ist für Instruktoren unbestritten. Sie gilt meines Erachtens insbesondere aber auch für Mitarbeiter des VBS oder analoger kantonaler Stellen, für Angehörige des Überwachungsgeschwaders oder bundesnaher Rüstungsbetriebe.

Generell ist festzustellen, dass die Einstellung sowohl der Unternehmungen als auch des Einzelnen zu einer militärischen Weiterausbildung zunehmend negativ geprägt ist. Dabei fällt auf, dass Generalstabsoffiziere ihre militärische Ausbildung regelmässig sehr positiv einschätzen. Dies gilt besonders auch für diejenigen, die ebenso eine entsprechende zivile Ausbildung durchlaufen haben. Das Problem scheint also darin zu liegen, dass
– diese erfreulichen Bewertungen mögliche Anwärter, die eigentlichen Adressaten der Botschaft, in aller Regel nicht erreichen,
– es in einem zunehmend kritischen Umfeld oft nicht gelingt, positive Aspekte genügend glaubhaft zu machen.

Gleichzeitig ist festzustellen, dass sich die zivile Generalistenausbildung – trotz hohem Zeit- und Finanzeinsatz – zu einer boomenden Branche entwickelt hat. So werden zum Beispiel an der Universität St. Gallen die für 40 Teilnehmer vorgesehenen Kurse des «Executive MBA HSG» seit Jahren doppelt geführt und pro Kurs gleichzeitig noch geschätzte 30 Interessenten zurückgewiesen. Mit Stand Herbst 2001 betrug die Kursgebühr für die 110 Tage dauernde Ausbildung Fr. 60 000.– bei einer Spanne für vergleichbare Beispiele zwischen Fr. 55 000.– (Universität Zürich) und Fr. 110 000.– (IMD Lausanne).

Nutzenorientierung in der Weiterbildung

Zwei Thesen:
– Der Mensch setzt seine Ressourcen zielgerichtet ein, d.h. dort, wo er sich gegenwärtig oder zukünftig individuellen Nutzen verspricht,
– Ziele der Gemeinschaft werden nur so weit unterstützt, als sie den individuellen Zielsetzungen entsprechen.

Lässt man diese Thesen grundsätzlich zu und akzeptiert man weiter, dass diese dauernde Lagebeurteilung kein Phänomen unserer Tage ist, so führt dies mit einiger Wahrscheinlichkeit zum Schluss, dass
– eine Generalstabsausbildung «früher» – wenn vielleicht auch etwas diskret – sehr oft einen beträchtlichen direkten beruflichen und damit geldwerten Nutzen mit sich brachte,
– sich unter anderem auch wegen dieses Nutzens die vorwiegend aus Männern bestehende berufliche Elite angezogen fühlte und bereit war, sich sowohl einer strengen Selektion als auch durchaus harten Kursen zu unterziehen,
– die Elite also auch schon damals durchaus nicht nur aus uneigennützigen Überlegungen handelte.

Wertewandel als Herausforderung begreifen

Der mehrheitlich nicht bestrittene und von der Armee nicht zu beeinflussende Wertewandel brachte als Folge verschiedener Entwicklungen
– **Individualismus** (und Narzissmus) und damit tendenziell eine Abwertung des Dienstes an der Gemeinschaft,
– eine **Relativierung des inländischen Beziehungsnetzes** (als wichtiger Grund sei die zunehmende Internationalisierung von Unternehmungen genannt),
– die **steigende Bedeutung von Geld und Prestige** als unternehmerisches Führungsmittel,
– einen eigentlichen **Boom der zivilen Weiterbildung** im Hinblick auf einen Karrieresprung, insbesondere im berufsbegleitenden Executivebereich,
– für die Armee die zum jetzigen Zeitpunkt nicht korrigierbare Einbusse eines Spitzenplatzes im Bereich der zivil nutzbaren Weiterbildung,
– einen **zielgerichteten Einsatz knapper Ressourcen** durch den Einzelnen, insbesondere auch seiner Zeit,
– ein verändertes Rollenverständnis in **Ehe und Familie,**
– ein ausgeprägtes Denken in **Kosten und Nutzen,**
– ein oft geleugnetes, aber dennoch ausgeprägtes **Prestigedenken.**

Ausgewählte Aussagen der Teilnehmer aus der Privatwirtschaft	Trifft zu in %	Trifft nicht zu, in %
Persönlicher Nutzen aus der Armeelaufbahn ist quantifizierbar	83	17
Nutzen aus der Armeelaufbahn ist für Arbeitgeber quantifizierbar	58	42
Mein Arbeitgeber unterstützt grundsätzlich Weiterbildung	100	
Mein Arbeitgeber unterstützt meine militärische Weiterbildung	75	25
Könnte/müsste mein Arbeitgeber wählen, gäbe er der militärischen Weiterausbildung vor anderen Angeboten den Vorzug		100
Möglichkeit, in der Armee substanzielle Geschäftskontakte zu knüpfen	17	83
Aus heutiger Sicht würde ich meine Zeit wieder bei der Armee investieren	92	8

Stimmt man diesen Überlegungen grundsätzlich zu, so kommt man zum Schluss, dass die Abwendung von einer Generalstabsausbildung zumindest nicht primär darum erfolgt, weil die Ausbildung zu wünschen übrig liesse, sondern nur (aber immerhin), weil sich die potenziellen Anwärter für andere Ansätze im Lichte der heutigen Wertmassstäbe einen höheren Nutzen versprechen.

Da die Armee aus sich heraus die geeigneten Kandidaten zurzeit offensichtlich nicht motivieren kann, dürfte es vernünftig sein,
– den Zeitgeist zu akzeptieren, ihn zu berücksichtigen und sich für die eigenen Ziele nutzbar zu machen,
– sich gemäss dem Grundsatz «If you can't beat them, join them» zu verhalten.

Gelesen

in *«Wie die Murmeltiere murmeln lernten»* von Klaus Bartels, Verlag Philipp von Zabern, Mainz 2001, unter **«Pionier»:**

«Ein ‹Genie›-Offizier, wie die Schweiz ihn noch kennt, muss nicht unbedingt ein Genie sein; aber mit dem Stichwort ‹Genie› sind wir unversehens von den über Stock und Stein marschierenden *pedones* und den Wege bauenden, Brücken schlagenden Pionieren zu den wegbereitenden, bahnbrechenden Entdeckern und Erfindern, Vordenkern und Vorkämpfern gelangt. Die Kolonisatoren des Wilden Westens sind als Erste in diesem Sinn *pioneers* genannt worden; da gab es zwischen Mississippi und Pazifik ja auch im Wortsinn Wege zu bereiten und Bahnen zu brechen. In der Folge hat sich die Übertragung immer weiter von Wegebau und Brückenschlag entfernt.

Im Ganzen verdanken diese zivilen Pioniere der Computertechnik und der Weltraumfahrt, der Organtransplantation und der Gentechnologie diesen Ehrentitel nicht so sehr ihren Füssen und Händen als vielmehr ihren findigen Köpfen und mutigen Herzen.

Von ‹Pionieren› dieser wegbereitenden, bahnbrechenden Art sprechen wir zumal auf dem Feld von Technik, Medizin und Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, nicht aber in den Gefilden der Literatur und der Philosophie. Schwerlich könnten wir Homer einen Pionier des heroischen Epos, Sappho eine Pionierin der Liebeslyrik, Sokrates einen Pionier der Philosophie nennen. ‹Jedem Worte klingt›, so schnarren die Greifen in Goethes ‹Klassischer Walpurgisnacht›, ‹der Ursprung nach, wo es sich her bedingt›: Apollon und den Musen ist – anders als dem Schmiedegott Hephaistos und der reisigen Athene – bei diesen martialischen ‹Pionieren› offenbar nicht ganz geheuer.» A. St.

Finanzielle Anreize setzen

Diejenigen Milizoffiziere, welche
– die Voraussetzungen für eine Generalstabsausbildung erfüllen,
– die Voraussetzungen für ein ziviles, berufsbezogenes Nachdiplomstudium erfüllen,
– beide Ausbildungen erfolgreich abschliessen,
– die zu treffenden vertraglichen Vereinbarungen einhalten,
werden finanziell so unterstützt, dass ihnen die Absolvierung einer zivilen Ausbildung an einem renommierten Institut möglich ist. Diese Forderung basiert auf der Überlegung, wonach
– eine zivile Weiterbildung einen hohen geldwerten und prestigemässigen Wert darstellt,
– die Aura der Institution «Generalstab» nach wie vor einen gewissen Reiz ausübt,
– ein «Doppelabschluss» für einen Absolventen in mehrfacher Hinsicht einen Mehrwert bedeutet,
– die Ausbildung zum Generalstabsoffizier, könnte sie wieder vermehrt mit Erfolgsmeldungen in der Privatwirtschaft in Verbindung gebracht werden, auch aus sich selbst heraus wieder attraktiv würde.

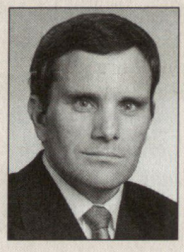
Bei einem angestrebten Anteil der Milizoffiziere von 50% und unter der Annahme, dass alle GLG-Teilnehmer die Voraussetzungen erfüllen und an einem solchen Angebot interessiert sind, ist von einer jährlichen Investition von rund Fr. 1,5 Mio. auszugehen. Ob dieser Preis gerechtfertigt ist, wird letztlich davon abhängen, ob die Armee weiterhin an «den Besten» interessiert und gewillt ist, sich den Marktverhältnissen anzupassen.

«Exklusivität» gezielt als Marktvorteil nutzen

Die Armee verfügt über vielfältige Möglichkeiten, Exklusivität und Status in dem Sinne zu schaffen, als Ähnliches in einem zivilen Umfeld gar nicht oder nur sehr schwierig zu haben ist. Insbesondere sollte sie die Hemmungen, diesen nicht zu unterschätzenden Marktvorteil im Buhlen um die Besten einzusetzen, ablegen. Indem
– der Status nach aussen sichtbar gemacht wird,
– die militärische Tätigkeit durch die Schaffung von für ausserhalb der Armee Stehende nicht erreichbare und dadurch exklusive «fringe benefits» attraktiviert wird,
– ein ausserhalb der Armee aufzubauendes formelles Netzwerk geschaffen wird, das auch dem Lebenspartner etwas bietet,
wird die Elite angezogen, weil
– sie zur – wenn auch dezenten – Zurschaustellung von Erreichtem tendiert,
– Erfolg und Prestige sich gegenseitig ergänzen,
– Prestige sich am wirkungsvollsten dadurch schaffen und erhalten lässt, indem es für dem Kreis nicht Angehörende unerreichbar ist,
– der angestrebte berufliche Nutzen dadurch am wirkungsvollsten erreicht werden kann,
– die Armee ihre Elite in einem günstigen, potenzielle Anwärter ansprechenden Licht präsentiert.

Die Attraktivität der Armee als «persönlicher Nutzenstifter» ist gesunken. Noch immer wollen die Besten nach oben, die Ansprüche dürfen und müssen hoch sein. Als Entschädigung aber reicht ein «Vergelt's Gott!», so gut gemeint es auch sein mag, definitiv nicht mehr. Will die Armee «ins Rennen um die Besten» zurückkehren, so wird sie moderne Angebote machen und die Marktverhältnisse in der Weiterbildung mitberücksichtigen müssen. ■

Kernaussagen
– Die Armee sucht für das Korps der Generalstabsoffiziere die Elite im Sinne der «Auswahl der Besten»,
– die Armee will auch bei den Generalstabsoffizieren an der Miliz festhalten,
– nur noch rund 20% der eine Generalstabsausbildung anstrebenden Offiziere gehören der Miliz an; die Tendenz ist sinkend,
– die Armee sieht sich mit einem von ihr nicht beeinflussbaren Wertewandel konfrontiert,
– die zivile Weiterbildung erlebt einen eigentlichen Boom,
– die Armee soll sich den Zeitgeist zunutze machen, indem sie geeigneten und strenge Voraussetzungen erfüllenden Offizieren eine zivile Weiterbildung finanziert.



Jack Rohner,
lic.iur./Exec. MBA HSG,
Informatik Unternehmer,
Oberst i Gst,
SC Pz Br 3,
8201 Schaffhausen.