

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 170 (2004)

**Heft:** 4

**Artikel:** Armee und Wirtschaft : Anforderungen aus Sicht der Miliz

**Autor:** Huber, Felix M. / Blass, Markus

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-69201>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

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

# Armee und Wirtschaft – Anforderungen aus Sicht der Miliz

Felix M. Huber und Markus Blass

## Geänderte Rahmenbedingungen und verstärkter Zielkonflikt

Unsere Armee ist ein Unternehmen, das Sicherheit «produziert». Damit gelten auch für sie die in der Privatwirtschaft alltäglichen Messgrössen von *Produktivität* und *Effizienz*. Aufgrund des Primats der Politik bestehen aber für die Armee (Unternehmens)leitung gewisse Einschränkungen. Besonders gilt dies momentan bezüglich der Finanzen. Allerdings kann hier nur bis zu einem bestimmten Punkt gespart bzw. nicht investiert werden, ansonsten das «Produkt Sicherheit» Qualitätsmängel aufweist, resp. Abstriche am definierten Produkt vorgenommen werden müssten.

Eine wichtige politische Gegebenheit ist das *Milizsystem*, auf dem unsere Politik und Gesellschaft und damit auch unsere Armee seit 1874 erfolgreich basieren. Allerdings haben sich die *Rahmenbedingungen* des Milizsystems und für die Privatwirtschaft *stark geändert*: Unsere international ausgerichtete Wirtschaft mit ausgeprägtem (und auch bewiesenem) Kostenbewusstsein, eine sinkende Bereitschaft des Einzelnen zu kostenlosem Mehreinsatz sowie ein geändertes Staatsverständnis und Bedrohungsbild sind für das Milizsystem nicht förderlich. Hinzu kommt die Notwendigkeit einer ausgeprägten fachlichen *Spezialisierung*. Die «Multi-Optionsgesellschaft» ist heute Realität. Zudem ist Dienen ohne zu Verdienen unattraktiv und setzt Opfer voraus.

Kritisch, aber realistisch ist festzustellen, dass das ganze Milizsystem und nicht nur das militärische unter Druck ist. Der einzelne AdA und besonders der Of befindet sich bekanntlich in einem *Zielkonflikt* zwischen verschiedenen Engagements bzw. zwischen einer maximalen Präsenz am Arbeitsplatz aufgrund der aktuellen Wirtschaftslage und dem eigentlich unverschiebbaren Militärdienst. Gerade der wichtige Sektor der Dienstleistungen und besonders die Beratungsbranche (Revision und Treuhand, Advokatur, Unternehmens- und Finanzberatung) messen heute die Leistung des Einzelnen in verrechenbaren Stunden. Diese stark geänderten Rahmenbedingungen und der Zielkonflikt sind wesentliche Gründe, dass der Anteil von so genannten «echten Miliz-Of» in den Führungsschulen zurückgegangen ist.

## Konsequenzen und Anforderungen

### 1. Modularisierung/Flexibilisierung der längeren Dienstleistungen

Längere Ausbildungszeiten und höhere Kadenz bei den Dienstleistungen sind in der neuen Armee bewusst zur Tatsache ge-

worden. So gibt es z. B. wieder fünf GLG, und alle Kdt und Fhr Geh leisten einen praktischen Dienst. Für die gleiche Funktion wie in der A 95 ist die militärische Ausbildungszeit insgesamt verlängert worden. Auch der *WK von vier Wochen*, ohne ausserdienstliche Vorbereitungen, ist nun wieder jedes Jahr. Obschon all dies gerechtfertigt und nötig ist, weil es die Qualität des Produktes Sicherheit steigert und der (notwendigen) Spezialisierung gerecht wird, hat es aber den Zielkonflikt noch verschärft. Vier Wochen Abwesenheit vom Arbeitsplatz in einem Stück ist im derzeitigen Wirtschaftsumfeld zu lange. Im aktuellen Personalmarkt besteht genügend Auswahl an Bewerbern, die nicht ins Militär müssen. Daher müssen militärische Führungsschulen auch in einzelnen *Modulen* (z. B. mehrmals 1 bis 2 Wochen innert zwei Jahren) absolviert werden können. Bei Dienstleistungen von einer Woche und länger sind allen Of kurzfristige Urlaube von mindestens 1 Tag und ab der 2. Woche für zwei aufeinander folgende Tage zu gewähren.

### 2. Transferierbarkeit des Nutzens militärischer Ausbildung/Zertifizierung

Der Nutzen der militärischen Ausbildung, insbesondere das Sammeln von Führungs- und Ausbildungserfahrung in jungen Jahren, Organisations- und Arbeitstechnik, Stressresistenz, Sozialkompetenz und Teamfähigkeit, ist heute immer noch anerkannt, selbst wenn die Ausbildungs-

halte im Zivilen nicht 1:1 verwendbar sind. Die Anerkennung kommt allerdings nur von denjenigen, die das Militär noch aus eigener Erfahrung kennen. Mit der neuen Armee werden aber diese «Insider» schon zahlenmässig erheblich abnehmen, und viele (aus- und auch inländische) Linien- und Personalchefs kennen die Vorteile der militärischen Ausbildung überhaupt nicht mehr. Informationen des VBS gegenüber der Wirtschaft als Partner für die militärischen Ressourcen sind leider selten geworden. Daher hat die *Transferierbarkeit des Nutzens* der militärischen Ausbildung massiv an Bedeutung gewonnen. Die *Zertifizierung* von militärischen Führungskursen (1. Prio: FLG/GLG/SLG; 2. Prio: VBA/WK) ist eine Sofortmassnahme, die in enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaft (Grosskonzerne und KMU) nun rasch realisiert werden muss. Gelingt es der Armee nicht, den Nachwuchs vom Wert der militärischen Weiterbildung zu überzeugen, fällt die Wahl automatisch auf eine der zahlreich angebotenen und renommierten zivilen Ausbildungen im In- und Ausland (wie etwa ein MBA).

### 3. Professionelle Personalplanung auf allen Stufen und rasch

Vorausschauende, genaue Planung der personellen Ressourcen und deren zeitlich optimierter Einsatz sind heute noch wichtiger als in der A 95 – schon weil die personellen Ressourcen kleiner sind. Die im

## Erster Jahresrapport der neuen Territorialregion 4

Die im Rahmen der Armee XXI geschaffene Territorialregion 4 soll das militärische Bindeglied zu den Ostschweizer Kantonen sowie zu den Kantonen Zürich und Glarus werden. Sie steht unter dem Kommando von Divisionär Peter Stutz. Im Rahmen von «AMBA CENTRO» sowie unter der Führung der Stadtpolizei in Zürich wurde die Territorialregion 4 bereits mit der Überwachung verschiedener Konsulate betraut. Anlässlich des ersten Jahresrapportes forderte der Vorsitzende der Ostschweizer Militärdirektorenkonferenz, der Thurgauer Regierungsrat Claudius Graf-Schelling, zu einer stets kritischen Analyse der aktuellen Lage sowie zu entsprechender Flexibilität auf. Der neue Chef der Armee, Korpskommandant Christoph Keckeis, wies darauf hin, dass die Schweizer Armee sich auf ein stabiles Fundament abstützen könne. Nun gelte es, diese Armee von der Ausbildungs- in eine Einsatzarmee zu überführen. Die Armee müsse mit Leben erfüllt werden. Hierzu gefalle ihm das Motto der Ostschweizer Territorialregion «Gemeinsam in der Verantwortung – gemeinsam sicher». Von den Angehörigen dieses Grossen Verbandes

erwarte er Flexibilität, Identifikation mit dem Armeeleitbild, einen Einsatz für das gemeinsame Ziel, ein auftrags- und einsatzorientiertes Denken sowie das Sicherstellen einer bestmöglichen Ausbildung. Divisionär Peter Stutz thematisierte die aktuellen Gefahren, die von der Verfassung und vom Gesetz der Armee zugeteilten Aufgaben sowie die laufenden, subsidiären Einsätze. Als Territorialregion ginge es dabei vor allem darum, die zivilen Partner bestmöglich zu unterstützen, ohne eine weitere «Blaulichtorganisation» aufzubauen. Dazu müssten die Führungsfähigkeit geschult, die territorialen Aufgaben im Raum koordiniert und die Ausbildung der unterstellten und zugewiesenen Stäbe und Truppen sichergestellt werden. Dies erfolge mittels eines Berufs- und eines Milizteils. Der Milizteil komme vor allem dann zum Einsatz, wenn Expertenwissen gefragt sei oder wenn eine bestimmte Durchhaltefähigkeit erreicht werden müsse. Diese hohen Ausbildungs- und Einsatzziele sollen durch besondere, auf die jeweiligen Kader, Stäbe und Truppen ausgerichtete Ausbildungsdienste erreicht werden.

[www.terreg4.ch](http://www.terreg4.ch)

dk

## Gelesen

in der «NZZ am Sonntag» vom 1. Februar 2004 unter dem Titel «Mit Disziplin Erfolg am Devisenmarkt» von Louis Grosjean, Währungsanalyst:

«Entscheidend ist, den definierten Aktionsplan mit eiserner Disziplin durchzuhalten. Emotionale Entscheide müssen vermieden werden. Die Offiziersschule ist dafür ein guter Lehrmeister gewesen.» G.

Rahmen der Überführung erfolgten Mehrfacheinteilungen, widersprüchlichen Funktionsmitteilungen und die technischen Mängel des PISA waren für das Milizsystem schädlich. So ist es unverstänlich, wenn Einrückungsbestände unbekannt sind! Daher ist zwingend bis Mitte 2004 für Kdt und Fhr Geh eine dezentrale Fünf-Jahres-Personalplanung (mit verschiedenen Optionen) vorzunehmen, die bis Ende 2004 auf Stufe Armee konsolidiert und einzelfallbezogen kontrolliert wird. *Personalaustausch* über die «Brigadegrenzen» hinaus innerhalb der ganzen Armee («armeeinterne Stellenbörse») wie in der Privatwirtschaft muss zur Selbstverständlichkeit werden und hilft, Unter- und Überbestände auszugleichen. Für diese aufwändigen *Laufbahnplanungen* steht in den Stäben das eigens dafür geschaffene FGG 1 zur Verfügung.

## 4. Mehr Funktionstraining – keine Übungsvorbereitungen

Die erhöhte Häufigkeit von Stabsübungen ist aus Sicht der Miliz zu begrüssen, weil sie Trainingsgelegenheiten bieten. Konsequenterweise braucht es dafür aber Anleitung von Fachexperten und auch mehr Zeit, denn die Führungsprozesse sind differenzierter geworden. Mehr Stoff in weniger Zeit doppelt so rasch vermitteln zu wollen, ist hingegen unseriös. Daher sollten – entsprechend den schon mehrfach vorgebrachten Postulaten und den Ankündigungen – die organischen Funktionen der Miliz-Brigadestäbe keine Übungsvorbereitungen mehr machen müssen; nötigenfalls sind diese ausschliesslich durch Teile des FGG 7 (Ausbildung) vornehmen zu lassen. Die Echt-Erfahrung aus subsidiären Einsätzen ist durchaus wertvoll, sollte aber mit (Ausbildungs-)Erfahrungen aus anderen Teilen des Aufgabenspektrums ergänzt werden. Daher müssen internationale Stabsübungen einem grösseren Kreis von Miliz-Of offen stehen und «zugetraut» werden.

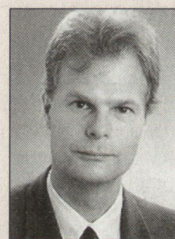
## 5. Korpsgeist + Anreize = Erfolg

Der Mensch als wertvollste Ressource im «Unternehmen» Armee muss schliesslich auch als Person und Staatsbürger «gepflegt» werden. Dazu sind neben Korpsgeist und

Humor auch positive Anreize («Incentives»), wie etwa Urlaub oder Beförderung/Funktionswechsel nötig. Solche «Soft-Factors» stärken nämlich das Vertrauen der Mitarbeiter und machen den erfolgreichen Aufbau neuer, komplexer Systemstrukturen überhaupt erst möglich. ■



Felix M. Huber,  
Direktor Pricewater-  
houseCoopers AG,  
Oberstlt i Gst,  
USC Na/G 2,  
Stab Inf Br 7,  
8125 Zollikerberg.



Markus Blass,  
Mitinhaber KMU  
WINPRO AG  
Winterthur,  
Major,  
Ausb Of LVb Art 1,  
8604 Volketswil.



**MORESCHI**  
made in Italy

**BOSS**  
HUGO BOSS

**Aldo Bruè**



**PEDRINO**

Bäregasse 16  
Zürich - 01/211 48 28

Natürlich Linde. [www.linde-lansing.ch](http://www.linde-lansing.ch)

Lift your profit

Linde Lansing Fördertechnik AG **Linde**