

Armeechef: inhaltliche Fragen nicht ausblenden

Dr. Stephan Bieri¹

Mittelland-/Aargauer Zeitung, 07.08.2008. p. 2

Während eines Monats, von Ende April bis Ende Mai 2007, beteiligte ich mich am Verfahren zur Auswahl des Chefs der Armee (CdA). Bei dieser Gelegenheit nahm ich Einblick in einen Ablauf, den Bundesrat Schmid mit hohem Engagement leitete. Dabei spürte ich, sozusagen zwischen internationalen Evaluationsansprüchen und Miliztradition stehenden, den unglaublichen Erwartungsdruck, der sich auf die höchste militärische Führungsposition konzentriert. Die nun verfügte Vorverschiebung der Sicherheitsüberprüfung und mögliche Ergebnisse parlamentarischer Abklärungen mögen nützliche Verbesserungen für zukünftige Prozesse bringen. Dazu will ich mich an dieser Stelle nicht äussern. Aber ich bin fest davon überzeugt, dass die wirklich entscheidenden Fragen den Zustand der Armee und die Weiterführung der Armee reform betreffen. Dies ist letztlich auch der Hintergrund des Falls Nef.

Seit Mitte der Neunzigerjahre, also nach meinem Wechsel von der Elektrizitätswirtschaft in den ETH-Rat, habe ich mehrfach für verschiedene Bundesräte Evaluations- und Coachingaufgaben übernommen. Diese wurden ehren- oder nebenamtlich bei strikter Geheimhaltung erfüllt. Das so entstandene Netzwerk ist beträchtlich und basiert einerseits auf dem mir persönlich entgegengebrachten Vertrauen, andererseits auf der konkreten Art, wie ich solche Mandate erledige. Der Umgang mit komplexen Wahldossiers ist delikat; es braucht einen guten Mix von Formalisierung und Autonomie, Kandidaten wie auch Vorgaben zu hinterfragen. In diesem Sinn beauftragte mich der Vorsteher VBS im Frühjahr 2007, die letzten Bewerber für die Funktion des CdA zu beurteilen. SUP, eine international tätige Search-Gruppe, deren VR-Präsident ich bin, war nicht involviert.

Die CdA-Shortlist war gegeben. Ich gehörte nicht dem vom Vorsteher VBS präsierten Auswahlgremium an, das Kandidaten angesehen und schliesslich die Shortlist erstellt hatte. Vielmehr versuchte ich, mir mittels *Strukturierter Gespräche* ein selbständiges Bild von der Handvoll Kandidaten und besonders von deren Führungsauffassung zu machen. Welches Programm steckt hinter einem bestimmten Kopf? Bei der Vorbereitung der Gespräche zog ich bewusst nur den Lebenslauf der Bewerber und keine andern Vorakten bei. Als Agenda der geführten Diskussion diente eine bewährte Checklist, die auch zum spätern Vergleich herangezogen wurde. Die Gespräche dauerten jeweils etwa 90 Minuten. Sie fanden an einem ruhigen Ort statt, und ich nahm eine erfahrene Persönlichkeit als Supervisor mit. Der Vorsteher VBS erhielt Ende Mai 2007 die Auswertung mit pointierten persönlichen Schlussfolgerungen. Ich empfahl keine einzelne Persönlichkeit, sondern machte auf spezifische Vor- und Nachteile aufmerksam. Weder die Kandidaten noch andere, indirekt Beteiligte bekamen dieses Dokument zu Gesicht. Die so formulierte

¹ Früherer CEO und Vizepräsident des ETH-Rates; VR-Präsident SUP Holding AG, Basel; international tätiger Gutachter

„second opinion“ war kein Assessment - dafür hat das Departement seit langer Zeit ausgezeichnete professionelle Anbieter unter Vertrag, die auch schon ergänzend zu Strukturierten Gesprächen eingesetzt wurden. Nach Ablieferung des Berichtes führte ich ein Debriefing durch. Der Vorsteher VBS war dabei ein aufmerksamer, ja bohrender Zuhörer, der sich - wie auch sein Generalsekretär - über eine genaue Aktenkenntnis auswies. Damit war mein Einsatz vorüber. Den bundesrätlichen Wahlentscheid entnahm ich der Presse. Hier wie in andern Fällen meldeten sich nach Abschluss des Verfahrens einzelne Bewerber und drückten mir ihren Respekt aus.

Was immer die Leistungen früher VBS-Chefs waren: Bundesrat Schmid hatte kein leichtes Erbe. Seit dem Rücktritt von Generalstabschef Lienert offenbarten sich an der Armeespitze immer wieder Friktionen und Kommunikationsprobleme. Mit Kkdt Nef hätte eine Chance zur Beruhigung bestanden. Nun muss sorgfältig wieder an beiden Enden begonnen werden: bei Personen und beim Umfeld. Die seit Mitte der Neunzigerjahre laufenden Reformbemühungen haben Kader und Truppe in einem Masse beansprucht, das auch andernorts, in Wirtschaft oder Hochschule, zu Verwerfungen geführt hätte. Letztlich spiegelt sich darin der mangelnde militärpolitische Grundkonsens wider, der regelmässig bei Schwierigkeiten hochkommt. Es läge in erster Linie an den bürgerlichen Parteien, die sicherheitspolitische Diskussion zu stabilisieren und damit aufzuhören, zwischen NATO-Doktrin und General Wille hin und her zu schwadronieren. Konsolidieren und keine neuen Reformschritte machen, bevor die bereits eingeleiteten verdaut sind! Konzentration aufs Kerngeschäft heisst dabei für mich auch, die Fähigkeit zur Abwehr nicht zu verlieren. Das Führungspotenzial der Armee ist limitiert. Reorganisationsansprüche und Personaldecke müssen sich entsprechen. Mängel, wie sie zurzeit gerade im Bereich der Logistik ausgebügelt werden, haben mit dieser Spannung zu tun.

Der Berg hätte eine Maus geboren, würde aus dem Fall Nef bloss eine zusätzliche Schlaufe im Wahlverfahren resultieren.
