

Alte Werte sind nicht besonders gefragt

Der neue Armeechef, André Blattmann, glaubt, die Privatwirtschaft wisse die Vorzüge der militärischen Kaderausbildung wieder mehr zu schätzen als früher. Fachleute im Bereich der Kaderselektion zweifeln an dieser Tendenz.

BERN – Er stelle ein Umdenken fest, konstatierte der neue Chef der Armee, André Blattmann, gegenüber der NZZ. «Die Zeit der übergrossen Renditen ist offensichtlich vorbei, Werte wie Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Ausdauer gewinnen wieder an Bedeutung.» Tugenden, die in der Kaderausbildung der Armee eine selbstverständliche Rolle spielten. In Gesprächen mit Wirtschaftsführern stelle er fest, dass man darüber positiv überrascht sei. Blattmann will darum auf die Wirtschaft zugehen und in seinem ersten Amtsjahr dem Kadernachwuchs die höchste Priorität geben. Konkret, das Abverdienen, sprich: die praktische Führungsausbildung des Nachwuchses, soll einen höheren Stellenwert bekommen.

Bei der Schweizerischen Offiziersgesellschaft (SOG) kommt Blattmanns Botschaft gut an. Hatte sie doch den Schritt in diese Richtung gefordert, wie SOG-Präsident Hans Schatzmann betont. «Wir haben festgestellt, dass jüngere Gruppen- und Zugführer über zu wenig praktische Erfahrung verfügen. Was für Ältere selbstverständlich ist, müssen die Jungen oft im WK nachholen.» Gemeint ist die direkte Arbeit mit den unterstellten Leuten. Schatzmann glaubt den Mangel im bisherigen Ausbildungssystem der Armee XXI zu orten. Die neue Ausrichtung auf mehr Praxis in der Ausbildung komme nicht nur dem Militär, sondern auch der Wirtschaft zugute, denn was die jungen Leute im Militär lernten, befähige sie später, als Vorgesetzte in einem Unternehmen Krisensituationen besser zu meistern. «Sie lernen etwa, unter zeitlichem Druck zu arbeiten und mit einer Gruppe umzugehen, die aus freiwilligen und weniger freiwilligen Mitgliedern zusammengewürfelt ist.» Sie lernten, ihre

Unterstellten im Extremfall unter Einsatz des Lebens zu führen.

Anders sieht das Markus Schneider, Mitinhaber der PKS Personal und Kaderselektion in Basel: «Was in der Armee gut und wichtig ist, nämlich zu lernen, wie man Befehle erteilt, ist in der Wirtschaft wenig sinnvoll.» Dort brauche es Leute, die nach konstruktiven Lösungen suchten. Ein Unternehmen sei darauf angewiesen, alle Mann an Deck zu haben, statt ständige Ab-

wesenheiten durch Militäreinsätze zu verkraften. Und er schlägt den Bogen zur UBS, deren vergangene Führungsstruktur gerade beweise, wie ungesund die militärische Ausbildung sein könne. «Es gab eine Zeit, da sass praktisch der ganze Generalstab der Armee an der Spitze der Grossbank.»

Wo war kalkuliertes Risiko?

Erika Bleisch Imhof, Inhaberin und Geschäftsführerin der Prisma-Personalberatung AG in Winterthur, stellt wie Schneider klar eine abnehmende Tendenz fest, was das Interesse der Unternehmen am Militärgrad ihrer Angestellten betrifft. «Nicht zuletzt deshalb, weil viele Leute im Topma-

nagement heute aus dem Ausland stammen und für sie die Bedeutung des Militärs keine Rolle spielt.» Bleisch Imhof kann ausserdem nicht nachvollziehen, dass man auf männlich geprägte Führungsmuster zurückkommen wolle, «nachdem man festgestellt hat, dass es jene Leute mit militärischer Kaderausbildung waren, die als Verwaltungsräte die Strukturen der Finanzwelt schufen und diese stark und unbeirrt in die Krise geritten haben», wie sie mit ironischem Unterton erklärt. Alle Zukunftsforscher sagten, dass die weiblichen und nicht die militärischen Werte gefragt seien, «nämlich vernetztes Denken, kalkulierte Risikobereitschaft und Kommunika-

tions-beziehungswise Integrationsfähigkeit». Im Büro werde heute selten Krieg geführt, hingegen viel Projekt- und Teamarbeit geleistet. Und was die Tugenden Ausdauer, Zuverlässigkeit und Belastbarkeit betrafen, bewiesen dies Frauen, die neben Beruf auch eine Familie managen, tagtäglich.

Auch Schatzmann anerkennt den «integrativen Wert der Frauen, der in der Armee sehr willkommen ist». Da immer mehr Frauen in Kaderpositionen aufsteigen, können auch sie von der Ausbildung im Militär profitieren. Mit der nötigen Überzeugungsarbeit werde die Wirtschaft den Wert der militärischen Ausbildung erkennen, ist Schatzmann überzeugt. *(Karin Landolt)*



Befehle erteilen versus konstruktive Lösungen suchen: Die Militärkaderausbildung ist in der Privatwirtschaft umstritten. Bild: key

Dauer der Ausbildung bleibt

Die Botschaft des Armeechefs, der praktischen Führungserfahrung mehr Gewicht zu geben, habe keine Konsequenzen auf die Dauer der Ausbildung, heisst es beim VBS. Es werde lediglich der praxisbezogene Ausbildungsteil zu lasten des theoretischen Teils ausgebaut. Bereits heute ist man aber im VBS überzeugt: Die Schweizer Armee biete die beste praktische Führungsausbildung, die es in der Schweiz gebe. «Wo sonst hat man die Möglichkeit, so jung so viele Leute zu führen und aus Fehlern zu lernen?» Im Fokus der Armee unter Blattmanns Führung stehen ausserdem:

- die Zusammenlegung der Stäbe im Hauptquartier zur Eliminierung von Doppelspurigkeiten
- eine bessere Zusammenarbeit mit den Behörden, um Dienstwaffenmissbräuche zu bekämpfen
- die Beschaffung des Tiger-Teilerersatzes; den Typenentscheid will der Bundesrat in der zweiten Jahreshälfte 2009 fällen. *(kal)*

«Kleine werden geopfert»

Laut dem belgischen Rechtsprofessor Thierry Afschrift ist es für vermögende Bankkunden weiter möglich, keine Steuern zahlen zu müssen.

Was bleibt nach den vergangenen Ereignissen vom Schweizer Bankgeheimnis noch übrig?

Thierry Afschrift: Immer noch viel. Die Schweiz gibt dort nach, wo sie in einzelnen Abkommen schon früher nachgegeben hat: dass man bei gut begründeten Anfragen mit ausländischen Steuerbehörden kooperieren wird.

Was bedeutet dies für die ausländische Kundschaft der Schweizer Banken?
Der einzige Effekt wird sein, dass man die Schwelle des Schweizer Bankgeheimnisses etwas anhebt. Man muss

zukünftig ein wenig reicher sein, um sich eine komplizierte juristische Struktur leisten zu können. Es reicht nicht mehr, einfach ein Konto bei einer Bank in der Schweiz zu eröffnen.

Für kleine Steuerhinterzieher ist der Schutz also vorbei. Welche Möglichkeiten bleiben den grossen Fischen?

Die Inhaber grosser Vermögen haben weiterhin viele Optionen. Es muss sich dabei nicht zwingend um Steuerbetrüger handeln. Es gibt viele Möglichkeiten, sich so zu organisieren, dass man den Text der Gesetze respektiert und doch keine Steuern bezahlen muss. Für Kunden, denen das Schutzniveau des schweizerischen Bankgeheimnisses nicht genügt, können die Schweizer Banken ihre Filialen in anderen Ländern nutzen, etwa in Singapur.

Aber Singapur will ja dieselbe Kooperation mit Behörden akzeptieren.

Ja, sie haben dies angekündigt. Aber natürlich muss die Steuerbehörde eines europäischen Landes zuerst einmal wissen, wo sie nachfragen muss.

Werden die Vermögen aus der Schweiz nach Asien verschoben?

Falls die Schweiz auf gewissen Bedingungen für die Kooperation mit Steuerbehörden beharrt, glaube ich nicht, dass sich viel ändern wird. Für die guten Bankkunden, die ein entsprechendes Vermögen haben, wird es nicht allzu viele Schwierigkeiten geben, eine gewisse Anonymität zu bewahren. Das scheint mir die Rechnung zu sein, die die Schweizer Banken gemacht haben: Man bewahrt sich die grosse Masse des Marktes, das heisst die wohlhabende Klientel, und opfert dafür die kleinen ausländischen Kunden.

INTERVIEW: SIMON THÖNEN

Politischer Druck ja, Schwarze Liste nein

Es scheint sie also doch zu geben, die Schwarze Liste der Steueroasen. Gar nicht wahr, sagt dagegen OECD-Medien-sprecher Nicholas Bray.

PARIS – «Das ist keine Schwarze Liste, es sind bloss Auszüge aus einer Tabelle.» Diese Klarstellung nahm Nicholas Bray, Medienchef der OECD, vor. Er stellte damit in Abrede, dass es sich bei den gestern in Schweizer Medien publizierten Informationen um eine eigentliche Blacklist handle. «Die Angaben stehen in einem von der OECD erstellten Bericht zuhanden der G-20-Instanzen und stellen inhaltlich absolut nichts Sensationelles dar», meinte Bray. «Alles, was darin enthalten ist, war bisher schon bekannt.»

Im Kern handelt es sich um eine Tabelle jener Staaten, die sich beim Informationsaustausch mit anderen Staaten auf ihr Bankgeheimnis berufen und die OECD-Standards in Sachen Rechtsauskunft deshalb nicht oder nicht vollständig einhalten. Un-

bestreitbar ist aber, dass sie politisch mächtig Druck aufsetzen, um die Steueroasen in die Knie zu zwingen und die Bankgeheimnisse weltweit zu durchlöchern. Gemäss OECD-Insidern verlangte vor allem der französische Präsident Nicolas Sarkozy von OECD-Generalsekretär Angel Gurría möglichst exakte Hintergrundinformationen – aber keine einer Liste – einzelner Steuerparadiese. «Sarkozy setzte Gurría buchstäblich das Messer auf die Brust, um die Auskünfte zu erhalten», meint diese Diplomatenstimme, die sich nur unter dem Deckmantel der Anonymität äussert.

Schweiz weiter im Gegenwind

Dies verdeutlicht, dass G-20-Mitglieder wie Frankreich oder Deutschland an dem Gipfeltreffen in London von Anfang April den Druck auf Länder wie die Schweiz weiter erhöhen wollen. Das ändert allerdings nichts am Umstand, dass die OECD keine neue Schwarze Liste herausgegeben hat oder dies zu tun gedenkt. Auch die Informationen über mögliche Sanktionen

gegen unkooperative Steuerparadiese stellen keine Neuigkeit her. Sie bilden eine Aufstellung bisheriger Möglichkeiten, die an der OECD diskutiert werden, um die letzten drei unkooperativen Steuerparadiese – die Schweiz ist nicht darunter – zum Informationsaustausch zu bewegen.

Darunter erwähnt die OECD zum Beispiel hohe Steuern für betreffende Konteninhaber in ihren Wohnsitz- oder Ursprungsländern, daneben auch Investitionsboykotte durch internationale Organisationen und Entwicklungsbanken oder den politischen Druck bei der Aushandlung internationaler Verträge. Dieser letzte Punkt könnte die Schweiz am ehesten betreffen. Er ist weder neu noch besonders präzise, macht aber klar, dass die Schweiz trotz ihres Entgegenkommens letzte Woche weltweit im Gegenwind bleibt. Gerade in Paris stuften die Medien die Konzessionen des Bundesrates in Bern nur als «ersten Schritt» ein. Am G-20-Gipfel werden sicherlich weitere Zugeständnisse erwartet. *(Stefan Brändle)*

STEFAN BRÄNDLE

Calmy-Rey lässt den deutschen Botschafter antraben

Weil der deutsche Finanzminister Peer Steinbrück am vergangenen Wochenende die Schweiz mit Indianern verglichen hatte, zitiert Aussenministerin Micheline Calmy-Rey den deutschen Botschafter Axel Berg ins Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA). «Es hat nie eine Schwarze Liste gegeben, es ist nur ein Instrument gewesen, um die Indianer in Angst und Schrecken zu versetzen», wurde Steinbrück in der «Tagesschau» zi-

tiert. Diese Äusserungen seien «in-akzeptabel, aggressiv und beleidigend», sagte Calmy-Rey gestern in der Fragestunde des Nationalrates. «Wir hätten uns eine andere Reaktion von Deutschland auf die Lockerung des Bankgeheimnisses erhofft.» Botschafter Berg werde so schnell wie möglich ins EDA eingeladen. «Wir werden ihm dann mitteilen, wie wir über die Sache denken.»

Was das deutsche Finanzministerium über die angekündigte Lockerung

des Schweizer Bankgeheimnisses dachte, teilte es gestern mit: Die Schweiz, Österreich und andere Länder wurden in einer Erklärung aufgefordert, die Bereitschaft zum Kampf gegen Steuerflucht durch «konkrete Taten» zu belegen. Es habe in der Vergangenheit zu viele nicht eingehaltene Versprechen gegeben. Aus diesem Grund müsse der Druck auf diese Länder weiterhin aufrechterhalten werden, war in der Mitteilung weiter zu lesen. *(sda)*



Für Thierry Afschrift ist der Schweizer Finanzplatz nicht gefährdet. Bild: pd