

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 183 (2017)

**Heft:** 4

  

**Artikel:** Armee : die Innovationsfront

**Autor:** Schneider, Henrique

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-681597>

### **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:** 02.04.2025

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

# Armee: die Innovationsfront

**Die israelische Armee ist nicht nur eine Sicherheitskraft, sondern wirkt ebenfalls als integrierende Kraft in einem sehr diversen Land. Und vor allem: Aus ihr werden so viele Produkt- und Prozessinnovationen auf den Markt gebracht, wie keine andere dies vermag. Ein Modell für die Schweiz?**

Henrique Schneider, Redaktor ASMZ

Israel, ein kleines Land ohne natürliche Ressourcen und ohne Verbindungen zu seinen Nachbarn; ein Land, das unter stetiger Gewaltandrohung lebt; ein Land, das in vielem planwirtschaftlich organisiert ist. Trotzdem: Es hat mehr High-Tech-Unternehmen als Japan, Europa, Südkorea, Indien oder China. Geht man nach dem amerikanischen NASDAQ-Technologieindex, so hat Israel mehr High-Tech-Unternehmen als alle diese Länder zusammengezählt! Wie kann es sein, dass jenes Land, dreissigfach mehr Innovationskapital anziehen kann als Europa und zweifach mehr als die USA? Wie ist zu erklären, dass just Israel die höchste Gründungsrate von neuen Unternehmen hat – in Prozent und in absoluten Zahlen?

## Armee ist Improvisation

Die Antwort ist verblüffend: wegen der Armee! Natürlich gibt es viele Faktoren, die das technologische Klima begünstigen, doch die Armee spielt eine wesentliche Rolle. Warum? Auch hier fällt die Entgegnung nicht weniger verblüffend aus: Die israelische Armee legt Wert auf Improvisation, Interoperabilität, Flexibili-

tät, flache Hierarchien – und pfeift dabei auf Effizienz. Diese Mischung macht sie zu einer offenen, lernenden Organisation. Und gerade das ist im High-Tech-, aber auch im Dienstleistungssektor wichtig.

Mit Achtzehn setzen sich junge Leute in Europa und Nordamerika mit ihren Studienperspektiven auseinander und – dort, wo es noch so etwas gibt – mit den Strategien, den Militärdienst zu umgehen. In Israel bereiten sie sich just auf die nächsten drei Jahre (für Männer) und zwei Jahre (für Frauen) vor, in denen sie nichts anderes als Armee sehen und erleben werden. Etwa 80% der Aufgebotenen leisten tatsächlich auch Dienst. Etwa 95% bleiben nach dem Dienst in der Reserve erhalten.

## Heranbildung von Eliten

Elite-Universitäten sind selektiv, doch einige Einheiten der Armee sind noch strenger. Luftwaffe, Kommandoformationen, Nachrichtendienst und Technolo-



Panzer nahe der Grenze zum Gaza Streifen.

gieregimenter selektieren scharf. Entsprechend ist ihr Prestige, das in Israel so hoch ist wie etwa das der ETH und der HSG in der Schweiz; oder das MIT in den USA. Sogar ausserhalb der High-Tech-Branche ist der Militärdienst für künftige Arbeitgeber eine wichtige Informationsquelle über den Werdegang des Jobbewerbers.

In Israel durchlaufen alle die gleiche Grundlaufbahn; auch Offiziere fangen als Soldaten an. Beförderungen werden ausschliesslich aufgrund von Fähigkeiten und Führungsverhalten ausgesprochen und gleichzeitig wird den Offizieren gelehrt, zusammen mit ihren Unterstellten zu leben und stets von Vorne zu führen. Soldaten ihrerseits werden angehalten, Ideen einzubringen und sich aktiv mit dem Auftrag auseinanderzusetzen. Sie werden auch ausgebildet, Führungsfunktionen wahrzunehmen. Jeder muss alles können – und zwar gut.

## Flexibilität und Innovation

Im Gespräch mit einem israelischen Jetpiloten wird klar, warum der Militärdienst wichtig ist und warum Flexibilität und Innovation hochgehaltene Werte sind. Fast überall auf der Welt sind Jets höchstspezialisierte Konstrukte; etwa wie ein Formel-1-Auto. Die israelischen Jets sind eher wie ein Jeep, mit einer grossen Ausrüstung für alle Fälle. Kommando-, Aufklärungs-, elektronische, Verteidigungs-

Israelische Soldaten in Tel Aviv.

Bilder: Israel Defense Forces in Wiki-Commons





«Rafael Typhon»-Lenkwaffe.

und Angriffsfunktionen können fast alle Jets erfüllen. Vielleicht nicht effizient, aber immer sehr flexibel. Wenn die Flexibilität unter Druck getestet wird – oft unter dem Risiko des eigenen Lebens –, dann kann man sich darauf verlassen, dass sie funktionieren muss.

### «Israel hat 30fach mehr Innovationskapital als der OECD-Schnitt.»

Genau diese Qualität wird von der High-Tech-Branche, aber auch von Banken, Versicherungen und anderen Dienstleistern verlangt. Im besten Fall kommt es zum «mash-up», zur Kombination von zwei verschiedenen Funktionen in einer neuen Technologie. So wurde beispielsweise die Fusion aus Text und Telefonie, SMS, in Tel Aviv erfunden. PhillCam, winzige Kameras, die der Patient schlucken kann und die als Ersatz für invasive Diagnosen in Spitälern gebraucht wird, wurde von einem Start-Up der israelischen Luftwaffe entwickelt (Was, wenn Leute einen Aufklärungsjet im Magen hätten?). Merck, Google und Apple sind weitere Unternehmen, welche vom Armeewissen profitiert haben und konsequent darauf setzen, ehemalige Militärs anzustellen.

#### Integration und Diskussion

Hype Jugendliche aus reicheren Tel Aviver Vororten treffen in der Armee auf Orthodoxe aus Jerusalem, auf Kibbutzniks aus dem sprichwörtlichen Hinterland, auf Menschen mit arabischem,

äthiopischem oder schweizerischem Hintergrund. Der Militärdienst bricht bewusst mit gesellschaftlichen Konventionen, um Menschen zu vernetzen.

Wenige formell Kommandierende und viele, die situationsbedingt zeitlich begrenzt die Führung übernehmen, schaffen ein Klima, das offen für Diskussionen und Debatten ist – was braucht man mehr, als Dissens in einem Verwaltungsrat? In den Reserveübungen kann ein Soldat einem General sagen, er mache Fehler; und das wird akzeptiert und honoriert. Heisst dies, dass Soldaten keine Befehle befolgen müssen? Nein, natürlich nicht; es heisst aber, dass es nicht genug ist, zu gehorchen. Die Organisation lebt nur von ihrer Weiterentwicklung. Soldaten werden an ihrer Performance gemessen, nicht am Grad – oder am Gehorsam.

High-Tech und Innovation sind stark von Kritik, Herausforderung und Perspektivenwechsel abhängig. Die Fähigkeit, verschiedene Sachen auf verschiedene Arten anzusehen, das kritische Denken, das aktive in Frage stellen, kommen eher aus der Erfahrung. Normalerweise macht man Erfahrungen mit dem Alter, doch der israelische Militärdienst ist ein «Erfahrungsturbo».

#### Und die Schweiz?

Vieles, was hier gesagt wurde, trifft auch auf die Schweizer Armee zu – oder zumindest traf es auf sie zu. Auch die Schweiz setzt auf Netzwerke, Innovation und Führungserfahrung. Auch hier wurden vor dem Offiziersgrad die Soldaten- und Unteroffizierstufen durchlaufen. Und auch hier gibt es eine Industrie, die Wehrtechnik in marktfähige Produkte umsetzt. Von Israel kann man viel lernen, doch vor allem, dass der Schweizer Weg auch Stärken hat. Diese gehören ausgebaut. ■

## Begeisterung?

«Ein Zuhause – mit Weitsicht solide und sicher finanziert.»



Jetzt beraten lassen und attraktive Zinskonditionen sichern.

**Helvetia Hypotheken.**  
Was immer Sie vorhaben.  
Wir sind für Sie da.

[www.helvetia.ch/hypotheken](http://www.helvetia.ch/hypotheken)

**helvetia**

Ihre Schweizer Versicherung.