

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 163 (1997)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Die militärische Führungsschulung steht in Konkurrenz zu zivilen Ausbildungsangeboten  
**Autor:** Bigler, Hans-Ulrich  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-64763>

### **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:** 16.03.2025

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

## Die militärische Führungsschulung steht in Konkurrenz zu zivilen Ausbildungsangeboten

Die militärische Führungsausbildung ist für Klein- und Mittelunternehmungen (KMU), wenn auch unter veränderten Rahmenbedingungen, nach wie vor wertvoll. Die Armee steht indessen bei der Rekrutierung der besten Kandidaten in scharfer Konkurrenz zur Wirtschaft. Konkreter Handlungsbedarf für das EMD ist damit angesagt.

Nachdem an der diesjährigen Frühlingstagung der Militärischen Führungsschulung an der ETH Zürich vorwiegend die Sicht internationaler Konzerne zur Darstellung gelangte, stellt sich die Frage, wie die Problematik aus Sicht einer mehrheitlich binnengewirtschaftlich orientierten, vorwiegend aus Klein- und Mittelunternehmungen (KMU) bestehenden Branche aussieht.

Der Schweizerische Verband für visuelle Kommunikation Viscom ist der führende, die Kommunikationsbranche repräsentierende Arbeitgeber- und Unternehmerverband. Dieser umfasst zurzeit gegen 1200 Mitgliedfirmen aus allen Fertigungsbereichen: Druckvorstufen- und Reprobetriebe, reine Druckereien, aber auch Betriebe der Druckweiterverarbeitung wie Buchbindereien und Papierverarbeiter. Diese Firmen bieten über 25 000 der in der grafischen Industrie insgesamt 40 000 enthaltenen Arbeitsplätze an. Trotz einiger namhafter Grossbetriebe muss grundsätzlich von einer mittelständischen Branche mit einer Struktur von Klein- und Mittelunternehmungen ausgegangen werden: 2% sind Grossbetriebe, 18% Mittelbetriebe und 80% Kleinbetriebe.



**Hans-Ulrich Bigler**

(1958), lic. rer. pol., ist seit 1995 geschäftsführender Direktor des Viscom (Schweizerischer Verband für visuelle Kommunikation); Major im Generalstab und Kdt der Fest Art Abt 15.

- Krieg verhindern (Verteidigungsfähigkeit)
- Existenz sichern (Schutz der Lebensgrundlagen)
- unvermindert ihre Gültigkeit. Aufgrund der dargelegten Schwergewichte leitet der Bericht 90 folgerichtig die sicherheitspolitischen Mittel ab:
- Aussenpolitik
- Wirtschaftliche Landesversorgung
- Zivilschutz
- Armee
- Staatsschutz
- Information
- Koordination der Mittel und Massnahmen
- Strategische Führung

Die Armee ist damit nur *ein* Instrument innerhalb einer umfassenden, auf vielschichtige Bedrohungsszenarien Rücksicht nehmenden Sicherheitspolitik. Es ist deshalb falsch, die Probleme der Wirtschaft, die diese mit den militärisch bedingten Absenzen zweifellos haben kann, durch eine Neudefinition der Sicherheitspolitik lösen zu wollen. Hingegen kann eine Überprüfung und Neubewertung zukünftiger Bedrohungsmöglichkeiten durchaus dazu führen, dass im Rahmen einer kommenden Armee reform die Wirtschaft in geeignetem Rahmen nachhaltig entlastet werden kann.

Die Fragestellung «militärische und zivile Führung» darf allerdings nicht mit Aspekten der Sicherheitspolitik vermischt werden. Diese hat langfristig ausgerichtet zu sein und muss eine ausgewogene Gesamtsicht beinhalten, will sie auf lange Sicht die Weichen richtig stellen und insgesamt erfolgreich sein. Entsprechend ist ganz generell von dauernden, punktuellen Änderungen bezüglich der sicherheitspolitischen Ausrichtung abzusehen.

### Sicherheitspolitischer Kontext wichtig

1990 also kurz nach dem Fall der Berliner Mauer und in einer Zeit, als sich die internationalen Machtverhältnisse umfassend und irreversibel verändert haben, reagierte der Bundesrat mit dem «Bericht 90 an die Bundesversammlung über die Sicherheitspolitik der Schweiz» (Bericht 90).

Nebst der raschen Reaktion des Bundesrates auf diese nachhaltigen historischen Entwicklungen ist auf zwei grundsätzliche Feststellungen hinzuweisen: erstens wurde die schweizerische Sicherheitspolitik umfassend, einem breiten Spektrum möglicher Entwicklungstendenzen Rechnung tragend, konzipiert, und sie ist damit zweitens eine nach wie vor taugliche, politische Richtschnur.

Entsprechend besitzen die strategischen Schwerpunkte

- Frieden fördern (Kooperation und Hilfeleistung)

### Militärisches Engagement war für KMUs schon immer problematisch

Trotz vorstehender Ausführungen ist es auf der anderen Seite unbestritten, dass die Unternehmungen gestützt auf die sich ändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zunehmend Vorbehalte gegenüber militärischem Engagement ihrer Mitarbeiter anmelden und kritisch hinterfragen. Die Ursachen sind hinlänglich bekannt: Globalisierung, konjunkturelle Schwierigkeiten, Strukturanpassungen innerhalb der Branchen sind die wichtigsten Stichworte dazu. Entscheidend ist dabei, dass die damit verbundenen Verän-



derungsprozesse nicht nur in international ausgerichteten Branchen zu beobachten sind. Auch mehrheitlich binnenwirtschaftlich orientierte Branchen, wie sie beispielsweise diejenige der visuellen Kommunikation darstellt, werden davon unvermindert betroffen.

Neu an der Diskussion ist heute die Tatsache, dass auch Grossbetriebe im Gegensatz zu früheren Hochkonjunkturzeiten wegen der aus dieser geschilderten Entwicklung resultierenden schlanken Betriebsstrukturen, Absenzen nicht einfach mehr verkraften können. Hingegen geht vielfach unter, dass dieses Problem vor allem bei den KMU schon seit Jahren bestand. Wenn sich in einem Kleinbetrieb der Unternehmer für eine militärische Kaderausbildung zur Verfügung stellte, blieb es ihm überlassen, seinen Betrieb so zu organisieren, dass der Kunde auch während der Absenz des Patrons reibungslos zufriedengestellt und die Ertragskraft des Betriebes erhalten werden konnte. Dasselbe galt auch für die Kaderangestellten.

## Wert der militärischen Führungsschulung erkennen

Wenn also die KMU schon früher bereit waren, gewisse wirtschaftliche Einbussen in Kauf zu nehmen, so stellt sich die Frage nach der Motivation für eine militärische Führungsausbildung. Der wichtigste Faktor liegt dabei zweifelsohne in der Möglichkeit, sich eine praxisorientierte Führungsausbildung aneignen zu können. Wohl können in der Schweiz verschiedene sogenannte Unternehmerschulungen besucht werden, die betriebswirtschaftliches Management vermitteln. Allen diesen Weiterbildungsinstituten gemeinsam ist allerdings die Tatsache, dass die eigentliche Führungsschulung und deren praxisorientierte Anwendung weitgehend fehlt. Im Gegensatz zu den Grossbetrieben steht den KMU aus zeitlichen, aber auch finanziellen Gründen die Möglichkeit der Business-Schulen im Ausland (Harvard usw.) im Normalfall nicht offen.

Die militärische Kaderausbildung ist deshalb für KMU nach wie vor eine äusserst wertvolle Alternative. Einerseits wird der Führungsrhythmus – ab Stufe Bat/Abt Kommandant unter Einbezug der Stabsmitarbeiter – und andererseits angewandte Führung geschult.

Der Führungsrhythmus beinhaltet zur Hauptsache entscheidungstheoretische Grundlagen: Lagebeurteilungen unter Berücksichtigung von Rahmenbedingungen, eigenen Möglichkeiten und denjenigen der Konkurrenz sowie das aus dieser Analyse abgeleitete Erkennen möglicher Entscheidungsalternativen. Es besteht im Prinzip in Wirtschaft wie Armee dasselbe Vorgehen. Ist einmal ein Entscheid getroffen, geht es ebenfalls wiederum in beiden Bereichen darum, Ziele festzulegen, die entsprechenden Aufträge zu formulieren und insbesondere auch die Umsetzung sicherzustellen bzw. bei allfälliger Zielabweichung Alternativszenarien zu entwerfen.

Bezüglich angewandter Führung steht die Fähigkeit im Vordergrund, Menschen anzuleiten und gemeinsam ein (vorgegebenes) Ziel zu erreichen. Zumindest heute gehört

dabei der Kasernenhofton vollständig der Vergangenheit an. Die heutige militärdienstleistende Generation ist sich zum Glück gewohnt, Anordnungen und Befehle kritisch zu hinterfragen und dies auch unmissverständlich zum Ausdruck zu bringen. Militärische Kader müssen deshalb nicht nur – auch sich selbst gegenüber – kritikfähig, sondern auch in der Lage sein, Sinnggebung und damit verbunden Motivation zu vermitteln. Gerade diese praxisorientierte Anwendung ist deshalb in hohem Masse persönlichkeitsbildend, und die daraus gewonnenen Erfahrungen führen zu wertvollen Synergien innerhalb der Betriebe.

## Aufschlussreiche Umfrage in der F Div 6

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine im November 1996 unter Divisionär Ulrico Hess durchgeführte, wissenschaftlich repräsentative Umfrage unter den Offizieren innerhalb der F Div 6. Die ASMZ stellte in der Ausgabe 7+8/97 unter der Rubrik AHEAD die Resultate im Detail vor. Die Angaben in der Umfrage erfolgten ungeachtet des betrieblichen Hintergrundes, d. h. sie haben Gültigkeit sowohl für Mitarbeiter aus Gross- wie auch aus Klein- und Mittelbetrieben.

Das Milizsystem unserer Armee wurde in dieser Umfrage mit grossem Mehr bestätigt. Mit Abstand als die drei wichtigsten Gründe, um eine militärische Karriere in Angriff zu nehmen, wurden genannt:

- Führungserfahrung sammeln zu können,
- Ausbildung, die auch im Zivilleben nützlich ist,
- Charakterformung.

Damit werden die vorstehenden Aussagen bezüglich des Wertes einer militärischen Ausbildung ungeachtet der Betriebsgrösse klar gestützt. Ebenso deutlich erbrachte die Umfrage aber auch den wichtigen Hinweis, wonach die Wirtschaft eine bessere Koordination von militärischer mit ziviler Karriere fordert. Hier decken sich Bedürfnisse von KMU und Grossbetrieben ganz eindeutig.

## Entwicklungen in der Wirtschaft aufnehmen

Das Eintreten auf die Forderung der Wirtschaft drängt sich für die Armee nur schon deshalb auf, weil die Kader zum grössten Teil aus diesen Kreisen rekrutiert werden. Dazu kommt, dass der (angehende) Offizier eindeutig nutzorientiert ist. Im Moment, wo er realisieren muss, dass ihm wegen eines militärischen Engagements in der beruflichen Entwicklung Nachteile erwachsen können, wird er sich wohl meist für die zivile Karriere entscheiden.

Auch aus Sicht der KMU ist Handlungsbedarf angezeigt. Mögliche Lösungsansätze umfassen zwei grundsätzliche Stossrichtungen; die erste liegt in drei Verbesserungsvorschlägen organisatorischer Natur, die zweite ruft das EMD zum grundsätzlichen Handeln im Bereich professioneller Kommunikation auf.

Es gilt in Wirtschaftskreisen als unbestritten, dass die



Dienstdauer sowohl in Kommandanten- als auch Stabsfunktionen für Offiziere zu verkürzen ist. Hier ist eine intensive Diskussion zwischen EMD und Wirtschaftsvertretern angesagt, um gültige Werte ermitteln zu können. Die diesbezügliche Altersobergrenze dürfte dabei wahrscheinlich bei etwa 40 Jahren liegen, damit den Bedürfnissen beider Seiten angemessen Rechnung getragen werden kann.

Mit dieser Alterslimite wird einerseits der Weg frei für die zivile Karriereentwicklung. Andererseits wird als positiver Synergieeffekt erreicht, dass sich die militärischen Amtsdauern verkürzen. Es ist in der Tat nicht nachvollziehbar, weshalb beispielsweise ein Hauptmann, der für die Führung eines Bat/Abt Kommandos als fähig qualifiziert wird, jahrelang auf seinen Einsatz warten muss. Dasselbe gilt in noch viel ausgeprägterem Mass für die Stabsfunktionen, wo das Absitzen von Gradjahren die militärische Weiterbildung vielfach völlig unattraktiv macht. Darüberhinaus sind auch Lösungen zu suchen, die «Quereinsteiger» nach längerem beruflichen Auslandseinsatz für die Kaderausbildung wieder erfassen.

### **Einjähriger WK-Rhythmus ermöglicht Entlastungen**

Als parallele Massnahme drängt sich im weiteren eine Änderung des WK-Rhythmus auf. Auch wenn der WK nur noch alle zwei Jahre zu leisten ist, entsteht für einen Offizier im entsprechenden Jahr mit KVK und WK eine Absenz von insgesamt vier Wochen. Dies ist eine Zeitspanne, die nur schwerlich mittels dem an sich positiven Diensttagemanagement der Untergruppe Personelles gelöst werden kann. Vielfach erfordern die laufenden Projekte in der Wirtschaft – gerade in Kaderpositionen – eine hohe Präsenz, die nicht mit punktuellen Urlauben sichergestellt werden kann.

Zu fordern ist deshalb wiederum ein einjähriger WK-Rhythmus mit einer Dienstleistungsdauer von zwei maximal zweieinhalb Wochen Dauer inklusive KVK. Abgesehen davon, dass die Wirtschaft dadurch entlastet wird, wird zusätzlich auch der Ausbildungsstand wiederum verbessert. Die Erfahrungen mit Armee 95 haben diesbezüglich deutlich gezeigt, dass das Ausbildungsniveau wegen des Zwei-Jahres-Turnus gesunken ist. Das heutige Ausnahmmodell ist also wieder als Normalzustand für Wiederholungskurse zu deklarieren.

Als dritte Massnahme ist die Karriereplanung innerhalb der Armee zu verbessern. Mögliche Kandidaten sind auf allen Stufen frühzeitig zu evaluieren. Im Rahmen einer offenen Informationspolitik sind ihnen langfristig mögliche Perspektiven aufzuzeigen und mit ihnen zu besprechen. Dies beinhaltet nicht nur die Frage der Belastung durch die entsprechenden Weiterbildungsdienste, sondern schliesst insbesondere auch die detaillierte Umschreibung der anvi-

sierten Funktion mit ein (z.B. Übernahme einer Kommandofunktion: wann, welche konkret, für voraussichtlich wie lange, Pflichtenheft usw.).

Nur auf diesem Weg wird für mögliche Kandidaten die Abstimmung mit der beruflichen Entwicklung friktionsarm vorzunehmen sein. Wenn diese Massnahme vor dem Hintergrund einer verkürzten Dienstdauer gesehen wird, gilt es insbesondere auch zu berücksichtigen, dass vor allem bei jungen Offizieren vielfach Ausbildungsbedürfnisse für die spätere berufliche Karriere mit den militärischen Ausbildungszeiten kollidieren.

### **Leadership gefragt**

Aufgerufen zum Handeln ist aber auch das EMD – und nicht etwa die Armee! Die militärische Führungsausbildung ist in der heutigen Zeit primär ein Produkt auf dem Ausbildungsmarkt. Trotz der aus Sicht der KMU geschilderten Vorzüge ist es durchaus möglich, auch anderswo im Zivilen eine gleichwertige Schulung zu absolvieren. Dies bedeutet im Klartext, die militärische Ausbildung steht in scharfer Konkurrenz zur zivilen. Der Nutzen militärischer Führungsausbildung ist sowohl den möglichen Kandidaten wie auch der Wirtschaft mit Überzeugung und vor allem auch offensiv ständig zu kommunizieren. Dies bedingt eine professionelle Kommunikationsstrategie, die sich vor allem auch auf das Vermitteln positiver Botschaften konzentriert. In diesem Bereich sind eindeutige Defizite auszumachen.

Die zitierte Umfrage AHEAD in der F Div 6 hat die Nutzenorientierung der Kandidaten, die sich für die militärische Weiterbildung entscheiden, deutlich zum Ausdruck gebracht. Der dort vorgeschlagene, mögliche Lösungsansatz zur systematischen Entwicklung von Führungspotential in Schlüsselpositionen ist seriös und unvoreingenommen zu diskutieren. Durch die dort vorgeschlagene professionelle Identifikation und Beurteilung von Kadern, deren gezielter Förderung und Entwicklung sowie dem gegenseitigen Vernetzen von militärischen und zivilen Managementwissen steht ein Weg zur Diskussion, der die Konkurrenzfähigkeit des Produktes «militärische Führungsausbildung» auf dem Bildungsmarkt nachhaltig zu steigern vermöchte.

Die militärische Führungsausbildung ist für die Wirtschaft, wenn auch unter veränderten Rahmenbedingungen, nach wie vor wertvoll. Die Armee steht indessen bei der Rekrutierung der besten Kandidaten in scharfer Konkurrenz zur Wirtschaft. Die Sicherstellung des Kadernachwuchses ist jedoch imperativ, wenn die Armee weiterhin ein wirkungsvolles, sicherheitspolitisches Instrument bleiben soll. Handlungsbedarf ist somit angesagt, gefragt ist Leadership des EMD.