

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 75 (2000)  
**Heft:** 5

**Rubrik:** Standpunkt

### **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>**

## Führen im Militär und im Zivilen



Da schreibt ein junger Offizier: «Die Offiziersschule gab mir das theoretische Rüstzeug zum praktischen Dienst. Sie war ein gutes Erlebnis, quasi eine RS auf hohem Niveau. Doch profitiert habe ich beim Abverdienen mehr: Wie mit Menschen umgehen, wie Untergebene motivieren, wie organisieren.» Auch auf den WK kommt der angehende Kommandant zu sprechen: «Ich schätze Abwechslung – und den WK sehe ich als Abwechslung zum Berufsalltag. Von meinen Untergebenen erwarte ich zwar nicht, dass sie vor Motivation strotzen, wohl aber, dass sie mit einer Bereitschaft zur Mitarbeit einrücken. Von meinen Vorgesetzten erwarte ich, dass sie gut organisiert sind.»

Hier zieht also ein junger Mann über seine Ausbildung zum militärischen Führer Bilanz und nennt, was ihn gefördert hat und was er von den folgenden Dienstleistungen erwartet. Ganz klar steht für ihn die Menschenführung im Zentrum; sie hat ihn beim Abverdienen als Kp Kdt fasziniert. Er bekennt frei: «Obwohl ich noch sehr jung bin, erhalte ich auch im Zivilen vermehrt die Möglichkeit, als Teamchef zu wirken. Da kommt mir meine militärische Führung und Erfahrung zugute. Obwohl viele Leute das nicht wahr haben möchten: Führen im Militär ist nicht anders als Führen im Zivilen. Oder anders gesagt: Wer im Militär anders führt als sonst, der macht etwas falsch.»

Brigadier Jürg Keller und das Kernteam Armee XXI äussern sich über die Perspektiven des Offiziers in der kommenden Armee folgendermassen: «Die Armee XXI wird auf alle Offiziere der Armee 95 angewiesen sein, die offen sind für völlig neue Ideen, die bereit sind, revolutionäre Veränderungen im militär-technologischen Umfeld als Herausforderung anzunehmen und die willens sind, viel Zeit und Kraft in die Armee zu investieren, um den anvertrauten Kadern und Wehrmännern einen qualitativ hoch stehenden militärischen Ausbildungs- und Dienstbetrieb zu garantieren. Die Kaderlaufbahn in der Armee XXI wird durch eine deutliche Akzentverschiebung von der Ausbildungs- zur Verbandsführung an Attraktivität gewinnen. Sie wird aber nicht weniger anspruchsvoll werden und somit von unmittelbarem Nutzen bleiben.»

Eine deutliche Aussage wird hier gemacht. Das Führen des Verbandes, also die Menschenführung, wird gewichtet, und dem militärischen Führer wird ziviler Nutzen garantiert. Damit dürfte die sinkende Bereitschaft der Wirtschaft, angehende Kaderleute für den Militärdienst freizustellen, hoffentlich vorbei sein. Heute erhält man tatsächlich den Eindruck, militärische Führungserfahrung sei für das Berufsleben nutzlos. Dabei ist sie in der Wirtschaft vor allem dort nützlich, wo es um die Menschenführung geht.

Gleicher Meinung ist ein erfahrener und bekannter Wirtschaftsfachmann. Er schreibt in einem Artikel: «Es ist meine Erfahrung, dass die Merkmale guter Führung in Wirtschaft und Armee identisch sind. Führungsgrundsätze, die auf guter Information, Motivation, Vertrauen, Menschlichkeit, Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit basieren, haben ihre Gültigkeit, wo immer Führung wahrzunehmen ist. Je aktiver und kritischer die Mitglieder einer Organisation oder die Soldaten eines Zuges oder einer Kompanie die Mit-

glieder einer Organisation oder die Soldaten eines Zuges oder eine Kompanie werden, desto mehr braucht es Führung und Führungspersönlichkeiten, um die Einzelnen zu einem Ganzen zusammenzufassen und innerhalb des Ganzen zum Tragen zu bringen. Es braucht Chefpersönlichkeiten und Offiziere, die motivieren, begeistern, mitreissen.»

Der Sprecher einer bekannten Schweizer Bank meint zu diesem Thema: «Wir unterstützen allgemein-gesellschaftliche, militärische und politische Engagements unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es gibt aber bei uns keine spezielle Förderung einer militärischen Weiterbildung. Für unseren Betrieb sind eine hohe fachliche und menschliche Komponente entscheidend. Dazu gehören Integrität, unternehmerisches Denken und Handeln sowie Flexibilität. Militärische Weiterbildung stellt eine Möglichkeit dar, sich diese Kompetenz zu erwerben und ist insofern eher förderlich für die Laufbahn; aber bei der Anstellung ist sie nicht entscheidend.»

Die Angestellten kleinerer und mittlerer Betriebe stellen sich heute nicht mehr ohne weiteres der militärischen Chef-Ausbildung. Da aber bei diesen Unternehmen wenig strukturierte Führungsausbildung angeboten wird, wären sie laut Umfrage froh, wenn Mitarbeiter bei der Armee diese Ausbildung machen könnten. Doch wiegt für sie die Abwesenheit im Betrieb während des Weiterbildungsdienstes eben stärker als beim Grossbetrieb. Die Unternehmen weisen heute derart schlanke Strukturen auf, dass eine längere Abwesenheit eines Mitarbeiters kaum verkraftet werden kann.

Der Armee sind die Sorgen der Wirtschaft in Bezug auf Militärdienst und Kaderausbildung bekannt. Sie ist auch nicht erst im Rahmen des Projekts Armee XXI mit ihr ins Gespräch gekommen. Generalstabschef, Chef Heer, Planer und die Kommandanten grosser Verbände führen regelmässig Gespräche mit Wirtschaftsvertretern. Der Dialog zwischen Armee und Wirtschaft brachte im Hinblick auf die neue Armee Lösungsansätze, welche unter den Begriffen «Durchdiener» oder «Zeitsoldaten» bekannt sind.

Zum behandelnden Thema äusserte sich auch ein Kommandant eines grossen Verbandes an seinem Rapport. Provokativ stellte er die Frage: «Wird die Beziehung Wirtschaft und Armee nicht immer mehr zum willkommenen Alibi und Argument für eine grundlegende Änderung der allgemeinen Marschrichtung? Hat denn die Wirtschaft kein vitales Interesse mehr an einem sicheren und stabilen Werk- und Finanzplatz Schweiz? Nur eine glaubwürdige Armee garantiert langfristige Stabilität.»

Geben wir zum Schluss nochmals dem oben zitierten Wirtschaftsfachmann das Wort: «Entscheiden heisst in der Wirtschaft wie in der Armee Verantwortung übernehmen; Verantwortung nicht nur für den materiellen Gehalt der Entscheidung, sondern auch Verantwortung bezüglich Führungsverhalten gegenüber Untergebenen. Weil die Übertragbarkeit der Führungsausbildung gegeben ist, sollten sich Unternehmen auch heute die Chance nicht entgehen lassen, von der militärischen Kaderschulung zu profitieren.»

*W. Hungerbühler*

Werner Hungerbühler, Chefredaktor