

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 158 (1992)

**Heft:** 12

**Artikel:** Der Offizier ist als Führungskraft in der Geschäftsleitung nach wie vor gefragt

**Autor:** Hoenig, Mark R.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-61802>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 19.07.2025

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

## Kurz und bündig

Bei einer verludert aussehenden Truppe stimmen auch Disziplin und Leistung nicht, und die Unfallhäufigkeit ist höher. Ich erwarte von den Kommandanten, dass sie ein korrektes und hilfsbereites Auftreten sowie ein entsprechendes Erscheinungsbild ihrer Einheiten und Stäbe durchsetzen und damit der Öffentlichkeit – Einheimischen und Ausländern – einen positiven Eindruck der Schweizer Armee vermitteln.

*Kaspar Villiger, Bundesrat,  
Vorsteher des Eidg. Militärdepartementes*

Sollte der Trend zur Verketterung alles Militärischen anhalten, so kann der zivile Arbeitgeber mindestens davon ausgehen, dass er mit den auch militärisch aktiven Kadern über eine Schar von Mitarbeitern verfügt, die die Charakterstärke haben, um auch gegen den Strom (sprich Zeitgeist) zu schwimmen. Frühere Generationen haben dieses Phänomen weit weniger gekannt.

...

Die rund sechs Monate zusätzlicher Dienstzeit eines Kompaniekommandanten wiegen – rechnet man korrekt – rund ein Jahr intensiver Ausbildung und Führungserfahrung im zivilen Beruf auf.

*Hans-Dieter Vontobel,  
Dr., Präsident der Verwaltungsräte der  
Vontobel AG und der Bank J. Vontobel  
& Co. AG, Zürich, Oberst i GSt*

Wenn wir den Gedanken der Souveränität durch ständige Intervention, an sich berechnete, aushöhlen, dann wird die ganze Welt zum Tummelplatz der Stärkeren oder derjenigen, die alles besser wissen.

*Hans Ruh, Professor,  
Sozialethiker, Universität Zürich*

So you bet I get nervous when so-called experts suggest that all we need is a little surgical bombing or a limited attack. When the desired result isn't obtained, a new set of experts then comes forward with talk of a little escalation. History has not been kind to this approach.

*Collin L. Powell,  
Vorsitzender der US Joint Chiefs of Staff.*

Churchill hat als Oppositionsführer zwar das Wort von den «Vereinigten Staaten von Europa» in Zürich 1946 in die Welt gesetzt; als er jedoch wieder Premierminister wurde (von 1951–1955), dachte er nicht im Traum daran, Britannien ernsthaft an der Integrationspolitik zu beteiligen. Das Scheitern der Europäischen Verteidigungsgemeinschaft EVG in der französischen Nationalversammlung im Jahr 1954 hatte vor allem damit zu tun, dass Paris nicht bereit war, einer Europa-Armee beizutreten, an der London sich erklärermassen nicht beteiligen würde.

*Günther Nonnenmacher,  
«Frankfurter Allgemeine»*

# Der Offizier ist als Führungskraft in der Geschäftsleitung nach wie vor gefragt

Mark R. Hoenig

**Allen Unkenrufen zum Trotz: Der Schweizer Milizoffizier ist in den Geschäftsleitungen schweizerischer und ausländischer Firmen nach wie vor als Führungspersönlichkeit gefragt. Unsere Recherche bei den 100 grössten in der Schweiz ansässigen Unternehmen [1] zeigt, dass 57% der obersten Kader über eine Offiziersausbildung verfügen. Von einem abnehmenden Trend kann so pauschal, wie uns das gewisse Kreise glauben machen wollen, nicht die Rede sein. Im Gegenteil! Eine differenzierte Betrachtungsweise drängt sich auf.**



Mark R. Hoenig;  
Dr. oec. publ.,  
Geschäftsführender Partner  
der Dr. Egon Zehnder  
& Partner AG in Zürich,  
eine der weltweit führenden  
Beratergruppen im Bereich  
der Suche und Beurteilung  
von Führungskräften;  
Hptm, Nof Stab Fest Abt 106.

## Offiziere

auch in Zukunft «in»

Unsere Erfahrungen im Bereich der Suche und Beurteilung von Führungskräften auf oberster Stufe (Geschäftsleitung, Konzernleitung, Verwaltungsrat) für in- und ausländische Unternehmen zeigen deutlich, dass der Schweizer Milizoffizier in führender Stellung für das Unternehmen wertvoll ist.

*«Ich möchte dabei festhalten, dass sich in keiner Weise ein Trend feststellen liesse, der dem Offizier ein <out> prognostizieren würde.»*

In meiner Praxis bei der Dr. Egon Zehnder & Partner AG, in welcher ich während rund acht Jahren mehrere tausend Besetzungen von Positionen gesehen habe, ist mir kein Unternehmen bekannt, welches für Offiziere tabu wäre. Im Gegenteil: unzählige Male haben wir gehört, dass Offiziersausbildung und Führungserfahrung als Kommandant zum Anforderungsbild des idealen Kandidaten gehören sollte.

Geändert hat sich für Offiziere nur insofern etwas, als dass heute, im Zuge der tranchenweisen Demontierung alles Militärischen, auch er, der Offizier, die Personifizierung des Militärischen überhaupt, ebenfalls gehäufte Kritik ausgesetzt ist.

## Ab Major kürzere Dienstzeiten

In Zeiten wirtschaftlicher Baisse sind wohl einige Unternehmensführer versucht (und zum Teil auch gezwungen), noch die letzten davonschwimmenden Felle zu retten. Teilweise gnadenloser Konkurrenzkampf machen sie glauben, dass alle «Mann an Deck

gehörten» und nicht in «die grünen Ferien». Grundsätzlich sind Offiziere, welche während fünf Monaten als Einheitskommandanten abverdienen und Offiziere in der Generalstabsausbildung eine Belastung für jedes Unternehmen. Dies hängt jedoch sehr stark von Grösse, Struktur und den personellen Ressourcen ab.

**«Grössere Unternehmen mit dezentraler Führungsstruktur und eingespielten Stellvertreterregelung verkraften durchaus Abwesenheiten auch oberster Führungskräfte.»**

Dennoch wäre es wünschenswert, wenn die mehrmonatigen Kurse bis zum Alter von 30 bis 32 Jahren, also in der Ausbildungsphase eines jungen Menschen, abgeschlossen werden können. Bei Offizieren ab Majorsgrad, das heisst Offiziere im fortgeschrittenen Alter mit entsprechender Verantwortung im Unternehmen, kann eine höhere militärische «Belastung» oft auch damit gerechtfertigt werden, dass das militärische Beziehungsnetz einen wesentlichen Bestandteil des geschäftlichen Beziehungsnetzes darstellt. Trotzdem sollten «ältere Offiziere» nicht mehr als fünf Wochen pro Jahr «eingezogen» werden. Idealerweise müsste die jährliche Dienstzeit in verschiedene Tranchen über das ganze Jahr aufgeteilt werden können.

### Kein Zeitverlust durch Militär

Unsere Untersuchung zeigt, dass der sogenannte «Zeitverlust» für Offizierschule und Abverdienen auf den Karriereverlauf der befragten 100 Schweizer Top-Führungskräfte keinen Einfluss hatte. Das durchschnittliche Berufseintrittsalter des Schweizer Top-Managers beträgt 24,5 Jahre und liegt damit im europäischen Durchschnitt, obwohl 57% über eine Offiziersausbildung verfügen.

Bezeichnend für die Wertschätzung der militärischen Führungserfahrung ist auch die Tatsache, dass zum Beispiel alle führenden amerikanischen Business Schools (Harvard, Stanford, Kellogg, Berkeley usw.) – welche auch bei uns besten Ruf geniessen –, die «Militärzeit» als zusätzliche Berufserfahrung anerkennen und als Referenz sehr gerne sehen.

**«Die Idee, ein eidgenössisches Führungsdiplom an Einheitskommandanten abzugeben, ist daher sehr zu begrüssen.»**

Ein qualitativ hochstehendes (Management-)Zusatzprogramm (in Zusammenarbeit mit einer Universität) würde die praktischen Führungserfahrungen ideal ergänzen. Zudem sind Mittelschulen und Universitäten gefordert, die Ausbildungszeiten zu kürzen und im Hinblick auf Armee 95 (Dauer der RS noch 15 Wochen) so zu gestalten, dass Rekrutenschule und Abverdienen ohne Überschneidungen im Studium absolviert werden können.

### Offiziere führen auch im Beruf

Eine Repräsentativbefragung der Schweizer Milizoffiziere aus dem Jahre 1989 [2] macht deutlich, dass Offiziere auch im Unternehmen durchwegs bereits in jungen Jahren (90% der Befragten waren unter 40 Jahre alt) Verantwortung in Führungspositionen übernehmen: 52% der «jungen» Milizoffiziere (Leutnant bis Major; insgesamt 92% aller Schweizer Offiziere) sind im mittleren bis höheren Kader vertreten. Davon sind rund ein Viertel (23%) in einem Grossbetrieb mit über 500 Angestellten tätig und rund 30% in einem mittleren Betrieb (50 bis 500 Angestellte) in Kaderpositionen vorzufinden.

### Offiziere sind auch sozial aktiv

Offiziere übernehmen auch in weiteren Bereichen des Lebens eine aktive Rolle: Nicht weniger als zwei Drittel (64%) aller Offiziere sind (gemäss SwissOf 89) in einer oder zwei zivilen Organisationen (Kultur, Politik, Sport/Freizeit, Studentenverbindung und soziale Gesellschaften) aktiv tätig. Ein Viertel (23%) ist gar in drei bis fünf Organisationen oder Vereinen aktiv engagiert.

Auch sonst nimmt der Offizier im Vergleich zum schweizerischen Durchschnitt überdurchschnittlich aktiv am öffentlichen Leben und am Meinungsbildungsprozess teil: Mehr als die Hälfte (53%, Schweizer Durchschnitt «nur» 21%) erfüllen eine mittlere und 12% (Schweizer Durchschnitt: 8%) eine starke Opinion-Leader-Funktion.

### Führen heisst: «Besser sein als der Durchschnitt»

Die Kernelemente einer professionellen, unternehmerisch tätigen Führungskraft charakterisieren sich künf-

tig gleich wie in der Vergangenheit durch:

- den Willen zu harter Arbeit, Leistung und Ergebnissen,
- Disziplin und Stehvermögen,
- die Fähigkeit, mit und durch Menschen zu agieren,
- Teamfähigkeit und Motivationsgabe,
- die Freude, mit Enthusiasmus Aufbauarbeit zu leisten,
- Intuition und gewachsene Erfahrung,
- herausragende fachliche Fähigkeiten,
- integren Charakter,
- eine hohe ethische Grundeinstellung.

**«Militärische Führung ist seit jeher auf Krisenbewältigung ausgerichtet. Die Bewältigung der Veränderung und die Meisterung von Krisen werden künftig noch mehr zum zentralen Inhalt auch ziviler Führung.»**

Früher war Führung und Management überschaubarer und bewegte sich in relativ stabilen Dimensionen. Heute findet Management in einem dynamischen, komplex vernetzten Umfeld statt. Darum kann die militärische Führungserfahrung sehr wohl auch unter heutigen veränderten Bedingungen für die zivile Unternehmung von Nutzen sein (umgekehrt selbstverständlich auch): Problemlösungsorientierung, die Fähigkeit, auch in Krisen unter hohem Zeitdruck die richtigen Entscheide zu treffen, hohe soziale Kompetenz, die Entwicklung interpersoneller und kommunikativer Fähigkeiten sind Bereiche, welche in militärischem Umfeld – insbesondere in Generalstabskursen – hervorragend trainiert werden können [3].

Natürlich sind zivile Top-Karrieren auch ohne Zusatzqualifikation einer Offiziersausbildung möglich. Nur ist es in diesem Fall zwingend und unumgänglich, dass die Grundausbildung durch entsprechend hochqualifizierte Zusatzausbildungen ergänzt wird (Masters, MBA einer anerkannten elitären Institution, LL.M usw.). Trotzdem: Managementseminare können die praktischen Militärerfahrungen der direkten Führung nie vollständig ersetzen.

### Das Militär als Management-Simulations-Modell

Das Militär bietet ein ausgezeichnetes Management-Simulations-Modell, welches «Chefs» auf allen Stufen erlaubt, sich die oben geschilderten Ei-

genschaften anzueignen. Ist dabei ein Vorgesetzter in allen Lagen erfolgreich (vor allem in Krisensituationen), unterstützen ihn seine Mitarbeiter. Ist er es nicht, lassen sie ihn fallen. Die innere Kündigung der Mitarbeiter ist vorprogrammiert und der Misserfolg eines Vorhabens ebenfalls.

Das ist in einer zivilen Unternehmung nicht anders. Worin also soll sich die sogenannte «militärische Führung» noch grundlegend von der sogenannten «zivilen Führung» unterscheiden? So oder so ist «echte Führung» ohnehin etwas sehr Persönliches. Angelerntes oder aufgesetztes «Führungsgehabe» wirkt demotivierend. Die Ausgestaltung des «Führungsstils» hängt zudem im wesentlichen von den zu lösenden Aufgaben, dem Umfeld und der zur Verfügung stehenden Zeit ab. Das soll im zivilen wie im militärischen Leben nicht anders sein.

## Wieder mehr Zivilcourage!

Neben seinen Fähigkeiten als Manager soll der Offizier auch persönliche Qualitäten aufweisen, welche über die glaubhafte Vertretung rein unternehmerischer oder militärischer Interessen hinausgehen.

**«Ein Offizier, Manager und Staatsbürger trägt nur ein Herz in der Brust: Nämlich das eines Schweizer Bürgers, der gelernt hat, mit Zivilcourage und überdurchschnittlichem Engagement für eine Sache und die Gemeinschaft einzustehen.»**

Mit diesem zusätzlichen Engagement wächst die Persönlichkeit. Eigenschaften wie «dynamisch», «zielorientiert», «integrationsfähig», «teamorientiert» können im Militärdienst geformt werden, und oft sind es Offiziere, welche bereits in jungen Jahren in der Offizierschule, beim Abverdienen, in Wiederholungskursen und später vielleicht in verschiedenen Generalstabskursen genau diese Grundvoraussetzungen immer wieder in Extremsituationen trainieren konnten.

## Vielschichtige Erfahrungen bringen Erfolg

Führungskräfte müssen wieder lernen, dass sie nicht isoliert in ihrem gesellschaftlichen Umfeld operieren können. Sie sind Teil des Ganzen. Nur jene Managementteams, welche es schaffen, die hochkomplexen, dynamischen, vernetzten, multidisziplinären und multikulturellen Problemstellungen aufzufangen – das heisst, ein feines Sensorium dafür zu entwickeln –, werden überleben.

Um im globalen Konkurrenzkampf zu überleben, sind vielschichtige und breite Erfahrungen aus allen Lebensbereichen notwendig. Dazu leistet in der Schweiz – noch mehr als im Ausland – das Militär einen ausserordentlich wertvollen Beitrag.

**Darum sind militärische Führungserfahrungen von Schweizer Managern nicht zuletzt auch für ausländische Unternehmen in der Schweiz von grossem Gewinn.**

### Quellen:

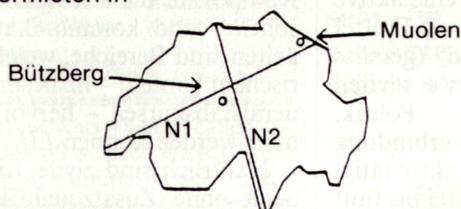
[1] «Manager Karrieren in der Schweiz 1992», eine Untersuchung der Dr. Egon Zehnder & Partner AG, Zürich, bei den 100 grössten in der Schweiz ansässigen Unternehmen, 1992.

[2] «Motiviert, Herr Offizier?», Resultate der ersten Repräsentativbefragung von 641 Schweizer Milizoffizieren (SwissOf 89) unter der Leitung von Beat M. Geissler, Universität Genf, 1989.

[3] «Die Bedeutung der Schweizerischen Generalstabsausbildung für die Problemlösungsfähigkeit ziviler Führungskräfte», Diplomarbeit von Adrian Fopp an der Hochschule St. Gallen (HSG), 1992. ■

Ernst Böhlen AG 4922 Bützberg SCHWEIZ

Zu vermieten in



## Lager

- modernste Umschlagseinrichtungen
- SBB-Anschlüsse, gute Lkw-Zufahrten (N1/N2)
- auch Losesilos und Kühlräume verfügbar
- EDV-Service

Daneben bieten wir in unserem Logistik-Zentrum zahlreiche Verpackungs- und Kommissionierlösungen sowie einen täglichen Verteilservice in der ganzen Schweiz an.

Haben Sie in Ihrer Unternehmung entsprechende Problemstellungen? Dann rufen Sie A. Blaser an.

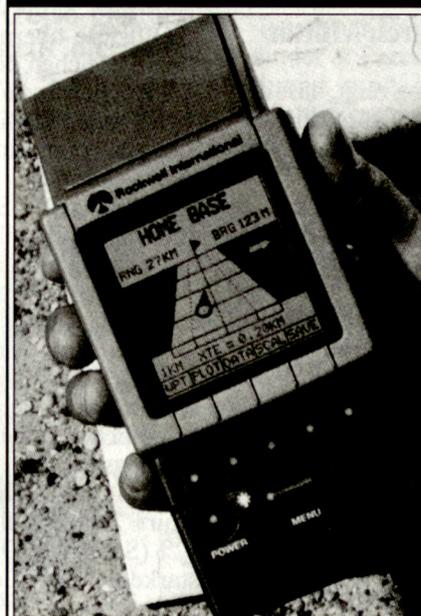
**Verteilzentrum Lagerhäuser Dienstleistungen**

Telefon 063 43 23 23

Telefax 063 43 22 84

## Trooper GPS

Rockwell International



Der 5-Kanal Trooper GPS von Rockwell International ist mit seinem einzigartigen Grafikdisplay eine absolute Weltneuheit! Dank diesem Display wird erstmals mit einem GPS-Handgerät die räumliche Darstellung der Wegpunkte sowie die grafische Aufzeichnung des zurückgelegten Weges möglich. Für Navigationszwecke auf dem Land, zur See oder in der Luft steht ein grosszügiger Speicher für 100 Wegpunkte zur Verfügung. Der Trooper GPS besitzt für den Datenaustausch mit einem Computer eine RS-232 I/O-Schnittstelle und einen Infrarot-Dataport für die Kommunikation mit weiteren Trooper GPS.

Der Trooper wurde speziell für militärische Anwendungen entwickelt. Jetzt ist die Navigation mit GPS auch bei Regen, Schnee und Minustemperaturen, Tag und Nacht möglich. Der Trooper GPS besitzt ein sehr robustes Gehäuse, er ist 87x187x67 mm klein, 980 g leicht, wasserdicht, und wird von Batterien gespiesen. Verlangen Sie unseren Detailprospekt!

## Sintrade AG

Grossmünsterplatz 6, 8001 Zürich-City  
Telefon: 01-262 52 66 / Fax: 01-262 06 95