

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 170 (2004)  
**Heft:** 12

**Vereinsnachrichten:** Die Seite des SOG Zentralvorstandes : Seminar für junge Offiziere :  
die Kaderausbildung als Mehrwert

### **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>**

# Seminar für junge Offiziere



## Die Kaderausbildung als Mehrwert

Wahre Miliz lebten gegen 40 junge Offiziere, Frauen und Männer, vor, die sich am 12./13. November im AAL ausserdienstlich intensiv mit der militärischen und zivilen Kaderausbildung befassten. Markus Blass, Vizepräsident der SOG, führte straff und – als stv. Geschäftsführer eines mittleren Betriebes und Präsident der SOG-Arbeitsgruppe «Wirtschaft und Miliz» – sachkundig durch das Programm.

Irène Thomann, Generalsekretärin SOG

Als intellektuelle Kampfwertsteigerung wollte Uniprofessor und Milizbrigadier Bruno Staffelbach sein Kolleg über Armee und Ökonomie verstanden wissen. Die heutige Armee muss mit dem halben Bestand der A 95 mindestens die gleiche Leistung erbringen, d.h. Verdoppelung der Produktivität, und dies erst noch mit weniger Geld. Konsequenz: Die Kader müssen effizienter werden. Dafür gibt der Betriebswirtschaftler Staffelbach drei Tipps: 1. *Standardisieren*, d. h. Situationen vordenken, Handlungsabläufe programmieren, im Ereignisfall umprogrammieren bzw. anpassen. 2. *Spezialisieren* durch Arbeitsteilung und 3. *Sequenzierung*, d. h. eine Grundbereitschaft erstellen und daraus auf den jeweiligen Einsatz aufbauen (Stichworte EBA oder Aufwuchs). Milizoffiziere haben einen Marktwert, Armee und Wirtschaft wollen die Besten, aber auch Politik, Sport, Kultur. Aus der militärischen Führungsausbildung muss die Wirtschaft einen Mehrwert ziehen, und der Personalchef sollte den inneren Wert dieses Vorteils abschätzen können. Die Generalstabsausbildung weise laut Umfragen bei Absolventen und eines international tätigen Personalberaters eine grosse Schnittmenge auf zwischen den militärischen und zivilen Anforderungen. Eine Diplomarbeit stellte zudem fest, dass Kp Kdt und Betriebsleiter auf sehr ähnlichen Feldern tätig sind. Eine wirksamere Kaderausbildung verspricht sich Prof. Staffelbach von vier Massnahmen: 1. *Konzentration auf das Kader*, je höher die Funktion, desto grösser ist der Ausbildungsbedarf. 2. *Konzentration auf die Verbandsführung*, und dies mit personeller Kontinuität. 3. *Konzentra-*

*tion auf die kritische Grösse* und 4. *Konzentration auf militärische Kernkompetenzen*.

### Die Sicht des internationalen Unternehmers

Somit war die wissenschaftliche Basis gelegt für die Referate aus der Praxis. Was für ein Profil fordert der CEO eines Unternehmens, dessen Hauptmärkte in Europa, China und den USA liegen, von seinen Führungskräften? Der Finne Matti Paasila, CEO der Sarna Kunststoff Holding AG, verfügt auf der obersten Führungsebene zwar über zwei schweizerische Stabsoffiziere, aber das sei so bedeutungslos wie ihre Nationalität. Er vermutet sogar, dass die früheren Personalunionen in Armee, Politik und Chefetagen die Entwicklung des schweizerischen Wirtschaftssystems behindert hätten. Für die Sarna sind der soziale Friede und die nationale Sicherheit des Standorts Schweiz wertvoll, ob eine Miliz- oder eine Berufarmee sie erbringe, spiele keine Rolle. Der Kostendruck zwingt, Prioritäten zu setzen, die personellen Ressourcen müssen dauernd optimiert werden, lange Abwesenheiten der Manager erträgt es nicht. Internationale Erfahrung müssen seine Kaderleute mitbringen, offen sein für fremde Kulturen, flexibel, selbstständig und innovativ. Positiv an den Milizoffizieren sei sicher, dass sie bereit seien, zusätzliche Leistungen zu erbringen, unter Zeitdruck und harten Bedingungen Entscheide zu fällen. Er fände den früheren Abschluss der militärischen Laufbahn sinnvoll. Den Dialog zwischen Armee und Wirtschaft begrüsst er, auch die Zertifizierung gehe in die richtige Richtung. Matti Paasila fordert die jungen Offiziere auf, kritisch zu sein, die Diskussion über die Zukunft der Armee müsse erlaubt sein.

### ... und eines Gewerbevertreters

Zweidrittel der Erwerbstätigen sind in einem kleineren oder mittleren Betrieb tätig, das braucht entsprechend viele Führungskräfte. Edi Engelberger trat schon früh in den Druckereibetrieb seiner Familie ein und war dankbar für die militärischen Ausbildungen bis zum Kp Kdt. Für den heutigen Geschäftsführer ist wichtig, dass das Schwergewicht auf die Führung gelegt werde. Er schickt seine Mitarbeiter lieber in eine militärische als in eine zivile

Kaderausbildung, sie profitieren sichtbar auch im Umgang mit dem Personal. Die Verkürzung der Dienstpflicht ist der Wirtschaft entgegengekommen. Armee und Gewerbe sind eng vernetzt und auf die nationale Ebene ausgerichtet. Deshalb spielen hier emotionale und wirtschaftspolitische Überlegungen eine andere Rolle als in global tätigen Unternehmen.

### Die HKA bleibt nicht stehen

Nach Div Ulrich Zwygart, Kdt der Höheren Kaderausbildung (HKA), muss die Armee beweisen, dass eine militärische Karriere der Wirtschaft Vorteile bringt und die zeitliche Belastung wett macht. Optimierungen in den Strukturen und Ausbildungsinhalten werden ständig angestrebt, Sozial- und Entscheidungskompetenz gefördert. Dazu kommen Werte wie Verantwortung, Vorbild sein. Befragungen unter den Absolventen zur Gst-Ausbildung haben gute Ergebnisse gezeitigt, gleich positiv tönt das Echo aus verschiedenen Wirtschaftszweigen. Die HKA unterzieht sich einer externen Qualitätsprüfung.

### Die jungen Offiziere haben das Wort

Kernstück des Seminars sind die Workshops, die dieses Jahr zu vielen substanzialen Ergebnissen führten. Alle Subalternoffiziere unterstrichen den Nutzen der Menschenführung in jungen Jahren und bezeichneten sie als eindeutigen Mehrwert. Wer im internationalen Konzern tätig ist, verspürt den internen Druck stärker, diese Gruppe empfahl, die Offizierslaufbahn in drei bis fünf Jahren zu absolvieren, und neigt zur Freiwilligenarmee. Die öffentliche Hand sollte bei ihren Angestellten im Offiziersrang würdigen, dass sich diese ja unentgeltlich für den Staat einsetzen, empfahl die Gruppe 2, während die Vertreter der KMU feststellten, dass sie den Führungsrhythmus im Berufsleben täglich anwenden und gelernt haben, Prioritäten zu setzen. Das Offizierssein bringe einen weiter, stellte die 4. Gruppe fest, beziffern lasse sich der Nutzen nicht, und sie forderte ihre Kameraden auf, mehr Einfluss zu nehmen, wenn sie Schwachstellen orteten.

Nach einem lebhaften Podiumsgespräch zog der Zentralpräsident der SOG, Oberst i Gst Ulrich Siegrist, ein Fazit. Die Stellung des Milizoffiziers in der Wirtschaft ist eng verknüpft mit der Frage nach der grundsätzlichen Milizfähigkeit der Gesellschaft. Die Diskussion über künftige Dienstleistungsmodelle müssen die Offiziere proaktiv angehen, aber mit dem richtigen Zeithorizont. Jetzt ist die Armee XXI mit den nötigen Korrekturen umzusetzen, sonst wachse die Verunsicherung noch mehr. ■

### Fragen an den Kdt Heer

Die Gelegenheit, an diesen Seminaren mit seinen jungen Offizieren den offenen Dialog zu führen, nimmt jeweils der Kdt Heer, KKdt Luc Fellay, wahr. Er stellte sich u.a. Fragen zum unvermeidlichen Thema Botenschaftsbewachung, zu den Pannen des PISA, der Anzahl Diensttage (die sicher nicht erhöht werden soll), der personellen Restrukturierung (vom Trichter zur Pyramide) bis hin zur Kommunikation.