

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 173 (2007)

**Heft:** 4

  

**Artikel:** Mär oder Tatsache? : Nutzen de Führungserfahrung des Schweizer  
Offiziers in der heutigen Wirtschaft

**Autor:** Oehen, Stepahn

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71009>

### **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>**

## Mär oder Tatsache?

### Nutzen der Führungserfahrung des Schweizer Offiziers in der heutigen Wirtschaft

Neue Qualitäten im Offizierskorps rücken für die Wirtschaft ins Zentrum. Wer die einst im Staat Schweiz prägende Rolle des Offizierskorps wiederherstellen will – und es gibt einige Gründe, die dafür sprechen – muss zuerst dessen Stellung innerhalb der Armee einem Paradigmenwechsel unterziehen.

Stephan Oehen

Es ist nicht die Führungserfahrung, welche für die Privatwirtschaft heute als erster Nutzen einer Offiziersfunktion im Vordergrund steht. Denn die Wirtschaft benötigt Erfahrungskomponenten, welche die Schweizer Armee heute mehrheitlich nicht mehr anbieten kann. Vielmehr sollten das Offizierskorps und seine Verbände seine Rollen so definieren, dass Aspekte, welche in einem Kaderwerdegang in der Privatwirtschaft zu kurz kommen, komplementär aus dem Offizierskorps heraus abgedeckt werden. Nationales Beziehungsnetzwerk, ein gesundes Schweizer Verständnis und Standesbewusstsein sind drei mögliche positive Ausprägungen aus einem neuen Selbstbewusstsein im schweizerischen Offizierskorps.

Wer heute eine einfache Bevölkerungsbefragung über das Image des Offizierskorps in Auftrag geben würde, müsste wohl mit einem durchwegs amorphen, kaum schlüssigen Resultat umzugehen wissen. Vielleicht gerade deswegen ist keine entsprechende Umfrage der letzten Jahre bekannt.

Wesentlich zielgenauer ist der Versuch, die Rolle des Offizierskorps in der heutigen Gesellschaft und damit insbesondere auch in der Wirtschaft aus historischer Sichtweise zu untersuchen. Bislang einsam auf weiter Flur steht hier das Schaffen von Rudolf Jaun, Dozent an der Militärakademie der ETH Zürich. In seiner viel beachteten, 1999 erschienenen Habilitationsschrift «Preussen vor Augen» [Fussnote: Jaun, Rudolf, Preussen vor Augen. Das schweizerische Offizierskorps im militärischen und gesellschaftlichen Wandel des Fin de siècle, Zürich 1999] leistet Rudolf Jaun für das Verständnis der gesellschaftlichen und politischen Rolle des schweizerischen Offizierskorps einen Schlüsselbeitrag.

#### Ein Blick zurück

Der hohe Stellenwert der Schweizer Armee in den Jahrzehnten des Kalten Kriegs, die Doppelrollen der führenden Kräfte in Offizierskorps und Wirtschaft beziehungsweise im Offizierskorps und der Politik auf allen Stufen hat aus historischer

Sicht seine Wurzeln im Beginn des 20. Jahrhunderts. Damals stand die Führungsorganisation der Schweizer Armee aufgrund der Stabilisierung und des wirtschaftlichen Aufbruchs in Europa unter erhöhtem Modernisierungsdruck. Wie Rudolf Jaun aufzeigt, standen damals zwei armeetypische Gruppen in Konkurrenz: Einerseits «eine nationale Richtung, die unter anderem Offiziere von der Basis her auslesen, ausbilden und dabei Privilegien vermeiden wollte [Fussnote «Neue Zürcher Zeitung», 3. November 1999].

Eine neue, von deutschen Vorbildern geprägte Gruppe forderte jedoch den Abstand zur Soldatenschaft, die gesonderte Offiziersausbildung, Standesbewusstsein und Imponiergehabe. Der spätere General Ulrich Wille führte diese Gruppe als Sprachrohr an; das preussische Vorbild war unverkennbar. Die Vertreter dieses «neuen Geistes» forcierten die Reform der Kaderausbildung stark. Sie setzten sich im Vergleich mit dem früheren Zustand des Offizierskorps weitgehend durch. Sie verlangten insbesondere «ein Abgehen von der traditionellen, als romantisch verspotteten Vorstellung, dass der Milizsoldat aus staatsbürgerlicher Einsicht seinen Gehorsam leiste» [Fussnote traverse – Zeitschrift für Geschichte – Revue d'histoire 2001/01].

Es wäre jedoch falsch, von der Annahme auszugehen, dass die damals einsetzende Professionalisierung der Offiziersausbildung, die Konzeption der Generalstabslehrgänge und das Offizierskorps aufgrund der Gruppe um General Ulrich Wille preussischen Ansätzen in den Armeeschulen huldigten. Die föderalistische Organisation der Schweiz und der republikanischen Standards in der politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Sphäre des Landes hielten solche Absichten deutlich in Schranken. Aber es hatte sich etwas Wesentliches hin zur Modernisierung bewegt.

#### Offizierskorps steht wie die Armee im dauerhaften Veränderungsprozess

Was haben diese historischen Zusammenhänge mit der Frage zu tun, welche Rolle das Offizierskorps heute in Wirtschaft und Gesellschaft einnimmt? Zwei

wichtige Tatsachen stechen hervor, wenn wir den Spiegel der Geschichte den heutigen Verhältnissen entgegenhalten.

Erstens befindet sich die Schweizer Armee heute inmitten eines noch längst nicht abgeschlossenen Veränderungsprozesses, der ebenfalls aufgrund von neuen Gegebenheiten und Bedrohungssituationen in einem vollständig veränderten verteidigungspolitischen Umfeld abläuft.

Und zweitens hat sich aufgrund der Zivilisierung der europäischen Armeen und der damit verbundenen Enthierarchisierung der Führungsstrukturen eine offenbar unaufhaltsame Demokratisierung auch im schweizerischen Offizierskorps verbreitet.

#### Kritische Fragen zur Rolle des Offizierskorps in der heutigen Wirtschaft

■ Dem Charakter des Landes entsprechend, wäre eine Pauschalisierung oder Reduzierung der Position des schweizerischen Offizierskorps in Wirtschaft und Gesellschaft schon an sich Verrat an der Sache. Dennoch gilt es, in der nüchternen Analyse der Dinge, die bekannten Schweizer Eigentümlichkeiten, die typische Zurückhaltung und auch den klassischen Binnenblick auszublenzen, um der Wahrheit näherzukommen. Fallen solch realitätsverschleiende Parameter, tauchen erstaunliche Fragen auf, die nicht neu sein sollten, es jedoch in vielen Kreisen auch heute noch sind:

■ Welche Bedeutung hat die Offiziersausbildung heute ausserhalb des eigentlichen militärischen Geschäfts?

■ In welchem Mass erfüllt das Kader in der Offiziersausbildung Kriterien, welche in einer Managementausbildung erfüllt sein müssten?

■ Ist es nicht nur politisch, sondern auch sachlich-fachlich gerechtfertigt, eine Offiziersausbildung oder deren Elemente gleich oder besser zu stellen mit einem privatwirtschaftlichen Werdegang und den entsprechenden Ausbildungsmodulen, die im Lauf dessen zusammenkommen?

Es ist nicht Aufgabe dieser Überlegungen, abschliessende Antworten auf solche und ähnliche Fragen zu liefern. Dies dürfte auch nicht möglich sein. Aber die Fragen müssen und dürfen gestellt werden.

Kritiker aus armeefeindlichen, aber auch aus armeefreundlicheren Kreisen werden nicht müde zu betonen, wie fern der tatsächlichen Wirtschaftsrealität eine Offiziersausbildung heute ist. Dies, obwohl immer wieder die Nähe zur Wirtschaft aus der Armee selbst vorexerziert wird, indem die Teilnahme von Kadergruppen an Ausbildungsgängen als Indiz für die Wirtschaftstauglichkeit von solchen Ausbildungsmodulen herangezogen wird. Oder indem die

## Schweizerisches Offizierskorps: Vier zu fördernde Funktionen

Wenn es heute weniger die militärische Führungserfahrung ist, welche aufgrund der veränderten Managementbedingungen in der Wirtschaft als zivile Kernkompetenz aus einer umfassenden Offiziersausbildung genannt werden kann, sind es vier neue Funktionen, welche einen Offizierswerdegang aus der Sicht der Wirtschaft und des Staats besonders wertvoll machen können.

**Internationale Funktion:** Internationalisierung als Schlüsselwort jeder Managementpraxis spielt in der höheren Offiziersausbildung zunehmend ebenfalls eine wesentliche Rolle. Dies im Zug der internationalen Armeekooperationen. Aus der Sicht der Wirtschaft ist es wünschenswert, wenn die Offiziersausbildung von der ersten Stufe an eine verstärkte internationale Ausrichtung erhält, welche auch Praxis im Ausland beinhaltet. Das Zusammentreffen mit Offizieren aus anderen europäischen Nationen schärft das Selbstverständnis des Schweizer Offiziers und ermöglicht internationale Erfahrungen auch für junge Berufsleute und KMU-Führungskräfte, welche nicht alle im internationalen Umfeld arbeiten.

**Netzwerkbildende Funktion:** Die Rückbesinnung, dass ein Offiziersnetzwerk legitim und sowohl beruflich wie auch privat wertvolle Impulse liefert, ist notwendig. Insbesondere jüngere Kader suchen wieder bewusst nach Netzwerken in der Schweiz, weil ihr internationaler Werdegang zwar über den ganzen Globus Kontakte möglich gemacht hat, in der Heimat jedoch die Zeit für die Netzwerkpflge weitgehend fehlt. Neue berufliche und gesellschaftliche Begegnungsplattformen sind jedoch weit

weniger vertrauenswürdig und intensiv, als dass sie ein gut gepflegtes Offiziersnetzwerk ersetzen könnten.

**Nationale Funktion:** Die Politik und die Armee täten gut daran, das Offizierskorps wieder als Glied zwischen den Institutionen dieses Staats zu betrachten. Die Entfremdung der Politik – auch der bürgerlichen Politik von den Institutionen des Staats Schweiz – ist eine ernstzunehmende Entwicklung in der Schweiz. Gelingt es nicht, die Überzeugungs- und Vorbildkraft eines aktiven, glaubwürdigen und qualifizierten Offizierskorps für die Anliegen der Armee an die Politik und Gesellschaft einzusetzen, droht eine weitere Verdrängung der Armee aus ihrer einst demokratisch-legitimierten, prägenden Funktion im neuen Bundesstaat.

**Sprachfördernde Funktion:** Im Siegeszug der englischen Sprache verlieren unsere Landessprachen auch im Binnenkontakt zunehmend an Bedeutung und Gebrauch. Typisches Beispiel ist die Vorherrschaft des Englischen in der Forschung und Entwicklung an den Universitäten des Landes – auch im Austausch unter Schweizer Forschenden. Welche Institution im Land ist derart ausgeprägt und breit verankert wie die Schweizer Armee, wenn es um sprachregionenübergreifende Zusammenarbeit geht? Daher ist insbesondere im Offizierskorps zu prüfen, wie diese Funktion gefördert werden kann. Schliesslich dient auch sie der Binnennetz-förderung, welche nicht unerheblich ist, wenn eine Binnenwirtschaft im internationalen Wirtschaftswettbewerb bestehen soll.

S. Oehen

ist primär eine Generationenfrage; sowohl bei den Anbietern dieser Ausbildung im Armeerahmen selbst wie auch bei den potenziellen Drittnutzern dieser Ausbildung als Vorgesetzte oder Partner der durch die Armee ausgebildeten Offiziere.

Ein heutiger Universitäts- oder Fachhochschulabsolvent in seiner ersten Position im Junior Management, der in jungen Jahren als Zugführer oder Kompaniekommandant im Einsatz gestanden hat, wird durch diese frühe Praxiserfahrung zweifelsohne geprägt. Dies kann ihm auf seinen ersten beruflichen Etappen, bis er in privatwirtschaftliche Führungsverantwortung hineinwächst, durchaus hilfreich sein. Schon nur dadurch, dass sein Selbstbewusstsein in der Regel ausgeprägter ist als das einer Kollegin oder eines Kollegen ohne entsprechend militärische Führungserfahrung.

Wechselt dieser junge Kadermann auf anspruchsvollere Positionen mit der entsprechenden Führungsverantwortung, rücken seine Berufserfahrung, sein Fachwissen und seine Erfahrung aus der Führung in der Privatwirtschaft schnell ins Zentrum. Aus einer höheren Offiziererfahrung dürfte er – ausser dass er selbst sich gestärkt fühlt – heute kaum Mehrnutzen ziehen.

## Immer weniger Überschneidungen zwischen Managementpraxis und Truppenführung

Es steht ausser Frage: Auch das Management und die Ausbildungsverantwortlichen von kleinen bis mittleren KMU sowie die Konzernzentralen im Land haben dies längst erkannt. Nicht die Dauer einer militärischen Ausbildung, nicht die Qualität einer militärischen Ausbildung, nicht die Art und Weise, wie die militärische Ausbildung geleistet werden kann, nicht einmal die Zeit, in der der Offizier nicht am Arbeitsplatz ist, spielen zentrale Rollen für einen Personalentscheid. Sondern allein die Tatsache, dass das militärische Arbeits- und Führungshandwerk heute zu wenige Überlappungen im Vergleich mit der Managementpraxis und Führungserfahrung eines Bankspezialisten, Unternehmensberaters oder international tätigen Maschineningenieurs in Führungsfunktion bietet. Dies zu erkennen, heisst, den Paradigmenwechsel anzugehen. Chancen für das Offizierskorps gibt es weiterhin genug (vgl. dazu den separaten Artikel).

Es gibt weitere Argumente, welche die These des Paradigmenwechsels in der Offiziersausbildung unterstreichen. Eine Ursache ist hier der steigende Professionalisierungsgrad in den Kommandos und Stäben der Einheiten und Grossen Verbände aufgrund der laufenden Verkleinerung der Armee. Die Führung beispielsweise eines

PR-Maschinerie der Armee nicht müde wird, einzelne Exponenten des Offizierskorps, welche in der Privatwirtschaft als Manager oder Unternehmer einen Leistungsausweis erworben haben, als Beispiel für die Milizfähigkeit und -tauglichkeit der Schweizer Armee heranzuziehen. Tatsache ist, dass auf den Top-Etagen der Schweizer Wirtschaft das Offizierskorps schlechter vertreten ist als je zuvor.

## Anleitung zum Paradigmenwechsel

Die Armee muss die Frage des Warum nicht allein beantworten. Dies zuzulassen, kommt einem Paradigmenwechsel gleich. Es war bisher klar und entsprechend intern und extern kommuniziert, dass ein Offizier mit seiner Ausbildung eine besondere, zusätzliche Fähigkeit zu führen erworben hat. Es wurde selten die Frage gestellt, ob diese Führungsqualitäten, welche im internationalen Vergleich das schweizerische Offizierskorps unverändert hoch angesehen macht, auch zentrale Führungsqualitäten in der heutigen globalisierten Wirtschaft sind. Nota bene: Auch viele KMU sind heute globalisiert, international und hochkomplex in Führung, Ausbildung, Forschung und Entwicklung.

Der Paradigmenwechsel beinhaltet die Einsicht, dass die Armee die Fragen nach

der Miliztauglichkeit der Kaderausbildung überhaupt nicht beantworten muss, weil dies nicht die Raison d'être ihrer politischen und verteidigungstechnischen Existenz sein darf und kann. Die Gründe dafür sind sachlich:

■ Der Beweis, dass die militärische Kaderausbildung Nutzen für die Privatwirtschaft bietet, bewahrt die Armee nicht davor, heute und in naher Zukunft in ihr freundlich gesinnten Kreisen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik sowie selbstverständlich im Offizierskorps selbst die zentralen Sinnfragen über neue Bedrohungsformen und deren militärische Prävention beziehungsweise Bekämpfung verbindlich zu beantworten.

■ Eine wirtschaftstaugliche Kaderausbildung selbst darf nicht zur zentralen politischen Begründung der Existenz einer unabhängigen Schweizer Armee in Friedens- und Aufwuchszeiten werden.

UND

■ die Privatwirtschaft kann die militärische Kaderausbildung, inklusive der Offiziersausbildung, heute kaum mehr nutzen und will sie auch nicht mehr nutzen.

So provokativ wie die These des notwendigen Paradigmenwechsels tönt, ist sie jedoch nicht. Der Paradigmenwechsel, der in der Armeeausbildung stattfinden muss,

Regiments- oder Brigadestabs dürfte einen vergleichbaren Komplexitätsgrad eines KMU-Managements oder des Managements in einer Division einer Unternehmensgruppe haben.

Nur muss die Frage gestellt werden, ob sich die Beibehaltung des Milizcharakters auf dieser Kommandostufe bezüglich Aufwand und Ertrag lohnt, wenn es nur um die Entscheidungskomponenten zugunsten eines wirtschaftstauglichen oberen Milizoffizierskorps gehen würde. Wohl kaum, müsste sogar der überzeugte Milizanhänger sagen. Die Frage wird umso obsoleter, als dass die Professionalisierung der Truppen- und Stabsführung und der Druck, dem Berufskader attraktive Truppendienstfunktionen zuzuweisen, dazu führen, dass die Milizfunktionen hier in eine noch grössere Minderheit geraten. Schon deswegen soll dies nicht das Anspruchsdenken an eine militärische Kaderausbildung bleiben.

## Neues Rollenverständnis für das Offizierskorps

Es braucht mehr als politischen Mut, den Paradigmenwechsel, der längst schleichend eingesetzt hat, als Tatsache öffentlich anzuerkennen,

um ihn im Sinn und zum Erhalt eines glaubwürdigen Offizierskorps aktiv voranzutreiben. Wie politisch in diesem Punkt die Armeeführung selbst – in Abweichung der bisherigen Maxime «Der Offizier ist der bessere Soldat» – handelt, dürfte eine Frage der nächsten Offiziersgeneration sein.

Es ist erfreulich, dass die Schweiz über ein Potenzial von hervorragend ausgebildeten, international und zum Teil auch privatwirtschaftlich erfahrenen oberen Kadern verfügt. Diese Kader sind es, welche mehrheitlich bereits im Generalsrang heute und in unmittelbarer Zukunft die Schweizer Armee und damit das schweizerische Offizierskorps durch zentrale und rollenbestimmende Entscheide führen werden.

## Chance für ein weiterhin starkes Offizierskorps

Gelingt es, den Paradigmenwechsel über die Stufe hinaus auch ins Milizkader der Armee zu führen, stellen sich die hier angeführten Definitionsfragen weniger akut, weil der Paradigmenwechsel den Mut unterstreicht, keine Zwangsallianzen mit der Privatwirtschaft auf Basis unrealistischer

Szenarien zu schnüren, sondern die Kernaufgaben der Armee in einer modernen Gesellschaft wieder ins Zentrum zu rücken.

Die Welt ist bekanntlich nicht ruhiger geworden. Im Gegenteil. Dies ist der beste Motivator für jedes Offizierskorps der Welt, sich für die Armee und sein Land einzusetzen. In diesem Punkt schliesst sich der Kreis zur einleitenden historischen Auslegung von Veränderungsprozessen im Offizierskorps. Nur der richtige Auftrag ist in der Lage, das Offizierskorps dorthin zu bringen, wo es für Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Land das Beste erreicht. ■



Stephan Oehen,  
früherer M+Info Of Pz  
Br 4, Oblt,  
Inhaber Oehen PR,  
Zollikon-Zürich und  
langjähriger geschäftsführender Partner  
Klaus J. Stöhlker AG.

Studieren am Managementzentrum Bern

## Ihre Karriere ist bei uns Programm

Sie wollen Ihre Karriere aufbauen oder weiterführen? Dann ist das Managementzentrum der Partner an Ihrer Seite. Stufe für Stufe betreuen wir Sie bei berufs begleitender Weiterbildung.

### Berner Fachhochschule

Technik und Informatik

Managementzentrum Bern

Durch ein umfassendes Weiterbildungsangebot, einen modernen, modularen Unterricht und Praxisnähe dank vielen Industriekontakten, kommen Sie Schritt für Schritt voran. Wir sind da für Menschen, die mit uns weiter wachsen wollen.

Informieren Sie sich über unsere Schule und kontaktieren Sie uns noch heute: [www.mzbe.ch](http://www.mzbe.ch), Telefon 031 84 83 111

Managementzentrum Bern  
Die beste Investition in Ihre Zukunft

[www.mzbe.ch](http://www.mzbe.ch)