

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 173 (2007)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Die militärische Kaderausbildung : Vermittlung relevanter Kompetenzen für Führungskräfte in der Wirtschaft  
**Autor:** Röthlisberger, Adrian / Thom, Norbert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71159>

### **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>**

# Die militärische Kaderausbildung

## Vermittlung relevanter Kompetenzen für Führungskräfte in der Wirtschaft

Die Frage nach dem Wert einer militärischen Kaderausbildung für die Wirtschaft wird immer wieder gestellt. Dabei fällt auf, dass die Antworten meist auf individuellen Meinungen und persönlichen Erlebnissen beruhen. Im Sinne einer wissenschaftlichen Standortbestimmung und fundierten Aufarbeitung beteiligte sich das Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern an einem umfassenden Projekt zur Erhebung des Nutzens der unteren militärischen Kaderausbildung für angehende Führungskräfte in der Wirtschaft.

Adrian Röthlisberger, Norbert Thom\*

### Grösste bisher durchgeführte Studie

Die hier vorgestellte Studie ist Teil eines grösseren Projektes im Auftrag der Swiss Transnational Executive Association (STEA) in Zusammenarbeit mit der CGZ Consulting Gruppe Zürich AG und der Höheren Kaderausbildung der Armee. Die vorgestellten Resultate decken den quantitativen Teil einer umfassenden Erhebung über den Nutzen der mil. Kaderausbildung für angehende Führungskräfte in der Wirtschaft ab. Der Fokus der Untersuchung richtete sich auf den aktuell in der Wirtschaft wahrgenommenen Nutzen einer abgeschlossenen mil. Kaderausbildung bei einer jungen angehenden Führungskraft. Daher wurde in erster Linie auf die Ausbildung zum höheren Unteroffizier, zum Subalternoffizier und zum Hauptmann eingegangen. Wichtig bei der Erhebung war die Bestimmung möglicher Einflussfaktoren auf die Nutzenwahrnehmung in der Wirtschaft.

Angefragt wurden rund tausend Personalverantwortliche aus verschiedensten Unternehmen in der Deutschschweiz. Der nach Abzug der stichprobenneutralen Ausfälle erzielte Rücklauf beträgt rund 25%. Damit hat diese Erhebung in der Schweiz die bisher breiteste empirische Basis bzgl. der genannten Fragestellung. Sie vermag

\* Adrian Röthlisberger, MSc in BA, Mitarbeiter des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern, Verfasser der vorgestellten Studie und Mitglied im Kernteam des STEA-Projekts «Führen und Ausbilden in Wirtschaft und Armee». Zugführer (Lt) EKF Kp 52/2.

Norbert Thom, Prof. Dr. Dr. h.c. mult., Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern, Betreuer der Studie und Mitglied des Projektausschusses des STEA-Projekts «Führen und Ausbilden in Wirtschaft und Armee». Hptm aD der deutschen Luftwaffe.

für die Deutschschweiz ein realitätsgerechtes Bild der vorherrschenden Meinungen und bestimmenden Einflussfaktoren aufzuzeigen und kommt neben verschiedenen erwarteten auch zu einigen eher überraschenden Ergebnissen.

### Zusammensetzung der Antwortenden

Die antwortenden Personalverantwortlichen kommen rund zur Hälfte aus kleinen und mittleren Unternehmen. Ebenfalls rund die Hälfte der ausgewerteten Unternehmen erwirtschaften über 50% des Umsatzes international oder beschäftigen mehr als 500 Angestellte im Ausland. Sie weisen damit einen hohen Internationalisierungsgrad aus.

Erfreulich war, dass rund 35% der antwortenden Personalverantwortlichen weiblich sind. Damit ergeben sich, gemessen am Sample, das einen Frauenanteil von knapp 40% aufweist, kaum Unterschiede in der Geschlechterverteilung bei der Antwortenauswertung.

Von den männlichen Antwortenden haben 93% selber Militärdienst geleistet. Der Anteil der Antwortenden mit Offiziers- und höherer Unteroffiziersausbildung ist mit beinahe einem Drittel der Antwortenden ziemlich hoch. Einerseits ist zu vermuten, dass Personen mit eigener Militärerfahrung dem untersuchten Thema sensibilisierter und interessierter gegenüberstehen, andererseits lassen diese Werte darauf schliessen, dass auch heute noch viele Entscheidungsträger im Personalbereich eigene militärische Kadererfahrungen haben.

Ungefähr die Hälfte der Antwortenden ist zwischen 35 und 50 Jahre alt. Lediglich 8% sind jünger. Dabei zeigt sich, dass ältere Personen häufiger und in höherem Grad Militärdienst geleistet haben als jüngere. Nur gerade 4% der Antwortenden haben keine Schweizer Staatsbürgerschaft.

### Verlangte Kompetenzen einer Führungskraft in der Wirtschaft

Zunächst musste geklärt werden, welche Kompetenzen und Qualifikationen von angehenden Führungskräften in der Wirtschaft überhaupt verlangt werden. Hierzu wurde basierend auf dem aktuellen Stand der Personalmanagementlehre ein Kompetenzmodell erarbeitet, welches für die Bereiche «Fachkompetenz», «Sozialkompetenz», «Selbstkompetenz», «Methodenkompetenz» und «Interkulturelle Kompetenz» für zivile und militärische Führungskräfte jeweils wichtige Qualifikationen beschreibt. Die Befragten wurden gebeten, diese Qualifikationen aus ihrer Optik bezüglich deren Wichtigkeit zu bewerten.

Neben der Kommunikationsfähigkeit als soziale Kompetenz werden dabei vor allem die Selbstkompetenzen (Verantwortungsübernahme, Engagement, Eigeninitiative, Entscheidungsfähigkeit) hoch eingeschätzt. Hingegen werden mit Ausnahme der bereichsspezifischen Fachkenntnisse die fachlichen und die interkulturellen Kompetenzen (kulturelles Wissen, Auslandserfahrung, Einfühlungsvermögen) hinsichtlich der Wichtigkeit eher tief eingeschätzt.

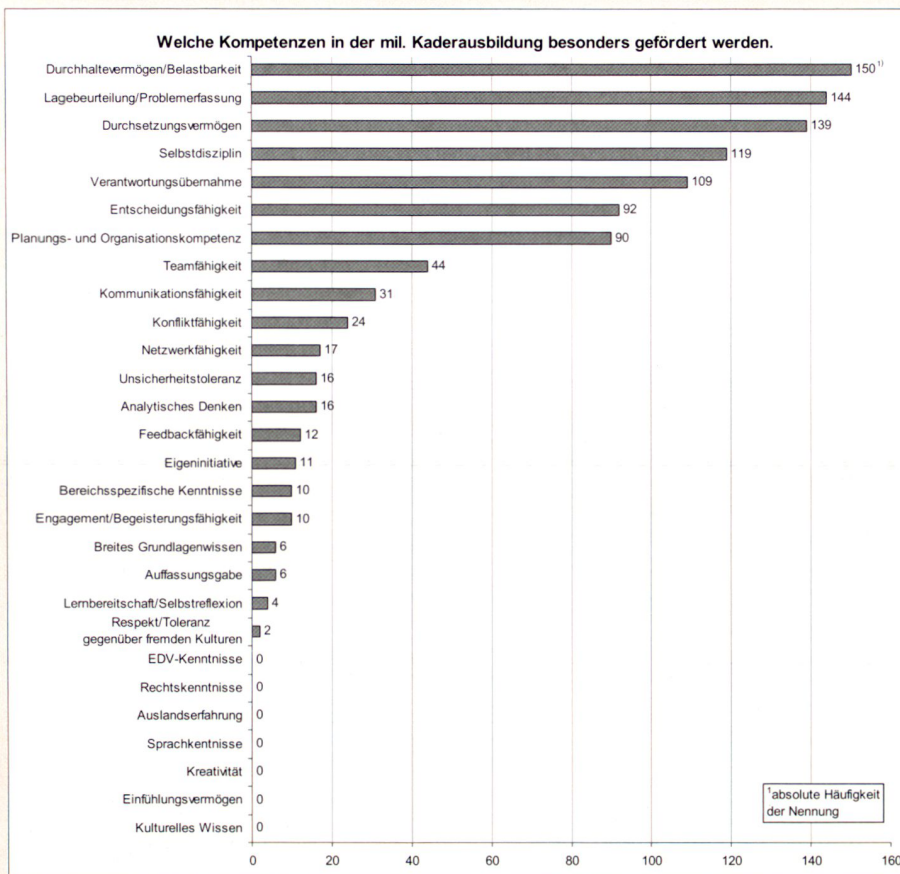
Über 70% der Antwortenden haben die Kommunikationsfähigkeit als eine der fünf wichtigsten Qualifikationen für angehende Führungskräfte eingestuft. Entscheidungsfähigkeit, Engagement und Verantwortungsübernahme folgten mit jeweils rund einem Drittel der Gesamtnennungen deutlich distanziert auf den nächsten Rängen.

Der weitaus grösste Teil (über 75%) der Antwortenden denkt, dass es Universitäten und anderen Hochschulen nicht gelänge, für angehende Führungskräfte wichtige Schlüsselqualifikationen genügend zu vermitteln und ausreichend Gelegenheiten zu schaffen, erste Führungserfahrungen zu sammeln. Über 80% der Antwortenden stimmen der Aussage zu (stark bis sehr stark), dass die praktische Erfahrung die beste Schule für den Erwerb der Führungsfähigkeit sei.

### Militär als Schule für Führungskräfte?

Der Erhebung der gewünschten Kompetenzprofile angehender Führungskräfte können im nächsten Untersuchungsschritt die Ergebnisse der Befragung zur wahrgenommenen Förderung von Kompetenzen in der mil. Kaderausbildung gegenübergestellt werden. Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht die Ergebnisse.

Einen nachhaltigen Nutzen der militärischen Kaderausbildung für angehende Führungskräfte in der Wirtschaft sehen die Antwortenden vor allem im Bereich der Selbst- und Methodenkompetenzen. Die



Quelle: Militärische Kaderausbildungsstudie IOP Universität Bern 2007

zugehörigen Qualifikationen wie Belastbarkeit, Problemerkennung, Durchsetzungsvermögen, Selbstdisziplin oder Verantwortungsübernahme gehören seit jeher zum «klassischen Bild» eines Offiziers und werden dementsprechend häufig genannt. Qualifikationen im Bereich der Sozialkompetenzen hingegen schneiden verhältnismässig schlecht ab. Gerade die vorher für Führungskräfte als absolut zentral eingestufte Kommunikationsfähigkeit erhielt überraschend wenige Nennungen.

Dieses Ergebnis mag auf der einen Seite mit der Wahrnehmung des Führungsstils in der Armee zusammenhängen. Eine deutliche Mehrheit verbindet mit der Führung im Militär immer noch am ehesten die Attribute «autoritär», «straff» und «aufgabenorientiert». Attribute wie «menschenorientiert», «kameradschaftlich» oder «teamorientiert» werden kaum genannt. Bei der Frage, ob denn der Führungsstil in der Armee zum Führungsstil in ihrem Unternehmen passe, schieden sich die Geister. Rund 40% der Antwortenden lehnte dies klar ab, während gut 28% stark zustimmten.

Auf der anderen Seite hängt die tiefe Wahrnehmung der Förderung der Sozialkompetenzen wahrscheinlich auch mit der allgemein geringen Bekanntheit der Inhalte der gegenwärtigen mil. Kaderausbildung zusammen. Selbst Personen mit eigener militärischer Kadererfahrung geben an, kaum über die aktuellen Ausbildungsinhalte informiert zu sein. Während zwar noch weithin bekannt war, dass ein Offizierschüler Durchhalteübungen zu bestehen

hat und in Ausbildungs-, Entschlussfassungs- und Problemerkennungsmethodik geschult wird, waren es in der Regel nur noch Personen mit absolvierter höherer Kaderausbildung, die auch wussten, dass die moderne (Subaltern-) Offiziersausbildung Kommunikationskurse, Konfliktmanagement- und Führungspsychologiemodule sowie gecoachte Ausbildungs- und Füh-

rungspraktika beinhaltet – alles Ausbildungs- und Übungsblöcke, die in direktem Zusammenhang mit der Förderung der Sozialkompetenzen des Kaderanwärters stehen. Tatsächlich liess sich ein statistisch eindeutiger Zusammenhang zwischen der Bekanntheit der Ausbildungsinhalte und der Nutzenbewertung der militärischen Kaderausbildung nachweisen.

## Militärdienst als Anhaltspunkt in Bewerbung und Beförderung

Auch wenn die positive Beurteilung der Kompetenzförderung im Militär auf teilweise veralteten Annahmen beruht, hat sich doch gezeigt, dass der mil. Kaderausbildung auch heute noch attestiert wird, dass sie wichtige Führungskompetenzen bei potenziellen angehenden Führungskräften schulen und fördern kann. Konsequenterweise müsste demnach eine abgeschlossene militärische Kaderausbildung auch ein Anhaltspunkt für die Beurteilung der Qualifikationen von Stellenbewerbern und angehenden Führungskräften sein. Die in der nachfolgende Tabelle dargestellten Werte bei der Erfragung dieses Zusammenhangs fielen überraschend hoch aus.

Nicht viel weniger als 60% der Antwortenden denken, dass eine abgeschlossene mil. Kaderausbildung ein Anhaltspunkt für die Beurteilung der Qualifikationen eines Stellenbewerbers sein kann, und beinahe zwei Drittel der Antwortenden halten eine abgeschlossene mil. Kaderausbildung tendenziell für einen Pluspunkt im Profil einer angehenden Führungskraft. Damit ist aus

Beurteilung der Aussagen zum Wert der mil. Kaderausbildung						
	Aussage 1		Aussage 2		Aussage 3	
	<i>Eine abgeschlossene mil. Kaderausbildung ist ein Anhaltspunkt für die Beurteilung der Qualifikationen eines Stellenbewerbers.</i>		<i>Eine abgeschlossene mil. Kaderausbildung ist ein Pluspunkt im Profil einer angehenden Führungskraft.</i>		<i>Eine abgeschlossene mil. Kaderausbildung reduziert den Personalentwicklungsbedarf bei einer angehenden Führungskraft.</i>	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
trifft ganz und gar nicht zu	21	10.3%	17	8.3%	14	7.0%
trifft eher nicht zu	66	32.4%	54	26.5%	92	45.5%
trifft eher zu	67	32.8%	88	43.1%	65	32.2%
trifft meistens zu	37	18.1%	35	17.2%	25	12.4%
trifft voll und ganz zu	11	5.4%	6	3.0%	2	1.0%
weiss nicht	2	1.0%	4	2.0%	4	2.0%
Gesamt	204	100.0%	204	100.0%	202	100.0%
keine Antwort	1		1		3	
Mittelwert	2.76		2.54		2.80	
Standardabweichung	1.04		0.84		0.93	

Quelle: Militärische Kaderausbildungsstudie IOP Universität Bern 2007

## Führen und Ausbilden in Wirtschaft und Armee

Eine Erhebung durch die CGZ Consulting Gruppe Zürich im Auftrag der STEA Swiss Transnational Executive Association

Die STEA Swiss Transnational Executive Association ist ein Verein, dem CEOs von bedeutenden Schweizer Unternehmen angehören. Zu den Zielsetzungen der STEA gehört unter anderem die Förderung der Ausbildung junger Menschen in der Schweiz, besonders auch die Führungsausbildung junger Kader. Im Auftrag der STEA führte die CGZ Consulting Gruppe Zürich in Zusammenarbeit mit der Universität Bern (IOP) und der Armee eine Studie durch. Die Armee wurde dabei von der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA) vertreten.

Im Zentrum standen Experteninterviews mit Unternehmensleitern (CEOs) und HR-Verantwortlichen sowie mit Vertretern der Armee. Ergänzt wurden die Interviews durch eine quantitative Erhebung mittels Fragebogen der Universität Bern. Rund 1000 Fragebögen wurden an HR-Verant-

wortliche in der Schweiz versendet. Die Resultate der CGZ-Studie wurden im Rahmen der STEA-Herbsttagung vom 17. September 2007 vorgestellt und bestätigten, dass eine militärische Führungsausbildung, besonders auch für junge Kader, für die Wirtschaft wertvoll ist. Vor allem Persönlichkeitsmerkmale wie Belastbarkeit, Selbstkompetenz und Methodenkompetenz werden durch die militärische Führungsausbildung gefördert. Ferner wurde die Bedeutung und der wirtschaftliche Nutzen des Erwerbs von praktischer Führungserfahrung in den Wiederholungskursen bestätigt.

Allerdings wurden auch Vorurteile in der Wirtschaft erkannt bezüglich der aktuellen militärischen Führungsausbildung im Rahmen von Armee XXI. Diese Vorurteile sind in Kommunikationsdefiziten zwischen Armee und Wirtschaft begründet.

Weitere Hinweise über: [www.gcz.ch](http://www.gcz.ch)

Sicht der befragten Personalverantwortlichen aus der Deutschschweiz belegt: Die militärische Kaderausbildung kann auch heute noch eine geschätzte Zusatzqualifikation darstellen.

### Verschiedene Einflussfaktoren auf die Nutzenbeurteilung

Die oben vorgestellten Resultate weisen zumeist grosse Streuwerte auf. Die Untersuchung ging deshalb auch der Frage nach, welche unternehmensspezifischen und personellen Faktoren einen Einfluss auf die Bewertung des Nutzens der militärischen Kaderausbildung für angehende Führungskräfte haben.

Der Einfluss von unternehmensspezifischen Faktoren auf die Bewertung des

Nutzens der unteren mil. Kaderausbildung für angehende Führungskräfte ist unerwartet gering. Weder bezüglich der Unternehmensgrösse noch bezüglich des Internationalisierungsgrades konnten eindeutige Zusammenhänge festgestellt werden. Die häufig zitierte «Militärfeindlichkeit» in grossen, multinationalen Unternehmen, liess sich demnach in dieser Erhebung nicht bestätigen.

Erwartungsgemäss hoch ist der Einfluss von Faktoren, die durch die jeweilige Persönlichkeit und den Hintergrund der betreffenden Personalverantwortlichen bestimmt werden. Den stärksten Einfluss haben hierbei die einschlägigen Erfahrungen. Personalverantwortliche mit eigenem militärischem Hintergrund beurteilen den Nutzen der militärischen Kaderausbildung

### Weitere Informationen

Ein detaillierterer Auswertungsbericht sowie die als IOP Arbeitsbericht 84 publizierte umfassende Studie «Nutzen der unteren militärischen Kaderausbildung für angehende Führungskräfte in der Wirtschaft. Konzeptionelle Grundlagen – empirische Ergebnisse – Gestaltungsempfehlungen» sind auf Anfrage am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern erhältlich. Homepage: [www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)  
E-Mail: [iop@iop.unibe.ch](mailto:iop@iop.unibe.ch)

in der Regel besser als Personen mit fehlender Militärerfahrung. Je höher dabei der mil. Rang, desto besser fällt die Beurteilung aus.

Grosse Unterschiede liessen sich auch bezüglich des Geschlechts feststellen. Selbst nach der Korrektur des Einflusses der Militärdienstleistung waren signifikante Differenzen erkennbar. Frauen beurteilten den Nutzen der militärischen Kaderausbildung dabei generell markant tiefer als Männer.

### Fazit

Die (untere) militärische Kaderausbildung geniesst auch heute noch in der Wirtschaft ein gewisses Ansehen. Ihr wird attestiert, dass sie für angehende Führungskräfte wichtige Kompetenzen zu fördern vermag und früh wertvolle praktische Führungserfahrung vermitteln kann. Hingegen zeigt sich, dass die Armee vor allem im Bereich der Kommunikation über ihre eigenen Aktivitäten mehr tun kann und muss. Es gilt, eine Verbesserung des Bekanntheitsgrades der für die Wirtschaft relevanten Inhalte der mil. Kaderausbildung anzustreben sowie überholte Vorstellungen bezüglich des Führungsstils in der Armee zu korrigieren. Die Kommunikation ist zielgruppenspezifisch zu gestalten. Gerade weibliche Personalverantwortliche und Linienvorgesetzte sowie jüngere Wirtschaftskader mit teils fehlender eigener Militärerfahrung bilden eine wichtige, bisher aber eher vernachlässigte Zielgruppe. ■

alb architekturgenossenschaft ag

## Die Eidgenössische Militärbibliothek in Bern

ISBN 978-3-033-01236-3. Texte von Dr. J. Stüssi-Lauterburg, D. Pedrazzini, Dr. D. Schnell

Am 19. Dezember 2005 eröffnete Bundespräsident Samuel Schmid in einem feierlichen Akt die Eidgenössische Militärbibliothek (EMB) an ihrem neuen Standort am Guisanplatz. Aus Platzgründen musste die im Bundeshaus untergebrachte Bibliothek verlegt werden. Die Lösung wurde im Zeughaus am Guisanplatz gefunden. Dadurch konnte die bisherige Arbeit der Militärbibliothek (30 000 Kundinnen und Kunden, 300 000 Titel, zehn Laufkilometer Bücher) fortgesetzt werden.

Die «Bibliothek am Guisanplatz», wie die EMB heute heisst, wird immer noch den an Sicherheitspolitik und militärischen Fragen Interessierten dienen.

Die hier erwähnte Schrift ist reich illustriert und lädt zu einem Besuch ein. Aus einem Zeughaus entstand ein kulturelles Zentrum!  
Louis Geiger



Freihandbibliothek.



Adrian Röthlisberger,  
MSc in BA,  
Universität Bern,  
3012 Bern.



Norbert Thom,  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult.,  
Universität Bern,  
3012 Bern.