

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 181 (2015)
Heft: 5

Artikel: Eine militärische Karriere lohnt sich
Autor: Muff, Erich / Oswald, Tobias
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-513497>

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: 30.06.2025

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

Eine militärische Karriere lohnt sich

Bedauerlicherweise wird in der Diskussion um den Wert der militärischen Führungsausbildung allzu oft mit subjektiven und despektierlichen Argumenten um sich geschlagen: veraltet, autoritär, sinnlos und zu teuer. Zwei aktive Kompanie-Kommandanten widerlegen manche der gängigsten Argumente gegen eine militärische Führungsausbildung. Sie zeigen auf, dass eine militärische Karriere nach wie vor eine gute Ausbildungs-investition darstellt.

Erich Muff, Tobias Oswald

Mit harten Fakten wird leider nicht argumentiert. Laien und führungsferne, selbsternannte Experten dominieren eine Debatte, die von Unternehmensführern und Kadern, zivil und militärisch, aller Kaderstufen geführt werden muss. Es lässt sich nicht abstreiten, dass an Stelle einer sachlichen Beurteilung der aktuellen Lage politische Propaganda verbreitet wird. Dabei geht es nicht um eine objektive Würdigung der Stärken und Schwächen der militärischen Führungsausbildung, um im zivilen oder militärischen Umfeld einen Auftrag erfolgreich zu erfüllen. Es geht mehrheitlich um den Kampf gegen das erfolgreiche System Milizarmee und dessen Kaderausbildung, welche es allem Anschein nach um jeden Preis schlecht zu reden gilt. Diesem fehlgeleiteten Dogma ist entschlossen entgegen zu wirken. Die Autoren, beide überzeugte Milizkader, aktive Einheitskommandanten und ge-

schätzte Chefs und Teamplayer, wollen mit der vorliegenden Gegendarstellung einen ersten Schritt unternehmen, der Objektivität und Relevanz zurück in die Debatte über den Nutzen der militärischen Führungsausbildung bringt.

Abgrenzung

Bevor wir starten, muss die Diskussion vorab von zwei Themen abgegrenzt werden: Erstens reden wir hier nicht über den Sinn und Zweck der militärischen Grundausbildung von Milizsoldaten, sondern über ausgewählte Charakteristika der militärischen Führungsausbildung der Milizkader der Armee. Zweitens: Die Schweiz hat eine Armee, um ihren Beitrag zur Sicherheit der Schweiz gemäss Bundesverfassung zu erfüllen. Es geht nicht darum, die zukünftigen Kader für die Wirtschaft aus- oder weiterzubilden. Diese Funktion muss von den zivilen Kaderschmieden übernommen werden. Gleichwohl bestehen im Rahmen der Führungsausbildung beachtliche Synergie-Effekte zwischen Wirtschaft und Militär. Führungs-

kompetenz wird dabei durch die Erfüllung des verfassungsmässigen Sicherheitsauftrags vom Militär ins Zivile und vom Zivilen ins Militär übertragen.

Stellungnahme zu sechs Thesen gegen die militärische Führungsausbildung

Kommentare zu einzelnen ungenügend recherchierten Thesen in einem repräsentativen Artikel von Tobias Egli, Gesellschafter und Geschäftsführer der Lohncheck GmbH in Winterthur (Quelle: http://m.lohncheck.ch/karriere/militaer_ausbildung.php; Stand am 25.12.14):

1. Die militärische Führungsausbildung wird zunehmend von Akademikern gemieden.

Dem ist nicht so. Hätte Tobias Egli recherchiert, wüsste er, dass Akademiker in den militärischen Führungsschulen auf breiter Front anzutreffen sind. An der aktuellen Panzer/Artillerie-Offiziersschule in Thun (Stand Januar 2015) sind 60 % der Teilnehmer Studenten. Besonders hervorzuheben ist auch, dass wir keine Armee von Wissenschaftlern und Studierenden sind oder sein wollen. Es muss bei der Rekrutierung neuer Kader immer wieder aufs Neue ein sinnvoller Mix zwischen Akademikern und Berufsfachleuten erreicht werden, um den Nachwuchs kompetenter Führungskräfte sicherzustellen – dies gerade weil wir eine Armee von Praktikern sind, eine Milizarmee.

2. Viele Firmen werten einen höheren militärischen Grad gar als Nachteil und entscheiden sich bei zwei gleich qualifizierten Kandidaten gegen den Bewerber mit militärischem Grad, da seine militärische Verpflichtung durch längere Abwesenheiten mehr Kosten verursacht und die Absenz von wertvollen Mitar-

Angehende Einheitskommandanten in der Führungsausbildung. Bilder: Kdo Pz Bat 29





Kader bestehen vor kritischem Publikum.

beitern zu Verzögerungen in Projekten führt.

Eine abgegriffene Aussage, die ohne konkretes Argument in der Luft steht. Vielmehr ist in der Realität das Gegenteil der Fall. Konkret, der Baumeisterverband wünscht sich etwa mehr Poliere, die auf den reichen Erfahrungsschatz der Führungsausbildung zum Gruppen- oder Zugführer in der Armee zurückgreifen können. Die SBB, Migros und CEOs von Grossunternehmen suchen in ihren Stellenausschreibungen nach Kandidaten und Nachwuchskadern mit den Kompetenzen militärischer Kader. Gerade weil diese Kandidaten das Rüstzeug, konkret eine prall gefüllte Werkzeugkiste an wirksamen Führungsinstrumenten und -erfahrung, aber auch die richtigen Persönlichkeitseigenschaften für eine Weiterentwicklung in einer zivilen Führungsposition mitbringen, sind sie gefragt.

3. Heute hat das Netzwerk innerhalb der Schweiz an Relevanz verloren. Gerade bei internationalen Firmen sind Kontakte über die Landesgrenzen hinaus von Nöten, um an die begehrten Kaderpositionen zu kommen.

Wir fragen uns, wie viele Führungskräfte während ihrer aktiven Zeit im Militär (Zugführer/Unteroffiziere bis zirka 32 Jahre; Kp Kdt/Stabsoffiziere bis zirka 40 Jahre) direkt im Ausland bei einem Arbeitgeber anheuern. Wohl deutlich weniger als 1 % aller Kader der Schweiz, demzufolge ein nichtssagendes, irrelevantes Argument. Viel wichtiger ist die Tatsache, dass das Gros der militärisch ausgebildeten Kader bei KMU oder Grosskonzernen mit Schweizer Hauptquartier angestellt ist, beziehungsweise eine Anstellung sucht. Genau hier gilt es seit eh und je, die richtigen Köpfe, das heisst die Entscheidungsträger, zu kennen. Heute wie früher ist das per-

sönliche Netzwerk eines erfahrenen Kaders oder Nachwuchskaders eine der wichtigen Determinanten für seinen Erfolg. Hauptherausforderung bei der Stellensuche ist es, die Erfahrungen aus dem Militärdienst als Mehrwert für die/den für die Rekrutierung verantwortliche(n) Personalfachfrau oder -mann zu bringen. Wenig Spielraum diesen Mehrwert zu zeigen, bleibt in Fällen, wo die Rekrutierung zentral am Hauptsitz einer internationalen Unternehmung oder möglicherweise sogar im Ausland, weitgehend standardisiert oder von Experten geführt wird, welche wenig bis gar keinen Bezug zur militärischen



Unter Stress einen klaren Kopf bewahren.

Führungsausbildung haben.

Unabhängig von der Unternehmung und der Art der Rekrutierung gilt es, mit überzeugenden zivilen Qualifikationen, Leistungsbereitschaft und Persönlichkeit im Bewerbungsverfahren zu punkten. Nicht der Stempel der Uni oder das militärische Führungszertifikat machen einen Kader zum geeigneten Kandidaten, sondern seine Kompetenzen, welche er/sie im Rahmen der praktischen Führungsausbildung erworben hat.

4. Auch die Kompetenzen, welche eine Führungskraft mit sich bringen muss, haben sich stark verändert. Konnte früher ein grosser Anteil des im Militär erlernten Wissens in die Privatwirtschaft übertragen werden; werden heutzutage in akademischen Berufen komplett andere Anforderungen an die Manager gestellt.

Die Anforderungen an eine Führungskraft sind im Grundsatz noch genau die gleichen wie eh und je. Bedauerlicherweise haben in jüngster Zeit die Management-Autoren und -Berater jedoch erkannt, dass sich deutlich mehr Geld verdienen lässt, also Bücher und Seminare verkaufen lassen, wenn alle paar Jahre «alter Wein in neuen Schläuchen» verkauft wird. Dieser Aktivismus ist Augenwischerei und trägt nicht zur notwendigen Kontinuität in der Führung bei. Gerade der orientierungslose Aberwitz der neuesten Management-Trends, immer wieder aufs Neue die Führungsmethodik anzupassen, bringt Unruhe und Missmut in die Arbeitswelt.

Vielmehr gilt nach Aussagen erprobter und erfolgreicher Führungskräfte Folgendes: «Nach meiner Erfahrung konzentriert sich die zivile Ausbildung auf die Kernfähigkeiten Strategie, Fachkompetenz in Finanz- und Rechnungswesen, Marketing, Unternehmensprozesse (Produktion, Forschung & Entwicklung, Vertrieb) und Unternehmenskultur. Die Kernfähigkeiten Persönlichkeit, Führungskompetenz und Sozialkompetenz werden nicht vermittelt, hier kann die militärische Ausbildung wesentliche Lücken füllen.» (Edwin Somm, ehem. CEO ABB Schweiz und VR ABB Konzern).

Etwas mehr Sachverstand ist nicht zu viel verlangt. Wir brauchen nicht neue Konzepte, sondern müssen lediglich die Grundaufgaben wirksamer Führung richtig machen: 1. Für Ziele sorgen, 2. Organisieren, 3. Entscheiden, 4. Kontrollieren, 5. Menschen entwickeln und fördern (vgl. Malik, 2006).

5. Ein autoritärer Führungsstil, wie er im Militär erlernt wird, kann bei einem internationalen Unternehmen, bei welchem von einem Manager grosses Feingefühl bezüglich der kulturellen Unterschieden der Angestellten verlangt wird, nicht angewendet werden.

Der Gedanke der Kulturabhängigkeit ist naheliegend und verständlich, aber er ist falsch. Es liegt eine Verwechslung zwischen dem Was und dem Wie von Management vor. Was wirksame Führungskräfte tun, ist im Grundsatz in allen Kulturen gleich. Wie sie es allerdings tun, ist sehr stark abhängig unter anderem von der Kultur, aber keineswegs nur von dieser (Malik, 2006, S. 55). Klare Ziele und funktionierende Kontrollen findet man

+ASMZ

Sicherheit Schweiz

Abo-Bestellcoupon ASMZ

Zum Monatsanfang in Ihrem Briefkasten

Bitte Zutreffendes ankreuzen

- ☐ Jahresabo Fr. 78.– / Ausland Fr. 98.–
- ☐ Einzelausgabe Fr. 8.– / Ausland Fr. 12.–
- ☐ Probeabo (nur Schweiz)
3 Ausgaben Fr. 20.–

Preise inkl. MwSt.

Name/Vorname:

Strasse:

PLZ/Ort:

Telefon Nr.:

E-Mail:

Datum/Unterschrift:

Verlag Equi-Media AG, Brunnenstrasse 7, 8604 Volketswil
Telefon 044 908 45 65, Fax 044 908 45 40
abo@asmz.ch, www.asmz.ch

Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

WILLKOMMEN IM WALLIS

EIDGENÖSSISCHES SCHÜTZENFEST
WALLIS 2015
11. Juni - 12. Juli Raron | Visp
Mit Hand & Härre!

Könnigspartner
LOTTERIE ROMANDE DIE POST UBS MIGROS



SICHERHEIT AUF ALLERHÖCHSTEM NIVEAU FÜR IHRE SENSIBLEN INFORMATIONEN

Höchst mögliche Sicherheit ist für Regierungsorganisationen, Verteidigung und Unternehmen von zentraler Bedeutung. Jede Situation ist einzigartig, deshalb gibt es auch keine Standardlösung. Mit OmniCrypt™, der Sicherheitsarchitektur von Omnisec, haben Sie alles unter Ihrer Kontrolle: vom Algorithmus bis hin zum umfassenden Systemmanagement. Die benutzerfreundlichen Lösungen unterstützen Sie bei der Umsetzung Ihrer Sicherheitsvorgaben für Bereitstellung, Bedienung und Benutzung.

Lösungen von Omnisec sind für die Klassifizierung GEHEIM bzw. TOP SECRET zugelassen und garantieren damit das Einhalten von allerhöchsten Sicherheitsanforderungen.

Kontaktieren Sie uns – wir erarbeiten gerne mit Ihnen Ihre individuelle OmniCrypt™-Lösung für Ihren sicheren Datenaustausch.

www.omnisec.ch

Keep Your Secrets Secret

omnisec

OmniCrypt™ Voice Solution: Mobile Encryptor 230

in jeder gut geführten Organisation, vollkommen unabhängig davon, ob es sich dabei um ein deutsches, russisches, chinesisches oder Schweizer Unternehmen handelt. Das Was beinhaltet dabei eine umfangreiche Methodenkompetenz in den Bereichen Sitzungstechnik, Auftragserteilung, Arbeitstechnik, Prioritätensetzung, Leistungsbeurteilung und Präsentationstechnik. Auch der weiteren Fassung des Kulturbegriffs hält die Argumentation stand: Ob Hightech-Unternehmung oder arbeitsintensive Organisation, was erfolgreiche Kader tun müssen, bleibt immer gleich. Zum Wie: Die militärische Kaderausbildung lehrt in den ersten Wochen – bereits bei der Ausbildung zum Unteroffizier – die je nach Situation und Zeitverhältnissen angepasste Form. Es geht nicht um die Frage eines autoritären oder partizipativen Führungsstils. Beide Formen findet man auch in zivilen Organisationen in verschiedenen Mischformen. Es geht um ein Minimum an Kinderstube, Anstand und kultiviertem Umgang. Dies hat jedoch nichts mit Management zu tun, sondern mit Erziehung. Gerade hier leistet die militärische Führungsausbildung einen sehr wertvollen Beitrag, indem diese Werte unermüdlich vermittelt und in der Führungspraxis, auch unter erschwerten Bedingungen, überprüft und geschult werden.

Dieses Minimum an Anstand und Kinderstube vermissen wir leider auch oft am zivilen Arbeitsplatz. Das liegt aber nicht an der militärischen Führungsausbildung. Alle militärischen Kader wissen: Je nach Sitte und Gebrauch und je nach Situation der Organisation ist der Führungsstil den aktuellen Gegebenheiten anzupassen. «Es ist einfach schlechte Wissenschaft, wenn man sich vom Schein irreführen lässt und Form mit Substanz verwechselt ... Von anderen Arten von Management zu sprechen, ist ein grober Irrtum» (Malik, 2006, S. 55).

6. Die Internationalen Firmen haben aber auch immer weniger Verständnis für die Kosten, welche durch den Militärdienst anfallen ... Je höher der Grad, desto grösser wird der finanzielle Ausfall einer Firma.

Die Armee ist die beste praktische Führungsschule der Schweiz und dabei auch die günstigste für die Unternehmen. Kein ziviler Lehrgang, keine Seminare vermögen in der Ausbildung zu leisten, was eine Unteroffiziers- oder Offiziersausbildung zu leisten vermag und schon gar nicht bei



Zusammenstehen und als Kader sichtbar sein!

Fazit

Wer in der aktuellen Hektik den Mut hat und sich die Zeit nimmt, die Dinge objektiver zu betrachten, stellt also rasch und unweigerlich fest: Eine militärische Führungsausbildung lohnt sich, auch in der heutigen Zeit! An dieser Realität können auch die geringschätzigen Äusserungen der Kritiker der militärischen Führungsausbildung nichts ändern. Von den Kadern fordert die zusätzliche Ausbildung in der Armee jedoch ein gerüttelt Mass an Disziplin, Planung und persönlichem Engagement über mehrere Jahre. Gut Führen will geübt sein, das braucht vor allem Zeit und praktische Erfahrung, in einem Umfeld, das ehrliche Rückmeldungen zulässt und fördert. Genau an dieser Stelle zeigt die militärische Führungsausbildung ihre Stärken. Zivile sowie militärische Führungsausbildung und -erfahrung zusammen sind ein einzigartiger Mix für eine vielversprechende berufliche Laufbahn. Wer es versteht, diese Synergien zu erkennen und zu nutzen, für den lohnt sich die militärische Führungsausbildung! ■

Quelle

Malik (2006): Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit. Campus Verlag, Frankfurt/New York.



Hauptmann
Erich Muff
M.A. HSG
Finance Projects
Schindler Management Ltd.
4051 Basel



Hauptmann
Tobias Oswald
Geschäftsführer
Elsatec AG
5040 Schöftland