

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 154 (1988)

Heft: 5

Buchbesprechung

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: 19.01.2026

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

Bücher und Autoren

Spitzenmanager in der Schweiz. Herkunft, Ausbildung, Werdegang, Stellung in der Gesellschaft

Von Hans Hollenstein. Verlag Paul Haupt, Bern, 1987.

Die Titelseiten der Wirtschaftsmagazine locken ihre Käufer nicht mit Bildern von Produkten und Cash-flow-Tabellen, sondern mit *Köpfen*. Lebensläufe von Spitzenmanagern sind attraktiv. Lebendig geschrieben, gelegentlich etwas rasch recherchiert, fehlt ihnen vor allem eines: Sie lassen allgemeine Schlussfolgerungen kaum zu. Wie rekrutieren sich Schweizer Spitzenmanager tatsächlich? Welche Voraussetzungen öffnen den Weg in die Konzernleitung? Gibt es monokausale Erklärungen («man muss Offizier sein»), oder sind zahlreiche Variablen vielschichtig verknüpft? Gibt es Chancenkumulation (protestantisch + Akademiker + leistungsorientiertes Elternhaus + Pfadfinderführer + Jugend in Industrieballungszentren)? Können Chancendefizite im Verlauf der Karriere kompensiert werden (berufsbegleitende Weiterbildung, politische Aktivitäten)?

Mit Hollensteins Berner Dissertation gibt uns die empirische Sozialforschung ein Instrument in die Hand, das erlaubt, dem komplexen Prozess der Bildung wirtschaftlicher Eliten in der Schweiz sachlich nachzuspüren.

Hollenstein wertete neben der Literatur mehr als 500 Fragebogen aus. In einem beschreibenden Teil legt er Zahlen vor zu Herkunft, Ausbildung, beruflichem Werdegang und Stellung in der Gesellschaft. In einem analytischen Teil stellt er Verbindungen her. Er sucht nach dem Einfluss der sozialen Herkunft auf die schulische Ausbildung, der gesellschaftlichen Positionen (Familie, Freizeitverhalten, Mitarbeit in Klubs, Vereinigungen, Behörden) auf den beruflichen Werdegang.

Einige Zahlen aus dem Kapitel «Militär» (Seite 227 ff) sollen zur Lektüre der ganzen Studie anregen.

9% der untersuchten Spitzenmanager sind nicht dienstpflchtig (4% davon tragen aber eine höhere Zivilschutzverantwortung).

14% wurden nie befördert und blieben Soldat.

24% erreichten Unteroffiziersgrade, 53% sind Offiziere.

Militärische Kader sind in den obersten Geschäftsleitungen weit überproportional vertreten. Es gibt 18mal mehr Stabsoffiziere,

6mal mehr Hauptleute, 5mal mehr Subalternoffiziere als in der vergleichbaren männlichen Bevölkerung.

Offiziere unter den Spitzenmanagern werden aufgeschlüsselt nach sozialer Herkunft, Konfession, Muttersprache, Alter, Bildungsgrad, Funktion (Vorsitzender oder Mitglied der Geschäftsleitung) und Branche.

«Während heute eine Wechselwirkung zwischen ziviler und militärischer Führungsausbildung besteht, konnte früher eine systematische Führungsschulung praktisch nur im Militärdienst erworben werden. Daraus abgeleitet lässt sich unter älteren Managern eine höhere Offiziersquote vermuten. Die ermittelten Ergebnisse widersprechen aber dieser Hypothese. Unter den Angehörigen aller drei Altersgruppen finden wir praktisch die gleich hohen Offiziersanteile. Die positiven Seiten der Offiziersausbildung dürften – trotz heute vorhandener ziviler Ausbildungsmöglichkeiten – auch für jüngere Manager von Bedeutung sein.» (Seite 234)

Hollenstein belegt einen Zusammenhang von Offizierslaufbahn und höherem Ausbildungsgrad. 60% der Vorsitzenden sind Offiziere gegenüber 54% der übrigen Geschäftsleitungsmitglieder (Hinweis auf ein auch in anderem Zusammenhang festgestelltes generell höheres Engagement von Vorsitzenden).

In Banken und Versicherungen sitzen 60% Offiziere in Spitzenpositionen, in Handelshäusern nur 40%.

Offiziere rücken in jüngerem Alter in führende Stellungen vor. Offiziere unter den Spitzenmanagern nehmen besonders aktiv teil in Vereinigungen, Behörden und Kommissionen. 87% der Offiziere räumen ihrem Grad eine gewisse Wichtigkeit hinsichtlich ihres Aufstiegs zu.

Die Linienfunktionen (Kommandant, Zugführer) sind mit 68% höher vertreten als die Stabsfunktionen. Zahlenmässig sehr hoch vertreten sind die Generalstabsoffiziere. Hollenstein schätzt, dass 2% der Offiziere der Schweizer Armee Generalstabsoffiziere seien, er fand aber 11% unter den Spitzenmanagern.

In Unternehmen mit mehr als 10 000 Mitarbeitern traf der Verfasser auf deutlich mehr Generalstabsoffiziere als in kleineren. Die höchste Generalstäbler-Quote weisen die Branchen Banken und Versicherungen auf, gefolgt von den Handelshäusern.

In einer vergleichenden Analyse der Lebensläufe stellt Hollenstein fest, dass sich die Manager im Offiziersrang «durch einen aktiven und leistungsorientierten Zugang zur Umwelt auszeichnen, was sich auch positiv auf die berufliche Karriere ausgewirkt haben dürfte».

Die Armee bildet ihre Offiziere aus für militärische Führungsaufgaben im Kampf. Management ist über weite Strecken etwas anderes. Das Transferpotential beider Führungsrichtungen ist aber bedeutsam und gehört mit zu den Geheimrezepten der Milizarmee. Hollenstein sucht etwas zu stark nach den Vorteilen der Offizierslaufbahn. Offizier ist man, um dem Land noch aktiver und engagierter zu dienen, nicht um zivile Karriere zu machen.

Die Dissertation liefert Rohstoff für weitere wissenschaftliche Arbeiten. Personaldirektoren, Unternehmensberater, Politiker, Journalisten und Studenten finden

einen Zugang zur Realität, wie sie ihn schätzen: Tatsachen, Zahlen zurückhaltende Analysen und Synthesen, gestützt auf eine Forschungsmethode, die sich ihrer Grenzen durchaus bewusst ist. Hans Bachofner

Politisch motivierte Anschläge in der Schweiz, 1986

Von H.U. Helfer, Verlag Presdok, Zürich 1987.

Nachdem der Verfasser bereits über die Jahre 1984 und 1985 eine gleichartige Untersuchung veröffentlicht hat, legt er nun auch über das Jahr 1986 ein Jahresbild der in unserem Land verübten politisch motivierten Anschläge vor. Wie ihre Vorläufer vermittelt die Schrift, die sich auf eine Auswertung aller wesentlichen Presseäusserungen stützt, eine vollständige Übersicht der in der Schweiz verübten gewalttätigen Anschläge. Für diese werden die im politischen Bereich liegenden Motive und die besonderen Tatabläufe herausgearbeitet, womit für das ganze Jahr ein nach Typen geordnetes Gesamtbild erarbeitet wird. Wenn auch bei uns eine aus dem Untergrund wirkende, festgeordnete Terrororganisation, die auf klar bestimmte Ziele ausgerichtet ist und mit festen Aktionsmethoden arbeitet, nicht vorhanden ist, besteht doch eine nicht unbeträchtliche Zahl von aktiven Mitläufern aller Art, die mit ihren Aktionen von der Schweiz aus dem weltweiten Terror in die Hände arbeiten. Zu ihren hauptsächlichsten Agitationsfeldern gehören umweltpolitische und ökologische Zielsetzungen; zugenommen haben in der letzten Zeit auch fremdenfeindliche und gesellschaftspolitische Motive. Vergrössert hat sich auch die Anschlagstätigkeit des jurassischen Separatismus.

Mit der Untersuchung Helfers erhalten wir aufschlussreiche Einblicke in die aktive Agitation in unserem Land; sie zeigt die Objekte, gegen die sich die Anschläge richten, ihre zeitlichen und örtlichen Schwerpunkte, die in den Anschlägen befolgten Methoden, die verursachten Schadenwirkungen und die beteiligten Personengruppen. Die mit zahlreichen Presseauschnitten dokumentierte Schrift dient dem interessierten Bürger und besonders den Behörden als nützliches Informationsmittel.

Hans-Rudolf Kurz

Guillaume Henri Dufour

Von Jean Jacques Langendorf. Schweizer Verlagshaus, Zürich 1987.

Zum Dufour-Jahr ist das Buch von Langendorf nun auch in deutscher Sprache erschienen. Dieses möchte nicht eine geschlossene, vollständige Lebensdarstellung des Generals sein und verzichtet weitgehend auf das biographische Element, um sich ganz dem vielseitigen Lebenswerk Dufours zuzuwenden. Von dem Dreiklang General – Kartograph – Humanist erhält es den grossen Rahmen. Das Buch ist hervorragend illustriert und legt eine sorgfältig dokumentierte Darstellung des militärischen Werdegangs und des Wirkens Dufours als Soldat vor; gleichzeitig gibt es eine eindrückliche technische, historische und politische Umweltschilderung für das Wirken

Dufours als Offizier. Besonderes Gewicht liegt dabei auf der Darstellung der vom General geführten Feldzüge, in welchen die glückliche Vereinigung von hohem militärischem Können und ausgeprägter Menschlichkeit zum Ausdruck kommt. Im wissenschaftlichen und technischen Werk ist vor allem vom Brückenbau, der Hydraulik und den Eisenbahnen, besonders aber natürlich von der Kartographie die Rede. Ein besonderes Kapitel umschliesst Dufours Wirken in der Politik, vor allem seiner Genfer Heimatstadt sowie der Eidgenossenschaft. Dieses Schlusskapitel öffnet aufschlussreiche Einblicke in einen Teilbereich der Tätigkeit Dufours, der im allgemeinen weniger bekannt sein dürfte. Hans-Rudolf Kurz

Familienalbum von General Guisan

Von Liliane Perrin. 128 Seiten mit 92 Bildern. Panorama Verlag, Altstätten 1987.

25 Jahre nach dem Ableben von General Henri Guisan unterhält sich die Journalistin Liliane Perrin mit Nachkommen des Generals über den berühmten Vorfahren. Das Konzentrat dieser Gespräche legt sie in einem reich bebilderten kleinen Buche vor, das sehr persönlich gehalten ist. Wer der Weltkrieg-II-Generation angehört, wird beim Durchblättern des Buches wohl einen anderen General kennenlernen, als er in seiner Erinnerung lebt. Für die meisten Schweizer verkörperte er damals das Land und den unbedingten Widerstandswillen. Insofern war er über das rein Persönliche hinausgehoben. Guisan konnte leutselig sein, blieb aber immer distanziert. Kaum jemand, ausser seiner engsten Umgebung, wusste etwas über sein Familienleben. Das Buch von Frau Perrin ist so eine Ergänzung zum bereits historisch geworden Bild des Generals. Trotzdem, dem Rezensenten will es scheinen, dass einiges, das sich in diesem Buche findet, besser im eigentlichen Familienalbum geblieben wäre. Manchmal wird man etwas peinlich an den Hofklatsch einer gewissen Presse erinnert. Wie so oft erweist es sich als fragwürdig, eine Persönlichkeit von historischer Bedeutung mit dem Massstab der Alltäglichkeit zu messen.

Paul Heuberger

Handbuch für Übung und Einsatz

Von Matthias Bellmann. 315 Seiten mit Zeichnungen und Tabellen. A6 Broschur mit Plastikeinband. Walhalla und Praetoria Verlag Regensburg, 1987, 2. Auflage; 19,80 DM.

Diese Sammlung von Grundlagen, Fakten und Hilfsmitteln im Bereich der Taktik, die sich auf die in der Bundeswehr gültigen Vorschriften stützt, wendet sich in erster Linie an die Führer der Zugs- und Kompaniestufe. Sie gibt Hinweise für die Entschlussfassung und erleichtert die Befehlsgebung für die verschiedenen Gefechtsarten (Verteidigung, Angriff und Verzögerung) sowie für die allgemeinen Aufgaben im Einsatz (Aufklärung, Erkundung, Sicherung, Marsch usw.). Die Begriffserklärungen, Gliederungsbilder und -tabellen, Signaturen, Daten und Leistungsmerkmale von Kampffahrzeugen verschiedener Nationen

sowie die Merkmale für Schutzmassnahmen und für die Zusammenarbeit mit Kampfunterstützungstruppen (Artillerie und Pioniere) dienen als Gedächtnisstützen und können auch dem Ausbilder nützlich sein.

Sehr wertvoll erscheint mir der Abschnitt (100 Seiten) der militärischen Begriffe in Deutsch, Englisch und Französisch.

Adolf Ludin

Die Rad- und Kettenfahrzeuge der Bundeswehr 1956–1986

Von Karl Anweiler und Rainer Blank. 422 Seiten mit über 1000 Abbildungen, Abkürzungs- und Literaturverzeichnis. Podzun-Pallas Verlag GmbH, Markt 9, 6360 Friedberg/Hess. 3 1987.

Der Bildband vermittelt einen nahezu lückenlosen Überblick über alle Rad- und Kettenfahrzeuge, die seit der Aufstellung der Deutschen Bundeswehr im Jahr 1956 beschafft, entwickelt und eingesetzt worden sind und heute noch in den Verbänden zur Verfügung stehen. Besonders interessant ist dabei der beschrittene Weg von einer oft recht behelfsmässigen Ausrüstung, insbesondere bei den Radfahrzeugen, Anhängern und Geräten, und der vorerst fast ausschliesslichen Abhängigkeit vom NATO-Bündnispartner USA bei den Kampffahrzeugen zu einer bemerkenswerten Anzahl von Eigenentwicklungen. Damit erreichte man eine Reduktion der Vielzahl und Vielfältigkeit der Rad- und Kettenfahrzeuge, zudem aber auch die Möglichkeit einer Entwicklung, die den besonderen Verwendungszwecken so gut wie möglich angepasst war und ist. Immer mehr gelang es auch, technische Spitzenprodukte wie etwa den Kampfpanzer Leopard zu fertigen. Mit der Darstellung von Prototypen, die teilweise gar nie zur Serienreife gelangten, vermitteln die Autoren wertvolle Hinweise und Einblicke in die Problematik der Entwicklung und Beschaffung modernster Fahrzeuge, Waffen und Geräte. Dass es bei dieser Fülle der Informationen schwer fällt, sich einen Überblick über die heute tatsächlich im Einsatz stehenden Geräte zu verschaffen, ist ein Nachteil, der nicht zu umgehen war.

Herbert Wanner

Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen

Von Ulrich Zwygart. Mit einem Vorwort von Brigadegeneral a. D. Heinz Karst. 190 Seiten. Verlag Huber, Frauenfeld 1987. Fr. 32.–.

Im Vorwort zum vorliegenden Buch schreibt Heinz Karst, der im Zweiten Weltkrieg als Bataillonskommandeur Truppen im Krieg und in der Bundeswehr eine Brigade im Frieden geführt hat, es sei für ihn bemerkenswert, «mit welcher Genauigkeit und Einfühlungsgabe ein junger Schweizer Berufsoffizier durch sorgfältige Auswertung der Geschichte moderner Kriege... aus verschiedenen Feldzügen und Regionen dieser Erde wesentliche Elemente soldatischer Menschenführung herausgearbeitet hat.»

In unserer Armee, die seit vielen Generationen von kriegerischen Auseinandersetzungen verschont geblieben ist, und in der rund 45 000 Offiziere sowie etwa 110 000

Unteroffiziere als Führer oder Führungshelfen Militärdienst leisten, ist es besonders wichtig, das Thema «Menschenführung» auch einmal im untrügerischen Spiegel von Kriegserfahrungen zu betrachten. Für eine solche Betrachtung liefert uns das kürzlich erschienene Buch von Ulrich Zwygart eine ebenso interessante wie lehrreiche Grundlage.

Der Autor analysiert systematisch zahlreiche Kriegserfahrungen aus dem Zweiten Weltkrieg, dem Korea- und dem Vietnamkrieg, aus Afghanistan sowie dem Falklandkrieg und den verschiedenen Nahostkriegen auf folgende Fragen hin:

- Gibt es ideale Führungseigenschaften?
- Über welche Kenntnisse und welches Können muss ein militärischer Chef verfügen?
- Wie spricht ein Führer zu einem Soldaten im Gefecht?

Wer sich mit solchen und anderen Fragen der Menschenführung beschäftigt, wird im Buch von Ulrich Zwygart eine bemerkenswerte Fülle von praxisorientierten Antworten finden, Antworten, die auf sorgfältig herausgearbeiteten Kriegserfahrungen beruhen.

Rudolf Steiger

50 Jahre Schweizer Wehrsport 1936–1986

Von Willy Grundbacher und Rudolf Hochstrasser (Chronist). 217 Seiten mit über 100 Fotos, zahlreichen Reproduktionen von Originaldokumenten, vielen Tabellen und Organigrammen sowie Literaturnachweis. Ott Verlag, Thun, 1987, zirka Fr. 48.–.

Der Autor, Oberstlt W. Grundbacher, hat als aktiver Wettkämpfer die Anfänge des Schweizer Wehrsportes miterlebt und dessen Entwicklung mitgeprägt.

Mit einer Fülle von Dokumenten und Fotografien untermauert, wird die komplexe Geschichte des Wehrsportes, welche, dank der Unterstützung durch General Guisan, bereits im Aktivdienst zu ersten Höhepunkten führte, nacherzählt.

Die Einführung des Sportes in der Armee, die Geschichte der Sektion Ausserdienstliche Tätigkeit im EMD, der Aufbau und die Entwicklung der verschiedenen Wehrsportarten wie Moderner Vier- und Fünfkampf, militärischer Fünfkampf, aber auch anderer Wettkampfsarten wird eingehend gewürdigt. In einzelnen Beiträgen werden durch kompetente Verfasser weitere Bereiche der grossen Palette des von Wandlungen nicht verschonten Wehrsportes dargestellt. Der Militärpatrouillenlauf, der Schweizerische Winter-Gebirgs-Skilaufer, der Biathlon, der Waffenläufer, der Militärradfahrer und der Para-Mehrkämpfer (Fallschirmspringer).

Aufsätze über die Entstehung der Schweizerischen Interessengemeinschaft für den Militärischen Mehrkampf (SIMM) und über die Entwicklung der Eidgenössischen Turn- und Sportschule sowie eine Betrachtung über die Zukunft des Militärsportes in der Schweiz schliessen das gelungene Werk ab.

Für den Wettkämpfer, wie auch für den am Wehrsport Interessierten, bildet das reich illustrierte Buch eine Fundgrube an Zeitdokumenten und eine gute Übersicht über die 50jährige Geschichte des Wehrsportes unseres Landes. Adolf Ludin ■