

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 160 (1994)

Heft: 10

Artikel: Zivile und militärische Karriere?

Autor: Staffelbach, Bruno

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-63236>

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: 14.01.2026

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

Zivile und militärische Karriere?

Bruno Staffelbach

Mehr als die Hälfte der (männlichen) Schweizer Führungs Kräfte sind Offiziere (Hollenstein 1987). Drei Viertel der (Miliz-)Generalstabsoffiziere sind im Topmanagement (Fopp 1992). Die Verbindung von militärischer und ziviler Karriere ist (statistischer) Normalfall und für eine Milizarmee konstitutiv. Geraten zivile und militärische Karriere in eine konfliktäre Beziehung und wird diese Karriereverbindung zum Ausnahmefall, führt dies zu einer Aus höhlung der Miliz. Die Skepsis gegenüber Offizieren in der Wirtschaft wird zunehmend mit einem wachsenden Zwang zu einem schärferen Kosten-Nutzen-Denken begründet. Deshalb werden nachfolgend einige Facetten zum Verhältnis zwischen ziviler und militärischer Karriere (teil-)ökonomisch analysiert.



Bruno Staffelbach,
Prof. Dr., Ord. Professor
für Betriebswirtschaftslehre
und Direktor Management
Weiterbildung der Universität
Zürich; Major i Gst,
Kdt Pz Hb Abt 24,
6006 Luzern.

Zivile und militärische Führung

Synergien zwischen ziviler und militärischer Führung sind offensichtlich. Dies geht bereits aus dem Vokabular zur Unternehmensführung hervor. Jedes neuere Lehrbuch beschäftigt sich mit strategischem Management, Unternehmensstrategien, operativen und taktischen Geschäfts-/Funktionsplänen, mit Frühwarnsystemen, dem Halten von Märkten, der nachhaltigen Verteidigungsfähigkeit von Wettbewerbsvorteilen usw. (vgl. Rüthli 1993). In Forschungen zum wirtschaftlichen Erfolg zeigen sich Gefechtsgrundsätze gemäss Truppenführung bestätigt, z.B. Kräftekonzentration, Handlungsfreiheit, Einheitlichkeit. Die Militärs sprechen im Bereich der Menschenführung z.B. von «Fürsorge und Erziehung», die zivile Managementlehre spricht von «Coaching und Enkulturation». Führungstechnisch wird aus der Auftrags taktik ein «Management by Objectives», und der Inhalt von Ziffer 89 der Truppenführung wird variantenreich in Kapiteln unter dem Titel «Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik» abgehandelt. Umgekehrt stellt Fopp (1992, S. 66) in seiner Befragung fest, dass z.B. im Generalstabskurs II genau für diejenigen Ge biete Schulungsschwerpunkte vor liegen, denen auch in der zivilen Führung die höchste Bedeutung zukommt (Problemanalyse und Lagebeurteilung).

Je nach Übereinstimmung hin sichtlich Führungssituation (Lage) und Führungszielen (Auftrag) sind die Führungsaufgaben in militärischen Verbänden und Wirtschaftsorganisationen z.T. gleich, z.T. analog, z.T. anders. Entsprechend können Armee und Wirtschaft in der Entwicklung und Schulung ihrer Führungskräfte wechselseitig voneinander profitieren.

Konzentriert man sich nun auf die hier im Vordergrund stehende Frage des (nutzenmässigen) Zusammenhan ges zwischen ziviler und militärischer Karriere, so liegen dazu für die Schweiz verschiedene empirische Un-

tersuchungen vor (vgl. z.B. Bühler/ Binzegger 1992). Sie basieren in der Regel auf schriftlichen Befragungen, die zu interessanten Ergebnissen (v.a. bei Zeitreihen) führen können, im Einzelfall aber zu überraschenden Interpretationen zwingen. So erstaunt es beispielsweise, dass angesichts der Voraussetzungen effizienter Stabsar beit und im Lichte moderner Anfor derungen an eine wirksame Ausbildung Personalchefs der Meinung sind, «Dialog- und Teamfähigkeit» gehöre von sechzehn führungsrelevanten Eigenschaften zu den vier unwichtigsten (Bühler/ Binzegger 1992, S. 13). Bei Befragungen ist mithin eine vorsichtige Analyse der «Nachrichtenquelle» und der «Qualität der Nachricht» an gesagt!

Karrieremarkt

Die Beziehung zivile-militärische Karriere darf nicht auf eine Bipolarität reduziert werden. Erstens resultieren positive Wirkungen für eine Karriere in der Wirtschaft nicht ausschliesslich aus einer militärischen Karriere. Nutzenwirkungen können sich auch durch Karrieren in der Politik, im Sport, in der Kultur und/oder in der Führung von Vereinen ergeben. Zweitens stehen «Karriere-Kandidaten» oft nicht vor der Entscheidung zivile und/oder nichtmilitärische Karriere. Es gibt noch weitere Faktoren, die sie in die Lagebeurteilung einzubeziehen haben: z.B. längere Studienzeiten/Weiterbildungen, Auslandaufenthalte, Partnerbindung. Drittens sind Wirtschaftsunternehmen und die Armee nicht die einzigen Nachfrager nach «Karrierekandidaten». Auch die Politik (Gemeinden, Kantone, Parteien), Interessenverbände, Universitäten/Hochschulen, karitative Organisationen usw. brauchen und wollen ihre besten Leute.

Die Armee bzw. ihre Verbände und zivile Organisationen befinden sich auf einem wettbewerblich organisierten «Karrieremarkt». Angebotsseitig befinden sich die qualifizierten Führungskräfte, die je nach Anreiz und Präferenz Karrieren an bieten, auf der Nachfrageseite sind Organisationen, z.B. Wirtschafts unternehmen oder die Armee, die um die qualifizierten Führungskräfte konkurrieren. Die Armee hat zwar die Möglichkeit, ihre Angehörigen zu Funktionsübernahmen zu zwingen. Wünschbar und effizienter wäre es allerdings, wenn die Bedin-

gungen auf dem Karrieremarkt so sind, dass die besten Kandidaten von selber eine Karriere für die Armee offerieren.

Ökonomisch betrachtet wird das Karriereangebot desto nachhaltiger ausfallen, je höher der damit verbundene persönliche Nutzen und je tiefer die individuellen Kosten für den Anbieter sind. Auf die Kosten-Nutzen-Bilanz (Gass 1993) des Anbieters haben die Wirtschaftsunternehmen (die Arbeitgeber) einen Einfluss. Signalisierten sie im Falle einer militärischen Karriere berufliche Nachteile, wird die Kosten-Nutzen-Bilanz der militärischen Karriere für den Arbeitnehmer schlechter – vorausgesetzt dieser wechselt nicht den Arbeitgeber. Signaliert er im Falle einer militärischen Karriere berufliche Vorteile, so wird sich das Militärkarriere-Angebot des Arbeitnehmers erhöhen.

Damit wird die Frage relevant, was den Arbeitgeber bewegt, eine militärische Karriere zu fördern oder zu prohibiteren. Für ihn ist seine mit der militärischen Karriere des Arbeitnehmers verbundene Kosten-Nutzen-Bilanz von Interesse. Ist diese positiv, wird er eine militärische Karriere unterstützen bzw. im Vakanzfall eher einen Milizoffizier rekrutieren.

Somit stellt sich folgende Kernfrage: welches sind die Wettbewerbsvorteile eines Offiziers im Karrieremarkt bzw. was fördert die Bereitschaft von Arbeitgebern, eine Übernahme von militärischen Kaderfunktionen «ihrer» besten Führungskräfte zu unterstützen?

Wettbewerbsvorteil 1: Investitionsersparnis ins Human Capital

Im Rahmen einer Untersuchung an der Universität der Bundeswehr

Hamburg (Nolte 1992) wurden knapp 1000 Karriereverläufe von zwei Gruppen analysiert: ehemalige Zeitoffiziere mit akademischem Abschluss als Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler einerseits, Hochschulabsolventen der Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften andererseits. Die Karriereentwicklung gemessen an der Positionssteigerung war bei den Ingenieuren beider Gruppen etwa gleich. Hingegen war die Positionsentwicklung der ehemaligen Zeitoffiziere mit wirtschaftswissenschaftlichem Abschluss außerordentlich hoch. Ehemalige Zeitoffiziere waren nach durchschnittlich drei Jahren Hochschulabsolventen, nach acht Jahren Abteilungsleiter. Dies führt zur Frage, was es ausmacht, dass eine Offiziersfunktion für die zivile Karriere in der Regel nicht nur nicht hinderlich ist, sondern im Einzelfall sogar zu einem «Karrierebeschleuniger» werden kann.

Die Qualität eines Schachspielers bemisst sich nach seinen Partieerfahrungen; Tennis lernt man durch Üben – on the job. «Der Krieg», schreibt Moltke, «erlernt sich nicht auf rationalistischem, sondern nur auf empirischem Wege». Wenn es sich mit der Führung gleich verhält (weil es sich um eine Praxis und nicht um blosse Technik handelt), dann heißt dies für die Ausbildung und Funktion von Offizieren, dass sie in ihrer militärischen Karriere Erfahrungen akkumulieren, die zu einem Qualifikations- und Kompetenzpotential führen, das sie auf dem zivilen Karrieremarkt relativ zu Nicht-Offizieren kompetitiv(er) macht.

Von besonderem Interesse ist nun die Frage, von welchem Gehalt die Qualifikationen und Kompetenzen konkret sind. Zu dieser Analyse bieten sich unterschiedliche Wege an. Man könnte – mehr theoretisch – Kompetenz- bzw. Qualifikationsprofile von Offizieren erstellen und dann prüfen, welche Bereiche davon zu einem Spillover für die zivile Führung führen. Als

Ergebnis würde sich zeigen, dass die militärischen Fachkompetenzen nicht, die sozialen Kompetenzen vollumfänglich und methodische und persönliche Kompetenzen zu einem grossen Teil in die zivile Führungslandschaft «hinübergeht» werden können. Konsequenz: der Offizier erwirbt im Militär einen Erfahrungsvorsprung vor allem im Bereich der sozialen methodischen und persönlichen Kompetenzen, wobei im Einzelfall danach differenziert werden müsste, ob es sich z.B. um einen Stabsoffizier, um einen Kommandanten oder um einen Generalstabsoffizier handelt. Ein anderer – mehr empirischer – Weg könnte darin bestehen, eine Tätigkeitsanalyse durchzuführen. Forschungsfrage ist: was tut ein Offizier öfter häufiger als eine zivile Führungskraft? Dies gäbe Begründungen für die Akkumulierung spezifischer Erfahrungen. Diesen Weg wählte Hamilos (1994), indem er mittels Interviews dreissig Tage von sechs Einheitskommandanten analysierte und den relativen Zeitanteil einzelner Managementfunktionen im Militär mit dem in der Wirtschaft (auf der Basis einer älteren amerikanischen Untersuchung) verglich (vgl. Abbildungen 1 und 2).

Fazit: Einheitskommandanten akkumulieren relativ zu zivilen Führungskräften signifikant mehr Erfahrung – und damit Kompetenz – im Bereich des «Repräsentierens». Repräsentieren heißt Öffentlichkeitsarbeit, die Kompanie/Batterie nach aussen zu vertreten und nach innen als symbolischer Kopf zu figurieren (Figurehead) und die für die Kompanie/Batterie handlungsleitenden Werte und Normen zu manifestieren, zu kommunizieren und zu implementieren. Dies bedeutet: «Vor die Leute treten, dabei räumlich und vom Auftreten her

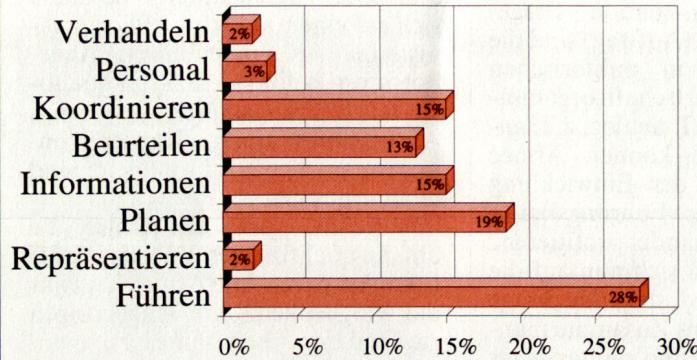


Abb. 1: Relative Zeitanteile ziviler Führungskräfte (Mahoney/Jerde/Caroll 1965, zit. nach Staehle 1991, S. 78)

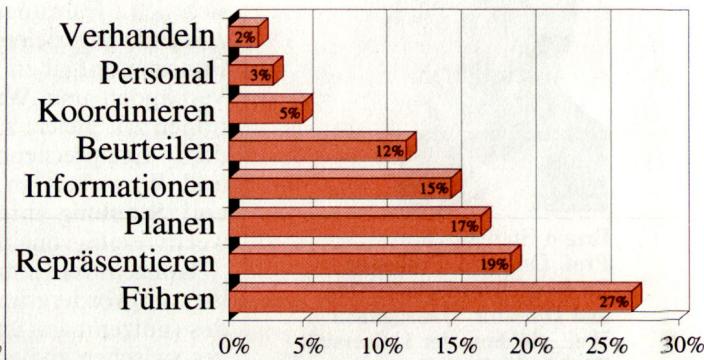


Abb. 2: Relative Zeitanteile von Einheitskommandanten im KV/KWK (Hamilos 1994)

eine eigene deutliche Position einnehmen und sich damit exponieren» (Müller 1988, S. 248).

Ökonomisch formuliert ist diese Erfahrungsakkumulation Bildung von Human Capital. Das für die zivile Führung brauchbare Human Capital kann ökonomisch in grober Annäherung geschätzt werden, indem man die Kosten ziviler Trainings- und Ausbildungsprogramme ermittelt, die für die Entwicklung eines vergleichbaren Human Capitals nötig wären (zivile Wiederbeschaffungskosten). In der Terminologie des Führungsschulungs- und Trainingsmarktes wären dabei Ausbildungen im Bereich der

- Arbeitstechnik (z.B. Zeit-Management, Arbeitsorganisation),
- Führungstechnik (z.B. Entscheidungsmethodik, MbO, Sitzungstechnik),
- Mitarbeiterführung (z.B. Unternehmenskultur, Motivations-, Konfliktmanagement, Kommunikation usw.) und der
- Personalentwicklung (z.B. Assessment, Lernzielformulierung, Qualifizieren usw.)

in Betracht zu ziehen. Je nach Umrechnung auf effektive Ausbildungstage und angenommenem Preis je Ausbildungstag ergibt sich ein Betrag von einigen sFr. 10'000.– je abverdientem Einheitskommandanten. «*Die rund sechs Monate zusätzlicher Dienstzeit eines Kompaniekommandanten wiegen – rechnet man korrekt – rund ein Jahr intensiver Ausbildung und Führungserfahrung im zivilen Beruf auf»* (Vontobel 1992). Mit anderen Worten: ein Unternehmen, das einen abverdienten Einheitskommandanten beschäftigt, spart diesen Betrag im eigenen Ausbildungs-/Schulungsbudget.

Wettbewerbsvorteil 2: Selektionseffizienz

Selektion heisst, aus einem Pool von Kandidaten bzw. Bewerbern die geeigneten auszuwählen. Erfolgt die Selektion zufällig, so sind die Selektionskosten null und die Qualität der Selektion entspricht der Qualität des Pools. Sobald es darum geht, die Bestgeeigneten aus dem Pool «herauszufiltern», fallen (Informations-)Kosten an, denn die entsprechenden Auswahlmethoden und -prozesse sind nicht gratis. Dabei geht es u.a. darum, das Qualifikationsprofil, d.h. die fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen, zu

diagnostizieren. Bei fachlichen Kompetenzen ist dies mit relativ einfachen und günstigen Verfahren möglich, wohingegen für eine valide Diagnose (und Prognose) v.a. der persönlichen und sozialen Kompetenzen teure und anspruchsvolle Screening-Methoden nötig sind. Offiziere im Bewerberpool bringen genau in diesem Bereich Selektionskostensparnisse. Ihre militärische Karriere ist eine retrospektive Arbeitsprobe, Teil eines biographischen Fragebogens und eine valide Abschätzung des Leistungsvermögens und -willens. Mit anderen Worten: die selektierende Instanz kann teure Teile des Selektions- bzw. «Prüfverfahrens» einsparen. In diesem Zusammenhang wäre zu überlegen, ob man nicht militärische Ausbildungslehrgänge durch spezielle (civil-militärische gemischte) Kommissionen zertifizieren lassen sollte. Dies hätte für Unternehmen den gleichen (informations-)ökonomischen Vorteil wie bei allen anderen Zertifizierungen (z.B. Diplom bei Berufsabschluss) auch: An die Stelle immer wiederkehrender teurer und mühsamer Eigenprüfungen tritt ein verifiziertes und glaubwürdiges Zertifikat.

Komparativer Nachteil

Eine Untersuchung der Dr. Egon Zehnder & Partner AG bei den hundert grössten in der Schweiz ansässigen Unternehmen (1992) zeigt, dass das zeitliche Engagement für eine Offiziersschule und Abverdienen auf den individuellen Karriereverlauf keinen negativen Einfluss hat. Eine militärische Karriere führt für Unternehmen aber zu Absenzen: Daraus entstehen Stellvertretungskosten und Probleme in der Synchronisation des zivilen und militärischen Engagements, was zu zusätzlichen Organisationskosten führt. Wochenweise Abwesenheiten von Führungskräften sind für Wirtschaftsunternehmen zwar nicht neu, wenn man an Auslandaufenthalte, Ferien und Berufs- und Weiterbildungen denkt. Entsprechend ist ein Grundrepertoire organisatorischer Handlungsmöglichkeiten vorhanden. Vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen, Selbständigerwerbenden, Stellen mit Kundenkontakt, bei langen Abwesenheiten und kurzfristiger Planung lassen sich die mit der militärischen Karriere verbundenen Absenzennachteile aber nicht wegdiskutieren. Gefragt sind Lösungsansätze.

Dieses Karrieresynchronisationsproblem betrifft allerdings nicht nur die Armee. Alle Miliz-Organisationen,

Politik, Sport, Kultur usw., sind davon betroffen. Im Karrieremarkt, d.h. im Wettbewerb um die guten Karrierekandidaten, sind diejenigen Organisationen im Vorteil, die bessere Synchronisationsangebote machen können. Ansatzpunkte zur Erhöhung der «Marktstellung» der Armee durch Verbesserung der Synchronisationsangebote sind z.B.:

■ **Flexibilisierung der Beförderungsdienste** hinsichtlich Lage und Dauer (hierin wurde mit der «Armee 95» ein grosser Sprung nach vorne gemacht).

■ **Langfristige Planung der militärischen Beförderungsdienste** in Abstimmung mit den führungskräfteplanungs- und -einsatzkompetenten Stellen in den zivilen Unternehmen (idealerweise müssen sich die Planungshorizonte entsprechen).

■ **Institutionelle Verankerung der «Synchronisationsplanung» auf der Seite der Armee** (bzw. den Grossen Verbänden) durch Leute, welche die Sprache, Regeln, Prinzipien, Probleme und Ansätze des Karrieremanagements in Wirtschaftsunternehmen kennen (z.B. durch Personalberater im Grade eines höheren Stabsoffiziers).

■ **Sonderregelungen für kleine und mittlere Unternehmen und Selbständigerwerbende** (z.B. besondere monetäre Entschädigungsanreize).

Empfehlungen

Aufgrund der gemachten Erläuterungen seien vor allem folgende Empfehlungen zur Diskussion und weiteren Analyse vorgeschlagen (vgl. auch Gass 1993):

1. Schaffung von Voraussetzungen, damit höhere zivile Führungskräfte, die nicht Offiziere sind, Inhalt und Form der in der Armee vermittelten Führungsqualifikationen kennenlernen können (differenziert nach Stabsoffizier, Kommandant, Generalstabsoffizier und soweit es sich nicht um spezifisch militärische Fachqualifikationen handelt).

2. Zertifizierung von zivil verwertbaren Ausbildungen in der Armee durch eine entsprechend qualifizierte Kommission und qualitätsichernde Verfahren.

3. Synchronisation der militärischen und zivilen Führungskräfte-entwicklungs- und -einsatzplanung hinsichtlich Zielen, Zeithorizont und Rhythmus.

4. Einrichtung von «Management Development»-Stellen in der Armee

bzw. in den (Grossen) Verbänden als Ansprechpartner für die zivilen Karriereplaner und zur Unterstützung z.B. der Kommandanten der Grossen Verbände mit dem Auftrag der Karriereberatung und -synchro-nisation für die betroffenen Führungskräfte und deren karriere-entscheidungskompetenten vorgesetzten Stellen.

Literatur

Bühler St., Binzegger D., Die Wertschätzung der Offiziersausbildung in zivilen Un-

ternehmungen 1992, Semesterarbeit Militärische Führungsschule ETHZ, Au 1992.

Fopp A., Die Bedeutung der schweizerischen Generalstabsausbildung für die Problemlösungsfähigkeit ziviler Führungskräfte, Diplomarbeit Hochschule St. Gallen 1992.

Gass J.P., Zivile Karriere contra militärische Karriere? in: Dahinden E. (Hrsg.), «Für Freiheit und Eigenart», Schüpfheim 1993, S. 144 bis 148.

Hamilos St., Managementfunktionen in Wirtschaft und Militär, Semesterarbeit Institut für betriebswirtschaftliche Forschung, Universität Zürich 1994.

Hollenstein H., Spitzenmanager in der Schweiz: Herkunft, Ausbildung, Werdegang, Bern/Stuttgart 1987.

Müller W.R., Führungslandschaft Schweiz, in: «Die Unternehmung» 42 (1988) 4, S. 246 bis 262.

Nolte H., Entwicklungspotential im Fach- und Führungskräftebereich, München/Mering 1992.

Rühl E., Strategische Führung von Unternehmungen, in: Heller D. et al. (Hrsg.), Strategie; Festschrift für Gustav Däniker, Zürich 1993, S. 209 bis 218.

Staeble W.H., Management, München 1991.

Vontobel H.-D., Der Nutzen militärischer Führungstätigkeit für den zivilen Beruf, «Neue Zürcher Zeitung» 20.10.92, S. 23.

Dr. Egon Zehnder & Partner AG, Manager-Karrieren in der Schweiz 1992, Zürich 1992. ■

FührungsNachwuchs ...

... durch Stellenanzeigen in der ASMZ

Annahmeschluss für November-Ausgabe 1994 ist am 20. Oktober
ASMZ Inserate, Huber & Co. AG, 8501 Frauenfeld, Telefon 054 723 55 11/Telefax 054 21 88 71

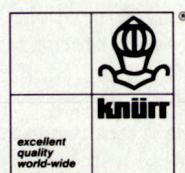
Die Kleinen mit den grossen Möglichkeiten! Optibox 5000, vorbereitet zur Aufnahme von Europa-karten nach DIN 41494 sowie Floppy Laufwerken und für individuelle Einbaubedürfnisse.

Tronibox, das moderne Design in hochwertigem ABS-Material bietet nicht nur Ihrer Elektronik den sicheren Schutz, sondern gibt Ihnen durch die vielfältigen Befestigungspunkte einen grossen Einsatzspielraum (EMV und UL 94 VO).

**Alles.
Wie Sie's
gern
hätten.**



Verlangen Sie unsere ausführlichen Produkteunterlagen. Gratis-Anruf genügt. Die vielseitige Antwort kommt postwendend zusammen mit einer Gratis-Taxcard*.



Hauptsitz Schweiz: Knürr AG - Bruggacherstr. 16 - 8117 Fällanden - Tel. 01 825 07 07 - Fax 01 825 08 03
Verkauf Schweiz: Knürr AG - Sarbachstr. 5 - 6345 Neuheim/Zug - Tel. 042 52 33 44 - Fax 042 52 31 44
Verkaufsbüro Westschweiz: Knürr S.A. - Rue de Lausanne 45 - 1110 Morges - Tel. 021 802 13 90 - Fax 021 802 36 38
Vertretung Tessin: abicom di A. Zielke - Via Vicari 30 - 6900 Lugano - Tel. 091 52 60 85 - Fax 091 51 05 14

