

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 162 (1996)

**Heft:** 7-8

**Artikel:** Manager ohne Offiziershut

**Autor:** Haltiner, Karl W. / Keller, Daniel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-64378>

### 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:** 23.02.2026

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

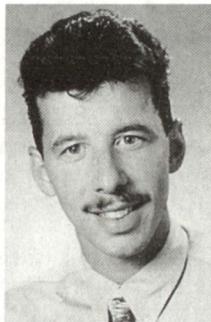
# Manager ohne Offiziershut

Karl W. Haltiner und Daniel Keller

**Warum verzichten Spitzenleute in Wirtschaft und Verwaltung auf eine militärische Parallelkarriere? Eine an der Militärischen Führungsschule an der ETH erarbeitete Pilotstudie sucht nach Antworten und Hinweisen für eine Attraktivitätssteigerung der Milizlaufbahn.**



**Karl W. Haltiner,**  
Dr. rer. pol.,  
Dozent  
für Soziologie und  
Militärsoziologie  
an der Militärischen  
Führungsschule  
in Au/Wädenswil  
und an der  
ETH Zürich,  
Steinacherstr. 101b,  
8804 Au.



**Daniel Keller,**  
Hauptmann,  
Berufsoffizier  
der Kampftruppen,  
Abteilung Infanterie,  
Spitalstrasse 17,  
6110 Wolhusen.

## Klischees

Die kürzlich erfolgte Bekanntgabe der Ernennung eines neuen Spitzmanagers einer schweizerischen Grossbank durch die Medien wurde von diesen fast durchwegs mit dem Hinweis kommentiert, der neue Mann sei im Militär «bloss Soldat». Offensichtlich ist dieser Sachverhalt deshalb besonders erwähnenswert, weil er nicht, beziehungsweise nicht mehr einer Norm zu entsprechen scheint. Denn, so will es das Klischee, wer in der Schweiz Rang und Namen hat, trägt im Militär fast sicher einen Offiziershut.

In dieser Absolutheit stimmt das Klischee nicht, hat es nie gestimmt. Aber verschiedene Untersuchungen belegen einen traditionell hohen Identitätsgrad zwischen zivilen und milizmilitärischen Führungsgruppen in der Schweiz. Die daraus resultierende Elitenverflechtung verstärkte schon seit jeher die gesellschaftliche Bedeutung des Militärs hierzulande. Sie war deshalb auch häufig Gegenstand von Kritik.

Da die Leistungsfähigkeit der Miliz von der Qualität der Milizkader abhängt, ist ein hoher Nutzungsgrad ziviler Führungs- und Bildungsressourcen und der daraus resultierende Grad an Personalunion zwischen ziviler und militärischer Positionselite indes eine elementare Systemvoraussetzung: Mit der Sicherstellung eines hochstehenden Kadernachwuchses steht und fällt die Miliz. Ein steigendes Ungenügen der Führer und Ausbildner aller Stufen hiesse sinkende militärische und gesellschaftliche Glaubwürdigkeit. Die damit verbundene Erosion des Prestiges der Militärkarriere würde die Anreize

für ein freiwilliges Engagement unter jungen Anwärtern weiter vermindern.

Der Teufelskreis müsste zwangsläufig in eine Elitentrennung ausmünden: auf der einen Seite eine zivile Elite, die in der Armee an untergeordneter Stelle Dienst leistet, auf der anderen eine womöglich zweitklassige, die im Militär das Sagen hat.

Die Sicherstellung der Kaderqualität ist somit die Gretchenfrage für die Überlebensfähigkeit der Miliz. Unter dieser funktionalen Perspektive ist es sinnvoll, die Ursachen für einen Verzicht auf eine Militärkarriere von zivilen Führungspersonen zu erforschen.

## Methode

Im Rahmen einer Diplomarbeit<sup>1</sup> an der Militärischen Führungsschule an der ETH Zürich wurden im Herbst 1995 im Sinne einer Pilotstudie «Manager ohne Offiziershut» nach den Motiven für ihr persönliches Abseitsstehen im Militär und allfälligen Massnahmen zur Gewinnung geeigneter Kandidaten befragt. Dem Untersuchungsziel schien eine qualitative Untersuchung von wenigen Personen mittels Tiefeninterviews eher angemessen als eine auf die Erhebung quantitativer Merkmale ausgerichtete Grossbefragung.

Zwölf zufällig ausgewählte, Militärdienst leistende zivile Manager in Spitzposizioniengen ohne Offiziersrang wurden in zum Teil mehrstündigen Gesprächen mit Hilfe eines zehn Fragen umfassenden Leitfadens interviewt. Auf Ausgewogenheit bezüglich politischer Orientierung, Tätigkeitsfeld (Wirtschaft, Verwaltung, Bildungswesen) und militärischer Gradierung wurde dabei geachtet.

Über die Zusammensetzung der Stichprobe gibt die Tabelle Auskunft. Das Gros der Befragten ist über 40jährig, d.h., die in der Retroperspektive betrachtete Dienstzeit, in der die militärischen Karriereentscheidungen getroffen werden mussten, umfasst im wesentlichen die Zeit von 1955 bis 1975.

militärischer Grad	berufliche Stellung	Alter	Parteizugehörigkeit	Waffengattung
8 Soldaten	1 mittleres Kader	2 jünger als	3 SP	2 Infanterie
3 Korporale	5 oberes Kader	40jährig	1 CVP	2 Mechanisierte und
1 Wachtmeister	3 Geschäftsleitung	5 40- bis	1 FDP	Leichte Truppen
	2 kantonale Chefbeamte	50jährig	4 parteilos	1 Festungsartillerie
	1 Selbständiger	4 50- bis	(eher bürgerlich)	1 Transporttruppen
		60jährig	1 parteilos	1 Versorgungsgruppen
		1 älter als	(eher links stehend)	2 Luftschutztruppen
		60jährig		1 Fliegertruppen
				2 Fliegerabwehrtruppen

## Aktuelle Beurteilung der vormaligen Verzichtentscheidung

Von den befragten Personen in zivilen Spitzenpositionen wurden neun seinerzeit um eine Weiterbildung im Militär angegangen, zwei offensichtlich deshalb nicht für ein Kaderengagement beziehungsweise dessen Fortsetzung angefragt, weil sie trotz Eignungsprofil frühzeitig signalisiert hatten, sich mit allen Mitteln dagegen wehren zu wollen. Ein Befragter wurde trotz innerlicher, aber nicht offen deklarierter Bereitschaft zum Weiternachrichten, nicht dafür angefragt. Aus heutiger Sicht bereuen elf der Befragten ihre Jugendentscheidung nicht. Ein einziger bezeichnet reuig die vormalige Entscheidung als falsch.

Ausnahmslos sind die Befragten der Meinung, der Verzicht auf eine Offizierskarriere habe sich bei ihnen nicht hinderlich, ja – so die Mehrheit – sogar günstig auf die zivilberufliche Karriere ausgewirkt. Ein einziger meint, eine Generalstabsausbildung könnte ihm für die aktuelle berufliche Tätigkeit von Nutzen sein.

## Forderung ans Militär: Glaubwürdigkeit und Effektivität

Sozusagen alle interviewten Personen erachten die Armee als notwendig, betonen aber fast gleichzeitig den heute veränderten Stellenwert der militärischen Verteidigung und deren Sinn innerhalb eines veränderten Weltbedrohungsbildes. Die Milizwehrform im Rahmen einer den neuen Verhältnissen angepassten Sicherheitspolitik wird grossmehrheitlich als erhaltenswert eingestuft, allerdings nicht um jeden Preis. Fast durchwegs werden die Worte «Effektivität» und «Glaubwürdigkeit» im gleichen Atemzug genannt. Die beiden lassen sich nicht voneinander trennen. Nur ein glaubwürdiges, funktional definiertes Militär vermag nach Ansicht der Interviewten die für ein Milizengagement notwendige Motivation zu wecken. Glaubwürdigkeit wiederum entsteht durch den Nachweis von Effizienz im Ausbildungs- und Führungsalltag.

Daran hapert es nach Ansicht des Gros der Befragten. Auch eine Miliz müsse sich an zivil geprägten Leistungsfähigkeitsmaßstäben messen lassen. Insofern sei ein Mehr an Professionalität wünschenswert. Das Wort von einer teilweisen Professionalisierung zur Erhaltung der Glaubwürdigkeit der Miliz fällt häufig.

## Gründe für den Verzicht auf eine eigene Militärkarriere

Unter den Hauptmotiven für einen Verzicht auf ein Weiternachrichten im Militär ragen mit grossem Abstand negative Diensterlebnisse heraus. Alle Befragten geben ohne Ausnahme an, in den vormaligen Grundausbildungsdiensten, in denen Kaderselektion vorgenommen worden sei, einer zumeist unfähigen und demotivierenden militärischen Führung augesetzt gewesen zu sein. Die meisten beklagen sich darüber, damals von den Vorgesetzten nicht ernst genommen und autoritär, ja teilweise sogar schikanös behandelt worden zu sein. Die Rede ist häufig von der Unfähigkeit militärischer Chefs, die die Mündigkeit ihrer häufig nur wenig jüngeren Untergebenen nicht zu respektieren bereit gewesen seien. Beklagt wird aber auch, dass es an einer systematischen Personalselektion mit gezielter Betreuung und Information durch die damaligen Verantwortlichen gefehlt habe.

Diese Feststellungen sind um so bedeutsamer, als nur ein Drittel der Befragten nach eigenem Bekunden mit einer ideologisch negativ vorgeprägten Erwartungshaltung in die Grundausbildungsdienste einrückte. Die übrigen zwei Drittel wurden vom Diensterleben derart enttäuscht, dass ihnen die Lust auf eine Kaderposition vergangen sei.

Bei der Analyse der wörtlich aufgenommenen Antworten wird aber auch offenkundig, dass die späteren Spitzendirektoren auf die im Militär unabdingbare Freiheitseinschränkung abwehrend reagierten, dass sie sich in ihrem Selbstwertgefühl durch schlechte Vorgesetzte häufig überdurchschnittlich stark verletzt fühlten. Die aus vielen Antworten aufleuchtende, möglicherweise überdurchschnittliche Sensibilisierung für Fremdbestimmung wirkt plausibel, wenn man bedenkt, dass der Wunsch nach mehr eigenem Handlungsspielraum ein Motiv für den Aufstieg in Wirtschaft und Gesellschaft der von uns befragten Spitzendirektoren sein dürfte.

Von fast ebensolcher Bedeutung wie negative Erfahrungen in den karriereentscheidenden Militärdiensten sind persönliche Nutzenüberlegungen. Die meisten geben an, beim Abwägen des Für und Wider einer Militärkarriere zum Schluss gekommen zu sein, die Opportunitätskosten für einen Aufstieg in der Armee seien zu hoch, der entsprechende Gewinn in Form von Sozialprestige, persönlicher Befriedigung und zivilberuflicher Aufstiegshilfe dagegen zu gering. Die meisten sind zu-

dem der Ansicht, dass sich dieses Missverhältnis bis heute vergrössert habe. Die zivil-militärische Doppelbelastung sei mittlerweile alles in allem zu gross geworden. Es sei heute unumgänglich, frühzeitig Prioritäten zu setzen.

Das Militär, so die meisten, vermöge nicht mehr den allenfalls angestrebten Ausgleich zur beruflichen Anstrengung zu bieten, weil auch in der Armee selbst die Anforderungen an die Führung nachhaltig gestiegen seien. Das früher vorhandene Sozialprestige sei verschwunden und das Militär habe seine ehemalige Funktion, eine zivile Mobilitätshilfe zu bieten, fast vollkommen eingebüßt, so die mehrheitliche Auffassung<sup>2</sup>. «Man muss sich heute eher bemitleiden lassen und rechtfertigen, wenn man Offizier ist, als dass dies einem Bewunderung einträgt», so eine Stimme.

Vereinzelt wurde auf schlechte finanzielle anreizmindernde Rahmenbedingungen verwiesen. Ebenso häufig wurde das gewandelte gesellschaftliche Umfeld erwähnt, das einem Engagement für die Gemeinschaft nicht mehr förderlich, sondern hemmend sei.

## Massnahmen zur Attraktivitätssteigerung der Militärkarriere

Die von den befragten «Managern ohne Offiziershut» erbetenen Vorschläge zur Attraktivitätssteigerung einer Militärkarriere lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Verhinderung von schlechten Diensterlebnissen führt nach Ansicht der Befragten in erster Linie über eine nachhaltige Verbesserung der Führungsleistung im Militär, d.h. über eine Steigerung der Kaderqualität. Zu diesem Zweck muss die Kaderselektion verbessert werden. Insbesondere wird von fast allen Befragten gefordert, potentielle Kandidaten für Kaderpositionen seien frühzeitig zu erfassen und besonders zu coachen. Ein Coaching wird als sehr wichtig erachtet für die «untersten» Kandidaten, die häufig unsicher seien.

Die frühen Entscheide für das Weiternachrichten (Korporal, Leutnant) kämen häufiger als die späteren unter ungünstiger Information und Betreuung zustande. Bei der militärischen Laufbahnplanung sei differenziert vorzugehen und auf individuelle Bedürfnisse einzutreten.

Die militärische Karriere sollte nach Ansicht vieler Befragten freier als heute gestaltbar werden und flexibler in die zivilberufliche Laufbahn integriert werden können. Auch Quer- und Spät-einsteiger müssten eine Chance haben.

Zudem müsste die militärische Führungsleistung systematischer und besser überwacht werden. Wo immer das möglich ist, sollte die Belastung der militärischen Chefs mit Hilfe standardisierter Rahmenprogramme für die Ausbildung abgesenkt werden.

Mehr als heute müsse zudem der Mut aufgebracht werden, unfähige militärische Chefs kaltzustellen. Auch kritische Infragesteller sollten eine Chance zum Weiternachen bekommen und zum Wohle des Systems sogar gefördert werden, nicht bloss die konformistischen Ja-Sager.

■ Dem Aspekt der zivilen Verwertbarkeit der militärischen Führungsausbildung muss mehr Beachtung geschenkt werden. Die Synergien zwischen militärischer und ziviler Führung sind nach Ansicht vieler Befragter gezielt zu fördern.

■ Die finanzielle Abgeltung, so der Konsens unter den Befragten, steht zwar nicht im Vordergrund bei der Kadrekrutierung. Sie sollte aber dergestalt sein, dass den Laufbahnwilligen, insbesondere in der Frühphase der Militärkarriere, unter dem Strich keine persönlichen Kosten entstehen.

■ Die Befragten sind sich bewusst, dass es schwierig ist, in einer Organisation, die ihre Mitglieder zwangsrekrutiert,

tier, positive Diensterlebnisse zu vermitteln. Sie anerkennen auch, dass systembedingte Freiheitseinschränkungen und Gehorsamspflicht geneigt sind, die Motivation eher zu dämpfen als zu fördern.

Fast unisono wird deshalb ein Mehr an aktiver und offensiver Sinnvermittlung im Dienstalltag gefordert. Zudem sei auch im Militär eine «Individualisierung der Ausbildung» insofern zu suchen, als «nicht mehr alle alles gleich tun müssten» (schnell Lernende von weniger schnellen trennen, Leistung und Verantwortung honorieren, effizientere Zeitnutzung, Teamarbeit statt Hierarchie, wo dies möglich ist, kürzere Grundausbildung für Weiternachens-willige).

### Schlussfolgerungen

Man mag die für den Verzicht auf eine militärische Laufbahn zur Haupt-sache angeführten negativen Diensterlebnisse der zwölf befragten Manager ohne Offiziershut als nachträgliche Selbstlegitimation kritisieren. Man mag ferner darauf hinweisen, dass sich in der Milizarmee von heute vieles geändert hat und manche der vorgeschlagenen Massnahmen heute geprüft

oder umgesetzt werden. Aber beeindruckend ist die Konsequenz, mit der die unabhängig voneinander Befragten übereinstimmend auf die gleichen wunden Punkte hinweisen.

Als Befund bleibt deshalb: Sowohl die ungünstiger gewordenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wie auch abschreckend schlechte Chefvorbilder im Militär stellen wichtige Ursachen für einen Verzicht auf eine Militärlaufbahn bei jungen und möglicherweise geeigneten Anwärtern dar.

Gute Führung vermag offenbar bis zu einem gewissen Grad guten Führungsnachwuchs zu produzieren. Schlechte Führung reproduziert sich aber offensichtlich auch besonders gut in einem armeekritischen und individualistischer gewordenen Umfeld.

Die Miliz ist deshalb gut beraten, wenn sie die systemtragende Bedeutung guter Kader im Auge behält und in ihren Anstrengungen zur Hebung der Kaderqualität nicht nachlässt.

<sup>1</sup> Keller D. (1995). **Manager ohne Offiziershut**. Diplomarbeit, ETH Zürich, Abteilung für Militärwissenschaften.

<sup>2</sup> Eine im Rahmen einer Studie an der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HWV) Olten gemachte Befragung von 12 Spitzenmanagern kommt diesbezüglich zum gleichen Schluss. Vgl. Zimmermann G. u.a. (1991). **Militär und Karriere**. Unveröffentlichte Gruppensemesterarbeit an der HWV Olten.

## Wer heute mit uns über Informatik spricht, profitiert schon morgen davon.



Als Generalunternehmen für Informatik planen und entwickeln wir hochstehende Informatik in den Bereichen Automation, Telematik, Netzwerke und Mobilkommunikation, und wir beraten Sie bei der Einführung betriebswirtschaftlicher Standard-Software. Kontaktieren Sie uns noch heute für den Marktvorsprung von morgen.



**SOHARD AG**

Software/Hardware Engineering  
Galgenfeldweg 18, CH-3000 Bern 32  
Tel. 031 33 99 888, Fax 031 33 99 800

ISO 9001/EN 29001  
SQS-zertifiziert