

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 163 (1997)  
**Heft:** 7-8

**Artikel:** "AHEAD" : im Vordergrund der militärischen Weiterausbildung steht heute die Frage des persönlichen Nutzens  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-64727>

### **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:** 18.02.2026

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

## «AHEAD» –

### Im Vordergrund der militärischen Weiterausbildung steht heute die Frage des persönlichen Nutzens

Projektteam AHEAD:  
Markus Fabian Binder,  
Kurt Jürg Ebnöther  
und Beat M. Geissler

Globalisierung der Wirtschaft, der stetig steigende Konkurrenzdruck, eine wirtschaftlich schwierige Phase und ein deutlicher Wertewandel setzen das Milizsystem der Schweizer Armee unter Druck. Die Armee ringt mit der Wirtschaft um die Besten. Immer weniger Unternehmen stellen ihre Führungskräfte für eine Weiterausbildung frei. Immer kurzfristiger getroffene Entscheide, wie Umstrukturierungen und Auslandsaufenthalt, erfordern vom Kader Flexibilität. Noch hat die Armee heute Führungskräfte erster Garnitur. Doch es besteht die Gefahr, dass in Zukunft, bei einer Fortsetzung der radikalen Trend-

wende, der Armee nur noch zweit- oder gar drittklassige Kader zur Verfügung stehen werden. Ziel ist nicht nur die Förderung, sondern auch das Halten der Besten oder gar deren Rückgewinnung. Noch stehen die Offiziere hinter der Armee, wie eine Umfrage des Management-Development-Teams «AHEAD» Anfang Jahr ermittelt hat. Der Zeitpunkt zum aktiven Handeln wäre also günstig. Aber die Zeit eilt.

81 Prozent der Offiziere stehen hinter der Milizarmee von heute. Dies hat die Umfrage von IPSO im Auftrag von Divisionär Ulrico Hess an die 1850 Offiziere der Felddivision 6, des Flughafenregimentes 4 und des Genieregimentes 4 mit der hohen Rücklaufquote von 70 Prozent ergeben und ist damit repräsentativ.

Die Umfrage umfasste Fragen zur Einstellung zur Milizarmee, zu den

Motivationsgründen zum Weitermachen, Fragen zur eigenen militärischen Karriere, zum Spannungsfeld Militär und ziviler Beruf und zu den Erwartungen an das Militär. Die Befragten attestierten zwar, dass das Milizsystem eine wichtige Stütze unserer Gesellschaft ist. Sie registrieren aber auch massiv steigenden Druck von Wirtschaft und Umfeld auf die Offiziere. Aus diesem Blickwinkel heraus hinterfragen vor allem die jüngeren Offiziere den konkreten Nutzen einer militärischen Weiterausbildung für das Zivile stärker als früher.

#### Noch immer eine deutliche Mehrheit

Eine deutliche Mehrheit von 80 Prozent der befragten Offiziere erachtet die Schweizer Milizarmee nach wie vor als wichtig. Diese Frage wurde bereits 1989 im Rahmen der Repräsentativbefragung bei über 600 Schweizer Milizoffizieren (SwissOF 89) gestellt. Damals gaben gar 89 Prozent an, dass die Schweizer Milizarmee für die Gesellschaft wichtig sei. Somit hat das gesellschaftliche Gewicht nach Meinung der Offiziere abgenommen.

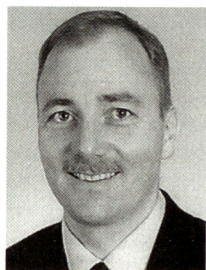
Neun von zehn der Befragten erachten den Militärdienst als wichtige Schule fürs Leben. Somit erfüllt der Militärdienst neben der Verteidigungsfunktion eine zumindest ebenso wichtige soziale und individuelle Rolle.

**Die Schweizer Milizoffiziere stehen nach wie vor zur Schweizer Armee. Unmissverständlich ist jedoch eine Veränderung in der Beziehung zur Armee erkennbar.**

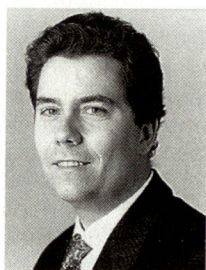
#### Militär soll für das Zivile Nutzen bringen

Der persönliche und insbesondere der Nutzen für die zivilberufliche Karriere sind zunehmend Motive für eine militärische Karriere. 1989 bejahte ein Viertel diese Frage. Heute sind es beinahe 40 Prozent. Im Vordergrund steht in erster Linie das Sammeln von eigenen Führungserfahrungen. Weitere Gründe, die genannt wurden, sind die persönliche Ausbildung und die Charakterformung.

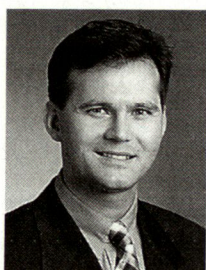
In bezug auf die Erwartung von nützlichen Beziehungen, die sich durch eine militärische Karriere ergeben könnten, zeigt sich eine Veränderung: Im Rahmen der SwissOf 89 gaben 22 Prozent der Befragten an, dass Kontakte, die zivilberuflich möglicherweise



Markus Fabian Binder, lic. iur., Major im Generalstab, Projektleiter AHEAD im Stab Felddivision 6, Direktor Orbitex Finance Ltd., Höhestasse 8, 8702 Zollikon.

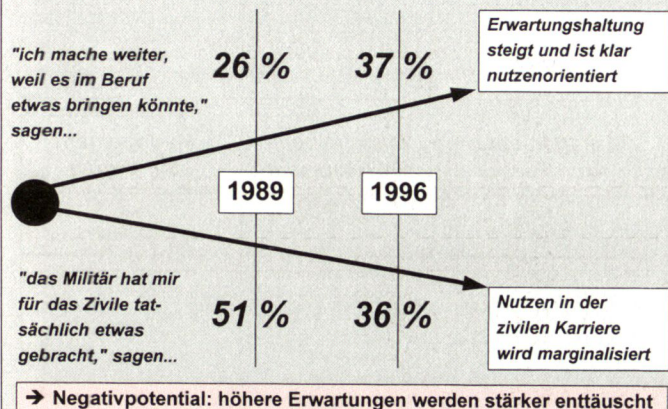


Kurt Jürg Ebnöther, Hauptmann, Medien Of im Stab Felddivision 6, Leiter PR/Werbung der Steiner-Gruppe, Zürcherstrasse 62, 8142 Uitikon-Waldegg.



Beat M. Geissler, lic. rer. publ./MBA, Hauptmann, Of z Uf Kdt F Div 6, Chef Management Development im Stab Felddivision 6, Unternehmensberater Dr. Egon Zehnder & Partner AG, Toblerstrasse 80, 8044 Zürich.





weiterhelfen könnten, ein Grund gewesen seien, die militärische Karriere in Angriff zu nehmen. Heute sind es 35 Prozent.

Weiter fällt auf, dass der Dienst für das Vaterland heute weniger aus patriotischen Gründen oder aus persönlichem Stolz angetreten wird. Ethische Gründe treten in den Hintergrund.

Viel stärker noch als in der im Jahre 1989 durchgeführten Studie kommt heute zum Ausdruck, dass der Milizoffizier stark nutzenorientiert motiviert ist. Im Vordergrund stehen zunehmend der erwartete Nutzen der praktischen Führungsausbildung im Militär für die zivilberufliche Karriere. Traditionalistische Gründe, sich für eine Weiterbildung zur Verfügung zu stellen, treten fast völlig in den Hintergrund.

## Beruf genießt Priorität

Deutlich im Vordergrund des Weiterkommens steht für die Offiziere von heute die berufliche Karriere. Dies erklärt die zuvor angetroffene hohe Nutzenorientierung, nach der die militärische Karriere unter anderem als ein Mittel zum Zweck der beruflichen Karriere gesehen wird. Trotzdem darf nicht ausser acht gelassen werden, dass beinahe ein Drittel der Befragten die militärische Karriere als sehr wichtig einstuft.

Interessant, aber auch als beunruhigend aus Sicht der Armee, müssen die Antworten auf die Frage interpretiert werden, ob die militärische Karriere einen direkten positiven Einfluss auf die eigene zivile Karriere gehabt habe. 64 Prozent antworteten mit Nein oder mit eher Nein. Also nur bei knapp einem Drittel wirkt sich heute die militärische

Karriere positiv aus. 1989 gaben noch 51 Prozent der Offiziere an, die militärische Karriere habe einen direkten positiven Einfluss auf die zivile Karriere gehabt.

Auf der einen Seite steigt die individuelle Nutzenorientierung, auf der anderen Seite schwindet der effektive, konstatierte Nutzen. Währenddem die Erwartungen der Offiziere an die militärische Weiterausbildung erheblich gestiegen sind, ist der effektive Nutzen – aus deren Sicht – deutlich gesunken.

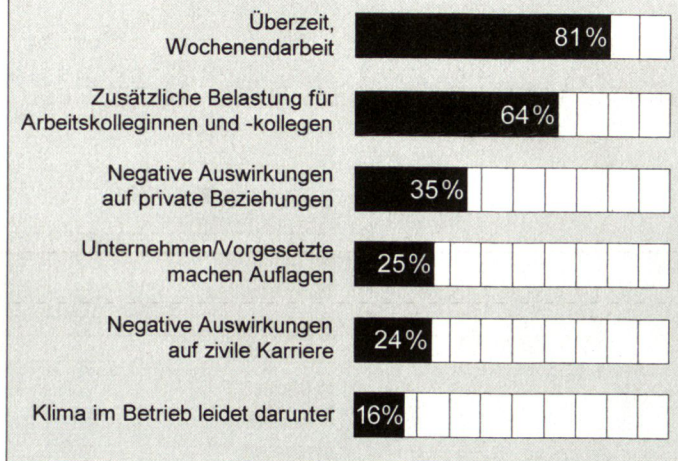
## Immer kritischere, potentielle Nachwuchskräfte

Kaum zu erstaunen mag deshalb die hohe Quote von 61 Prozent, die angegeben haben, dass sie ihre militärische Karriere als abgeschlossen betrachten. 23 Prozent sind noch unentschieden, und nur 16 Prozent streben eine Weiterausbildung an.

Die Erwartungen der Milizoffiziere an das System sind gestiegen. Der effektive Nutzen ist jedoch tiefer denn je empfunden. Talentierte Offiziere entziehen sich dem Milizsystem und gehen diesem als Führungspersönlichkeiten und Know-how-Träger verloren.

## Spannungsfeld militärische und zivile Karriere

Gut 80 Prozent der befragten Offiziere haben oft ein Problem, beides vereinen zu können. Nur gerade einer von fünf kann militärische Karriere und zivilen Beruf ohne (grosse) Probleme koordinieren.



Fragestellung: Wie wirken sich Ihre militärbedingten Einsätze aus?

## Auswirkungen der militärischen Einsätze auf das Zivile

In erster Linie steigt durch die militärbedingten Einsätze die persönliche zeitliche Beanspruchung der Offiziere, was sich in vermehrter Überzeit und Wochenendarbeit ausdrückt. 68 Prozent sind denn auch der Meinung, von einem Offizier werde viel zeitliche Flexibilität erwartet. Die zeitliche Koordination zwischen Militär und Beruf stellt somit das zentrale Problem für die Offiziere dar.

In zweiter Hinsicht nehmen die Offiziere negative Auswirkungen auf das unmittelbare private und berufliche soziale Umfeld wahr. An dritter Stelle folgen berufsbezogene Aspekte, in dem die Unternehmen beziehungsweise Vorgesetzten Auflagen machen und/oder die zivilberufliche Karriere leidet.

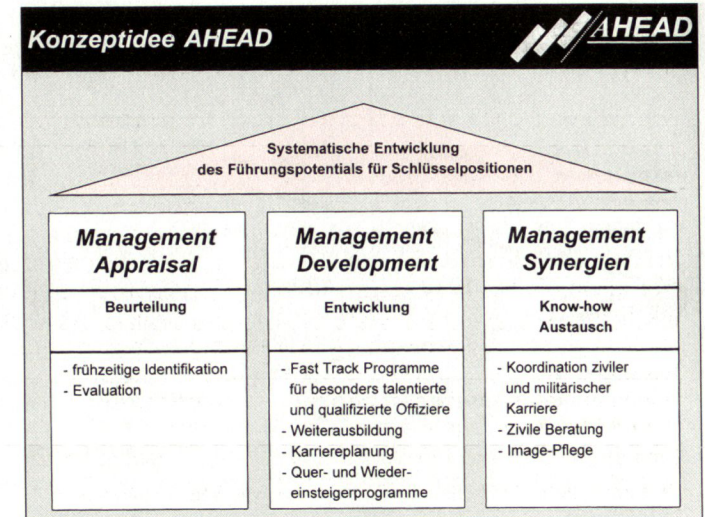
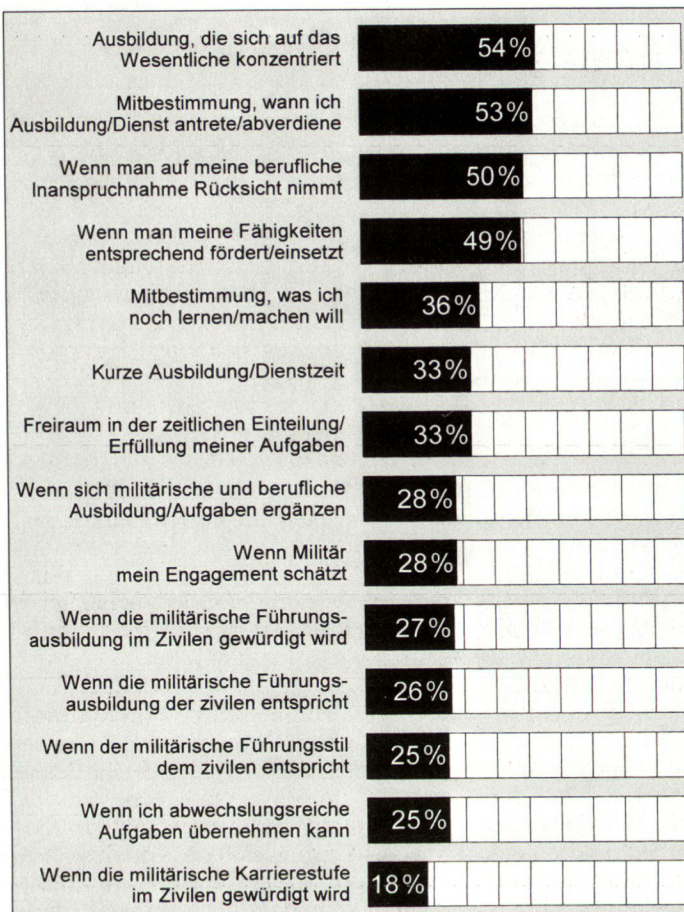
56 Prozent der Offiziere geben beispielsweise an, dass für das Unternehmen der Kostenfaktor, verursacht durch die militärbedingten Abwesenheiten, eine wichtige Rolle spielt. Und wollen die Offiziere ihre militärische Karriere weiterführen, machen gar in 35 Prozent der Fälle die Unternehmen Auflagen.

Für rund 80 Prozent der Milizoffiziere ist es unumgänglich, dass sich das Militär der Probleme annimmt und sich vermehrt nach den Bedürfnissen der zivilen Berufstätigkeit ausrichten sollte.

## Voraussetzungen zur Bereitschaft zum Weitermachen

Die drei wichtigsten Aspekte für die Offiziere sind Ausdruck der bereits angesprochenen Koordinationsproble-





**Fragestellung: Welche Aspekte sind sehr wichtig für den Entscheid, sich weiterhin für Beförderungsdienste zur Verfügung zu stellen (Mehrfachnennungen möglich)?**

matik. Beschränkung auf das Wesentliche, Mitbestimmung und Rücksicht sind die drei wichtigsten Ansätze, durch die sich die zeitbezogenen Probleme der Offiziere mindern lassen.

Danach folgen individuumszentrierte Erwartungen. Persönliche Erfüllung und Nutzen stehen im Vordergrund. Im Mittelfeld (mindestens ein Viertel der Befragten) finden sich Aspekte, welche die Annäherung des Militärs an die Privatwirtschaft tangieren, sowohl aus zeitlicher, inhaltlicher als auch führungsbezogener Sicht.

**Schweizer Milizoffiziere fordern mehr denn je, dass die militärische Karriere mit der zivilen Karriere besser koordiniert wird, um auf beiden Seiten Synergien schöpfen zu können.**

## Schweizer Wirtschaftsführer sagen ...

Wie die von IPSO und dem Kernteam AHEAD gemeinsam durchgeführte Befragung von Chief Executive Officers von Grossunternehmen gezeigt hat, wird heute der zivile Nutzen militärischer Führungsausbildung differenziert beurteilt. Eindeutigerweise

fördern milizgeprägte Chefs den Einsatz für die Öffentlichkeit, auch für die Armee, stärker. Es wird attestiert, dass man in jungen Jahren mit der Offiziersausbildung das Führungshandwerk erlernt.

Der Grenznutzen für die Wirtschaft nimmt aber – aus Sicht der Wirtschaft – ab Stufe Kompaniekommandant ab. Im weiteren wünschen sich die Wirtschaftsführer, dass ihnen die Besten ab der Altersstufe 30 wieder vermehrt zur Verfügung stehen. Im Zuge des stärkeren Konkurrenzdrucks und der Internationalisierung des Business fordern die Wirtschaftsführer eine Flexibilisierung der militärischen Karriere, eine verbesserte Koordination mit der zivilen Karriere, eine Verkürzung der militärischen Ausbildung und der Karriereschritte sowie die Anwendung ziviler Methoden für die Beurteilung und Förderung von Nachwuchskräften.

## Folgerungen

- Nach wie vor wird das Milizsystem als tauglich empfunden.
- Die Basis ist nutzenorientiert und die Schweizer Wirtschaft ist es ebenfalls.

■ Unmissverständlich wird von Offizieren – wie auch von der Wirtschaft – gefordert, die militärische Karriere besser mit der zivilen zu koordinieren. Ungebrochen ist der Glaube daran, dass eine militärische Karriere auch für die zivile Karriere von Nutzen sein kann. Von Schweizer Wirtschaftsführern wird jedoch auch eindeutig signalisiert, dass ab einer gewissen Altersgrenze (ab 30) die Kader vermehrt zur Verfügung stehen sollten.

■ Ziviles Know-how soll vermehrt ins militärische einfließen. Synergien sollen auf beiden Seiten geschöpft werden können.

## Das Drei-Säulen-Modell AHEAD

Unser Konzept umfasst im wesentlichen drei Themengebiete:

- Die professionelle Identifikation und Beurteilung von militärischem Kader (Management Appraisal).
- Die Förderung und Entwicklung von Leistungsträgern (Management Development).
- Die gezielte gegenseitige Vernetzung von Know-how des Militärs und der Wirtschaft (Management Synergien).

Wesentlich bei der Erarbeitung eines ganzheitlichen und zukunftsgerichteten Management-Development-Konzeptes ist, dass bestehende Instrumente, welche bereits erfolgreich eingeführt worden sind, soweit als möglich übernommen und adaptiert werden, dies vernetzt in allen Gruppen des EMD wie auch bei der Truppe. Es wird eine wesentliche Aufgabe sein, Abgrenzungen, Überschneidungen und Synergien zu prüfen und mit neuem, zeitgemässen auch zivilem Know-how zu ergänzen. ■