

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 163 (1997)
Heft: 10

Artikel: Privatwirtschaft und Milizkarriere : Fragen, Probleme, Lösungen
Autor: Haltiner, Karl W.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-64756>

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: 18.01.2026

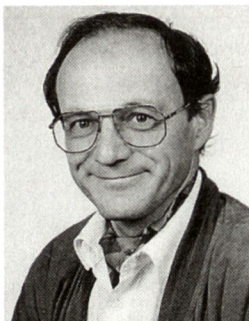
ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Privatwirtschaft und Milizkarriere

Fragen, Probleme, Lösungen

Fragen

Eine vor einem halben Jahr erfolgte Bekanntgabe der Ernennung eines Spitzenmanagers einer schweizerischen Grossunternehmung durch die Medien wurde von diesen fast durchwegs mit dem Hinweis kommentiert, der neue Mann sei im Militär bloss Soldat. Offensichtlich war dieser Sachverhalt deshalb besonders erwähnenswert, weil er nicht bzw. nicht mehr einer Norm zu entsprechen scheint. Denn, so will es das Klischee, wer in der Schweiz Rang und Namen hat, trägt in der Miliz fast sicher einen Offiziershut. In dieser Absolutheit stimmt das Klischee nicht, hat es nie gestimmt. Aber zweifellos entstand im Laufe der Geschichte des schweizerischen Bundesstaates ein erstaunlich hoher Grad an Kongruenz zwischen zivilen und militärischen Führungsgruppen. Nun mehrten sich die Anzeichen für einen Wandel. Zivile Führungskräfte verzichten auf eine Militärkarriere. Welche Probleme ergeben sich daraus für die Miliz? Entwickelt sich zwischen Wirtschaft und Armee zunehmend ein Wettbewerb um die knappe Ressource «Kader»?



Karl W. Haltiner

(1946), Dr. rer. pol., ist Dozent für Militärsoziologie an der MFS und Lehrbeauftragter der ETHZ für das Verhältnis Gesellschaft und Armee. Von 1985 bis 1990 lehrte er Volkswirtschaftslehre und Soziologie am Technikum Brugg-Windisch. Er ist Präsident des Schweizerischen Arbeitskreises Militär und Sozialwissenschaften und Chairman der European Research Group on Military and Society. Karl Haltiner ist im Militär Major im Armeestab.

Der Aufstieg in der Miliz verlangt dabei bis heute einen zum Teil weit über die Pflichtleistung hinausgehenden Aufwand für die res publica. So hat etwa ein Korporal das Anderthalbfache, ein Einheitskommandant das Dreifache der vorgeschriebenen minimalen Dienstleistung zu erbringen. Rund ein Fünftel aller Armeeangehörigen, derzeit etwa 80 000 Personen, leisten in Kaderpositionen Militärdienst. Zwar konnte der Bedarf an Kadern kaum je ganz ohne Zuhilfenahme von Überredung und Zwang gedeckt werden. Aber der überwiegend grosse Teil der Offiziere und Unteroffiziere entscheidet sich freiwillig für ein militärisches Mehrengagement. Diese rund 80 000 Kader sind es, die unser Militär letztlich zur Miliz machen. Auf ihnen ruht die Führung und Ausbildung und damit per saldo die Glaubwürdigkeit und Effektivität unserer schweizerischen Armee. Die 1800 vollberuflichen Instrukturen sind von ihrer kritischen Masse her zu klein, als dass sie die volle Verantwortung für die Effizienz unserer Miliz übernehmen könnten.

Was macht die Miliz letztlich zur Miliz?

Miliz heisst, gemäss Schweizer Lexikon¹, temporäre neben- oder ehrenamtliche Tätigkeit zugunsten der Gemeinschaft, wobei die materielle Entschädigung von geringer Bedeutung ist. Zum Wesen der Miliz gehört ein hohes, zumeist freiwilliges Engagement für die res publica. Wenn wir das auf das Militär übertragen, so ist unsere Armee eigentlich nicht deswegen der vielgerühmte Milizsonderfall, weil sie die allgemeine Wehrpflicht kennt. Die haben andere auch. Bei ihr handelt es sich überdies um Zwang, nicht um Freiwilligkeit. Unsere Armee ist auch nicht in erster Linie deshalb eine Miliz, weil die ihr Angehörenden viele Jahre ihres Lebens AdA bleiben oder weil sie ihre Dienste gestaffelt über viele Jahre absolvieren. Solches kennen andere in Form von Reserven und Reserveübungen auch.

Unsere Armee ist letztlich deshalb eine Miliz, weil rund ein Fünftel aller Wehrpflichtigen überwiegend auf freiwilliger Basis als Kader mehr Dienst leisten, als sie dies von ihrer Verpflichtung her müssten.

Zivil-militärische Elitenidentität

Die Militärkarriere verhiess stets gesellschaftliches Ansehen und Verwertbarkeit der militärischen Führungserfahrung im zivilberuflichen Leben. Sie wurde dadurch, das zeigen Studien, zu einem Muss für die staatstragende Elite, die in Politik und Wirtschaft führende Positionen einnahm. Eine Untersuchung aus dem Jahre 1973 kam zum Schluss, dass damals etwa zwei Drittel der Führungskräfte der Wirtschaft in der Armee Offiziere waren². Die daraus resultierende Elitenverflechtung verstärkte hierzulande die gesellschaftliche Bedeutung des Wehrwesens. Sie war deswegen auch häufig Gegenstand von Kritik (z.B. Max Frisch: Miliz als Armee des Kapitals).

Das Milizsystem heutiger Prägung lässt sich indes nur aufrechterhalten, wenn es auch künftig gelingt, auf freiwilliger Basis gute Kader zu rekrutieren. Denn mit Blick darauf, dass die militärische Leistungsfähigkeit des Milizmassenheeres schweizerischer Prägung letztlich von der Qualität und dem Engagement des Milizkaders abhängt, ist ein hoher Nutzungsgrad ziviler Führungs- und Bildungsressour-

cen und der daraus resultierende hohe Grad an Personalunion zwischen ziviler und militärischer Positionselite nicht bloss eine Schönwettertradition, sondern *elementare Systemvoraussetzung*: Mit der Sicherstellung eines qualitativ hochstehenden Kadernachwuchses steht und fällt die schweizerische Wehrform. Ohne sie müsste die Miliz mit ihren auf ein Minimum reduzierten Ausbildungszeiten zum Dilettantismus verkümmern.

Eine stetige Verschlechterung der Kaderqualität hiesse Verminderung der Ausbildungs- und Führungsleistung, der Dienstmotivation und damit der militärischen Glaubwürdigkeit. Die damit verbundene Erosion des militärischen Prestiges in der Gesellschaft würde die Anreize für eine Kaderposition in der Armee weiter vermindern. Der Teufelskreis müsste zwangsläufig in eine Trennung der schweizerischen Positionselite einmünden: auf der einen Seite eine zivile, die in der Miliz an untergeordneter Stelle Dienst leistet, auf der anderen eine womöglich zweitklassige, die im Militär das Sagen hat. Dadurch würde das Ende des herkömmlichen Systems eingeläutet. Die Spannungen, die entstünden, wenn beispielsweise der Schalterbeamte der Bank im Militär das Regiment kommandiert, während der Direktor der gleichen Bank an untergeordneter Stelle Dienst leistet – diese Eliteninversion vermöchte das System Miliz auf Dauer sozialpsychologisch nicht zu ertragen. Dies, nota bene, auch dann nicht, wenn beide ihr Bestes geben.

Die Kadernachwuchsfrage hat offensichtlich nicht bloss eine binnenmilitärische, sondern eine eminent gesellschafts- und eine wehrpolitische Seite. Sie ist die *Gretchenfrage* für die Überlebensfähigkeit der Miliz.

Gesellschaftliche Milizfähigkeit

Miliz als staatstragendes Prinzip in Politik und Militär setzt ein gewisses Mass an Opferbereitschaft der Bürgerinnen und Bürger für das Gemeinwesen voraus. In modernen Gesellschaften haben sich die Lebensstile indes auf Kosten des Gemeinschaftlichen vervielfältigt. Dass im Zuge der Individualisierung die Bereitschaft zur ehrenamtlichen Tätigkeit für das Kollektiv, mithin die Milizfähigkeit in modernen Gesellschaften, eher ab- als zunimmt, ist heute mehr als bloss eine obskure Soziologenthese. Die Globalisierung beschleunigt diese Entwicklung. Miliz ist letztlich die Solidaritätsform der überschaubaren Gemeinschaft, nicht die der individualistischen und pluralistischen, auf globale Beziehungen hin angelegten Grossgesellschaft. Seit einigen Jahren wird es denn auch zunehmend schwieriger, politische Milizämter in den Gemeinden zu besetzen. Langjährige eigene Studien lassen vermuten, dass es sich hierbei nicht um eine vorübergehende Zeiterscheinung handelt, dass das Phänomen vielmehr mit dem sozialen Wandel ursächlich zusammenhängt, der Evolution moderner Gesellschaft gewissermassen endemisch ist.

Opfer dieser veränderten Staatsbeziehung ist natürlich in erster Linie die Armee. Zwar fallen die in Befragungen erhobenen Zustimmungsraten zur Armee heute schon fast wieder so hoch aus wie in den siebziger und frühen achtzi-

ger Jahren (März 1997: 70%!). Auch gehören Kasernenunruhen der Vergangenheit an. Gleichzeitig haben aber die Indikatoren des persönlichen Disengagements zugenommen. Der «blaue Weg» zum Wehrentzug erfreut sich derartiger Beliebtheit, dass sich neuerdings Gegenmassnahmen aufgedrängt haben. Auch scheint der Bedrohungsschwind nach dem Zusammenbruch der Ost-West-Konfrontation sich nachteilig auf die militärische Beteiligungsmotivation auszuwirken. Der Trend in der Beziehung Bürger(in) – Armee läuft vom wohlwollenden Engagement zum wohlwollenden Ja-aber-ohne-mich! Das Militär hat in unserer hochmodernen Gesellschaft offensichtlich eine Entzauberung, eine Art *Säkularisierung* erfahren und dabei auch seine frühere gesellschaftliche Bedeutung eingebüsst. Dadurch hat sich das Prestige der Militärkarriere vermindert. In den Augen der Bürgerinnen und Bürger ist das Militär nicht mehr der Hort nationalen Selbstgefühls, sondern eine staatliche Dienstleistungseinrichtung, die weniger unter der Perspektive einer «Wir»-Loyalität, sondern unter jener von Kosten- und Nutzen-Kriterien gesehen wird. Die grundsätzliche Notwendigkeit einer Landesverteidigung wird nicht in Frage gestellt, die Legitimationsbedingungen für den Erhalt von schweizerischen Streitkräften sind intakt. Sind sie es aber auch für eine Miliz, die für ihre innere und äussere Glaubwürdigkeit traditionell auf ein hohes Engagement ihrer Bürger, namentlich freiwillig längerdienender Milizkader, angewiesen ist?

Wirtschaftliche Milizfähigkeit

Was für die gesellschaftliche Milizfähigkeit zutrifft, gilt in wohl noch stärkerem Masse für die wirtschaftlichen Voraussetzungen der Miliz. Die mit der Globalisierung der Wirtschaft verbundene spürbare Wettbewerbsverschärfung auf den Märkten erreichte in den letzten Jahren ein vorher nie dagewesenes Ausmass. Auch traditionell militärfreundliche Unternehmen müssen sich heute mehr als früher Gedanken über die Kosten der Militärabwesenheiten ihrer Kaderleute machen.

Die durch die gestiegene Hektik und Intensität der Märkte beschleunigten Führungs- und Entscheidungsrythmen, beruflich bedingte häufiger werdende Auslandsaufenthalte und viele andere Faktoren erlauben mehrwöchige Abwesenheiten von der Chefetage heute weniger als früher. Die veränderte Situation nötigt früh zur Gewichtung, zum Setzen von Prioritäten in der Laufbahnplanung. Dass mögliche Kandidaten für militärische Kaderpositionen aller Stufen diesen Druck verspüren und ihn in ihrem «Nein» zu einem Weitermachen vorwegnehmen, liegt auf der Hand. Die Saldierung zwischen dem Gewinn des Weitermachens im Militär und dem daraus resultierenden Ertrag im Zivilen stimmt eben für viele heute nicht mehr³. Es braucht dazu nicht einmal ein «Nein» von seiten des zivilen Arbeitgebers. Fähige, von der Miliz dringend benötigte zivile Führungskräfte gehen – zum Schaden unseres Milizsystems – dem Militär buchstäblich verloren.

Die Kaderrekrutierungsproblematik ist offensichtlich eng vernetzt mit Sinnfragen, der politischen und gesellschaftlichen Akzeptanz und wirtschaftlichen Aspekten. Wir müssen uns deshalb heute ernsthaft fragen, ob die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Voraussetzungen für den Erhalt der Miliz in ihrer heutigen Form noch gegeben sind.

Quantitative und qualitative Aspekte der Kadernachwuchsfrage

Besteht *quantitativ* gesehen heute ein Kadernachwuchsproblem in unserer Milizarmee? Relativ einfach lassen sich Soll-Ist-Erhebungen und -Prognosen bezogen auf Armee 95 anstellen. Danach werden wegen der Einführung der sogenannten «Gesamtdienstpflicht» ab dem Jahre 2000 zu wenige dienstpflichtige Offiziere für die Ausbildung und Führung in der A 95 zur Verfügung stehen. Eine Erhöhung der Gesamtdienstleistungspflicht für 6000 Offiziere musste deshalb verfügt werden. Ebenso zeichnen sich, gemessen am heutigen Bedarf, Defizite beim Unteroffiziers- und beim Offiziersnachwuchs generell ab.

Letztlich geht es aber nicht um die Frage, ob sich genügend Freiwillige für Kaderpositionen im Militär finden lassen, sondern darum, ob sich genügend *qualifizierte* Anwärter zur Verfügung stellen, oder ob sich die Armee in zunehmendem Masse mit der zweiten Wahl begnügen muss.

Die Entwicklung der Kaderqualität ist schwierig zu ermitteln, weil Güteaspekte sich der zahlenmässigen Erfassung weitgehend entziehen. Die Anreize zum «Weitermachen» unterliegen der Veränderung. Belegen lässt sich mittels repräsentativer Befragungen, dass das zivile Prestige einer Militärkarriere noch immer hoch ist. Eine an der MFS erstellte Studie zeigt, dass die Wertschätzung einer militärischen Karriere bei den Personalverantwortlichen der zivilen Wirtschaft zwischen 1981 und 1992 leicht gesunken ist⁴. Die militärische Position spielt nach dieser Studie bei der Anstellung und der Beförderung in den Unternehmungen heute eine geringere Rolle als früher. Zugenommen hat die Aufrechnung der externen Kosten des Militärengagements gegenüber den externen Gewinnen⁵. Alle diese Erhebungen belegen: Der zivile Wert einer militärischen Kaderposition ist nach wie vor relativ hoch, nimmt aber insgesamt ab. Von einer dramatischen Erosion kann indes nicht die Rede sein.

Eine Lösung für das Kaderproblem zu finden dürfte nicht einfach sein. Denn letztlich wurzelt das Problem «Kadernachwuchs» nicht oder nur zu einem kleinen Teil im Militär, sondern in den sich verändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

Personen und Perspektiven

Ziel der Tagung der Militärischen Führungsschule vom 26. April 1997 an der ETH Zürich war es, aus kompetenter Sicht Lageanalysen und Denkanstösse für mögliche Lösungen vorgestellt zu bekommen.

Mit den Herren Dr. Ulrich Grete, Generaldirektor der Schweizerischen Bankgesellschaft, und Dr. Hans Widmer, Direktionspräsident der Oerlikon-Bührle-Gruppe, wurden bewusst zwei Vertreter grosser Wirtschaftsunternehmungen eingeladen. Ihre Rolle an der Tagung war es, das Problem aus der betrieblichen Praxis heraus zu beurteilen und Erfahrungen aus ihren Unternehmungen einzubringen.

Dr. Iwan Rickenbacher wurde in der Rolle als Mitglied der «Gruppe Schoch» und als versierter politischer Kommunikator eingeladen. Ihm war vor allem die Aufgabe zugedacht, die gesellschaftlichen und politischen Aspekte der Problematik zu beleuchten.

Der Generalstabschef der Armee, Dr. Arthur Liener, sollte zu geäusserten Vorschlägen und Beurteilungen aus der Sicht der Armeeführung Stellung nehmen.

In der hier vorliegenden Tagungsberichterstattung werden zunächst die Positionsbezüge der vier Referenten wiedergegeben.

Vom Podiumsgespräch wird eine gekürzte und stilistisch aufgearbeitete Tonbandfassung abgedruckt. Die Abschrift erfolgte durch Schüler der Stabssekretär-Offiziersschule in Bülach und durch Herrn Oberst i. GSt René Koller. Ihre grosse Arbeit sei an dieser Stelle herzlich verdankt.

Der Anlass wäre ohne das grosse Entgegenkommen der ETH nicht zustande gekommen und ohne die umsichtige Unterstützung des Direktors der MFS, Divisionär Hansruedi Ostertag, nicht so reibungslos verlaufen. Ihnen und allen Tagungshelferinnen und -helfern gilt ein herzliches «Danke schön».

An der Tagung kamen vor allem Vertreter grosser Unternehmungen zu Wort. Es fehlten Repräsentanten kleinerer und mittlerer Unternehmungen. Das wird nun in dieser Sonderausgabe nachgeholt. Willi Haderer, Druckereiunternehmer, und Hans-Ulrich Bigler, Direktor eines Dachverbandes kleiner und mittlerer Unternehmen der Kommunikationsbranche, beleuchten in ihren von der ASMZ-Redaktion eingeholten Beiträgen die Tagungsthematik aus der Sicht der KMU.

Insgesamt vermag diese ASMZ-Beilage ein repräsentatives Lagebild der aktuellen Beziehung Privatwirtschaft – Miliz und eine Reihe von ernstzunehmenden wirtschafts- und gesellschaftsverträglichen Lösungsvorschlägen zu vermitteln.

¹ Ausgabe 1993, Verlag Schweizer Lexikon, Horw/Luzern, Band 4, Seite 585, «Milizsystem».

² Hans Widmer, Karriere als Milizoffizier – Ersatz für Managementausbildung? Neue Zürcher Zeitung, 30. 9. 1997. Vgl. weiter: U. Klöti, Die Chefbeamten der schweizerischen Bundesverwaltung. Diss. Bern 1977 sowie H. Hollenstein, Spitzenmanager in der Schweiz, Bern und Stuttgart 1987, Seite 228 ff.

³ Martin Köchli, Werner Horber, Die Milizkarriere als Kostenfaktor für die Unternehmungen (unveröffentlichte Seminararbeit) MFS, 1996; Niels Blatter, Kadernachwuchsprobleme in der Armee – Das Beispiel der Genietruppen, FORUM Nr. 26, Juni 1997, Seite 42.

⁴ Luca Bertossa, Daniel Binzegger, Stefan Bühler, Das Gewicht der militärischen Ausbildung und Karriere, Schweizerische Arbeitgeberzeitung, Nr. 3, 20. Januar 1994, Seite 65–69.

⁵ M. F. Binder, K. J. Ebnöter, B. M. Geissler, «AHEAD» – Im Vordergrund der militärischen Weiterausbildung steht heute die Frage des persönlichen Nutzens in: ASMZ 7/8, 1997, Seiten 23–26.