

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

Artikel: Privatwirtschaft und Milizkarriere
Autor: Widmer, Hans
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-64757>

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: 24.01.2026

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

Privatwirtschaft und Milizkarriere

Ich muss erst etwas über die Gesinnung des Referenten sagen, damit Sie seine Gedanken besser einordnen können: Ich bin sehr dankbar, hier aufgewachsen zu sein und hier leben und wirken zu dürfen. Ich halte die Schweiz für ein Wunder, insbesondere die Kultur der direkten Demokratie, zu dem wir höchste Sorge tragen sollen. Und ich hielt es von Kindesbeinen an für selbstverständlich, dass man für die Sicherung und Entwicklung des Staatsgebildes seine Beiträge zu leisten hat. So habe ich auch gegen tausend Diensttage geleistet – allerdings ohne das Gefühl, die Sicherheit der Schweiz im Verhältnis zum Aufwand erhöht zu haben, und deshalb auch oft ohne grosse Begeisterung.



Hans Widmer

(1940), Dr. sc. tech. und MBA (MIT), ist seit 1991 Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats der Oerlikon-Bührle Holding AG. Er war Direktor der McKinsey & Company, Zürich; Delegierter des Verwaltungsrats der Wander AG, Bern; Verwaltungsratspräsident der Schweiter AG, Horgen, und bis 1992/93 Verwaltungsratspräsident der Tecan AG, Hombrech-tikon.

Davon ist ein einziger als Oberstleutnant im Generalstab relativ stark durch Militärdienst belastet.

■ Auf der nächsten Stufe hat es 23 Unternehmer, davon bloss einen Stabs-offizier, einen Obersten im Generalstab, der allerdings nicht mehr Dienst tut. Unter den andern hat es wenige Offiziere, die ihren Dienst im Wesentlichen geleistet haben.

Da der einzige aktive Stabs-offizier zugleich der Leiter von Oerlikon Contraves ist, kann ich auch mit Bezug auf die qualitative Belastung feststellen: No problem.

Frage des Nutzens

Dennoch muss ich mich der Frage stellen, ob bei Oerlikon Bührle Milizkarrieren gefördert oder gehemmt werden sollen. Ja, ich muss heute die Frage ausdehnen auf das Grundsätzliche. Dabei verlasse ich natürlich die Fakten. Ich biete Ihnen meine persönlichen Überlegungen an.

Ein kluger Mensch lernt in jeder Lebenssituation. In der Armee, in welcher das Lernen besonders bewusst ausgebildet ist, zusätzlich. Über das rein Methodische hinaus, auf das ich nicht einzeln eingehen will, findet hier gewiss auch eine Persönlichkeitsbildung statt. Militärische Führungserfahrung ist von Nutzen.

Ein kluger Mensch lernt in jeder Lebenssituation. In der Armee, in welcher das Lernen besonders bewusst ausgebildet ist, zusätzlich. Über das rein Methodische hinaus, auf das ich nicht einzeln eingehen will, findet hier gewiss auch eine Persönlichkeitsbildung statt. Militärische Führungserfahrung ist von Nutzen.

Anforderungen in der globalen Wirtschaft

Auf beiden Ebenen, der strategischen wie der operativen, haben sich in den letzten Jahrzehnten die Anforderungen an Unternehmer und Manager erheblich erhöht. Ich will dies im einzelnen beschreiben.

Strategisch

Die Wirtschaft ist ein offenes System. Man kann eine Innovation lancieren, Teile kaufen statt herstellen, Abteilungen schliessen usw.: Das Unternehmen funktioniert weiter. Insbesondere ist seine Rolle nicht a priori definiert. Es hat wohl eine Ausgangslage und es hat einen Markt mit Kunden und Wettbewerbern, aber seine strategischen Möglichkeiten sind grenzenlos.

Hinzu kommt, dass aus einer erfolgreichen Strategie Mittel resultieren, die für den Ausbau des Erfolges einge-

Kostenfaktor

Ich wollte mich vergewissern, dass wir auch von den korrekten quantitativen Annahmen ausgehen, und habe festgestellt, dass beispielsweise bei Oerlikon Contraves AG 32% der Mitarbeiter Frauen und Ausländer und 27% nicht dienstpflichtig sind. Dass die Dienstpflichtigen also die restlichen 41% ausmachen und davon 6% Offiziere sind.

Würden alle Dienstpflichtigen im Jahr durchschnittlich 1½ Wochen Militärdienst leisten, so entspräche dies einem Personalaufwand von der Grössenordnung zwei Millionen. Dies macht an einem Umsatz von einer halben Milliarde gerade vier Promille aus.

Natürlich ist es immer angenehm, zusätzlich zwei Millionen zu sparen – aber bei einem guten Unternehmen geht ein solcher Betrag unter. Fazit: *Der Milizdienst ist quantitativ kein Problem.*

Qualitatives Problem

Bekanntlich hängt das Gedeihen einer Firma von deren Management ab – nicht allein, aber unverzichtbar. Wenn es die geistige Energie wie auch die Zeit ausserhalb des Geschäfts verbringt, so kann dieses nicht sein volles Potential umsetzen.

Ich habe deshalb in den obersten Etagen nachgeforscht: ■ Auf der Stufe Konzern gibt es einen Chief Executive, einen Chief Financial Officer und fünf Gruppenleiter.

setzt werden können. Und umgekehrt. Dabei unterliegt jeder einzelne strategische Schritt dem Erfordernis von Innovation und Risiko.

Dies bedeutet für den Unternehmer/Manager eine ganz besondere Anforderung: Er muss andauernd alle Ziele und Tätigkeiten in Frage stellen. Er hat keinen Auftrag – nur Möglichkeiten. Er muss sich seine Welt erfinden, und er muss ertragen, dass eine Erfindung scheitern kann.

Es ist gewiss keine unnütze Fähigkeit, jederzeit Übersicht und Ordnung zu halten, Reglemente befolgen oder Instruktionen umsetzen zu können, aber das ist nicht das Entscheidende. Ich gehe sogar davon aus, dass wir reichlich «Verwalter» haben, dass wir Verwaltung auch an beliebig niedrige hierarchische Stufen delegieren können. Der wesentliche Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit, Neues, Niedagewesenes zu schaffen.

Operativ

Es gibt keinen Chef, der mehr weiss als das Kollektiv seiner Mitarbeiter. Es werden sich nur jene unter den Unternehmern durchsetzen, welche die Kreativitäts- und Leistungspotentiale ihrer Mitarbeiter auszuschöpfen wissen.

Der moderne Manager fragt sich: «Wenn doch Frau Maier eine Familie mit behindertem Kind und schwierigem Mann und knappem Budget schmeissen kann – warum soll sie in der Firma bloss Erbsen zählen?»

Die Kunst besteht darin, den Mitarbeitern einen möglichst weiten Rahmen zu stecken – abgeleitet selbstverständlich aus den strategischen Zielen –, in welchem sie selbst die Lösung ihrer Probleme finden: Kann ich das Maschinchen mit weniger Teilen bauen, kann ich den Markt direkter beliefern, kann ich dem Lieferanten bei der Verbesserung von Liefertreue und Qualität helfen usw.?

Die Anforderungen sind wiederum ganz anders als bei der Auftragskaskadierung: Es braucht Selbstwert a priori, die Grösse, Ideen von unten zu tolerieren, die Sache im Vordergrund zu behalten. Das bringt der Durchschnittsmensch nicht fertig, und selbst der Talentierte muss hart üben.

Aber aus dem Militärdienst wird man es nicht mitbringen. Das militärische System ist nicht offen, da herrscht keine Fuzzy Logic, kein Chaos, was oft die Voraussetzung für Innovation ist. Das Militärische ist nicht zufällig oder anachronistischerweise, wie es ist.

Würdigung

Sie sehen schon, welchen Saldo ich ziehen werde:

- Ich halte das in der Milizkarriere zu Erwerbende wohl für nützlich, aber für sekundär.
- In der Folge ist mir der Aufwand einer Milizkarriere, wenn er nur aus der Perspektive des Nutzens für die Managementkarriere gewogen wird, zu hoch.
- Ich halte ganz andere Fähigkeiten für entscheidend. Diese werden im Militär nicht nur nicht geschult. Die militärische Erfahrung mit der personellen wie auch der

Auftragshierarchie ist diesen eher abträglich. Positive Veranlagungen werden oft noch verschüttet.

Wenn ich also alle meine Gedanken zum Nennwert nehme, darf ich Militärkarrieren aus utilitaristischer Sicht nicht fördern.

Verbesserungsvorschlag

Bei allen unseren strategischen Geschäftseinheiten ist heute eine Intensität des Wettbewerbs zu Gange, welche kein Fackeln zulässt. Anders als im schweizerischen Militärdienst geht es um Leben und Sterben. Anders denn als Nummer eins gibt es kein anständiges Leben. Und das heisst, der Beste auf dem Globus zu sein.

Wenn ich mir vorstelle, was ein Leiter von Balzers Process Systems an Veränderung in einem Jahr bewältigen muss: Gegenstand ist u.a. Data Storage, also Compact Discs, Video Discs, beschreibbare Discs, Hard discs. Die Lebenszyklen sind zwischen 18 und 36 Monaten. Der Fortschritt pro Zyklus an die 50% (Leistung und Preis kombiniert). Die Kundschaft ist in Japan, die Wettbewerber auch oder in Amerika. Wer nicht das persönliche Vertrauen der Entwicklungsleiter neuer Systeme genießt, in welche eine Grossfirma ohne weiteres eine Milliarde investiert, der kommt nicht zum Zug. Für den vierzigjährigen Business-Unit-Leiter (Umsatz 400 Millionen) wäre die Führung eines Bataillons oder Regiments ein Karrierekiller. Das ist wohl ein Extremfall, aber er illustriert die Tendenz.

Die zwei Dinge, die ich vorschlage, lehnen sich an Einsichten an, die ich aus Gesprächen mit israelischen Generalen gewonnen habe: Die Milizkarriere muss viel früher einsetzen, als das heute der Fall ist. Mit 38 müsste man das Regiment abgeben können. Nicht nur wäre man dann frei für Balzers Process Systems, sondern man hätte das, was überhaupt aus dem Militär zu lernen ist, auch zur richtigen Zeit zur Verfügung.

Ich würde mir zweitens wünschen, dass die Milizkarriere einen höheren Eliteappeal bekommt: Man sollte die Anforderungen wie das Lehrangebot ausdehnen – auch Auslandsaufenthalte einschliessen. Die Auswahl verschärfen.

Ich denke überhaupt, die Armee sollte vom Pflichterfüllungsmief wegkommen zur Leistung. Wirklich Freude machte mir meine Arbeit als Kompaniekommandant, als die ganze Kompanie die Hechttrolle über den Schwedenkasten längs machte, mit den Motorfahrzeugen doppelt so schnell gefahren wurde, als das Reglement gestattete – aber im Gegensatz zur Schwesterkompanie keine Unfälle zu beklagen waren, wir besser schossen, schneller liefen – aber keinen je in Arrest hatten.

Also wenn da ein Schuss Höchstleistung, und zwar zur Zeit vor dem Take off der Business-Karriere hinzukäme, dann würde ich mein Urteil, dass man die Milizkarriere heute nur als vaterländisches Opfer legitimieren könne, revidieren.