

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

**Artikel:** Zivile versus militärische Karriere in der Schweiz?  
**Autor:** Grete, Ulrich  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-64758>

### **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:** 11.12.2025

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

## Zivile versus militärische Karriere in der Schweiz?

### Einleitung

Meine Ausführungen zum Thema zivile versus militärische Karriere in der Schweiz stützen sich auf Erfahrungen und Erkenntnisse, welche einerseits auf über 25 Jahre Tätigkeit bei einer schweizerischen Grossbank aufgebaut wurden und andererseits eine militärische Karriere bis zum Grad des Obersten im Generalstab reflektieren. Innerhalb der UBS habe ich in Stabs- und Führungsfunktionen gearbeitet. Dabei habe ich das Geschäft in der Schweiz und internationale Aktivitäten an Standorten ausserhalb der Schweiz sowie schweizerische und ausländische Kunden kennengelernt.

### Exkurs

Gestatten Sie mir vorgängig eine Aussage aus dem militärischen Bereich, welche aufgrund des Auftrages des von mir geführten Armeestabteils wohl zulässig ist.

Bei der Problemstellung um das Verhältnis zwischen einer zivilen und militärischen Karriere geht es nach meiner persönlichen Überzeugung aus militärischer Sicht nicht um eine primäre, sondern um eine nachgeordnete Thematik. Es stellt sich nämlich zuerst die Frage, welche Aufgabe die Armee im Rahmen einer Gesamtstrategie zur Bedrohungsabwehr heute und in Zukunft zu erfüllen hat. Aufgrund dieser Entscheidung ist festzulegen, welches die zweckmässigen Mittel und die entsprechende Gliederung sind, um den aus der strategischen Aufgabenzuweisung resultierenden Aufträgen gerecht zu werden.

Daraus resultiert die Frage nach der personellen Grösse und Ausgestaltung der Armee. Ein Teilgebiet dieser Frage ist der Kaderbedarf und in der Folge erst der allfällige Konflikt zwischen zivilen und militärischen Kaderansprüchen.

In der Schweiz behandeln wir dieses Problem jedoch gerade umgekehrt. Unser Staatsrecht etabliert die allgemeine Wehrpflicht der männlichen Bevölkerung und das Milizsystem aus verständlichen Gründen schon seit vielen Generationen als gegebene, fundamentale Grössenordnungen. Die neuesten Revisionen der entsprechenden Vorschriften haben daran nichts geändert. Der Themenkreis gehört zu den typischen schweizerischen Tabus. Es scheint mir verhängnisvoll, wenn Problemstellungen mit nachge-



**Ulrich Grete**

(1942), Dr. iur., ist Generaldirektor, Mitglied der Konzernleitung und Leiter der Fachsparte Ressourcen und Management Support der Schweizerischen Bankgesellschaft (UBS). Er war von 1968 bis 1972 bei der Winterthur Versicherung in der Produkteplanung tätig. Ulrich Grete ist Mitglied des Verwaltungsrats der Aluisse-Lonza Holding AG, Zürich, sowie der SGS Société Générale de Surveillance Holding SA, Genf.

ordneter Bedeutung in die primäre Position vorgerückt werden. Ich bin überzeugt, dass wir den Übergang von einer auf die Bedrohungssituation des Kalten Krieges ausgerichteten Armee zu einem Instrument, welches heutigen und zukünftigen Ansprüchen genügen kann, bei weitem noch nicht geschafft haben. Der Bestand der Armee und die Zahl der Kaderstellen sind daher in Frage zu stellen.

Es kommt noch ein weiterer Punkt erschwerend dazu. Es gehört zum schweizerischen Selbstverständnis, dass der gemeinsame Militärdienst grundlegende Funktionen erfüllt für die Schaffung eines Zusammenhaltes in der Bevölkerung quer durch soziale, berufliche, ausbildungsbezogene und sprachliche Schichten. Für das Aufrechterhalten der Willensnation Schweiz spielt er eine wesentliche Rolle. Diese Funktion kann aber nur mit einer allgemeinen

Wehrpflicht und einem Milizsystem erfüllt werden. Ist es heute noch richtig, derartige Ansprüche ins Zentrum zu stellen?

### Von der schweizerischen Grossbank zum internationalen Finanzdienstleister

Die UBS hat sich in den letzten 25 Jahren von einem Unternehmen mit dem Schwergewicht des Personals in der Schweiz, im Ausland hauptsächlich schweizerische Expatriates beschäftigend, zu einem international mit den führenden Adressen konkurrierenden Anbieter von Finanzdienstleistungen entwickelt. Weniger als 50% des gesamten Personalbestandes werden heute für echt schweizerische Geschäftstätigkeiten eingesetzt. An den Standorten im Ausland arbeiten hauptsächlich Ausländer. Der schweizerische Expatriate gilt als teuer und bezüglich beruflicher Erfahrung höchstens ebenbürtig. Die Bedeutung der Geschäftstätigkeit an den ausländischen Standorten nimmt kontinuierlich zu, und die im Ausland ansässigen Kunden repräsentieren heute das grössere Potential als die Kunden in der Schweiz. Sie sind mir natürlich trotzdem alle als UBS-Kunden sehr willkommen! Das ist insbesondere von Bedeutung, weil es sich im Ausland schwergewichtig um Einzelkunden handelt, deren individuelle Bedürfnisse mit grossem Einsatz befriedigt werden. In der Schweiz stehen wir dem-



gegenüber in einem beträchtlichen Teil unserer Aktivitäten einer Grosszahl von Einzelkunden gegenüber, welche gleiche oder ähnliche Bedürfnisse haben, die nur mit überlegten, aber eben gemeinsamen und nicht individuellen Lösungen befriedigt werden können.

Während früher Organisationsstrukturen mit differenzierten und hierarchisch stark gegliederten Verantwortungsbereichen zweckmässig waren, stehen im heutigen Geschäft flache Hierarchien, Fachspezialisten und wechselnde Teams für die Bearbeitung von Kundenbedürfnissen im Vordergrund. Eine Konsequenz dieser Entwicklung ist der effektive Rückgang echter Führungsstellen und deren Ersatz durch mit Kaderrängen ausgestattete Spezialistenpositionen. Eigentliche Führungspositionen sind in der UBS heute weniger zahlreich zu finden als vor 10–20 Jahren, obwohl der Personalbestand deutlich zugenommen hat.

Die Zusammensetzung der für die Führung verantwortlichen Personengruppe hat sich zwar langsam, aber im Endeffekt stark verändert. Waren es noch vor 10 Jahren fast nur Schweizer, welche Direktionsränge mit Führungsaufgaben bekleideten, so liegt die Leitung der ausländischen Tochterbanken und Filialen sowie der in diesen existierenden Untereinheiten heute schwergewichtig bei Ausländern. Das ist richtig und notwendig, wenn es in Konkurrenz zu lokalen Anbietern das Geschäft von lokal ansässigen Kunden zu gewinnen gilt. Aber auch in der zentralen Führung sind Veränderungen festzustellen, welche diese Entwicklung reflektieren. Eine zunehmende Zahl zentraler Aufgaben in verschiedenen geschäftlichen Gebieten mit internationaler Bedeutung werden heute durch Ausländer erfüllt, weil sie die richtige Erfahrung und Fachkompetenz mit sich bringen. Wesentlich für die hier zur Diskussion stehende Problematik ist, dass derartige Führungs- und Fachpositionen in bezug auf Kaderauswahl und Einsatz ein grosses Gewicht besitzen. Demgegenüber sind die Führungspositionen im eigentlichen schweizerischen Geschäft selbstverständlich weitestgehend durch Schweizer besetzt. Eine wesentliche Konsequenz dieser Zweiteilung ist, dass das Führungskader auf Direktionsstufe dem Thema «Kaderfunktion in einer Milizarmee» mit unterschiedlicher Einstellung begegnet. Von Bedeutung ist insbesondere, dass die UBS heute in der Schweiz zwar nach wie vor mit schweizerischen Instituten in Konkurrenz steht, welche sich grundsätzlich gleichen sozialen und politischen Rahmenbedingungen gegenübersehen. Im internationalen Geschäft sind unsere Konkurrenten jedoch Banken aus verschiedensten Ländern. Die Liberalisierung der Finanzmärkte, die Öffnung des Zuganges zu Märkten über politische Grenzen hinweg sowie das im Vergleich zur Schweiz im Ausland grössere Wirtschaftswachstum führen dazu, dass die Bedeutung des internationalen Geschäftes zunimmt. Im Angebot von Dienstleistungen sind die Mitarbeiter das entscheidende Gut. Konkurrenten, welche geringeren Belastungen durch Ansprüche des Staates auf ihre Mitarbeiter gegenüberstehen, haben einen klaren Vorteil. Bei dieser Betrachtung fällt insbesondere ins Gewicht, dass in anderen Staaten mit einer allgemeinen Dienstpflicht die Kader der Armee in der Regel nicht nach dem Milizsystem bereitgestellt werden.

## Stellung militärischer Kader in der Unternehmung

Inhaber militärischer Kaderfunktionen haben in der UBS immer besonderes Ansehen genossen. Es galt zwar nie der Grundsatz, dass ein militärischer Rang Voraussetzung für eine Anstellung oder eine Ernennung war, doch wurden bei der Auswahl von Kandidaten für Führungspositionen bei echt vergleichbaren bankfachlichen Voraussetzungen nicht selten Kandidaten mit militärischer Führungserfahrung vorgezogen. In den oberen Rängen in der UBS waren während vielen Jahren Stabsoffiziere in grösserer Zahl zu finden. Die Bank hat heute noch den Ruf, einen militärischen Stil zu pflegen.

Heute sind jedoch die Verhältnisse deutlich anders. Militärische Kaderangehörige niedrigerer Ränge, insbesondere in der Altersgruppe bis etwa 30 Jahre, stellen sich nicht wesentlich anders als in der Vergangenheit. Sie sind anerkannt und geschätzt. Ihre spezifische praktische Führungserfahrung wird noch als positives Element erkannt. Besonderes Ansehen geniessen sie jedoch nicht mehr. Je mehr jedoch eine Tätigkeit im internationalen Konkurrenzumfeld situiert ist, desto eher ist das Risiko vorhanden, dass die zeitliche Belastung einer militärischen Funktion ein Hindernis wird. Ich kenne zwar keinen einzigen Fall, in dem von seiten der Vorgesetzten eine höhere militärische Kaderposition oder entsprechende Karriereabsichten zum Auswahl- oder Ernennungshindernis geworden wären. Es ist vielmehr so, dass der stark erhöhte Leistungsdruck interessierte Anwärter auf militärische Karrieren zu einem Abwägen mit anderen Gewichtungen als in der Vergangenheit führt. Das Resultat ist der Verzicht auf eine militärische Karriere oder der Verzicht auf deren Fortführung. Damit verbunden ist ganz eindeutig eine Reduktion des spezifischen Ansehens, welches früher Inhaber höherer militärischer Ränge genossen haben. Parallel dazu geht innerhalb der UBS die Zahl der Stabsoffiziere in höheren Rangstufen anteilmässig rasch zurück.

Selbstverständlich ist dieser Trend dort ausgeprägter, wo Chefs eine Rolle spielen, welche mit dem schweizerischen System nicht vertraut sind. Für eine grössere Zahl interessanter und karrieremässig vielversprechender Aktivitäten ist die Fähigkeit, im Ausland eingesetzt zu werden, entscheidend. Dort beschäftigen wir immer weniger schweizerische Chefs. Die militärische Karriere kann für internationale berufliche Karrieren sehr wohl zum Hindernis werden.

Zusammenfassend lässt sich die Situation so beschreiben, dass der militärische Karriereweg mindestens noch wohlwollend geduldet wird. Direkte Hindernisse werden von den Führungsverantwortlichen in der Bank nicht aufgebaut. Interessierte Kandidaten verspüren jedoch einen Druck, der sie viel häufiger als früher zu einer «Entweder-oder-Wahl» führt. In dieser Situation obsiegt in aller Regel der permanente Wert, also der Beruf, und es unterliegt die effektive Nebensache, also die Militärkarriere.

Die kritische Grenze ist u.a. aus Altersgründen und der damit verbundenen Entwicklung einer beruflichen Karriere, im Bereich des Ranges Hauptmann und der Funktion



eines Einheitskommandanten anzusetzen. Nicht nachweisen lässt sich, dass aus der Sicht der Bank schlechter qualifizierte Führungskräfte noch eher zu militärischen Karrieren zur Verfügung stehen. Es ist vielmehr so, dass das grundsätzlich vorhandene personelle Potential für militärische Aufgaben auf Kaderstufe in einem gegenüber früher deutlich geringeren Ausmass ausgeschöpft werden kann.

## Der Wert einer militärischen Ausbildung

Es ist auch heute in Funktionen in unserem Geschäft in der Schweiz und im Ausland unbestritten, dass eine militärische Grundausbildung nicht wegen ihrer militärtechnischen Aspekte, sondern wegen ihrer Erziehungswirkung auch im Geschäftsleben positiv verwendbare Resultate produziert. Von Militärfeindlichkeit oder deutlicher Zurückhaltung gegenüber militärischen Engagements im allgemeinen zu sprechen, ist daher falsch. Ebenso klar ist es, dass eine militärische Karriere rascher und intensiver eine spezifische Führungserfahrung vermittelt, welche auch in beruflichen Führungsaufgaben nutzbringend ist. Die gleiche Feststellung trifft auch in einem recht guten Ausmass bezüglich Erfahrungen im Teamwork zu, wie es in militärischen Stäben intensiver geübt werden kann als im normalen beruflichen Umfeld.

Aus der Sicht einer Unternehmung wie der UBS sind jedoch zwei Aspekte der militärischen Karriere ganz eindeutig problematisch.

Einmal ist es die Feststellung, dass gute Mitarbeiter zu oft aus einer Dienstleistung zurückkehren und mit guten Gründen den aktuellen Sinngehalt, die Zieltreue und den Forderungsgrad ihres Militärdienstes kritisieren. Im Spannungsfeld hoher ziviler Ansprüche gegenüber der Militärdienstpflicht sind Halbheiten in den Dienstleistungen Gift. Unsere Armee muss eine klare, im Rahmen strategischer Ziele festgelegte Aufgabe erfüllen. Einsätze ausserhalb dieser, z.B. die Vorbereitung und Begleitung von Sportanlässen, der Missbrauch für andere organisatorische Funktionen oder ein nicht voll ausgefüllter Dienstbetrieb mit Konzessionen an die Disziplin, dürfen heute noch viel weniger toleriert werden als in der Vergangenheit. Die Verstösse gegen diese Forderung sind viel zu zahlreich und die Bereitschaft, das zu akzeptieren, ist heute nicht mehr vorhanden.

Dann ist das Verhältnis zwischen Zeitaufwand und aus der Sicht der Unternehmung aus der militärischen Karriere generierbarem Nutzen heute nicht mehr genügend ausgewogen, vor allem ab der Stufe Einheitskommandant und in entsprechenden Stabsfunktionen. Die Veränderung unserer Geschäftstätigkeit, der höhere Konkurrenzdruck, die Internationalisierung unserer Tätigkeit und die damit verbundenen Konsequenzen sind derart, dass für Funktionen höherer Stufe das Nutzen-/Kosten-Urteil zuungunsten der militärischen Karriere ausfällt.

Hier liegt aus meiner Sicht das entscheidende Problem. Es wird noch akzentuiert durch die Tatsache, dass eine schweizerische Militärkarriere nach heutigem Muster sich bis zum 40., 50. oder 55. Altersjahr erstreckt. Ab etwa 35

werden aber in unserer Unternehmung Positionen erreicht, bei denen mehrwöchige Abwesenheiten nur mehr schwer zu verkraften sind. Dass die Militärdienstpflicht zulasten der Ferien erfüllt wird, ist ja wohl kaum ein sinnvoller Ausweg. Militärdienstliche Abwesenheiten kosten schweizerische Unternehmen Geld. Diese versteckte Finanzierung des Militärbudgets ist staatspolitisch und im Vergleich zu Konkurrenten ein echtes Problem. Aus der Sicht einer weltweit aktiven und grossen Unternehmung ist das aber bis heute nicht ein ins Gewicht fallendes Hindernis. Aus der Sicht mittlerer und kleinerer Betriebe mag es sehr wohl eine wesentlichere Rolle spielen.

## Thesen

1. Die durch die Armee zu erfüllende strategische Aufgabe erfordert nicht mehr die volle Ausschöpfung der personellen Ressourcen. Solange eine Struktur aufrechterhalten wird, die dieser Tatsache widerspricht, sind viele militärische Kaderstellen nötig. Dadurch wird ein Zielkonflikt ausgelöst.
2. Das wirtschaftliche Umfeld verunmöglicht mehr und mehr die Erfüllung der klassischen Dualität «zivile und militärische Karriere», wenn in beiden Funktionen den geforderten qualitativen Ansprüchen genügt werden soll.
3. Der grundsätzliche Wert militärischer Ausbildung und Erfahrung wird auch von international tätigen schweizerischen Unternehmen nach wie vor anerkannt. Hindernisse werden einer militärischen Karriere nicht direkt in den Weg gelegt. Vielmehr realisieren die Kandidaten für eine Doppelkarriere, dass die konkurrierenden Ansprüche nicht seriös gleichzeitig erfüllt werden können.
4. Es muss gehandelt werden. Grundsätze, welche während Generationen als gegeben erachtet wurden, müssen ersetzt werden, wenn eine in Zukunft unhaltbare Situation vermieden werden soll.
5. Die zeitliche Bindung in der Armee ist zu reduzieren, nicht nur durch eine Konzentration der Erfüllung der Dienstpflicht von Soldaten und Unteroffizieren auf total 1 bis 2 Jahre, sondern auch für Offiziersfunktionen.
6. Eine zeitlich anspruchsvolle militärische Karriere muss mit ca. 35 Jahren abgeschlossen sein. Für erfolgreiche und daher stark belastete zivile Kader ist ab diesem Alter in der Mehrzahl der Fälle eine Doppelfunktion nicht tragbar. Soll das Milizsystem gewahrt bleiben, muss es trotzdem möglich sein, Staboffiziersränge zu erreichen. Die Struktur der Dienstleitungen über Zeit muss daher grundlegend geändert werden. Die berufliche militärische Karriere als Führer und nicht als Instruktor nach schweizerischem Verständnis muss geschaffen werden. Sie ist so zu strukturieren, dass ein Wechsel in eine zivile Aufgabe nach einigen Jahren möglich ist.