

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

**Artikel:** Aus Sicht des Klein- und Mittelunternehmers ist die militärische Führungsausbildung fast die beste aller Möglichkeiten  
**Autor:** Haderer, Willy  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-64762>

### **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:** 15.04.2026

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

## Aus Sicht des Klein- und Mittelunternehmers ist die militärische Führungsausbildung fast die beste aller Möglichkeiten

**Im Anschluss an die Frühjahrestagung der Militärischen Führungsschule an der ETH Zürich unterhielt sich die ASMZ mit einem Besucher des Anlasses. Als Ergänzung zu den Überlegungen, die vorwiegend die Problematik aus Sicht internationaler Grossbetriebe beleuchteten, kommt im weiteren die Sicht eines Kleinunternehmers zur Darstellung.**

**ASMZ:** Beim Lesen Ihres Lebenslaufs fällt auf, dass Sie sich sowohl im Beruf wie auch in Politik und Militär sehr stark im Rahmen des Milizgedankens engagieren. Welchen Stellenwert messen Sie dem Milizprinzip innerhalb unserer direkten Demokratie ganz generell bei?

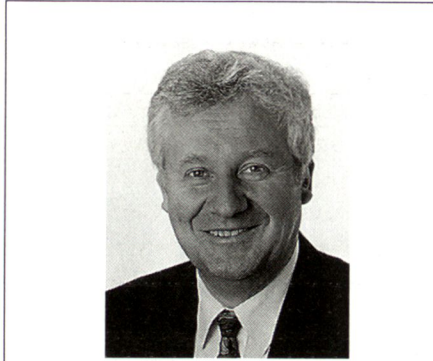
**Willy Haderer:** Ich bin überzeugt, dass auch heute noch das Milizprinzip innerhalb unserer Gesellschaft eine sehr hohe Bedeutung hat. Allerdings zeigt sich zurzeit auf allen Stufen zunehmend die Schwierigkeit, fähige Kandidaten zu finden, die sich trotz dem wirtschaftlichen Druck freistellen können oder wollen.

Auf politischer Ebene lässt sich im Kanton Zürich in verschiedenen Gemeinden die Tendenz beobachten, wonach die Behörden das Problem mittels höherer Entschädigungen beheben wollen. Ich bin indessen überzeugt, dass damit allein keine valable Lösungsalternative gefunden ist. Eine Motivation, die in einem Nebenamt in erster Linie eine zusätzliche Einnahmequelle sieht, ist meines Erachtens jedenfalls für ein Milizamt nicht ausreichend.

Lösungsalternativen sind deshalb in der Richtung zu suchen, wie sich die Instanzen bei Kandidaten besser bewerben können. Dieses Grundproblem stellt sich somit nicht nur den Gemeinden, sondern auch dem Militär.

*Was hat Sie persönlich dazu bewogen, sich im Rahmen des Milizgedankens derart intensiv zugunsten der Öffentlichkeit zu engagieren?*

Meine persönliche Motivation ergab sich grundsätzlich am Interesse und der Möglichkeit, eigene Führungserfahrungen zu sammeln. Selber entscheiden zu können und durch Eigeninitiative Prozesse in Bewegung zu bringen bzw. zu gestalten, ist für mich immer wieder neu eine enorme Herausforderung. Dabei ergibt sich hier kein grundlegender Unterschied zwischen meinem militärischen und politischen Engagement.



**Willy Haderer**

(1944), Druckereiunternehmer; seit 1980 Zentralvorstandsmitglied/Finanzchef Viscom; seit 1970 Gemeinderat, seit 1986 Gemeindepräsident in Unterengstringen; seit 1990 Präsident Zürcher Plangruppe Limmattal; seit 1991 Kantonsrat (SVP) Kanton Zürich; seit 1994 Mitglied der Schweizerischen Gewerbekammer; im Militär Oberst der Uem Trp.

*In Ihren Aussagen fordern Sie eine verbesserte Bewerbung durch die militärischen Instanzen zur Rekrutierung fähiger Kandidaten. Ist diese Forderung angesichts des generellen Wertewandels hin zur Individualisierung und Selbstverwirklichung überhaupt realistisch? Wie kann Ihre Aufforderung ganz konkret umgesetzt werden?*

Meiner Ansicht nach haben sich die persönlichen Werte gar nicht so stark geändert, wie das immer wieder gesagt wird. Sowohl zu meiner Zeit wie auch heute rückt man ohne sonderliche Begeisterung in den Militärdienst zuerst einmal ein, weil es eine staatsbürgerliche Pflicht ist. Entsprechend wichtig wird somit ein positiver Dienstbetrieb, der das Interesse an der Übernahme von Führungsverantwortung im Sinne, wie ich dies vorangehend ausgeführt habe, weckt und fördert.

Hingegen hat innerhalb der Wirtschaft ein kompletter Wertewandel stattgefunden. Man ist heute im Gegensatz zu früheren Zeiten wenig bereit, ein Milizengagement zu unterstützen und die dafür notwendige Zeit zur Verfügung zu stellen. Am wenigsten geändert hat sich wahrscheinlich die Situation im Kleinbetrieb, da hier diese Problematik aufgrund der Betriebsstruktur seit jeher gegeben war. Hingegen ist die Freistellung von Personal im Milizverfahren – und damit verbunden lange Abwesenheiten – in Mittel- und Grossbetrieben aufgrund der wirtschaftlichen und konjunkturellen Entwicklungen zu einem grossen Problem geworden. Dies führt dazu, dass vermehrt noch als früher ein Milizengagement mit zusätzlichem zeitlichen Aufwand verbunden ist. Es wird trotz Abwesenheit am Arbeitsplatz die normale Leistung verlangt, die Kompensation muss somit über die Freizeit erfolgen.

Für den militärischen Bereich ergeben sich daraus nun zwei grundlegende Anforderungen: einerseits muss sich das Militär gegenüber dem einzelnen Wehrmann wieder besser «verkaufen» und die entsprechende Überzeugungsarbeit gezielt und kontinuierlich leisten. Andererseits muss auch der Wirtschaft deutlich gemacht werden, dass sich aufgrund der Führungsausbildung Synergien ergeben. Führungsverantwortung kann im Militär nämlich nicht nur gelernt, sondern insbesondere auch trainiert werden. Dieser besondere Aspekt des Milizsystems ist gegenüber der Wirtschaft vermehrt zu kommunizieren, da militärische Führungserfahrung auch innerhalb der Wirtschaft in entsprechenden Chargen gezielt genutzt werden kann. Meines Erachtens

klafft militärische und wirtschaftliche Führungsausbildung in der Praxis nicht weit auseinander, die Führungsgrundsätze sind weitgehend dieselben.

*Muss angesichts des wirtschaftlichen Drucks auf die Unternehmungen (Globalisierung, Kostendruck, Strukturbereinigungen usw.) die Sicherheitspolitik den Bedürfnissen der Wirtschaft angepasst werden, oder gilt nach wie vor das Primat der Politik?*

Die Privatwirtschaft ist angewiesen darauf, dass man Rücksicht nimmt auf die geschilderten (zeitlichen) Freistellungsprobleme. Es ist heute nicht mehr möglich, Kandidaten, die in entscheidenden Phasen der zivilen Karriereentwicklung stehen, gleichzeitig zu stark durch militärisches (Karriere)-Engagement zu belasten. Dies bedeutet für mich, dass der militärische Karriereweg ganz eindeutig gestrafft werden muss. Eine jährliche Beanspruchung von rund dreissig Diensttagen bis ins Alter von 50 Jahren entspricht heute nicht mehr den wirtschaftlichen Realitäten. Hier muss das EMD konzeptionell einen klaren Richtungswechsel einschlagen.

Die gestrafften Karrierewege bringen einen zusätzlichen, positiven Aspekt mit sich, indem die militärischen Amtszeiten deutlich gestrafft werden. Es ist nicht einsichtig, weshalb schon für die Stufe Hauptmann lange Wartezeiten einzuhalten sind, bevor man in eine neue Funktion hinüberwechseln kann. Entweder befindet man einen Kandidaten als fähig und befördert ihn ins entsprechende Amt oder lässt eine Weiterentwicklung eben sein. Mit dieser Personalpolitik wäre beispielsweise eine Oberstenkarriere mit maximal 40 Jahren abgeschlossen.

Bezogen auf die Sicherheitspolitik würden als weiteres Plus laufend junge Leute aufgrund ihrer militärischen Karriereentwicklung in höheren Funktionen geschult und, damit verbunden, würde das Verständnis für diese Probleme auf eine breitere Basis abgestützt.

*Ergeben sich aus Ihrer Sicht als Unternehmer eines Kleinbetriebes Synergien zwischen der militärischen und der zivilen Führungsausbildung?*

Ich bin der Meinung, dass die militärische Führungserfahrung und das Führungstraining bereits ab Stufe Unteroffizier für einen Betrieb im Zivilen äusserst wertvoll sind. Als ich in jungen Jahren den elterlichen Betrieb übernommen habe, war es für mich persönlich äusserst wertvoll, eine Ahnung davon zu haben, wie man mit Personal umzugehen hat und wie man miteinander eine Leistung erzielen kann. Mit anderen Worten: militärische und berufliche Führung sind absolut deckungsgleich, weil dies nichts zu tun hat mit Reglementen oder starrem Dienstbetrieb. Entscheidend ist letztlich immer das Teamwork, nur der Umgangston kann verschieden sein. Selbstverständlich kann man sich die Schulung auch im Zivilen aneignen, aber das Training ist in diesem Fall dann nur in den eigenen Betrieben möglich.

Wenn die Straffung der militärischen Karrierewege erfolgt, werden sich aber auch auf Stufe Offiziersausbildung nach wie vor Synergien ergeben. Vor allem ab Hauptmann kommt dann vermehrt die Planungserfahrung zum Tragen und als Bat/Abt Kdt lernt man schliesslich, das Instrument

des Stabes zielgerichtet und effizient einzusetzen. Dies sind alles Abläufe, die man später in ähnlicher Form innerhalb eines Betriebes auch wieder benötigt. Die Fähigkeit, einen Stab einzusetzen, Aufträge zu erteilen und die Grundlagen zu erarbeiten, die schlussendlich einen gereiften Entscheid erlauben, sind auch in der Wirtschaft unabdingbare Voraussetzungen zum Erfolg. Der Unterschied zwischen Militär und Unternehmung liegt praktisch nur in der Terminologie.

*Was macht aus Sicht der Klein- und Mittelunternehmungen (KMU) die militärische Kaderausbildung attraktiv, was spricht eher für einen zivilen Bildungsweg mit Verzicht auf die militärische Laufbahn?*

Gerade aus Sicht des KMU ist die militärische Führungsausbildung fast die beste aller Möglichkeiten. Aufgrund unseres geltenden Milizsystems leistet man sowieso Militärdienst mit den Grundschulen zu Beginn und den anschliessenden Wiederholungskursen. Wenn nun ein Kleinunternehmer zusätzlich die Möglichkeit nutzt, sich eine Führungsausbildung anzueignen, kann er sowohl diese wie auch das damit verbundene Training zu Hause im Betrieb im Massstab 1:1 umsetzen.

Der wesentliche Vorteil im Unternehmen liegt darin, dass der Kleinunternehmer nicht noch lange qualitativ hochstehende Managementkurse evaluieren muss, um im Zivilen eine gleichwertige Führungsschulung zu erhalten. Beobachtungen in der Praxis zeigen oft schon nur in dieser Frage eine Überforderung. Aus Zeitgründen wird dann dieser Ausbildungsteil lange vor sich her geschoben und schliesslich gänzlich verpasst.

Hier schliesst sich der Kreis: Militärdienst muss man auf jeden Fall leisten. Weshalb also die Vorteile der militärischen Führungsausbildung nicht gezielt für unternehmerische Zwecke nutzen und einsetzen?

Im Zusammenhang mit der Fragestellung, was einen zivilen Bildungsweg attraktiv mache, ist festzuhalten, dass im Militär das für die Branche spezifische Fachwissen nicht geschult werden kann. Diesen Ausbildungsbedarf decken bei uns in der Schweiz im Wesentlichen die Branchenverbände ab, bei denen dieser Aspekt gross geschrieben wird und die entsprechend bezüglich Fachwissen vorzügliche Schulungsmöglichkeiten anbieten. Hingegen gibt es bei uns in der Schweiz nicht derart viele, für Kleinbetriebe zugängliche Führungsschulungen, die im Vergleich zum Militär gleichwertig wären.

Im Gegensatz zum Grossbetrieb kann sich der KMU nicht mit betriebsinternen Führungskursen organisieren, und die Möglichkeit, Personal ins Ausland in entsprechende Institute zu schicken, entfällt aus naheliegenden Gründen erst recht gänzlich.

*Ist Ihrer Meinung nach die Aussage, wonach die Armee nur noch über die zweitbeste Führungsgarnitur verfüge, weil sich die Besten ausschliesslich auf die berufliche Laufbahn konzentrierten, mit Blick auf die KMU haltbar?*

Diese Aussage kann ich so nicht unterstützen. Durch das Milizwesen haben wir die Chance, dass grundsätzlich alle in

Frage kommenden Kandidaten bewertet werden können. Dadurch kann auch eine klare Aussage bezüglich erster und zweiter Wahl gemacht werden.

Hier ist nun ein Führungsproblem vorhanden, das ein hohes Engagement der Instruktooren innerhalb der Armee erfordert, um die Besten zur Weiterausbildung zu animieren. Im übrigen brauchte es schon früher einen leichten Druck zum «Weitermachen», der grösste Teil hat sich nicht freiwillig zur Unteroffiziersausbildung gemeldet.

Mit der Umsetzung der genannten Rahmenbedingungen in zeitlicher Hinsicht wird es inskünftig auch wieder dazu führen, dass wahrscheinlich dieselben Leute sowohl wirtschaftliche wie auch militärische Führungschergen bekleiden. Zur richtigen Weichenstellung ist also in erster Linie das EMD aufgefordert.

*Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie generell aus den in der MFS-Tagung 97 aufgezeigten Lösungsansätzen?*

Wichtig ist aus meiner Sicht in erster Linie, dass die Ar-

mee angesichts der Problematik nicht ständig jammert und kurzfristig immer wieder punktuell alles ändern will. Es geht vielmehr darum, diejenigen Tendenzen, die in Wirtschaft und Gesellschaft erkennbar sind, zur Kenntnis zu nehmen. Daraus ergibt sich zwangsläufig auch eine eigene Neupositionierung für die Armee mit Synergien für die Wirtschaft. Das EMD ist also aufgerufen, Problemlösungen offensiv anzugehen. Dies führt automatisch auch wieder zu einem positiven Image der Offiziersausbildung im speziellen und der Armee im allgemeinen innerhalb der Öffentlichkeit.

Das Schlimmste an der momentanen Situation ist meines Erachtens die Tatsache, dass in der Öffentlichkeit ein verbreitetes Unbehagen gegenüber dem EMD und der Art, wie sich die Armee in diesem ganzen Wandel zu träge verhält, vorherrscht. Es braucht meiner Meinung nach wieder vermehrt militärische Führungspersönlichkeiten wie z.B. der neue Kommandant des FAK 4, der sich aktiv und engagiert für ein positives Image der Armee einsetzt.