

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 164 (1998)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Wirtschaft und Armee im Dialog  
**Autor:** Bigler, Hans-Ulrich  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-65369>

### **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:** 12.01.2026

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

# Wirtschaft und Armee im Dialog

Hans-Ulrich Bigler

**Im Rahmen von «PROGRESS» lud Bundesrat Adolf Ogi zum «Shakehand mit der Wirtschaft» ein und warb für ein sinnvolles Miteinander in der Kaderausbildung. Armee und Wirtschaft waren sich in der Analyse einig: Nutzenüberlegungen prägen den Entscheid für oder gegen die militärische Weiterausbildung. Bedürfnisse der Wirtschaft müssen deshalb in die militärische Ausbildung aufgenommen werden.**

Mitte September lud der Vorsteher des Eidg. Departementes für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS, Bundesrat Adolf Ogi, Spitzenvertreter aus Industrie, Banken und Versicherungen sowie Wirtschaftsverbänden zu einem Dialog zwischen Armee und Wirtschaft nach Aarau ein. Die Einladung erfolgte aus der «Betroffenheit, den Kadernachwuchs sicherzustellen», wie sich Ogi einleitend in der Begrüssung ausdrückte.

## Miteinander anstatt Konkurrenz

Letztes Jahr habe die Armee mit der Eröffnung des Armee-Ausbildungszentrums Luzern (AAL) den Startschuss zu einer verbesserten Kaderausbildung gegeben. Rasch habe man aber erkannt, dass diese Massnahme für sich allein nicht genüge und das Spannungsfeld Wirtschaftskader und Armee breiter anzugehen sei. Ogi rief die anwesenden Wirtschaftskader dazu auf, gemeinsam ein Management Development zu erarbeiten, da es in unserem kleinen Land keinen Sinn mache, sich gegenseitig die besten Kader abzuwerben. Vielmehr sei ein sinnvolles Miteinander anzustreben.

Das Angebot der Armee an die Wirtschaft umschrieb der Bundesrat in drei Bereichen:

■ Führungserfahrung für Kader in jüngsten Jahren.

■ Eine Führungsschule auf hohem Niveau in Form des AAL.

■ Realeinsätze der Armee im In- und Ausland.

## Ansprüche der Wirtschaft aufnehmen

Der Chef Heer, Korpskommandant Jacques Dousse, zeigte sich in seinen Ausführungen zutiefst überzeugt von der gegenseitigen Ergänzung der Ausbildung in Armee und Wirtschaft sowie der sich daraus ergebenden Synergien. Dabei bezeichnete er die militärische Ausbildung als Ergänzung zur zivilen, die für die Wirtschaft einen Zusatznutzen stifte (vgl. dazu auch «Stärken der Führungsausbildung»).

Die Armee sei heute in der Lage, flexibel auf individuelle Bedürfnisse im chronologischen Ablauf der Beförderungsschulen und des Praktischen Dienstes einzugehen. Grundlage dazu bilde ein offenes und ehrliches Gespräch zwischen Arbeitgeber und militärischen Vorgesetzten. Im übrigen könne bereits heute der Hauptmannsgrad, Beförderungsschulen und Praktischer Dienst eingeschlossen, im Alter von 25 Jahren erreicht werden. Ebenso signalisierte Dousse die Bereit-

schaft, Bedürfnisse aus Gesellschaft und Wirtschaft in die militärische Ausbildung aufzunehmen: «Welches auch immer die Aufgabe und die Umrisse sein werden, die Armee nach 2000 muss mit den Forderungen der Wirtschaft in Einklang gebracht werden. Deshalb machen wir uns über verschiedene Systeme Gedanken.» Die Bereitschaft der Wirtschaft für eine Zusammenarbeit mit der Armee in der Ausbildung von leistungsfähigen und führungskompetenten Kadern sei aber auch als Beitrag zur staatlichen Stabilität und Sicherheit zu sehen.

## Beruflicher Nutzen steht im Vordergrund

Gravierende Probleme machte Divisionär Waldemar Eymann, Unterstabschef Personelles der Armee, in der Bestandessituation aus. Zwischen 1990 und 1997 ist die Zahl der brevetierten Leutnants von 1935 auf 1242 gesunken. Der Nachwuchsbedarf an Leutnants beträgt indessen 1800 nach Realisierung des Progress-Schrittes. Ein grosses Potential fähiger Offiziere gehe dabei bereits bei den Rekruten, die für die Ausbildung zum Unteroffizier zur Verfügung stehen, verloren.



Am Dialog mit Bundesrat Ogi nahmen unter anderen folgende Spitzenexponenten der Wirtschaft teil: M. Amstutz/von Roll Holding AG, W. Angst/Cellpack AG, H.U. Baumberger und D.Syz/SIG, P. Borgeaud/Sulzer AG, M. Cabiallavetta/UBS, A. Felder/Bell A, M. Huber/Georg Fischer Management AG, P. Keller/Keller AG, A. Niederberger/EG Laufenburg AG, P. Lienhart/Credit Suisse, E. Sommi/ABB AG, H. Widmer/Life & Work AG.



## Stärken der Führungsausbildung und Führungserfahrung in der Armee – Nutzen für die Wirtschaft

### 1. Gewinn von Führungskompetenz bereits in jungen Jahren

In der Armee lernen junge Kader als Gruppen- und Zugführer im Rahmen der Unteroffiziers- und Offiziersschule und der anschliessenden Praktischen Dienste in einer Rekrutenschule schon früh mit Verantwortung für relativ viele Menschen umzugehen.

### 2. Erfahrung im Management von krisenähnlichen Situationen

Führungsverantwortliche in der Armee sind gewohnt, in ungewissen Lagen und unter Zeitdruck Lösungen zu finden, zu entscheiden und 24 Stunden im Tag Verantwortung für die ihnen anvertrauten Armeeangehörigen zu tragen. Sie gewinnen diese Erfahrungen in der Katastrophenhilfe, in subsidiären Sicherungseinsätzen und zunehmend in Auslandseinsätzen.

### 3. Komprimierte Führungserfahrung

Das militärische Erfordernis der «Führung rund um die Uhr» hat den Vorzug, dass sich Führungssituationen in vielen Variationen, unter schwierigen Bedingungen und in anspruchsvollem sozialen Umfeld innert verhältnismässig kurzer Zeit sehr oft wiederholen. Ausserdem liegen Ursache und Wirkung von Führungsmassnahmen in der Armee zeitlich sehr nahe beieinander.

### 4. Führen heterogener Gruppen

Dies bedeutet unter anderem: Personen mit unterschiedlichen Motivationen, Wertvorstellungen und Voraussetzungen aus allen sozialen Schichten und Landesgegenden auf die Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe auszurichten.

### 5. Methodikkompetenz dank Ausbildererfahrung

Der militärische Chef führt nicht nur, er bildet auch aus. Der zivile Nutzen dieser Erfahrung liegt in der Methodikkompetenz.

### 6. Weiterführende Ausbildungen

Weiterführende Ausbildungen fallen für Führungskräfte in Betracht, die bereits über einige militärische und zivile Führungserfahrung verfügen und einen entsprechenden Leistungsausweis vorzeigen können. Im Rahmen der Führungs- und Stabslehrgänge an den Stabs- und Kommandantenschulen in Luzern und der Führungslehrgänge der Divisionen wird ihnen weitergehendes Know-how vermittelt. Diese Ausbildung wird u.a. mit modernster Computersimulation unterstützt. Absolventen dieser Lehrgänge sind in der Lage, auf Bataillons-, Regiments- und höherer Stufe

- Probleme systematisch zu beurteilen und zu lösen;
- in Varianten zu denken und zu argumentieren;
- zielgerichtete Entschlüsse zu fassen und umzusetzen;
- Aufgaben in interdisziplinären Stäben und Task Forces in Teamarbeit anzugehen;
- bedarfsgerechte Arbeits- und Führungsorganisationen zu schaffen;
- ihre Leistung auch unter hoher Belastung und unter Zeitdruck zu erbringen;
- Prioritäten zu setzen und auf unvorhersehbare Ereignisse gelassen, aber entschieden zu reagieren;
- die Instrumente der rollenden Planung und der Eventualplanung wirkungsvoll anzuwenden.

### 7. Erlangen geistiger und körperlicher Fitness und Beweglichkeit

Die Armee kader erfahren während ihrer Militärzeit die Bedeutung mentaler, psychischer und physischer Robustheit und Beweglichkeit im Führungsprozess regelmässig an sich selbst. Sie lernen auch schon früh, Frustrationen zu überwinden und unbeirrt ihren Auftrag zu erfüllen.

### Der Nutzen für die Wirtschaft liegt namentlich

- in der kostenlosen Beurteilung des Führungspotentials ziviler Kaderanwärter durch die Armee;
- im frühen Erwerb von Führungserfahrung ihrer jungen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen;
- in der Übernahme des Risikos erster Führungsfehler durch die Armee;
- im geringen finanziellen Aufwand (teilweise Abgeltung der Abwesenheit vom Arbeitsplatz mit Erwerbsersatz, keine eigentlichen Schulungskosten);
- in der Vermittlung von grundlegendem Wissen und Können für Führungskräfte:
  - Sozialkompetenz, insbesondere Konfliktmanagement und kommunikative Fähigkeiten,
  - Problemlösungskompetenz: Variantendenken, methodisch unterstützte Entscheidungsfindung,
  - organisatorische und psychologische Aspekte des Führungsprozesses,
  - Selfmanagement-Fähigkeiten,
  - truppengattungsspezifische Sachkompetenz mit ziviler Anwendbarkeit wie z.B. Logistik, Katastrophenmedizin, Katastrophenhilfe, Objektschutz, Telekommunikation, Telematik, Informatik usw.

Die Gründe dazu sieht Eymann im generellen Absinken der Bereitschaft zur Übernahme von Milizfunktionen. Hohe Anforderungen in der zivilen Ausbildung, die eine gleichzeitige militärische Weiterausbildung nicht berücksichtige, sei ein weiterer Grund. Zudem seien die jungen Leute heute in ihren Aktivitäten sinn- und nutzenorientiert. Angesichts der heutigen Bedrohungslage vermissten sie dies bei einem Teil ihres Tuns in der Armee.

Beim Offizierskader sei der Verzicht vorwiegend in den steigenden beruflichen, familiären und gesellschaftlichen Anforderungen zu suchen. Eine militärische Weiterausbildung stehe zudem im Wettbewerb zur beruflichen

Karriereentwicklung. Angesichts der zunehmend internationalen Konkurrenz ohne Militärverpflichtung in zivilen Führungsetagen sowie des in der Wirtschaft heute allgemein geforderten hohen Leistungsniveaus verschärfe sich diese Problematik zusätzlich.

Als möglicher Lösungsansatz wurde ein Ausbildungssystem genannt, das gute Rekruten – vor allem Studenten – auf der Basis eines ausführlichen Assessment nach einer kurzen Grundausbildungszeit direkt in die Offiziersschule schickt. Damit liesse sich die Ausbildung zum Leutnant von heute zwei (inkl. Überbrückungszeiten zwischen den Kursen) auf ein Jahr verkürzen. Neue Dienstleistungsmodelle

und administrative Entlastungen durch den Einsatz von Informatikmitteln sollen zusätzliche Verbesserungen bringen. Dabei müsse laut Eymann die Beförderungsgerechtigkeit in den Hintergrund treten.

## Mehr PR für die Armee

In der anschliessenden kurzen und unstrukturierten Diskussion wurde kritisch darauf hingewiesen, dass in der Öffentlichkeit momentan ein gewisser Eindruck vorherrsche, wonach der Sport gegenüber der Armee eher überbetont werde. Entscheidend sei daher der Aspekt der Kommunikation



und das Image, das sich daraus bei der Jugend hinsichtlich der Armee ergebe. Die Einladung nach Aarau wurde von den Teilnehmern begrüsst und als professionell gestalteter Anlass gewürdigt. Damit sei allerdings erst ein Anfang gemacht, die Armee müsse sich noch vermehrt «verkaufen».

Mehrere Wirtschaftsvertreter unterstrichen, dass für die Jugend die Kosten-Nutzen-Überlegung deutlich im Vordergrund stehe. Entsprechend seien Hindernisse wie z.B. Zeitverlu-

ste in der Ausbildung durch Verpassen von Prüfungen abzubauen und sichtbarer Nutzen aufzubauen. Der berufliche Nutzen werde eindeutig stärker gewichtet als noch vor einigen Jahren. Entsprechend sei die militärische Ausbildung auch noch mehr an die Kompetenzen der Wirtschaft anzulehnen, damit die durchaus möglichen Synergien vermehrt zum Tragen kämen.

Einig waren sich die Anwesenden zudem in der Forderung nach einer drastischen Verkürzung der Dienst-

leistungszeiten. So wurde u.a. vorgeschlagen, den Militärdienst bis zum Führungslehrgang I en bloc zu gestalten und ein Regimentskommando mit 35 Jahren abzuschliessen. Dies sei vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung innerhalb des Managements zu sehen.

Major im Generalstab Hans-Ulrich Bigler ist Direktor des Schweizerischen Verbandes für visuelle Kommunikation Viscom und Redaktor der ASMZ. ■

## AHEAD – Management Development in der Schweizer Armee

Ulrico Hess

**Auf Initiative von Korpskommandant Ulrico Hess wurde mit AHEAD ein Lösungsmodell für ein gezieltes, systematisches Management Development in der Schweizer Armee erarbeitet. Der Kommandant des Feldarmeekorps 4 plädiert gegenüber der ASMZ engagiert für einen permanenten Dialog zwischen Armee und Wirtschaft. Gleichzeitig fordert er den Tatbeweis seitens Armee, dass diese mit gezielten, konkreten Massnahmen auf die Bedürfnisse der Wirtschaft eintritt.**

### Staatspolitische Verantwortung wahrnehmen

Die Schweizer Wirtschaft steht im Rahmen der zunehmenden Internationalisierung seit einigen Jahren stark unter Druck. Dies führt unter anderem zu einer kurzfristigen Optik, was sich auch in der Personalpolitik niederschlägt.

Die Schweizer Wirtschaft profitiert zwar vom sicheren sicherheitspolitischen Umfeld, das ja auch durch die Schweizer Armee garantiert wird, ist



jedoch je länger je weniger bereit, der Armee ihre guten Leute zur Verfügung zu stellen. Die Wirtschaft muss wieder verstärkt den längerfristigen Nutzen der militärischen Ausbildung für die zivile Tätigkeit sehen und ihre staatspolitische Verantwortung wahrnehmen, indem sie der Armee die benötigten Milizkader zur Verfügung stellt.

### Bessere Abstimmung zivile und militärische Karriere

Bereits vor zwei Jahren hat das Projekt «AHEAD» wissenschaftlich fundiert aufgezeigt, dass

- erstens die Milizkader nutzenorientiert sind,
- zweitens je länger je mehr der durch die militärische Karriere erarbeitete Nutzen für die Kader in ihren Zivilberufen abnimmt und
- drittens die Vorteile der militärischen Führungsausbildung und insbesondere auch der Führungspraxis von Milizkadern durch die Wirtschaft nicht mehr anerkannt werden.

Als Lösungsansatz für eine bessere Abstimmung der zivilen mit der militärischen Karriere haben wir das «Drei-Säulen-Konzept» geschaffen.

■ Der erste Träger dieses Prozesses ist die professionelle Kaderauswahl.

■ Ergänzt wird dies durch ein in der Wirtschaft langjährig erprobtes Management Development, welches funktionsgerechte Aus- und Weiterbildungsmassnahmen sowie ganzheitliche Verwendung der einzelnen Kader ermöglicht.

■ Als entscheidende dritte Säule kommt der Dialog mit Vertretern der Privatwirtschaft hinzu, der den ganzen Prozess begleitet und so die Kompatibilität von neuen Lösungen mit den Anforderungen der Wirtschaft sicherstellt.

Gerade die schwierige wirtschaftliche Entwicklung zeigt, dass die von uns schon vor zwei Jahren vorgeschlagene Stossrichtung stimmt. Die Ge-