

<b>Zeitschrift:</b>	ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Offiziersgesellschaft
<b>Band:</b>	164 (1998)
<b>Heft:</b>	10
<b>Artikel:</b>	AHEAD : Management Development in der Schweizer Armee
<b>Autor:</b>	Hess, Ulrico
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-65370">https://doi.org/10.5169/seals-65370</a>

### 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:** 20.02.2026

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

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 Lösungsmo dell 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-

fahr wird immer grösser, dass die best-qualifizierten Leute sich der militärischen Weiterausbildung entziehen. Ein hochprofessionelles Management Development steigert deshalb meines Erachtens die Attraktivität der militärisch optimal koordinierten Ausbildung, sofern diese Lösungen wirtschaftsverträglich sind.

## Permanenter Dialog unerlässlich

Von staatspolitisch grösster Wichtigkeit ist deshalb insbesondere der permanente Dialog zwischen Armee und Wirtschaft. Nur wenn es uns gelingt, zusammen mit der Wirtschaft Lösungen zu realisieren, die der Armee das beste Kader zur Verfügung stellen, kann eine glaubwürdige und effiziente Milizarmee weiterbestehen. Dieser ganze Prozess ist unabhängig von den möglichen Ausgestaltungsvarianten einer Armee 200X. Vielmehr bildet nur ein ganzheitliches Konzept Gewähr für eine optimale Kaderselektion unter den Rahmenbedingungen einer immer hektischer verlaufenden wirtschaftlichen Entwicklung.

Im Rahmen des Projektes AHEAD wurde sowohl von den Milizoffizieren als auch von führenden Wirtschaftsvertretern ein eindeutiger Handlungsbedarf festgestellt. Das Medienecho auf die damalige Untersuchung war eindrücklich und hat zum notwendigen politischen Diskurs geführt.

## Akzentuierte Problematik

In den vergangenen zwei Jahren hat sich das Problem durch die wirtschaftliche Entwicklung gar noch verschärft. Es beschäftigt vor allem jene jungen potentiellen Kader, die sich vor die Entscheidung gestellt sehen, entweder eine berufliche oder eine militärische Karriere anzustreben.

Zudem wird das Thema regelmässig in der Fach- und Tagespresse thematisiert und die Frage nach ersten Schritten gestellt. Die Erwartungshaltung der Milizoffiziere und der Wirtschaft ist sehr gross.

Die Gefahr besteht, dass sich die Wirtschaft noch weiter von der Unterstützung der Armee abwenden wird.

## AHEAD – die Resultate im Überblick

Die Umfrage erfolgte 1986 auf Veranlassung des damaligen Kommandanten der Felddivision 6 und heutigen Kommandanten des Feldarmeekorps 4, Ulrico Hess, zusammen mit dem Meinungsforschungsinstitut IPSO auf wissenschaftlich fundierter Basis. Die Kader der Division wurden ausführlich über die Erwartungshaltung an das Militär befragt. Unter Bezug der Dr. Egon Zehnder & Partner AG in Zürich wurde darauf aufbauend ein möglicher Lösungsansatz erarbeitet. (Die ASMZ hat in ihren Ausgaben vom Mai und Juli/August 1997 ausführlich darüber berichtet.)

### Folgerungen aus der Umfrage

- Nach wie vor wird das Milizsystem als tauglich empfunden.
- Die Basis (Kader) ist nutzenorientiert und die Schweizer Wirtschaft ebenfalls.
- Unmissverständlich wird von Offizieren – wie auch von der Wirtschaft – gefordert, die militärische Karriere besser mit der zivilen zu koordinieren.

Ungebrochen ist der Glaube daran, dass eine militärische Karriere auch für die zivile Karriere von Nutzen sein kann. Von Schweizer Wirtschaftsführern wird jedoch eindeutig signalisiert, dass ab einer gewissen Altersgrenze (ab 30 Jahren) die Kader vermehrt zur Verfügung stehen sollten.

- Ziviles Know-how soll vermehrt ins militärische einfließen. Synergien sollen auf beiden Seiten geschöpft werden können.

### Das «Drei-Säulen-Modell»

#### AHEAD

Das Konzept AHEAD umfasst im wesentlichen drei Themengebiete:

- Die professionelle Identifikation und Beurteilung von militärischem Kader (Management Appraisal).
- Die Förderung und Entwicklung von Leistungsträgern (Management Development).
- Die gezielte gegenseitige Vernetzung von Know-how des Militärs und der Wirtschaft (Management Synergien).

Der durch Bundesrat Adolf Ogi initiierte und durch den Chef Heer, Korpskommandant Jacques Dousse, letztes Jahr gestartete «Shakehand» mit der Wirtschaft ist daher ein erster Schritt in die richtige Richtung. Durch institutionalisierte Kontakte wird es möglich, der Wirtschaft zu zeigen, was die Armee den Kadern im Dienst beibringt und wo der zivile Nutzen einer militärischen Ausbildung für eine Unternehmung zu finden ist.

Äusserst wertvoll wäre zudem eine gesamtschweizerische, wissenschaftliche Studie auf breiterster Ebene mit Einbezug von Offizieren, höheren Lehranstalten und wiederum auch der Wirtschaft. Nur in Kenntnis der aktuellen Bedürfnisse aller beteiligten Partner können zukunftsweisende Lösungsvarianten erarbeitet werden, die im Rahmen der Konzeption «Armee 200X» ihren Niederschlag finden müssen.

## Armee muss Tatbeweis unverzüglich antreten

Ein Bedarf an diesen Zusatzinformationen ist klar ausgewiesen, ein

rasches Handeln nötig. Diese Abklärungen im Rahmen der politischen Diskussion müssen – ich betone dies noch einmal – losgelöst von der politischen Diskussion und möglichen Lösungsvarianten für die Armee 200X erfolgen. Wir müssen die Entscheidungsgrundlagen jetzt bereitstellen.

Verschiedene Teilspektre des ganzen Problemkreises sind denn heute auch schon in Bearbeitung. Für den aussenstehenden Betrachter ist aber der grosse Rahmen und ein ganzheitliches Konzept nicht erkennbar.

Noch ist die Erwartungshaltung junger Offiziere gross, und noch hat die Wirtschaft einen Bezug zur Armee. Wir müssen verhindern, dass sich weiterhin Offiziere in verstärktem Ausmass aus dem Militär verabschieden. Die Kluft zwischen Wirtschaft und Armee darf nicht noch grösser werden. Es wäre ein gutes Signal für die Wirtschaft, insbesondere für die Klein- und Mittelunternehmen, wenn bald der Tatbeweis erbracht wird, dass sich die Armee wirklich etwas in der skizzierten Richtung bewegt.

Ulrico Hess ist Kommandant des Feldarmeekorps 4 in Zürich.