

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

**Artikel:** Die Armee muss wieder Sinn machen  
**Autor:** Hammer, Urs  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-65374>

### **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:** 16.04.2026

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

# Die Armee muss wieder Sinn machen

Urs Hammer

**Die traditionelle Bedrohungslage in Europa, insbesondere für die Schweiz, hat sich in den letzten Jahren entschärft. Demgegenüber hat sich das wirtschaftliche Umfeld in rasantem Tempo verschärft. In einem Milizsystem wie dem unsrigen ist somit ein Zielkonflikt – insbesondere für Topkader, die in «beiden Welten» zu Hause sind – vorprogrammiert. Dieses Dilemma kann nur im gemeinsamen Gespräch zwischen Wirtschaft und Armee gelöst werden.**

## **Bessere Abstimmung von militärischem und zivilem System**

Obwohl vielerorts auf dieser Welt noch Kriege geführt werden, ist es unverkennbar, dass sich die sicherheitspolitische Lage, zumindest in Europa, und dies betrifft auch die Schweiz, merklich verbessert hat. Es wird schwieriger denn je, die Sinnfrage für eine Armee zu beantworten. Obwohl ich hier anmerken möchte, dass ich die Schweizer Milizarmee in der einen oder anderen Form immer noch und auch in Zukunft als ein wichtiges sicherheitspolitisches Instrument betrachte.

Andererseits sind die Anforderungen bereits an junge Kader in Schweizer Unternehmen, insbesondere in den vergangenen Jahren, massiv gestiegen. Der Druck auf junge Leute nimmt bereits in der Schule und in der Hochschulausbildung zu und setzt sich im beruflichen Leben fort. Es ist daher nicht erstaunlich, dass immer häufiger Schwierigkeiten auftreten, eine erfolgreiche berufliche Karriere mit einer erfolgreichen militärischen Karriere zu verknüpfen. Ich denke, wir kommen nicht umhin, das militärische und wirtschaftliche System in der Schweiz (Miliz) besser aufeinander abzustimmen.



## **Möglichst kein Unterbruch der zivilen Karriere**

Als Unternehmer muss ich mich dem Wettbewerb stellen. So werden zum Beispiel die Produktzyklen immer kürzer, alle Branchen sind gefordert, in noch kürzeren Zeitabständen neue Produkte, neue Dienstleistungen zu entwickeln und zur Marktreife zu bringen. Die Frequenzen sind gestiegen. Mehrwöchige Abwesenheiten in kritischen Phasen des Geschäftes sind kaum mehr möglich. Einerseits können sich die Unternehmer kaum leisten, andererseits wollen sich die Kader selber diese Zeit nicht mehr nehmen, da sie zwangsläufig Gefahr laufen – vor allem im internationalen Wettbewerb – von ihren nicht Militärdienst leistenden Kollegen überrundet zu werden. Dazu kommt, dass Kaderleute immer jünger werden.

Ich stelle eine Tendenz fest, dass nicht die «Gesellschaft die jungen Leute ins Militär schickt», sondern «die Unternehmen die Leute für die Militärzeit freistellt». Diese Tendenz scheint nicht aufzuhalten zu sein.

Als Unternehmer bin ich der Auffassung, dass zivile Karrieren nicht unterbrochen werden sollten, sofern dies auch vom Einzelnen so gesehen wird. Positionswechsel innerhalb der Firma oder Auslandsaufenthalte gehören zur Tagesordnung. Aus eigener Erfahrung und heute noch bin ich indessen

ebenfalls davon überzeugt, dass auch in der Schweizer Armee Führungsverhalten trainiert werden kann, das in gewissen Situationen auch im Unternehmen und unter der Voraussetzung, dass das Verhalten intelligent ans zivile Umfeld angepasst wird, von grossem Nutzen sein kann.

Wo sonst als im Militär kann eine junge Führungspersönlichkeit mit 20 Jahren Verantwortung für Menschen und Material in Millionenhöhe übernehmen? Man lernt Verantwortung zu tragen und mit Krisensituationen umzugehen. Intelligente militärische Führer haben bereits schon zu meiner Zeit entdeckt, dass der Befehlston nur mässigen Erfolg bringt. Starke soziale Kompetenz – man könnte auch «Charisma» sagen – war schon immer eines der wichtigsten Elemente der Führung, um «seine Leute auch in schwierigen Situationen hinter sich zu bringen».

## **Gewinn an Glaubwürdigkeit durch Dialog**

Ich denke, es ist notwendig, dass Wirtschaftsführer und Armeespitze miteinander reden. Beidseitig ist Know-how vorhanden, das gegenseitig genutzt werden sollte. Die militärische Ausbildung muss aus der Sicht der Unternehmer an Glaubwürdigkeit gewinnen. Die militärische Ausbildung soll die zivile Ausbildung nicht konkurrenzieren, im Gegenteil, beide sollen sich auf ihre Kernkompetenzen fokussieren.

Entscheidungen im militärischen Alltag sind fast ausschliesslich strategisch-taktisch begründet. Auch in Bereichen wie beispielsweise der Logistik (Transportwesen, Zeughäuser, AMPs, usw.), wo – insbesondere in Friedenszeiten – ziviles Know-how für die Entscheidungsfindung massgebend wäre.

In unserem Unternehmen zum Beispiel berechnen wir alle Kostenfaktoren in der Logistik auf vier Stellen nach dem Komma. Man kann sich leicht vorstellen, dass dieser Argumentationsgrad einiges an Logistik-Know-how verlangt. Kader, die in einem



Wo sonst als im Militär kann eine junge Führungspersönlichkeit mit 20 Jahren Verantwortung für Menschen und Material in Millionenhöhe übernehmen?

(Foto: Armee fotodienst)

hochprofessionellen zivilen Umfeld tätig sind, sehen dies und fragen sich natürlicherweise, warum dieses Know-how im «Unternehmen Schweizer Armee» kaum oder nur teilweise genutzt wird. Dies ist nur ein Beispiel von vielen, das zeigt, dass heute eine Diskrepanz besteht in der Wahrnehmung des Professionalisierungsgrades beider Systeme.

### Verschärfte Anforderungen an das militärische Evaluationsverfahren

Ich denke, dass in der Rekrutierung der Miliz wie auch in der Rekrutierung der Berufssoldaten verschärfte Anforderungen an das Evaluations-system gestellt werden sollten. Das Evaluationsverfahren sollte sicherstellen, dass ziviles Know-how in das militärische System integriert wird, und müsste gleichsam ermöglichen, dass militärische Berufskader (zumindest phasenweise) private Unternehmen praktisch kennenlernen.

Militärische Chefs in einem Milizsystem (!), welche die Wirtschaftswelt nicht von innen heraus kennengelernt haben, laufen Gefahr, Entscheidungen zu treffen, welche in der Unterneh-

merwelt falsche Signale setzen. Daher finde ich es ausserordentlich lobenswert, dass Bundesrat Adolf Ogi die Initiative ergriffen hat, den Meinungs-austausch zwischen Unternehmern und Militärs auf allen Ebenen zu fördern.

Jedes Unternehmen, das von sich behaupten kann, eine starke innere Kultur zu haben und herausragende Kader selber entwickeln und für sich von aussen gewinnen zu können, hat ihr «Management Development» professionalisiert und arbeitet in der Regel mit qualifizierten, externen Unternehmensberatungen zusammen.

### Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil

Der «Driver» für den Wettbewerbsvorteil am Markt sind in letzter Konsequenz ausschliesslich die eigenen Mitarbeiter. Auch bislang ausschliesslich «technologiegetriebene» Unternehmen haben heute erkannt, dass «Emotional Intelligence» einen Erfolgsfaktor bedeutet. Das bislang schwergewichtig «technologiegetriebene Unternehmen Schweizer Armee» wird aller Voraussicht nach in Zukunft noch verstärkte Anstrengun-

gen unternehmen müssen in der Entwicklung ihrer «Mitarbeiter».

Ich verlange von meinen Kadermitarbeitern – und dies ist in unserem Unternehmen grundsätzlich weltweit genau so – dass sie über ein «breites Führungsspektrum» verfügen. Das heisst, sie müssen in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen, die kontinuierlich, sei es in Krisensituationen, im Tagesgeschäft, in kreativen Sitzungen usw., Erfolge bringen.

Die militärische Führungsschule könnte hier durchaus ihren Beitrag leisten, kann aber nicht losgelöst vom ganzen System betrachtet werden.

Aus meiner Sicht ginge es darum, den Auftrag an die Schweizer Armee im Hinblick auf die Armee 200X so anzupassen, dass die Sinnfrage insbesondere für junge Leute wieder beantwortet werden kann. Entsprechend sind die Prozesse zu professionalisieren, dass die wahrgenommene Diskrepanz in Bezug auf Effizienz, Methodik, Sinn und Zweck usw. zwischen dem «Unternehmen Armee» und den führenden Unternehmen in der Schweiz kleiner wird.

Urs Hammer – militärischer Grad Oberleutnant – ist Chief Executive Officer der McDonald's Restaurants (Suisse) SA in Crissier. ■