

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 165 (1999)

Heft: 3

Artikel: Management Development gezielt vorantreiben : eine Replik

Autor: Bigler, Hans-Ulrich

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-65926>

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: 18.02.2026

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

Management Development gezielt vorantreiben

Eine Replik

Hans-Ulrich Bigler

In einem Beitrag unter dem Titel «Die Armee als Ausbilderin der Kader – auch für die Wirtschaft» ruft der Chef Heer, Korpskommandant J. Dousse, die Wirtschaft zum Dialog auf und wirbt für Synergien in der Ausbildung von Kader in Armee und Wirtschaft (vgl. «ASMZ» 1/99).

Auch wenn es **die** Wirtschaft als geschlossene Einheit nicht gibt, dazu ist sie in bezug auf Grösse, Struktur und Interessenlage ein viel zu heterogenes Gebilde, so ist der Wert der militärischen Ausbildung an sich im Grundsatz auch heute noch in weiten Teilen

der Wirtschaft unbestritten. Den Ausführungen des Chefs Heer, wonach «jeder Grad, jede Funktion eigene Vorteile hat, die für die Wirtschaft von Nutzen sind», ist unverändert beizupflichten. Insbesondere zeigt sich auch am praktischen Beispiel der hohen Zahl an Bewerbern für Generalstabskurse, dass diese im weitesten Sinn als Managementkurse zu bezeichnende Ausbildung von den militärischen Kadern als unverändert attraktiv betrachtet wird.

Keine neue Problematik

Die Problematik des militärischen Engagements ist zudem gerade für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) nicht neu. Wenn sich in einem KMU der Unternehmer für eine militärische Kaderausbildung zur Verfügung stellte, blieb es ihm schon in früheren (Hochkonjunktur-)Jahren überlassen, seinen Betrieb so zu organisieren, dass der Kunde auch während der Absenz des Patrons reibungslos zufriedengestellt und die Ertragskraft des Unternehmens erhalten werden konnte. Dasselbe galt auch für die Kaderangestellten.

Trotzdem gilt es, die Bedürfnisse der Wirtschaft aufzunehmen. Auch wenn der «Arbeitgeber» beim Verzicht auf eine militärische Laufbahn allzu oft als bequeme Ausrede vorgeschoben wird, darf doch nicht vergessen werden, dass nicht **die** Wirtschaft diesen Entscheid fällt, sondern der einzelne Arbeitnehmer. Wissenschaftliche Umfragen zeigen, dass die militärischen Kader mehr denn je nutzenorientiert handeln. Weitermachen in der Armee ist dann interessant, wenn sich «Vorteile» in der zivilen Karriereentwicklung abzeichnen. In diesem Spannungsfeld von ziviler und militärischer Karriere wird der Entscheid zugunsten einer militärischen Kaderausbildung umso eher gefällt, als es gelingt, die daraus resultierenden Anforderungen mit denjenigen einer zivilen Kaderstellung zu verbinden.

Nutzenverbesserung und Management Development

Zwecks Nutzenverbesserung hat das VBS in letzter Zeit zu Recht verschiedene Ansätze, die aus Sicht der Wirtschaft durchaus prüfenswert sind, zur Diskussion gestellt:

- Verkürzung der Dienstzeiten und neue Dienstleistungsmodelle
- Abkehr von einer eigentlichen «Beförderungsgerechtigkeit» und damit Lösungsansätze für das Problem von Quereinsteigern (z.B. berufliche Auslandeinsätze)
- Zeitliche Integration von Meisterprüfungen in die Offiziersausbildung
- Vermitteln von Qualifikationen (z.B. Sprachen, Informatik), die auch im Beruf zu höherer Fachkompetenz führen
- usw.

Nebst der Nutzenoptimierung gilt es aber auch, unverzüglich ein professionelles Management Development aufzubauen. Bundesrat Ogi hat dazu im Rahmen von «Progress» vergangenen Herbst an einem Treffen des VBS mit Spitzenvertretern aus der Wirtschaft aufgerufen, da es in unserem kleinen Land keinen Sinn mache, wenn sich Wirtschaft und Armee gegenseitig die besten Kader abwerben würden.

Rasche Lösungen sind gefragt

Mit dem aus Kreisen der Wirtschaft erarbeiteten Konzept «AHEAD», einem Vorschlag zur systematischen Entwicklung von Führungspotential in Schlüsselpositionen, liegt ein Vorschlag vor, der zu diskutieren sich lohnen würde (vgl. Beilage «ASMZ» 10/98). Ansonsten bleibt zu hoffen, dass seitens des VBS rasch entsprechende Alternativvorschläge präsentiert werden.

Nicht zuletzt auch mit Blick auf die Altersgruppe der 30- bis 50jährigen, die heute schwer für die militärische Weiterausbildung zu gewinnen sind, sind im Bereich des Management Developments rasche Lösungen gefragt. In dieser Altersgruppe befinden sich nämlich vielfach die gleichen Verantwortungsträger, welche die entsprechenden Entscheide heute auch in der Wirtschaft fällen.

Der Konkurrenzdruck innerhalb der Wirtschaft steigt unvermindert weiter an. Es wäre deshalb verhängnisvoll, wenn brauchbare Lösungen ausschliesslich im Hinblick auf die Realisierung der Armee XXI gesucht würden. Damit würde die Armee riskieren, in Kürze nicht mehr über die Führungskräfte der ersten Garnitur zu verfügen. ■



**Hans-Ulrich Bigler,
Direktor Viscom,
Major i Gst, Stab Geb Div 10,
8707 Uetikon am See.**