

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 168 (2002)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Dialog zwischen Armee und Wirtschaft  
**Autor:** Schmid, Andreas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-67943>

### **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>**

# Dialog zwischen Armee und Wirtschaft

Im Spannungsfeld der Interessen von Armee und Wirtschaft stellt sich die Frage, ob die militärisch bedingte Abwesenheit von Mitarbeitenden durch die Wirtschaft auch weiterhin mitgetragen werden soll und kann. Als ausgewiesener Praktiker der Unternehmens- und der militärischen Führung sieht Andreas Schmid den grössten gegenseitigen Nutzen im optimalen Umgang mit Krisen. Es liege deshalb im Interesse der Wirtschaft, ihre Kaderleute der Milizarmee zur Verfügung zu stellen. **wz**

Andreas Schmid<sup>1</sup>

## Bevölkerung für Sicherheitsfragen sensibilisiert

Die Welt ist von Widersprüchen gekennzeichnet, gerade in Bezug auf Sicherheit und Armee. So haben auf der einen Seite die Terrorakte vom 11. September 2001 die Schweizerinnen und Schweizer für Sicherheitsfragen deutlich sensibilisiert. Auf der anderen Seite hatten wir am vergangenen 2. Dezember erneut über eine Volksinitiative über eine Schweiz ohne Armee abzustimmen, für deren Zustandekommen immerhin 100'000 Unterschriften nötig waren.

Vor diesem Hintergrund stellen sich dem Volk und der Wirtschaft die Fragen: Wollen wir auf die Dienste unserer – nach wie vor zumeist männlichen – Mitarbeiter am Arbeitsplatz zeitweise verzichten, um sie der Armee zur Verfügung zu stellen? Oder empfinden wir die militärbedingte Abwesenheit primär als nachteilig? Gegenüber früher haben sich die Ansichten, Einstellungen und persönlichen Wertsysteme deutlich gewandelt. Welche Parallelen, Unterschiede und Synergien zwischen Armee und Wirtschaft gelten noch?

## Parallelen: zielorientierte Führung

Es geht in der Armee wie in der Wirtschaft im Wesentlichen immer wieder darum, Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen – eigene wie fremde – zu erkennen. Und dabei Situationen in einem oftmals schwierigen, vielleicht sogar nicht gänzlich erfassbaren Umfeld zu analysieren, Alternativen zu prüfen und dann – häufig unter erschwerten Bedingungen – rasch und qualitativ gut zu entscheiden.

Ein guter Entscheid ist immer auch ein machbarer Entscheid. Dies bedeutet, dass Mitarbeitende frühzeitig in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Sollte dies nicht möglich sein, z. B. bei Firmentransaktionen, müssen überzeugende

Erläuterungen nachfolgen, damit die Mitarbeitenden den getroffenen Entscheid in der Umsetzung mittragen. Bei der Umsetzung sind vorhandene Fach- und Sozialkompetenzen unbedingt zu nutzen. Konstruktive Kritikfähigkeit und gesunde Konfliktbereitschaft zählen zudem mehr denn je.

Selbstverständlich gilt am einen wie am anderen Ort, dass einmal getroffene Entscheide nicht dauernd hinterfragt oder durch Nichtstun unterlaufen werden dürfen. Menschen wollen ihre Zeit sinnvoll einsetzen, die Arbeit muss Sinn, Zweck und Nutzen in sich tragen. Zusammenfassend lässt sich festhalten: Starke Führung durch klar definierte Ziele ist da wie dort gefragt.

## Unterschiedliche Professionalisierung

Trotzdem, es gibt auch Unterschiede zwischen Armee und Wirtschaft, zum Beispiel bezüglich Homogenität, Altersklassen, Frauenanteil, Sicherheit des Grades bzw. der Stelle.

Personalentscheide werden in Unternehmen immer schneller gefällt und führen häufig zur Trennung. Nicht selten drängt sich in diesem Zusammenhang die Frage nach Ursache und Wirkung auf, denn häufig wird das Problem nicht damit gelöst, dass ein Manager entfernt wird. Demgegenüber hält sich die Armee tendenziell an das Prinzip der persönlichen Verantwortung. Grundsätzlich soll derjenige, der ein Problem geschaffen hat, für dessen Lösung sorgen.

Am deutlichsten grenzen sich die beiden Systeme – bedingt durch die spezifischen Aufgaben und Ansprüche – beim Professionalisierungsgrad ab. Das in der Schweiz tief verankerte Milizsystem, welches auch die Politik prägt, bietet unbestreitbare Vorteile: zum Beispiel die Möglichkeit, sich in verschiedenen Bereichen zu engagieren und die Erfahrungen aus dem einen Betätigungsfeld in das andere einzubringen.

## Gegenseitiger Nutzen im Krisenmanagement

Dieser gegenseitige Austausch ergibt sich zwischen Armee und Wirtschaft gera-

de etwa in der Führungsausbildung, wo sich der Austausch von Ausbildungsmethoden, Ausbildungsinstrumenten und Lehrkräften förmlich anbietet. Durch die frühe und intensive Führungserfahrung in der Armee erhalten junge Menschen zudem die Möglichkeit, Fehler machen und daraus lernen zu dürfen. In der Wirtschaft gilt immer mehr die Null-Fehler-Toleranz, was die Bereitschaft der Führungskräfte, mutige, vorwärts schauende, aber mit Risiken behaftete Entscheide zu fällen, eher sinken lässt.

Der grösste gegenseitige Nutzen dürfte im Krisenmanagement liegen. Hier darf das Beispiel des Krisenstabes der Flughafenbetreiberin in Zürich-Kloten herangezogen werden. Schon vor dem Zusammenbruch der Swissair-Gruppe gebildet, trat dieses Gremium besonders während dem Grounding der Swissair-Flotte in Aktion. Seine Organisation entsprach dem militärischen Vorbild: kurze Führungsspanne innerhalb des Stabes, straffe Führung mit täglich zweimaligem Rapport sowie die permanente Informationsbereitschaft gegenüber Fluggästen, Personal und Medien.

## Führung heisst Verantwortung tragen

Das Wort «Führungsverantwortung» sagt es: Führen heisst Verantwortung tragen – für Erfolge wie für Misserfolge. Und Führen bedeutet auch, Vorbild zu sein, in Alternativen zu denken und gelegentlich unbequeme Entscheide zu treffen bzw. durchzusetzen. Gerade im heutigen politischen und gesellschaftlichen Umfeld ist es wichtig, dass die Wirtschaft ihre Kaderleute unserer Milizarmee zur Verfügung stellt und dies durchaus auch im eigenen Interesse. ■



Andreas Schmid, Präsident des VR und CEO der Barry Callebaut AG, Präsident des VR Unique (Flughafen Zürich AG), Oberstlt i Gst, Stab FAK 4.

<sup>1</sup>Zusammenfassung des Referates von Andreas Schmid, FLG I der F Div 6.