

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 169 (2003)
Heft: 7-8

Artikel: Transfer von Führungserfahrung Militär/Zivil
Autor: Küng, René
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-68697>

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: 02.04.2026

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

Transfer von Führungserfahrung Militär/Zivil

Der Wettbewerbsvorsprung durch exzellente Führung ist in unzähligen Beispielen aus der Militär- und Wirtschaftsgeschichte belegt. Nebst allen persönlichen Gaben, die gute Chefs auszeichnen, ist «Führung» grösstenteils lernbar, im Zivilen und im Militär. Viele Führungskompetenzen sind auch problemlos transferierbar. Hier setzt die Armee an, wenn sie schon in Bälde anerkannte Personenzertifikate für ihre Lehrgangsteilnehmer abgeben will. Anerkennung, die im gegenseitigen Nutzen Zivil/Militär begründet ist. Im Folgenden geht es darum, oft gehörten Einwänden gegen den zivilen Zusatznutzen der militärischen Führungsausbildung zu begegnen.

AM

René Küng

Einführung

Immer häufiger stellen sich zivile und militärische Stellen die Frage, ob ein Transfer von Führungserfahrung Zivil/Militär möglich ist. Oder konkret gefragt: Kann ich meine Erfahrungen, die ich in der Armee in Führungspositionen sammle, später im zivilen Leben umsetzen? Die nachfolgenden, von Kritikern häufig vorgebrachten Thesen und ihre Diskussion sollen zum Gegenbeweis dienen, dass ein Transfer von Führungserfahrung durchaus möglich und wünschenswert ist.

Thesen

■ Die militärische Befehlsgebung ist im Zivilen nicht anwendbar.

Es ist unbestritten, dass sich die militärische Befehlsgebung von der zivilen Auftragserteilung unterscheidet. Eine Analyse

zeigt aber, dass die Unterschiede nicht sehr gross sind. Die verschiedenen Phasen, die im militärischen Umfeld vor einer Befehlsgebung stehen (Problemerkennung, Beurteilung der Lage, Entschlussfassung, Planentwicklung), können im Zivilen direkt angewendet werden. Meist zeigt sich der Unterschied einzig in der Art und Weise der anschliessenden Auftragserteilung. Das zivile Umfeld verlangt nach einer sanfteren Methode und sträubt sich gegen die militärischen Ausdrücke. Immer wieder zeigt sich aber in Krisensituationen eine Angleichung der zivilen an die militärische Form. Krisen lassen keine Zeit für demokratische Entscheidungsprozesse. Im wirtschaftlichen Umfeld kann dann beobachtet werden, wie der Wirtschaftsführer unweigerlich zum «Feldherrn» wird.

■ Militärische Befehle sind strikt und lassen keinen Handlungsspielraum.

Sowohl das Reglement «Taktische Führung 95» (TF 95) als auch entsprechende Entwürfe für Armee XXI halten fest, dass wenn immer möglich die Auftragsstaktik angewendet werden soll. Diese Form

Projektauftrag «Zertifizierung von Lehrgangsteilnehmern im AAL XXI»

(12. August 2002, Auszug)

Ziele: Die Zielsetzung ist eine zweifache:

Einerseits sind Kompetenzen, die im Lauf der militärischen Weiterausbildung erworben werden, so zu bescheinigen, dass den militärischen Kadern daraus ein direkter Nutzen für ihre zivile Tätigkeit erwächst. Die Kompetenzen sind in einem Zertifikat glaubhaft nachzuweisen. Das Zertifikat soll durch die Dachverbände der Wirtschaft anerkannt werden. Damit soll die militärische Führungskompetenz zivil vorweisbar und handelbar werden.

Andererseits soll der Armee durch die Zertifizierung ein «Return of investment» erwachsen, da sich dadurch wieder vermehrt zivile Kader für eine militärische Weiterausbildung zur Verfügung stellen könnten.

AM

der Befehlsgebung erlaubt es den Unterstellten, innerhalb des gegebenen Rahmens ihre eigenen Ideen einfließen zu lassen. Ein wichtiger Punkt ist dabei eine klare Formulierung der «Idee des Chefs», damit die Unterstellten den Prinzipien des Chefs folgen können. Wenn immer diese Art der Befehlsgebung angewendet werden kann, ist der Unterschied zur zivilen Auftragserteilung nur noch marginal.

■ Was ich in den Kadernschulen lerne, werde ich nie anwenden können.

Die Kadernschulen der Armee stellen ein einzigartiges Gefäss dar, in welchem ein junger Mensch seine theoretisch gelernten Prinzipien praktisch anwenden kann. Der junge Unteroffizier/Offizier hat die Möglichkeit, die Führungstätigkeiten direkt anzuwenden und seinen eigenen Führungsstil zu etablieren. Unter erschwerten Bedingungen können militärische Kader erlernen, was es wirklich heisst, Menschen von einer Idee zu überzeugen und an ein gemeinsames Ziel zu führen. Diese in den Kadernschulen gemachten Erfahrungen lassen sich eins zu eins in den zivilen Alltag übernehmen. Keine andere Institution ermöglicht es jungen Menschen derart intensiv und vor allem auch im Sinne der Ausbildung, Führungspraxis zu erwerben.

■ Führungserfahrung bei Märschen oder im Gefecht brauche ich im Zivilen nicht.

Auf Märschen, im militärischen Drill und erst recht beim Gefecht kann die Führung auch unter extremen Bedingungen gefordert werden. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen, und der wirkliche Führer wird sichtbar. Erfahrungen dieser Art sind manchmal schmerzlich, sicherlich aber wertvoll, wissen wir doch alle, dass auch das zivile Umfeld hart und fordernd ist.

Braucht es eine unabhängige Militärpresse?

Generalstabschef Keckeis persönlich diskutierte diese Frage mit Vertretern der Militärpresse.



Foto: Fritz Brand

Drei Kernaussagen:

1. Es braucht die kontradiktorische Auseinandersetzung mit militär- und sicherheitspolitischen Fragen. Nach Vorliegen von Entscheidungen wirken Kontroversen aber störend.
2. Die Armeezeitung, welche zweimal jährlich an alle Angehörigen der Armee geschickt wird, konkurrenziert die Militärpresse nicht. Diese Zeitung wird keine Inserate aufnehmen.
3. Der Fokus muss nun auf einem erfolgreichen Start der neuen Armee liegen. Das Jahr 2010 soll noch nicht hinterfragt werden.

Louis Geiger

■ **Das zivile Umfeld anerkennt heute eine militärische Weiterausbildung nicht mehr.**

Tatsächlich macht es die angespannte Wirtschaftslage einem Unternehmen heute nicht einfach, seine Mitarbeiter für Militärdienste oder militärische Weiterbildungen freizustellen. Eine realistische Kosten-Nutzen-Analyse zeigt aber auch heute noch, dass sich der Aufwand lohnt. Die Armee XXI versucht hier mit neuen Dienstleistungsmodellen (Unterbruch der Dienstleistung, Wiederholungskurse nur bis zum 30. Altersjahr), der Privatwirtschaft entgegenzukommen. Mit der geplanten Zertifizierung der Kaderausbildung wird den jungen Unteroffizieren und Offizieren erstmals die Möglichkeit geboten, einen anerkannten Ausweis zu erlangen, der ihre erworbenen Kompetenzen nachweist.

■ **Das militärische Umfeld ist unwirklich und weit vom Zivilen entfernt.**

Das Milizsystem für sich spricht klar gegen diese These. Es geht doch um die gleichen Menschen – meistens übrigens auch die gleichen Führungspersonen – im Zivilen wie im Militärischen. Es ist aber auch klar, dass das Umfeld verschieden ist. Dennoch macht gerade die Anpassungsfähigkeit an verschiedene Umfelder den guten Führer aus und stellt ihn vor die Herausforderungen, die ihn weiterbringen.

■ **In der Privatwirtschaft herrscht eine völlig andere Ausgangslage.**

Ohne Zweifel ist diese Aussage richtig. Die Mitarbeiter in einem privaten Unternehmen sind bezahlt und verfügen dementsprechend über eine Eigenmotivation. Daraus zu schliessen, dass eine Auftragserteilung deshalb einfacher ist, wäre sicherlich vermessen. Immer noch haben wir es mit denselben Menschen zu tun. Dennoch bin ich der Überzeugung, dass motivierte Menschen einfacher Aufträge (Befehle) entgegennehmen und ausführen. Die Ausgangslage ist zwar verschieden, aber der daraus entstehende Effekt ist gering.

■ **Wenn ich in der Armee weitermache, verliere ich wertvolle Zeit.**

Bereits in einigen der obigen Thesen habe ich dargelegt, dass diese Aussage nur bedingt stimmt. Einen Grossteil des Erfolges eines Wissens- und Kompetenztransfers ist individuell abhängig und kann von aussen kaum beeinflusst werden. Als Fazit kann hier gesagt werden, wenn es der Kaderangehörige der Armee schafft, den Transfer zu machen, so ist die Zeit, die er in den Kadernschulen verbracht hat, nicht verloren, sondern ein Gewinn. Der Wettbewerbsvorsprung durch kompetente Führung ist heute auch in der Wirtschaft wieder ein Thema.

dem jungen Menschen bei der Integration ins Berufsleben inkl. Berufskarriere weiterhelfen kann. Kein anderes Umfeld in der Schweiz bietet die Möglichkeit der Führungspraxis so vertieft an, wie es die Armee anbietet. Wie in jeder Aus- oder Weiterbildung stellt sich die Frage, wie eine Person das Erlernte umsetzen respektive anwenden kann, dies ist aber eine individuelle Frage, welche von der jeweiligen Person abhängt und an dieser Stelle nicht besprochen werden kann. Die Zertifizierung von allgemein verwendbaren Teilen der militärischen Führungsausbildung bietet die Möglichkeit, am Ende der Ausbildung mit einem Papier dazustehen, welches in der Privatwirtschaft Anerkennung finden wird. ■



René Küng,
Major,
Berufsoffizier Art,
PL LVb Art 1,
8500 Frauenfeld.

Zusammenfassung

Eine ehrliche Analyse zeigt auch heute noch, dass eine militärische Weiterausbil-

Felddivision 5:

Markanter Schlusspunkt der Übung «INFERNO» auf dem Bözberg

Vor über 3000 Zuschauern verabschiedete sich die «Aargauer Division» am Abend des 18. Juni 2003 mit einem eindrücklichen Vorbeimarsch auf dem Juraübergang Bözberg. Das Defilee bildete zugleich den Abschluss einer dreitägigen Volltruppenübung der Felddivision 5. In der Übung «INFERNO» wurde der Operative Sicherungseinsatz nochmals trainiert, damit die noch dienstpflchtigen Teile der Truppe per Ende 2003 mit einem möglichst hohen Ausbildungsstand in die Armee XXI überführt werden können.

An der letzten Aktion dieser Art in der 128-jährigen Geschichte der Fünften wurden 3000 Angehörige der Armee folgender Truppenkörper durch den Kdt F Div 5 beübt: Div Stabs Bat 5, Pz Bat 25, G Bat 5, L Flab Lwf Abt 5, Uem Abt 5. Der würdigen Verabschiedung der Aargauer Miliz auf dem Bözberg wohnte auch Bundesrat Samuel Schmid bei. Er gab seiner Freude Ausdruck, dass es die Fünfte sehr gut verstanden habe, diesen Schlusspunkt ihres Daseins nicht in Beerdigungsmanier, sondern vielmehr als kraftvoller Übergang in die Armee XXI zu gestalten. Fy



Der Kdt Pz Bat 25 mit Standarte führt den letzten Vorbeimarsch seines Bataillons auf dem Bözberg an – die Kampfpanzer 68/88 finden in der Armee XXI keine Verwendung mehr. Foto: Martin Dudle.