

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 170 (2004)

**Heft:** 4

**Artikel:** Kader : gemeinsame Ressource von Wirtschaft und Armee

**Autor:** Hartmann, Kaspar / Bopp, Mathias

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-69199>

#### 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:** 11.01.2026

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

# Kader – gemeinsame Ressource von Wirtschaft und Armee

Mancherorts ist zu hören, dass die «Symbiose» zwischen Wirtschaft und Milizarmee seitens der Unternehmen vermehrt in Frage gestellt werde. Milizoffiziere wägen Kosten und Nutzen einer militärischen Weiterausbildung gegeneinander ab, bevor sie sich dazu entscheiden. Eine jüngst publizierte Studie kommt zu teilweise überraschenden Resultaten.

Kaspar Hartmann und Mathias Bopp

Im Herbst/Winter 2003 führten der Verein der Offiziere an der Universität St. Gallen (Of@UniSG) und die Kantonale Offiziersgesellschaft von Zürich (KOG ZH) bei 161 in der Privatwirtschaft tätigen Milizoffizieren ab Stufe Hptm eine umfassende Umfrage zur Untersuchung dieser Zusammenhänge durch.<sup>1</sup>

Im Dunst einer schlechenden «Ja-aber-ohne-mich»-Haltung (dazu TID-Bulletin 1/2003), vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen und angesichts der veränderten sicherheitspolitischen Lage der Schweiz stehen folgende Kernfragen im Vordergrund:

- «Wie fällt für den Milizoffizier die Kosten-Nutzen-Analyse einer militärischen Weiterausbildung aus?» oder «Besteht heute genügend Bereitschaft für Dienst an der Allgemeinheit?»
- «Werden Milizoffiziere den Anforderungen der Armee an Führungskräfte in höheren Chargen gerecht?» oder «Ist unsere Armee in der heutigen Struktur milizfähig?»
- «Sind genügend Unternehmen der Privatwirtschaft bereit, der Armee Personal zur Verfügung zu stellen?» oder «Wird unsere Milizarmee von der Wirtschaft getragen?»
- «Wie lassen sich die Synergien zwischen Wirtschaft und Armee für alle Beteiligten besser ausnützen?»

Die eingangs zitierte Studie will Ansätze zur Beantwortung der gestellten Fragen liefern. Es wird bewusst auf einen «wirtschaftlich-ökonomischen» Ansatz abgestellt. Das ebenfalls wichtige Motiv der Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Staat wurde ausgeklammert.

## Militärische Kaderausbildung für Unternehmen nützlich

80 Prozent der von uns befragten Milizoffiziere bewerteten den Nutzen ihres militärischen Engagements für das Unternehmen (Arbeitgeber) als positiv (vgl. Abb. 1). Dabei nimmt der Nutzen für das jeweilige Unternehmen zu, je höher der militärische Grad des konsultierten Milizoffiziers ist. Aufgrund der Umfrage profitieren Unternehmen vor allem von der militärischen Aus-

bildung. Für rund 90 Prozent der Befragten stiftet diese für das konkrete Unternehmen einen «erkennbar positiven» (50%) bzw. einen «klar positiven» (40%) Wert. Nur gerade 10 Prozent der Befragten schätzen den Nutzen für das Unternehmen als gering ein.

Die Umfrage zeigt weiter, dass vor allem Kleinunternehmen einen hohen Nutzen aus der militärischen Aus- und Weiterbildung ziehen können.

## Militärische Abwesenheiten bleiben ein Problem

Auf der Kostenseite fallen für Unternehmen vor allem die *militärischen Abwesenheiten* ins Gewicht. Die Umfrage ergab, dass aus Sicht der befragten Milizoffiziere die Probleme für die Unternehmen nicht primär bei den finanziellen Kosten der militärischen Abwesenheiten liegen, sondern vor allem dadurch entstehen, dass die militärbedingten Abwesenheiten in den Unternehmen einen erhöhten Führungs- und Koordinationsaufwand auslösen. Zudem wirken sich militärbedingte Abwesenheiten negativ auf das kollektive Arbeitsklima aus. Starke finanzielle Einbussen machen vor allem Mitarbeiter von Kleinbetrieben geltend.

Es stellt sich die Frage, ob diesen negativen Effekten nicht schon mit geringfügigen Anpassungen des militärischen Alltags beizukommen wäre. Könnten Milizkader bei der geschäftlichen Abwesenheitsplanung davon ausgehen, dass eine minimale geschäftliche Einflussnahme auch während des militärischen Alltags möglich ist, z.B. durch einzelne Telefonate zur Geschäftszeit oder Beantworten von E-Mails nach Arbeitsschluss, liesse sich der Koordinationsaufwand unternehmensseitig reduzieren. Hier wird z.B. auf militärischer Seite schon vorausgesetzt, dass Kommandanten ihre WK teilweise während der Geschäftszeiten (z.B. Telefonate) vorbereiten und Anwärter für Generalstabskurse (zu Lasten Ferien?) mit dem neusten Kenntnisstand antreten.

## Positive Auswirkungen auf die persönliche und berufliche Entwicklung ...

Zunächst fällt auf, dass alle befragten Offiziere auch im Unternehmen eine Ka-

derposition ausfüllen. Die überwiegende Mehrheit der befragten Milizoffiziere ist der Meinung, dass sich die militärische Aus- und Weiterbildung und das Engagement als Milizoffizier klar positiv auf die persönliche und berufliche Entwicklung auswirken. Die Befragten stuften den Nutzen ihrer militärischen Aus- und Weiterbildung sowie ihres militärischen Engagements für die persönliche und berufliche Entwicklung mit zunehmendem militärischen Grad und Verantwortung signifikant höher ein. Die Generalstabsausbildung scheint sich zu lohnen: Generalstabsoffiziere leiten im Vergleich zu Nicht-Generalstabsoffizieren für sich selber einen signifikant höheren Nutzen ab. Mit Blick auf Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmensgrößen ergab die Analyse, dass Mitarbeiter von Kleinunternehmen (1 bis 50 Mitarbeiter) und Selbstständigerwerbende im Vergleich zu Mitarbeitern von grösseren Unternehmen eine signifikant höhere Einschätzung des persönlichen Nutzens angeben. Zwischen den Befragten verschiedener Branchen oder unterschiedlicher beruflicher Hierarchiestufen existieren hingegen keine signifikanten Unterschiede.

## ... verbunden mit persönlichen «Opfern»

Die Untersuchung bestätigte aber auch, dass das militärische Engagement und die militärische Aus- und Weiterbildung für die einzelnen Milizoffiziere auch mit negativen Aspekten verbunden sind: Die Antworten der Befragten deuten darauf hin, dass Milizoffiziere erhebliche Energie darauf verwenden müssen, ziviles, berufliches und militärisches Engagement zu koordinieren. Für rund 90% der Befragten ergeben sich aus den militärbedingten Abwesenheiten negative Konsequenzen im privaten Umfeld. 17 Prozent der Befragten müssen für ihr militärisches Engagement Ferientage einsetzen. Letzteres dürfte sich tendenziell wiederum negativ auf das private Umfeld auswirken.

## Ziel: «Symbiose» zwischen Wirtschaft und Milizarmee

Die ASMZ hat verschiedentlich auf den Nutzen der militärischen Führungsschulung hingewiesen. Dabei wurde vor allem aufgezeigt, dass die relevanten Führungsfähigkeiten in Wirtschaft und Armee praktisch identisch sind (vgl. unter anderem ASMZ 4/2002 und 2/2003). Unsere Untersuchung ergab, dass Offiziere vor allem von einer erhöhten Führungskompetenz, Stressresistenz, Sozialkompetenz, Teamfähigkeit und besonderen Arbeitstechniken

<sup>1</sup>Die Studie ist im Internet als pdf-Dokument erhältlich unter [www.ofunisg.ch](http://www.ofunisg.ch)

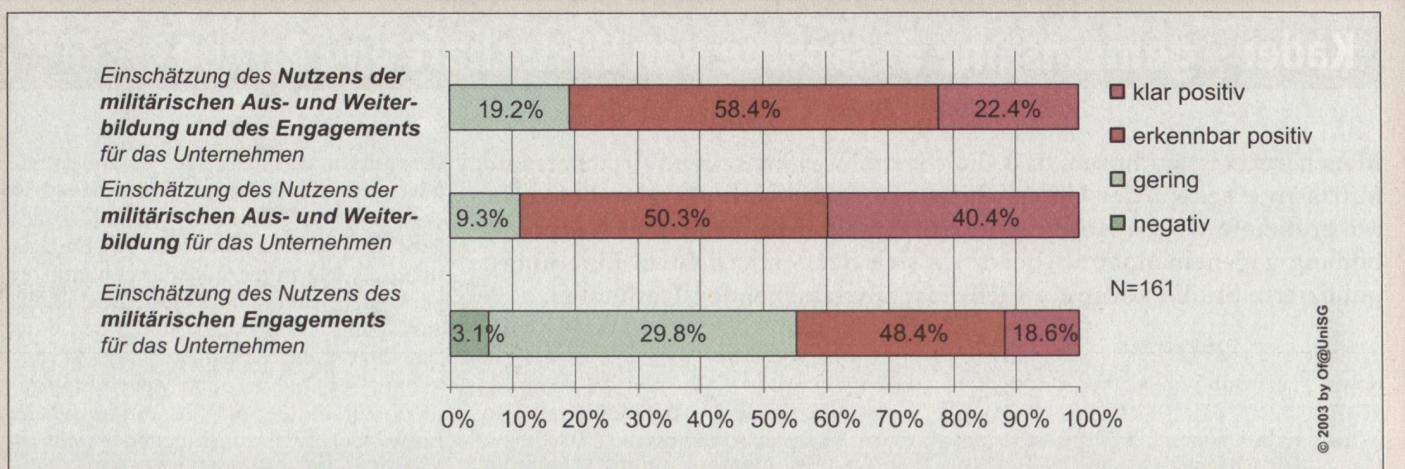


Abbildung 1: Einschätzung des Nutzens für Unternehmen.

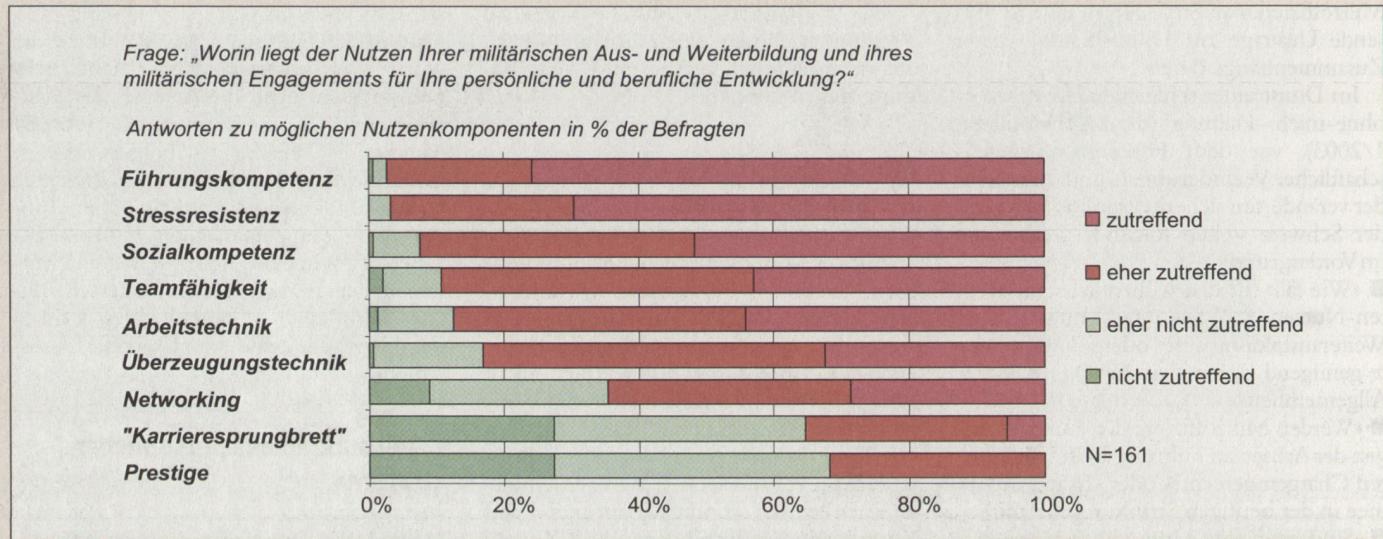


Abbildung 2: Einschätzung der Nutzenkomponenten der militärischen Aus- und Weiterbildung und des militärischen Engagements.

profitieren (vgl. Abbildung 2). Prestigedenken oder die automatische Verknüpfung von Offizier und beruflicher Karriere dürften jedoch den Entscheid zu einer Offizierslaufbahn kaum mehr beeinflussen.

Soll es zu einer erfolgreichen «Symbiose» zwischen Wirtschaft und Milizarmee kommen, muss die Armee die fünf relevanten Kompetenzen weiterhin fördern. Jedoch sollte nicht nur das «Eigenbild», sondern auch das «Fremdbild» des Milizoffiziers gezielt auf diese Kompetenzen ausgerichtet werden. Damit würden Anreize geschaffen, dass sich Unternehmen, vor allem aber ihre Kadernmitarbeiter, stärker für militärische Karrieren interessieren. Erstrebenswert wäre z.B., dass Grossunternehmen in ihren Erklärungen zur «Corporate Citizenship» eine klar positive Einstellung zum schweizerischen Milizsystem bekunden würden.

Zur Erzielung einer solchen Aussenwirkung sind die Vorteile einer Miliz-Offizierslaufbahn verstärkt und mit neuen Ansätzen zu kommunizieren. Die externe Kommunikation wird im Zuge einer tendenziell geringeren Verankerung der Ar-

mee in der Wirtschaft massiv an Bedeutung gewinnen.

Die Zertifizierung der Ausbildungsmodule einer Offizierslaufbahn ist ein Schritt in die richtige Richtung. Zusätzlich sollten aber auch die unterschiedlichen Aufgaben, welche Kommandanten und Mitarbeiter von Stäben in ihrer täglichen Arbeit zu erfüllen und zu verantworten haben, vermehrt gegen aussen bekannt gemacht werden.

## Fazit

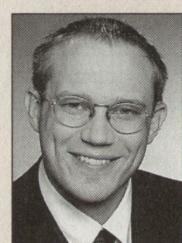
Unsere Milizarmee muss nicht nur von Bevölkerung und der Politik gewollt werden, sondern sie erfordert letztlich den Einsatzwillen jedes Einzelnen sowie eine breite Unterstützung seitens der Privatwirtschaft. Aus der Sicht der Milizoffiziere zahlt sich das Engagement im Militär sowohl persönlich als auch für die Unternehmen aus.

Für die Zukunft gilt es, den bereits positiven Saldo der Kosten-/Nutzen-Rechnung gegen aussen verstärkt zu kommunizieren. Gleichzeitig sollte nach kurz-

fristig umsetzbaren, wirkungsvollen Massnahmen gesucht werden, die das Verhältnis noch attraktiver gestalten. ■



**Kaspar Hartmann,**  
lic. oec. HSG,  
Oblt, Kdt Pz Kp 14/3,  
Wiss. Assistent am  
Institut für Versicherungswirtschaft der  
Universität St. Gallen.



**Mathias Bopp,**  
Dr. iur., Hptm,  
Of in Ausb Betr Det  
Inf Br 7,  
Tax Consultant, Price-  
waterhouseCoopers.