

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 172 (2006)
Heft: 4

Artikel: Ansprüche der Wirtschaft an die militärische Führungsausbildung
Autor: Raschle, Werner
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-70384>

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: 27.04.2026

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

Ansprüche der Wirtschaft an die militärische Führungsausbildung

Nutzen für Offiziere

Die Wertschätzung eines hohen Nutzens der militärischen Führungsausbildung für den zivilen Bereich korreliert mehr oder weniger direkt mit der Akzeptanz der Ausrichtung der Armee.

Werner Raschle

Ein Paradoxon ergibt sich bereits bei der Frage nach den Ansprüchen der Wirtschaft an die militärische Führungsausbildung. Hat die Wirtschaft überhaupt (noch) Ansprüche an diese Ausbildung? Die Frage kann wohl nicht mit einem eindeutigen Ja beantwortet werden.

Doch war ein Nutzen der militärischen Ausbildung für eine zivile Karriere bis anhin durch die Erfüllung von Ansprüchen der Wirtschaft erreicht worden? Wahrscheinlich auch nicht unbedingt.

Nutzen aus Managementausbildung

Folgende Nutzen ergeben sich aus einer Managementausbildung:

- Erlangung eines Titels oder Diploms; dadurch werden bereits beim Triageprozess für eine allfällige Position die Weichen richtig gestellt,

- Erlernen von Managementfähigkeiten insbesondere in den Bereichen Strategieentwicklung, Führung, Prozesse, Projektmanagement, Psychologie und Entscheidungsfähigkeit,

- Aufbau eines Netzwerkes während der Ausbildung und meistens Eintritt in einen Alumni Circle.

Interessant und leider ernüchternd ist nun die Frage, inwiefern sich die obgenannten Nutzen in der militärischen Führungsausbildung verschoben haben.

Verschiebung des Nutzens in militärischer Führungsausbildung

Das Offizierspatent oder das Diplom zum Generalstabsoffizier hatte während vieler Jahre Türen geöffnet oder war zumindest Gewinn bringend in einem Selektionsprozess einzubringen. Dies insbesondere dann, wenn der Selektionierende selber Offizier war und damit den Wert einer militärischen Ausbildung einschätzen konnte. Heute hat erstens der Anteil von Offizieren in selektionierenden Funktionen abgenommen, und zweitens ist der subjektive Wert der militärischen Ausbildung im Selektionsprozess praktisch auf null gesunken oder stellt gar ein Hindernis dar. Dies ist wohl auch daran zu erkennen, dass sich Offiziere heute oft nicht mehr ohne Wenn und Aber als stolze Offiziere der Schweizer Armee zu erkennen geben.

Die Nutzenveränderung im inhaltlichen Bereich fällt weit weniger gravierend aus. So etablieren sich im zivilen Bereich – insbesondere in innovativen, eher komplexen Unternehmungen – neue Führungsstrukturen und -prozesse, welche teilweise im Gegensatz zu militärischen Führungsprinzipien stehen. Andererseits bildet die militärische Führungsausbildung nach wie vor Inhalte aus, deren Wert stark unterschätzt wird. Systematische Problemlösungstechniken, die Anwendung eines Führungsrhythmus, das Erkennen des imperativen Charakters einer Entscheidungsfällung sowie das Zusammenspiel von heterogenen Einheiten zur Erarbeitung einer optimalen Lösung sowie die Strukturierung von Anordnungen sind in keiner dem Verfasser bekannten zivilen Managementausbildung zu finden. Es sind aber insbesondere diese Techniken, die heutzutage in zivilen Bereichen von grosser Bedeutung sind und somit dem ausgebildeten Offizier einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Natürlich wäre es bedeutend nützlicher, wenn sich das Arbeitsumfeld und die «Recruiting-spezialisten» über die Vorteile und damit über die in einem Mitarbeiter steckenden Qualitäten aus der militärischen Ausbildung im Klaren wären.

Abnehmende Akzeptanz

Offiziere im «fortgeschrittenen» Alter des Verfassers verfügen oft heute noch über ein effizientes und effektives Beziehungsnetz, welches sie während der militärischen Ausbildung erworben haben. Noch viel wichtiger ist bzw. war jedoch, dass mit dem Erwerb des Offizierspatents quasi der Zugang zum Alumni Circle «Offiziere» eröffnet wird bzw. wurde. Nachdem sich aus diesem – zumindest aktiven – Teil des Circles jedoch ein Grossteil der heutigen Entscheidungsträger der Wirtschaft verabschiedet hat oder diesem nicht mehr oder nie angehört hat, sinkt der Wert gravierend. Die Attraktivität einer Offiziersgesellschaft ergibt sich neben ihrem elitären Charakter (was z. B. die Zugehörigkeit von Unteroffizieren verbieten würde) aus der Zugehörigkeit von Meinungsbildnern, Chefs, Führern, Unternehmern usw. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass ein Nutzen aus dem militärischen Networking heute nur mit bedeutend höherem Aufwand erzielt werden kann.

Die Akzeptanz der militärischen Füh-

rungsausbildung wird wesentlich von Chefs gefördert, welche selber zumindest auch Militär oder im besten Fall sogar eine Offiziersausbildung gemacht haben. Nachdem nun gerade in den letzten Jahren aus verschiedenen Gründen die Qualität der neuen Kompaniekommandanten erheblich abgenommen hat und folglich auch die Auswahl für Stabsoffiziere leidet, schlägt sich dies unmittelbar in von Offizieren besetzten Chefpositionen in der Wirtschaft nieder. Weit gravierender scheinen sich aber die Differenzen in Bezug zur heutigen, morgigen und übermorgigen Armee auszuwirken. Die Unfähigkeit des Chefs der Armee, das Offizierskader inklusive seiner Generalstabsoffiziere hinsichtlich einer einheitlichen Ausrichtung der Armee zu einen, wirkt sich negativ auf die Akzeptanz oder Förderung einer militärischen Ausbildung aus.

Lösungsansätze

Die Förderung von Akzeptanz und Bekanntheit von in militärischen Schulen Gelerntem hat mit üblichen Marketinginstrumenten zu erfolgen. Das Nicht-Einbeziehen des bestehenden Offizierskorps als Botschafter wäre unverständlich.

Der Inhalt der militärischen Führungsausbildung ist nach wie vor wertvoll. Anpassungen im Bereich Verhandlungsfähigkeit, Erkennen und Vermeiden von «Decision Traps» und Psychologie würden den Wert noch erhöhen, sind aber keinesfalls *conditio sine qua non*.

Ausserhalb von militärischen Einsätzen entscheidet die Miliz über den Nutzen der militärischen Führungsausbildung. Folglich ist diese insbesondere auf strategischer Ebene in die Ausbildungsplanung einzubinden. Einige Bereiche der Armee sind dem mit der Bildung von Thinktanks offensichtlich bereits gefolgt.

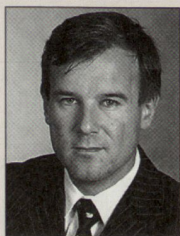
Akzeptanz korreliert mit Armeeausrichtung

Die Wertschätzung eines hohen Nutzens der militärischen Führungsausbildung für den zivilen Bereich korreliert mehr oder weniger direkt mit der Akzeptanz der Ausrichtung der Armee. Es zeigt sich daher einmal mehr, dass wenn nicht vordringlich das Offizierskorps geeint wird und sich hinter die Armeeführung stellen kann, die Auswirkungen gravierend sind. Schwindet die Wertschätzung des Nutzens der militärischen Führungsausbildung weiterhin, können früher oder später keine qualifizierten Kader mehr gewonnen werden, was den Milizgedanken unserer Armee definitiv in Frage stellen würde.

Noch ein Wort zum Entscheid 08/11: Die Verlagerung zu Existenzsicherung, prä-

ventiver Raumsicherung und Friedensförderung ergibt grundsätzlich für den zivilen Bereich interessantere Ausbildungsverlagerungen. So ist die Führung eines subsidiären Einsatzes z. B. mit zivilem Projektmanagement vergleichbar. Wenn jedoch weit verbreitete Uneinigkeit über die Richtigkeit des Schrittes 08/11 besteht, hat dies wie bereits im vorhergehenden Abschnitt angeführt, inakzeptabel negative Auswirkungen.

Gerade das Beispiel des Nutzens der militärischen Führungsausbildung zeigt sehr deutlich auf, dass es wenig Sinn macht, sich bereits über Umsetzungsfragen zu unterhalten, wenn die Auswirkungen aus grundsätzlichen Diskrepanzen noch ungleich grösser sind. ■



.....
Werner Raschle,
Betriebsökonom FH,
MBA University
of Chicago,
Marktgebietsleiter
UBS Zug,
Oberstlt i Gst,
Stab HKA.

Darf die Luftwaffe Zivilflugzeuge abschiessen?

Anfang 2005 wurde in Deutschland entschieden, das vorgesehene neue Luftsicherheitsgesetz dem Bundesverfassungsgericht zur Beurteilung vorzulegen. Das Gesetz sieht im Notfall den Abschuss von Zivilflugzeugen durch die Luftwaffe vor. Bundespräsident Köhler kritisierte, damit würde Leben zugunsten anderer Leben geopfert. Das sei aber mit dem im Grundgesetz garantierten Recht auf Leben und Menschenwürde unvereinbar.

Am 15. Februar 2006 haben nun die Richter des Ersten Senats des Bundesverfassungsgerichts in Karlsruhe diesen Passus im neuen Luftsicherheitsgesetz abgelehnt.

Somit darf die Bundeswehr auch bei akuter Terrorgefahr keine mit Passagieren besetzte Flugzeuge abschiessen. Das Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe kippte das Luftsicherheitsgesetz in diesem zentralen Punkt und erklärte diesen für nichtig.

Nach den Worten des Ersten Senats ist die Regelung – die dem Verteidigungsminister im Extremfall den Abschuss voll besetzter Passagiermaschinen erlauben sollte – weder mit dem Recht auf Leben noch mit der Garantie der Menschenwürde vereinbar. Denn dadurch würden Unschuldige zum blossen Objekt einer staatlichen Rettungsaktion gemacht. «Der Schutz der Menschenwürde ist strikt und einer Einschränkung nicht zugänglich», sagte Gerichtspräsident Hans-Jürgen Papier.

Wie ist die Sachlage in der Schweiz?

Die Luftwaffe stützt sich auf die «Verordnung über die Wahrung der Lufthoheit (VWL)» vom 23. März 2005 (Stand am 19. April 2005). Diese Verordnung hält unter Art. 9 «Waffeneinsatz bei nicht eingeschränktem Luftverkehr» Folgendes fest:

Bei nicht eingeschränktem Luftverkehr dürfen gegen zivile Luftfahrzeuge keine Waffen eingesetzt werden.

Unter Art. 14 «Waffeneinsatz bei eingeschränktem Luftverkehr» hingegen findet man folgende Formulierung: *Wird im Beschluss über die Einschränkung des Luftverkehrs nichts anderes festgelegt, so kann der Chef des VBS im Einzelfall den Einsatz von Waffen anordnen, wenn den luftpolizeilichen Anordnungen nicht Folge geleistet wird und andere verfügbare Mittel nicht ausreichen. Vorbehalten bleiben Notstand und Notwehr.*

Somit kann festgehalten werden, dass im Normalfall in der Schweiz – wie in Deutschland – gegen zivile Luftfahrzeuge keine Waffen eingesetzt werden dürfen. Anders als in Deutschland schliesst die schweizerische Gesetzgebung in besonderen Ausnahmefällen die Möglichkeit des Waffeneinsatzes nicht aus. Voraussetzung ist ein Beschluss der Landesregierung über die Einschränkung der Benützung des schweizerischen Luftraumes.

Rudolf Läubli, Brigadier a D,
 Redaktor ASMZ

Wann haben Sie sich das letzte Mal strategisch mit der Zukunft Ihres Unternehmens auseinandergesetzt?

abegglen

Management Partners

Abegglen Management Partners AG Zürich Bern Basel
 Tel. +41 (44) 908 48 48 Fax +41 (044) 908 48 47
 www.abegglen.com office@abegglen.com

Mitglied der ASCO



ACE Allied Consultants Europe