

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 173 (2007)

**Heft:** 4

  

**Artikel:** Verankerung der Milizarmee in der Wirtschaft

**Autor:** Holenstein, Stefan

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71007>

### **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:** 13.04.2026

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

# Verankerung der Milizarmee in der Wirtschaft

**Von einer wirklich stabilen Verankerung der Milizarmee in der Wirtschaft kann nicht mehr die Rede sein. Gefragt ist ein zusätzliches Anreizsystem für die Wirtschaft, damit sie die Militärlaufbahn, welche zwangsläufig längere Abwesenheiten vom Arbeitsplatz zur Folge hat, entsprechend honoriert.**

Stefan Holenstein

Nicht in Frage gestellt wird in diesem Beitrag grundsätzlich der zivile Nutzen, den die militärische Ausbildung für die Wirtschaft bringt. Der Wert der militärischen Kaderausbildung und Führungserfahrung findet auch in international tätigen Schweizer Unternehmen nach wie vor Anerkennung. Ebenso wenig wird die Bedeutung der Armee als wichtiger Stabilitätsfaktor im wirtschaftlichen Kontext in Zweifel gezogen. Im Zentrum stehen indessen die Fragen, wie stark die Milizarmee in der Wirtschaft heute noch verankert ist, wie sie im zunehmend international geprägten wirtschaftlichen Umfeld wahrgenommen wird und wie sehr die Dualität von ziviler und militärischer Karriere noch gegeben ist.

## Vor 20 und 30 Jahren: Quasi-Einheit von Wirtschaft und Milizarmee

Blicken wir um wenige Jahrzehnte zurück in die Siebziger- und Achtzigerjahre des letzten Jahrhunderts, so gilt es die Tatsache zu berücksichtigen, dass zwei Drittel der Führungskräfte der Wirtschaft in der Armee einen Offiziersrang bekleideten. Dies ist eine aus heutiger Warte fast schon unglaublich hoch anmutende Quote, die aber dem damals noch stärker ausgeprägten Milizwesen in der Schweiz durchaus gerecht wurde.

Die Militärkarriere war, so belegen es auch Studien aus jener Zeit, ein absolutes Muss, um sich sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft für Führungspositionen zu empfehlen. Die durchdringende Verflechtung von Wirtschaft und Milizarmee war offensichtlich, untermauerte die fast schon mystische Bedeutung der Armee noch und bestätigte das hohe gesellschaftliche Ansehen der militärischen Führungstätigkeit an sich.

Wenn auch mit bereits eingesetztem leichtem Abwärtstrend galt diese Kongruenz von ziviler und militärischer Führung auch noch für die Dekade der Achtzigerjahre.

## Erosion des militärischen Prestiges im Zuge der Globalisierung

Im Zuge der Globalisierung, namentlich in den Neunzigerjahren, kam es im bis da-

hin noch einigermaßen ausgeglichenen Spannungsfeld von Wirtschaft und Milizarmee zu massgeblichen Veränderungen. Die Liberalisierung der Märkte und ihre Öffnung über die politischen Grenzen hinweg sowie das im Verhältnis zur Schweiz grössere Wirtschaftswachstum im Ausland führten dazu, dass die Bedeutung des internationalen Geschäfts für die Schweizer Unternehmen massiv zunahm.

Parallel dazu stiegen auch die strategischen und operativen Anforderungen an die Unternehmer und Manager, ebenso die Chancen und Risiken für die sich im internationalen Konkurrenzumfeld bewegenden Unternehmungen. War eine Militärlaufbahn noch kompatibel mit einer nicht mehr national begrenzten beruflichen Karriere?

Würde eine militärische Karriere zehn oder zwanzig Jahre zuvor noch gezielt gefördert, so duldeten die Vorsitzenden der Geschäftsleitungen, deren Mitglieder vielfach schon auf eine Militärkarriere verzichtet hatten oder eine ausländische Herkunft aufwiesen, eine militärische Führungsposition allenfalls noch gnädig. Denn die gnadenlose Intensität des internationalen Wettbewerbs liess eine zeitlich stark beanspruchende militärische Karriere zusehends zum Hindernis für das eigene berufliche Weiterkommen werden.

## Armee 95: Wirtschaft und Armee als Antipoden

Die Schere zwischen Armee und Wirtschaft öffnete sich in den Neunzigerjahren aber noch aus einem anderen Grund: Spätestens mit der Reform Armee 95 war es vorbei mit dem stark integrierenden Faktor, den die Armee in Wirtschaft und Gesellschaft über Jahrzehnte ausgeübt hatte. Das Modell Armee 95 wurde zwar mehr oder minder an die veränderten politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse angepasst, erfüllte aber insbesondere bei der Wirtschaft die Erwartungen bei weitem nicht.

Die Einführung des unsäglichen Zweijahresrhythmus der Wiederholungskurse stand im direkten Widerspruch zu den Ansprüchen der Wirtschaft, die ihre Kader für die militärische Ausbildung nicht mehr partout freistellen wollte. Statt nachhaltige strukturelle Lösungen, z.B. in Form eines veränderten Laufbahnmodells, im zunehmenden Konkurrenzkampf zwischen Ar-

mee und Wirtschaft um die Besten zu entwickeln, verlor man sich damals in wenig zielführenden und teilweise verfehlten Konzepten und Konzeptchen, wie es etwa dasjenige aus der Werkstatt des damaligen Bundesrats Ogi unter dem Stichwort «Shake hands» bis heute versinnbildlicht.

Die einstmals gleichberechtigten Partner Armee und Wirtschaft entfremdeten sich immer mehr und wurden zu Antipoden, weil man trotz manchenorts durchaus guten Willens einen ernsthaften und vertiefenden Dialog aufzunehmen nicht imstande war. Hinzu kam, dass die Milizverbände, die auch die Interessen der Wirtschaft hätten berücksichtigen sollen, schon bei der Armee 95 – wie auch später bei der Armee XXI – nicht ernstlich in die Entscheidung und Umsetzung der Armeereform miteinbezogen wurden.

## Armee XXI: Wirtschaft verabschiedet sich zusehends

Mit der seit nunmehr drei Jahren in der Umsetzung stehenden Armee XXI sind wir im Grunde genommen auf dem «besten» Weg dazu, schonungslos zur Kenntnis nehmen zu müssen, dass viele Schweizer Unternehmen eine militärische Karriere nicht mehr einfach noch knapp dulden, sondern sie vielmehr ablehnen.

Die Gründe sind vielfältig und lassen sich zumindest nicht pauschal mit einer allgemeinen Militäreindlichkeit der privatwirtschaftlichen Unternehmen gegenüber dem militärischen Engagement erklären. Ein wichtiger Grund ist unter anderem darin zu suchen, dass man es mit dem Reformprojekt Armee XXI seit jeher, in fast schon sträflicher Weise, verpasst hat aufzuzeigen, welche Strategie es verfolgt und welche Aufträge es wie und mit welchen

### Gelesen

in der NZZ vom 13. März 2007 unter dem Titel:

«Nachrichtendienste unter gemeinsamem Dach/Parlament setzt Bundesrat unter Druck» von rom.

...  
Mit einer am Montag eingereichten parlamentarischen Initiative fordert die Geschäftsprüfungskommission (des Ständerates) die Übertragung der Aufgaben der zivilen Nachrichtendienste an ein einziges Departement.

Heute ist der Dienst für Analyse und Prävention (DAP) im Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartement, der Strategische Nachrichtendienst (SND) hingegen im Verteidigungsdepartement angesiedelt.» G.

Mitteln zu erfüllen hat. Im Spannungsfeld hoher ziviler und wirtschaftlicher Ansprüche ist ein irgendwie geartetes Kunterbunt in der Umsetzung der Armee XXI eine fast schon entwaffnende Sachlage. Botschaftsbewachungen und Hilfseinsätze aller Art in der Armee wurden in den letzten Jahren viel zu lange toleriert.

Die Wirtschaft war und ist auch heute nicht mehr bereit, solche Verstösse gegen die Grundauffassung einer glaubwürdigen Milizarmee hinzunehmen. Als weiterer wichtiger Grund, warum sich die Wirtschaft von der Armee zusehends verabschiedet, ist überdies die Tatsache zu erwähnen, dass das unter streng ökonomischen Gesichtspunkten betrachtete Kosten-Nutzen-Verhältnis einer Militärkarriere im sich stets verändernden internationalen Wirtschaftsumfeld nicht mehr ausgewogen ist. Paradoxerweise geht es, obschon man sich im Militärdienst auf diese Ernstfälle vorbereitet, heute im wirtschaftlichen Umfeld um nichts mehr und weniger als um Untergehen oder Überleben, um Leben oder Sterben. Längere, mehrwöchige Abwesenheiten sind deshalb kaum noch akzeptabel.

## Ende der wirtschaftlichen Milizfähigkeit?

Beruflicher Erfolg und Militärkarriere lassen sich also je länger je weniger in Einklang bringen. Augenfällig ist auch der Umstand, dass sowohl in Kommando- als auch in höheren Stabsfunktionen immer weniger Milizoffiziere mit wirtschaftlichem Background vertreten sind. Fähige, von der Miliz so dringend benötigte zivile Führungskräfte, gerade aus dem wirtschaftlichen Umfeld, melden sich schon früh von einer militärischen Karriere ab und gehen unserer Milizarmee so verloren. Bei der Frage der gemeinsamen Ressource von Wirtschaft und Armee um die besten Führungskräfte scheint die Wirtschaft obenaus zu schwingen.

Damit zerbröckelt auch das einstmalige stabile Netzwerk, welches das militärische mit dem wirtschaftlichen Umfeld verknüpft und ein wichtiges Element der Miliz darstellt. An seine Stelle treten dafür immer häufiger mehr oder weniger exklusive Wirtschafts- und Service-Clubs, in denen sich die wirtschaftliche Elite versammelt.

Es zeichnet sich immer mehr ab, dass die moderne Wirtschaftswelt, in der die Unsicherheit über die Zukunft des eigenen Arbeitsplatzes für den Einzelnen im Vordergrund steht, kaum noch den so notwendigen Nährboden für eine starke und gesunde Milizarmee bildet. Deshalb muss man sich ernsthaft die Frage gefallen lassen, ob die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Voraussetzungen vor dem Hintergrund ein-

## Wir sind spürbar



Am Freitag, 19. Januar 2007, hiess der neue Chef des Führungsstabes der Armee (C FST A), Divisionär Peter Stutz, seine Mitarbeitenden und eine Reihe von Gästen, darunter auch den Chef der Armee, zum ersten Rapport 2007 in seiner neuen Funktion willkommen. Unter dem Titel «Armee im Wandel» verfolgten die Zuhörerinnen und Zuhörer gespannt, wie ihr Chef die Lage unserer Streitkräfte und deren Umfeld beurteilt. Wer Divisionär Stutz ein bisschen kennt oder auch sonst schon die eine oder andere Veranstaltung von anderen höheren Stabsoffizieren mit ähnlicher Thematik besucht hat, konnte wohl inhaltlich nicht so viel Neues über die Armee im Wandel erfahren. Dies wird noch deutlicher, wenn man sich vor Augen hält, dass das versammelte Publikum höchstpersönlich Teile der Grundlagen für diese Art von Referaten selbst erarbeitet hat. Gleichzeitig dürfte das allerdings ob des rhetorischen Feuerwerks und der inhaltlichen Prägnanz nicht weiter



ner sich weiter öffnenden Schere zwischen Wirtschaft und Armee für eine glaubwürdige Milizarmee überhaupt noch gegeben sind.

## Milizprinzip – staatstragendes, aber gefährdetes Prinzip

Eine der wichtigsten gesellschaftlichen Voraussetzungen für das Funktionieren unseres Staatswesens generell ist aber ein funktionierendes Milizprinzip. Dieses ist in den letzten Jahren in den verschiedensten Bereichen arg ins Wanken geraten und muss wohl als das am stärksten gefährdete Prinzip in unserem Lande bezeichnet werden. Dennoch: Das Schweizer Milizsystem bleibt in unserem Staatsgefüge letztlich ohne Alternative. Auch für unsere Armee bildet sie weiterhin die tragende Säule.

ins Gewicht gefallen sein. Denn die Zuhörer wurden auch immer wieder mit der FST-externen Sicht der Dinge und Frageperspektiven konfrontiert: In welchem Verhältnis befinden sich die Begriffe «Kernkompetenz» und «erste Priorität» im Hinblick auf die drei aktuellen Armeeaufträge «Friedensförderung», «Existenzsicherung» sowie «Raumsicherung und Verteidigung»? Mit Bezug auf die vom FST A zu steuernde Grundbereitschaft der Armee sollten sowohl die Gewichtung der drei Aufträge als auch das Verhältnis zwischen «Raumsicherung» und «Verteidigung» vermehrt hinterfragt werden, führte Divisionär Stutz überzeugend aus. Man hörte mehr den Kommandanten als den Stabschef sprechen, wenn der C FST A unter dem Thema «Rollenverständnis»



Fotos: Urs Müller, Kommunikation Führungsstab der Armee FST A.

zum Traktandum «Pendenzen» betonte: «Wir sind spürbar.» Damit wollte er wohl zu verstehen geben, welche Führungsansprüche der Führungsstab zu erfüllen hat. Dabei markierte Stutz einen unbedingten Führungsanspruch mit starkem Team-Ansatz gegenüber den als Forceprovidern agierenden Teilstreitkräften Heer und Luftwaffe. Divisionär Stutz erntete mehr als nur einen reinen Anstandsapplaus. Der Chef ist bereits klar spürbar. Wird sich der FST A mit ihm als Vorbild entsprechend dem titelgenannten Motto weiterentwickeln? ac

Nicht nur die Institution Armee, sondern alle Gemeinschaften, die auf Milizstrukturen basieren, sind exponiert und beklagen sich gleichermassen über den schwindenden qualifizierten Nachwuchs. Es sind dies nebst der Armee die politischen Parteien, die Parlamente auf allen staatlichen Ebenen (Gemeinde, Kantone und Bund), die behördlichen und staatlichen Institutionen, Kirchen, sozialen und kulturellen Institutionen sowie das Vereinswesen generell.

Die Privatwirtschaft erkennt den Mehrwert durchaus, den die Miliztätigkeit auch für die Unternehmen mit sich bringt. Diesen kann sie für sich insofern nutzen, als sie fähige Leute in den oberen und obersten Kaderstellen einsetzt, die gestützt auf ihre Miliztätigkeiten über einen gewissen Weitblick verfügen, sich multifunktionales Denken und Handeln gewohnt sind und

## ZITAT DES MONATS

«Die Zukunft ist immer so lange Un-  
sinn, bis sie Vergangenheit geworden ist.»  
*Dr. Lao-Appolonios von Tjana*

Mehrfachbelastungen sowie Krisensituationen ertragen können. Nur machen die erwähnten Vorzüge, die sich milizgeschulte Führungskräfte durch ihre Tätigkeit z. B. in der Armee erworben haben, die Attraktivität eines Milizeinsatzes für die Wirtschaft eben nicht mehr per se aus.

### Lösungsansatz: klares Anreizsystem für die Wirtschaft

Unter den hier dargelegten Vorzeichen kann von einer wirklich stabilen Verankerung der Milizarmee in der Wirtschaft nicht mehr die Rede sein. Die Schweizer Wirtschaft geht in der Hektik und Intensität des internationalen Umfelds unbeirrt und, worauf wir auch stolz sein dürfen, er-

folgreich ihren Weg – dies unbesehen davon, wie ihre Beziehung zur Armee nun konkret ausgestaltet ist. Unsere Milizarmee muss aber nicht nur vom Volk und der Politik getragen werden, sondern sie ist für ihre Glaubwürdigkeit in starkem Masse auf die Akzeptanz und Unterstützung der Wirtschaft angewiesen. Da diese indes kontinuierlich abnimmt, sind entsprechende Lösungen gefragt.

Es braucht zusätzliche Anreize für die Wirtschaft, damit sie die Militärlaufbahn, welche zwangsläufig längere Abwesenheiten vom Arbeitsplatz zur Folge hat, entsprechend honoriert. Eine mögliche Lösung könnte – im Sinne eines Gedankenansatzes – darin bestehen, dass diejenigen Unternehmen, die überproportional viele Kader in die militärische Weiterbildung schicken und so die Milizarmee stützen, mit wirksamen Steuererleichterungen oder ähnlichen Privilegien belohnt werden. Damit könnte für die Unternehmen ein marktwirtschaftlicher Anreiz geschaffen werden, ihren guten Kadernachwuchs für Führungspositionen zugunsten der Armee zur Verfügung zu stellen. Dieser monetäre Stimulus könnte, nebst einer unvermindert hohen Qualität der Führungsschulung,

dazu beitragen, die Milizarmee wieder stärker in der Wirtschaft zu verankern.

Gelingt diese Verankerung jedoch in absehbarer Zeit nicht, dann ist der Zeitpunkt wohl nicht mehr fern, an dem Überlegungen zu anderen möglichen Wehrformen in der Schweiz ins Zentrum zu stellen sind. ■



Stefan Holenstein, Dr.,  
RA, Head Corporate  
Center der AFG  
Arbonia-Forster-  
Holding AG,  
Oberst i Gst,  
Chef Ber Ter Reg 4,  
SOG-Zentralvorstand.

# TECHNO? LOGISCH!

## SULZER