

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 173 (2007)

Heft: 6

Artikel: Die Offizierslaufbahn hat einen sehr komplementären Nutzen (2)

Autor: Grünig, Rudolf

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-71052>

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: 12.01.2026

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



Die Veränderung schenkt dem Neuen Leben. Sie hilft uns auch, selbst dabei zu wachsen. Dieses Wachstum hat immer öfter nichts mehr Quantitatives an sich, sondern bezieht sich meistens auf das Qualitative. Lesen Sie in dieser Ausgabe mehr zu diesen Aspekten, und lassen Sie sich inspirieren. Als weitere inspirative Vorankündigung hier noch ein Hinweis auf diese Rubrik in der diesjährigen September-Ausgabe der

ASMZ: Sie dürfen gespannt sein auf die umfassende Berichterstattung aus der Raumsicherungsübung «FUNGI» des Geb Inf Bat 77. ac

Die Offizierslaufbahn hat einen sehr komplementären Nutzen (2)

Hochschulstudium versus Offizierslaufbahn – Parallelen und Unterschiede zwischen der militärischen und der «zivilen» Führung

Der Kommandant der Infanteriebrigade 5, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, ehemaliger Vizerektor der Universität Freiburg und früherer Strategieberater Rudolf Grünig muss es wissen: Militärkarriere und «zivile» Karriere sind eine sinnvolle Ergänzung. Grünig über die Offizierslaufbahn, die heutige Bedrohung und seinen beruflichen Werdegang.

Rudolf Grünig

Sie selber sind ein gutes Beispiel dafür, dass eine «zivile» Karriere und eine Militärkarriere sich durchaus sinnvoll ergänzen können. Welches ist Ihr Geheimrezept, all Ihre Funktionen unter einen Hut zu bringen?

Man muss sehr gut planen, aber auch delegieren können und die guten Mitarbeiter im Rahmen weiträumiger Aufträge machen lassen. Wenn ich alles selber machen würde und kein Vertrauen in meine Unterstellt hätte, ginge es nicht. Außerdem muss man sich auf das Wesentliche konzentrieren.

Besteht bei all Ihren Funktionen nicht die Gefahr, dass Sie irgendeine Funktion auf Kosten einer anderen vernachlässigen?

Diesen Eindruck habe ich bis jetzt nicht gehabt. Meiner Meinung nach funktioniert es sowohl im Lehrstuhl für Unternehmensführung als auch im Kommando der Infanteriebrigade gut. Aber es ist klar, dass ich nicht immer alles in der wünschbaren Tiefe machen kann. Hin und wieder muss ich halt den Fünfer gerade sein lassen ...

Inwiefern vertragen sich Hochschulstudium und Offizierslaufbahn in der heutigen Zeit denn überhaupt noch?

Die Offizierslaufbahn hat einen sehr komplementären Nutzen. Die Armee bietet praktische Führungsverantwortung zu

einer Zeit, in der eine Person in der Wirtschaft noch nicht die Chance hat, Führungserfahrung zu sammeln. Von dort her kann ich den Studentinnen und Studenten, die später einmal eine Führungsfunktion anstreben, eine Offizierslaufbahn nur empfehlen.

Worin sehen Sie im Führungsbereich Parallelen zwischen der Privatwirtschaft und dem Militär?

Führung hat für mich zwei Aspekte: Zum einen muss ein Chef Probleme analysieren und Entscheidungen treffen. Die Entscheidungsmethodik im militärischen Umfeld ist nicht völlig anders als in der Privatwirtschaft. Zum anderen geht es bei der Führung darum, seine Mitarbeiter zu motivieren und hinter sich zu bringen, um gemeinsam die Ziele zu erreichen. Auch diese Mitarbeiterführung ist nicht so grundverschieden, weil es ja letztlich die gleichen Menschen sind, die wir im Militär und in den Unternehmen führen.

Worin sehen Sie die Unterschiede?

Die Unterschiede sind in der Art der Aufgabe und im Kontext zu finden. Insoweit gibt es auch nicht einfach eine zivile Führung. Die Aufgaben, Mitarbeiter und Zielsetzungen sind völlig anders, wenn Sie beispielsweise eine Abteilung bei Greenpeace oder bei der UBS leiten. Jedes soziale System, auch die Armee, hat ihre spezifischen Eigenheiten und auch ihre spezifischen Kontextfaktoren.

Welchen Stellenwert hat denn das Militär heute überhaupt noch?

Unsere hochvernetzte Gesellschaft ist sehr labil und sehr schnell verwundbar. Das Produzieren von Sicherheit ist nach wie vor eine wichtige Aufgabe des Staates. Für mich hat die Armee deshalb immer noch einen hohen Stellenwert. Dies obwohl wir glücklicherweise nicht damit rechnen müssen, von einer ausländischen Armee angegriffen zu werden. Aber es gibt eben auch noch andere Bedrohungsformen ...

Wäre die Infanteriebrigade 5 denn für einen solchen Einsatz gerüstet?

Vor einigen Wochen haben wir mit dem Infanteriebataillon 56 rund um das Kraftwerk Beznau ein solches Szenario geübt. Der Raumsicherungseinsatz hatte zum Ziel, eine Pfandnahme durch eine ausländische paramilitärische Gruppierung zu verhindern. Eine solche Bedrohung existiert heute nicht. Aber es ist eine Lageentwicklung denkbar, die eine solche Bedrohung in einem Zeithorizont von einigen Jahren möglich werden lässt.

Wie beurteilen Sie die Stimmung der AdAs angesichts der Anspannungen in der Politik im Zusammenhang mit dem Entwicklungsschritt 08/11?

Die Veränderungen, die ein Entwicklungsschritt mit sich bringt, betreffen eher die Kader als die Truppe. Für die Soldaten wird sich durch solche Umbaumaßnahmen nicht viel verändern. Viel mehr interessiert es sie, welches die Ziele des nächsten Wiederholungskurses sind, wann und wo er stattfindet und was von ihnen verlangt wird. Hingegen führt jeder Entwicklungsschritt für die Kader auch zu Neuorientierungen: Gewisse Karriereplanungen lassen sich dadurch nicht realisieren. Das ist immer schmerzlich, und ich habe auch Verständnis dafür, dass diejenigen, die betroffen sind, nicht gerade in Begeisterung ausbrechen. Auf der anderen Seite sind Veränderungen eine Notwendigkeit. Es gibt sie nicht nur in der Armee, sondern auch in der Privatwirtschaft.

Mit Brigadier Rudolf Grünig sprach Urs Fetz.