

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 173 (2007)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Spagat zwischen Zivil- und Militärkarriere : FDP des Kantons Zürich packt heisses Eisen an  
**Autor:** Lutz, Richard P.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71160>

### **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:** 15.01.2026

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



# Spagat zwischen Zivil- und Militärkarriere

## FDP des Kantons Zürich packt heisses Eisen an

Die FDP des Kantons Zürich führte am 11. September 2007 eine durch Nationalrat Markus Hutter moderierte Podiumsveranstaltung durch. Divisionär Ulrich Zwygart, Kommandant der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA), stellte deren Strategie dar. Dr. Rolf Dörig, CEO Swiss Life, beleuchtete den praktischen Transfernutzen der militärischen Führungsausbildung für die Wirtschaft. Nationalrat Gerold Bühler, Präsident der *economiesuisse*, stand für die Verbindung von militärischer Funktion und Beruf ein. Die Veranstaltung gipfelte in einem Aufruf an die Unternehmungen, auch in Zukunft den Bedarf an qualifizierten Armeekadern zu decken.

Richard P. Lutz

In ihrer Begrüssung erinnerte Doris Fiala, Präsidentin der FDP des Kantons Zürich, an das Bekenntnis der Zürcher Freisinnigen zur Landesverteidigung mit dem verfassungsmässigen Auftrag «verteidigt das Land und seine Bevölkerung» (Art. 58 BV). Die frühere Selbstverständlichkeit einer militärischen und zivilen Karriere sei einer Konkurrenz um die Besten gewichen. Darunter leide nicht nur die breit akzeptierte Milizarmee, sondern auch die Führungsqualität in den Unternehmungen. Fiala würde bei Bewerbern mit gleichen Qualifikationen dem Offizier immer den Vorzug geben. Seit dem Zerfall der alten Weltordnung und der wirtschaftlichen Globalisierung habe sich das Gleichgewicht aber zu Ungunsten der Armee verschoben. Vor diesem aktuellen Hintergrund sei es Zeit geworden, Wirtschaft und Armee an ihre Verpflichtung zu erinnern, die Partnerschaft im Umgang mit dem Humankapital zu erneuern.

### Appell an die Wirtschaft

Die FDP des Kantons Zürich hat zusammen mit Rolf Dörig, CEO Swisslife, Gerold Bühler, Präsident der *economiesuisse*, und Ulrich Zwygart, Kommandant Höhere Kaderausbildung der Armee, einen eindringlichen Appell an die Wirtschaft lanciert. Will die Schweiz auch in Zukunft auf die beiden Pfeiler «Milizprinzip» (Art. 58 BV) und «Militärdienstpflicht» (Art. 59 BV) bauen, so müssen die Unternehmungen auch in Zukunft bereit sein, den Bedarf an qualifizierten Armeekadern zu decken. Unternehmungen profitieren dabei nachhaltig vom Transfernutzen der militärischen Erziehung, von der praktischen Erfahrung, den Fähigkeiten von Armeekadern in der Personalführung und der Teamarbeit sowie in systematischer Führungstechnik, Führung über mehrere Stufen und unter erschwerten Bedingungen.

Appell im Wortlaut: [www.fdp-zh.ch](http://www.fdp-zh.ch) Archiv Medienmitteilungen, Newsletter 11.9.2007

### Qualität bieten, Erfolg messen

Die HKA biete Spitzenlehrgänge, welche Spitzenleistungen fordern. So Divisionär Zwygart zu Beginn seiner Ausführungen. Die Militärkarriere vereinbare sich optimal mit den beruflichen und persönlichen Rahmenbedingungen, wobei die Offiziersausbildung kürzer und flexibler geworden sei. Das Lehrgangsangebot für Milizoffiziere sei auf die Teilnehmer abgestimmt. Die HKA sieht die Lehrgangsteilnehmer sowie deren Truppenkommandanten und Arbeitgeber als «Kunden». Regelmässige Befragungen – ein Jahr nach der Teilnahme der Arbeitnehmer – bei Arbeitgebern soll die Qualitätskontrolle sicherstellen. Es werden Fragen zum Mehrwert der militärischen Führungsausbildung gestellt.

Die HKA strebt «Total-Quality-Management» (TQM) an und sucht eine umfassende Bewertung der European Foundation of Quality Management (EFQM) Systems. Damit ist die HKA die einzige militärische Bildungseinrichtung, welche sich mit einem zertifizierten Qualitätssystem – wie die privaten Institute – dem Markt stellt. Der militärische Entscheidungsprozess steht als Lerninhalt im Zentrum der Lehrgänge. Dieser werde nicht einfach als Systematik doziert, sondern durch wiederholte Anwendung anhand von Fallbeispielen in taktischen Übungen verinnerlicht. Acht von zehn dieser Szenarien orientieren sich an modernen Bedrohungsformen unterhalb der Kriegsschwelle oder an der Katastrophenhilfe.

### Führungshandwerk – auch zivil

«Viele Wege, auf denen Management erlernt wird, zeichnen sich nicht durch Systematik aus. Es gibt aber einen Weg mit einem hohen Mass an Systematik und Gründlichkeit: die Ausbildung in der Armee» sagt Professor Fredmund Malik, Universität St. Gallen (HSG). Der an der HKA ausgebildete Milizoffizier könne laut Zwy-

gart das operative Führungshandwerk systematisch und selbstständig im Rahmen von Entscheidungsprozessen, Teamarbeit und im Projektmanagement anwenden. Der militärisch Gebildete könne unter erschwerten Bedingungen zeitgerecht und umsetzbar Problemlösungsansätze erbringen und gemeinsame Ziele erreichen. Er kenne zusätzlich die ethischen Werte einer modernen Führungskultur.

Wer den Mehrwert einer militärischen Führungsausbildung nicht grundsätzlich ablehnt, anerkennt dies. So sagten zivile Chefs, dass dieselbe Ausbildung im Zivilen nicht stattgefunden hätte, weil sie für die Firma zu kostspielig gewesen wäre. Die Ausbildung an der HKA kann eine vorhandene firmeninterne Ausbildung in den Bereichen Führungs- und Arbeitstechnik ersetzen, was der Firma Kosten spart.

### Teil der Bildungslandschaft

Die HKA hat in der Schweiz verschiedene Partnerschaften mit zivilen Bildungsinstituten. Die Militärakademie ist an der ETH Zürich ansässig. Absolventen können akademische Titel wie einen Bachelor, Master oder Doktor erlangen. Zusätzlich pflegt die HKA die Kooperation zu verschiedenen Fachhochschulen. Ein Generalstabsoffizier zum Beispiel erhält bei der militärischen Ausbildung 32 der 60 benötigten Bologna-Kreditpunkte, um einen «Executive Master of Business Administration» (MBA) an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur zu erhalten. Damit bekommen Absolventen der Generalstabslehrgänge einen direkt transferierbaren Nutzen für ihre zivile Ausbildung.

Bei einer militärischen Kaderausbildung ab der Stufe Hauptmann werden dem HKA-Absolventen auch an der Hochschule für Wirtschaft HSW Luzern Kreditpunkte angerechnet. Weitere Kooperationen pflegt die HKA mit verschiedenen privatwirtschaftlichen Instituten und Schulen der öffentlichen Hand. Unter dem Titel «Militärische Lehrgänge für zivile Führungskräfte» bietet die HKA Kurse für zivile Interessenten an. Gefragt ist zum Beispiel das «Krisenmanagement für Geschäftsleitungen» (Fallbeispiel: Vogelgrippe), welche von IBM, Migros, Casino Kursaal Bern und anderen besucht werden.

### Persönliche Erfahrungen

Führungserfahrung und Sozialkompetenz seien die beiden zentralen Mehrwerte, welche er aus der militärischen Kaderausbildung mitgenommen habe. Rolf Dörig ging auch auf Veränderungen ein, welche den Rahmen für die Wirtschaft und die Armee geben. So stehen Unternehmungen



## Kommentar

### Und die Realität?

Der Leuchtturm der HKA kann noch so sehr strahlen. Er steht im Geschiebe der sicherheits- und militärpolitischen Orientierungslosigkeit. Nach der ausgezeichneten Ausbildung steht der militärische Kommandant und Stabsangehörige in der Wirklichkeit eines zu Tode reformierten Systems. Noch rund 60 bis 65 Prozent der männlichen Bevölkerung werden militärisch ausexerziert. Unterbestände in Truppenkursen sind die Regel. Kommando- und gehaltvolle Stabsfunktionen mit Freiheitsgraden in Truppendiensten sind für die Miliz kaum noch vorhanden. Der Preis für die gute Ausbildung ist für den Einzelnen zu hoch.

Gefordert sind nicht nur die Spitzen der Armee, sondern auch Bundesrat und Parlament –, aber auch die Wirtschaft. Sie hat sich zum Teil davongemacht, während unserer Milizarmee als Eckpfeiler der Eidgenossenschaft der personelle Kadernotstand droht.

sowie ihre Kader und Mitarbeitenden heute mehr denn je unter einem massiv verstärkten Wettbewerbs-, Leistungs-, Kosten- und Mobilitätsdruck. Dies zwingt zu einem Kosten-Nutzen-Denken, welches auch vor der Armee und der militärischen Laufbahnplanung nicht mehr Halt macht. Dieser Forderung, so Dörig, wurde in der militärischen Weiterausbildung Rechnung getragen. Er ist der Meinung, dass die Wirtschaft und die Armee im Gleichschritt sind.

Letztlich führen wir in der Unternehmung und in der Armee dieselben Menschen. Die Armee habe in der Ausbildung gegenüber zivilen Anbietern enorm aufgeholt. So werde der komplementäre Nutzen der militärischen Ausbildung verstärkt. Zivile Module sind heute nicht mehr nur Bestandteil der höheren militärischen Lehrgänge, sondern auch der Führungsausbildung auf unterer Stufe. So ist Dörig der Meinung, dass der Vorteil der umfassenden Führungsausbildung wie Arbeitstechnik, Konfliktmanagement, Führungspsychologie usw. den Nachteil der zeitweiligen Arbeitsplatzabwesenheit deutlich überwiege.

Ganz zu schweigen von den Ausbildungskosten, welche die Firma spare.

### Praktisches Training

Eines ist es, Managementtechniken zu lernen und zu beherrschen. Noch wichtiger sei aber deren Anwendung. Prozessabläufe und Kommunikationstechniken müssten geübt werden. In der militärischen Ausbildung würden diese Kompetenzen durch systematische Verknüpfung von Theorie und Praxis angestrebt. Dabei habe die militärische Führungsausbildung ihren entscheidenden Vorteil beibehalten: Was in zivilen Ausbildungskursen eine Entschlussfassungübung bleibt, wird im Militär als Entschluss in die Realität umgesetzt. Der praktische Dienst ist also kein Planspiel, sondern findet im realen Leben statt. Schon der griechische Philosoph Aristoteles hat gesagt: «Dinge, die wir lernen müssen, bevor wir sie tun können, lernen wir, indem wir sie tun.»

### Gegenleistungen der Wirtschaft

Die Wirtschaft hat laut Dörig im Verhältnis zur Armee zwei Aufgaben. Einerseits muss sie mithelfen, die militärische Ausbildung bezüglich Zielsetzungen, Methoden und Inhalte zu gestalten. Andererseits hat sie dafür Sorge zu tragen, dass die militärische und die berufliche Laufbahn nebeneinander möglich sind. So können sich die Unternehmen in unserem Land, das vom Milizgedanken geprägt ist, nicht darum frotzieren, ob ein Engagement ihrer Führungskräfte im Militär, in der Politik oder beidem möglich ist. Schliesslich sind es ja die Unternehmen, die von einer sicheren und stabilen Schweiz profitieren. Die militärische Ausbildung hätte schon immer einen doppelten Mehrwert zur Folge gehabt. Einerseits direkt für jene, welche die Ausbildung absolvierten, und andererseits

indirekt immer auch für jene Betriebe, bei denen die Offiziere anschliessend tätig waren. Die Frage, ob wir den Bedarf an Armeekadern auch in Zukunft decken können, richtet sich nicht nur an die Wirtschaft, sondern auch an die Politik.

### Mensch im Mittelpunkt

Am Beispiel der Genietruppen sieht man, wie stark die Armee vom zivilen Sachverstand profitiert. Versiegt dieser Wissenszufluss aufgrund geringer Bestände, leide auch die Qualität der militärischen Arbeit, wie Rolf Dörig ausführte. Das Gleiche gilt für das Urlaubs- und Verschiebungswesen. Die vielen, zwar nachvollziehbaren, Abwesenheiten führen zu Unterbeständen und verwässern unmittelbar die Bemühungen um einen hohen Ausbildungsstandard.

Wenn wir auf dem Weg zu einer modernen und optimierten Armee im hohen Rhythmus Reformschritt um Reformschritt vollziehen, dann führe es bei den einzelnen Kaderangehörigen der Armee zu einer Neuorientierung. Karriereplanungen werden zur Makulatur, berechenbare Ausbildungsperspektiven werden über den Haufen geworfen. Wertvolles Humankapital geht damit nicht nur verloren, sondern wird zunichte gemacht. Reformen entlang eingespielter Strukturen sind möglich; Totalliquidationen dagegen würden zum Totengräber der Milizarmee. ■



Richard P. Lutz,  
lic. oec. HSG,  
Oberstlt i GSt,  
Milizoffizier der Luft-  
waffe, Mitglied der  
Sicherheitspolitischen  
Kommission der FDP  
des Kantons Zürich,  
8173 Riedt b. Neerach.

## WICHTIGE INFORMATION

Lesen Sie im Internet unter

[www.armee-aktivdienst.ch/nachrichten](http://www.armee-aktivdienst.ch/nachrichten)

unsere wöchentlichen Nachrichten



Die ASMZ Dezember-Nummer  
erscheint am 1. Dezember

Inserateschluss: 13. November 2007

## WaterSAVE

Mobiler Hochwasserschutz  
Hochwasserschutzfenster  
Rückstauklappen

[www.watersave.ch](http://www.watersave.ch) Telefon 041 377 50 77