

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 174 (2008)

**Heft:** 04

**Artikel:** Wie aktuell ist militärische Führungsausbildung?

**Autor:** Marty, Michael

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71395>

### 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>**

# Wie aktuell ist militärische Führungsausbildung?

**Die Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA) und Wirtschaftsvertreter suchen nach verstärkten Synergien zwischen Wirtschaft und Armee.**

Michael Marty, Redaktor ASMZ\*

Im Januar fand an der ETH Zürich das «Return on Military Education» (ROME) Symposium statt, welches einen vertieften Dialog zwischen Wirtschaftsvertretern und der Armee generieren soll. Im Beisein des neuen Chefs der Armee, Korpskommandant Naf, diskutierten auf Einladung von HKA-Kommandant Divisionär Ulrich Zwygart unter anderem Dr. phil. Sonja A. Buholzer, Wirtschafts- und Politikberaterin, Ständerat Hermann Bürgi (SiK-S), Nationalrat Markus Hutter (KMU-Unternehmer) und Daniel Rüthemann (Country Manager IBM Schweiz) über Erwartungen der Wirtschaft an die HKA und damit an die militärische Führungsausbildung.

Kann militärische Führungsausbildung Synergien mit der privaten Führungsausbildung nutzen? Soll sie dies überhaupt? Seit einigen Jahren sucht die Armee auf verschiedenen Ebenen den näheren Kontakt zu seinen zivilen Partnern, die ja oft dieselben Personen sind. Entweder im Wiederholungskurs, oder eben als Manager in ihrem Unternehmen. Ob mit dem Konzept der «Führung der unteren Milizkader» (FUM), welches eine modularartige Ausbildungssynergie in Bereichen Leadership, Konfliktmanagement oder Kommunikation anstrebt, in anerkannten Modulen für Absolventen von diversen Fachhochschulen oder durch das Erlangen eines Bachelor of Art im Bereich Staatswissenschaften für Absolventen des Bachelorlehrgangs der Militäraakademie an der ETH Zürich. In unzähligen Teilbereichen kann sich die Armee heute durchaus mit vergleichbaren zivilen Partnern messen.

## Die HKA als Bindeglied

Es sind zentrale Fragen, mit denen sich die rund 350 Anwesenden während des



\* Hptm Michael Marty lic. phil., Politikwissenschaftler, wiss. Assistent Dozentur «Strategische Studien» der Militäraakademie an der ETH Zürich Kdt Pz Sap Kp 4/2

Symposiums und der anschliessenden Podiumsdiskussion auseinandersetzen. Mit welchen zusätzlichen Führungsqualitäten müssen Manager, die Ausbildungskurse der Armee absolviert haben, zurück an ihren Arbeitsplatz kommen? Wie schaffen es zivile Führungskräfte, eine militärische Kaderausbildung in ihre berufliche Laufbahn einzuplanen? Wie meistern KMU-Unternehmen Absenzen der Manager auf Grund der Kaderausbildung? Die Höhere Kaderausbildung der Armee, welche mit der Zentralsschule, der Generalstabsschule, der Mili-

täraakademie an der ETH sowie der Berufsunteroffiziersschule über sämtliche relevanten Führungsausbildungsgefässe der Armee verfügt, ist bestimmt die bestgeeignete Organisation, welche sich mit solchen Fragen auseinandersetzen muss und soll.

## Viele positive Beispiele sinnvoller Kooperation

Die Referate zeigten die ganze Bandbreite des Spannungsfeldes auf. Nationalrat Markus Hutter zeigt sich überzeugt, dass eine militärische Führungsausbildung nur dann von zivilen Partnern als gleichwertig akzeptiert werde, wenn sie inhaltlich möglichst kongruent sei. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)



HKA-Kommandant Divisionär Ulrich Zwygart im Gespräch mit Unternehmensberaterin Sonja A. Buholzer und Unternehmerin Esther Knaus (v.l.n.r.)

Stärken eines KMU	Schwächen eines KMU
- Kann rasch und hochflexibel agieren	- Verfügen nur über knappe Ressourcen
- Bietet oft hochinnovative Nischenprodukte an	- Verfügen nur über ein beschränktes Aussenennet
- Nähe zur Bevölkerung und zum Kunden	- Verkraften Fehlentscheidungen in der Regel schlecht
- Emotionale Bindungen, traditionelle Kundenbeziehung	- Planen oft kurzfristig, wenig strategisch
- Gehen auf individuelle Bedürfnisse und Anliegen ein	- Sind schlecht vorbereitet auf Managementherausforderungen
- Weisen geringen Bürokratisierungsgrad auf	- Erfahren wenig Leadership-Unterstützung
	- Funktionieren personenfokussiert +/- abhängig

Stärken und Schwächen eines KMU

Quelle: NR. Markus Hutter

Defizite eines KMU	=>	Mehrwert/Nutzen der mil. Ausbildung
Kurzfristiges Handeln	=>	Systematik, Gründlichkeit
Fehlende Vernetzung	=>	Nationales Beziehungsnetz
Risiko-Management	=>	Führungsmethodik
Leadership-Fähigkeiten	=>	Führungsqualität, Praxis, Vielseitigkeit, Teamfähigkeit
		Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikationsfähigkeiten

### Wie kann die militärische Kaderausbildung einen Mehrwert für ein KMU schaffen?

Quelle: NR Markus Hutter

würden oft über Stärken verfügen, die den Führungsherausforderungen eines militärischen Kaders entsprechen würden und auf der anderen Seite hätten KMU oft Schwächen, die sich ausgezeichnet durch militärische Führungsausbildung verbessern ließen (Vgl. Kasten). Genau dieser Punkt führt aber zu intensiven Diskussionen. Soll eine militärische Führungsausbildung identisch zu einem zivilen Seminar sein? IBM Country Manager Daniel Rüthemann schätzt gerade «den kleinen Unterschied». Zivile Unternehmer und Kader würden gerade in der militärischen Ausbildung lernen, Risiken zu kalkulieren und zum Wohl des eigenen Unternehmens einzusetzen. Dies sei für ein modernes Unternehmen unerlässlich und könne sehr wohl in militärischen Führungskursen gelernt werden. Rüthemann nutzte das Angebot aus Luzern und absolvierte mit seinem IBM-Kader ein Risk Management Seminar an

der HKA. Nicht für alle Unternehmer steht aber die militärische Kaderausbildung in einer so reibungslosen Symbiose zum zivilen Beruf. Unternehmensberaterin Sonja A. Buholzer insistierte dringend, dass die Koordination zwischen Beruf und militärischer Ausbildung verbessert werden müsse, da sonst immer weniger Unternehmer bereit seien, ihr Kader für eine Weiterbildung in der Armee zur Verfügung zu stellen. Auch Markus Hutter formuliert Erwartungen an die Armee. Ein Unternehmer erwarte heute einen konkreten Mehrwert, wenn Angestellte für militärische Weiterbildungen freigestellt würden. Gefordert seien Instrumente zur Förderung der Arbeitsproduktivität, praxisorientiertes, direkt umsetzbares Wissen, hohe Qualität, ein informeller Erfahrungsaustausch, Unterstützung und Coaching sowie ein möglichst geringer Aufwand an Zeit und Geld für den Arbeitgeber. Wenn so viele

Erwartungen formuliert werden, erfordert dies auf beiden Seiten der Partnerschaft eine grosse Bereitschaft zu Compromissen. Dafür aber müssen beide Seiten die jeweils andere Seite bestens kennen. Ist dies der Fall? Oder sind es einmal mehr diejenigen Unternehmer, die die Schweizer Armee aus eigener Erfahrung kennen, welche bereit sind, solche Partnerschaften zu forcieren?

### Wer nimmt an solchen Tagungen teil?

Ein Blick ins Publikum scheint diese Befürchtung zumindest teilweise zu bestätigen. Für die Unternehmer, die an diesem Tag anwesend sind, scheint sich die Synergie zwischen Armee und Wirtschaft problemlos zu gestalten. An der Tagung fehlen aber die Manager und Personalchefs, die keine oder nur wenige Erfahrungen mit der Schweizer Milizarmee gemacht haben. Es fehlen Jungunternehmer, denn die sind es sich nicht gewohnt, ihre web-basierten Kleinunternehmen mit militärischer Weiterausbildung zu koordinieren. Es fehlen die unzähligen Manager, weil sie nur am Rande wissen, was es heißt, Milizdienst zu leisten. Das Problem ist bekannt und auf Nachfrage aus dem Publikum bestätigte Divisionär Zwygart, dass bei der nächsten Tagung vermehrtes Augenmerk auf diese Zielgruppe gelegt werden soll.

Mut machte IBM-Manager Rüthemann, welcher auf Nachfrage aus dem Publikum während der Diskussion bestätigte, dass er zwar gerne bereit sei, militärische Weiberbildung zu fördern, aber ehrlich gesagt nicht wisse, ob seine Personalchefs, die die eigentlichen Personalgespräche führen, dies auch so sehen. Er werde diesem Punkt stärkere Beachtung schenken. Nur schon diese Erkenntnis und die Ehrlichkeit eines Unternehmers haben einen Nutzen generiert. Hoffentlich machen viele zivile und militärische Führungskräfte die gleichen Erfahrungen. Kooperationswillen ist aber nicht nur vom zivilen Partner gefordert, sondern vor allem auch von der militärischen Seite. Wenn junge Kompaniekommandanten bereit sind, mit den Arbeitgebern ihrer Soldaten Kompromisse zu schliessen, werden diese auch in Zukunft bereit sein, wohlwollend den Militärdienst ihrer Angestellten zu befürworten. Ziel ist eine Optimierung der Sicherheit der Schweiz. Darin sind sich beide Seiten einig. ■



Zivile und militärische Partner suchen nach Verbesserungen in der Koordination der Führungsausbildung.  
Bilder: Michael Marty