

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 174 (2008)  
**Heft:** 09  
  
**Artikel:** Dr. Konrad Hummler : Privatbankier und Milizoffizier  
**Autor:** Beck, Roland / Hummler, Konrad  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71463>

### **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:** 14.01.2026

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

## Dr. Konrad Hummler: Privatbankier und Milizoffizier

Roland Beck, Chefredaktor ASMZ

**Herr Dr. Hummler, Sie haben sich in jungen Jahren für die Offiziersausbildung entschieden. Welches waren Ihre Beweggründe?**

Der (idealistische!) Wille, vieles besser machen zu können als meine bisherigen Vorgesetzten. Sowie: Kein Zweifel, dass, wer dazu befähigt ist, als Schweizer auch die Pflicht hat, Offizier zu werden.

**Wie hat sich die Offiziersausbildung auf Ihre berufliche Laufbahn ausgewirkt?**

Nicht direkt. Die Flieger- und Flabtruppen bewegten sich traditionell ja völlig ausserhalb der Seilschaften, wie man sie von den anderen Armeekorps her kannte. Aber es war mir von Anfang an klar, dass es bei einer militärischen Führungsfunktion nicht sein Bewenden haben kann.

**Hat die militärische Führungserfahrung Ihren zivilen Führungsstil und Ihr ziviles Führungsverhalten beeinflusst?**

Eindeutig ja. Die wertvollsten Erfahrungen stammen aus der Unteroffizierszeit. Da lernte ich, Gruppen zu führen und quasifreiwillige Soldaten zu Sonderleistungen anzuspornen.

**Sie haben neben Ihrer anspruchsvollen zivilen Tätigkeit die Ausbildung zum Generalstabsoffizier absolviert. Würden Sie diesen steinigen Weg nochmals unter die Füsse nehmen und wenn ja, weshalb?**

Schwierig zu sagen, denn ich kenne die heutigen Qualitäten der Generalstabsausbildung zu wenig. Schon zu meiner Zeit (ab 1985) war das Bild ambivalent. Wir hatten zeitweise unglaublich schwache Vorgesetzte.

**Wie muss die Ausbildung zum Offizier und insbesondere zum Generalstabsoffizier weiterentwickelt werden, damit diese für junge zivile Führungskräfte attraktiv bleibt?**

Sie muss konsequent zielorientiert sein, also auf die militärischen Funktionen konzentriert. Die pseudo-zivilen Nebenefekte sind mir ein Greuel, wenn sie zu einem Teil des Programms werden. Da

gehe ich lieber zum INSEAD oder nach Harvard.

**Wie soll sich ein junger ambitionierter Milizoffizier gegenüber seinem Arbeitgeber verhalten, wenn dieser keine Ahnung von der Schweizer Milizarmee hat und nur von Globalisierung träumt?**

Sich nicht entschuldigen oder rechtfertigen, sondern klare Bedingungen stellen. Wirklich gute Führungskräfte sind nach wie vor Mangelware, und das darf man ausspielen.

**Was schätzen Sie besonders an einem Mitarbeiter, der über eine Offiziersausbildung verfügt?**

Bis vor Einführung der Armee XXI: Duale Erfahrungen, nämlich das Untergeben-Dasein und die Führungserfah-

rung zugleich. Beides ist leider teilweise verloren gegangen.

**Als Chef eines Armeestabteils führen Sie die Sachgruppe Strategie. Welches sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Armee?**

Für die wirklich drängenden strategischen Fragen gibt es leider kein geeignetes Forum. Auch «meine» Sachgruppe Strategie war es nicht. Was darüber hinaus aber ebenfalls fehlt, ist auch eine genügende öffentliche Diskussion. Der Grund dafür liegt in einer seit Beginn der 90er-Jahre eingefrorenen Debatte über das Selbstverständnis und die Visionen unseres Landes.

**Der Chef VBS fordert in Bezug auf die Weiterentwicklung der Armee «mehr Gegenwart und weniger**



Wer dazu befähigt ist, hat die Pflicht, Offizier zu werden. Bilder: Privatarchiv K. Hummler



### **Zukunft». Sind wir damit auf dem richtigen Weg?**

Ja und nein. Ja, weil es dringend gilt, die innere Verfassung der bestehenden Armee in Ordnung zu bringen. Es braucht eine Rückkehr zur Disziplin und Auftragsstreue und eine Abkehr vom pseudo-amerikanischen Militarismus. Wir sind hundscommune Schweizer, und so soll auch unsere Armee sein. Nein, weil es trotz allem gilt, Bedrohungsbildern der Zukunft gerecht zu werden. Wir dürfen nicht stehenbleiben; namentlich auch bei der Bewaffnung und der Doktrin nicht.

### **Die SOG fordert mehr Milizverträglichkeit. Wo sehen Sie Möglichkeiten, die Armee milizverträglicher zu gestalten?**

Miliz ist ein Mittel zum Zweck, Konfliktauglichkeit jedoch das Ziel, und dieses muss Priorität haben. Die Frage lautet deshalb eher: Mit welchem Verfahren bringen wir die Milizarmee dazu, das Ziel der Konfliktauglichkeit zu erreichen? Meines Erachtens sollten wir vor Konzepten wie der freiwilligen Miliz die Augen nicht verschliessen. De facto haben wir sie ja schon fast.

### **Die Militärgesetzesrevision hat der Nationalrat in der Sommersession verworfen. Nun muss sich der Ständerat damit befassen. Sind Sie für ein Obligatorium der Verbandsausbildung im Ausland? Soll die Laufbahn von Berufsoffizieren von Auslandeinsätzen abhängig gemacht werden?**

Es geht nicht um Ausland ja oder Ausland nein, sondern um die Frage, unter welchem Titel und welcher Ambition solche Einsätze stattfinden sollen. Solange der Eindruck nicht von der Hand zu weisen ist, im VBS (und im EDA) streben gewichtige Kräfte in Richtung Nato-Einbindung, ist die Opposition vorprogrammiert. «Hidden agendas» haben sich noch nie bewährt. Eine explizite Nennung der Ziele wäre seit je besser gewesen.

### **In der Rüstung steht der Tiger-Teil-Ersatz an und bewegt die Gemüter bereits im Vorfeld heftig. Welches sind aus Ihrer Sicht die Argumente für die Beschaffung von neuen Kampfflugzeugen? Benötigen wir hauptsächlich einen Erdkämpfer oder genügt auch ein Kampfflugzeug für den Luftpolizeidienst?**

Das ist eine reine Frage des künftigen Bedrohungsbildes und des Leistungsumfanges, den wir uns leisten wollen. Es geht also um Fragen wie: «Sind Kampfflugzeuge in Zukunft die gefährlichsten und wahrscheinlichsten Gegner, oder werden es eher Missiles oder von Terroristen gesteuerte Objekte sein?» «Wollen wir die Luftherrschaft oder wollen wir lediglich einen Luftpolizeidienst haben?» «Was kann vom Boden aus, was muss aus der Luft bekämpft werden?» «Bis in welche Höhe wollen wir aktiv sein?» «Erdkämpfer: für welche Ziele? Wer stellt den Begleitschutz sicher?» Schliesslich ganz generell: «Was können wir selber, was ganz sicher nicht selber erledigen?» Bevor in diesen Doktrinfragen keine Klarheit herrscht, sollte man kein Geld ausgeben.

### **In Ihrer hauptberuflichen Tätigkeit erleben Sie gegenwärtig eine turbulente Zeit. Sind die Schwierigkeiten der Grossbanken auf Führungsfehler zurückzuführen und wenn ja, wie können solche in Zukunft vermieden werden?**

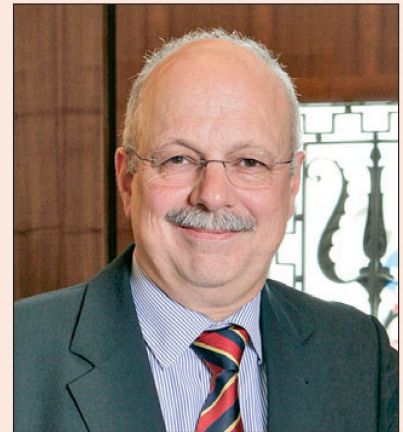
Der Hauptfehler lag in der Selbstüberschätzung der eigenen intellektuellen Leistungsfähigkeit und einer Überschätzung der Systeme ganz generell. Wo Strukturen dazu führen, dass der gesunde Menschenverstand kein Gehör mehr findet, muss die zugrundeliegende Architektur verändert werden. Dazu braucht es neue Kräfte mit unverbrauchter moralischer Legitimation.

### **Welche Lehren ziehen Sie aus der gegenwärtigen Bankenkrise für Ihre Führungstätigkeit?**

Ich werde alles daran setzen, dass Leute mit einer Portion gesunder Skepsis in meiner Bank eine Chance haben.

### **Zum Schluss: Macht eine militärische Führungsausbildung auch einen zivilen Manager krisenfester?**

Ja, da das Militär unbeschränkt viel Erfahrungen vermittelt, die man im Zivilen nie und nimmer bekäme. Und auch insofern, als ein paar Grundregeln wie das Befehlsschema, der Ablauf einer Lagebeurteilung, die Gefechtsgrundsätze in einer soliden militärischen Ausbildung sozusagen in Fleisch und Blut übergegangen sind. In einer Krise helfen bekanntlich nur noch jene Muster, die man auch noch im Schlaf auswendig hinunterbeten könnte. ■



### **Hummler Konrad**

Dr. iur., Oberst i Gst  
Jahrgang 1953  
verheiratet, vier Töchter  
Hobbies: Musik (Violine), Bergsteigen (inkl. Skitouren), Mountainbiking

### **Beruf**

Studienabschluss: 1978 lic. iur.; 1981 Dr. iur. Universität Zürich; dazwischen Ökonomie in Rochester N.Y.  
**1980/1981** St. Galler Management Symposium  
**1981–1989** SBG, davon 5 Jahre Assistent von VRP Dr. R. Holzach  
**Seit 1991** unbeschränkt haftender Teilhaber Wegelin & Co. Privatbankiers

### **Militär**

#### **Offiziersschule**

**1974** FFOS II / 74

#### **Kommandofunktionen**

**1981–1984** Kdt M Flab Btrr I / 45  
**1990–1992** Kdt M Flab Abt 45  
**1997–1999** Kdt Flab Rgt 4

#### **Stabsfunktionen**

**1986–1989** Gst of Stab Flab Br 33  
**1995–1996** USC Log Stab Flab Br 33

### **Gesellschaft**

#### **Ehrenamtliche Tätigkeiten**

Solaqua Stiftung, Pestalozzi Stiftung, Progress Foundation, Stiftung Zürcher Zoo, Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell

#### **Mandate in Wirtschaft und Industrie**

– Credit Europe Bank (Vizepräsident), Habib Bank AG (Zürich), Privat Client Bank, b-to-v (Präsident)  
– NZZ Gruppe, Deutsche Börse AG, Schweizerische Nationalbank (Bankrat)  
– Christian Fischbacher, Telsonic AG (Präsident)