

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 178 (2012)

**Heft:** 9

**Artikel:** Militärische Kaderschmiede als Basis fürs Berufsleben

**Autor:** Ducret, Daniel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-309654>

### **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:** 22.02.2026

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

# Militärische Kaderschmiede als Basis fürs Berufsleben

**Schon als Jugendlicher und Sportler habe ich mich an Leistungs-vorgaben und Disziplin gewöhnt und ihren Sinn erkennen können. Gefordert wurde ich von Lehrern und Trainern, die mich förderten, aber auch motivierten, gesteckte Ziele auf direktem Weg zu erreichen. In meiner beruflichen Grundausbildung erlebte ich Situationen bei Führungskräften, die mich stark beeindruckten. Vorgesetzte aller Ebenen, die vor eine Gruppe oder ein grösseres Publikum hin stehen konnten und überzeugten. Ihre Ausdrucksweise war klar und bestimmt.**

**Daniel Ducret**

Überzeugende Darsteller wie diese wurden zu meinen Vorbildern. Sie hatten irgendeinmal in ihrer Vergangenheit eine militärische Kaderausbildung erfolgreich hinter sich gebracht. Dass ich später eine militärische Laufbahn und die Vorzüge der Kaderausbildung kennenlernen und anwenden wollte, war an das Erlebte geknüpft. Ich sah einen Sinn dahinter. Heute bin ich 23 Jahre alt, Oberleutnant der Infanterie, beruflich im Dienstleistungssektor tätig und entschlossen, diese prägenden Erfahrungen im zivilen und mili-

tärischen Bereich weiterzuvermitteln. Ich wende mich an jüngere Zeitgenossen, welche sich vor die Wahl einer militärischen Kaderausbildung gestellt sehen.

## **Umfeld und Glaubwürdigkeit der Armee**

Auch wenn unsere Institutionen, vorab die Armee, von einer Viel-, jedoch nicht von einer Mehrzahl hinterfragt, ja von gewissen Kreisen sogar ganz in Frage gestellt werden, ist es die Armee, die letztlich die Ordnung im Lande aufrecht hält und dadurch das Leben in einer Gesell-

schaft mit vielen unterschiedlichen Charakteren, Auffassungen und Schicksalen in letzter Konsequenz ermöglicht. Eine Ordnung, welche interne wie externe negative Einflusskräfte fernhält oder abschwächt. In diesem Kontext braucht es Strukturen und Führung. Führung ist dann erfolgreich, wenn sie verstanden wird.

## **Was heisst Führen?**

Führen ist an verschiedene Prämissen gebunden. Sie muss geschult werden. Schule heißt, gesammelte Erfahrungen an die Lernenden weiterzugeben. Wie habe

Als verantwortlicher Linienvorgesetzter begge ich in unserer Grossunternehmung immer wieder zahlreichen jungen Talenten. Alle diese Talente stellen meistens sehr hohe Ansprüche an sich selbst, sei es bezüglich Ausbildung, sei es aber auch bezüglich Karriere. Manchen kann es auf dem Weg nach oben nicht schnell genug gehen. Nach der Erstausbildung folgt die Zweitausbildung im akademischen Bereich und es werden von den direkten Vorgesetzten Herausforderungen verlangt, um rasch möglichst die Karriereleiter aufsteigen zu können. Werden die Wünsche nicht erfüllt, schaut sich der karrierebewusste Mitarbeiter sofort nach Alternativen um. Ist eine solche Entwicklung gesund? Was passiert, wenn eine Karriere aus irgendeinem Grund ins Stocken gerät? Führt die demographische Entwicklung nicht auch dazu, dass wir alle länger arbeiten werden als noch unsere Vorgänger? Und was passiert, wenn meine Ansprüche an mich und meine Entwicklung nicht mit den Vorstellungen des Arbeit-

gebers übereinstimmen? Alles Herausforderungen, die ich als Mensch meistern muss und dazu braucht es Erfahrung – und Erfahrung hole ich mir, wenn ich mich in zahlreichen Aufgaben übe. Ich sage jeweils meinen jungen Talenten: Nutzen Sie die Jahre zwischen 20 und 30, um Erfahrungen zu sammeln. Sei es in der Ausbildung, in der Anwendung des fachlichen Wissens, sei es durch den Aufenthalt in anderen Kulturen und machen Sie erste Führungserfahrungen. Dazu kann auch die militärische Führungserfahrung zählen. All das fördert die Persönlichkeit und das Selbstvertrauen, schwierige Situationen gelassen hinzunehmen und zu meistern. Hier bietet die militärische Karriere den jungen Leuten ein weiteres, wichtiges Feld, sich zu engagieren und als Führungskraft zu behaupten. Ich möchte meine Führungserfahrungen als Zugführer, Kompaniekommendant und Kommandant Stellvertreter einer Artillerieabteilung nicht missen. Noch heute helfen mir die Instrumente der taktischen Führung mit

Analyse und Befehlsgebung im strukturierten Vorgehen beim Lösen zahlreicher Herausforderungen in meinem Beruf. Für mich ist eine militärische Führungserfahrung im Lebenslauf eine wichtige Komponente. Sie zeigt, dass der Kandidat bereit ist, zahlreiche Aufgaben anzunehmen, durchzubießen und zielorientiert abzuschliessen.

**Reto Heiz**  
lic.rer.pol; Ex MBA HSG, SKU85

*Regionaldirektor UBS Region Bern und Segmentsleiter Privatkunden UBS Region Bern mit 28 Dienstjahren bei UBS. Direkt verantwortlich für mehr als 400 Mitarbeitende und über alle Segmente und Einheiten der UBS Bern; indirekt Leiter von rund 1000 Mitarbeitenden. Nach der Ausbildung zum Zugführer 1983 Übernahme einer Art Batterie 1987. Acht Jahre Btr Kdt, anschliessend drei Jahre Kdt Stv Art Abt 6 im Range eines Majors. Abschluss als Assessor bei der Rekrutierung neuer Kader und Offiziere bis 2008.*

ich die Schulung zur Führung, zuerst als Aspirant in der Unteroffiziersschule, dann speziell in der Offiziersschule erlebt? Aus welchen Komponenten setzt sich Führung zusammen? Diese zentrale Frage beantworte ich im Folgenden, bezogen auf die Ausbildung zum Offizier und in ihrer Anwendung im Militär wie auch im Beruf.

### Vermitteltes Wissen kommt an

Zunächst einmal wurde ich vom Inhalt des vermittelten Stoffes überzeugt. Vermitteltes militärisches Wissen, aber auch Wissen, das meine Allgemeinbildung vertiefte. Letzteres betraf Bereiche wie Staatswesen, Staatskunde, Geschichte, Geografie und Menschenkunde. Heute weiss ich, dass dieser Stoff und seine (Er-)Kenntnisse daraus mich gewissermassen «gesellschaftsfähig» machen. Ich kann mitsreden, wo immer ich mich in Gesellschaft befinde: am Arbeitsplatz, beim Kundengespräch, im Sportverein, im Bekanntenkreis und in der Verwandtschaft. Es schadet nichts, die Geschichte, die Geografie des eigenen Landes zu kennen, die Politik und unser Staatswesen näher zu ergründen. Und dieses erweiterte Wissen dient mir auch im Umgang mit Medien aller Art.

Nun interessiert den Leser natürlich, welche Kriterien, welche Methodik, die in der Kaderausbildung vermittelt wurde, ich auch im zivilen Leben, im Beruf anwenden kann.

### Herausgegriffen: das Thema Taktik

Es sind in groben Zügen und unter anderem die Regeln der Taktik, die wir in der militärischen Kaderausbildung vermittelt erhalten und die wir im Zivilleben, zum Teil unter andern Begriffen, kennen. Die Aufzählung greift nur ein paar wenige Elemente aus der Vielzahl des Vermittelten heraus:

Eine Lage, seinen eigenen Auftrag, beurteilen können. Welche Massnahmen ergreife ich sofort nach erhaltenem Auftrag, damit ich Zeit und Raum gewinne (Sofortmassnahmen). Lege ich mir mögliche eintretende Fälle (Varianten) zurecht, und wie reagiere ich auf die eine oder andere (neue) Situation?

Welche Mittel personeller und materieller Art setze ich für die Lösung meiner Aufgabe ein?

Wie orientiere (informiere) ich über meinen Auftrag (was ist meine Aufgabe),

wie teile ich den Auftrag auf und wie gebe ich diesen oder Teilaufträge weiter?

Kann ich meinen Auftrag, meine Idee, meine Absicht mit einfachen Mitteln verständlich darstellen, aber zum gleichen Zweck – wenn ich genügend Zeit habe – auch moderne Technologien einsetzen?

Wie viel Freiheit lasse ich meinen Auftragnehmern bei der Umsetzung des Auftrages und wo setze ich Grenzen? Wo und wann behalte ich das Heft des Handelns ganz in meiner Hand?

Wie sieht mein Zeitplan aus, wo lege ich Schwergewichte, wie sehen meine Prioritäten aus?

Wie kann ich mit (Zeit-)Druck umgehen, ohne diesen meine Unterstellten im negativen Sinne spüren zu lassen? Habe ich mich so fest im Griff, dass ich Gelassenheit und Zuversicht ausstrahlen kann, auch wenn es in mir brodelt?

Wie schaffe ich Vertrauen in mich und in die Sache selbst?

Anordnen kann ein jeder; kontrolliere ich die Ausführung meiner Anordnungen und nehme ich nötigenfalls korrigierend Einfluss? Vergewissere ich mich, dass ich verstanden worden bin («Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren»)?

Wenn ich einmal mein Ziel erreicht habe – denke ich weiter, darüber hinaus?

### Empfehlung an die nächste Generation Militärs

Dieser kleine Einblick in das Vermittelte und das in der Offiziersschule Gelehrte soll aufzeigen, welchen Nutzen der Geschulte auch für sein Zivilleben, seinen Beruf, daraus ziehen kann. Ich persönlich habe die militärische Schulung jedenfalls im positiven Sinne erlebt. Die militärische Kaderausbildung empfehle ich jedem, der die entsprechenden Neigungen und Fähigkeiten mitbringt. ■



Oblt  
Daniel Ducret  
3626 Hünibach



Major  
Reto Heiz  
lic. rer. pol.  
3604 Thun

## Das bewegt die SOG

### Das Obligatorische – keine Folklore!



Die kürzlich eingereichte parlamentarische Initiative der Grünliberalen, welche das obligatorische ausserdienstliche Schiessen und die Heimabgabe der Waffe abschaffen wollen, gibt doppelt zu denken: 1. Das Milizsystem ist hoch komplex. 2. Wer einen Volksentscheid bereits nach 1½ Jahren wieder anzweifelt, verweigert sich unserer direkten Demokratie.

Unabhängig vom Hintergedanken dieser Initiative (Waffe ins Zeughaus verbannen) ist der Mehrwert des obligatorischen jährlichen Schiessens zu untersuchen. Ist es wirklich nur Folklore, und sind jene, die es verteidigen, ewig Gestrigie? Nein, ich bleibe überzeugt, dass diese Praxis sinnvoll ist und dass sie – mit gewissen Anpassungen – beibehalten werden muss.

Lehren für die Ausbildung zogen die französische Armee und auch die NATO aus ihrem Afghanistan-Einsatz. Sie erkannten die imperative Notwendigkeit, auch den Schuss auf mittlere und grösste Distanz zu beherrschen, um unnötige Kollateralschäden zu vermeiden. Exakt der Schuss auf 300 m vermag den Gegner gezielt zu neutralisieren! Bleibt die Grundsatzfrage, wie sinnvoll es in einer Milizarmee ist, dass der Bürger-Soldat, 365 Tage eingeteilt, davon nur 20 im Dienst, einmal im Jahr mit seinem wichtigsten Werkzeug, seiner persönlichen Waffe, ausserdienstlich den Schuss auf mittlere Distanz übt.

Man mag das Obligatorium beschwerlich finden, es behält seinen Sinn in einer Armee, die auf der allgemeinen Wehrpflicht beruht, und gehalten ist, im Ereignisfall nach einer kurzen Vorbereitung treffsicher und möglichst schonend Gewalt zugunsten unserer Gemeinschaft einzusetzen.

Die Schützenvereine mit der Durchführung dieses Schiessens zu beauftragen, ist durchaus vernünftig. Kurzsichtig ist hingegen zu behaupten, die Armee subventioniere damit die Schützenvereine. Ich würde wetten, es käme teurer, müsste die Armee selbst dieses Repetitorium durchführen.

Wer nicht ohnehin die heutige Milizarmee und ihre verfassungsmässigen Aufträge in Frage stellt, wird anerkennen, dass diese Praxis überhaupt nichts sinnentleert ist. Diese Scharfmacher wenden nur die alte Lebensweisheit an: «Wenn man seinen Hund töten will, beziehtigt man ihn, tollwütig zu sein.»

Br Denis Froidevaux, Präsident SOG