

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 181 (2015)

**Heft:** 11

**Artikel:** Zivil-militärische Zusammenarbeit unter der Lupe

**Autor:** Annen, Hubert

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-583261>

### 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:** 18.02.2026

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

# Zivil-militärische Zusammenarbeit unter der Lupe

**In militärischen Organisationen arbeiten bekanntlich sowohl uniformierte als auch zivile Personen. Sie kooperieren in der Ausbildung und im Einsatz, in Schulen und Kursen, in Stäben sowie in diversen Arbeitsgruppen eng und meist erfolgreich miteinander. Eine aktuelle Studie befasst sich mit der Qualität dieser Zusammenarbeit und den dafür ausschlaggebenden Faktoren.**

## Hubert Annen

Die Qualität der Kooperation zwischen zivilen und militärischen Mitarbeitenden wirkt sich im engeren Sinn auf die Effizienz und die Arbeitsergebnisse sowie im weiteren Sinn auf die Arbeitszufriedenheit aus. In der Regel funktioniert sie gut, weil verschiedene, oft sich ergänzende Rollen und Aufgaben übernommen werden und alle Beteiligten das gleiche Ziel vor Augen haben. Allerdings gibt es auch Gründe, das Gelingen dieser Zusammenarbeit nicht einfach als Selbstverständlichkeit hinzunehmen. So werden die Führungsfunktionen häufig von militärischen Berufskadern besetzt, wohingegen die zivilen Unterstellten die Fachautorität für sich beanspruchen. Außerdem gibt es Unterschiede bezüglich Rekrutierung, Ausbildung, Laufbahnentwicklung, Führungsverständnis, Arbeitszeitregelung und weiteren Rahmenbedingungen, die zu Unstimmigkeiten führen könnten.

Vor diesem Hintergrund wurde ein multinationales Projekt initiiert, an dem zur Zeit elf Nationen beteiligt sind. Desse[n] Ziel ist die wissenschaftliche Untersuchung der wesentlichen Aspekte einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Personalkategorien. In der Schweizer Armee wurde im Herbst 2014 eine repräsentative Stichprobe von zivilen und militärischen Mitarbeitenden dazu befragt, wie sie die zivil-militärische Kooperation wahrnehmen und was sich besonders auf deren Qualität auswirkt. Auf der Basis eines eigens dafür entwickelten theoretischen Modells wurden dabei Bereiche wie Kommunikation, Respekt, Führung, Fairness und Arbeitszufriedenheit sowie die spezifischen Unterschiede hinsichtlich Einsatz, Aufträgen und Arbeitszeitmodellen angesprochen. Nachfolgend werden nun einige ausgewählte Er-

gebnisse aufgeführt und wo möglich in den Kontext der internationalen Gesamtstichprobe gesetzt.

## Qualität der Arbeitsbeziehung

Die Teilnehmenden hatten eine Reihe von Fragen zu ihrer Beziehung mit der jeweils anderen Gruppe zu beantworten. Dabei nahm offenbar eine grosse Mehrheit die Qualität der Arbeitsbeziehung als positiv wahr. Beispielsweise gaben 89,2% des militärischen Personals und 88,4% des zivilen Personals an, dass man gut miteinander auskommt. Auch betreffs der gegenseitigen Wertschätzung zeigt sich ein günstiges Bild (mil 86,5%; ziv 81,5%). Im selben Inhaltsbereich wurden einzelne Aspekte aber auch kritischer beurteilt. So waren 67,4% des militärischen und sogar nur 60,5% des zivilen Personals der Ansicht, dass man unvoreingenommen miteinander umgeht.

## Kommunikation und gegenseitiger Respekt

Allgemein war man der Ansicht, dass die Kommunikation zwischen militärischen und zivilen Mitarbeitenden gut klappt (mil 86,3%; ziv 82%). Dennoch hatten in beiden Gruppen knapp 60% der Befragten den Eindruck, dass man mitunter «verschiedene Sprachen spreche». Die grosse Mehrheit in beiden Gruppen (mil 84,1%; ziv 81,2%) nimmt dies aber nicht einfach als gegeben hin, sondern ist bestrebt, solche unterschiedlichen Ansichten anzusprechen und miteinander zu diskutieren.

Auch was den gegenseitigen Respekt betrifft, zeichnen die Resultate ein weitgehend positives Bild. Hier hatten sowohl zivile als auch militärische Mitarbeitende anzugeben, in welchem Ausmass die An-

gehörigen der jeweils anderen Gruppe sie hinsichtlich ihrer Eigenschaften, Arbeitsergebnisse, Art der Zusammenarbeit sowie Werte und Normen schätzt. Mit Zustimmungsraten zwischen 84 und 94% sind die Ergebnisse in diesem Bereich als ausgesprochen erfreulich zu bezeichnen.

## Wahrnehmung des Vorgesetzten

Besonderes Augenmerk wurde darauf gerichtet, wie Vorgesetzte der jeweils anderen Personalkategorie wahrgenommen werden. Hier gaben fast 70% der zivilen Mitarbeitenden an, dass die militärische Führungsperson ihnen das Gefühl vermittelt, ein geschätztes Teammitglied zu sein. Eine gleich grosse Gruppe war der Meinung, dass ihr Fachwissen vom militärischen Vorgesetzten positiv bewertet wird. Hingegen waren nur 53% der Zivilen der Ansicht, dass militärisches Führungspersonal die zivilen Angestellten effektiv führen kann und über die Hälfte der Zivilen meinte, dass ihre militärischen Kollegen vom ebenfalls militärischen Vorgesetzten bevorzugt behandelt werden.

Generell etwas höher liegen die Werte in der umgekehrten Konstellation. Über 76% des militärischen Personals erhalten von ihrem zivilen Vorgesetzten das Gefühl vermittelt, ein geschätztes Teammitglied zu sein, und knapp 75% hatten den Eindruck, dass das zivile Führungspersonal froh um ihr Fachwissen ist. Kritischer wurde die Fähigkeit, militärisches Personal effektiv zu führen, betrachtet, das heisst nur 47,5% stimmten dieser Aussage zu.

## Arbeitszufriedenheit

Wie erwartet, nimmt das zivile Personal bestimmte Nachteile, die das Arbeiten

im militärischen Umfeld mit sich bringt, durchaus wahr. So waren knapp über 70% des zivilen Personals der Meinung, dass ihre Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt sind, weil die attraktivsten Posten mit militärischem Personal besetzt werden.

Auch wenn solche Aspekte kritisch betrachtet wurden, lassen sich in Bezug auf die Fairness und Arbeitszufriedenheit durchwegs hohe Werte feststellen. Erstere wird von zivilen Angestellten sogar deutlich ausgeprägter wahrgenommen, denn über 75 % von ihnen waren der Meinung, dass die Schweizer Armee ein fairer Arbeitgeber ist. Beim militärischen Personal lag die Zustimmung bei 66 % der Befragten. Des Weiteren wurden die Befragungsteilnehmer aufgefordert, auf einer Skala von 1 bis 6 ihre Zufriedenheit mit dem Job anzugeben. Während der Durchschnittswert bei den militärischen Angestellten mit 5.1 bereits schon erfreulich ist, liegt jener der Zivilen sogar bei 5.2. Abgerundet wird dieses positive Bild durch die Tatsache, dass 89,6 % der zivilen und 86 % der militärischen Mitarbeitenden die Absicht haben, möglichst lang für die Schweizer Armee tätig zu bleiben.

Obwohl bestimmte Eigenheiten der zivil-militärischen Zusammenarbeit vor allem vom zivilen Personal als eher negativ taxiert werden, scheint sich dies nicht auf die Arbeitszufriedenheit und die Kündigungsabsichten auszuwirken. Der anschliessende Vergleich mit Resultaten von Armeen anderer Länder erlaubt nun eine Einschätzung, was diese Ergebnisse wirklich wert sind.

### Internationaler Vergleich

Betrachtet man die Zahlen des internationalen Datensatzes im Allgemeinen sowie jene der einzelnen Nationen, so bestätigt sich das generell positive Bild. Die zivil-militärische Zusammenarbeit scheint insgesamt zu funktionieren.

In Bezug auf die Kommunikation liegen die Ergebnisse der Schweizer Armee im unteren Drittel der momentan zehn Nationen umfassenden Rangliste. Die Differenz zu den anderen ist jedoch nicht allzu gross. Dass Militärs und Zivile zuweilen «unterschiedliche Sprachen sprechen», ist offenbar ein multinationales Problem. Dennoch ist man allgemein noch stärker der Meinung, dass die ge-

genseitige Kommunikation gut klappe. Was den gegenseitigen Respekt betrifft, so befinden sich die Schweizer Ergebnisse auf hohem Niveau im Bereich der anderen Armeen.

In Bezug auf die Wahrnehmung des Vorgesetzten aus der anderen Personalkategorie gibt es einige deutliche Abweichungen zwischen den Schweizer und den internationalen Daten. So ist beim zivilen Personal die Gruppe, die von ihrem militärischen Vorgesetzten Wertschätzung und effektive Führung erfährt, zwischen 2 und 6 % grösser als in der Schweizer Stichprobe. Ein wesentlicher Unterschied lässt sich bei der Frage, ob militärisches Führungspersonal militärische Unterstell-

## «Die zivil-militärische Zusammenarbeit scheint insgesamt gut zu funktionieren. Allerdings wäre es falsch, sich nun auf den Lorbeeren ausruhen zu wollen.»

te bevorzugt behandelt, feststellen. Hier ist in den anderen Armeen die Gruppe der Zustimmenden mit 62,6 % über 10 % grösser als in der Schweizer Armee. Hingegen sind beim militärischen Personal mit direkten zivilen Vorgesetzten fast 20 % mehr Befragte – nämlich 65,6 % – der Ansicht, sie würden von der zivilen Führungskraft effektiv geführt. Und die Gruppe, in deren Wahrnehmung das zivile Führungspersonal die zivilen Mitarbeiter bevorzugt, ist um fast 20 % kleiner als in der Schweizer Stichprobe, die also diesbezüglich ein negativeres Bild abgibt.

Somit ist umso bemerkenswerter, dass bezüglich Arbeitszufriedenheit nur die USA höhere Werte ausweisen kann. Und hinsichtlich der Kündigungsabsichten ist die Gruppe jener zivilen und militärischen Mitarbeitern der Schweizer Armee, die möglichst lang für die Schweizer Armee arbeiten wollen, über 10 % grösser als in den anderen Armeen.

### Fazit

Generell lässt sich festhalten, dass sowohl im Schweizer als auch im internationalen Rahmen die zivil-militärische Zusammenarbeit zu gelingen scheint. Gewisse Wahrnehmungen wie die «unterschiedlichen Sprachen», die vom militärischen

respektiven zivilen Personal gesprochen werden, die bevorzugte Behandlung von Angehörigen der selben Personalkategorie, die begrenzten Laufbahnmöglichkeiten für zivile Mitarbeitende sowie die tendenziell etwas negativere Sichtweise des zivilen Personals scheinen ein Teil der Unternehmenskultur in allen militärischen Organisationen und weniger ein länderspezifisches Problem zu sein.

Die Tatsache, dass die Ergebnisse der Schweizer Stichprobe im internationalen Vergleich etwas ungünstiger ausfallen, muss nicht unbedingt auf eine schlechtere Qualität in der zivil-militärischen Zusammenarbeit zurückgeführt werden. So ist die Schweizer Stichprobe mit je über

700 Teilnehmenden im Vergleich mit den anderen wohl die umfassendste und repräsentativste. Beispielsweise wurde die Befragung in den USA nur von 43 respektive 46 Personen bearbeitet. Somit dürften die Schweizer Daten näher an der Alltagsrealität sein als jene anderer Armeen. Des Weiteren sind sich Ange-

stellte der Schweizer Armee gewohnt, an derartigen Umfragen teilzunehmen und sich dabei ehrlich und differenziert zu äussern. Für letzteres spricht, dass die Arbeitszufriedenheit und die Bindung ans Unternehmen trotz teilweise kritischer Beurteilung anderer Faktoren sehr positiv ausfallen.

Dennoch wäre es falsch, sich auf den Lorbeeren ausruhen zu wollen. Dafür, dass die zivil-militärische Zusammenarbeit funktioniert, trägt jeder einzelne Beteiligte einen beträchtlichen Teil der Verantwortung. So geht es darum, offen und transparent zu kommunizieren, die Vorteile dieser Konstellation zu nutzen, das Know-how der anderen Personalkategorie wahrzunehmen und entsprechend Wertschätzung zu zeigen und damit Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass man am Arbeitsplatz Autonomie, Kompetenzerleben und soziale Eingebundenheit erleben darf.



Oberst  
Hubert Annen  
Dr. phil., Dozent Militärpsychologie und Militärpädagogik, MILAK/ETHZ  
6300 Zug