

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 182 (2016)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Hoher ziviler Nutzen der militärischen Führungsausbildung  
**Autor:** Seelhofer, Daniel / Baumgartner, Flavius  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-630296>

### **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:** 18.04.2026

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

# Hoher ziviler Nutzen der militärischen Führungsausbildung

Im Rahmen einer Studie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften wurden über 450 aktive und ehemalige Offiziere der Schweizer Armee dazu befragt, welchen zivilen Nutzen sie aus ihrer militärischen Führungsausbildung ziehen konnten. Die Resultate belegen, dass diese auch für zivile Führungsaufgaben eindeutig wertvoll ist.

Daniel Seelhofer, Flavius Baumgartner

Das Thema der militärischen Führung löst heute in der Wirtschaft häufig einen Abwehrreflex aus. Woher kommt diese negative Einstellung? An der Zustimmung zur Armee kann es nicht liegen. Die ist aktuell so hoch wie nie mehr seit den frühen Achtzigerjahren. Damals war die Welt noch etwas einfacher, zumindest im militärischen Sinn. Der Feind war klar und definiert. Die Armee galt lange Zeit als Kadernachwuchs, und eine Offizierslaufbahn war oft ein wichtiges Element für eine Karriere in der Schweizer Wirtschaft oder Verwaltung.

## Schwankende Akzeptanz

Mit dem Ende des Kalten Kriegs verlor die Armee ihren Status als heilige Kuh und wurde zunehmend hinterfragt. Am 26. November 1989 stimmten fast 36% der Schweizer und Schweizerinnen für die Abschaffung der Armee. Und zwei Jahre später beurteilten gemäss alljährlich durchgeführter ETH-Befragung «Sicherheit» weniger als zwei Drittel der Bevölkerung die Armee noch als «unbedingt notwendig» oder «eher notwendig». Bei den damals 20- bis 29-jährigen – also der Generation, die heute viele Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung stellt – lag dieser Wert sogar bei erschreckend tiefen 36%. Gleichzeitig führten Entwicklungen wie das Aufkommen des World Wide Web oder die Gründung der Welt-Handelsorganisation WTO zu einem Globalisierungsschub, auf dessen Bugwelle zunehmend ausländische Führungskräfte in Schweizer Unternehmen Einzug hielten. Gleichzeitig sanken im Rahmen der Armeereformen 95 und XXI die Bestände deutlich. All diese Aspekte trugen zu einer sinkenden Akzeptanz der Armee in Wirtschaft und Gesellschaft bei. Während der 1990er und frühen 2000er Jahre machten viele

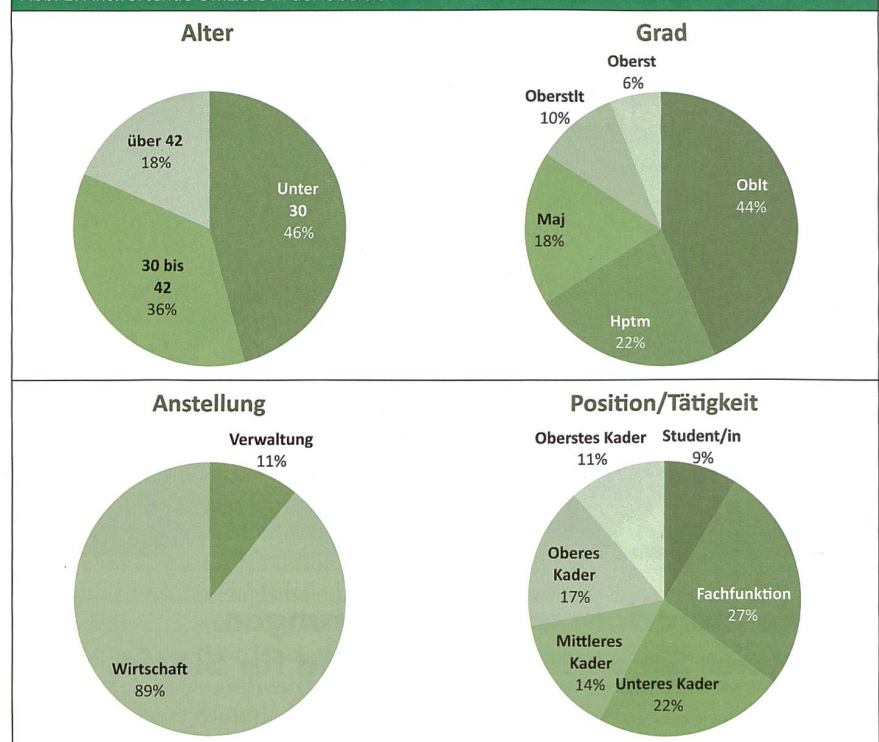
Schweizer Milizoffiziere daher eine neue Erfahrung: Ihr Dienst wurde nicht mehr fraglos akzeptiert und anerkannt, sondern sie mussten sich zunehmend dafür rechtfertigen. Immer öfter unterstanden sie Vorsetzten, die selber keinen Dienst geleistet hatten und diesem kritisch gegenüber standen. Eine Offizierslaufbahn war nun nicht mehr Karriereförderer, sondern zunehmend Karriereproblem, und dem begabten Kadernachwuchs wurde nun häufiger empfohlen, auf eine Offizierslaufbahn zu verzichten.

## Modularisierung und Reduktion der praktischen Ausbildung

Die Politik reagierte. Bereits 1993 regte Nationalratspräsidentin Judith Stamm

die Einführung eines Baukastensystems in der Berufs- und Weiterbildung an, und 1997 verlangte der damalige Nationalrat und spätere VBS-Chef Samuel Schmid in einer Motion, dass militärische Führungskompetenzen zivil besser nutzbar gemacht werden müssten. Aufgrund dieser Vorstösse entwickelten Armee und zivile Ausbildungsinstitutionen zusammen ein branchenübergreifendes, modulares Führungsausbildungssystem, in welchem die jungen militärischen Kader bei sehr gutem Abschneiden das zivil anerkannte Zertifikat «Leadership» der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung (SFV) erwerben konnten. Dieser positiven Entwicklung stand allerdings gegenüber, dass mit der Einführung der Armee XXI der praktische Dienst (das frü-

Abb. 1: Antwortende Offiziere in der Übersicht



here Abverdienen) deutlich beschnitten wurde.

Erst im letzten Jahrzehnt nahm die Zustimmung zur Armee langsam wieder zu und erreichte schliesslich 2015 den höchsten Wert seit 1983. Während dies sicher vor dem Hintergrund der chaotischen Weltlage gesehen werden muss, stieg erfreulicherweise auch in der Wirtschaft das Bewusstsein für den Wert der militärischen Führungsausbildung wieder etwas an. So betonte Urs Berger, Vizepräsident des Schweizerischen Versicherungsverbands (SVV), an einer gemeinsamen Veranstaltung mit der Armee Mitte 2010 den Mehrwert der militärischen Führungsausbildung explizit. Im gleichen Jahr erwähnte der Personalchef Schweiz der Swiss Life, Thomas Renner, in einem Referat, dass seine Arbeitgeberin Mitarbeitende mit militärischer Führungsausbildung trotz vermehrter Absenzen schätze, da Führen gelernt sein wolle und man so früh wie möglich damit beginnen solle. Und Christoph Sauter, Personalchef bei Stadler Rail, wurde mit den Worten zitiert, dass militärische Kader systematisch analytisches Denken und strukturiertes Vorgehen lernten – beides auch im Zivilen wertvolle Fähigkeiten.

### Befragung der Direktbetroffenen

Wie aber beurteilen die direkt Betroffenen, nämlich die vielen Offiziere in Wirtschaft und Verwaltung, den Wert ihrer militärischen Führungsausbildung? Dieser Frage ging eine Studie des Departements Wirtschaft an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) nach. Mit einer auf die Deutschschweiz begrenzten Online-Umfrage wurde analysiert, inwiefern diese Kader nach eigener Einschätzung in ihrer beruflichen Laufbahn von der militärischen Führungsausbildung profitierten. Angesprochen wurden die Offiziere der grossen Verbände sowie Offiziersgesellschaften und Ehemaligenorganisationen. Um auch nicht mehr aktiv Dienstleistende zu erreichen, wurden ausserdem Führungskräfte im Grossraum Winterthur-Zürich angesprochen und gebeten, bei entsprechender militärischer Erfahrung ebenfalls an der Befragung teilzunehmen. Dies führte zu einem Rücklauf von 457 auswertbaren Fragebögen. Obwohl es sich also nicht um eine echte Zufallsstichprobe handelte und somit Aussagen nicht im wissenschaftlichen Sinne generalisierbar sind, können die Erkenntnisse aufgrund des grossen

Abb. 2: Teil der Führungsausbildung, von dem subjektiv am meisten profitiert wurde

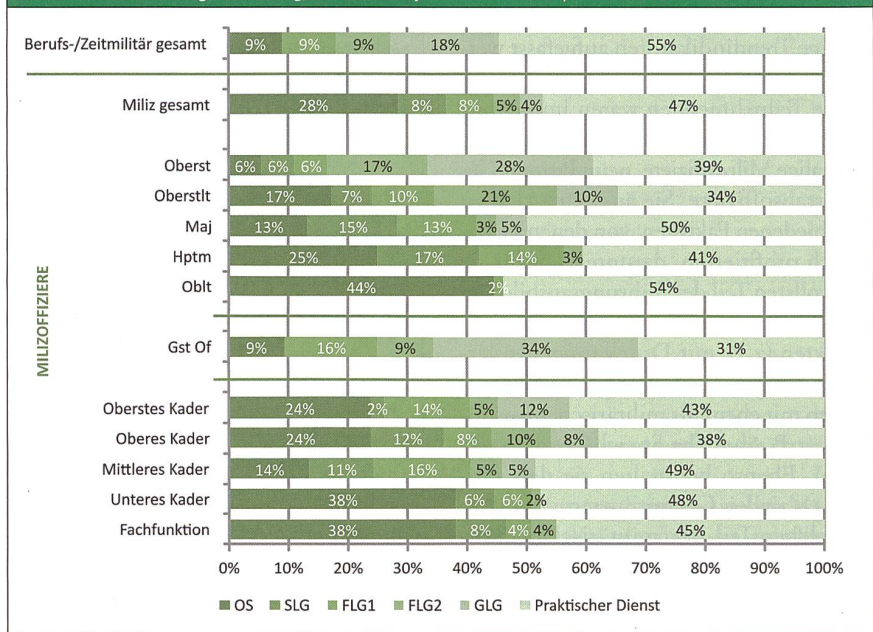


Abb. 3: Aspekt mit dem nachhaltigsten Nutzen für die zivile Führungsfunktion

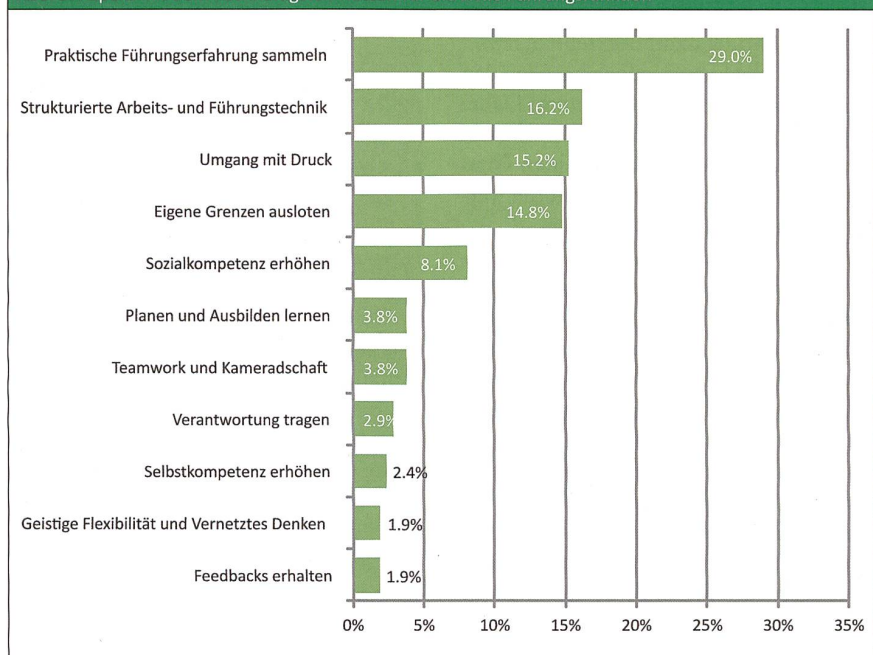
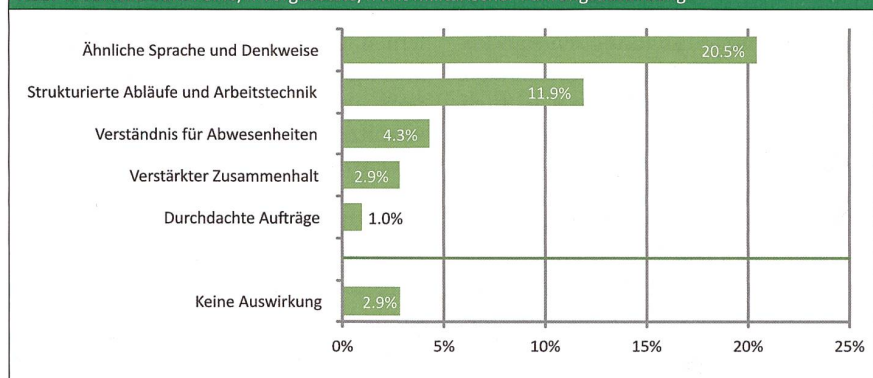


Abb. 4: Vorteile durch eine/n Vorgesetzte/n mit militärischer Führungsausbildung



Rücklaufs gemäss zentralem Grenzwertsatz nach Lyapunov zumindest als aussagekräftige Trendindikatoren aufgefasst werden [Abbildung 1].

Die Teilnehmenden waren im Schnitt 33 Jahre alt. Rund 95% waren aktive oder ehemalige Milizoffiziere, neun Prozent Generalstabsoffiziere. Sie äusserten sich zu verschiedenen Faktoren, von denen sie beruflich profitierten, darunter den für sie wertvollsten Teil der Führungsausbildung (z.B. Offizierschule), den relevantesten Aspekten (z.B. mit Druck umgehen lernen) oder den Auswirkungen von Vorgesetzten mit ebenfalls militärischer Ausbildung (z.B. ähnliche Sprache und Denkweise). Ebenso beurteilten sie den subjektiven zivilen Gesamtnutzen.

Welcher Teil der militärischen Führungsausbildung am stärksten gewichtet wurde, war abhängig vom (bisherigen) Verlauf der jeweiligen militärischen Karriere. Mit Ausnahme der Generalstabsoffiziere, welche die Generalstabslehrgänge als noch wichtiger für die eigene Entwicklung als Führungskraft beurteilten, nahm der praktische Dienst jedoch bei allen den weitaus höchsten Stellenwert ein. Dabei zeigt sich das gleiche Bild auch dann, wenn die Daten statt nach militärischem Grad nach beruflicher Stellung ausgewertet werden [Abbildung 2].

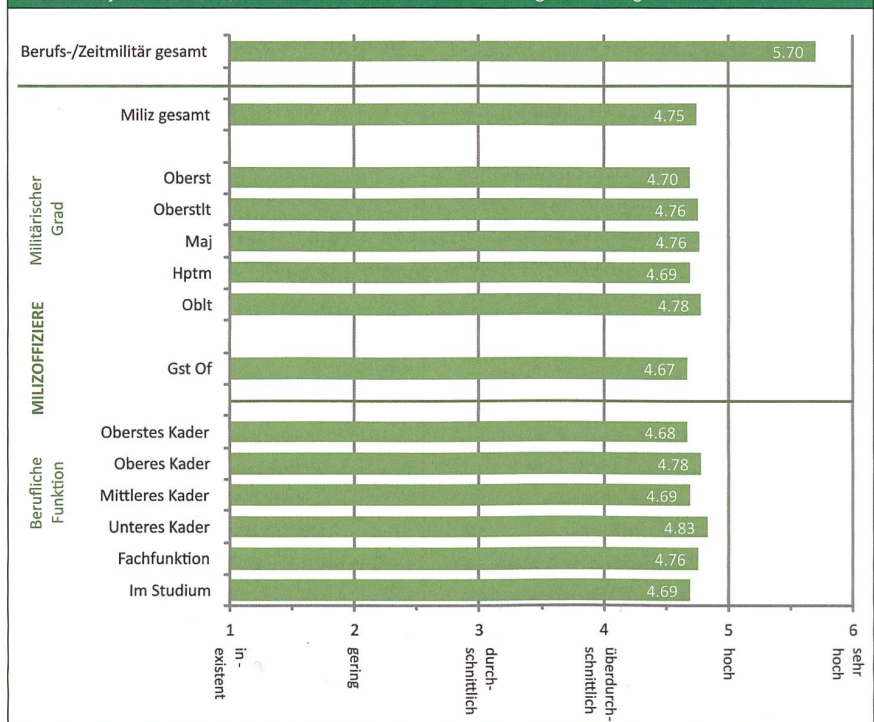
Auch bei einer detaillierten Betrachtung der Faktoren, welche die zivile Führungstätigkeit der Milizoffiziere unterstützen, stand die Führungspraxis zuvorderst [Abbildung 3].

Im Hinblick auf eigene Vorgesetzte in der Wirtschaft, die selbst auch Dienst leisteten, wurden die Teilnehmenden mit entsprechenden Erfahrungen zusätzlich danach gefragt, welche Auswirkungen dies für sie hatte. Im Vordergrund bei den Antworten standen die ähnliche Sprache und Denkweise und die gleich oder ähnlich gelernte Arbeitstechnik [Abbildung 4].

Schliesslich wurden die Teilnehmenden gebeten, den subjektiven Gesamtnutzen, der ihnen beruflich aus ihrer militärischen Führungsausbildung entstanden war, zu beurteilen. Die Berufs- und Zeitmilitärs beurteilten diesen deutlich höher als die Milizoffiziere, welche aber ebenfalls einen eindeutig hohen Nutzen sahen [Abbildung 5].

Dieses Resultat ist aufgrund der Analyse zugehöriger Freitexte so zu interpretieren, dass Berufs- und Zeitmilitärs das Gelernte naturgemäss sehr unmittelbar anwenden können, während es für zivile Führungstätigkeiten zwar eine exzellente

Abb. 5: Subjektiver beruflicher Nutzen der militärischen Führungsausbildung



Basis bildet, jedoch für die konkrete Tätigkeit zusätzlich berufsfeldspezifische Zusatzqualifikationen und Erfahrungen nötig sind.

### Die militärische Führungsausbildung ist wertvoll

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass entgegen der oft geäusserten gegenteiligen Behauptung die militärische Führungsausbildung einen hohen zivilen Wert aufweist. Insbesondere der praktische Dienst stellt einen ungemeinen Mehrwert dar, der in vergleichbarer Form im Zivilen nicht existiert. Dies zeigt, dass die Entscheidung, junge militärische Kader wieder länger abverdienen zu lassen, absolut richtig ist. Nicht nur für die militärische, auch für die zivile Führungstätigkeit ist die Möglichkeit von unschätzbarem Wert, jung intensive Führungserfahrung zu sammeln und aus Fehlern zu lernen. Die Armee sollte sich dessen stärker bewusst werden und diesen Vorteil noch aktiver kommunizieren. Auch die vermittelte systematische Führungs- und Arbeitstechnik und die Möglichkeit, sich selbst besser kennen zu lernen, werden als wertvoll beurteilt. Interessanterweise gar kein Thema war dafür das, wofür eine Offizierskarriere früher hauptsächlich bekannt war: Vitamin B. Die Zeiten, in denen militärische Seilschaften den Nachwuchs automatisch in verantwortungs-

volle Positionen in der Wirtschaft hoben, scheinen endgültig vorbei zu sein – wenn es sie denn überhaupt je gab. Wer jedoch bereits jung langfristig denkt und eine Führungsposition in Wirtschaft oder Verwaltung anstrebt, erhält durch die verschiedenen Elemente der militärischen Führungsausbildung ein unschätzbbares Rüstzeug mit auf den Weg. Vorgesetzte, die ebenfalls militärisch ausgebildet sind, vereinfachen dabei die Zusammenarbeit und erhöhen insgesamt die Führungseffizienz und -effektivität in der Organisation. Strategisch denkende Unternehmen und Verwaltungseinheiten täten daher gut daran, Kaderkandidaten mit militärischer Führungserfahrung nicht wegen der zu erwarteten Abwesenheiten abzulehnen, sondern sie im Gegenteil wegen ihrer bewiesenen Führungskompetenz und -erfahrung aktiv zu suchen und zu fördern. ■



Oberstlt i Gst  
Daniel Seelhofer  
Dr. oec. HSG  
Leiter Abteilung International Business, ZHAW  
8406 Winterthur



Oberleutnant  
Flavius Baumgartner  
Bsc General Management  
ValueQuest GmbH,  
Oberrieden  
8833 Samstagern