

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 182 (2016)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Militärische Karriere oder MBA?  
**Autor:** Wagner, Florian T.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-587025>

### **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:** 17.04.2026

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

# Militärische Karriere oder MBA?

**In der Karriere heutiger Führungskräfte spielt ein MBA oft eine zentrale Rolle. Doch auch die Schweizer Armee vermittelt nach wie vor Führungskompetenzen, welche gerade im aktuellen volatilen Business-Umfeld wieder an Bedeutung gewinnen. Heute erforderliche Kompetenzen und drei Führungsgrundsätze auf dem Prüfstand.**

Florian T. Wagner

Junge Nachwuchskräfte aus der Generation der «Digital Natives» zieht es heute nicht mehr primär zur Armee, wenn sie sich für eine Karriere fit machen möchten. Ganz im Gegenteil zu den Generationen vor ihnen, die viel auf die Ausbildung und erworbenen militärischen Grade gaben. Die militärische Ausbildung war einer der Schlüssel zu Führungsetagen und beruflichen Netzwerken. Ein Blick in die heutigen Managementetagen von Schweizer und in der Schweiz ansässigen internationalen Firmen genügt, um festzustellen: Die Träger eines MBA-Titels oder anderer ziviler Führungszertifikate sind quantitativ betrachtet denen mit einer militärischen Führungsausbildung überlegen. Dennoch lohnt sich gerade in der heutigen Zeit wieder ein Blick auf die militärische Ausbildung.

## Megatrends und VUCA-Welt

Die einzige Konstante war schon immer die Veränderung. Die Megatrends der heutigen Zeit, zum Beispiel die Globalisierung, demographische Veränderungen und die Digitale Revolution, führen zu neuen Anforderungen an die Arbeitskräfte der modernen Wirtschaft (EY, 2015; PWC, 2014). Vieles, was auch in Bezug auf notwendige Führungs- und Managementkompetenzen bis in die späten 1990-er Jahre Gültigkeit hatte, wird auf den Kopf gestellt. Dazu kommen die Charakteristika der heutigen VUCA-Welt. VUCA ist eine englische Abkürzung, stammt aus dem militärischen Kontext und bedeutet: volatile (volatil), uncertain (unsicher), complex (komplex), ambiguous (zweideutig). VUCA beschreibt verworrene Gegebenheiten, wie sie in feindlichen Auseinandersetzungen auf dem modernen Ge-

fechtsfeld wie auch in hoch komplexen Business-Situationen der heutigen Zeit auftreten (Cashman, 2012).

## Heutige, relevante Schlüsselkompetenzen

Die erwähnten Megatrends wie auch die heutige VUCA-Welt, insbesondere die durch die Digitalisierung erhöhte Geschwindigkeit, erfordern spezifische Kompetenzen, um den aktuellen Herausforderungen im Geschäftsalltag erfolgreich zu begegnen. Die angewandte Forschung zeigt diesbezüglich Kompetenzen auf wie (Barnfield, Dal, Jouve, Orr, Sneltsjes, Storfer, 2014):

- **Technologiegewandtheit:** Innovationen auf dem Gebiet der digitalen Unternehmensanwendungen antizipieren und einführen. Die Auswirkungen neuer Technologien frühzeitig erkennen und entsprechende Anpassungen vornehmen;
- **Globale Perspektive:** Probleme aus einem weltumspannenden Blickwinkel betrachten und die Auswirkungen globaler Trends auf das Unternehmen antizipieren;

- **Business Englisch:** die Fertigkeit, sich versiert in der Geschäftssprache Nr. 1 der westlichen Welt auszudrücken;
- **Innovationsmanagement:** Neue Möglichkeiten erschliessen und Erfolgsfaktoren miteinander verknüpfen, um einer Unternehmung kompetitive Vorteile zu verschaffen (der «Blick in die nächste Geländekammer»). Einzigartige Ideen vorstellen, kreative Ideen in die Praxis umsetzen und unterschiedliche Denkansätze fördern;
- **Lernagilität:** «Learning Agility» ist ein Konstrukt aus der angewandten Wissenschaft und beschreibt die Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen und diese «lessons learned» in neuartigen Situationen erfolgreich anzuwenden. Lernagilität ist zudem einer der besten Prädiktoren für Führungspotential (Dai, Tang, Fell, 2014; Dai, Swisher, 2014).

Aber auch «gängigere» Kompetenzen nehmen an Bedeutung zu:

- **Strategie- und gleichzeitiges Finanzverständnis:** Zukünftige Möglichkeiten vorhersehen und diesbezügliche bahnbrechende Strategien entwickeln. Dabei wichtige Finanzkennzahlen richtig



Führungspersönlichkeit im Einsatz.

Bild: Autor



Bild: Geb Inf Br 12, (VBS)

interpretieren, um in der durch Kostendruck geprägten Zeit einer Firma einen kompetitiven Vorteil zu verschaffen.

Die erwähnten Kompetenzen sind durchaus teilweise, einzelne sogar vollumfänglich, in militärischen Führungsausbildungen zu erlernen. Doch führende internationale Masters-Programme in Business Administration oder Management sind zielgerichteter auf das Aneignen dieser Kompetenzen im Businesskontext ausgerichtet.

### Bewährte militärische Führungsgrundsätze

Die militärische Führungsausbildung, welche sich im Kern nicht von der zivilen unterscheidet und durch den Schweizerischen Verband für Führungsausbildung zertifiziert ist, bildet jedoch ein äusserst solides Fundament für das Erlernen von bewährten Führungsgrundsätzen. Viele davon lassen sich 1:1 in die Privatwirtschaft übertragen und können nirgendwo sonst so schon in jungen Jahren praktisch erfahren werden. Die Armee hat früh erkannt, dass «transformationale Führung»\* und nicht «Management» im Zentrum der Ausbildung von Menschen stehen muss (Steiger, 2013, Goleman, 1995, 2011):

- «MMMM». «Man Muss Menschen Mögen» prägt bis heute den Schweizerischen Militärischen Führungsalltag (Steiger, 2013). Die Freude am Umgang mit Menschen, das Interesse an den verschiedenartigen Motivatoren, Erfahrungen, Verhaltensweisen und Persönlichkeitseigenschaften sollen im Zentrum für effektive Führungsarbeit stehen;
- Auftragstaktik. General Pattons Aussage: «Never tell people how to do

### Megatrends erfordern Kompetenzen, erlernt in der Führungsausbildung.

things, tell them what to do and they will surprise you with their ingenuity», erklärt dies treffend (Province, 1995). Das Ziel soll vorgegeben werden, nicht jedoch jeder einzelne Schritt auf dem Weg dorthin. Dem Unterstellten sollte ein Maximum an Handlungsfreiheit im Rahmen der Absicht des Vorgesetzten gewährt werden, um einen Auftrag zu erfüllen (FSO XXII). Mehr Freiheitsgrade in der Umsetzung ermöglichen zudem die Entfaltung der Talente der Mitarbeiter;

- Führungstätigkeiten gegliedert in Problemerkennung, Beurteilung der Lage, Entschluffassung, Planentwicklung und Auftragserteilung. Es ist dies ein systematischer Prozess, welcher es erlaubt, unter hohem Zeitdruck, in VUCA-Si-

## «Rare militärische Führungsausbildung in den Teppichetagen.»

tuationen eine Entscheidungsfindung sowie die Umsetzung von getroffenen Massnahmen umfassend und insbesondere überlegt sicherzustellen (TF XXI). Beiden Elementen, der Planung und der Führung (einer Aktion) wird dabei Rechnung getragen. Dies wirkt einem zu langen Verharren im Status quo («analysis-paralysis») auf der einen sowie einem zu schnellen Handeln (blinder Aktionismus) auf der anderen Seite entgegen.

### Die Kombination von militärischer und ziviler Führungsausbildung

Über sämtliche Ausbildungsinstitutionen hinweg betrachtet, bildet die Kader-

ausbildung der Schweizer Armee nach wie vor eines der besten Gefässe, um die zuvor beschriebenen Inhalte «im Feld» anzuwenden. Wenige andere Länder können auf diesen kompetitiven Vorteil der praktischen Schulung von Führungsgrundsätzen, die später der Wirtschaft zugänglich gemacht werden, zurückgreifen. Deshalb kann es sich auch für die Digital Natives lohnen, sich den Wert einer militärischen Kaderlaufbahn in der Schweiz nochmals vor Augen zu führen. On top ist diese Ausbildung im Gegensatz zu den meisten internationalen Elite-Universitäten auch noch vom Staat finanziert.

«Tempora mutantur, nos et mutamur in illis»: Die Zeiten ändern sich und wir uns in ihnen. Die Kenntnis und das Anwenden von einzelnen bewährten Führungsgrundsätzen reichen wohl nicht mehr aus, um in der heutigen VUCA-Welt erfolgreich zu sein. Es braucht zusätzliche Kompetenzen, für deren Schulung und Entwicklung das Schweizer Militär jedoch nicht verantwortlich ist. Diese Fertigkeiten können in anderen Institutionen erlernt werden. Gleichzeitig entwickelt sich die militärische Führungsausbildung stetig weiter und integriert neue Konzepte in ihre Lehrpläne. Auch die US-Streitkräfte haben zum Beispiel die Relevanz von Lernagilität erkannt (De Meuse, Dai, Hallenbeck, 2010). Sie zeigen grosses Interesse an der frühen Identifikation und auch Weiterentwicklung von lernagilen Führungskräften.

Lernagilität ist heute fester Bestandteil von Talent Management-Programmen führender Personalberatungsunternehmen. So befruchten sich beide Seiten (Armee und Privatwirtschaft) und es findet ein enger Know-how-Austausch statt.

Auch die Schweizer Armee positioniert sich bezüglich modernsten Instrumenten für Führungsausbildung und -unterstützung an vorderster Front. So stellt der Psychologisch-Pädagogische Dienst der Armee angehenden Kompaniekommandanten neben vielen anderen Massnahmen hoch kompetente und erfahrene Coaches zur Verfügung. Diese begleiten und beraten die abverdienten Kommandanten bei Führungsfragenstellungen und fördern gezielte Selbstreflexion, damit sich die Kommandanten persönlich und als Führungskräfte weiterentwickeln können. Coaching als wertvoller, integrierter Bestandteil der Führungsentwick-

lung: ein Idealzustand, der das Schweizer Militär seit geraumer Zeit erfolgreich lebt und den viele führende Unternehmen in der Privatwirtschaft nach wie vor anstreben. Viele Firmen können diesbezüglich von der bestehenden «People Development Kultur» der Schweizer Armee lernen.

### Einzigartiges «Schweizer Modell»

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich internationale Managementausbildungen an Top-Adressen und das Erlernen von immer noch gültigen militärischen Führungsprinzipien wunderbar ergänzen und den Schweizer Nachwuchskräften ein einzigartiges Ausbildungsmodell zur Verfügung steht. Dies bietet dem Platz Schweiz einen unschlagbaren Mehrwert im globalen Businesskontext. Es kann also durchaus sein, dass berufliche Netzwerke in Zukunft zumindest qualitativ betrachtet wieder vermehrt durch Zugehörigkeit zu Alumni-Organisationen von Kadern der Schweizer Armee geprägt sein könnten. ■

\* Transformationale Führung beschreibt einen Führungsstil, bei dem durch das Transformieren von Werten und Einstellungen der Geführten – hinweg von egoistischen, individuellen Zielen, in Richtung langfristiger, übergeordneter Ziele – eine Leistungssteigerung stattfindet. Transformationale Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter intrinsisch, indem sie attraktive Visionen vermitteln, den gemeinsamen Weg zur Zielerreichung kommunizieren, als Vorbild auftreten und die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen. Die Geführten empfinden Vertrauen, Respekt, Loyalität und Bewunderung gegenüber der Führungskraft. Dadurch erbringen sie überdurchschnittliche Leistungen und sind motiviert, eine gemeinsame Vision für den Erfolg einer Organisation zu verwirklichen.

### Literaturverzeichnis

Barnfield, H., Dal G., Jouve, M., Orr, J.E., Sneljes, C., Storfer, P. Define. 2014. «Distill. Deploy. Adopting 21st-century competencies for high-impact talent». The Korn Ferry Institute: Los Angeles. [www.kornferryinstitute.com](http://www.kornferryinstitute.com)

Cashman, K. 2012. The Pause Principle: Step back to Lead Forward. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Dai, G., Swisher, V. «The agile enterprise. Taking stock of learning agility to gauge the fit of the talent pool to the strategy.» The Korn Ferry Institute: Los Angeles. [www.kornferryinstitute.com](http://www.kornferryinstitute.com)

Dai, G., Tang, K., Fell, J. «Fast rising talent. Highly learning agile people get promoted at double speed». The Korn Ferry Institute: Los Angeles. [www.kornferryinstitute.com](http://www.kornferryinstitute.com)

De Meuse, K., Dai G., Hallenbeck, G. 2010. Learning Agility: a construct whose time has come. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vo. 62, No. 2, 119-130.

EY: Megatrends 2015. Available: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/\\$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf)

FSO XXI: Führungs- und Stabsorganisation der Armee. 2004. Reglement 52.054.

Goleman, D. 2005: Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Dell.

Goleman, D., Boytzis, R., McKee A. 2013: Leadership. Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Publishing.

Province, C. 1995. Tactical Leadership Skills for Business Managers. Patton's One-Minute Messages. New York: Presidio Press.

PWC: Global Annual Review 2014. Available: <http://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends/index.jhtml>

Steiger, R. 2013. Menschenorientierte Führung. 22 Thesen für den Führungsalltag. Frauenfeld: Huber Verlag. 16. ergänzte Auflage.

TF XXI: Taktische Führung XXI. 2004. Reglement 51.020 d.



Major  
Florian T. Wagner  
lic. phil. I, MBA  
Senior Consultant  
8044 Zürich

# Begeisterung?

«Optimaler Schutz  
für Hab und Gut.»



## Helvetia Privatkundenversicherungen. Was immer Sie vorhaben. Wir sind für Sie da.

Helvetia Versicherungen bietet für Ihren Hausrat, für Gebäude, Auto und Ihre persönliche Vorsorge optimal abgestimmte Versicherungslösungen.

T 058 280 1000 (24 h)  
Ihre Schweizer Versicherung.

helvetia