Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 161 (1995)

Heft: 7-8

Artikel: Militärische Weiterausbildung vs. zivile Karriere?

Autor: Spälti, Peter

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-63816

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: 13.07.2025

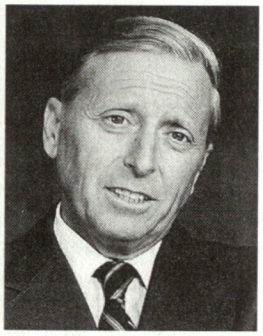
ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

ERSCHLOSSEN EMDDOK
MF 451 1-1230

Militärische Weiterausbildung vs. zivile Karriere?

Peter Spälti

Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass überdurchschnittlich viele Führungskräfte von Schweizer Unternehmen auch in der Armee Kaderfunktionen einnehmen. Ein tradiertes Klischee besagt sogar, dass in Schweizer Unternehmen nur Karriere machen könne, wer auch im Militär Offizier geworden sei. In jüngerer Zeit liest man jedoch immer wieder, eine militärische Weiterbildung werde heute von der Wirtschaft nicht mehr unterstützt, und Offiziere hätten schlechtere Anstellungschancen. Es stellt sich daher die Frage, ob in der Schweizer Wirtschaft ein Paradigmenwechsel stattgefunden hat. Sind heute Offiziere wirklich nicht mehr gefragt? Verunmöglicht eine militärische Weiterausbildung gar eine zivile Karriere?



Peter Spälti, Dr. iur., Präsident des Verwaltungsrates und Vorsitzender der Geschäftsleitung der Winterthur-Versicherungen; Oberst i Gst, ehemaliger Kdt Inf Rgt und SC einer HE; 8401 Winterthur.

Kritikpunkte

Geht man der Frage nach, weshalb eine militärische Weiterausbildung in der Wirtschaft nicht mehr vorbehaltlos begrüsst wird, stösst man immer wieder auf dieselben Problemkreise:

- Zwischen der militärischen und der zivilen Führungsausbildung bestünden zuwenig Synergien. Das in der militärischen Ausbildung Gelernte könne in der zivilen Führungstätigkeit nicht angewandt werden.
- Der Führungsstil in der Armee sei nicht mehr zeitgemäss und tauge im zivilen Umfeld nicht.
- Die militärische Weiterausbildung stehe heute in Zeitkonkurrenz mit zivilen Karriereschritten. Parallele Karriereschritte aber führten zu einer übermässigen Belastung der jungen Führungskräfte.
- Die längeren Abwesenheiten führten zu personellen Engpässen und seien angesichts des steigenden Kostendrucks nicht mehr vertretbar.

Es drängt sich auf, sich mit diesen Kritikpunkten auseinanderzusetzen. Denn wenn es nicht mehr gelingt, die besten Kandidaten für die Übernahme von Führungsfunktionen sowohl in der Wirtschaft als auch in unserer Milizarmee zu gewinnen, beeinträchtigt dies mittel- und langfristig die Führungsqualität der Armee.

Wissenstransfer

Unbestrittenermassen unterscheiden sich die Führungssituation und das Führungsumfeld in Armee und Wirtschaft in verschiedener Hinsicht. Besonders augenfällig sind die Unterschiede dort, wo es um den Einsatz von Ressourcen (menschlichen und technischen) geht. Kann aber daraus geschlossen werden, erworbene Fähigkeiten und Kenntnisse liessen sich nicht von einem Feld auf das andere übertragen?

Jeder Teilnehmer an einem Seminar weiss heute, dass die Arbeit erst nach dem Seminarbesuch richtig beginnt. Erst die Umsetzung des Gehörten in die Praxis macht einen Kursbesuch sinnvoll. Gleich verhält es sich mit der Bedeutung militärischen Wissens für die betriebliche Praxis. Sicherlich werden rein militärische Fertigkeiten und Kenntnisse – beispielsweise über den taktisch richtigen Stellungsbezug – in der Wirtschaft nicht in gleicher Form benötigt. Andere Fähigkeiten aber, die

> *In einer militärischen Kaderstellung zu sein hat allein noch nie genügt, um in der Wirtschaft Karriere zu machen.*

im Militärdienst gelernt und eingeübt wurden, sind in der Wirtschaft durchaus willkommen. Ein Kompaniekommandant zum Beispiel muss Management-Techniken beherrschen (Persönliche Arbeitstechnik, Planung, Organisation, Koordination), die sich 1:1 in die zivile Tätigkeit transferieren lassen. Soziale Kompetenzen, die vor allem in den «praktischen Diensten» gefördert werden, sind für Führungskräfte in der Wirtschaft heute ein Muss. Auch methodisch-didaktische Fähigkeiten, wie sie bereits mit angehenden Unteroffizieren eingehend geschult werden, lassen sich problemlos umsetzen. Denn trotz ausgebauter Schulungsstäbe trägt in den Unternehmen nach wie vor der Linienvorgesetzte die Verantwortung und die Hauptlast der beruflichen Weiterbildung seiner Unterstellten («Training-on-the-job»).

Bei der Rekrutierung sind daher – allen Unkenrufen zum Trotz – die von Unteroffizieren und Offizieren in der militärischen Ausbildung erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten immer noch ein Plus. Selbstverständlich müssen auch die übrigen Stellenanforderungen erfüllt sein. In einer militärischen Kaderstellung zu sein hat allein noch nie genügt, um in der Wirtschaft Karriere zu machen.

Führungsstil

Der Führungsstil in der Armee wird von Kritikern immer wieder als zu autoritär bezeichnet. In den Unternehmen andererseits glaubt man einen partizipativen Führungsstil vorzufin-

den. Dieses Bild ist sehr einseitig und häufig geprägt von lange zurückliegenden eigenen Dienstleistungen oder oft auch von Schilderungen aus Rekrutenschulen, wo unerfahrene militärische Kader ihre ersten Führungserfahrungen sammeln und nicht immer optimal begleitet werden.

In der Realität vermag dieses Schwarzweissbild jedoch nicht zu bestehen. Der Führungsstil in der Schweizer Armee hat sich stark dem zivilen angeglichen. «Menschenorientierte Führung» ist nicht erst seit der Armee 95 die erfolgversprechende Maxime militärischer Führungstätigkeit. Wie im Berufsleben sind auch in den Aus- und Fortbildungskursen der Armee Unterstellte zu eigenverantwortlichem Handeln anzuleiten.

Dabei gibt es weder in der Armee noch in der Wirtschaft nur einen «richtigen» Führungsstil. Dieser muss vielmehr vom Vorgesetzten gelebt und situativ auf die zu lösende Aufgabe, das Umfeld und die Qualitäten der Mitarbeiter ausgerichtet werden. Aufgesetztes Führungsgehabe ist sowohl im betrieblichen wie im militärischen Alltag überholt.

Es sind zudem im militärischen wie im zivilen Umfeld dieselben Eigenschaften, welche die Akzeptanz einer Führungspersönlichkeit ausmachen und den unfähigen vom guten Chef unterscheiden:

- Fähigkeit, Chancen zu erkennen, Ziele zu setzen und Massnahmen zu deren Erreichung zu ergreifen
- Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft
- Geistige Flexibilität und Motivationsfähigkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Charakterliche Integrität

und vor allem auch

- Vorbildwirkung bezüglich Loyalität, Einsatz und Leistung.

Kostenüberlegungen und Zeitkonkurrenz

Aus ökonomischer Sicht sind die betrieblichen Abwesenheiten für die militärische Weiterausbildung angesichts des stark gestiegenen Kostendrucks zumindest ein ernstzunehmender Kostenfaktor. Nicht zu unterschätzen sind auch die möglicherweise auftretenden Beeinträchtigungen des betrieblichen Klimas und damit der Leistungsfähigkeit eines Bereichs, wenn die Arbeitsbelastung für die Arbeitskollegen infolge der Abwesenheiten über längere Zeit ansteigt. Es verwundert deshalb nicht, dass in den nur kurz zurückliegenden Rezessionszeiten auch bei der Unterstützung von militärischen Weiterbildungen gespart wurde.

Betrachtet man die militärische Weiterausbildung jedoch – wie jede andere Aus- und Weiterbildung – als Investition in die Zukunft eines Mitarbeiters, so fallen dieselben Stellvertretungs- und Organisationskosten wie für einen anderen Ausbildungsgang an. Zudem sind auch hier die Kosten dem Nutzen der Ausbildung gegenüberzustellen. Und dieser darf nicht zu gering bewertet werden. Die militärische Weiterausbildung bietet ja bekanntlich – wie wohl kein anderes Umfeld – über mehrere Stufen (praktischer Dienst als Unteroffizier und Offizier) bereits sehr jungen Kaderkräften Gelegenheit, über einen längeren Zeitraum Verantwortung zu übernehmen und intensive Führungserfahrungen zu erwerben. Unteroffiziere und Offiziere gewinnen so im Militär einen Erfahrungsvorsprung, den man nicht in einem Seminarhotel aufholen kann! Allerdings lohnt sich aus Sicht der Wirtschaft der grosse zeitliche Aufwand nur dann, wenn die zur Verfügung stehende Ausbildungszeit auch effizient genutzt wird.

Soziale Kompetenzen, die vor allem in den «praktischen Diensten» gefördert werden, sind für Führungskräfte in der Wirtschaft heute ein Muss.

Gleichzeitig steht die militärische Weiterausbildung je länger desto mehr in starker Zeitkonkurrenz zu anderen wichtigen Ausbildungsschritten für Kaderstellen. So lassen sich beispielsweise längere Auslandaufenthalte nur sehr schwer mit der militärischen Karriere verbinden. Zudem werden heute die ersten zivilen Karriereschritte oft wesentlich früher als in der Vergangenheit gemacht, was die zeitliche Koordination mit der militärischen Weiterausbildung ebenfalls erschwert.

Die «Zeitkonkurrenz» spielt im übrigen auch im Bereich privater Interessen. Auch vielversprechende junge Leute fragen sich heute manchmal, ob das Mehr an Ausbildungszeit, Einsatz und Verantwortung, welches mit der Übernahme einer Kaderfunktion – im Beruf oder im Militär – verbunden ist, angesichts der vielfältigen Betätigungsmöglichkeiten in der Freizeit überhaupt noch erstrebenswert sei.

Militärische und zivile Karriere!

Die Schweiz ist ein Land mit knappen Ressourcen. Wollen wir diese bestmöglichst einsetzen, müssen wir auch die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen.

Mit der Armee 95 hat die militärische Seite schnell und präzis auf Kritik und Konkurrenzsituationen reagiert. Einerseits bringt die Verkürzung der Ausbildungszeiten für ein Nebeneinander von beruflicher und militärischer Karriere eine deutliche Verbesserung. Darüber hinaus ist seit einiger Zeit auch eine flexiblere Haltung der Armee in bezug auf die zeitliche Koordination von ziviler und militärischer Belastung feststellbar. Anderseits dürften höhere Entschädigungen während der Ausbildungsdienste und die geplanten Verbesserungen in der Unterstützung der ausserdienstlichen Tätigkeiten – vor allem der Kompaniekommandanten – das Ihre zur Attraktivitätssteigerung der militärischen Weiterausbildung beitragen.

Die eingeleiteten Schritte sind ermutigend. Allerdings müssen auf politischer Ebene auch die Mittel bereitgestellt werden, damit in kürzeren Ausbildungszeiten und mit gestrecktem Dienstleistungsrhythmus die Ausbildungsqualität gehalten oder sogar verbessert werden kann. Das ist nicht unrealistisch. Es müssen jedoch die entsprechenden Grundlagen vorhanden sein. Nur mit einer genügenden Anzahl gut ausgebildeter und motivierter Instruktoren, mit permanenten, optimal ausgebauten und betreuten Waffenplätzen sowie mit Schulungsanlagen und -zentren mit hohem Qualitätsstandard und modernen Ausbildungsanlagen (Simulatoren, usw.) kann die verkürzte Ausbildungszeit kompensiert werden und lässt sie sich überhaupt rechtfertigen. Diese Voraussetzungen sind heute leider noch nicht erfüllt. Inhaltlich sind die Ausbildungen – vor allem auf Kaderstufe – wo immer möglich so zu gestalten, dass ein optimaler Nutzen auch für die zivilen Tätigkeiten erzielt werden kann. ■

Unteroffiziere und Offiziere gewinnen im Militär einen Erfahrungsvorsprung, den man nicht in einem Seminarhotel aufholen kann.