

# Management



RITUALE

**Die Abschieds-E-Mail**  
Wer das Unternehmen verlässt, sollte seine Worte genau abwägen. Seite 28

## Marsch nach oben

**Karriere** Die Armee gewinnt wieder Ansehen als Managementschule. Warum Militärerfahrung Wirtschaftskader weiterbringt.

RUEDI ARNOLD UND STEFAN MAIR

Die Panzerwagen dröhnen. Soldaten stürmen aus den Fahrzeugluken, Gewehre im Anschlag. 50 Manager von Grosskonzernen aus der Schweiz verfolgen das Spektakel mit Interesse. In englischer Sprache hat sie Armeechef André Blattmann eingeladen, an einer Gefechtsübung eines Panzersappeur-Bataillons in Bülach teilzunehmen: «You will surely want to know more about the Swiss Armed Forces.» Sie wollten.

An diesem Tag erfahren sie, wie die Armee ihren Interessen dient. Schweizer Führungskräfte aus der Wirtschaft, die zugleich Milizoffiziere sind, geben ihnen Auskunft, wie sehr zivile Kader und damit die Unternehmen von militärischer Führungsausbildung und -praxis profitieren. «In der Wirtschaft wie im Militär gibt es kompromisslose und stressige Situationen», erklärt ein Offizier. Zu Einwänden der Manager, die Wiederholungskurse kämen der Geschäftswelt in die Quere, meint Blattmann: «Oft kennen wir den Preis einer Sache, ohne den Wert zu realisieren.» Es geht bei dieser Veranstaltung der Armee vor allem um die Frage, welche Art von Managern das Militär produziert. Führen sie besser, wenn sie monatelang Tarnfarbe getragen haben?

### Moralisch integer

Eine umfangreiche Studie aus den USA gibt den Befürwortern einer Verzahnung von Wirtschaft und Militär starken Auftrieb. Sie besagt, dass Manager, die im Militär waren, erfolgreicher und moralischer handelten als Manager, die den Drill nicht

### Das Militär lehrt zu führen

► **Studie** Eine Untersuchung der Eliteuniversitäten Kellogg School und Boston University Ende 2013 analysierte die Performance von mehr als 2000 CEO und fand heraus, dass jene mit militärischer Ausbildung vorsichtiger investierten und mit höheren moralischen Ansprüchen handelten.

► **Führung** In einer Befragung von Professor Bruno Staffelbach attestiert sich eine Mehrheit unter Schweizer Offizieren bessere Managementfähigkeiten durch das Militär.

kannten. Die Kadenschmiede Universität St. Gallen belohnt seit Neuestem den Dienst an der Waffe mit wertvollen ECTS-Punkten, das sind Leistungspunkte, für die normalerweise Prüfungen absolviert werden müssen. Das Militär, so scheint es, steht in der Wirtschaftswelt vor einem Revival. «Früher war die militärische Kaderausbildung eine Voraussetzung für Spitzenpositionen in der Wirtschaft», sagt Philipp Hertig von der Personalberatungsfirma Egon Zehnder International. «Dann hat das Pendel in die andere Richtung ausgeschlagen. Es hiess: Ja keine Milizoffiziere, die sind viel zu oft und zu lang abwesend» – während der gesamten Dienstpflicht bis zu 2000 Tage. Inzwischen habe sich einiges geändert, glaubt Hertig. «Viele

Unternehmen sehen wieder den Wert der militärischen Führungsausbildung.» Auch Riet Cadonau, CEO von Kaba, schätzt den positiven Effekt der militärischen Grundausbildung und des Kadertrainings. «Ein Vorteil meiner militärischen Karriere war, dass ich bereits in jüngeren Jahren Führungspraxis erwerben konnte. Meine berufliche Entwicklung wäre ohne den Einfluss der militärischen Ausbildung weniger reibungslos verlaufen.»

Diese Trendwende wird durch die Studie «Military CEO» von den Eliteuniversitäten Kellogg School und Boston University bestätigt. Ausgewertet wurden die Biografien der CEO der wichtigsten 800 US-Unternehmen und weiterer 1500 Publikumsgesellschaften. Das Ergebnis: Chefs mit Militärerfahrung sind die besseren Manager. Wer eine Offiziersausbildung absolviert hat, bewährt sich in wirtschaftlichen Krisen.

### HSG belohnt Militäreinsatz

Ein weiterer Befund der Forscher: Fronterprobte Manager investieren vorsichtig und sind, verglichen mit CEO ohne militärische Erfahrung, deutlich weniger oft in Betrugsfälle verwickelt. Als günstig für eine Führungskarriere in der Wirtschaft erweisen sich die Kombination aus Theorie und Praxis, die in der Armee selbstverständlich ist, und dass schon junge Menschen Führungserfahrungen machen dürften, was in Unternehmen selten vorkomme, schreiben die Wirtschaftsprofessoren Efraim Benmelech von der Kellogg School an der Northwestern University und Carola Frydman von der Boston University. Genau diesen Vorteil sieht auch Kaderberater Philipp Hertig.



«Junge Offiziere wenden im Feld unter schwierigen Umständen an, was sie später im Geschäftsleben brauchen können», sagt er, der selber Hauptmann war. Manager, die mit 30 Jahren ein Team von 20 bis 25 Personen führen, hätten oft keinerlei praktische Führungserfahrung. «Da kann die Erfahrung im Militär eine Hilfe sein.»

Die Universität St. Gallen berücksichtigt diesen Faktor, indem sie das militärische Engagement ihrer Studenten systematisch unterstützt. Deren Bachelor-Studenten bekommen für ihre Offiziersausbildung sechs ECTS-Kreditpunkte, für Kompaniekommandanten und Staboffiziere gibt es im Masterstudium sechs weitere Punkte. Auch die Universitäten Neuenburg und Luzern denken über solche Anreize nach. Die Annahme der Eliteuni in der Ostschweiz ist, dass das Militär einen positiven Effekt auf die jungen Manager hat, der gefördert werden muss. Einer davon ist Daniel Stekhoven, 33 Jahre alt. Der Gründer und Geschäftsführer von Quantik in Berikon ist Major und zurzeit in einer Weiterbildung zum Chef Nachrichtenauswertung der Panzerbrigade 11. «Die Offiziersschule hat es mir ermöglicht, schon mit 21 Jahren vor 20 bis 30 Leute hinzustehen, klar zu reden, sie zu einer Teamarbeit zu motivieren», sagt er, der an der ETH promoviert hat. «Im Militär habe ich gelernt, mit Menschen zu arbeiten, die nicht alle von vornherein motiviert sind. Man kann sie nicht auswählen und muss mit ihnen zurechtkommen. Das ist eine gute Schule für jede Führungskraft.»

Militärische Führung unterscheidet sich nicht wesentlich von jener in einem Unternehmen, so Stekhoven. «Auf einer nächsten Stufe der Offizierslaufbahn, im Stab eines Bataillons, atmen schon 24- bis 25-Jährige Management-Luft. 15 Offiziere arbeiten für den Kommandanten, der um die 1000 Leute führt. Dieses Team ist der Leitung eines mittleren Unternehmens sehr ähnlich: Es gibt Spartenverantwortliche. Und alle sind bemüht, für den Kommandanten einen Mehrwert zu schaffen. Sie arbeiten in einer Art dem

CEO zu.» Auch Major Michael Aebisegger, 42, kann im Berufsleben umsetzen, was er in der Armee gelernt hat. «Das geht nicht! hat im Militär keinen Platz», sagt der Leiter Sachversicherungen bei den Helvetia Versicherungen in St. Gallen. «Ein Offizier lernt und übt den Ablauf so lange, bis er ihn im Blut hat: Problem erfassen, Lage beurteilen, Entschluss fassen, Plan entwickeln, umsetzen.»

Leicht vergessen gehe in der Diskussion zudem die Funktion der Armee als Ausbildungsort für zivile Führungskräfte aus der Wirtschaft, etwa in Kooperation mit der ZHAW. Von Leadership bis Krisenmanagement, Führungs- und Krisenkommunikation geht das Kursangebot. In den Kursen gibt es interaktive Trainings mit Videos und Rollenspielen. Management lernt man bei der Armee also nicht nur bei der Gefechtsübung. Kaderleute, die ganz oben an-

gekommen sind, wissen ihre Erfahrungen aus dem Militärdienst zu schätzen. So verweist Thomas Kern, Chef des Flughafens Zürich, in seinem offiziellen CV stolz auf seine Dienstzeit. Auch Unternehmer Peter Spuhler sieht seine Erfahrung in der Armee als wichtige Grundlage seiner Karriere. Er führte eine Gebirgsgrenadier- und eine Gebirgsfüsilier-Kompanie.

### Wertvolle Erfahrung

Dieses positive Image bei den Top-Kaderleuten nützt wieder den jungen Managern. Lebt etwa der lange vergessene Netzwerkeffekt der Armee wieder auf? Valentin Vogt, 53, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands und Oberstleutnant a. D., sagt: «Milizoffiziere werden heute als Kader in der Wirtschaft wieder geschätzt. Dass sie im Militär schon in jungen Jahren Erfahrung im Krisenmanagement sammeln können, wirkt sich für die zivile Karriere positiv aus. Sie zeigen, dass sie bereit sind, einen grossen Einsatz – zusätzlich zum Geschäft – zu leisten.»

### Wer im Militär war, soll deutlich weniger anfällig für korruptes Verhalten sein.



OBERST IM GENERALSTAB A.D.

«Dank militärischer Führungsausbildung habe ich meine Erfolgchancen im Beruf schon in jungen Jahren deutlich erhöht.»

Hans Hess, 57  
Präsident Swissmem



OBERSTLEUTNANT A.D.

«Unter harten Umständen die beste Lösung zu finden. Das habe ich im Militär gelernt und ist mir im Geschäftsleben von Vorteil.»

Valentin Vogt, 53  
Präsident Arbeitgeberverband



OBERSTLEUTNANT IM GENERALSTAB

«Meine berufliche Entwicklung wäre ohne den Einfluss der militärischen Ausbildung weniger reibungslos verlaufen.»

Riet Cadonau, 52  
Konzernchef Kaba





**MAJOR**

«In der Truppe ist es wichtig, anständig mit Leuten umzugehen. Das ist eine gute Schule für jede Führungskraft.»

**Daniel Stekhoven, 33**  
Gründer und Geschäftsführer Quantik AG



**MAJOR**

«Führung im Militär und im Unternehmen unterscheiden sich kaum. Problem erfassen, Lage beurteilen, Beschluss fassen.»

**Michael Aebisegger, 42**  
Leiter Sachversicherungen Helvetia



**OBERSTLEUTNANT**

«Ich habe vom theoretischen Teil der Führungsausbildung profitiert. Vor allem, wie man in komplexen Situationen strukturiert agiert.»

**Josef Widerkehr, 44**  
Unternehmer



**MAJOR**

«Wer so eng mit Menschen zusammenarbeitet wie im Militär, spürt Fehler sofort und kann sie auch im Geschäft schnell korrigieren.»

**Michael Götte, 35**  
Projektleiter FC St. Gallen Event AG



ANDREA CAPREZ

Für ihn selber sei die Erfahrung besonders wertvoll gewesen, in knapper Zeit, die durch die Umstände gegeben ist, die bestmögliche Lösung zu finden. «Das wirkt sich im Geschäftsleben positiv aus.»

Ob die These vom Militär als bester Managementschule der Schweiz wirklich zutrifft, hat auch der Zürcher Professor Bruno Staffelbach erforscht. Er fragte Angehörige eines Infanteriebataillons nach dem Wert militärischer Kaderausbildung für ihr ziviles Leben. Von den 380, die antworteten, waren damals (2008) 30 Prozent Offizier oder Unteroffizier. Von diesen waren 55 Prozent überzeugt, sie würden dank der Armee besser führen. 40 Prozent glaubten, sie könnten Probleme besser erkennen, analysieren und gewichten, und 66 sahen ihre Teamfähigkeit gestärkt. Als grosses Problem für die Verzahnung von Wirtschaft und Militär sehen viele aber die unvermeidlichen Absenzen vom Arbeits-

platz. «Sie vertragen sich schlecht mit der uneingeschränkten Leistungsbereitschaft, die heute Managementpositionen erfordern», sagt Executive-Search-Unternehmer **Guido Schilling**. «Top-Talente investieren heutzutage lieber in ein Auslandsemester als in eine Offizierslaufbahn.»

Aber auch dieses Argument lässt Valentin Vogt, Präsident der Arbeitgeber, nicht mehr gelten: Wer heute die Aufgaben als Offizier, besonders als Kommandant einer Einheit, mit einer verantwortungsvollen Position in der Wirtschaft verbindet, beweise grosses Organisationstalent und bleibe so auch während der Dienstzeit mit der Firma verbunden. Ein Diskussionspapier von Staffelbach zeigt einen weiteren Vorteil. «Personen mit einer

Offiziersausbildung haben eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit, in eine höhere Lohnklasse zu kommen als Personen ohne diese Ausbildung.» Die angeblichen Nachteile durch Abwesenheiten, eventuell auch Lohninbrüche, seien also eine Mär. Zudem sehen viele der von Staffelbach befragten Kaderangehörigen mit grüner Felderfahrung die Vorteile der Netzwerke aus der Offizierschule.

Noch ist es aber ein langer Weg, bis das Militär wieder die Bedeutung in der Wirtschaft hat, das es einst besass. «Heute verfügen nicht mehr viele oberste Führungskräfte über eine höhere militärische Ausbildung, zudem haben in multinationalen Managementgremien nationale militärische Karrieren nur noch wenig Bedeutung», sagt Riet Cadonau, Oberstleutnant im Generalstab a. D. «Von den vier Schweizer Mitgliedern im Executive Committee von Kaba habe ich als einziger

einen höheren militärischen Rang eingenommen.» Das war früher anders. Im Banking, besonders bei der früheren Bankgesellschaft, gehörte es zum guten Ton, eine Militärkarriere vorweisen zu können.

#### Durchmarsch in Teppichetagen

Bei den Personalern ist der Wert des Militärs als Karrieretreiber nicht ausreichend gewürdigt. Das zeigt eine Studie von Tibor Szvircsev, Dozent an der Militärakademie an der ETH Zürich. Zwei Drittel der 160 Personalverantwortlichen, die an der Befragung teilnahmen, interessieren sich nicht oder selten für den militärischen Grad der Bewerber. Über die Fähigkeiten einer Führungskraft sage der Grad nichts aus, meinen 71 Prozent.

Ganz anders sieht das Hans Hess, Präsident von Swissmem und Oberst im Generalstab a. D.: «Führung ist mehr als nur Technik, Prozesse oder HR-Management», sagt der 57-Jährige. «Da geht es da-

rum, Menschen auch auf einer emotionalen Ebene anzusprechen, ihre Herzen zu gewinnen, sie zu inspirieren, zu Höchstleistungen anzuspornen. Es geht auch um Vorbildwirkung und Vertrauen.» Er hält die Armee für eine einmalige Gelegenheit, eine fundierte und praxisorientierte Führungsausbildung zu erhalten.

Wie weit das Pendel noch in Richtung Pro-Militär ausschlagen wird, hängt davon ab, wie Anerkennungsmassnahmen der Uni St. Gallen, die oft eine Avantgardefunktion einnimmt, sich verbreiten und etablieren. Sicher ist, dass sich junge Manager, die sich zu den Vorteilen ihrer militärischen Ausbildung bekennen, heute auf fundiertere Studien und prominente Fürsprecher verlassen können. Mehr Indizien denn je weisen darauf hin, dass die Zeiten, in denen nur entmilitarisierte Teppichetagen en vogue waren, vorbei sind.

ANZEIGE

Publireportage

# Geschäftsreisetrends von AirPlus International



## Aktuelle Studie zeigt: Die Schweiz wird «grün» und liegt im internationalen Vergleich mit einer Nasenlänge vorn

Die International Travel Management Study von AirPlus International gilt als Branchenbarometer und liefert nunmehr zum neunten Mal in Folge wertvolle Hinweise auf die jährliche Entwicklung globaler wie auch lokaler Trends bei Geschäftsreisen. Für die aktuelle Studie befragte das internationale Marktforschungsunternehmen 2hm im Auftrag von AirPlus International im Herbst 2013 insgesamt 958 Reiseverantwortliche in 24 Ländern, darunter auch Travel Manager von Schweizer Unternehmen.

Neben den Einschätzungen zum Reiseverhalten wurden die Teilnehmer erstmals auch zu den Auswirkungen, die Megatrends auf ihre Arbeit haben, befragt. Zu diesen sieben Megatrends aus den Bereichen Technologie und Corporate Social Responsibility gehört unter anderem der Aspekt Umweltbewusstsein, der wiederum den zweiten Platz der sieben Trends ausmacht. Vor allem auch in der Schweiz, die immer «grüner» wird. Denn bei den Schweizer Reisemanagern steht der Trend Umweltbewusstsein ganz weit oben auf der Liste, wenn es um die Auswirkungen auf das Travel Management geht. 52 Prozent der Befragten hierzulande nehmen etwas häufiger als der weltweite (49 Prozent) und der westeuropäische Durchschnitt (48 Prozent) einen Einfluss von Umweltfragen auf ihre Reiseprogramme wahr, sowohl aktuell als auch in naher Zukunft. Das ist kaum verwunderlich, da die Schweiz traditionell als umweltbewusste Nation gilt und fast die



Hälfte der Unternehmen auf dem Schweizer Marktindex, dem Blue-Chip-Index des Landes, 2011 und/oder 2012 Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichten, die eine Zusammenfassung der reisegebundenen CO<sub>2</sub>-Emissionen beinhalten. Nur 21 Prozent der Befragten sehen keinen Einfluss auf das Travel Management.

## Steigendes Bewusstsein für einen verantwortlichen Umgang mit dem Planeten

Und auch in den aufstrebenden Märkten gibt es Anzeichen dafür, dass grünen Themen immer mehr Beachtung geschenkt wird: 37 Prozent der Befragten in Indien und 33 Prozent der Befragten in Südafrika erwarten in den nächsten ein bis zwei Jahren weitreichendere Auswirkungen. In Brasilien sind es gar 97 Prozent. Travel Manager können das zunehmende Umweltbewusstsein beispielsweise durch einen stärkeren Fokus auf das Reporting von CO<sub>2</sub>-Emissionen, die durch Reisen verursacht werden, widerspiegeln. Die Zahl der Travel Manager, die keinen Einfluss auf das Management von Geschäftsreisen prognostiziert, ist mit 59 Prozent in Spanien am höchsten. Ein möglicher Grund dafür könnte sein, dass der Umweltschutz während der Finanzkrise an Bedeutung verloren hat.

Die Antworten der Reisemanager lassen erkennen, dass dieser und auch die anderen Megatrends das Tagesgeschäft bereits heute stark beeinflussen. Die Welt verändert sich rapide, und der Reisesektor muss hier Schritt halten.

AirPlus International ist ein führender internationaler Anbieter von Lösungen für das tägliche Geschäftsreise-Management – ob KMU, Grossunternehmen oder multinationaler Konzern – und bietet von der Planung über die Bezahlung bis zur Auswertung von Geschäftsreisekosten Servicelösungen.

[www.airplus.com](http://www.airplus.com)