

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 163 (1997)  
**Heft:** 6  
  
**Vorwort:** Für bessere Nutzung des Kaderpotentials

### **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:** 15.01.2026

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



## Für bessere Nutzung des Kaderpotentials

Trotz der Einführung der «Armee 95» mit Konzessionen für die Industrie wird nun energisch die Limitierung der Dienstzeit für Obersten auf max. Alter 40, eine bessere Berücksichtigung der zivilen Ausbildung durch das Militär und umgekehrt sowie die bessere Nutzung der zivil nutzbaren Erfahrung der Milizkader verlangt.

### Berufsarmee keine Lösung

Eine Berufsarmee wäre nur eine Scheinlösung, denn eine autonome Verteidigung bedingt eine grosse, kostspielige Armee. Der Eintritt in eine Allianz könnte zwar die eigenen Verteidigungskosten reduzieren, weil man mit der Unterstützung durch Partner rechnen könnte. Unser Volk will aber vorläufig die Neutralität in keiner Weise aufgeben; damit fällt diese Lösung weg.

### Realistisches Milizkonzept

Die Ausbildungszeit ist sehr kurz, das verlangte Wissen und Können gross. Die auf die Ausbildung der **verstärkten Kp** konzentrierte Friedensarmee erbringt eine Basisausbildung, die angeblich im Krisenfall mit genügender Vorwarnzeit rasch auf volles Kriegsgenügen hochgefahren werden kann. Damit sind die Ausbildungsziele realistisch und die Sinnfrage der Armee zu bejahen.

Viele Leute stören sich an der **«Ausbildung auf Reserve»**, weil einerseits ein moderner Gegner z. Z. fehlt, andererseits die Halbwertszeit von Wissen und Können kurz ist. Ein rasches «Verlernen» ist offensichtlich, so dass im WK oder im Ernstfall ein rasches Hochfahren der Fähigkeiten nötig ist. Diese Situation trifft man übrigens auch bei zivilen Noteinsätzen, Sprach- und anderen Fähigkeiten, welche nicht regelmässig trainiert werden können.

### Kostenfrage

Die «internationale» Wirtschaft kann Abwesenheiten des militärischen Kaders generell leicht verkraften. Trotzdem möchte sie diese gesamthaft unbedeutenden Ausgaben einsparen, da die ausländische Konkurrenz davon nicht betroffen ist. In internationalen Grossfirmen, wie z. B. Banken und Technologiekonzernen, ist zudem die Tendenz feststellbar, dass immer mehr Ausländer in den Chefetagen im In- und Ausland fungieren, die modernen, flachen Hierarchien weniger hohe Chefs benötigen. Somit sollte das Führungspotential vermehrt durch die Schweizer Armee nutzbar sein.

Das Gros der Unternehmen sind KMUs, welche kleinere Stäbe haben und daher weniger flexibel sind, um die Abwesenheiten ihrer Milizsoldaten und -kader aufzufangen.

### Synergiewirkungen

Schon die jungen militärischen Kader erbringen für ihre zivilen Arbeitgeber grosse Vorteile durch:

a) das Sammeln **echter Führungserfahrung** in ungewöhnlichen Lagen, Führungsarbeit im Militärdienst ist nicht «courant normal», da die jungen Mitarbeiter vorwiegend nicht freiwillig hier sind, ungewohnte Arbeit in ungewohnter Umgebung und anfänglich mit wenig Eigenbestimmung verortet müssen.

b) Nirgendwo sonst können Führer so rasch soviel Förderung der Persönlichkeit und ihrer sozialen Kompetenz in vielfältigen und sozialen Gruppen erfahren. In der Friedensarmee erfolgt das Lernen ohne grosses Risiko (kein Ernstfall). Um so mehr kann an der Methodik und Systematik von Führung und Entscheidungsfindung gefeilt werden. Die erworbene Disziplin, erlernte Vorbildwirkung und Ordnungsliebe sind sicher auch im Zivilleben von Vorteil.

c) Auftragstaktik, selbständiges Umsetzen von Zielvorgaben. In höheren Graden wird der Zuwachs an Führungserfahrung geringer. Dafür spielt der Gewinn an Sozialprestige und intensiven persönlichen Beziehungen eine grössere Rolle, auch kommt das im Militär erworbene Vertrauen der Glaubwürdigkeit des zivilen Führers zugute. Dies ist wichtig, nicht frankenmässig auszudrücken.

Im Militär geschulte Eigenschaften sind Belastbarkeit und spontaner Wille zu freiwilliger Mehrarbeit, was zivil wohl nicht mehr oft in zutreffender Charakterzüge sind.

**Doppelbelastung** als höherer ziviler und militärischer Chef ist heute immer weniger möglich, da der Leistungsdruck in beiden Bereichen gestiegen ist. Eventuell ist auch die Opferbereitschaft des

einzelnen, seiner Familie oder seiner Firma nicht mehr so gross wie früher. Dramatisch verändert sind die Verhältnisse jedoch nicht, **denn das Potential guter Führer in der Schweiz ist überdurchschnittlich gross**. Trotzdem sind nicht alle Spitzenmanager **die besten**, denn auch hier kommt es oft auf die Konstellation an, im richtigen Moment am richtigen Ort verfügbar zu sein. Wichtig ist aber, dass für alle/übrigen guten Leute die militärische Karriere frei gehalten wird. Dies als Entgegenkommen gegenüber der Milizarmee, der Garantin für Stabilität und Sicherheit, von der auch die Risikoindustrie der Banken und Versicherungen profitiert.

Schon bisher wurden Spitzenmanager unterstützt, um z. B. ihr Pz Bat trotz Auslandsabwesenheit korrekt führen zu können. Auch werden zu stark beschäftigte Chefs zD gestellt.



### Ausnützen der Arbeitsmarktsituation

Die Wirtschaft kann angesichts der schlechten Situation des Arbeitsmarktes mehr Bedingungen stellen und so evtl. den Arbeitnehmer zu einem Verzicht auf eine weitere militärische Karriere bewegen (statt «fördern» nur noch «dulden» oder gar «abratet»). Dieses Ausnützen der Situation ist egoistisch und kurzfristig, denn unsere Milizarmee benötigt auch in Zukunft rund 70000 gute Kader.

### Mögliche militärische Zugeständnisse

Die Armee kann qualitätsmässig keine Konzessionen machen. Dies gilt vor allem für Kader, die immer komplexere Aufgaben in kürzerer Dienstzeit bewältigen müssen.

1. **Systematischere Schulung:** Sie wird heute vor allem durch Simulatoren erreicht. Die wichtigste Geistesarbeit steckt in den Ausbildungsprogrammen und der zeitlichen Optimierung, um in kürzester Zeit ein Maximum an unbedingt Notwendigem zu vermitteln.

2. **Karrierebeschleunigungen** scheinen möglich durch

a) Verkürzung der Grundausbildungszeit für Kaderanwärter um mehrere Wochen.

b) Überspringen von (Teilen der) Uof-Ausbildung für Of-Anwärter. Der Weg über den Uof sollte aber weiterhin offen bleiben.

c) Raschere Beförderungen ab Grad Hptm, der ja oft nur 4–5 Jahre ein Kdo beinhaltet.

d) Kombination mehrerer Ausbildungsstufen.

e) Abklärung des «Durchdienens» bei einzelnen Funktionen. Eine zu lange Dienstzeit führt aber zu Sättigungserscheinungen.

f) Rückkehr zum 1-Jahres-Rhythmus im WK für einzelne Waffengattungen, um ein früheres Ende der Dienstpflicht zu erreichen.

### Zivile Konzessionen

Die Wirtschaft erhält ohne grossen Aufwand gut geschulte Kader-Anwärter und erspart sich viel eigene Ausbildungszeit.

Da die Schweiz als **Willensnation Kohäsionssysteme wie die Armee dringend** braucht, muss jeder Manager und Personalchef ein vitales Interesse haben, die Armee bei der Rekrutierung von gutem Kaderpersonal zu unterstützen und eine gerechte Aufteilung des Potentials zu fördern. Auch der **wohlwollende Dialog** mit den mil Stellen zur **Koordination** von Dienstleistungen mit zivilen Abwesenheitsbedürfnissen hat sich bewährt.

Beide Parteien sollten versuchen, die im andern Bereich erworbenen Kenntnisse gegenseitig als Teil der **Ausbildung anzurechnen** oder sogar gewisse Kurse gemeinsam durchzuführen.

### Zusammenfassung

1. **Ohne gegenseitiges Entgegenkommen ist heute noch weniger als früher eine ausgewogene zivile und militärische Bewirtschaftung des Kaderpotentials möglich.**

2. **In der Friedensarmee kann noch vermehrt Rücksicht auf die Einsatzbedürfnisse der Wirtschaft genommen werden, ohne die militärischen Leistungsanforderungen zu tangieren.**

3. **Die Synergien lassen sich nicht alle frankenmässig ausdrücken, sind aber sicher im Beruf nicht von sekundärer Bedeutung.**

4. **Die Armee sollte ihre Ausbildungsqualitäten werbewirksamer darstellen und die Weiterausbildungsdienste der Kader auf die ersten 35 Lebensjahre konzentrieren.** Oberst i GSt Charles Ott