

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 166 (2000)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Berufspersonal in der Armee XXI  
**Autor:** Zollinger, Paul  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-66625>

### **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:** 09.02.2026

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



# Berufspersonal in der Armee XXI

## Einsatz und Aufgaben – neue Herausforderungen

Paul Zollinger

### Personalkategorien, zugeordnete Aufgaben und Merkmale

Auf das Berufspersonal kommen in der Armee XXI interessante, zum Teil auch neue Aufgaben und Einsätze zu. Je nach Anforderungsprofil sollen die entsprechenden Aufgaben in der Personalkategorie Berufsmilitärs – Zeitsoldaten und Zivilpersonal wahrgenommen werden. Das zivile Personal der zentralen Verwaltung, des BABHE und des BABLW ist nicht Gegenstand dieses Beitrages.

Durch die Professionalisierung der Grundausbildung wird sichergestellt, dass das Ausbildungsniveau der Miliz erhöht wird. Zivilpersonal wird nach wie vor im Bereich der Ausbildung und des Unterhalts zum Einsatz kommen.

### Bedarf und Aufwuchsplan

Der genaue Bedarf an Berufspersonal kann erst nach den Strukturentscheiden ermittelt werden. Erste Schätzungen gehen von mindestens 5000 aus. Ausgehend vom gegenwärtigen Bestand des Lehrpersonals und des Festungswachtkorps von 3600 würde dies einen Personalaufwuchs von zirka 1400 Personen bedeuten. Der vor-

läufige Aufwuchsplan ohne Betriebs- und Unterstützungspersonal sieht wie folgt aus:

Jahr	Berufsmil./Fachlehrer	Zeitsoldaten
2000	1950	200
2001	2025	300
2002	2100	500
2003	2175	750
2004	2250	900

Die Gewinnung und Ausbildung des zusätzlichen Personals sind für den Erfolg der Armee XXI von entscheidender Bedeutung. Besondere Werbeanstrengungen, gute Anstellungsbedingungen und ein attraktives Berufsbild sind zwingende Voraussetzung. Die nachfolgend skizzierten Ideen sind bereits in die Wege geleitet.

### Ideen zum Berufsbild «Berufsmilitär» und «Zeitsoldat»

Es ist heute kaum möglich, den aktuellen Bestand an Berufspersonal zu halten. Gründe dafür sind der ausgetrocknete Arbeitsmarkt, der zahlenmässige starke Rückgang an neu ausgebildeten Milizkadern und die abnehmende Berufsattraktivität.

Die nachfolgend skizzierten Ideen für ein neues Berufsbild berücksichtigen die besonderen Bedürfnisse der Armee XXI

sowie das neue Bundespersonalgesetz. Mit der Attraktivitätssteigerung des Berufsstandes sollen günstige Voraussetzungen für den notwendigen Personalaufwuchs geschaffen werden.

In den folgenden fünf Bereichen soll die Berufsattraktivität gesteigert werden:

■ **Verantwortungsvolle, herausfordernde Aufgaben** und dazu die notwendigen Kompetenzen;

■ **Einstiegsmöglichkeiten für Kandidaten mit unterschiedlicher Vorbildung**, die dem aktuellen Arbeitsmarkt angepasst sind;

■ **Arbeitsmarktfähigkeit** durch gezielte Weiterbildung und Durchlässigkeit;

■ **Weiterentwicklungschancen** durch eine transparente Personalführung;

■ **Marktgerechte materielle Abgeltung**, welche die besonderen Arbeitsbedingungen berücksichtigt.

### Verantwortungsvolle, herausfordernde Aufgaben

Das Berufspersonal wird auch in der Armee XXI eine faszinierende Tätigkeit zugunsten der Sicherheit unseres Landes ausüben. Zur primären Ausbildung und Erziehung der Miliz für die Kernkompetenz der Armee, die Raumsicherung und Verteidigung, werden vermehrt Aufgaben im Bereich der Führung und Stabstätigkeit in Existenzsicherungs- und Friedensförderungseinsätzen hinzukommen.

Wer eine herausfordernde, abwechslungsreiche Tätigkeit sucht, wird als Berufsmilitär in den Bereichen der direkten Zusammenarbeit mit Kadern, in der Führung und Planung eine befriedigende Aufgabe finden. Der Beruf fordert allerdings, wie jede zivile Tätigkeit mit grosser Verantwortung, auch hohe Fach- und Sozialkompetenz sowie grosse Flexibilität in Bezug auf Tätigkeit, Einsatzort und Arbeitszeit. Davon ist auch das persönliche Umfeld betroffen.

### Einstiegsmöglichkeiten für Kandidaten mit unterschiedlicher Vorbildung

(Nebenstehende Übersicht, wobei das Beispiel für Offiziere sinngemäss auch für Unteroffiziere gilt.)

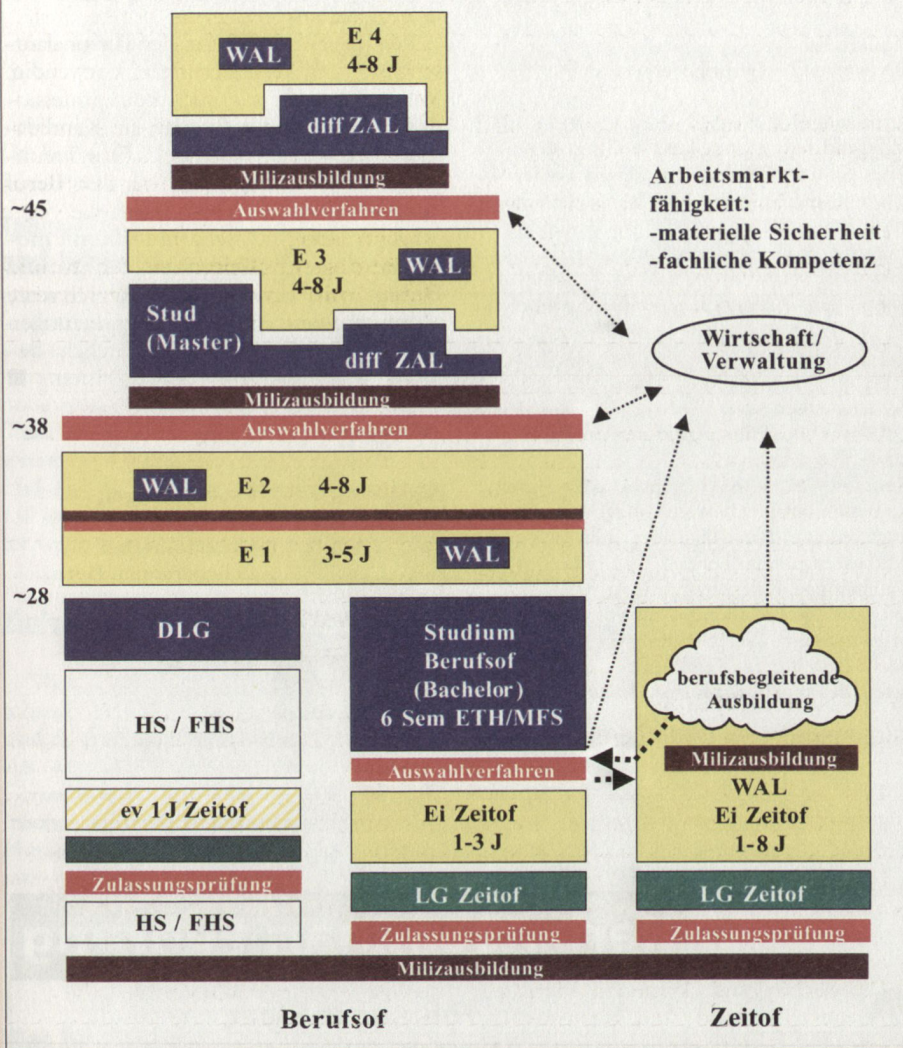
Grundvoraussetzung ist nach wie vor eine entsprechende Ausbildung als Milizoffizier bzw. -unteroffizier. Die bereits seit einigen Jahren eingeführten Zulassungsprüfungen (Assessmentcenter für Berufsoffiziere), die vor allem die Persönlichkeit und die Sozialkompetenz berücksichtigen, stellen sicher, dass nur geeignete Kandidaten angestellt werden. Grundsätzlich führt

### Personalkategorien in der Armee XXI

Personalkategorie	<b>Berufsmilitärs</b> Berufsoffiziere Berufsunteroffiziere	<b>Zeitsoldaten</b> Zeitoffiziere Zeitunteroffiziere Zeitsoldaten	<b>Zivilpersonal</b> Fachlehrer Betriebspersonal Unterstützungspersonal
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führung und Ausbildung der Miliz in der Grundausbildung;</li> <li>■ Führung der professionellen und Durchdiener-Einsatzverbände;</li> <li>■ Stabstätigkeit in der zentralen Verwaltung und in Einsatzstäben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führung und Direktausbildung der Mannschaft in der Grundausbildung und teilweise im WK;</li> <li>■ Führungs- und Mannschaftsfunktionen in professionellen und Durchdiener-Einsatzverbänden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spezialisierte Ausbildung von AdA;</li> <li>■ Betrieb und Unterhalt der Ausbildungs- und Einsatzinfrastruktur</li> </ul>
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Angehörige der Miliz</li> <li>■ Unbefristete Anstellung</li> <li>■ Sonderstatut</li> <li>■ Auslandeinsatz (je nach Funktion soll eine Verpflichtung möglich sein)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Angehörige der Miliz</li> <li>■ Befristete Anstellung</li> <li>■ Sonderstatut</li> <li>■ Auslandeinsatz (je nach Funktion soll eine Verpflichtung möglich sein)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zivile Bundesangestellte</li> <li>■ Auslandeinsatz (freiwillig)</li> </ul>



# Einsatz und Ausbildung Berufs- und Zeitof



der Weg zum Berufsoffizier/Berufsunteroffizier über einen kürzeren oder längeren Einsatz als Zeitoffizier/Zeitunteroffizier. Damit haben sowohl der Arbeitgeber als auch der künftige Berufsoffizier bzw. -unteroffizier im Rahmen einer befristeten Anstellung die Möglichkeit, ihr definitives Engagement gründlich zu analysieren.

Hochschul- und Fachhochschulstudenten können in Zukunft bereits nach dem erfolgreichen Vordiplom angestellt werden, mit der Verpflichtung, nach dem Studienabschluss den Diplomlehrgang (DLG) zu besuchen und anschliessend eine Mindestdauer von drei Jahren als Berufsoffizier in der Einsatzgruppe 1 (E1) als Kp Kdt, Klassenlehrer OS usw. tätig zu sein.

Kandidaten, die eine Matur oder Berufslehre mit anschliessender Berufsmatur nachweisen, werden nach dem erfolgreichen Einsatz als Zeitoffizier für das Studium als Berufsoffizier mit der Verpflichtung zur späteren Berufsausübung angestellt.

Neu sollen erfolgreiche Zeitoffiziere, die sich die notwendigen schulischen Voraussetzungen berufsbegleitend erwerben, nach

dem Bestehen eines Auswahlverfahrens ebenfalls in die Grundausbildung für Berufsoffiziere einsteigen können.

## Arbeitsmarktfähigkeit

Diese Voraussetzung soll für die Berufsoffiziere durch zivil anerkannte Studienabschlüsse der Militärischen Führungsschule an der ETHZ, «Bachelor»- und «Master»-Diplome, und zusätzlich zur Milizausbildung, durch auf die künftigen Funktionen ausgerichtete Weiter- und Zusatzausbildung erreicht werden. Damit soll auch denjenigen Berufsoffizieren, die den Aufstieg in die Einsatzgruppen E 3 und E 4 nicht schaffen, eine echte Chance für den Umstieg in eine zivile Anstellung in der Verwaltung oder der Wirtschaft gegeben werden.

Für die Zeitoffiziere wird massgeschneiderte Ausbildung im Hinblick auf den Umstieg in die Wirtschaft, die Verwaltung oder zum Berufsoffizier ermöglicht. Mit der Durchlässigkeit soll auch Milizoffiziere

ren und -unteroffizieren die Möglichkeit für einen Berufswechsel offen stehen. Selbstverständlich haben diese das vorgesehene Auswahlverfahren und die funktionsbezogene Ausbildung zu bestehen.

## Weiterentwicklungschancen

Zu den Weiterentwicklungschancen gehört für Berufsoffiziere auch die Möglichkeit, Führungserfahrung als Kompanie-, Bataillons- oder Brigadekommandant zu erwerben. So falsch es wäre, Milizoffiziere von höheren Kommandantenfunktionen auszuschliessen, so falsch wäre es auch, wenn dies für Berufsoffiziere gelten sollte. Richtig ist eine teilweise Entflechtung der Miliz- und der Berufslaufbahn. Zum Beispiel ist es wenig sinnvoll, wenn ein Berufsoffizier, der einen Lehrgang für Verbandsausbildung führt, gleichzeitig selber ein Bataillon kommandiert. Er soll auch den gradmässigen Aufstieg innerhalb der Berufslaufbahn nach den genau gleichen Kriterien wie sein Milizkamerad absolvieren können. Wesentlich ist die Chancengleichheit für Miliz- und Berufsoffiziere. Am besten kann diese Chancengleichheit erreicht werden, wenn die Laufbahnsteuerung von einer Stelle wahrgenommen wird.

Die transparente und faire Personaleinsatz- und Ausbildungsführung soll stufengerecht vor allem in den Organisationseinheiten mit Berufspersonal stattfinden. Die hauptsächlich betroffenen Lehrverbände sollen mit Personalführungszellen ausgerüstet werden, die über die notwendigen Kompetenzen verfügen. Für die Berufsoffiziere der höheren Einsatzgruppen E 3 und E 4, in der Regel Oberstlt und Oberst, wird die Laufbahnsteuerung und das Management Development durch eine zentrale Stelle vorgenommen, die diese Aufgabe auch für die höheren Milizkader wahrnimmt. Auch die Zulassungsprüfungen und die Auswahlverfahren für alle Hierarchiestufen werden durch eine zentrale Stelle für das gesamte Berufspersonal nach festgelegten Kriterien durchgeführt. Das «Neue Lohnsystem» im Rahmen des neuen Bundespersonalgesetzes verlangt den Abschied von der «automatischen» Laufbahn.

## Marktgerechte materielle Abgeltung

Für die marktgerechte materielle Abgeltung kämpfe ich als USC Lehrpersonal permanent. In gewissen Gremien ist wenig Verständnis für die besonderen Arbeitsbedingungen und die besondere Beanspruchung des Berufspersonals vorhanden. Wir wollen insbesondere die Einstiegsgehälter anheben, moderne Arbeitsmittel zur Ver-



## Braucht die Armee XXI Miliz- und/oder Berufskader?

Besonderheiten, Vor- und Nachteile von Miliz- und Berufsarmee zu beleuchten, würde den Rahmen dieses Artikels bei weitem sprengen. Als USC Lehrpersonal stehe ich zum Milizsystem und damit auch zur Milizkaderlaufbahn aus den folgenden Gründen.

Das Milizsystem:

- macht die Armee zu einem Teil des Volkes,
- erschliesst der Armee unbezahlbare zivile Fachkompetenz,
- verlangt zwingend fachlich und menschlich hervorragendes Berufskader, weil sich dieses mit den Milizkadern messen muss,
- ist die wertvollste Rekrutierungsbasis für die Berufskader.

Eine moderne Milizarmee kann aber nur unter gewissen personellen Voraussetzungen funktionieren. Für die Führung und Erhaltung des Systems Armee und dessen Weiterentwicklung, für die Ausbildung der Milizkader sowie für Aufgaben, die hohe zeitliche Verfügbarkeit verlangen, muss ein Kern von qualifiziertem Berufspersonal zur Verfügung stehen. Die Parallelen zur Führung und Verwaltung unserer Gemeinden, Kantone und des Bundes sind offensichtlich.

Miliz- und Berufskader können nur in der notwendigen Qualität und Anzahl gewonnen werden, wenn:

- die Mehrheit des Volkes hinter der Armee steht,
- die Armee in ihrer Gesamtheit glaubwürdig ist, und dazu gehört insbesondere, dass Miliz- und Berufskader ihrer Aufgabe voll und ganz gewachsen sind,
- Milizkaderlaufbahn und Berufsmilitärlaufbahn attraktiv sind. Führungspositionen müssen für Miliz- und für Berufskader erreichbar sein.

Die Antwort zur Frage im Titel kann nur lauten: Die Armee XXI braucht Miliz- und Berufskader, die beide die ihren Möglichkeiten am besten entsprechenden Aufgaben wahrnehmen. Die Glaubwürdigkeit der Armee verlangt jedoch, dass Milizkader auch in der Armee XXI das notwendige Minimum an Ausbildungszeit und an Lebens- und Führungserfahrung für die entsprechenden Führungsstufen aufbringen. Kriegserfahrene Armeen vertrauen ihre Kompanien Kommandanten nicht vor dem 26., Bataillone nicht vor dem 33. Altersjahr an. Die schwierige Konkurrenzsituation zwischen der Verpflichtung im Beruf, in der Familie, in der Politik und im Militär darf nicht einseitig zur Funktions- und Gradinflation in der Armee führen. Die Folgen wären für die Angehörigen der Armee und für unseren Staat gravierend.

fügung stellen und die Berufsauslagen vollumfänglich ersetzen.

Für die Sicherstellung des Personalaufwuchses sind Verbesserungen notwendig. Insbesondere müssen mit einem professionellen Marketing nicht nur die Kandidaten, sondern auch ihr Umfeld, Frau, Freundin, Eltern und Kollegen für den Beruf gewonnen werden.

Die Armee XXI steht und fällt mit motiviertem und kompetentem Miliz- und Berufskader in genügender Zahl. Ich setze alles daran, damit wir gute Voraussetzungen für die Gewinnung der zusätzlich benötigten Berufskader schaffen können. ■



Paul Zollinger,  
Divisionär,  
Unterstabschef  
Lehrpersonal, Bern.



### Die professionelle Fallschirmschule im Tessin

#### Tandemsprünge

Aus 3500 m über Locarno, Fr. 385.-  
täglich vom März bis Oktober

#### Grundkurse

einwöchige Kurse als Aktivferien  
oder Einstieg in den Fallschirmsport

Rufen Sie uns an, wir informieren Sie gerne  
über unsere Kurse oder senden Ihnen eine  
komplette Dokumentation.

[www.paracentro.ch](http://www.paracentro.ch)  
[info@paracentro.ch](mailto:info@paracentro.ch)

PARA CENTRO LOCARNO AEROPORTO CANTONALE 6596 GORDOLA  
TELEFON 091 745 26 51 TELEFAX 091 745 38 24

## Herbstseminar: Führung

**Führung in Staat,  
Wirtschaft und Armee  
in einer sich verändernden Umwelt**

*Gemeinsamkeiten/Unterschiede,  
Tendenzen und Konsequenzen*

49. Herbstseminar im Hotel Seepark Thun  
Beginn: Freitag, 20. Oktober 2000, 13.15 Uhr  
Abschluss: Samstag, 21. Oktober 2000, 16.30 Uhr

Das Seminar richtet sich an interessierte Führungs- und Nachwuchskräfte aus Staat, Privatwirtschaft und Armee. Mitmachen heisst: Input geben, voneinander lernen, Anregungen für den eigenen Führungsalltag gewinnen.

Bitte beachten Sie hierzu den Artikel von SOG-Präsident (1991-94) Dr. Fulcieri S. Kistler in dieser ASMZ.



**REDRESSEMENT  
NATIONAL**

**LIBERALE AKTION  
ACTION LIBÉRALE  
AZIONE LIBERALE**

Stampfenbachstrasse 69 8035 Zürich  
Tel. 01 363 22 40 • Fax 01 361 29 50  
E-Mail: [info@liberale-aktion.ch](mailto:info@liberale-aktion.ch)  
[www.liberale-aktion.ch](http://www.liberale-aktion.ch)