

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 167 (2001)

**Heft:** 5

**Rubrik:** Pro und Contra : gehört die Kaderplanung in den Verantwortungsbereich der Lehrverbände?

#### **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:** 13.01.2026

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

## Gehört die Kaderplanung in den Verantwortungsbereich der Lehrverbände?

Der Entwurf zum Armeeleitbild XXI postuliert als prinzipielle Neuerungen eine modularartige Struktur des gesamten Truppenbestandes und eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen Lehrverbänden und Einsatzverbänden.

«Die Brigadekommandos führen im Rahmen der Raumsicherung und Verteidigung Kampfbrigaden. Die Territorialzonenkommandos ... führen primär die subsidiären Armeeeinsätze im Inland ...

Neben den Einsatzverbänden werden in beiden Teilstreitkräften Lehrverbände gebildet. Diese sind die eigentlichen Ausbildungsträger des Heeres und der Luftwaffe.» (Entwurf Leitbild S. 34)

Soweit scheint Klarheit zu herrschen. Wie aber steht es mit der Zuständigkeit für das Personalmanagement? Soll diese – was die Autoren des Leitbildes offensichtlich befürworten – den Kommandanten der Lehrverbände anvertraut werden?

### PRO

So steht es im

#### Entwurf zum Leitbild:

– «Durch die **Unterstellung** der Bataillons-/Abteilungsmodule unter die Lehrverbände sollten deren Kommandanten in die Verantwortung genommen werden, genügend Unteroffiziers- und Offizierskader für die Module vorzuschlagen. Die höheren Kader werden im Einvernehmen mit den Kommandanten der Einsatzbrigaden bestimmt.» (Seite 36)

– «Die Kommandanten der Lehrverbände schlagen im Einvernehmen mit den Kommandanten der Einsatzbrigaden und Territorialzonen die höheren Kader zur Weiterausbildung vor.» (Seite 36)

– «Die Lehrverbände bilden ihre Truppengattungen aus. Sie basieren grundsätzlich auf der zugewiesenen Infrastruktur und verfügen über eine gewisse Autonomie in den Bereichen truppenspezifische Einsatzgrundsätze, Ausbildung, **Personalmanagement**, Logistik und Finanzen.» (Seite 43)

#### Der Standpunkt der ASMZ

Die Autoren des Armeeleitbildes (von einem Erlass des Bundesrates kann einstweilen noch nicht die Rede sein) lassen zwar ihre Absicht erkennen; aber sie packen sie vorsichtig ein in Formulierungen wie «im Einvernehmen mit» oder «eine gewisse Autonomie im Personalmanagement». Entscheidende Fragen bleiben damit unbeantwortet.

Wer in den letzten Jahrzehnten in höheren Kaderkursen der Armee mitwirkte, vergisst sicher nicht die harmonische Zusammenarbeit zwischen Berufs- und Milizoffizieren. In diesem Rahmen und im Rahmen der gemischten Miliz- und Profi-Stäbe wurden gegenseitige Vorurteile abgebaut und wertvolle Berufserfahrungen ausgetauscht. Fragen der Kaderselektion und der Kaderförderung wurden hier kameradschaftlich in gemeinsamer Verantwortung gelöst. – Dieses wertvolle Milizgut gilt es unter allen Umständen zu erhalten.

Fe./G. ■

### (teilweise) CONTRA

#### Plädoyer für eine differenzierte Betrachtungsweise

Die Lehrbrigaden verfügen über Berufs- und Zeitpersonal, mit denen die Grundausbildung der Soldaten, Unteroffiziere und Zugführer sowie Ausbildung und Führung der Durchdienerverbände sichergestellt wird. Keine anderen Stäbe nehmen darauf Einfluss. Demnach ist es angebracht, dass die **Kaderplanung Stufe Uof und Zugführer** im Rahmen der Kaderlehrgänge sowie für das militärische **Berufspersonal** in den **Lehrverbänden** erfolgt. Dabei ist die **vollständige Karriereentflechtung** Berufsoffizier und Milizoffizier Voraussetzung, um zu vermeiden, dass eine erhöhte Anzahl von Berufsoffizieren die Milizoffiziere aus den drastisch reduzierten Kommandostellen (es verbleiben noch 90 Bataillone) verdrängt.

Anders sieht es bezüglich der übrigen Kader der Bataillone und der Gst Of Anwärter aus: Hier gilt es vom angestrebten Wechsel der Unterstellung der Bataillone (z.B. ein Jahr zum waffengattungsspezifischen Training der Einsatzstandards unter Lehrverband, ein Jahr zum Training des Waffenverbundes unter Einsatzstäben) zu profitieren. Die mehrjährige waffengattungsspezifische Kaderplanung im Sinne einer Stellenbesetzungsplanung erfolgt sinnvollerweise durch die G1-Zelle der Lehrverbände. Damit wird der bataillons- und brigadeübergreifende (auch im Modulmodell sollte eine organische «Heimat» der Verbände durch Normalzuteilungen von Bataillonen zu Brigaden geplant werden) Ausgleich gewährleistet.

Die Kaderpotenzialerfassung und Kaderbeurteilung soll jährlich durch denjenigen Verband erfolgen, dem die Bataillone gerade unterstellt sind. Das heisst eine Qualifikation für die Stufen Hptm, Major, Oberstlt (Bat Kdt) sowie die Selektion der Gst Of und der Stabsof Stufe Bat sollte auf der Basis von Beurteilungen sowohl der Lehrverbandskommandanten als auch der Einsatzstabskommandanten erfolgen, um beide Perspektiven nutzen zu können. Im Interesse einer tatsächlichen Miliztauglichkeit der Armee XXI sollte aber der abschliessende Entscheid für die Bataillonskader und für die Gst Of Anwärter beim Kommandanten eines Einsatzstabes respektive dessen Vorgesetzten liegen. Nachdem das Gutachten Schindler zu Recht betont, dass ein verfassungswesentliches Merkmal unserer Milizarmee darin liegt, dass der grössere Teil des Heeres periodische, von Milizkader geführte Wiederholungsdienste leiste, ist eine möglichst umfassende Personal- und Führungsverantwortung der Milizkader die logische Folge dieser verfassungsrechtlichen Schranke. Sie liegt auch im Interesse der Motivation, der Führungskompetenz und der Attraktivität der Milizkarrieren.

**Höhere Kader** leisten ihre Dienste in den Einsatzstäben; demnach ist es zweckmässig, wenn über deren Weiterverwendung ausschliesslich die **Kommandanten des jeweiligen Einsatzstabes**, allenfalls zusammen mit dem Chef Heeresinsäte respektive Luftwaffeneinsäte oder dem jeweiligen Kommandanten der Teilstreitkraft entscheiden.

Folglich gilt es **zwei Regeln** zu beachten:

**1. Wer Kader unterstellt hat, hat diese für die Weiterverwendung zu qualifizieren.**

**2. Wer für Stäbe und Einheiten im Einsatz verantwortlich ist, fällt den abschliessenden Entscheid.**

Oder zur Beantwortung der eingangs gestellten Frage: Wo allein zuständig ja, wo nicht zuständig nein, wo gemeinsam zuständig in Absprache mit **Entscheidrecht bei der Einsatzführung**.



Daniel Heller,  
Oberstlt i Gst,  
Geschäftsführer  
VSWW und  
Sprecher der  
SOG.