

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 167 (2001)

**Heft:** 2

**Artikel:** Die Kaderfrage ist für die Armee eine Überlebensfrage

**Autor:** Bigler, Hans-Ulrich

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-67230>

### 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:** 12.01.2026

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

# Die Kaderfrage ist für die Armee eine Überlebensfrage

**Die Kaderfrage ist für die Armee langfristig eine Überlebensfrage, weshalb die Diskussion über die konkreten Laufbahnmodelle für Offiziere rasch zu lancieren ist. Die Ansprüche an ein professionelles Personalmanagement erhöhen sich dabei ganz erheblich.**

Hans-Ulrich Bigler

Die Verkürzung der Dienstzeit innerhalb der Armee XXI ist ein wesentlicher Aspekt im Rahmen der vorgesehenen Neukonzeption und nimmt eine zentrale Forderung seitens der Wirtschaft auf. Gleichzeitig fordern verschiedene Milizverbände aus staatspolitischen Überlegungen eine weitgehende Besetzung der Truppenkörperkommandos durch Milizoffiziere.

Um diese beiden Positionen miteinander kompatibel zu machen, muss indessen rasch eine intensive Diskussion über mögliche Kader-Laufbahnmodelle einsetzen. Diese Diskussion hat zwei Aspekten Rechnung zu tragen: einerseits müssen die einmal gewählten Kader-Laufbahnmodelle wirtschaftsverträglich sein, damit die Wirtschaft die Offiziersausbildung weiterhin mitträgt. Andererseits muss sich die militärische Kaderausbildung im Vergleich zu zivilen Management-Ausbildungen erfolgreich zu positionieren vermögen, damit langfristig dank attraktiver Ausbildungs-Lehrgänge genügend Kadernachwuchs zur Verfügung steht.

## Die Frage der Dienstzeit

Heute ist bekannt, dass die Dienstplicht des Soldaten mit 30 Jahren abgeschlossen ist. Die Vorstellungen bezüglich der Kader und damit der Offizierslaufbahnen sind indessen noch nicht konkretisiert.

Als möglicher Lösungsansatz wird in der laufenden Debatte oftmals auf das Vorbild von Israel verwiesen, wo ein Regimentskommandant bereits mit 35 Jahren die Führungsverantwortung übernehme. Allerdings greift diese Analyse zu kurz, da nicht mitberücksichtigt wird, dass ein israelischer Offizier im Einsatz und insbesondere im Ernstkampf erprobt ist und damit bei ihm ganz andere Erfahrungswerte seine Persönlichkeit prägen.

Demgegenüber verfügt die Schweiz über eine Ausbildungsarmee, die die anvisierten (Ausbildungs-)Resultate in erster Linie durch Motivation erreichen muss, was hinsichtlich der Führungsqualitäten eines Schweizer Offiziers u.a. Persönlichkeit auf Grund menschlicher Reife und breite Erfahrungen aus den Truppendiens-ten voraussetzt.

Aus dem bisher Gesagten ergibt sich ein gewisser Interessenskonflikt, möchte die Wirtschaft ihre Kader doch möglichst in jungen Jahren ausschliesslich für sich bean-

spruchen, währenddem bei der Armee Erfahrungswerte verbunden mit einer gewissen Anzahl an Kommandojahren – und damit höherem Alter – wünschbar sind.

## Anforderungen an Laufbahnmodelle

Der heute vermehrt beobachtbare Trend, wonach innerhalb Grosser Verbände die Personalplanung langfristig erfolgt, muss sich zweifellos institutionalisieren. Nur so kann der Milizoffizier seine militärische Weiterausbildung auf die zivile Karriereentwicklung abstimmen. Damit erhöhen sich die Ansprüche an ein professionelles Personalmanagement ganz erheblich, weshalb zu überlegen ist, wie die Kommandanten in dieser anspruchsvollen Aufgabe durch geeignete Stabsmitarbeiter unterstützt werden könnten.

Die Übertragung von Kommandoverantwortungen und Beförderungen müssen zudem vermehrt an andere Kriterien als nur an die Anzahl Kommando- oder Funktionsjahre bzw. das Alter gebunden sein. Folgende Aspekte sind dabei jedenfalls in die Überlegungen miteinzubeziehen:

- Dem Einbringen und dem Bewerten ziviler (Führungs- und/oder Fach-)Kompetenzen ist vermehrt Beachtung zu schenken.
- Auslandabwesenheiten sind zu berücksichtigen; insbesondere darf ein geschäftlicher Auslandaufenthalt kein Hinderungsgrund sein, um mangels genügender Kommando- oder Funktionsjahre eine Führungsverantwortung zu übernehmen.
- Der Wechsel zwischen Kommandanten- und Stabsfunktionen muss auf allen Stufen flexibel gestaltbar sein, um dadurch insbesondere die Attraktivität für Stabslaufbahnen zu fördern.

Um das Potenzial von möglichen Kandidaten zu erfassen, ist in diesem Zusammenhang zu prüfen, inwiefern zusätzlich zur Beurteilung durch die Vorgesetzten auch moderne Personalmanagement-Tools für die Armee eingeführt werden könnten. Der Hinweis, wonach eine Führungs-persönlichkeit im Geschäftsleben nicht zwangsläufig auch gute Führungsresultate im Militär (und umgekehrt) erbringen müsse, ist einfach widerlegbar, wenn spezifische, auf die militärische Funktion ausgerichtete Assessments durchgeführt werden. Dies setzt zusätzlich ebenso klare, funktionsbezogene Anforderungsprofile an eine militärische Funktion voraus, was nicht mit reinen Pflichtenheften verwechselt werden darf.

## Attraktive Ausbildungsangebote

Um die Attraktivität der militärischen Weiterausbildung zu steigern, ist neben den Anforderungen an die geschilderten Laufbahnmodelle im Weiteren ein qualitativ absolut hochstehendes Ausbildungsniveau imperativ. Nur so ist die Nachfrage nach einer militärischen Weiterausbildung derart hoch, dass natürliche Selektionsmechanismen unter den Offiziersanwärtern zum Tragen kommen, so wie dies heute z.B. bei der Auswahl der Generalstabsoffiziere stattfindet.

Zusätzlich muss die Ausbildung von den Kandidaten als im Vergleich zu zivilen Management-Lehrgängen als gleichwertig angesehen werden. Die militärische Ausbildung kann sich dabei durchaus an ihren eigenen Kernkompetenzen orientieren. Der grösste Nutzen, den eine militärische Ausbildung für die Kader und damit für die Wirtschaft mit sich bringt, liegt unverändert in der Vermittlung des angewandten Führungsrhythmus im Rahmen der Stabsarbeit. Dabei handelt es sich im Grunde genommen um Entscheidtheorie, die mit veränderter Terminologie ohne weiteres ins Zivile übertragen werden kann. Darüber hinaus sei einmal mehr auf das Training der Belastbarkeit und der Fähigkeit zur Krisenbewältigung unter realen Verhältnissen als wesentliche Stärke verwiesen.

## Kaderfrage als Überlebensfrage

Die Frage der Kader-Laufbahnmodelle ist aus Sicht der Wirtschaft vordringlich zu lösen und ist bis heute nicht beantwortet. Diese Diskussion darf nicht «unter ferner liegen» geführt werden, geht es doch um die quantitative und qualitative Sicherung des Offiziersnachwuchses auf allen Stufen. Die Kaderfrage ist für die Armee langfristig eine Überlebensfrage.

Um die Interessen von Armee und Wirtschaft in der Frage der Rekrutierung und der zeitlichen Verfügbarkeit ihrer Kader gleichermaßen abzudecken, muss:

- eine rasche Konkretisierung von möglichen Laufbahnmodellen für die Offizierskader in Varianten erfolgen,
- die Milizfähigkeit vorausgesetzt werden.



**Hans-Ulrich Bigler,**  
Oberst i Gst,  
Kdt Fest Rgt 10,  
Direktor Viscom  
Schweizerischer  
Verband für visuelle  
Kommunikation,  
Uetikon am See.