

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 172 (2006)

Heft: 9

Artikel: Das Korps der Berufsmilitärs im Spannungsfeld von Loyalität und Realität

Autor: Frey, Thomas A.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-70498>

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: 13.02.2026

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

Das Korps der Berufsmilitärs ...

... im Spannungsfeld von Loyalität und Realität

Diese Standortbestimmung soll eine kritische Auseinandersetzung zum Wohl des militärischen Berufskorps sein. G.

Thomas A. Frey*

Ausgangslage

Innerhalb weniger Jahre wurde die Schweizer Armee mehrmals reformiert. Mit dem geplanten Entwicklungsschritt 08/11 steht die nächste, wenn auch kleine, so doch deutlich sichtbare Reorganisation vor der Türe. Jede Reform brachte dem militärischen Beruf empfindliche Nachteile. Trotz dieses eisigen Windes hat das Korps der Berufsmilitärs alle Armeereformen bisher mit Loyalität und hohem Engagement in die Tat umgesetzt.

Der heutigen Armee liegt eine Teilprofessionalisierung der Ausbildung zu Grunde. Das Berufsmilitär (BM) trägt die Ausbildungsverantwortung und damit die ganze Konzeption. Die Arbeitszeit ist enorm und richtet sich stets nach den Bedürfnissen der Truppe. Das ist übrigens keine Worthülse, sondern eine gelebte Tatsache und manchmal bittere Wahrheit. Die Einführung der neuen Waffensysteme, Geräte und des neuen, komplexen Simulationsmaterials steigern unentwegt die an das Berufsmilitär gestellten Ansprüche.

Seit der Überführung der Armee 95 in die Armee XXI leidet die Motivation des militärischen Berufskorps. Seit längerer Zeit stimmen die Rahmenbedingungen nicht mehr, und das beunruhigt mittlerweile auch die Miliz.

Die Armeeführung ist der Ansicht, das schwierige Umfeld sei ein politisches Problem. Hingegen erklären die Politiker, die Armeeführung informiere nicht ausreichend genug. Die Wahrheit liegt vermutlich irgendwo in der Mitte. Wie dem auch sei: Immer deutlicher wird die Vertrauensfrage der Politik und der Armeeführung gestellt, meist noch hinter vorgehaltener Hand, aus Angst vor persönlichen Nachteilen.

Überdurchschnittliche Kündigungen trotz zweckoptimistischen Parolen

Der markante Anstieg der Kündigungen von Berufsoffizieren (BO) und Berufs-

teroffizieren (BU) in der Zeitspanne von 2003 bis 2006 lässt aufhorchen:

Jahr	BO	BU	Total
2003	6	8	14
2004	11	12	23
2005	19	15	34
2006 (bis 15.6.2006)	16	13	29

(Quelle: Chef Grundlagen militärisches Personal Ver- teidigung)

In früheren Jahren wurden durchschnittlich 14 Kündigungen eingereicht. Im letzten Jahr kündigten 34 Berufsoffiziere und -unteroffiziere, und bis Mitte dieses Jahres stehen bereits 29 Kündigungen zu Buche. Voraussichtlich müssen rund 40 Kündigungen bis zu diesem Jahresende zur Kenntnis genommen werden.

Weshalb hat die Kündigungswelle derart zugenommen? Es sind drei Hauptgründe bekannt:

- Überlastung durch Teilprofessionalisierung der Ausbildung,
- durch Frustration und Resignation untergraben Vertrauen,
- Abwanderung gut qualifizierter Berufsmilitärs in Wirtschaft und Industrie.

Erkenntnis Nr. 1

Sinnvollste Rüstungsprogramme werden nutzlos, wenn nicht genügend Berufsmilitärs zur Verfügung stehen, um die Miliztruppen an den neuen Waffen und Systemen auszubilden.

Zur Überlastung

Noch bevor die Armee XXI starten konnte, stoppten finanzpolitische Massnahmen alle Bemühungen, ausreichend militärisches Berufspersonal bereitzustellen. Die Armee konnte also gar nie beweisen, dass das im Armeeleitbild (ALB) XXI dargestellte Ausbildungsmodell durchaus funktionieren könnte. Deshalb offenbart die heutige Ausbildung in der Armee vom ALB abweichende Sonderlösungen, weil das notwendige Personal fehlt.

Dies ist umso bedenklicher, als das Volk das ALB XXI samt der nötigen Ausstattung an der Urne deutlich gutegeissen hat. Damit das neue Ausbildungsmodell trotzdem in Gang kam, wurde das fehlende Berufs- und Zeitmilitär mit Überhangdiensten von Milizkatern aus der Armee 95 kompensiert. Das verhinderte zwar den frühzeitigen Kollaps, mutete jedoch dem militärischen

Berufskorps überdurchschnittliche Arbeitsleistungen zu. Warum?

- Das neue Ausbildungskonzept heißt Teilprofessionalisierung. Die abverdienenen Unteroffiziere rücken erst in der 8.R.S.-Woche als Gruppenführer-Praktikanten ein. Das bedeutet, dass in den ersten 12 R.S.-Wochen Berufsunteroffiziere einen Zug als Zugführer bzw. als Klassenlehrer und Berufsoffiziere die Kompanien als Kommandanten führen. Die Miliz-Kompaniekommmandanten und -zugführer leisten ihren Beförderungsdienst erst in der anschliessenden Verbandsausbildung (RS-Woche 14 bis 21).

- Das 3-Start-Modell ermöglicht eine unterbruchsfreie Kaderausbildung, kommt Studierenden weit entgegen und bürgt – nach Abschaffung der Alarmverbände – für die nötige Bereitschaft. Die drei Starts von Rekrutenschulen und Kaderlehrgängen pro Jahr kosten aber das Berufsmilitär in grossen Lehrverbänden sehr viel Kraft und bringen die zur Retablierung (zum geordneten Einzug von Ferien und zur Vorbereitung) nötigen Regenerationszeiten fast zum Verschwinden.

- Die Ausbildungsverantwortung kann dem Berufsmilitär niemand abnehmen, weder Zeitmilitär noch Miliz (vgl. dazu Ziff. 27, Abs. 3 DR 04). Der Arbeitstag beginnt für die Berufsoffiziere und Berufsunteroffiziere oft mit der Tagwache um 5.30 Uhr und endet in der Regel mit dem Abendverlesen der Truppe (22.00 Uhr). Tagespensen von bis zu sechzehn Stunden sind aber auf die Länge nicht zu verkraften.

Mit solchen Arbeitsbedingungen kann niemand auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich bestehen. Dies widerspiegelt die zurzeit hohe Anzahl an Austritten von BO und BU sowie die viel zu geringen Eintritte in die Militärakademie (MILAK) an der ETH und in die Berufsunteroffiziersschule der Armee (BUSA). Der vom Bundesrat beschlossene Aufwuchs ist aber zwingend darauf angewiesen, dass der Beruf des militärischen Führers und Ausbilders attraktiv bleibt. Gelingt das nicht, versagt jede Werbemassnahme.

Weil nun die teuren Werbemassnahmen für die Gewinnung geeigneter Berufsmilitärs «Zukunft mit Sicherheit» das Ziel deutlich verfehlten, sind die Zulassungsbedingungen vorübergehend bis 2010 angepasst worden. Ein Berufseinstieg beispielsweise für Berufsoffiziersanwärter kann nun auch ohne Maturität erfolgen. Diese Massnahme widerspricht der einst formulierten Zielsetzung, nur die besten Kandidaten für den militärischen Beruf gewinnen zu wollen. Ganz abgesehen davon läuft diese Lösung längerfristig Gefahr, die jetzt erreichte Lohneinreihung für BO in der Erstverwendung (weil basierend auf einem Bachelor und nicht auf einem Berufslehre-Ab-

* Thomas A. Frey, Oberstl i Gst, Präsident AOG ZH, Berufsoffizier, dipl. Turn- und Sportlehrer II ETH, 8603 Schwerzenbach.

schluss) in der nächsten Lohnrevision des Bundes wieder zu verlieren.

Ehrlicher und auch günstiger wäre eine finanzielle Beihilfe (im Sinne eines Stipendiums) zur Verfügung zu stellen, um weiteren Kandidaten ohne Schulmaturität an der AKAD (nach erfolgreicher Bewährungsphase) eine MILAK-kompatible Maturität zu finanzieren (analog zu früheren Jahren).

Die übrigens in Aussicht gestellte Belohnung, jedem Berufsoffizier oder -unteroffizier für die Vermittlung eines geeigneten Kandidaten 500 Franken zu bezahlen, klingt fast wie ein Hohn! Dies ist ein ganz bedenkliches Zeichen einer verfehlten Personalpolitik. Weltweit käme wohl kaum eine Unternehmung oder eine Hochschule auf die Idee, für die erfolgreiche Suche von geeigneten Mitarbeitern oder interessierten Studenten eine Geldsumme zu entrichten. Solche Prozesse sind ausschliesslich im Bereich des «Headhunting» bezüglich des Aufspürens von bewährten Spitzennagern bekannt.

Erkenntnis Nr. 2

Mit dem 3-Start-Modell und mit der markanten Reduktion der Ausbildungskompetenzen der Miliz (der Verzicht des sich während Jahrhunderten bewährten Grundsatzes «Lehrlinge bilden Lehrlinge aus» wird übrigens von einem grossen Teil der Miliz als Desavouierung empfunden) ist die Arbeitszeit des Berufsmilitärs in den letzten Jahren nochmals deutlich angestiegen. Die daraus resultierende Überlastung beunruhigt mittlerweile auch die Miliz und schränkt die Attraktivität des militärischen Berufes in hohem Masse ein. Diese Problematik ist ein Grund dafür, weshalb sich der Aderlass im Korps der Berufsmilitärs derart beschleunigte und es gleichzeitig schwierig ist, genügend gute Interessenten für die MILAK und für die BUSA zu finden.

Zur Frustration und Resignation

Die Frustration und die Resignation basieren auf drei Faktoren:

- permanenter Leistungsabbau,
- fehlende Perspektiven und wenig attraktive Beförderungsbestimmungen,
- abnehmende Wertschätzung gegenüber dem militärischen Beruf.

Permanenter Leistungsabbau

Folgende Lohnnebenleistungen, welche im Vergleich mit der Wirtschaft stets das tiefere Lohnniveau des Berufsmilitärs rechtfertigen sollten, schwanden in den letzten 14 Jahren (siehe nachfolgende Tabelle):

Dem militärischen Berufskorps wurden die Leistungen in Raten abgebaut, während die meisten zivilen Unternehmungen in der gleichen Zeit die Lohnnebenleistungen erhöhten. Bereits vier von fünf Unterneh-

Jahr	Massnahme	Lohneinbusse pro Jahr (in Fr.)
1992	Militärversicherung: Wegfall «Halbprivatzusatz»	1 620
2000	Verordnung über die Leistungen bei vorzeitigem Altersrücktritt von Bediensteten in besonderen Dienstverhältnissen (VLVA): Wegfall Degression	1 375
2003	VLVA: Wegfall Zusatzleistungen	600
2003	Spesenregelung: Wegfall der Vergütung «Verpflegung am Dienstort»	12 000
2003	Dienstfahrzeug: Zurückstufung um eine Klasse	1 800
2006	Militärversicherung: Wegfall der Grundversicherung	3 600
Total		20 995

(Quelle: persönlicher Leistungsabbau von 1992 bis 2006 eines 40-jährigen BO)

men mit mehr als 250 Beschäftigten entrichten allen Mitarbeitern so genannte «Fringe Benefits» (Gehaltsnebenleistungen wie zusätzliche Zuwendungen an die 2. Säule, Krankenkassenversicherungsprämien, Geschäftshandys und Firmenwagen für den Privatgebrauch, verbilligte Fitnessabonnements, SBB-Generalabonnements, vom Betrieb finanzierte Kinderkrippen oder vergünstigte Wohnungen). Coop übernimmt beispielsweise zwei Drittel der Pensionskassenbeiträge seiner Mitarbeiterinnen, und die Angestellten des Rückversicherers Swiss Re müssen gar keine Beiträge in die 2. Säule einzahlen (Quelle: Bundesamt für Statistik, in: TA vom 23.6.2006, S. 29).

Das Berufsmilitär kann da schon lange nicht mehr mithalten: Man hat sich heute an der Finanzierung des Dienstwagens massgeblich zu beteiligen, und selbst das Abonnement des Mobiltelefons muss selber bezahlt werden.

Erkenntnis Nr. 3

Der kalte Lohnabbau innerhalb der letzten 14 Jahre, heute als jährliche Einbusse von mehr als 20 000 Franken zu Buche stehend, ist bei gleichzeitiger Erhöhung der Anforderungen an den militärischen Beruf ein Affront und führt zu einer grossen Frustration.

Der VBS zur Verfügung stehende finanzielle Spielraum wird innerhalb der Armee wenig personalfreudlich genutzt. Es sind aber eigentlich genügend finanzielle Ressourcen vorhanden, um das Korps der Berufsmilitärs in der richtigen Grösse und mit dem richtigen Salär zu unterhalten.

Man kann es also drehen oder wenden: Die Gesamtheit der Personalsparmassnahmen spiegelt, wie gering der Bundesrat das Berufsmilitär schätzt. Der nächste unverlässliche Vorschlag musste Anfang Juni dieses Jahres zur Kenntnis genommen werden. Die vom Eidgenössischen Finanzdepartement (EFD) angefeuerte politische Diskussion im Rahmen der Totalrevision des Gesetzes der Pensionskasse des Bundes (PKB) und des damit einhergehenden

Wechsels vom Leistungs- zum Beitragsprinzip will, wie der Vorschlag des Bundesrates zum Ausdruck bringt, das Pensionierungsalter für Berufsmilitärs von 58 auf 65 erhöhen. «Allein durch diese Massnahme könnte man in den Genuss der vollen Leistungen kommen», heisst es vom Bundesrat. Bis anhin bezahlte das Korps der Berufsmilitärs entsprechend hohe Monatsbeiträge, um mit erreichtem 58. Lebensjahr die Pension bei vollen Leistungen antreten zu können. Die Frage, wie die bereits einbezahlten Beiträge im Falle einer Erhöhung des Pensionierungsalters kompensiert werden könnten, wurde im Rahmen der Diskussion noch nicht beantwortet. Letztlich müsste auch Klarheit darüber geschaffen werden, wie die zu leistenden Arbeitsstunden pro Woche geregelt werden könnten. Denn das Berufsmilitär arbeitet noch immer nach dem Grundsatz «die Arbeitszeit richtet sich nach den Bedürfnissen der Truppe». Klassenlehrer in Generalstabs-, Führungs- und technischen Lehrgängen sowie BO bzw. BU in Kader- und Rekrutenschulen stehen regelmässig bis Mitternacht im Einsatz. Dass sie früh morgens die Arbeit wieder aufnehmen, bleibt selbstverständlich.

Falls die Ausnahmeregelung der Bundespersonalverordnung die (ausschliesslich für Berufsmilitärs geltende) vorzeitige Pensionierung aufheben würde, müsste die Anzahl der Arbeitsstunden pro Woche im Verhältnis zum übrigen Bundespersonal neu geregelt werden. Das würde aber bedeuten, dass solche Einsätze des Berufsmilitärs nicht mehr möglich wären und sich die Arbeitszeit der auszubildenden Miliz in Schulen und Kursen auf ein Tagespensum von 8 bis 16 Uhr reduzieren würde. Oder aber eine Freizeit- bzw. Lohnkompenstation bei zu leistenden Überstunden müsste geprüft werden. Ob dies sinnvoll wäre? In einer Berufsmiliz würden solche Kompenstationen funktionieren, wohl kaum in einer Milizarmee. Dies zeigt auf, dass trotz der angestrebten Einheitsregelung für das gesamte Bundespersonal nicht die gleichen personalrechtlichen Bedingungen für das Korps der Berufsmilitärs geschaffen werden

Zu viel steht auf dem Spiel

Thomas Freys mutige und schonungslose Analyse bildet keine erbauliche Lektüre. Zu lang und zu schmerhaft gerät die Liste der Ungereimtheiten.

Dennoch: Niemand kommt an der Erkenntnis vorbei, dass das System Armee aus dem Gleichgewicht zu geraten droht, wenn nicht rasch Spürbares geschieht.

Wir brauchen eine kompetente, eine leistungsfähige Armee. Ohne ihre überzeugende Verteidigungsfähigkeit ist unser Land nicht mehr wehrhaft. Die Einsatzarmee erweist sich gerade jetzt für manigfaltige von aussen kommende Bedrohungen der «inneren» Sicherheit als unentbehrlich. Wie die Verantwortlichen der Kantone genau wissen, bleiben sie auf die Armee als Unterstützungselement angewiesen. Das alles steht und fällt mit dem militärischen Berufskader als Träger der Ausbildungsverantwortung.

Es darf nicht darum gehen, alte militärpolitische Dispute aufzuwärmen, den unausweichlichen Entwicklungsschritt 2008/11 anzugreifen oder nach Schuldigen zu suchen. Keinesfalls wären sie übrigens an der Spitze des VBS oder der Armee zu finden. Die massgeblichen hier kritisierten Entscheide fielen höheren Orts, vor allem von Seiten der jeweiligen Bundesratsmehrheit.

Noch ist es Zeit, doch die Zeiger rücken bedrohlich voran. Eugen Thomann

können. Führt hier also der Neid das Szepter, wie er entsteht, wenn eine Gruppe vermeintlich Privilegien geniesst, welche die anderen nicht verstehen? Übrigens gilt in keinem anderen Land für das Berufsmilitär das gleiche Personalrecht wie für die zivilen Verwaltungsangestellten.

Erkenntnis Nr. 4

Die Reform der Bundespensionskasse Publica bedeutet für das Bundespersonal höhere Beiträge und tiefere Leistungen. Der damit verbundene Wechsel vom Leistungs- zum Beitragsprimat ist unverständlich.

Die hohe zeitliche Verfügbarkeit (Teiprofessionalisierung der Ausbildung, Bedürfnis der Truppe) sowie die hohen Erwartungen des Arbeitgebers an das Berufsmilitär bezüglich der Flexibilität und der Mobilität rechtfertigen nach wie vor eine vorzeitige Pensionierung der Berufsmilitärs.

Die zahlreichen Leistungskürzungen beeinträchtigen die natürliche Motivation des militärischen Berufspersonals und das Vertrauen in den Arbeitgeber Bund in hohem Masse. Insbesondere auch deshalb, weil die «Spielregeln» regelmäßig während des Spiels geändert werden und weil die vielen Versprechungen seitens des VBS, die Rahmenbedingungen für das Korps der Berufsmilitärs verbessern zu wollen, bis anhin Lippenbekenntnisse blieben und von der Bundesratsmehrheit nicht eingelöst wurden.

Fehlende Perspektiven

Die Karriere der Berufsoffiziere ist nach dem Umbau der Armeestrukturen weniger attraktiv geworden. Die Ausdünnung der einst reizvollen Perspektiven tragen der Verkleinerung der Armee durchaus Rechnung, reduzieren aber den natürlichen Wettbewerb der Karriere-Entwicklung. Nicht einmal mehr jeder Berufsoffizier darf auf ein Bataillonskommando hoffen. Die Berufslaufbahn ist mit der Abschaffung der Korps, der Divisionen sowie der zugehörenden Stäbe und der Regimenter arg beschnitten worden. Die Laufbahnentwicklung reduziert sich heute auf die horizontale Ebene. Ein Grossteil der Berufsoffiziere muss heute davon ausgehen, als Major oder Oberstleutnant in der Funktion eines Gruppenchefs in Offizierslehrgängen oder als Stellvertreter eines Schulkommandanten pensioniert zu werden. Der Bund als Arbeitgeber kann vor dem damit verbundenen Attraktivitätsverlust nicht die Augen schliessen. Abhilfe tut Not – und sicher nicht das Anheben des Pensionsalters.

Erkenntnis Nr. 5

Auch wenn der militärische Beruf interessant und die vom Arbeitgeber finanzierten Auslandabkommandierungen für Berufsoffiziere und Berufsunteroffiziere (für

BO heute meistens mit der Möglichkeit verbunden, ein MBA zu erlangen) einzigartig sind, verschlechterten sich die Perspektiven innerhalb der militärischen Laufbahn im Vergleich zu früher deutlich.

Die Laufbahnpyramide wird also mit zunehmender Verkleinerung der Armee immer flacher. Das führt dazu, dass viele junge Berufsoffiziere für eine Erstverwendung (BO in RS und Kadarschulen) sowie für eine Zweitverwendung (Klassenlehrer in Generalstabs- und Führungslehrgängen) und nur noch eine Minderheit für die letzten Karriere-Schritte (Schul- oder gar Brigadekommandanten) gebraucht werden. Diese Feststellung korreliert nicht mit der heutigen demografischen Streuung des Berufsmilitärs:

Alter (in Jahren)	Anteil BM (in %)
20 bis 29	20
30 bis 39	35
40 bis 49	26
50 bis 59	18
60 bis 65	1

(Quelle: Pers Controlling Verteidigung, 31. Mai 2006)

Für das so genannte «middleaged» Berufsmilitär, welches weit über 50 Prozent des aktiven Bestandes ausmacht, werden also über kurz oder lang keine attraktiven Stellen mehr zur Verfügung stehen. Flexible Altersrücktritte müssen heute ebenso thematisiert werden wie die Lösung eines professionellen «Outplacement». In Wirtschaft und Industrie sind übrigens ähnliche Tendenzen feststellbar.

Erkenntnis Nr. 6

Das heutige «Lebens-Arbeits-Modell» des Berufsmilitärs ist aufgrund der sich permanent verkleinernden Armee nicht mehr zeitgemäß und somit nicht mehr attraktiv. *Wenig attraktive Beförderungsbestimmungen*

Um wenigstens Ordnung in die reformierten Grad- und Funktionsstrukturen des militärischen Berufspersonals zu bringen, wurde eine ganze Reihe von Massnahmen rechtlicher und organisatorischer Art getroffen. Eine Laufbahnkommission Verteidigung (LBKV) wacht seit dem Start der Armee XXI über die Einhaltung dieser Vorschriften. Je nach Alter, Ausbildung und fachlicher Bewertung erfüllen Berufsoffiziere ihre Funktionen in fünf Einsatzgruppen, welche jeweils bestimmte Lohnklassen umfassen.

Die Laufbahnkommission regelt auch die Abstimmung zwischen Berufs- und Milizkarriere. Die berufliche Funktion bremst leider oft die Milizkarriere des militärischen Berufspersonals. Das bedeutet beispielsweise, dass ein Berufsoffizier trotz besten Milizqualifikationen – im Gegensatz zum Milizoffizier – erst mit der Zugehörigkeit zur Einsatzgruppe 3 ein Bataillons-

kommando antreten kann. Oder er wird als Stabschef einer Brigade nicht zum Oberst befördert, solange er nicht eine Schule kommandiert oder nicht eine andere Funktion innerhalb der Einsatzgruppe 4 bekleidet.

Es käme wohl niemand auf die Idee, Milizoffiziere dürfen erst ab der zivilen Funktion eines Vizedirektors ein Bataillon kommandieren oder erst im Range eines Direktors den Stab einer Brigade führen. – Diese Praxis setzt den Berufsoffizier grundsätzlich herab und schadet erst noch, wenn qualifizierte Bewerber für eine Funktion auf der Strecke bleiben.

Erkenntnis Nr. 7

Die Beförderungspraxis der Berufsoffiziere weicht nachteilig von derjenigen der Miliz ab.

Auch wenn Ausnahmen vorgesehen sind, stösst die ungleiche Behandlung der Berufsoffiziere sowohl in der Aus- und Weiterbildung als auch für die Übernahme von Milizfunktionen auf wenig Verständnis.

Abnehmende Wertschätzung gegenüber dem militärischen Beruf

Entscheidend für das zurzeit fehlende Vertrauen innerhalb des Korps der Berufsmilitärs ist die Summe der Faktoren – zunehmende Belastung und zeitliche Verfügbarkeit,

- hohe Erwartungen des Arbeitgebers an Flexibilität und Mobilität,
- permanenter Abbau der Leistungen in Raten.

Diese Tatsache lässt die Annahme zu, dass die Wertschätzung gegenüber dem Korps der Berufsmilitärs auf einem bescheidenen Niveau angelangt ist.

Man stösst sich offensichtlich daran, dass die Armee zwar als eine moderne Unternehmung wahrgenommen werden will, gelegentlich aber Mühe bekundet, eine positive, von gegenseitigem Vertrauen geprägte Führungskultur innerhalb des militärischen Berufskorps vorzuleben. Die Stimmung des Berufsmilitärs wird gerne schön geredet. Kritische Kameraden kriegen Maulkörbe. Überraschende Personalentscheide auf höherer Stufe verunsichern die berufliche Basis. Die Ausbildung steht doch nach wie vor im Zentrum, auch wenn von einer Einsatzarmee die Rede ist. Nicht zuletzt auch deshalb, weil die Führung und die Koordination der Lehrverbände in Zusammenarbeit mit den Milizformationen im Lichte der Nutzung von Synergien immer wichtiger werden. Die nach Strafversetzung riechende Ernennung von Divisionär HU Solenthaler, bisher Stellvertreter Kdt Heer, Ausbildungschef Heer und übrigens engagiertes Mitglied der AOG von Zürich und Umgebung, zum Kommandanten Ter Reg 4, wirft deshalb Fragen auf (vgl. dazu auch NZZ vom 29. Juni 2006, S. 14).

Erkenntnis Nr. 8

Die Bemühungen der Armeeführung, innerhalb des Berufsmilitärs der zurzeit schwierigen Rahmenbedingungen wegen besonderes Vertrauen zu schaffen, werden von der Basis nicht wahrgenommen.

Zur Abwanderung in Wirtschaft und Industrie

Die wissenschaftliche, einsatzorientierte, taktische und didaktische Ausbildung an der MILAK weist eine hohe Qualität auf und wird vom Ausland immer wieder gelobt, teilweise gar kopiert. Viele von den Berufsoffizieren geforderten Eigenschaften sind heute auch wieder in der Wirtschaft und in der Industrie gefragt. Es überrascht deshalb kaum, dass Unternehmen in der Kaderschmiede Armee nach geeigneten Chefs Ausschau halten. Aufgrund der sich immer besser erholsenden wirtschaftlichen Lage können die Firmen problemlos konkurrieren: Ein gutes Einkommen mit attraktiven Lohnnebenleistungen sowie geregelte Arbeitszeiten genügen heute mitunter, damit das Berufsmilitär abwandert. An der einst so sehr gepriesenen Berufung des Berufsoffiziers oder Berufsunteroffiziers festzuhalten, fällt immer schwerer. Warum auch? Der Bund als Vertreter der Gemeinschaft, welcher das Berufsmilitär dient, bekundet selber immer weniger Wertschätzung.

Erkenntnis Nr. 9

Einem gut qualifizierten Berufsoffizier oder Berufsunteroffizier fällt es heute nicht besonders schwer, ein interessantes Angebot aus der Wirtschaft oder Industrie zu erhalten.

Herausforderung

Die Attraktivität und die damit einhergehende positive Werbung des militärischen Berufes sind zu verbessern. Dies kann erreicht werden, indem Lösungen erarbeitet werden, die militärische Berufsmotivation zu fördern:

– Bundesrat und Parlament müssen sich wieder zu einer umfassenden Sicherheitspolitik bekennen. Ein politisches Bekenntnis kann dazu beitragen, dass die Armee an Renommee gewinnt und als Arbeitgeber attraktiv wahrgenommen wird («winner-image»). Zudem braucht den spürbaren politischen Willen, den Aderlass im Korps der Berufsmilitärs nicht zuzulassen und das Interesse am militärischen Beruf aktiv zu fördern. Dieser Wille würde die Motivation und die Zufriedenheit im militärischen Berufskorps entscheidend verbessern. Überzeugte und motivierte Berufsmilitärs kurbeln das Interesse geeigneter Berufsanwärter von selbst an.

– Bei den zurzeit schwierigen Rahmenbedingungen kann die Armeeführung innerhalb des Berufsmilitärs ein besonderes Vertrauen nur schaffen, wenn ihr eigener Umgang mit Kritik und die Gesamtheit der Massnahmen des Bundes wieder die Überzeugung begründen und stärken, der militärische Beruf werde wirklich geschätzt. Die Kommunikation (top-down) ist deshalb deutlich zu verbessern. Umgekehrt (bottom-up) wäre eine innerhalb des militärischen Berufskorps durchgeföhrte Mitarbeiterumfrage eine echte vertrauensbildende Massnahme. (In jeder modernen Unternehmung werden übrigens regelmäßig Mitarbeiterumfragen nicht nur durchgeführt, sondern auch akribisch ausgewertet.)

– Höhere Beiträge und tiefere Leistungen für das Bundespersonal im Lichte der Reform der Bundespensionskasse Publica setzen längerfristig die Qualität der staatlichen Dienstleistungen auf Spiel und sind abzulehnen. Insbesondere der damit verbundene Wechsel vom Leistungs- zum Beitragsprimat ist zu verhindern.

– An der bisherigen Praxis, Berufsoffizieren und Berufsunteroffizieren eine vorzeitige Pensionierung bei vollen Leistungen zu gewähren, muss festgehalten werden. Die enorme, an den Bedürfnissen der Truppe ausgerichtete zeitliche Verfügbarkeit sowie die hohen Erwartungen des Arbeitgebers an Flexibilität und Mobilität rechtfertigen diese Ausnahmeregelung.

– Die Überlastung des Berufsmilitärs muss abgebaut werden. Das heutige «Lebens-Arbeits-Modell» ist zeitgemäss zu gestalten. Attraktive Lösungen wie ein flexibler Altersrücktritt oder ein professionelles Outplacement müssen als Alternativen erarbeitet werden. Dadurch kann der militärische Berufsstand auf dem Arbeitsmarkt wieder erfolgreich bestehen.

– Die Perspektiven des militärischen Berufes sind derart attraktiv zu gestalten, dass der militärische Beruf wieder zur Berufung wird. Es muss gut ausgebildeten Berufsmilitärs leicht fallen, ein interessantes Angebot aus Wirtschaft und Industrie auszuschlagen.

– Dem Befördern von Berufsoffizieren in Kommando- oder Stabsfunktionen dürfen nicht höhere Hürden entgegenstehen als bei den konkurrierenden Milizoffizieren.

– Der dem VBS zur Verfügung stehende finanzielle Spielraum muss personalfreundlicher genutzt werden. Der kalte Lohnabbau muss gestoppt und korrigiert werden. Attraktive Lohnnebenleistungen sind zu generieren (analog den Bemühungen von Wirtschaft und Industrie).

Nur bei weit gehender Erfüllung dieser Herausforderungen verebbt die Kündigungswelle und erhöht das Bedürfnis geeigneter Kandidaten ganz entscheidend, den militärischen Beruf zu ergreifen. Es darf nicht länger zugewartet werden. Wenn sich nämlich die wirtschaftliche Lage weiter positiv entwickelt und damit die Stellenangebote in Wirtschaft und Industrie noch mehr an Attraktivität gewinnen, werden unter diesen Umständen noch mehr Berufsmilitärs abwandern und einen zivilen Job suchen. Dies stünde im Widerspruch zu dem in den vergangenen Jahren geleisteten Effort, die Ausbildung der Berufsoffiziere sowie der Berufsunteroffiziere professioneller und attraktiver zu gestalten. Diese Bemühungen laufen aufgrund der immer schwieriger werdenden Rahmenbedingungen aber Gefahr, die Wirkung zu verfehlten. Deshalb fordert Brigadier Prof. Dr. Rudolf Steiger, von 2001 bis 2005 Direktor der MILAK an der ETH Zürich, in der NZZ vom 8. September 2005:

«Erst ein quantitativ ausreichendes, motiviertes, überzeugtes und zufriedenes Korps von Berufsoffizieren garantiert längerfristig eine glaubwürdige Führung, Ausbildung und Erziehung in unserer Milizarmee.»

Diese vermutlich zeitlose Aussage gilt ohne Einschränkung auch für das Korps der Berufsunteroffiziere.

Literaturhinweise:

- Neue Zürcher Zeitung vom 4. Mai und 8. September 2005, 29. Juni sowie 18. Juli 2006.
- Tagesanzeiger vom 23. Juni 2006.