

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 172 (2006)

**Heft:** 1

  

**Artikel:** Mangel an Berufskaderleuten im VBS : eine Analyse

**Autor:** Koller, René

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-70338>

### **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:** 28.04.2026

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

## Mangel an Berufskaderleuten im VBS – eine Analyse

Das Ansehen der *Berufskader* unterliegt einem starken Wandel. Die *Berufsoffiziere* und *Berufsunteroffiziere* tragen zwar immer noch die Hauptverantwortung für die Ausbildung in der Schweizer Armee. Dennoch schwindet das Ansehen und die Bedeutung der Berufskader. Dasselbe Phänomen ist beim Lehrerberuf zu beobachten. Obwohl die Ansprüche und Anforderungen an die Berufskader steigen, nimmt die Attraktivität dieser Berufssparte ab. Woran liegt das wohl? Früher wurden die Berufskader *Instruktoren* genannt. Sie waren vor allem professionelle Ausbilder in den Rekruten- und Kaderschulen der Milizarmee. Heute sind sie Kaderleute in den Milizformationen, in den Lehrverbänden, in den Stäben aller Stufen mit einer breiten Palette anspruchsvoller Aufgaben in der Ausbildung und der Planung.

René Koller\*

Weil die Arbeit an der Ausbildungsfront Berufsausbilder erfordert, setzt die Armeeführung als billigen Ersatz *Zeitkader* ein, welche an Stelle fehlender Instruktoren die Ausbildungsverantwortung übernehmen müssen. Diese fühlen sich unsicher, weil ihnen die nötige Ausbildung und Erfahrung fehlen. Vielfach sind es auch Leute, die für sich eine zeitlich begrenzte Arbeitsstelle als Notlösung bei persönlichen Problemen suchen. *Zeitkader* können die Anforderungen des neuen professionellen Ausbildungskonzepts der Armee gar nicht erfüllen. *Zeitkader* sollten nur als Überbrückung für angehende Berufskader zugelassen werden.

Die *Attraktivität des Instruktorberufs* ist direkt mit dem Ansehen der Armee verknüpft. Die Armee verliert, historisch und politisch bedingt, immer mehr an Bedeutung. Mitte der 60er-Jahre war es noch eine Herausforderung, Instruktor zu werden. Für viele ehrgeizige, junge Männer, die ihre Grundausbildung im Militär als Milizsoldat geleistet hatten, war es eine Option, sich als Instruktor der Schweizer Armee zu bewerben. Nicht nur für junge *Akademiker*, sondern auch für *Handwerker* stellte es eine geistige und körperliche Herausforderung dar. Der Eintritt ins Berufskader der Armee bedeutete einen Gehaltssprung in positiver Richtung. Für Akademiker mit einem erfolgreichen Studienabschluss und einem akademischen Titel standen (und stehen) die Chancen in der Armee besonders gut. Sie verdienten zwar in der Privatwirtschaft wesentlich mehr. Aber auch das Salär als Bundesbeamter/Instruktor mit den Nebenleistungen und der sozialen Sicherheit war konkurrenzfähig. Die finanzielle Differenz wurde durch die interessante, vielseitige, anspruchsvolle Arbeit mit ihren persönlichen Freiheiten und Kompetenzen in einer klaren, hierarchischen Struktur wettgemacht. *Zivile Kaderleute* kombinierten ihre berufliche Stellung mit einer wichtigen *Milizfunktion* im Kader der Armee.

\* René Koller, Oberst i Gst, Berufsoffizier, langjähriger Kdt Uem OS, 8180 Bülach.

Dadurch profitierten *Wirtschaft und Militär* gegenseitig.

Im Laufe der letzten 20 Jahre sank die Anzahl der echten Akademiker im Instruktionkorps. Man konnte dies sehr deutlich bei den *höheren Staboffizieren* feststellen. War früher ein grosser Anteil der Generäle Akademiker mit einem Hochschulabschluss, Dokortitel, ja sogar Professorentitel mit Habilitation, so ist dies heute eher eine Seltenheit. Wenn es heute noch Akademiker gibt, sind es meistens spät berufene Quereinsteiger, vergleichbar mit den juristischen Polizeioffizieren.

Sicher ist es nicht notwendig, dass ein Berufsoffizier für seine Ausbilderverantwortung an der Front ein akademisches Studium vorweisen kann. Doch es ist wünschenswert, da bei einem Berufsoffizier, im Laufe seiner Karriere zu *höheren Chargen*, die ursprüngliche, angestammte Grundausbildung immer wieder zum Tragen kommt. Mangels Akademiker im Instruktorberuf mussten auch Nichtakademiker in den Generalsrängen berücksichtigt werden, was dem Niveau in der Armeeführung nicht immer zuträglich war. Der Rang als höherer Staboffizier, Brigadier, Divisionär oder Korpskommandant ist der krönende Abschluss einer Berufsoffizierslaufbahn. Hat er doch ein entsprechendes Auskommen und eine hohe Stellung in der Gesellschaft zur Folge. Der grösste Teil der Instruktor-kameradenInnen schafft diesen Abschluss jedoch nie und bleibt in einer *subalternen Stellung* hängen. Hier zählen dann letztlich nicht mehr nur Idealismus und Loyalität. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die *Zukunftsmöglichkeiten*, die *Akzeptanz* im Volk sind entscheidend, ob der Instruktorberuf eine Lebensstelle bleibt. Die *Privilegien*, die immer mehr gestrichen werden, spielen eine ebenso wichtige Rolle.

Wenn plötzlich die Berufskader die Kosten von Fr. 4000.– für die Militärversicherung selber zu bezahlen haben, ist dies ein schmerzlicher, indirekter Lohnabbau. Lohnanpassungen nach oben gab es in den letzten zwanzig Jahren kaum. Noch schlimmer ist das seit ein paar Jahren eingeführte, lohntrelevante Beurteilungssystem (*LOBE*).

Dieses wird zur Farce, wenn hervorragende Leistungen und überdurchschnittlicher Einsatz damit nicht entsprechend qualifiziert werden können, weil die dafür vorgesehenen Lohnerhöhungen wegen *Geldmangel* nicht gegeben sind. Die Leistungen beim vorzeitigen Altersrücktritt (*VLVA*) wurden vom Bundesrat gestrichen. Die *Spesenvergütungen* wurden de facto gestrichen. Der Kredit für die *Dienstfahrzeuge* wurde massiv gekürzt.

Der in den letzten Jahrzehnten schlechende, aber *systematische Lohnabbau* führt bei den Berufskadern zu Verunsicherung, zu Verlust in der *Berufsattraktivität* und zu *fehlenden Zukunftsperspektiven*. Das ständige Hin und Her in den *Beförderungsbestimmungen* trägt auch nicht zur Motivationssteigerung bei. Mit solchen Vorgaben bleibt der Dauerbrenner «*Instruktorenmangel*» ungelöst. *Politisch* ist es nicht interessant, sich für die Stellung der militärischen Berufskader einzusetzen. Im Gegenteil versucht man, dort Geld einzusparen, wo wenig Widerstand zu erwarten ist, also im VBS. Die Instruktoren wurden durch ihre Chefs in Bern zur Loyalität und zur Mehrarbeit aufgefordert, und zwar bei gleichen oder gar kleineren Lohnleistungen. Vielen Berufskadern wurde (und wird) diese Situation unerträglich. Immer mehr Berufskader suchen heute *Alternativen* in der Privatwirtschaft. Sie springen und wandern in die *Privatwirtschaft* ab. Diese bringt heute ebenbürtige bzw. höhere Entlohnung bei erst noch besseren Arbeitsbedingungen.

Bis ein Berufsoffizier fertig ausgebildet ist, dauert dies heute für einen Nichtakademiker mindestens drei bis fünf Jahre. Für einen Akademiker genügt ein einjähriger Lehrgang an der *Militärakademie* der ETHZ. Das Anforderungsprofil an einen Berufsoffizier wurde massiv erhöht. Heute wird die Ausbildung zum Berufsoffizier an der ETHZ mit einem *Bachelordiplom* mit Akademikerwürde abgeschlossen. Damit wird ein auf diese Weise ausgebildeter Berufsoffizier viel unabhängiger in der Arbeitswelt. Mit einem international anerkannten Diplom kann der Berufsoffizier jederzeit problemlos in die Privatwirtschaft hinüberwechseln. Die traditionelle *Lebensstelle* als Berufskader im VBS ist vorbei.

Zu meiner Zeit war *Schulkommandant* eine anerkannte Stellung. Es war der krönende Abschluss einer erfolgreichen Instruktorlaufbahn. Das ist heute leider nicht mehr so. Wegen der flachen *Hierarchie* in der Armee werden immer weniger Berufsoffiziere für die Kommandantenlaufbahn berücksichtigt. Die wenigsten Berufsoffiziere können als «*Lehrgangskommandant*» ihre Berufskarriere abschliessen. Die Bedeutung und Wichtigkeit der Kaderschulen nimmt trotz gegenteiliger Beteuerungen ab. War früher eine Offizierschule dem Waffenchef der betreffenden Truppen-

## Die arabische Welt zwischen Hoffnung und Verzweiflung?!

Als Araber im engeren Sinne werden alle Bewohner der Arabischen Halbinsel bezeichnet, gleichgültig ob sie Muslime sind oder nicht. Dagegen werden als Araber im weiteren Sinne all jene Menschen bezeichnet, die arabischer Muttersprache sind. Dies trifft überall zu, wo die arabisch-islamischen Krieger im 7. Jahrhundert Land erobert hatten und auch halten konnten, so in Mesopotamien, Syrien, Palästina, Ägypten und ganz Nordafrika. Die Ausnahme ist das christliche Äthiopien. Ferner gibt es bis tief in den mittleren und östlichen Sudan und in den ostafrikanischen Küstengebieten bis Tansania Araber. Der Bevölkerungsschwerpunkt der rund 230 Millionen Araber liegt aber nach wie vor im Mittleren Osten und in Nordafrika (Ägypten und vom Maghreb bis nach Mauretanien). Die Einwanderung nach Nordafrika erfolgte in zwei Wellen vom 7. bis 11. Jahrhundert und führte zu einer Verschmelzung mit der einheimischen Berberbevölkerung und damit zu einer Arabisierung des nordafrikanischen Raumes.

Während die Araber im weiteren Sinne die Lebensgewohnheiten und damit die Gesellschaftsstrukturen der eroberten Völker angenommen haben, sind bei den Arabern im engeren Sinne immer noch die Stammesstrukturen und damit die entsprechende Genealogie vorherrschend. Dies trifft vor allem für die Arabische Halbinsel zu. Gleichzeitig ist hier und in Nordafrika das Nomadentum die vorherrschende Wirtschaftsform, die wiederum auf den Besitz von Kamelen beruht. Auf der Arabischen Halbinsel herrscht eine hohe Geburtenrate bei sinkender Sterblichkeit.

Das zweite wichtige Merkmal der arabischen Welt ist neben der semitischen Sprache die Zugehörigkeit zum Islam. Die Ara-

ber der Halbinsel und des Maghreb gehören fast ausschliesslich dieser Religion an. In Ägypten, Palästina, Syrien, Irak und vor allem im Libanon gibt es noch verschiedene Gruppen christlicher Araber. Dazu gehören auch verschiedene Ostkirchen. Auf die vorislamische Zeit geht übrigens die Verehrung der Kaaba in Mekka zurück. Dem Islam, zwischen 622 bis 632 durch Mohammed in Medina als monotheistische Religion begründet, gehören aber nicht nur Araber an. Zu dieser Religion bekennen sich heute über 18% der Weltbevölkerung. Im Mittelpunkt steht der Koran, der die Urkunde der Offenbarung Gottes und damit Quelle des Glaubens und Norm des Handelns in der islamischen Gemeinschaft (Umma) ist. Die Mehrheit, rund 90% der Muslime, orientiert sich an der Sunna, dem vorbildhaften Brauch des Propheten. Eine Minderheit bekennt sich zu Ali, dem Schwiegersohn des Propheten, und damit zu einer der verschiedenen Untergruppen der Schiiten, den Siebnerschiiten (Ismaeliten) oder den Zwölferschiiten (Imaniten). Für die Schiiten darf nur ein Angehöriger aus der Familie des Propheten die Macht über die Gläubigen ausüben.

Als Reaktion zur zunehmenden Übermacht Europas und später der USA gegenüber der arabischen und islamischen Welt sind seit der Wende des 19. Jahrhunderts zwei Entwicklungen erkennbar. Einerseits hat sich die führende und mittlere Schicht der arabischen und islamischen Welt der westlichen Zivilisation geöffnet. Dies hat zu einer Verwestlichung der politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturen der einzelnen arabischen Staaten geführt. Gleichzeitig hat als Reaktion auf die westliche Umklammerung eine Reislamisierung stattgefunden. Diese beruht auf verschiedenen Religionsschulen, die eine Rückkehr zu ursprünglichen Lebensweisen und

Werten, wie sie zur Zeit des Propheten galten, fordern. Diese Reislamisierung hat seit den 1990er Jahren, gefördert durch den Afghanistankrieg gegen die Sowjetunion, in einen Islamismus ausgeartet, der früher in der islamischen Welt unbekannt war. Das Hauptmerkmal des Islamismus ist nicht nur die Ablehnung alles Säkularen und Modernen – im Zentrum steht die Forderung nach der strengen Umsetzung des Korans, der Hadith und der Scharia, im täglichen Leben. Religion und Staat müssen im Islamismus eine Einheit darstellen.

Gegenüber dem Ansturm der westlichen Werte und des amerikanischen Imperialismus verharret die arabische und mit ihr die islamische Welt immer mehr in reiner Abwehr. Anstatt die Herausforderung anzunehmen, führt der Islamismus die islamische Welt in eine Sackgasse. Vor allem die Araber sind dem Willen der fremden Supermacht USA hilflos ausgeliefert und haben mit Ausnahme des Islamismus keine Antwort darauf. Diese Hilflosigkeit kann in der gesamten arabischen Welt beobachtet werden. Am eindrucklichsten trifft es dort zu, wo die Araber gleichzeitig dem israelischen Expansionismus und dem amerikanischen Imperialismus ausgesetzt sind. Am sichtbarsten ist dies in der Jordansenke. Auf der israelischen Seite gedeihen dank der Entnahme des Wassers aus dem See Genezareth und den tiefen Brunnen, die die Israeli in die besetzten Gebiete hineingetrieben haben, Plantagen. Auf der jordanischen Seite sind einige wenige Plantagen zu sehen, die die Jordanier dank dem ihnen von den Israelis gnädig überlassenen Wasser betreiben können.

Kann die arabische Welt diesem Hammer und Amboss entfliehen und wenn ja, welchen Grund zur Hoffnung gibt es dafür? A. St.

gattung unterstellt, wurde dies schon vor der A 95 dem stellvertretenden Waffenchef überantwortet. Dann in der A 95 wurde die Unterstellung noch einmal herabgestuft, indem nur noch der Ausbildungschef/Instruktorenchef verantwortlich war. In der A 95 wurde die Offiziersausbildung weiter abgewertet, indem die Rekrutenschulen prioritär vor die Offiziersschule gestellt wurden.

Erwachsenenbildung unter erschwerten Bedingungen erfordern Höchstleistungen vom Berufspersonal. Das Militär bietet dazu genau die richtigen Rahmenbedingungen. Die Themenvielfalt in der Ausbildung verstärken das Interesse des Ausbildungspersonals und der Schüler. In der heutigen Zeit zählen Überdurchschnittlichkeit, Einfallsreichtum und Spezialität ganz besonders. Dieses Umfeld müsste zu vielen Bewerbern im Berufskader des VBS führen. Mit der derzeitigen Unrast, den ständigen Umstrukturierungen und der fehlenden Laufbahnplanung wird jedoch nur Unsicherheit und Misstrauen provo-

ziert. Die Bewerber bleiben aus. In der Zentrale in Bern muss wieder Ruhe einkommen. Die Reglemente und Weisungen müssen wieder verstauben können, bis sie geändert werden. Nur so wird es wieder aufwärts gehen.

### Zusammenfassung

1. Die Ausbildung muss professionell bleiben und durch Berufskader bestritten werden.

2. Das derzeitige Anforderungsprofil an der MILAK darf auf keinen Fall mangels Interessenten unterlaufen werden. Im Gegenteil sollte noch mehr in Richtung spezifischer Fachausbildung in den Truppengattungen unternommen werden.

3. Die Gradstruktur sollte mit der Funktion korrespondieren. Die Laufbahnplanung sollte stimmen. Die Karriereaufbahn sollte für alle Berufskader attraktiv und zukunftsorientiert sein. Die Zukunftsperspektiven sollten bis zur Pensionierung intakt bleiben.

4. Die Entlohnung sollte überdurchschnittlich und konkurrenzfähig zur Privatwirtschaft sein.

5. Hervorragende Arbeitsleistung sollte entsprechend honoriert werden. Qualifikation und Entlohnung sollten übereinstimmen.

6. Das Berufskader an der Ausbildungsfront sollte entsprechende Privilegien geniessen.

7. Einmal fixierte Rahmenbedingungen sollten für längere Zeit gelten und nicht ständig geändert werden.

8. Für das Berufskader sollte eine sinnvolle Werbung betrieben werden. Diese muss nicht einmal teuer sein. Die beste Werbung sind zufriedene Berufskader.

9. Zerstrittenheit innerhalb der Berufskader motiviert junge AdA kaum für die Instruktorenlaufbahn.

10. Oberflächlichkeit, ständiger Wechsel, fehlende Führung schaden dem System und führen zur Verunsicherung der Berufskader. ■