

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 176 (2010)

**Heft:** 03

  

**Artikel:** Kadernachwuchs : Personelles ist Chefsache - aber nicht nur!

**Autor:** Hugentobler, Thomas

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-109340>

### **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:** 01.05.2026

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

# Kadernachwuchs: Personelles ist Chefsache – aber nicht nur!

**Die Ursachen für Probleme sind oft vielfältig, lassen sich häufig beliebig ausführlich analysieren und liegen scheinbar ausserhalb des direkten Einflussbereichs, weshalb nicht selten zu wenig stringent Konsequenzen gezogen werden. Die Problemlösung liegt jedoch fast immer näher als im ersten Augenblick vermutet und kann häufig durch Initiative und Engagement zum Ziel geführt werden. Dazu müssen aber auch im Personellen Masstäbe gesetzt werden!**

Thomas Hugentobler

Häufig wird die Gewinnung von quantitativ und qualitativ ausreichendem Kadernachwuchs als Problem dargestellt. Es wird postuliert, dass heute nicht mehr genügend Kader rekrutiert werden kann, und dass die Besten sich nicht mehr als Kader in der Armee zur Verfügung stellen wollen. Die hauptsächlich genannten Ursachen sind die Demographie, das gesellschaftliche Umfeld, die Haltung von Arbeitgebern sowie privatem Umfeld, das schlechte Image der Armee und vieles andere mehr. Entsprechende Analysen seitens der Armee belegen denn auch die jährlich zu geringe Zahl an ausgebildeten Zugführern und eine sich bildende Lücke bei den Führungsgehilfen auf der Stufe Truppenkörper. Gleichzeitig wird jedoch auch festgestellt, dass die Kadernach-

wuchsproblematik nicht überall gleich akut ist und es teilweise erhebliche Unterschiede gibt.

Weshalb gibt es denn diese regionalen oder verbandsspezifischen Unterschiede? Die oben aufgeführten Ursachen gelten in der kleinen Schweiz wohl überall im gleichen Ausmass. Die Differenz werden andere Gründe ausmachen, weshalb eine differenzierte Ursachenforschung nötig ist. Die Infanteriebrigade 7 ist ein Verband, der – von einigen Spezialistenfunktionen ausgenommen – bisher keine Kadernachwuchsprobleme kannte. Ist dies ein Zufall oder liegt der Grund darin, dass die Ostschweiz seit jeher militärfreundlich gesinnt ist? Die Antwort ist «weder noch».

**Führungsaufgaben müssen herausfordernd und Sinn vermittelnd sein.**

## Vorbild, Vertrauensverhältnis und diszipliniertes Arbeiten sind Erfolgsfaktoren

Die Kadernachwuchsgewinnung war schon immer ein «Geschäft», welches eine vertrauensvolle Beziehungsebene zwischen Kandidat und Vorgesetztem voraussetzt. Dies gelingt besonders gut, wenn man kulturell sowie sprachlich die gleichen Wurzeln und sich über eine längere Zeit kennen gelernt hat. Besonders wichtig ist jedoch, dass dieses Vertrauensverhältnis auch zwischen den Dienstleistungen gepflegt wird. Dies ist die entscheidende Voraussetzung, dass der Prozess der Kadernachwuchsgewinnung erfolgreich abgeschlossen werden kann. Deshalb muss auch bei Dienstverschiebungen darauf geachtet werden, dass die Dienstleistung möglichst im gleichen Jahr und beim gleichen Grossen Verband nachgeholt werden kann, denn nur so kann die Kontinuität wirklich sichergestellt werden. Meine Erfahrungen als Chef Personelles der Infanteriebrigade 7 haben gezeigt, dass Truppenkörperkommandanten, welche sich viel Zeit für die Betreuung ihres Kadernachwuchses nehmen, keine Probleme haben, die Kommandanten-, aber auch die Führungsgehilfenfunktionen, mit sehr gutem Nachwuchs besetzen zu können. Ganz automatisch ist bei diesen Kommandanten auch eine weitere, unabdingbare Voraussetzung für das Funktionieren der Kadernachwuchsgewinnung gegeben: Sie sind in jeder Beziehung Vorbilder für ihre potentiellen Kader!

Die Erfahrung hat uns aber auch gelehrt, dass die Gewinnung von ausreichendem Kadernachwuchs nicht allein durch das Vorbild und den hohen zeitlichen Einsatz des Truppenkörperkommandanten sichergestellt werden kann. Die Unterstüt-



zung der Spezialisten aus dem Führungsgrundgebiet 1, insbesondere der S1 (Adj), ist ebenfalls entscheidend für den Erfolg. Auch hier gilt, dass der Prozess dauernd aufrechterhalten und während des WK's ein Höhepunkt an Intensität und Ergebnisproduktion erreicht werden muss. Während der Kommandant den Kadernachwuchsgewinnungsprozess führt, muss der S1 sicherstellen, dass alle notwendigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort und inhaltlich richtig zur Verfügung stehen. Zu diesem Zweck müssen ein Prozess definiert und die notwendigen Instrumente geschaffen werden (rollende 5-Jahresplanung über alle Stufen koordiniert, protokollierte Laufbahngespräche, etc.), welche alle Beteiligten optimal und effizient unterstützen. Nur so ist es möglich, auch indirekt beteiligte Personen, wie Arbeitgeber oder privates Umfeld des Kandidaten, rechtzeitig in den Entscheidungsprozess für eine militärische Karriere einbeziehen zu können.

Die heute sehr komplexen Bedingungen für die militärische Weiterbildung, aber auch die im Anschluss an den Entscheid für die militärische Karriere notwendigen administrativen, formellen Tätigkeiten machen es notwendig, dass der Dienstchef des Kommandos des Grossen Verbandes ebenfalls eng in den oben erwähnten Prozess eingebunden ist. Er ist es auch, der über das ganze Jahr und über alle Truppenkörper des Grossen Verbandes die Übersicht behalten muss und zusammen mit dem Brigadekommandanten und dem Chef Personelles der Brigade die gesamte Kadernachwuchsplanung sicherstellen muss. Zudem plant er in direkter Zusammenarbeit mit dem Kandidaten dessen Weiterbildungsdiensste und trägt dadurch entscheidend zur Aufrechterhaltung der Verbindung während der Weiterbildungsphase bei.

### Aufgaben müssen herausfordernd und Sinn vermittelnd sein

Neben diesem Kadernachwuchsgewinnungsprozess spielen jedoch auch die Aufgaben, welche im Rahmen der militärischen Kurse erfüllt werden müssen, eine wichtige Rolle, ob sich ein Kandidat für die militärische Weiterbildung gewinnen lässt oder nicht. Die Subalternoffiziere sind fast durchwegs positiv, jedoch auch kritisch, zu einer militärischen Karriere eingestellt. In den heutigen Arbeits- und Studiensituationen braucht es gute Argumente und Überzeugungskraft. Ein einziges Gespräch reicht häufig nicht. Es ist zudem



Die militärischen Kader müssen Vorbild sein und zu ihren Untergebenen ein Vertrauensverhältnis schaffen können. Bilder: A.Hess

wichtig, dass die Anforderungen in Truppenübungen hoch gesteckt sind und die AdA voll gefordert werden. Auch die Themenwahl (Verteidigung, Raumsicherung, etc.) muss vom AdA im grösseren Zusammenhang gesehen, verstanden und als sinnvoll akzeptiert werden können. Ist dies nicht der Fall, zum Beispiel bei sich mehrmals wiederholenden Bewachungsaufgaben wie AMBA CENTRO, oder bei Einsätzen zu Gunsten von Sport- und Kulturveranstaltungen, sind die Rahmenbedingungen ungleich schwerer für eine erfolgreiche Kadernachwuchsgewinnung. Dasselbe gilt auch für die materielle Einsatzbereitschaft (ausreichendes und einsatzbereites Material, Fahrzeuge und Ausbildungsinfrastruktur).

### Handlungsbedarf primär bei den Chefs und Personalverantwortlichen aller Stufen

Persönlich kann ich nach über 20 Jahren Erfahrung bei der Gewinnung von Kadernachwuchs in der Armee feststellen, dass die Aufgabe grundsätzlich gleich geblieben ist. Kadernachwuchskandidaten können nur dann gewonnen werden, wenn der Vorgesetzte als Vorbild gesehen wird und sich intensiv für die Gewinnung potentieller Kandidaten einsetzt. Die Aufgaben müssen für die Kandidaten herausfordernd sein und positive Erlebnisse schaffen können. Es wird ein langjährig gewachsenes Vertrauensverhältnis benötigt, und der Kadernachwuchskandidat muss sich in seinem militärischen Team geborgen fühlen können.

Geändert hat sich, dass die militärische Karriere durch vielfältige Weiterbildungsangebote «Konkurrenz» bekommen hat, und das gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Umfeld für eine militärische Karriere schwieriger geworden ist. Diesen Schwierigkeiten müssen in zwei Handlungsfeldern begegnet werden. Zum

ersten muss der Rekrutierungs- und Selektionsprozess durch die Kommandanten effizient geführt und von ihren Stabsoffizieren effektiv unterstützt sowie ausreichend Zeit für die Gespräche mit den Kandidaten geschaffen werden. Zum zweiten müssen einige Mängel des Modells A XXI beseitigt werden. Der Unterbruch in der Funktionsbesetzung durch Weiterbildungsdiensste muss eliminiert werden, weil der Kandidat dadurch aus seinem gewohnten Team herausgerissen wird. Die Bedingungen für die Weiterbildung müssen flexibilisiert und entschlackt – und die Kompetenz für Ausnahmefälle müssen entweder dezentralisiert (Stufe Grosser Verband) oder unbürokratischer gehandhabt werden. Die Personalführung muss auch auf Stufe Armee mit griffigen Zielsetzungen für die Grossen Verbände versehen und ein entsprechendes Controlling, inkl. Anreizsystem, geschaffen werden.

### Abwarten ist keine militärische Tugend – setzen wir auch im Personellen Massstäbe

Das Beispiel der Infanteriebrigade 7 zeigt, dass es möglich ist, auch unter erschwerten Bedingungen ausreichend Kadernachwuchs gewinnen zu können. Dazu müssen aber auch bei dieser Aufgabe durch die verantwortlichen Kommandanten und Stabsoffiziere Massstäbe gesetzt werden. Wesentlich erleichtert würde die Aufgabe durch weniger Bürokratie und Zentralismus. Das Beispiel der Infanteriebrigade 7 und die Bemühungen des Chef Personelles der Armee lassen hoffen, dass in absehbarer Zeit die Kadernachwuchsgewinnung in der Armee nicht mehr ein so grosses Problem darstellt, wie dies heute häufig postuliert wird, und wie die gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Megatrends befürchten lassen. Warten und nichts tun ist auch im Personellen keine militärische Tugend. Deshalb gilt es, mit Elan und Engagement in der Vergangenheit bewährte Prinzipien mit verbesserten Prozessen und Instrumenten weiter zu verfolgen, und in jeder Beziehung auch in der Kadernachwuchsgewinnung Massstäbe zu setzen! ■



Oberst  
Thomas Hugentobler  
Chef Personelles (G1)  
Infanteriebrigade 7  
9524 Zuzwil