

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung

**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

**Band:** 71 (1996)

**Heft:** 9

**Rubrik:** Diskussion - Podium

### **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:** 30.04.2026

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

## Professionalisierte Führung – weder nötig noch sinnvoll

Von Maj i Gst Daniel Heller, Kdt Pz Hb Abt 14, Aarau

Neuerdings wird einmal mehr postuliert, die Schweizer Armee müsse im Kern oder in Teilbereichen *professionalisiert* werden; eine Milizarmee sei nicht in der Lage, den erweiterten Auftrag (Friedensförderung, Verteidigung, Katastrophenhilfe) wahrzunehmen. Die Wehrpflicht sei Nostalgie, und die Zukunft unserer Sicherheit liege in einer kleinen Berufsarmee, ergänzt durch eine Territorialmiliz. Im Podium der Juni-Ausgabe CH-Soldat hat Fritz Lehmann einige Überlegungen und Vorschläge zur Professionalisierung bei grundsätzlichem Bekenntnis zur Milizarmee unterbreitet. Vieles davon ist bedenkenswert und richtig. In einem entscheidenden Punkt irrt Lehmann allerdings, nämlich dort, wo er fordert, dass die *Führung* in Zukunft vor allem durch Berufsoffiziere zu erfolgen habe. Primär sollten *Berufsoffiziere* die Kampfeinheiten führen und die *Milizoffiziere* hätten sich auf «weniger anspruchsvolle» Aufgaben zu beschränken. Bundesrat Ogi hat ähnliches – ab Stufe Major nur noch Berufsoffiziere – im Anschluss an sein Referat vom 16. Februar zu neuen Armee reformideen gegenüber Journalisten geäußert. *Genau mit der Umsetzung dieser Forderung würde das im Kern unbestrittene Milizsystem innert kurzer Zeit demontiert.*

### Schwindende Milizverträglichkeit

Wenn auch nach dem Jahre 2000 der Bürger noch mit Überzeugung und Engagement Verantwortung und Funktionen in der Armee übernehmen soll, darf die *Milizverträglichkeit* der Armee nicht weiter leiden und dürfen *Anreize für die Miliz*, Funktionen in der Armee zu übernehmen, nicht weiter abgebaut werden. Zwar wurden mit der Armee 95 eine Reihe von Konzessionen an die Arbeitswelt gemacht (Ausbildungsverkürzungen), von denen man glaubt, sie würden die Milizverträglichkeit erhöhen. Dass mit der Armee 95 auch eine Reihe der *Milizverträglichkeit abträgliche Massnahmen* verbunden sind, zeigen jetzt die ersten Erfahrungen, unter anderem mit der *Ausbildung nach System* Armee 95. Sie sind teilweise im Artikel von Fritz Lehmann angesprochen und wurden von der Arbeitsgemeinschaft für eine wirksame Milizarmee (AWM) am 22. Mai 1996 an einer Medienkonferenz publik gemacht. Ziel der AWM war es, über *politischen Druck die zur Korrektur nötigen politischen, finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen* positiv zu beeinflussen.

Die Reduktion der Kommandostellen durch die Verkleinerung der Armee 95 bis hin zum Milizbrigadekommandanten, der Wegfall der obligatorischen Kommandofunktion auf Stufe Bataillon für den Generalstabsoffizier, unbefriedigende Verhältnisse in der Ausbildung der Einheitskommandanten (speziell das zerstückelte und entmündigende Verfahren des praktischen Dienstes, früher «Abverdienen») führen heute zu *Einbrüchen der Attraktivität der Milizoffizierslaufbahn*.<sup>1</sup> Fallen Karriere-Anreize jedoch weg, *erodiert das ganze Milizsystem schnell*. Damit bleiben mit der Zeit die von der Privatwirtschaft erbrachten Leistungen zugunsten der Armee aus: zur Verfügungstellen von Arbeitskräften, insbesondere von Kadern für Militärdienstleistungen, zahlreiche Infrastrukturleistungen, welche den Milizkadern das Ausüben einer Funktion in der Armee erleichtert haben, und anderes mehr. Nach Schätzungen tragen Wirtschaft und Gesellschaft mit dem Erwerbsausfall, mit den über den Erwerbsausfall hinausgehenden ungedeckten Lohnsummen, mit den durch Abwesenheit verursachten Arbeitsplatz- und Anpassungskosten der Wirtschaft und mit den ausserdienstlichen Tätigkeiten etwa 3 Milliarden zu den budgetwirksamen 5,1 Milliarden Franken an zusätzlichen Kosten.<sup>2</sup> Nicht zuletzt hat die Wirtschaft auch immer in Abstimmungskämpfen *wesentliche Beiträge* zu den Abstimmungs-Kampagnen der Armeebefürworter geleistet. Die Armee hat an-



### Zur Person

Grad:	Major im Generalstab
Funktion:	Kdt PzHb Abt 14
Wohnhaft:	Aarau
Zivilstand:	verheiratet
Berufliche	Mitglied der
Stellung:	Geschäftsleitung
	Farner PR

### Diskussions-Podium

Wir möchten unter diesem Titel all denen einen Platz einräumen, die zu einem aktuellen militärischen Thema, das sie oder einen Teil der Bevölkerung beschäftigt, persönlich Stellung nehmen wollen. Auch eingehende Antworten werden wir je nachdem veröffentlichen. Diese wollen Sie bitte an den Chefredaktor richten.

stem schnell. Damit bleiben mit der Zeit die von der Privatwirtschaft erbrachten Leistungen zugunsten der Armee aus: zur Verfügungstellen von Arbeitskräften, insbesondere von Kadern für Militärdienstleistungen, zahlreiche Infrastrukturleistungen, welche den Milizkadern das Ausüben einer Funktion in der Armee erleichtert haben, und anderes mehr. Nach Schätzungen tragen Wirtschaft und Gesellschaft mit dem Erwerbsausfall, mit den über den Erwerbsausfall hinausgehenden ungedeckten Lohnsummen, mit den durch Abwesenheit verursachten Arbeitsplatz- und Anpassungskosten der Wirtschaft und mit den ausserdienstlichen Tätigkeiten etwa 3 Milliarden zu den budgetwirksamen 5,1 Milliarden Franken an zusätzlichen Kosten.<sup>2</sup> Nicht zuletzt hat die Wirtschaft auch immer in Abstimmungskämpfen *wesentliche Beiträge* zu den Abstimmungs-Kampagnen der Armeebefürworter geleistet. Die Armee hat an-

gesichts von weiteren armeefeindlichen Initiativen (Rüstungsverbot, neue Halbierung) also alles Interesse daran, dass die Wirtschaft und ihre Exponenten (und damit auch die Gesellschaft) diese Lasten und *damit die Milizarmee* weiter tragen.

### Tragendes Element der Armee ist die Miliz

Was heute bei der militärischen Ausbildung nach System 95 als Konzession an diese Wirtschaft hingestellt wird, etwa bei der Reduktion und Zerstückelung des *Abverdienens der Einheitskommandanten* von 19 auf 12 Wochen, wurde von der Wirtschaft in dieser Form und für diese Stufe *gar nie verlangt*. Jedenfalls ist das, was jetzt beim Kadernachwuchs durch die unbefriedigenden Zustände in den Schulen und das *unreflektierte Gerede über Professionalisierung der militärischen Führung an Schaden angerichtet wurde*, bedeutend schlimmer, als ein nach wie vor integrales, dafür anspruchsvolles und herausforderndes Abverdienen des angehenden Einheitskommandanten von 13 bis 15 Wochen.

### Schlüsselposition Kaderausbildung: Korrekturen eingeleitet

Die Wertschätzung, welche der Führungserfahrung im Militär durch die Wirtschaftskader entgegengebracht wird, scheint tendenziell zu sinken. Dies hat weniger mit der dafür aufzubringenden Zeit als mit *verschärfter Wirtschaftslage* und dem seit einiger Zeit *nicht mehr einwandfreien Ruf der militärischen Ausbildung* der höheren Kader (Ausbildung Kompaniekommandant, Zentralschulen, Generalstabskurse) zu tun. Diese Ausbildung wird auch von ziviler Seite hoch eingeschätzt, weil sie nebst militärspezifischen Kompetenzen auch allgemeine Führungskompetenzen vermittelt. Die Armee bietet jungen Kadern eine *exklusive* und im Vergleich zur zivilen Laufbahn *früh erfolgende*, deshalb willkommene *Aus- und Weiterbildung* an.

In den vergangenen Jahren hat sich auf diesem Sektor einiges zu Ungunsten der Armee geändert. Der zivile Bereich hat *massiv aufgeholt*, während die höhere Kadernschulung der Armee methodisch, didaktisch und inhaltlich lange Zeit *stehen blieb und mit eklatanten Strukturproblemen zu kämpfen hatte*. Mangelhaft qualifiziertes und schlecht vorbereitetes Lehrpersonal, unangepasstes Methodik, fehlende Ressourcen für den Beizug moderner Techniken, zu wenig Effizienz und immer wieder personelle Fehlbesetzungen haben die Attraktivität der höheren militärischen

<sup>1</sup>Diese trifft natürlich auch die Instruktoressen, führt zu verschärfter Konkurrenz und schafft auch Probleme für die Laufbahn des Berufsoffiziers.

<sup>2</sup>Vgl. SAMS Tagung 7. Mai 1994, Referat von Prof. Dr. T. Straubhaar: «Die Volkswirtschaftlichen Kosten der Schweizer Milizarmee» (MS).

Ausbildung für Führungskräfte aus der Wirtschaft *empfindlich geschwächt*.

Zum Glück sind diese Probleme heute erkannt. Der vom AAL und vom Kommando SKS unter dem *neuen Kommandanten* eingeschlagene Weg ist *vielversprechend*. Nur eine zivilen Weiterbildungsmöglichkeiten *überlegene* oder *zumindest qualitativ ebenbürtige*, professionell betriebene Ausbildung mit Elementen, die eine zivile Führungsschulung nicht bieten kann, kann *Gegensteuer* geben. Die Kaderausbildung im Militär hat auch weiterhin früher zu erfolgen als in der Wirtschaft, ansonsten sie zu stark mit der zivilen Laufbahn *kollidiert* und Top-Leute aus der Wirtschaft darauf verzichten. *Ständige, fachlich* hervorragende Lehrkörper sind den Führungslehrgängen und den Generalstabslehrgängen eine *conditio sine qua non*. *Dort liegt eklatanter Professionalisierungsbedarf, wenn schon*.

#### Professionelle Stützung der Miliz

Das Dauerproblem des *Instruktorenmangels* harrt seit Jahrzehnten einer Lösung. Das Grundübel des unseligen Teufelskreises der Stellenplafonierung, der schlechten Arbeitsbedingungen, der sinkenden Attraktivität des Berufes und des Ausbleibens qualifizierter Leute resultiert in einem *massiven Unterbestand von Instruktoren*. Ihre Zahl muss mit Blick auf die Stützung und Unterstützung der Milizkader im Rahmen der professioneller anzugehenden Ausbildung markant angehoben

werden. Erst dann können auch die zahlreichen flankierenden Massnahmen im Bereich der Instruktorenausbildung richtig greifen. Und auch die Miliz wird ihre Funktion nur befriedigend wahrnehmen können, wenn sie durch *fähige* und in *genügender Zahl verfügbare Berufsleute in der Ausbildung begleitet und unterstützt* wird. Diese Unterstützung darf aber nicht in einer *Entmündigung* resultieren, denn dann meldet sich die Miliz ab. Dies hat im übrigen schon der viel geschmähte Ulrich Wille, der das Fundament unserer Milizarmee gelegt hat, um die Jahrhundertwende festgestellt.

#### Keine professionelle Führung nötig

Eine Führung **von Einheiten und Verbänden durch Berufskader ist bis Stufe Panzerbrigade weder vom Einsatz her nötig noch vom Milizsystem her akzeptabel**. Die Frage sei erlaubt, was denn die professionellen Kommandanten unzähliger Einheiten in der Zeit machen, in der ihre Einheiten nicht im Dienst sind? Wir brauchen zur Weiterentwicklung der Armee *keine* Professionalisierung der Führung, sondern *optimale Rahmenbedingungen für die Ausbildung*. Dazu gehören genügend *Profis beim Lehrpersonal und in der Instruktion*. *Dann wird die Miliz Seite an Seite mit den Berufskadern diejenigen Leistungen weiterhin klaglos und mit hoher Qualität erbringen, welche zur Sicherstellung einer glaubwürdigen Armee nötig sind*.



Original Work Wear

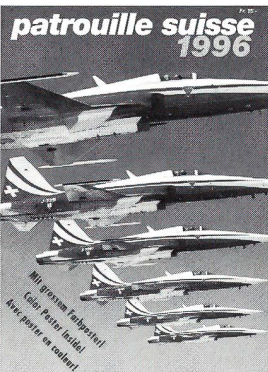
Berufsbekleidung schafft Mannschaft.



FEHLMANN AG  
Berufsbekleidung

CH-5040 Schöftland  
Tel. +41/62 739 21 11  
Fax. +41/62 739 21 00

### Soeben erschienen:



#### Aus dem Inhalt

- Wer sind die Team-Mitglieder?
- Wie kamen die Flugzeuge zu ihrem attraktiven Kleid?
- Das Flugprogramm, dreidimensional erklärt.
- Geschichte der Patrouille-Suisse-Flugzeuge.
- Rückblick und Vorschau auf die Vorführungen 95/96.
- Mit vielen attraktiven Farbbildern.

Erhältlich in deutscher und französischer Sprache.

#### Bestellungen:

Tel. 01 928 56 15, Fax 01 928 55 20 oder schriftlich an den Zürichsee Zeitschriftenverlag, Patrouille Suisse, 8712 Stäfa.  
Preis Fr. 16.- pro Ex. (+ Porto und Verpackung).



Wer inseriert

bleibt am Ball!

Wir machen Aluminium schöner, härter und dauerhafter.

Spezialisten in der

- Herstellung von eloxierten, beschrifteten Aluminium-Schildern und Frontplatten
- Eloxierung und Beschriftung von dreidimensionalen Alu-Artikeln
- Oberflächenbehandlung von zugelieferten Alu-Gegenständen.

Nous rendons l'aluminium plus beau, plus dur et plus durable.

car nous sommes spécialistes dans

- la fabrication de plaquettes et de plaques frontales imprimées et éloxées en aluminium
- l'éloxage et l'impression d'articles tridimensionnels en alu
- le traitement de surface en sous-traitance d'objets en alu.

Aloxyd SA  
Route de Boujean 39  
2500 Biel-Bienne  
Tél. 032 42 18 81

3506 Grosshöchstetten  
Tél. 031 711 18 31

