

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 177 (2011)  
**Heft:** 1-2

**Artikel:** Nachwuchsproblem bei den Milizoffizieren : ein Diskussions- und Lösungsbeitrag  
**Autor:** Lerch, Martin / Mäder, Markus / Eugster, Simon  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-154214>

### **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:** 30.06.2025

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

# Nachwuchsproblem bei den Milizoffizieren: Ein Diskussions- und Lösungsbeitrag

**Nachstehende Zeilen geben die Meinung dreier Milizoffiziere wieder – eines ehemaligen Infanterieregimentskommandanten, eines Panzerbataillonskommandanten nach drei und eines Infanteriebataillonskommandanten nach vier Kommando Jahren.**

Martin Lerch, Markus Mäder, Simon Eugster

Der jüngste Armeebericht konstatiert, dass der Milizgedanke in der Gesellschaft an Wirkungskraft eingebüsst und sich die Spannung zwischen ziviler Ausbildung, Beruf und Familie einerseits sowie einer militärischen Kaderfunktion andererseits verschärft habe. Die Praxis bestätigt, dass die Armee insbesondere Schwierigkeiten hat, Miliz-Stabsmitarbeiter ab Stufe Truppenkörper zu gewinnen. Der Erhalt des Milizcharakters unserer Armee hängt von der Lösung dieses Problems ab. Damit diese Kader in der nötigen Qualität und Quantität gefunden werden können, müssen Anreize mit Signalwirkung geschaffen werden.

## Rekrutierungsschwierigkeiten

Spätestens seit der Umsetzung der Armee XXI und dem damit einhergehenden radikalen Bruch mit den Traditionen (regionale Verankerung der Truppenkörper, Kontinuität der Verbandsstruktur) und mit der Trennung von den reiferen Jahrgängen lassen sich in gewissen Truppengattungen unter den Zugführern und Kompaniekommandanten nicht mehr genügend Milizkader für eine Weiterverwendung in einem Truppenkörperstab gewinnen.

Viele, die sich im WK motivieren lassen und einen Vorschlag zur Weiterausbildung erhalten, ziehen ihre Kandidatur zurück, sobald der erste Lehrgang ansteht.

Als Begründung für die Verweigerung dieses zusätzlichen Dienstes an der Allgemeinheit wird fast ausnahmslos eine zu grosse berufliche Belastung angeführt.

## Die Autoren kommen zu folgender Beurteilung der Lage

### 1. Auftrag

Aus verschiedenen Gründen – jedoch hauptsächlich aufgrund der diffusen Bedrohung – ist der Auftrag der Armee um-

stritten und wird kontrovers diskutiert. In den Augen der Wirtschaft sind der Nutzen und die Daseinsberechtigung der Armee viel weniger offensichtlich als während des Kalten Kriegs, als die Besetzung durch den Warschauer Pakt und die Verstaatlichung der Betriebe drohte.

### 2. Umwelt/Umfeld

Viele potentielle Miliz-Stabsmitarbeiter sind verheiratet und haben kleine Kinder. Weil ihre Ehefrauen grossenteils berufstätig sind, sind die ohnehin nicht einfachen Herausforderungen der Kinderbetreuung während der militärischen Weiterausbildung kaum mehr zu bewältigen.

Das berufliche Umfeld bringt für eine militärische Weiterausbildung immer weniger Verständnis auf. Die Armee macht zwar lobenswerte Anstrengungen, um der Wirtschaft den Nutzen der militärischen Führungsausbildung vor Augen zu führen, aber diese Anstrengungen sind leider letztlich nur ein paar Tropfen auf viele heisse Steine.

Das militärische Berufskader anerkennt im Allgemeinen den Nutzen der Miliz, insbesondere die Möglichkeit, auf zivile Kompetenzen und Ressourcen unmittelbar zurückgreifen zu können. Das militärische Berufskader wird sich aber kaum auf einen weitergehenden politischen Kampf für den Erhalt des Milizcharakters der Armee einlassen, weil es mit dem eigenen Überleben schon genug beschäftigt ist und die Miliz ihm grundsätzlich suspekt erscheinen muss: die Miliz stellt unangenehme Fragen, sie kommt mit unkonventionellen Ideen, sie lässt sich nicht unter Druck setzen. Im Verlauf der letzten zehn Jahre hat sich der Graben zwischen dem militärischen Berufskader und der Miliz vertieft; auf der einen Seite hat sich das militärische Berufskader stärker militarisiert – der Nachwuchs besteht zu grossen Teilen aus ehemaligen Zeitkadern, die keine andere Berufserfahrung haben als die militärische; auf der andern Seite fühlen sich die Miliz-

kader in zunehmendem Masse durch die rasante Weiterentwicklung der Armee überfordert und haben Mühe, ihre militärische Kompetenz à jour zu halten. Zum jetzigen Zeitpunkt ist die Miliz nicht mehr in der Armeeführung präsent; ein einziger Milizbrigadier kommandiert noch eine aktive Einsatzbrigade. Es geht den Autoren nicht darum, die Milizkomponente gegen die Berufs- und Zeitmilitärkomponente auszuspielen. Eine Mischung der drei Komponenten auf allen Stufen – nicht eine Fraktionierung derselben nach Stufen – ist nach wie vor das Beste für das Wehrsystem der Schweiz.

### 3. Mittel/Möglichkeiten der Gegenseite (der Konkurrenz)

Bei der Gewinnung von Miliz-Stabsmitarbeitern steht die Armee in direkter Konkurrenz zu den Bedürfnissen der Arbeitgeber und der Familien. Bei den meisten potentiellen Milizstabsmitarbeitenden haben diese Bedürfnisse aus naheliegenden Gründen erste Priorität. Die Armee hat heute den materiellen und psychologischen Druckmitteln der Arbeitgeber und der Familien nichts entgegen zu setzen.

### 4. Eigene Mittel/Möglichkeiten (Anreize)

Die Weiterausbildung als Miliz-Stabsmitarbeiter bringt einen unmittelbaren persönlichen Nutzen in den Bereichen systematische Stabsarbeit und persönliches Beziehungsnetz, der durchaus in Wirtschaft und Politik anerkannt wird. Dieser Nutzen wird von der Armeeführung seit Jahren ins Feld geführt – es zeichnet sich jedoch ab, dass der Verteilungskampf um die besten Kader mit «Handshakes», «Kaminfeuergesprächen», Arbeitgeberanlässen und Besuchstagen allein nicht gewonnen werden kann.

### 5. Zeitverhältnisse

Der Zeitpunkt der Weiterausbildung als Miliz-Stabsmitarbeiter fällt in der Regel



ungünstig in die «Rush Hour» des Lebens (Karriereschritte, Familiengründung).

## 6. Fazit

Aus gesellschaftlichen Gründen und wegen mangelnder Anreize ist es eine Illusion zu glauben, die Armee könne, in direkter Konkurrenz zu den Arbeitgebern und den Familien, Miliz-Stabsmitarbeiter in genügender Zahl und in genügender Qualität gewinnen.

## Lösungsansätze

Die einzigen Freiheitsgrade liegen im Bereich der klaren Profilierung der Armee (Legitimation, Auftrag), der Schaffung von genügend starken Anreizen (Eigene Mittel/Möglichkeiten) und allenfalls der Festlegung des Alters für die Weiterbildung (Zeitverhältnisse). Massnahmen im Bereich der Umwelt/des Umfelds und der Mittel/Möglichkeiten der Gegenseite (der Konkurrenz) sind aus politischen und gesellschaftlichen Gründen unrealistisch.

Eine Reduktion der Stäbe – und dadurch des Bedarfs an Miliz-Stabsoffizieren – ist keine Lösung, da zwar kurzfristig durch Bestandesausgleich die Lücken geschlossen werden können, wegen des fehlenden Nachwuchses aber mittelfristig die Vakanzen wieder überhand nehmen.

### 1. Klare Profilierung der Armeen (Legitimation)

Die Argumentation müsste in den Augen der Verfasser wie folgt lauten: Die Armee ist die einzige strategische Reserve auf Stufe Bund. Im Gegensatz zu einer allfälligen Bundessicherheitspolizei oder Gendarmerie verfügt die Milizarmee als Bürgerheer über die nötige demokratische Legitimität. Parallel zur Bereitschaft für Einsätze zu Gunsten (überforderter) kantonaler Behörden wird auf kleinem Feuer eine robuste Verteidigungskompetenz aufrecht erhalten; gleichzeitig dazu werden in Zusammenarbeit mit der westlichen Wertegemeinschaft nennenswerte Beiträge zur Stabilisierung des europäischen und damit schweizerischen Sicherheitsumfelds geleistet.

### 2. Schaffung von genügend starken Anreizen – drei Beispiele, die das Verteidigungsbudget nicht belasten:

I) Mindestens teilweise Befreiung von der direkten Bundessteuer für eingeteilte Offiziere ab Hauptmannsgrad, die im betreffenden Steuerjahr mehr als 26 Diensttage leisten: Der Kreis der Nutzniessenden

ist auf einige Tausend eingeschränkt, deshalb werden die Steuereinnahmen des Bundes nicht spürbar gemindert. Gesellschaftlich ist diese Massnahme ein starkes Signal und finanziell für die Betroffenen eine echte Entlastung. Im Sinne der Gleichbehandlung sollte diese Massnahme jedoch auch Berufs- und Zeitmilitärs zugute kommen.

II) Gewährung von Ausbildungsdarlehen zu günstigen Bedingungen: Viele Studierende gerade des Mittelstandes haben finanzielle Probleme, weil ihre Eltern zu vermögend sind, als dass ein Stipendium gewährt werden könnte, jedoch über zu wenig Mittel verfügen, als dass sie den Lebensunterhalt ihres Kindes während mehrerer Jahre finanzieren könnten. Mit den gestrafften Studienplänen ist es den Studierenden heute kaum mehr möglich, studienbegleitend einer Erwerbstätigkeit nachzugehen. Viele Kantone bieten Ausbildungsdarlehen an; deren Rückzahlung belastet die Studierenden jedoch noch lange nach dem Studienabschluss. Der Bund könnte hier einen wesentlichen Anreiz für die militärische Weiterbildung schaffen, indem er Ausbildungsdarlehen gewähre, die mit Diensttagen zurückerstattet werden könnten. Die Umrechnung von Diensttagen in Franken müsste so gestaltet sein, dass nur eine Weiterbildung und Verwendung als Kommandant oder als Führungshelfe auf Stufe Truppenkörper das Darlehen vollständig tilgt.

III) Anhebung der EO-Ansätze für Arbeitgeberentschädigung und Selbständigenentschädigung auf 120 %: De facto zahlen die Arbeitgeber heute 20 % des Lohns ihrer Militärdienstleistenden aus ihrer Kasse. Während des Kalten Kriegs mochte diese versteckte Steuer als «Schutzgeld gegen Verstaatlichung» durchgehen, heute bildet sie nur noch eine Hemmschwelle, überhaupt Militärdienstleistende anzustellen. Wenn anders die Arbeitgeber 20 % des Lohns ihrer Militärdienstleistenden zusätzlich in ihre Kasse erhalten würden, so entschädigte man sie damit für alle Umtriebe (Stellvertretung der Dienstleistenden) und nähme ihnen eine der wohl stärksten Hemmung gegen eine militärische Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden. Ob der Bund als Arbeitgeber der Berufs- und Zeitmilitärs sich diesen Anreiz selber geben möchte, sei dahingestellt.

### 3. Verschiebung des Alters für die Weiterbildung:

Um die Belastungsspitze der potentiellen Miliz-Stabsmitarbeiter zu brechen,

könnte man die Weiterbildung vertragen, bis die Kinderbetreuung und der Karriereschritt keine dominierenden Themen mehr sind. Diese Massnahme würde eine beträchtliche Pause nach der Zeit als Zugführer bedingen; eine zu lange Pause dürfte allerdings mehr Probleme schaffen als lösen; zudem muss dieser Lösungsansatz wegen Inkompatibilität mit dem heutigen Ausbildungssystem verworfen werden.

## Bewertung und Ausblick

Als einzig wirksamer Weg drängt sich die Schaffung eines robusten Arsenal an finanziellen Privilegien und Anreizen auf. Eine klarere Profilierung der Armee allein dürfte den erhofften Durchbruch nicht bringen, als flankierende Massnahme ist sie jedoch von hohem Nutzen.

Wird nicht gehandelt, verliert die Armee in absehbarer Zeit ihre Milizoffiziere in den Stäben – und dadurch auch ein gehöriges Mass an Kreativität und Unkonventionalität und dadurch wiederum an Schlagkraft. Letztlich wird auch der Milizcharakter der Armee, und damit das Wehrsystem schweizerischer Ausprägung, zunehmend in Frage gestellt.

Was tun? Es ist nun vor allem an den Milizverbänden und den verantwortungsbewussten Milizoffizieren in Schlüsselpositionen, die Diskussion zu führen. Die Verfasser hoffen auf einige initiative Parlamentarierinnen und Parlamentarier und auf den nötigen Druck seitens der SOG und der Fach-OG's. ■



Oberst i Gst  
Martin Lerch  
ehem. Kdt Inf Rgt 16  
Fürsprecher  
4900 Langenthal



Oberstlt i Gst  
Markus Mäder  
ehem. Kdt Pz Bat 14  
Dr. phil.  
8408 Winterthur



Lt col EMG  
Simon Eugster  
ehem. Kdt Inf Bat 19  
Physiker  
3074 Muri bei Bern