Berufsmilitär im Kulturwandel

Autor(en): **Eymann, Waldemar / Müller, Oliver**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz**

Band (Jahr): **82 (2007)**

Heft 2

PDF erstellt am: **23.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-715117

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

ERSCHLOSSEN
BAF 528 / 2J48

Berufsmilitär im Kulturwandel

Grundsätzliche Gedanken zur Situation des Berufspersonals in der Armee

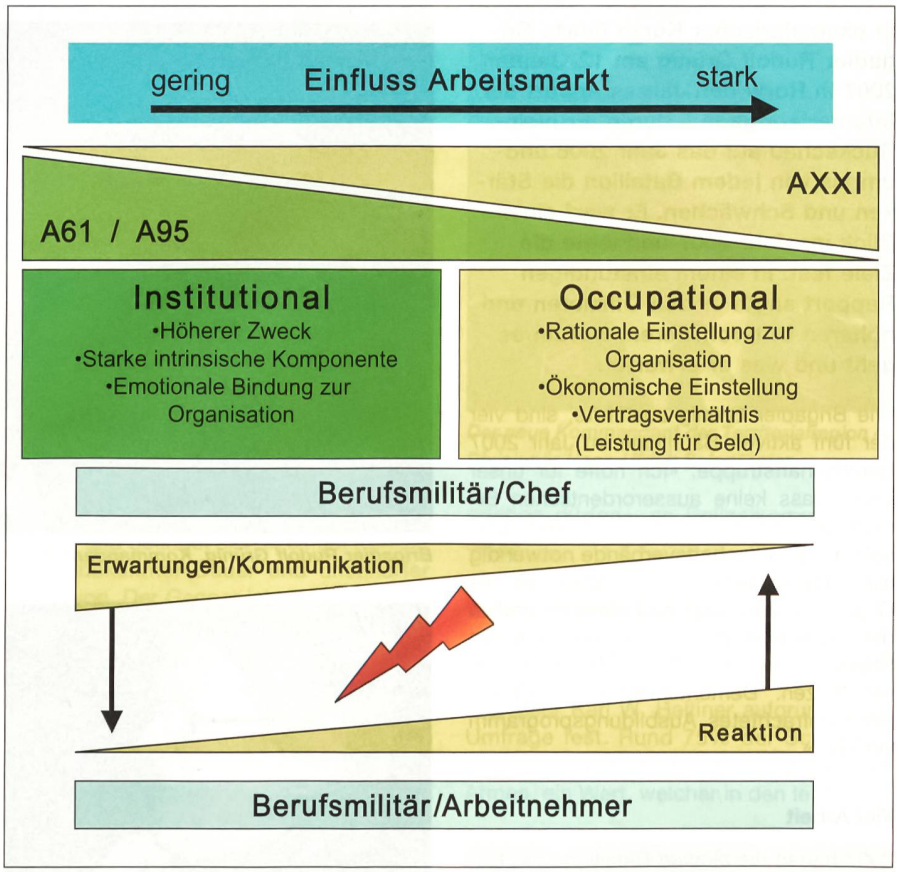
Die nachstehenden Ausführungen spiegeln die Situation des Berufspersonals in der Armee am Wandel des Berufsbildes. Dabei handelt es sich um einen Diskussionsbeitrag, basierend auf den Beobachtungen der Autoren. Der einzelne Berufsmilitär erlebt seine individuell konkrete Situation möglicherweise anders. Auf die aktuelle Befindlichkeit des Berufspersonals wird nicht eingegangen.

Der Kulturwandel beim militärischen Berufspersonal lässt sich nur schon durch den Wandel der Berufsbezeichnung erahnen. Die frühere Bezeichnung Instruktionsoffizier bzw. -unteroffizier wurde durch die Bezeichnung Berufsoffizier bzw. -unteroffizier ersetzt. Die neue Bezeichnung sollte das erweiterte Aufgabenspektrum, welches den Berufsmilitärs übertragen wurde, widerspiegeln.

Waldemar Eymann, Divisionär a D, und Major i Gst Oliver Müller, ZSO C Heeresstab

Neben der militärischen Ausbildung wurden die Berufsmilitärs zusätzlich zur Ausbildungsaufgabe mit umfassenderen Führungs- und Planungsfunktionen betraut. Dieser Wandel spielte sich in der Armee 95 ab und betraf relativ wenig Berufsmilitärs. Das Korps der Berufsmilitärs verfügte in der immer noch sehr grossen Armee 95 über fast dieselben Perspektiven wie in der Armee 61. Mit dem Übergang von der Armee 95 zur Armee XXI erfuhr das Berufsmilitärkorps einen fundamentalen Wandel. Dieser wurde zum Teil schon vorher fast unbemerkt eingeläutet. Folgende Rahmenbedingungen veranschaulichen diesen Wandel deutlich:

- Das Arbeitsverhältnis basiert auf einem Arbeitsvertrag (am Ende der A95 eingeführt).
- Gewisse Stellen unterliegen der Ausschreibungspflicht. Diese Weisung steht teilweise in Konkurrenz mit der Möglichkeit, Berufsmilitärs zu kommandieren.
- In der viel kleineren AXXI wurden die Perspektiven zu Ungunsten der Berufsmilitärs redimensioniert.
- Die Schaffung einer zahlenmässig starken und neuen Berufskategorie, das Zeitmilitär.



Die Überlegungen von Waldemar Eymann und Oliver Müller schematisch dargestellt.

Der Arbeitsvertrag

Der Berufsmilitär wurde früher per Verfügung eingestellt, mit der Idee, dass er diesen Beruf, verbunden mit einer Laufbahn, bis zu seiner Pensionierung ausübe. Mit der Ausstellung eines Arbeitsvertrages werden dem Berufsmilitär vertraglich Rechte übertragen und Pflichten gefordert. Dies mag für den Berufsalltag irrelevant erscheinen, hat aber einen hohen Symbolgehalt. Der Berufsmilitär wird per Vertrag zum Arbeitnehmer beim Arbeitgeber «Eidgenossenschaft» und ist nicht mehr «nur» ein Berufener, welcher per Verfügung eingestellt wurde.

Die Perspektiven

Dass eine Armee, welche ihren Bestand von 400000 Mann auf 200000 Mann reduziert, nicht gleich viele Kader hat, ist nur logisch. Wenn in der Schweizer Milizarmee mit der Bestandesreduktion zugleich das Berufsmilitär aufwachsen soll, wird das Problem der Kaderstellen mindestens im Berufsmilitärkorps noch zusätzlich verschärft. Auch dies ist logisch. Es ist somit eine Tatsache, dass die Perspektiven im Berufsmilitärkorps zusammengebrochen sind. Dies ist eine Realität, welche anerkannt werden muss und nicht schöngeredet werden kann, indem an Stelle des Wortes «Karriere» das Wort «Laufbahn» verwendet wird. Eine vertikale Laufbahn kann nicht durch eine horizontale (Job-Rotation) Laufbahn substituiert werden.

Stellenausschreibungen

Das System der internen Stellenausschreibungen ist im Berufsmilitärkorps verhältnismässig neu und basiert auf dem Bundespersonalgesetz. Ob es sich bewährt hat, ist wahrscheinlich eine Frage des Standpunktes und soll hier nicht kommentiert werden. Das System der Stellenausschreibungen liess einen intraorganisationellen Personalmarkt entstehen, in welchem die Marktteilnehmer sich zuerst finden mussten.

Zum Zeitmilitär

Mit dem Zeitmilitär wurde eine neue Personalkategorie geschaffen, welche über eine vertraglich geregelte Arbeitszeit verfügt und deren Anstellungsdauer vertraglich auf höchstens fünf Jahre beschränkt

wurde. In den Rekrutenschulen ist das Zeitmilitär die zahlenmässig stärkste Personalkategorie. Entsprechend bedeutete dessen Einführung in den Schulen auch für das Berufsmilitär einen Kulturwandel.

Vom Institutional zum Occupational

Die aufgezählten Rahmenbedingungen führen zu einem Kulturwandel im Berufsmilitärkorps, welche sich sehr gut mit der Analyse des Militärsoziologen Charles C. Moskos vergleichen lassen. Er unterschied zwischen Institutionals und Occupationals. Erstere sind Werten und dem höheren Zweck der Organisation verpflichtet und gehen somit einer eigentlichen Berufung nach und beziehen ihr Bewusstsein aus diesen Faktoren. Institutionals sind somit mehrheitlich intrinsisch motiviert. Der Berufsmilitär hat von seiner Mentalität her kein entwickeltes Arbeitnehmerbewusstsein.

Erfüllung des Auftrages

Die Auftragserfüllung geniesst eine sehr hohe Priorität. Die Bereitschaft, dafür das eigene Privatleben einzuschränken, ist sehr hoch. Der Occupational verfügt über einen primär sachlichen Zugang zu seiner Tätigkeit. Er erfüllt einen Arbeitsvertrag, indem er ein definiertes Gehalt für eine definierte, von ihm zu erfüllende Arbeitsleistung bezieht – ähnlich einem Söldner. Der aktuelle Kulturwandel kann dabei mit dieser Brille betrachtet werden. Der Berufsoffizier der A61/A95 war in der Tendenz ein Institutional mit entsprechenden Rahmenbedingungen. Da die Menschen nur wegen eines Datums bzw. einer Reform nicht ändern, sind sie noch heute Institutionals. Die aktuellen Rahmenbedingungen, welche primär rational geprägt sind, lassen aber nur wenig Platz für den Institutional. Das Berufsmilitär wird aufgrund der Rahmenbedingungen und Perspektiven zu einem Occupational, ohne es eigentlich zu wollen.

Spannungsfeld

Es entsteht somit ein Spannungsfeld, welches zusätzlich dadurch verschärft wird, dass der nunmehr rational agierende Berufsmilitär nicht verstanden wird. Rational agieren heisst, sich auf dem internen und externen Arbeitsmarkt zu bewegen und in letzter Konsequenz auch das Berufsmilitärkorps zu verlassen, wenn die eigene Situation nicht mehr befriedigend ist. Die moralische Verbundenheit wird durch rationale Bindungen ergänzt, teilweise konkurrenziert oder ausgehebelt. Appellieren Chefs in solchen Fällen nach wie vor an die «Ohren des Institutionals», führt dies zum erwähnten Spannungsfeld und zu Unzufriedenheit.

Berufsoffizier in ungewohntem Agentenanzug gibt Oberwachtmeistern Weisungen.

Der Chef wird nicht mehr verstanden und als realitätsfremd wahrgenommen. Dieser versteht die Unzufriedenheit der Unterstellten wiederum auch nicht. Dieses gegenseitige Unverständnis kann auf den erwähnten, nicht wahrgenommenen Kulturwandel zurückgeführt werden.

Bewertung

Der beschriebene Kulturwandel bedingt sowohl seitens Arbeitnehmer als auch seitens Arbeitgeber eine Anpassung an die neuen Rahmenbedingungen. Seitens Arbeitgeber muss eine Frage zwingend beantwortet werden: Ist der Beruf des Berufsmilitärs noch ein Lebensjob mit einer würdigen Laufbahn oder wird der Beruf des Berufsmilitärs ein Beruf wie jeder andere auch? Zurzeit ist diese Frage nicht beantwortet.
Die Laufbahnmodelle sind auf das ganze Arbeitsleben ausgerichtet. Die damit verbundenen Rahmenbedingungen sprechen aber eher für den zweiten Ansatz. Auf tendenziell rationale Rahmenbedingungen reagiert der Arbeitnehmer auch rational. Chefs dürfen darüber nicht erstaunt sein und dürfen dies ihren Unterstellten auch nicht vorwerfen. Rationale Rahmenbedingungen unterliegen erlassenen Regeln. Diese müssen eingehalten werden.

Konsequenzen

Der Berufsmilitär als Arbeitnehmer erhält durch die erhöhte Transparenz des Systems die Gelegenheit, mehr Einfluss auf die Gestaltung seiner Laufbahn zu nehmen. Damit verbunden ist aber der Aufwand, sich mit dem System auch auseinanderzusetzen und sich zu bewegen. Dazu gehören auch die Einschätzung des eigenen Marktwertes sowie der eigenen Bedürfnisse. Vom Berufsmilitär wird viel Verständnis für seine neue Situation verlangt. Dass er dies nicht immer entgegenbringen kann, ist in Anbetracht der Tiefe des Wandels logisch. Frei nach dem Motto «Verstanden – aber nicht einverstanden» muss jeder für sich seinen Kulturwandel dennoch vollziehen.

Überspitzt dargestellt

Der dargestellte Kulturwandel wurde sehr überspitzt dargestellt. Der Beruf des Berufsmilitärs in einer regulären Armee wird immer eine stark emotionale Bindung zur Armee beinhalten. Ohne diese emotionale Komponente können keine Verbände zum Erfolg geführt werden und können somit auch keine Aufträge erfüllt werden. Der Beruf des Berufsmilitärs wird auch bei vermehrt rationalen Rahmenbedingungen kein Job wie jeder andere werden.
Er wird sich aber möglicherweise vom Lebensjob zu einem Job im Leben wandeln. Dieser Wandel ist im zivilen Berufsleben bereits seit mehreren Jahren zu beobachten.