

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 153 (1987)

Heft: 5

Artikel: Bildungsgrundlagen des Schweizer Offizierskorps : aus einem Seminar der deutschen Clausewitzgesellschaft

Autor: Stutz, Alfred

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-57747>

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: 15.07.2025

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

liche Lücken zu schliessen. Glücklicherweise hatten die Achsenmächte zunächst andere Prioritäten und später zuviele andere Sorgen.

Besonders lehrreich ist der Verlauf der Entspannung in den siebziger Jahren. Zum erstenmal wurden Rüstungsbegrenzungsabkommen im strategischen Bereich erzielt; die Supermächte begannen in vielen Bereichen zu kooperieren. Präsident Carter glaubte, das Schwergewicht auf zivile Belange legen zu können. Menschenrechte waren ihm wichtiger als Verteidigung. 1979 musste er feststellen, getäuscht worden zu sein. Die Sowjetunion hatte ihren Einflussbereich, besonders in Afrika, mächtig ausgedehnt. Sie begann mit einer markanten Aufrüstung im strategischen und im Mittelstreckenbereich. Die seither berühmten SS-20-Raketen wurden sukzessive gegen Europa aufgestellt, so dass die NATO eine Nachrüstung ins Auge fasste. Als alle Vorschläge – unter anderem auch die heute von sowjetischer Seite propagierte Null-Lösung – nichts fruchteten, wurde die Aufstellung von Raketen und Marschflugkörpern in Westeuropa eingeleitet. Die Antwort war eine beispiellose Einschüchterungskampagne des Ostens, die Millionen im Westen verängstigte. Eine eigentliche Kriegspsychose entstand. Der damalige Bundeskanzler Schmidt verglich die Gefahr mit der Zeit vor 1914: Niemand wolle den Krieg, aber alle trieben unweigerlich darauf zu.

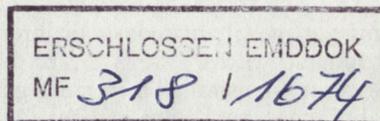
Die Stimmungsschwankungen, die auch in der Schweiz entstanden, waren enorm: 1977, im Höhepunkt der Entspannung, meinten viele, die Wehranstrengungen drosseln zu können. Aber schon 1982 hielten viele einen Kriegsausbruch für unmittelbar bevorstehend. 1987 denkt jedermann nur noch an Entspannung; der wahre und dauernde Friede wird bereits für garantiert gehalten.

Was wird 1992 und 1997 sein? Wirklich keine Gefahr mehr, obwohl bis heute noch keine Division aufgelöst, keine Rakete verschrottet, keine Kampfdoktrin geändert wurde? Hier muss an die Dame Cassandra erinnert werden: sie wurde zur Symbolfigur für alle, welche warnen, aber nicht gehört werden. Wem dies zu negativ klingt, der nehme wenigstens zur Kenntnis, dass Wachsamkeit und Abwehrbereitschaft für den Kleinstaat unabdingbar sind. Dem «hochgemuten Pessimismus» (Karl Meyer) von gestern darf zwar durchaus ein Optimismus folgen, wenn er er nur kritisch bleibt. Entspannungshoffnung, so berechtigt sie zur Zeit auch sein mag, ist nun einmal kein Sicherheitsersatz. ■

Bildungsgrundlagen des Schweizer Offizierskorps

Aus einem Seminar der deutschen Clausewitzgesellschaft

Divisionär zD Alfred Stutz



In präsenten Armeen (bei uns gelegentlich und nicht ganz exakt auch «stehende» genannt) sind vor allem Offiziere tätig, welche sich für lange Jahre oder gar für die ganze Dauer des Berufslebens zum Militärdienst verpflichtet haben. Entsprechend gross und vielschichtig ist die Bedeutung ihrer «Bildungsgrundlagen». Mit denkbaren und erwünschten Inhalten befasste sich im Frühjahr 1986 auch ein dreitägiges Seminar der bekannten deutschen Clausewitzgesellschaft; an seinem Beginn stand ein Schweizer Beitrag – Titel, für den Referenten vorgegeben, wie oben –, den vorzutragen ich die Ehre hatte. Einige Abschnitte daraus, gekürzt und überarbeitet, sollen hier folgen und mit Absicht gerade in dieser Nummer ein weiteres Mal jene Eigenarten des Schweizer Milizoffiziers betonen, die ihn von den militärischen Führerkategorien des Auslandes unterscheiden. Ergänzt werden sie mit deutlichen Hinweisen auf die weitreichenden Verpflichtungen für alle, welche sich dieser typisch schweizerischen Aufgabe verschrieben haben. Auf eine Definition der verwendeten Begriffe wie Bildung, Ausbildung, Weiterbildung wird verzichtet. Die Voten der Fachleute hiezu könnten schon ganze Bände füllen – und für das Verständnis der folgenden Zeilen reicht ein durchschnittlich präzises Sprachgefühl ohnehin aus.

Der Schweizer Offizier – ein Sonderfall

Das Seminar der Clausewitzgesellschaft galt ohne Zweifel den «Bildungsgrundlagen» des deutschen Berufsoffiziers. Sein Leitmotiv war die Suche nach jenen tragenden Werten dieses Standes, welche der Zweite Weltkrieg und die Jahre davor verschüttet hatten. Der Schweizer Referent, aus einem Lande mit ungebrochener militärischer Tradition stammend, sollte gleich bei Seminarbeginn zu wegweisenden Erkenntnissen verhelfen – und diese hochgespannten Erwartungen werfen doch ein sehr erhellendes Licht auf die Schwierigkeiten des Auslandes, sich in das Wesen unseres Milizsystems hineinzuwenden. Diesmal ergab sich das Missverständnis – nur für die deutsche Seite überraschend – aus unscheinbarem Anlass: Es geht um das Substantiv «Offizier» und um jene Kategorie von Dienstleistenden, für welche diese Bezeichnung in ihrer grammatikalisch knappsten Form gelten soll. Überall in der NATO, ebenso in der schwedischen oder finnischen

Milizarmee, aber auch in Österreich wird nach allgemeinem Sprachgebrauch unter dem einfachen Hauptwort «Offizier» der Berufsoffizier verstanden. Von ihm war auch an diesem Seminar die Rede, wenn zum Beispiel «Der moderne Offizier und seine Bildung» oder «Die Forderungen an den künftigen Generalstabsoffizier» auf dem Programm standen. Für andere Kategorien von militärisch Graduierten benötigt man im Ausland erklärende Kombinationen wie Offizier auf Zeit oder Reserveoffizier. Bei uns ist es bekanntlich gerade umgekehrt: Der Offizier – in einem Wort und ohne jeden Zusatz – das ist immer und überall und ganz ohne Zweifel der Milizoffizier, und wenn von den Pflichten des Offiziers oder seiner Laufbahn gesprochen wird, so sind es jene des Milizoffiziers. Unterscheidung, zusätzliches Merkmal braucht der andere, der hauptberufliche Soldat, eben der Berufs- oder (unsere Bezeichnung) der Instruktionsoffizier.

Mit «Bildungsgrundlagen des Schweizer Offizierskorps» können demnach immer und überall nur jene

Grundlagen gemeint sein – und das ist ein Sonderfall –, welche der Schweizer (Miliz-) Offizier ausserhalb des militärischen Bereiches, in seinem zivilen Leben, erwirbt und dann jeweils in seine Dienste mitbringt.

Bildung und Weiterbildung des Schweizer Milizoffiziers

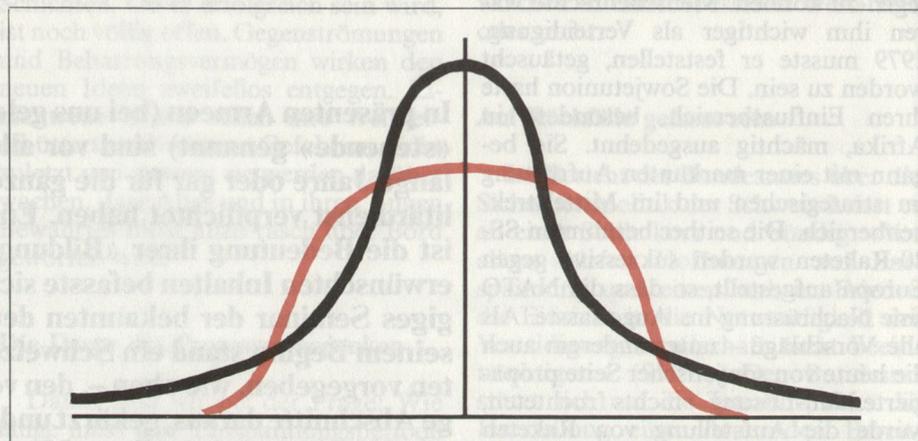
Die Schweizer Milizarmee hat die einzigartige Chance, dass für ihren Offiziersnachwuchs jeweils die **85 bis 90 Prozent Diensttauglichen** eines ganzen Jahrganges zur Wahl stehen. Offizier wird von ihnen, wer sich in 13 Monaten harter militärischer Arbeit, in Theorie und Führungspraxis schliesslich durchsetzt, beurteilt nach Eigenschaften wie Ausstrahlungskraft, Konsequenz, Härte gegen sich selbst. Natürlich überprüft man im Verlaufe der Auswahl auch zivile Verhältnisse und Ausbildung. Der Offiziersanwärter hat eine erfolgreich bestandene Berufslehre oder Schulabschlüsse wie Matura, Lehrpatente und ähnliches vorzuweisen. Maturanden oder Studenten werden weder besonders gesucht noch bei der Auswahl bevorzugt, denn **Kriterien sind Chefqualitäten**, nicht Schulwissen. Aus diesen Gründen stellen denn auch die Berufsleute um 60 Prozent der Offiziersanwärter.

Der junge Schweizer Leutnant hat sich aufgrund von militärischen Fähigkeiten qualifiziert. Er besitzt im Mittel jene Bildung, die unter einem Jahrgang von Berufsleuten, Mittelschülern, Beamten usw. im Mittel eben vorhanden ist. Die Armee gibt ihm während seiner ganzen Grundausbildung in dieser Hinsicht nichts mit.

Später – im Laufe der zivilen und militärischen Karrieren – wird der Miliz eine ganz typische Eigenschaft des Systems zugute kommen, ein freimütiges, fruchtbares Geben und Nehmen zwischen Armee und ziviler Welt: Der Leutnant hat sich während seines militärischen Werdeganges in 72 Wochen als Menschenführer unter schwierigen Umständen bewährt. Er wird jene Werte, die ihm diesen Erfolg ermöglichen, auch in seinem Berufe nutzen können. Die zivilen Bestätigungen wiederum werden ihm während der drei militärischen Wochen des Jahres weiterhelfen, denn viele **Komponenten der militärischen Führungsfähigkeit lassen sich auch im Zivilleben entwickeln und verstärken**.

Geben und Nehmen – aber auch Trennung der Verantwortungsbereiche: Es kann nicht deutlich genug unterstrichen werden, dass keine Dienstherren, keine militärischen Vorgesetzten, keine

Sonderprogramme während der Dienstleistungen, wie alles in präsenten Armeen üblich ist, dem Schweizer Offizier die Verantwortung für seinen Bildungsstand abnehmen. **Die Armee hat in den kurzen Dienstzeiten Wichtigeres zu tun, als Bildungslücken zu schliessen**, sie kann sich nur mit dem strikt Militärischen abgeben und muss mit jenen «Bildungsgrundlagen» auskommen, welche sich ihre Offiziere im Zivilleben erworben haben.



Daraus könnten sehr selbstbewusste Schlüsse folgen, etwa: «Die Milizarmee setzt ein gebildetes Offizierskorps voraus» oder – in Umkehrung einer früher bekannten Sentenz: «**Die Nation ist die Schule der (Miliz)Armee**» – und die Armee kann sich glücklicherweise auf ihre eigentliche militärische Aufgabe beschränken.

Chancen und Risiken

In der Schweizer Miliz sind Auswahl wie Ausbildung der Offiziersanwärter auf sehr viele Waffenplätze dezentralisiert. Natürlich gelten einheitliche Vorschriften und Richtlinien, aber das Ergebnis ist dennoch fern von dem, was ausländische Offiziersanwärterprüfungen oder Heeresoffiziersschulen an Geschlossenheit leisten können. Deshalb ist das Verfahren nicht ohne Risiken, denn erstens prüft die Armee intellektuelle Fähigkeiten oder Schulwissen nur nebenbei und geht davon aus, die zivile Vor- und Weiterbildung garantiere das Nötige (**Die Nation als Schule der Armee**, wie soeben dargelegt!). Zweitens wird über **Führungsfähigkeiten** nur in einer Form von **praktischer Arbeit** entschieden, bei welcher sich die Randbedingungen nicht normieren lassen, weshalb vor allem nicht quantifizierbare, **nicht abschliessend definierbare Werte** über Annahme oder Ablehnung entscheiden. Aus diesen vielfältigen Gründen bleibt viel Ermessensspielraum, besteht die Gefahr von Willkür, sind Fehlentscheide nicht zu verhindern.

Resultat: Das Offizierskorps einer Milizarmee ist unausgeglichen, die Anwärter wegen ihrer sehr unterschiedlichen Herkunft und Schulbildung, die Offiziere aufgrund der ausserordentlich breiten Entwicklung im zivilen Leben nach dem 20. Altersjahr (Schwarze Linie der Skizze).

In einer präsenten Armee mag das Ganze viel kompakter um einen Mittelwert gruppiert sein (rote Linie der

Skizze), schon in der Ausgangslage wegen der verlangten Mittelschulbildung, später sehr deutlich als Folge des gemeinsamen Bildungs-, ja Lebensweges.

Aber jene Persönlichkeitswerte, welche den guten Offizier erst ausmachen, sind keine blosse Funktion des mehr oder weniger gefüllten Schulsackes; sie lassen sich nie und nirgends zahlenmässig quantifizieren und dann in Ranglisten darstellen; zuverlässiger Schutz vor Irrtümern ist nicht zu haben, langjährige Werksgarantien noch weniger. So hat denn die Miliz in untern wie in obern Rängen sicher einige Chargierte, welche von ihren Aufgaben gelegentlich überfordert werden. Ebenso gewiss kennt sie hingegen hochqualifizierte Chefs, die in Offiziersprüfungen nach ausländischen Mustern durchgefallen wären.

Nochmals anhand der Skizze, diesmal zur Darstellung der Qualitätsverteilung: Sicher geht die Asymptote der Miliz im kritischen Bereich – dort, wo die Minderbegabten stehen – langsamer gegen Null als in ausländischen Armeen, andererseits hat sie vielleicht auch mehr wirkliche Spitzenköpfe, und dieser hochgemute Anspruch lässt sich sogar belegen: Der Offiziersnachwuchs stammt aus dem grössten Reservoir des Landes – aus allen diensttauglichen jungen Männern!

Mit zunehmendem Alter wächst die Führungserfahrung, denn (Miliz)Offiziere erleben ihren Ernstfall täglich, vor allem dann, wenn ihre Verantwor-

tungsbereiche sich ausweiten. Selbstverständlich ist solche Führungserfahrung auch in grossem Masse militärisch nutzbar. Zwar geht es unter den normalen zivilen Umständen nicht gerade um Leben und Tod, aber der Chef wird doch häufig Fehler in Lagebeurteilungen oder Verspätungen bei Entschlüssen sehr direkt und sehr schmerzhaft zu spüren bekommen, anders als der Berufsoffizier während des Friedensdienstes in der Kaserne – während einer Tätigkeit also, die doch nur äusserst selten jene Intensität erreicht, welche im Kriege alltäglich wäre.

Ein Grundproblem der Schweizer Milizarmee

Präsente Armeen formen ihre Wehrpflichtigen während 12 und mehr Monaten, eine Dauer, welche tiefe Einflussnahme erlaubt. Zudem bilden Längerdienende und Berufssoldaten ein stützendes Korsett. Die Miliz dagegen muss sich mit vier Monaten begnügen. Wohl leisten die Leute danach noch manchen Dienst von drei Wochen, aber eben jedesmal nach 49 Wochen Zivilleben unter zivilen Führungsstilen und gemäss zivilem Leistungsverständnis. Doch ist nicht etwa die kurze Ausbildungszeit die schwierigste Herausforderung – die lässt sich mit Geschick und Einsatzbereitschaft bestehen –, sondern die Kehrseite des wohlwollenden Urteils «Die Schweiz hat keine Armee, die Schweiz ist eine

Armee»: Reibungen sind unvermeidlich, wenn gegen 12 Prozent der Bevölkerung im Milizsystem Militärdienst leisten, denn mehr als je werfen zivile Gewohnheiten und Wertvorstellungen ihre langen Schatten bis in die Truppe hinein und bringen ihr etwelche Schwierigkeiten aus ungewohnter Richtung. Ihre feste Verankerung ist im In- und Ausland schon oft und hoch gerühmt worden, doch schliesst dieser erfreuliche Zustand ebenfalls ein, dass sie rasch und sensibel schon auf schwache Erschütterungen ihres zivilen Fundamentes reagiert. Oft trägt dann das militärische Umfeld noch dazu bei, Tendenzen zu verstärken und Abwehrlösungen zu versteifen. «Die Nation als Schule der Miliz», Verwendung ziviler Führungserfahrungen in der Armee – daran sind in unsern Tagen **Abstriche nötig**.

Besondere Hürden und Hilfsmittel der Miliz

Die **Spannungen zwischen Armee und heutiger Gesellschaft** sind nicht aufhebbar, und Konzessionen dürfen von der militärischen Seite nicht verlangt werden, weil die Verpflichtung zur hohen Verteidigungsbereitschaft keine Konzessionen gestattet. Der **Milizoffizier kann nicht ausweichen**, im Gegensatz zum Berufsoffizier des Auslandes in seinen viel geschlosseneren Arbeitsfeldern. Er wird **persönlich** von

den schnellen Veränderungen in seiner zivilen Umwelt mitgerissen und hat dennoch während weniger Wochen pro Jahr den konstanten militärischen Imperativen zu gehorchen, wie schwer auch immer der Übergang vom zivilen in den militärischen Alltag seinen Unterstellten und auch ihm selber fallen mag.

Einiges von dem, was er in diesem Wechselbad braucht, kann er lernen oder à jour bringen, lange vor der Probe aufs Exempel in der praktischen Arbeit mit der Truppe, nämlich durch **konstante ausserdienstliche Bildung und Weiterbildung – in eigener Verantwortung** notabene, denn anders als in präsenten Armeen, das sei hier wiederholt, kümmern sich keine staatlichen Dienstherren und keine militärischen Institutionen darum, dass er ausserhalb des militärischen Fachwissens nicht dort stehen bleibt, wo er einmal als junger Leutnant angekommen ist. **Die Milizarmee setzt ein gebildetes Offizierskorps voraus!**

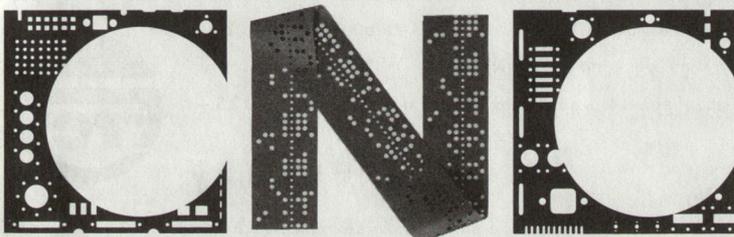
Wer sich als Offizier dieser besonderen Verantwortung bewusst ist oder sie dank der Lektüre dieser Zeilen wieder erkennt, der wird von Weiterbildungsmöglichkeiten, darunter eben auch von militärischen Fachschriften samt der ASMZ, eher Gebrauch machen – womit die gedankliche Verbindung zum Editorial und zum Fragebogen, der dieser Nummer beiliegt, hergestellt wäre! ■

**Unsere Spezialität:
Vermögensverwaltung –
persönlich,
leistungsbezogen,
integral.**

**Unsere Anlagepolitik:
Traditionell schweizerisch –
weltweit orientiert.**

BANK VONTOBEL
Zürich

Bahnhofstrasse 3 · CH-8022 Zürich
Tel. Bank: 01/488 71 11 · Tel. Börse: 01/211 82 70
Telegramm: CAPBANK · Telex: 812306



**CNC Koordinaten Stanzen
auf Raskin RT 80**

0,5 bis 6,0 × 750 × 1000 / 3000
Verlangen Sie Offerte
Ringele AG
Metallwarenfabrik, 4103 Bottmingen
Tel. 061/474444, Telex 63639 riag ch

