

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2009)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Förderung des Offiziersnachwuchses  
**Autor:** Beck, Roland  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-348851>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 14.03.2025

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



Les services à la troupe, l'avancement, la carrière et la vie civile imposent une planification importante au niveau de la relève des personnels.  
Toutes les photos © bat chars 17.

## Formation

### Förderung des Offiziersnachwuchses

#### **Oberst i Gst Roland Beck**

Chefredaktor ASMZ

Unsere Milizarmee steht und fällt mit dem Milizoffizierskorps. Im letzten Jahr haben wir rund 240 Offiziere zu wenig rekrutiert, um den zukünftigen Offiziersbedarf zu decken. Stäben von Truppenkörpern und Heeresseinheiten fehlen die Stabsoffiziere. Vondenangehenden Generalstabsoffizieren sind nur noch rund 20% echte Milizoffiziere. Wir haben allen Grund, uns vermehrt um den Offiziersnachwuchs zu kümmern und die Rahmenbedingungen für Milizoffiziere zu verbessern.

Bei der Kaderrekrutierung müssen die Besten und Fähigsten eines Rekrutenjahrganges für die Offizierslaufbahn gewonnen werden. So können wir die kurzen Ausbildungszeiten rechtfertigen und die fehlende Kriegserfahrung wettmachen. Daraus resultiert als wichtigste Konsequenz, dass die Offizierslaufbahn attraktiv bleiben muss und wir keine Anstrengung scheuen dürfen, diese in Zukunft noch attraktiver zu gestalten. Konkret heisst dies, die Rahmenbedingungen für die Tätigkeit der Milizoffiziere zu verbessern und Missstände vor allem in den Fortbildungsdiensten zu beseitigen. Einen ersten Beitrag dazu haben wir bereits geleistet, indem wir die Offiziersausbildung in der Armee XXI auf ein Jahr konzentriert und mit dem Dreistartmodell eine flexiblere Planung der Weiterausbildung zum Offizier ermöglicht haben. Doch weitere Verbesserungen der Rahmenbedingungen sind nötig.

#### **Rahmenbedingungen für Milizkader verbessern**

Bekanntlich liegt der Teufel im Detail. Unsere Anstrengungen müssen hauptsächlich darauf abzielen, die Rahmenbedingungen für die praktische Führungstätigkeit der mittleren Offiziersränge zu verbessern. So müssen wir beispielsweise die Personaladministration (PISA) und die Logistik kundenfreundlicher organisieren. Aber auch die Laufbahnplanung und Laufbahnsicherheit für den einzelnen Milizoffizier kann und muss verbessert werden. Die Flexibilität in Fragen der Ein- und Umteilung ist ungenügend und kann verbessert werden. So soll

ein Berufsspezialist sein Spezialwissen der Armee ohne grosse administrative Umstände zur Verfügung stellen können.

Ein wichtiger Aspekt bei der Kaderrekrutierung ist die Frage, welche Führungserfahrung kann ich mit der Weiterausbildung zum Offizier gewinnen und welches sind meine Karriereaussichten. Der Milizoffizier will hauptsächlich Führungserfahrung gewinnen, also muss er bereits im praktischen Dienst die Möglichkeit haben, einen Zug zu führen, und darf nicht als Gehilfe eines höheren Offiziers in der Büroarbeit versinken. In Fragen der Karriereaussichten muss deutlicher signalisiert werden, dass Milizoffiziere neben Berufsoffizieren auch zu höheren und höchsten Kommandostellen gelangen können. Die Verkleinerung der Armee darf nicht dazu führen, dass die Milizoffiziere völlig aus den höheren Kommandostellen verdrängt werden. Es muss auch möglich bleiben, dass Milizoffiziere höhere Kommandofunktionen als Teilzeitbeschäftigung ausüben und so ihrer zivilen Berufstätigkeit in reduziertem Masse nachgehen können.

#### **Attraktivität der Offizierslaufbahn erhöhen**

Um die Attraktivität der Offizierslaufbahn zu erhöhen, muss auch der Tätigkeit vieler Offiziere in Stäben grössere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Es darf nicht sein, dass Milizoffiziere in höheren Stäben nur als Führungsreserve, Nachtablösung und Zudiener verwendet werden. Ihre Kompetenz muss durch frühzeitiges Einbeziehen in die Planungs- und Führungsarbeit so gefördert werden, dass sie ihre Stabsfunktion vollwertig ausüben können. Dass Stabsoffiziere am Einrückungstag mit der Bemerkung nach Hause geschickt werden, man brauche sie nicht, darf nicht mehr vorkommen. Auch widerspricht einem geordneten Dienstbetrieb, wenn Milizoffiziere in höheren Stäben sich selber die Aufträge geben müssen, weil die Berufsorganisation den Dienst ungenügend vorbereitet hat.

Alles andere als motivierend für eine Offizierslaufbahn ist die Aussicht, in einer Reserveformation ohne Trup-

pen eingeteilt zu werden. Führen und Üben ohne Truppe schafft das Gegenteil von Führungserfahrung: Verdruss und Demotivation. Deshalb ist sehr zu hoffen, dass die Idee der Reservebrigaden im Entwicklungsschritt 08/11 nochmals überdenkt und einer besseren Lösung zugeführt wird. Viele Armeen stehen vor ähnlichen Problemen, doch die wenigsten sehen die Lösung in truppenlosen Geisterstäben. Sie finden meist die Lösung, indem sie nur Teile der vorgesehenen Truppen unterstellen und die fehlenden Truppen erst bei zunehmender Bedrohung aktivieren oder im Rahmen des Aufwuchses rekrutieren. Der Milizorganisation abträglich ist des Weiteren ein sich überschlagender Reformeifer. Insbesondere Offiziere müssen durch Fachkompetenz täglich ihre Autorität von neuem unter Beweis stellen. Sie müssen deshalb über gesichertes und vertieftes Wissen und Können verfügen. Werden jedes Jahr neue Techniken und Taktiken eingeführt, so gefährdet dies nicht nur den Führungserfolg, sondern auch das Ansehen des gesamten Milizkaderns.

### Militärische Kultur pflegen

Schliesslich darf auch die militärische Kultur in unserer Armee nicht vernachlässigt werden, wollen wir auch in Zukunft die Attraktivität der Offizierslaufbahn gewährleisten. Die militärische Kultur hat in den letzten Jahren durch die Auflösung von Traditionsverbänden, aber auch durch zu grosse Zugeständnisse an den Zeitgeist stark gelitten. So wurden beispielsweise die Offiziere äusserlich der Mannschaft angezogen und sinnvolle Privilegien weitgehend abgeschafft. Offiziersmessen und Offiziersunterkünfte, Offiziersuniformen und Offiziersmützen waren in den Augen vieler Offiziere eine Anerkennung für das ausserordentliche Engagement, welches sie als Staatsbürger in Uniform geleistet haben. Doch viele Leute sehen das auch heute anders. Es sind deshalb besondere Anstrengungen nötig, diese sinnvollen Privilegien für Offiziere wieder einzuführen. Dies umso mehr, als vor allem junge Offiziere auf diese Privilegien grossen Wert legen und oft die Strapazen und das spätere ausserordentliche Engagement als Milizoffizier auf sich nehmen, weil ihnen der Staat im Gegenzug diese Privilegien als Anerkennung und Wertschätzung zubilligt. Wenn wir uns die vielen Vakanzen in den Stäben vor Augen halten, haben wir allen Grund, vermehrte Anreize für die Offizierslaufbahn und die Bereitschaft für die Weiterausbildung zu höheren Offiziersrängen zu schaffen. Dabei geht es nicht nur um die Quantität der Offiziere, sondern ebenso um die Qualität. Wie wir bereits festgestellt haben, verlangt unser Milizsystem, dass wir auch in Zukunft die Fähigsten und Besten eines Rekrutenjahrganges für die Offiziersausbildung und die Weiterausbildung zu Stabsoffizieren gewinnen. Bleibt zu erwähnen, dass eine Verstärkung der Berufskader und damit eine bessere Ausbildung und Unterstützung der Milizoffiziere auch ein wichtiger Faktor zur Verbesserung unseres Milizsystems ist. Zwar ist die Zusammenarbeit von Berufs- und Milizkadern in den Lehrverbänden gut eingespielt, doch fehlen Berufskader in der Vorbereitung und Durchführung von anspruchsvollen Übungen in den Fortbildungsdiensten der Brigaden und Territorialdivisionen. Diese Verstärkung der Berufsorganisation darf aber nicht auf Kosten der Qualität der

Berufsoffiziere erfolgen. Die Wiedereinführung der Militärschulen neben der Militärakademie an der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich lässt gewisse Zweifel aufkommen.

### Fazit

Zusammenfassend können wir festhalten, die Miliz ist für den neutralen Kleinstaat Schweiz, der keine Angriffskriege führt und auch nicht Interventionen in fremden Ländern durchführt, die über Jahrhunderte bewährte Wehrorganisation. Dass diese Wehrorganisation auch in Zukunft zu genügend qualifizierten Milizkadern kommt, muss die Attraktivität insbesondere der Offizierslaufbahn erhöht werden. Die Möglichkeit, praktische Führungserfahrung zu gewinnen und diese für die zivile Führungstätigkeit zu nutzen, wird dabei die ausschlaggebende Rolle spielen. Dazu gehören praktische Dienste und später Stabsdienste mit unterstellten Truppen. Geisterstäbe ohne Truppen fördern Verdruss und Demotivation. Zudem vermitteln sie ein Gefühl ineffektiver Arbeit und von Zeitverschwendung. Die Laufbahn muss für Milizoffiziere bis in hohe und höchste Kommandostellen offen bleiben. Durch gute Vorbereitung der Dienste vonseiten der Berufsorganisation soll eine maximale Effizienz der Arbeit sichergestellt werden. Die Ausbildung zum Offizier und insbesondere zum Generalstabsoffizier darf ausserordentlich anspruchsvoll sein, nur so gelingt es uns auch in Zukunft, die besten und fähigsten zivilen Führungskräfte für die Armee zu gewinnen.

R.B.

Synchronisation des cadres et préparation des exercices de section sur la place de tir de Wichlenalp (GL).

