

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 133 (1967)  
**Heft:** 4  
  
**Rubrik:** Was wir dazu sagen

### **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:** 23.02.2026

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

und sturer Hartnäckigkeit, zwischen Entschlossenheit und Leichtsinns streng zu unterscheiden.

Es genüge heute nicht mehr, so schreibt Tschubarow, daß die Offiziere einzig auf Grund ihrer Haltung und ihrer technischen Kenntnisse qualifiziert werden. In vermehrtem Maße seien die wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Feststellung der Neigungen und Charaktereigenschaften von Soldaten und Offizieren anzuwenden.

Als praktische Möglichkeit der psychologischen Erziehung nennt der Verfasser die taktischen Übungen, bei welchen aber nicht nur technische und taktische Erschwerungselemente einge-

baut werden, sondern in welchen die Soldaten und Offiziere auch besonderer psychologischer Belastung ausgesetzt werden, wie sie im Kriegsfall vorkommen kann.

Tschubarow verlangt, daß in den Offiziersschulen eine genügende Stundenzahl für Unterricht in Psychologie reserviert, daß für die Einheitskommandanten und Stabschefs die Psychologie als obligatorisches Prüfungsfach an den höheren Militärschulen eingeführt wird und daß in den Militärkreisen spezielle «Räte für psychologische Vorbereitung der Truppe» gebildet werden, die aus erfahrenen Offizieren und Ärzten zusammengesetzt werden sollen.

G. B.

## WAS WIR DAZU SAGEN

### Zum Problem der Offiziersauswahl

Von Hptm. F. Krayenbühl

Bekanntlich gehört die Kaderplanung und -auslese nicht nur im wirtschaftlichen und wissenschaftlichen, sondern gerade auch im militärischen Bereich zu den vordringlichsten Aufgaben jeder Führung. Dabei besteht eine der heiklen Seiten des Problems darin, daß sich Mängel des Systems und persönliche Versäumnisse selten sofort, jedoch meist langfristig auswirken, und zwar in Momenten, wo Korrekturen nicht mehr unmittelbar zur Wirkung gebracht werden können. Je kleiner dann das zur Verfügung stehende Reservoir an Nachwuchskräften und der dadurch vorhandene Pufferbereich sind, desto unheilvoller wirken sich allfällige Fehler aus. Eine verhältnismäßig kleine und viel qualifizierte Führungskräfte beanspruchende Truppengattung, wie beispielsweise die MLT, bekommt aus diesem Grunde solche Unterlassungen besonders stark zu spüren; sie wirken sich aber darüber hinaus zusätzlich wegen des ernst zu nehmenden Umstandes aus, daß die Art und Weise der Kaderauswahl sich relativ rasch auf das Renommee der betreffenden Truppengattung auswirkt und so oft gerade die qualifizierten Anwärter in ihrer Waffenwahl bestimmt.

Immer wieder hört man das gewichtige Argument zugunsten der Milizarmee, einer ihrer Vorteile bestehe darin, daß sie sich das gesamte Begabungs- und Führungspotential eines Volkes zunutze machen könne. Auch ich stehe diesem Argument positiv gegenüber und anerkenne, daß seit Jahren, namentlich bei der Einteilung von Wehrmännern, nach Möglichkeit ihre zivile Vorbildung in Berücksichtigung gezogen wird<sup>1</sup>. Hingegen haben gewisse Beobachtungen, die ich als Kommandant einer Leichten Panzerkompanie machen konnte, Zweifel in mir aufkommen lassen, ob dies bei der Offiziersauswahl in befriedigender Weise der Fall sei. Bei der Auswahl der Offiziere, die ja das Grundreservoir für sämtliche Führungschancen in der Armee darstellen, geht es meines Erachtens nicht ausschließlich darum, mittels mehr oder weniger herkömmlicher Methoden die dafür geeigneten Leute ausfindig zu machen und vor allem keine «Nieten» zu fischen, vielmehr bin ich überzeugt, daß wir als kleine Armee es uns nicht leisten können und dürfen, Fähigkeitenpotential zu verschleudern, und daß wir alles daransetzen müssen, dieses vollständig auszuschöpfen.

Solches Fähigkeitenpotential ist glücklicherweise auf einer breiten Basis anzutreffen. Wenn wir jedoch die heutigen sozialen Verhältnisse und Bildungsmöglichkeiten in unserem Lande be-

rücksichtigen und wenn wir das zweifellos richtige Argument anerkennen, daß eine überdurchschnittliche Schulbildung – die eine gewisse Bewährung im geistigen Konkurrenzkampf des Zivillebens in sich schließt – der militärischen Führung nutzbar gemacht werden sollte, konzentriert sich unser Interesse natürlicherweise auf die Berufsgruppe der Studenten, unserer künftigen Akademiker. Der Wert einer akademischen Ausbildung mag sich auf der Stufe des Unteroffiziers und teilweise auch des Zugführers noch nicht stark auswirken; daß sie jedoch für die mittleren und höheren Chargen der militärischen Führung eine wertvolle Voraussetzung darstellt, mag die folgende Zusammenstellung aus einem mir zugänglichen Kommandobereich zeigen:

#### Prozentualer Akademikeranteil

Unteroffiziere eines Aufklärungsbataillons .....	5 % (5)
Offiziere eines Aufklärungsbataillons .....	46 % (21)
Kompagnie-, Bataillons- und höhere Kommandanten einer Mechanisierten Division .....	48 % (62)
Bataillons- und höhere Kommandanten einer Mechanisierten Division .....	52 % (13)

Die in Klammern angeführten absoluten Zahlen zeigen noch ein Weiteres, Wesentlicheres: Von den in einem Aufklärungsbataillon vorhandenen Akademikern, die eine Unteroffizierschule bestanden hatten und somit für eine militärische Führerstellung als befähigt befunden worden waren, wurden 80 % zum Offizier weiter ausgebildet. Analysiert man die einzelnen Einheiten des Aufklärungsbataillons, die, abgesehen von den Spezialisten der Aufklärungs-Stabskompanie, vier verschiedene Waffen repräsentieren, ergeben sich starke Unterschiede; am ungünstigsten schneiden die beiden Leichten Panzerkompanien ab, wo lediglich 66 % der zum Unteroffizier ausgebildeten Akademiker Offiziere wurden. Ein bedeutend extremeres Beispiel erlebte ich mit meiner ehemaligen Rekruteneinheit: Von sieben Studenten erhielten drei den Vorschlag für die Unteroffizierschule, was darauf hindeuten dürfte, daß die Beurteilungsmaßstäbe streng waren; was unter diesen Umständen erstaunt, ist die Tatsache, daß trotz der strengen Auswahl kein einziger dieser drei nachmaligen Unteroffiziere zum Offizier vorgeschlagen wurde. Ich vermute, daß andere Kommandanten aus ihrem Erfahrungsbereich ähnliche Beispiele kennen.

Versucht man den Ursachen dieses unbefriedigenden Tatbestandes nachzugehen, muß man sich sowohl die Lage des jungen zu beurteilenden Unteroffiziers als auch diejenige der für die Beurteilung verantwortlichen Vorgesetzten vorstellen. Ein Student, der den Korporalsgrad abverdient, hat im allgemeinen 12 bis 13 Schuljahre und einige Semester Hochschulstudium

<sup>1</sup> Vergleiche hierzu auch: Oberstkorpskommandant P. Hirschy, «Wege einer wirksameren militärischen Ausbildung», NZZ Nr. 178 vom 16. Januar 1967.

hinter sich. Praktische Arbeit hat er in diesem Zeitpunkt seines Lebens selten geleistet, und sein Bekanntenkreis setzt sich aus gleichgestellten Alterskameraden zusammen. Im Militär wird er vor seine erste Führungsaufgabe gestellt, die in verschiedenen Beziehungen schwer, in menschlicher Beziehung überhaupt die schwerste in der ganzen militärischen Hierarchie ist. Gegenüber seinen Unteroffizierskameraden wird der Student in praktischen Belangen und in menschenpsychologischer Hinsicht bedeutend weniger Erfahrung haben. Hingegen werden ihm sein Denkvermögen und seine im allgemeinen gute körperliche Konstitution helfen, auftretende Schwierigkeiten zu überwinden. Es darf aber gewiß keineswegs negativ gewertet werden, wenn es ihm auf dieser Entwicklungsstufe noch nicht gelingt, seine ganze Persönlichkeit zur Entfaltung zu bringen, dies ganz besonders nicht bei unseren Verhältnissen, wo die methodische Erziehung zum militärischen Vorgesetzten meistens recht rudimentär ist. Im Gegenteil, die Reserven eines jungen Unteroffiziers sind nicht hoch genug einzuschätzen. Aus diesem Grunde wird eine gewissenhafte Beurteilung sich neben der Erfassung meßbarer Faktoren (Intelligenz, körperliche Leistungsfähigkeit, militärisch-technische Leistungen) vor allem darum bemühen müssen, diese nicht meßbaren und oft noch nicht vollständig entwickelten Persönlichkeitswerte einzubeziehen.

Für die Beurteilung ist bekanntlich der Schulkommandant verantwortlich. Beratende und voneinander unabhängige Stimmen haben dabei der Instruktionschef, der Kompagniekommandant (Oberleutnant) und der Zugführer. Ich habe in meinem Erfahrungsbereich die Beobachtung gemacht, daß ein mehrere Einheiten betreuender und mit administrativer Arbeit stark belasteter Schulkommandant manchmal eher selten die Möglichkeit hat, der Truppe während der Arbeit im Felde zu folgen, so daß seine Eindrücke von einzelnen Unteroffizieren in einem solchen Falle Zufallseindrücke bleiben. Um so mehr ist er daher auf die Informationen seiner Mitarbeiter angewiesen, was ein einwandfreies Vertrauensverhältnis voraussetzt. Diese Informationen teilen sich meistens in zwei Gruppen. Auf der einen Seite stehen die Meinungen des jungen Zugführers und des an Jahren und Erfahrung nur wenig älteren Kompagniekommandanten; ihre Urteile werden oft ähnlich lauten, denn der tägliche intensive menschliche Kontakt bringt bei einem befriedigenden gegenseitigen Verhältnis gerade in Fragen der Menschenbeurteilung im allgemeinen eine weitgehende Übereinstimmung. Auf der anderen Seite steht die Meinung des erfahreneren und überlegeneren Instruktionschefs; hier geschieht es nun leider oft, daß dieser Instruktionschef gerade in der entscheidenden letzten Phase der Rekrutenschule abkommandiert wird und somit seine Meinung nicht oder nicht rechtzeitig zum Zuge kommen kann. Dem Schulkommandanten bleibt angesichts dieser Lage die einzige Möglichkeit, sich neben seiner eigenen Einsicht auf das Urteil von Zugführer und Kompagniekommandant zu stützen. Damit tragen diese jungen Offiziere eine enorme Verantwortung, eine Verantwortung, von welcher sie meiner Überzeugung nach

überfordert sind. Von einem zweiundzwanzigjährigen und einem achtundzwanzigjährigen jungen Mann kann man einfach nicht erwarten, daß sie nicht meßbare Persönlichkeitswerte eines wenig jüngeren, manchmal geistig überlegenen Menschen sicher und richtig beurteilen, ganz besonders dann nicht, wenn es sich um einen «schwierigen Untergebenen» handelt, was bei denkenden Studenten nicht selten der Fall ist.

Man wird mir entgegen, kein System sei ideal, speziell wenn man daran den ungünstigsten Fall ausprobieren. Zum ersten habe ich leider diesen ungünstigsten Fall schon erlebt, und zum zweiten handelt es sich hier um ein so wichtiges Problem für unsere Armee (und auch für den einzelnen Menschen), daß man in seinen Anstrengungen um die Verbesserung des Systems nicht nachlassen darf. Dabei tut es gut, den Blick über die Schweizer Grenzen hinaus, beispielsweise zum amerikanischen Heer, wandern zu lassen oder die Methoden unserer Fliegertruppe näher unter die Lupe zu nehmen. Es liegen heute genügend Erfahrungen vor, die beweisen, daß es zuverlässige psychologisch-psychiatrische Untersuchungsmethoden gibt, gerade die erwähnten nicht meßbaren Persönlichkeitswerte zu erfassen<sup>2</sup>. Neuerdings erfolgt ja erfreulicherweise auch die Selektion von Panzerbesatzungen nach psychiatrischen Gesichtspunkten<sup>3</sup>.

Warum werden solche Methoden nicht bei der Offiziersauswahl angewendet? Die Wichtigkeit des Problems und die damit verbundenen finanziellen Konsequenzen würden einen solchen Aufwand doch sicher lohnend erscheinen lassen. Es mutet angesichts der beschriebenen Umstände etwas merkwürdig an, daß man ausgerechnet bei der entscheidenden Frage der Offiziersauswahl weitgehend gefühlsmäßig vorgeht. Ich glaube, wir können uns solche veralteten Methoden heute nicht mehr leisten. Dabei möchte ich den Wert des militärischen Urteils keineswegs in Zweifel ziehen; in der Frage des Charakters und der Persönlichkeit des Anwärters sollte es jedoch eine sinnvolle fachmännische Ergänzung finden. Diese könnte beispielsweise in der Weise erfolgen, daß Anwärter durch eine militärisch nicht engagierte Person psychologisch-psychiatrisch untersucht würden und daß dieses Gutachten dem Schulkommandanten nebst den übrigen zivilen und militärischen Informationen zur Entschlußfassung zur Verfügung stehen würde. Ich mache mir keine Illusionen: Das Bild würde sich nicht wesentlich verändern, aber doch sicher um ein wenig. Es geht aber auch nicht um umstürzende Veränderungen; dafür ist das heutige Gesamtbild zu günstig. Wenn es uns jedoch gelingt, mit einer Methode im angedeuteten Sinne dieses wenige zu erreichen, würde sich, glaube ich, der Mehraufwand lohnen. In der heutigen Zeit allgemeiner Wertumschichtungen steht meines Erachtens für die Armee in der Frage der richtigen Kaderauswahl sehr viel auf dem Spiel.

<sup>2</sup> Vergleiche den Beitrag von Major H.-K. Knoepfel in der ASMZ Nr. 12/1966 zu diesem Thema.

<sup>3</sup> Vergleiche hierzu: Hptm. A. Stucki, «Die Auswahl der Panzerbesatzungen nach psychiatrischen Gesichtspunkten», ASMZ Nr. 12/1962.

*«Wie ich am Anfang dargelegt habe, sollte heute das Hauptziel der Ausbildung sein, die natürlichen Anlagen und die Initiative des Soldaten zu fördern, statt ihn wie ein winziges Rädchen zu behandeln, welches in eine riesige, ineinandergreifende Maschine zu passen hat. Alle Vorschriften, die sich mit Kriegführung befassen, und alle Reglemente für das Verhalten des einzelnen haben den Zweck, Ordnung in die kämpfende Maschine zu bringen, und nicht, den Geist desjenigen, der sie liest, lahmzulegen.»*

S. L. A. Marshall