

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 153 (1987)

Heft: 11

Artikel: Gedanken Edgar Schumachers zum Beruf des Offiziers : grundsätzliche Aussagen zu einem aktuellen Problem

Autor: Steiger, Rudolf

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-57799>

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: 14.01.2026

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

horsam weckt höchstens den passiven Mut. Jene tätige Tapferkeit, jene Kühnheit, die zur Tat und zum Sieg anreizt, gedeiht nur aus Disziplin.»²²

Besonders konsequent und anspruchsvoll ist eine weitere Formulierung: «Disziplin ist eine edle Form des Egoismus. Nur der Mensch, der etwas auf sich hält, kann Disziplin haben. Ich muss so handeln, weil ich es meinem Wesen schuldig bin.»²³

Schlusswort

Wir haben einige Schriften Edgar Schumachers etwas näher betrachtet und dabei wohl festgestellt, dass wir immer wieder auf Ideale gestossen sind. Vielleicht haben sie gerade heute, wo vielerorts materielle, ungeistige Werte zuvorderst stehen, wieder erhöhte Bedeutung, obwohl sie bestimmt nicht leicht zu verwirklichen sind. Ich bin aber der Meinung, dass Verwirklichung gar nicht die Absicht des Autors war. Vielmehr wollte er damit die allgemeine Richtung vorgeben, um dann jeden einzelnen nach dessen Möglichkeiten walten zu lassen. Er wollte mit seinen Werken das bewirken, was er als Führer getan hat: im Hintergrund stehen und sachte lenken.

Im militärischen Schlüsselwerk Edgar Schumachers «Vom Beruf des Offiziers», das als «Vermächtnis eines erfahrenen Berufsoffiziers» bezeichnet werden sollte, kommt immer wieder deutlich zum Ausdruck, dass die geistigen und menschlichen Werte im Vordergrund stehen müssen. Jeder, der Führungserfahrung hat, weiss, dass durch das gegenseitige Vertrauen zwischen Vorgesetztem und Untergebenem gewaltige Leistungen vollbracht werden können.

Ist es Edgar Schumacher gelungen, seine Schriften voll in die Tat umzusetzen? Direkt betrachtet und den Worten ehemaliger Untergebener folgend, lautet die Antwort: wohl nicht. Die Werke sind aber auch keine Handbücher, sondern «Seelenelixiere», die man zu kosten befähigt sein muss. Es braucht schon einen gewissen Reichtum, um sie aufnehmen zu können. Dort, wo sie auf Leere treffen, fallen sie durch.

Edgar Schumacher hat uns ein reiches Vermächtnis hinterlassen, von dem wir noch lange zehren können. Wir werden am 4. Dezember in grosser Dankbarkeit seiner gedenken. ■

Gedanken Edgar Schumachers zum Beruf des Offiziers

Grundsätzliche Aussagen zu einem aktuellen Problem

Professor Dr. Rudolf Steiger

Im Zusammenhang mit dem Instruktorenberuf sind in den letzten Jahren von ganz verschiedenen Seiten in zunehmendem Masse besorgte Fragen gestellt, ernst zu nehmende Probleme aufgeworfen und durchaus realisierbare Lösungsvorschläge unterbreitet worden. Einige ausgewählte Fragen, Ideen und Anträge aus parlamentarischen Interpellationen, Eingaben von Offiziersgesellschaften und Zeitungsbeiträgen zum Instruktorenberuf sollen im folgenden Beitrag für einmal aus grösserer Distanz betrachtet werden – einer Distanz, die auf dem im Jahre 1957 erschienenen Buch «Vom Beruf des Offiziers» des 1967 verstorbenen Divisionärs Edgar Schumacher beruht. Und wahrscheinlich stellen wir fest, dass Edgar Schumacher zu einigen aktuellen Problemen des Instruktorenberufs grundsätzliche und zeitlos gültige Gedanken formuliert hat. Diese Gedanken sind nicht präzise Antworten auf konkrete Fragen, sondern Denkanstösse, die uns bei der Formulierung von Antworten und Lösungsvorschlägen helfen und vor allem bereichern können.*

Ein Instruktionsoffizier auf 70 Milizoffiziere

An der wissenschaftlichen Herbsttagung 1985 beschäftigte sich der Schweizerische Arbeitskreis Militär + Sozialwissenschaften (SAMS) intensiv mit dem Thema: Der Instruktionsoffizier – ein ungewöhnlicher Beruf in der Schweiz.¹ Dabei ist in den verschiedenen Referaten und Diskussionsrunden deutlich geworden, dass die Bezeichnung «ungewöhnlich» nicht nur absolut richtig, sondern zudem mehrdeutig und vielschichtig ist. So darf man den Beruf des schweizerischen Instruktionsoffiziers sowohl im Vergleich mit den meisten zivilen Berufen als ungewöhnlich bezeichnen, aber durchwegs auch im Vergleich zu den Berufsoffizieren vieler ausländischer Armeen.

Wenn man sich dann aber noch ver gegenwärtigt, dass in der Schweizer Armee von gegenwärtig rund 45 000 Offizieren nur ungefähr 650 dem Instruktionskorps angehören, also auf rund 70 Milizoffiziere nur gerade ein Instruktionsoffizier kommt, kann auch

vom Milizprinzip her das «berufsmässige Offizier-Sein» als ungewöhnlich bezeichnet werden.² Edgar Schumacher schreibt zum Offiziersberuf in unserer Milizarmee:

«Jedermann ist so sehr Soldat, dass ihm das Soldatsein von Beruf wie etwas fast Paradoxes vorkommt. Übung und Erfahrung von Jahrhunderten haben es dazu gebracht, dass jeder Taugliche, unbeschadet seiner bürgerlichen Tätigkeit, ein ganzer Soldat werden kann, dass der Begabte die Obliegenheiten des militärischen Chefs bis zu den obersten Stufen vollwertig zu erfüllen mag, ganz gewiss mit ausserordentlicher Hingabe nach Zeit und Arbeit, aber doch immer im betonten Sinne des Nichtberufsmannes. Wo findet sich hier der Platz für den Berufsoffizier?»³

Edgar Schumacher erläutert dann, dass man, um diese Frage unbefangen beantworten zu können, vielleicht weniger an die Führung, sondern eher an die Ausbildung der Armee denken müsse und fährt fort: «Und wie die Erziehung des jungen Menschen ganz gewiss nicht in der Schule allein vor sich geht und doch wieder wohl nicht ohne Schaden den Lehrer entbehren kann, so ist im Gefüge der militärischen Heran-

*Biographische Angaben zu Div Schumacher im Artikel von Hptm Käch, Seite 705.

bildung der Berufsoffizier fürwahr nicht der einzige, aber ganz gewiss auch nicht ersetzbar.»⁴

Erst- oder Zweitberuf?

Das Eigenartige, ja vielleicht sogar Einzigartige am Beruf des Instruktionsoffiziers ist wohl, dass bis zum heutigen Tag keine eigentliche Lehre und kein akademisches Normalstudium direkt zu ihm hinführen.⁵ Dass die in letzter Zeit gelegentlich zu hörende Bemerkung, es würden sich immer weniger Akademiker und Maträndern für den Instruktorenberuf interessieren, nicht richtig ist, hat der Verfasser kürzlich an anderer Stelle dargelegt.⁶ Betrachtet man die berufliche Vorbildung, also den Erstberuf der 49 Absolventen der Militärschulen I und II an der ETH Zürich des Jahres 1987, so ergibt sich das folgende Bild:

a) abgeschlossenes Studium	6	12%
b) abgeschlossene Lehrerausbildung	8	16%
c) Maturität und Teilstudium	5	10%
d) abgeschlossenes HTL-Studium	3	6%
e) abgeschlossene Berufslehre und berufsbegleitende Weiterbildung	18	37%
f) abgeschlossene Berufslehre oder gleichwertige schulische Ausbildung mit Berufsbewährung	9	10%
	49	100%

Beim Nachdenken über die Vor- und Nachteile der vielfältigen und sehr heterogenen Erstberufe der Instruktionsoffiziere – auch das ist ein Spiegel unseres Milizsystems – drängt sich wieder ein Gedanke von Edgar Schumacher auf, den der Verfasser aus seiner langjährigen Lehrtätigkeit an den Militärschulen der ETH ohne Einschränkung bestätigen kann:

«Das Fertige ist mehr als das Begonnene; das abgeschlossene Handwerk sagt mehr aus als das auf halbem Wege unterbrochene Studium.»⁷

«In alledem ist die Hauptsache, dass man sich nicht fragt: was hat er bis jetzt für einen Beruf ausgeübt, sondern: was hat er bis jetzt in seinem Beruf geleistet. Er muss nämlich in jedem Falle nun neu anfangen, und das, was er Nützliches mitbringt, sind nicht die Wissens- und Könnens-Partikel, die er erworben, sondern das ist die innere Position, die er sich erschaffen hat. Er braucht keine Denkresultate mitzubringen, aber die Liebe zum Denken, die muss in ihm die Stärke einer Leidenschaft haben.»⁸

Interessant dürfte in diesem Zusammenhang auch die Ansicht Edgar Schumachers über das Eintrittsalter in

den Instruktorenberuf sein, wobei allerdings zu berücksichtigen ist, dass die Ausbildung der Instruktionsoffiziere in den fünfziger Jahren mit dem heutigen Ausbildungskonzept der Militärschulen I-III kaum mehr vergleichbar ist:⁹

«Ich halte deshalb auch dafür, dass es besser ist, eher etwas spät als allzu früh in diesen Beruf einzutreten. Denn es handelt sich in der Tat um ein Eintreten, da es keine Lehre und keine Anlaufzeit gibt. Ich würde etwa die Mitte der Zwanzig als ein gutes Alter ansehen.»¹⁰

«Der Eintritt nicht allzu fern dem Hauptmannsalter bringt die Gelegenheit zu selbständigem Einsatz nahe, und auf eben den hin zielt ja auch der Entschluss in der Berufswahl.»¹¹

Ent- oder Verkoppelung von Funktion und Grad?

Dass der Beruf des Instruktionsoffiziers oft als ungewöhnlich bezeichnet wird, hängt zweifelsohne auch damit zusammen, dass seine Berufsausübung in der gleichen Institution Milizarmee erfolgt, in welcher jeder Schweizer Bürger seinen gesetzlich verankerten Militärdienst zu leisten hat. Obwohl eine Entkoppelung der beruflichen Funktion des Instruktionsoffiziers von seinem Grad in der Milizarmee durchaus gewisse Vorteile, wie beispielsweise einen flexibleren Einsatz erlauben würde, wären die Nachteile einer Entkoppelung von Funktion und Grad vermutlich viel gewichtiger – denken wir nur an die Entfremdung und fehlende Wechselwirkung zwischen Miliz- und Instruktionsskader. Auch zu dieser aktuellen Frage nimmt Edgar Schumacher eindeutig Stellung, und er weist wiederholt auf die grosse Bedeutung einer engen Verkoppelung und Einbettung des Instruktorenberufs in die Milizlaufbahn hin:

«Der Militärberuf unterscheidet sich mit Bezug auf die eigentliche Dienstleistung in keiner Weise von andern Berufen. Das bringt im einzelnen gelegentlich etwas sonderbare Situationen, aber es wirkt sich im ganzen günstig aus ...

Das hat nun, im besonderen in den jüngeren Jahren, für den Instruktionsoffizier, wie der Berufsoffizier in der Schweiz benannt wird, den hoch zu wertenden Vorteil, dass er nicht in seinem Lehrauftrage befangen bleibt, sondern regelmässig und auf jeder Stufe die eigentliche Sendung des Offiziers, die Truppenführung, selber ausüben und in ihr sich beweisen darf.»¹²

Obwohl wir mit diesem Zitat die Frage berühren, ob der schweizerische Instruktionsoffizier eigentlich eher ein

Berufssoldat oder ein militärischer Lehrer sei, wollen wir an dieser Stelle nicht näher auf sie eingehen.¹³ Vielmehr interessiert uns, was Edgar Schumacher über die Ausbilder-, Führer- und Erzieherfunktion des Instruktionsoffiziers gesagt hat.

Warnung vor Routine und Fachlehrertum

In der Tatsache, dass der Instruktionsoffizier Milizoffiziere als Vorgesetzte, als Kameraden und als Unterstellte habe und sich deshalb jederzeit Rechenschaft geben könne, auf welcher Stufe des allgemeinen militärischen Könnens er selber steht, sieht Edgar Schumacher einen grossen Vorteil, den er wie folgt präzisiert:

«Das ist ein heilsames Gegengewicht zu der an sich eher gefährlichen Verpflichtung, immer als Lehrer auftreten zu müssen. Denn das ist und bleibt er in seiner beruflichen Tätigkeit eben doch. Er ist all den Gefährdungen ausgesetzt, die den Lehrberuf überhaupt begleiten. Mancher erliegt ihnen und wird zum Pedanten, zum Krittler oder zum Routinier. Das Letzte ist vielleicht das Schädlichste, weil es keiner unmittelbaren Abwehr ruft. In aller Lehrtätigkeit sind das Schlimmste nicht die Fehler, die uns zustossen, auch nicht die Ungerechtigkeiten, die wir begehen; sie werden immer einmal ihre Korrektur finden. Das Schlimmste ist die Seelenlosigkeit, und eben sie ist das Kennzeichen des Routiniers.»¹⁴

An ganz verschiedenen Stellen seines Buches erwähnt Edgar Schumacher, dass der Berufsoffizier in der Milizarmee nicht primär da sei, um selber Chef zu sein, sondern um andere zu Chefs heranzubilden.¹⁵ Zur Didaktik dieser höchst anspruchsvollen Kaderausbildung äussert sich Edgar Schumacher gleichsam nebenbei und doch so zentral, wenn er feststellt, «dass ich einen andern nur zu etwas heranziehen kann, was ich selber in meinem tiefsten Wesen verkörperne. Sonst bringe ich es höchstens zum guten Fachlehrer.»¹⁶

Der Instruktionsoffizier als Soldat

Edgar Schumacher weist auch nachdrücklich auf die Gefahr hin, die Ausbilder-, Erzieher- und Führerfunktion des Instruktionsoffiziers nicht als Einheit zu betrachten. Seiner Ansicht nach ist Führung eine der ganz einfachen und überzeugenden Ausdrucksformen der Erziehungsidee, weil sie mit einem Minimum von theoretischen Grundlagen auskommt.¹⁷ Und umgekehrt sollte sich auch die militärische Erziehung

immer vom Führungsgedanken leiten lassen, vom Blick auf den eigentlichen, hoffentlich nicht eintretenden Ernstfalleinsatz. Nachdem Edgar Schumacher immer wieder betont, dass der Instruktionsoffizier einen Lehrerberuf unter besonderen, eben militärischen Umständen ausübe, wollen wir aber auch den folgenden Gedanken zur Kenntnis nehmen:

«Wir dürfen jetzt eben so nachdrücklich sagen: Es genügt nicht, pädagogische Gaben zu besitzen; man muss auch Soldat sein. Der Soldat will nur von Soldaten erzogen werden.»¹⁸

Im Zentrum steht der Erziehungsauftrag

Als verspätete Begleiterscheinung der bereits in vielen Punkten überholten antiautoritären Erziehung hat man in den letzten Jahren gelegentlich die Ansicht gehört, militärische Chefs hätten zwar einen Ausbildungsauftrag, aber keinen Erziehungsauftrag. Nun, die Frage, ob im militärischen Bereich und im Zusammenhang mit mündigen Bürgern überhaupt noch von Erziehung gesprochen werden dürfe, stellte sich für Edgar Schumacher nicht. Wie bereits erwähnt, bildeten für ihn die Ausbildung, Erziehung und Führung eine nicht aufteilbare Einheit zur Erreichung der Kriegstüchtigkeit.¹⁹ Trotz dieser Einheit beschreibt er in seinem Buch «Vom Beruf des Offiziers» aber an mehreren Stellen die zentrale Bedeutung des Erziehungsauftrages, der in ganz besonderem Masse von den Instruktionsoffizieren wahrzunehmen ist:

«Für jetzt gehört nur das eine hierher: Wer im Offiziersberuf etwas anderes sieht als einen Erziehungsauftrag von eigentlich geprägter Art, der verkennt ihn völlig ... Mancher meint allen Ernstes, dass Detail-Fachlichkeiten wie Taktik oder Waffentechnik dem Berufsoffizier wichtiger seien als die Fähigkeit, auf Menschen zu wirken, oder er meint doch mindestens, dass dieses Letztere, als etwas Unwagbares, auch keiner besonderen Pflege bedürfe.»²⁰

Interessant und leider auch heute noch da und dort zutreffend ist der Hinweis Edgar Schumachers, dass es doch sonderbar sei, «wie herkömmlicherweise der Erziehungsgedanke bei uns mit dem Arrest beginne und die Psychologie bei der Erkrankung». Dass die Disziplinarstrafe auch zu den Erziehungsmitteln gehört, ist selbstverständlich; aber jeder menschenkundige Chef wird sie erst dann einsetzen, wenn andere Erziehungsmittel, wie zum Beispiel Lob und Tadel, das per-

sönliche Gespräch oder der erzieherische Appell, versagt haben oder bereits ausgeschöpft worden sind.

Erziehung durch das persönliche Vorbild ist zweifelsohne das einfachste und zugleich schwierigste Erziehungsmitel. Einfach für die zu Erziehenden, höchst anspruchsvoll und herausfordernd für die Erzieher. Erziehung durch vorbildliches Verhalten beinhaltet viel: Anstelle langatmiger Theorien und komplizierter Anordnungen tritt dann das vielleicht sogar kommentarlose Vormachen und Vorleben. Weil Führertum wirtschaftlicher ist als Antreibertum und weil das «Mir nach» erfolgversprechender ist als das «Vorwärts-Marsch», hat das persönliche Beispiel des Erziehers auf Jugendliche und junge Erwachsene die nachhaltigste Wirkung.

Aber gerade im Zusammenhang mit der Erziehung durch vorbildliches Verhalten macht uns Edgar Schumacher auf die ebenso wahren, zeitlos gültigen wie gelegentlich auch schmerzlichen Randbedingungen aufmerksam:

«Wo wir nicht zum Vorbild taugen, ist auch unsere Lehre nicht weit her. Nur die stete Pflicht, Beispiel zu sein, rettet uns vor der untauglichen Ausflucht, erziehen zu wollen.»²²

«Unsere Unvollkommenheiten biligt man uns gerne zu; aber unsere Unbewegtheit würde man uns mit Recht zum Vorwurf machen. Wer Menschen ergreifen will, muss selber ergriffen sein; wer Wege aufzuzeigen versucht, muss unterwegs sein.»²³

Anmerkungen und Literaturhinweise

¹ Vgl. SAMS-Informationen; Bulletin des Schweizerischen Arbeitskreises Militär und Sozialwissenschaften Nr. 1/1985.

Auf die im Mai 1985 veröffentlichten Empfehlungen der nationalrätlichen Geschäftsprüfungskommission zur Lösung der Instruktorenfrage erschien im Herbst 1985 in der «Neuen Zürcher Zeitung» eine Artikelfolge über den Instruktionsoffizier mit folgenden Beiträgen:

Lezzi Bruno: Der Instruktionsoffizier in Armee und Gesellschaft; in: NZZ Nr. 192 vom 21.8.1985; S. 33.

Bachofner Hans: Instruktor und höhere Offiziersausbildung; in: NZZ Nr. 200 vom 30.8.1985; S. 37.

Ramser Urs Peter: Beruf und Ausbildung des Instruktionsoffiziers; in: NZZ Nr. 217 vom 19.9.1985; S. 35.

Wyss Paul: Der Instruktor in der Milizarmee; in: NZZ Nr. 222 vom 25.9.1985; S. 35.

² Nach Angaben des Stabes der Gruppe für Ausbildung setzte sich das Instruktionskorps am 1.4.1987 zusammen aus:

- 665 Instruktionsoffizieren = ungefähr 1,5% des Offiziersbestandes
- 978 Instruktionsunteroffiziere = ungefähr 1% des Unteroffiziersbestandes.

³ Schumacher Edgar: Vom Beruf des Offiziers; Verlag der Arche; Zürich 1957; S. 12.

⁴ ebenda; S. 14.

⁵ Vgl. ebenda; S. 22.

⁶ Vgl. Steiger Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert? Fragen und Antworten zur militärischen Ausbildung und Erziehung; Verlag Huber; Frauenfeld 1986; S. 38–39.

⁷ Schumacher Edgar; Vom Beruf des Offiziers; S. 23.

⁸ ebenda; S. 24.

⁹ Vgl. Steiger Rudolf: Die Abteilung für Militärwissenschaften; in: ETH Zürich 1855–1980; Festschrift zum 125jährigen Bestehen; Verlag Neue Zürcher Zeitung; Zürich 1980; S. 421–437.

¹⁰ Schumacher Edgar: Vom Beruf des Offiziers; S. 28.

¹¹ ebenda; S. 29.

¹² ebenda; S. 35/36.

¹³ Zur Frage, ob Rekruten noch erzogen werden können, nimmt ausführlich Stellung: Steiger Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert? S. 42–49.

¹⁴ Schumacher Edgar: Vom Beruf des Offiziers; S. 37.

¹⁵ Vgl. ebenda; S. 35, 49 und 71.

¹⁶ ebenda; S. 71.

¹⁷ Vgl. ebenda; S. 74.

¹⁸ ebenda; S. 69.

¹⁹ Vgl. Dienstreglement der Schweizerischen Armee (DR 80); Ziffer 204: «Die Armee kann ihre Aufgabe nur erfüllen, wenn sie kriegstüchtig ist. Kriegstüchtigkeit ist deshalb oberstes Ziel von Ausbildung und Erziehung.»

²⁰ Schumacher Edgar: Vom Beruf des Offiziers; S. 27/28.

²¹ Vgl. ebenda; S. 63.

²² ebenda; S. 50.

²³ ebenda; S. 52.

Aus der Schriftenreihe ASMZ:

Peter Hauser

Disziplinarstrafordnung

Zweite Auflage, erweitert und auf den allerneuesten Stand gebracht. Das Buch schafft Klarheit im Wust der Erlasse und Vorschriften.

Fr. 22.–

Militärische Zitate

Von Divisionär zD E. Wetter

256 Seiten, Format 13×21 cm, Fr. 38.–

Jeder kommt einmal in die Lage, ein Zitat zu benützen, sei es Pro oder Contra. Das richtige zu finden, ist sehr zeitraubend. Hier aber ist die Ausbeute von über 200 000 Seiten Literatur und erspart mühsame Sucharbeit.

Ein Buch für Rede und Diskussion als Anregung und Argumentation. Ein treffsicheres Nachschlagewerk!

Bestellung an

Huber & Co. AG, Presseverlag
CH-8500 Frauenfeld