

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 164 (1998)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Die Rolle des Offiziers nach 2000  
**Autor:** Langenberger, Jean  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-65291>

### **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](#)

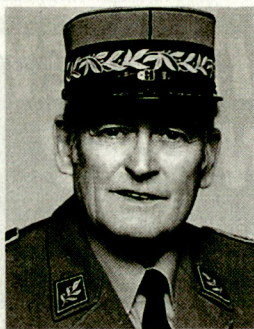
**Download PDF:** 13.04.2026

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

## Die Rolle des Offiziers nach 2000

Jean Langenberger

**Der Autor, langjähriger Instruktionsoffizier der Rettungstruppen, Kommandant der Festungsbrigade 10 und Chef des Sozialdienstes der Armee bis Ende 1997, geht davon aus, dass Milizarmee und bewaffnete Neutralität auch nach dem Jahr 2000 als sinnvoll erachtet und weiterbestehen werden. Aus dem umfangreichen Referat, das an der Generalversammlung der Schweizerischen Offiziersgesellschaft der Rettungstruppen im Mai 1997 gehalten wurde, drucken wir auszugsweise das letzte Kapitel und die Folgerungen ab.**



Jean Langenberger,  
Brigadier,  
Rue de l'église,  
1122 Romanel-sur-Morges.

### Die soziale Rolle des Offiziers nach 2000

Wir sind zu lange davon ausgegangen, das Bestehen einer Armee mit Verweis auf mehr oder weniger nahe Bedrohungen rechtfertigen zu müssen: mit den Habsburgern, der gelben Gefahr, den Türken, den zahlreichen deutsch-französischen Konflikten, mit Napoleon, und, nach zwei Weltkriegen, mit der sowjetischen Bedrohung. Die kriegerische Bedrohung hat einen einigenden Effekt (einer für alle, alle für einen), den die wirtschaftliche Bedrohung, die leider von allen etwas anders wahrgenommen wird, noch nicht hat.

Es bedurfte des Mauerfalls in Berlin, damit die unmittelbaren Bedrohungen für eine gewisse Zeit wegfielen und damit die grossen Geister verkünden konnten, die Obersten seien verzweifelt auf der Suche nach einem neuen Feind.

Welches ist also die Rolle der Armee?

Ich fasse einen Auszug aus einem Artikel von *Allmayer-Beck*<sup>1</sup>, dem ehemaligen Direktor des Instituts für Militärwissenschaften in Wien, zusammen:

Die **erste Rolle** (sc. des Heeres) ist, «egal ob Bedrohungsfälle anstehen oder nicht, der stets präsente Ausdruck unserer staatlichen Souveränität» zu sein. «Wie wichtig dies anderen erscheint, kann man allein daraus entnehmen, dass die neuen, sich verselbständigenden nationalen Bewegungen immer wieder als erstes eigene Streitkräfte fordern, um damit ihrem Wunsch nach nationaler Selbständigkeit Ausdruck zu geben. Aus dieser primär politischen Funktion eines Heeres heraus erwachsen die ihm von der Regierung – und nur von ihr – gestellten Aufgaben. Sie sind auch in unserem Fall zunächst nicht militärischer, sondern politischer Art. Dazu gehört zunächst einmal die Glaubhaftmachung unserer (sc. der österreichischen) Neutralitätspolitik.»

Die **zweite Rolle** ist neu. Ich zitiere: «Auf jeden Fall aber gehört zu diesen Aufgaben (sc. des Heeres), über den nationalen Rahmen hinaus, auch die Beteiligung an der internationalen Friedenssicherung.»

Die **dritte Rolle** ist in die Form einer Vermutung gekleidet. *Allmayer-Beck* schreibt: «Aber wer weiss schon, ob ein im weitesten Sinne geeintes und vereintes Europa nicht auch eines Tages, im Zeichen einer neuen kontinentalen Solidarität, unseren nationalen militärischen Beitrag einfordern wird?»

Die militärische Führung könnte sehr wohl weit komplexer werden als jene, an die wir uns zur Zeit des kalten Krieges gewöhnt hatten. Wir bereiteten uns damals auf den «worst case» vor, das heisst, wir setzten als möglichen Gegner – ohne einen deklarierten Feind zu haben – das Land, dessen Armee am bedrohlichsten war. Die Armeen hatten mithin eine allgemeine militärische Mission, nämlich, die politischen Ziele mit Gewalt durchzusetzen.

Mit dem Verschwinden der unmittelbaren Bedrohung durch einen dritten Weltkrieg oder einen nuklearen Holocaust sind zwar die Bedrohungen weniger gigantisch, aber viel verschiedenartiger, oft unfassbar und nicht rein militärisch. Wiederaufleben der Nationalismen, Drogenhandel, schmutziges Geld, Terrorismus, Mafia, Erpressungen, Fremdenfeindlichkeit sind vielleicht die neuen Formen des Kriegs der Schwachen gegen die eigentlich Starken.

In einem Referat<sup>2</sup>, das er im März dieses Jahres in Genf und an der Universität von Montpellier III gehalten hat, regt Korpsgeneral *Jean Carlo*, Präsident des Centre des Hautes Etudes de Défense in Paris, eine breitere Ausbildung der Offiziere an, die diese in die Lage versetzen soll, andere als kriegerische Operationen zu leiten, die politischen Auswirkungen ihrer technischen Entscheide zu verstehen. Gewalt überlegt einzusetzen, zu verhandeln, über eine Allgemeinbildung zu verfügen, die mit derjenigen vergleichbar ist, die *Lyautey*<sup>3</sup> für den französischen Kolonialoffizier wünschte – Diplomat, Administrator und Friedensrichter zu sein –, im Rahmen von multinationalen Formationen zusammen zu arbeiten und die Verschiedenartigkeit der kulturellen Strategie jedes Landes zu berücksichtigen. General Carlo sieht für die Zukunft eine Ausbildung vor, die zwar die herkömmliche militärtechnische nicht ersetzt, aber zu dieser hinzukommt. Er wünscht eine Erweiterung

<sup>1</sup>Allmayer-Beck, Johann Christoph: Was heisst das heute, Offizier zu sein? Truppendienst I/1991.

<sup>2</sup>Carlo, Jean: La formation de l'officier-diplomate dans l'après-guerre froide. Genève 7.3.1997.

<sup>3</sup>Lyautey, Louis Maréchal de France: Le rôle social de l'officier dans le service militaire universel, 1994 Courty.

der strategischen Studien auf Disziplinen wie die Geschichtswissenschaft, die Geografie, die Anthropologie, die Soziologie, die Politik, die Wirtschaftswissenschaften usw.

Es ist zumindest erstaunlich, dass General *Carlo Maréchal Lyautey* zitiert, dessen Buch «*Die soziale Rolle des Offiziers*», vor hundert Jahren herausgekommen, als erstes nicht nur die Rolle herausstrich, die der Offizier seiner Truppe gegenüber zu spielen hatte – ich erinnere daran, dass unsere Armeefürsorge die Kommandanten persönlich verpflichtet –, sondern auch die soziale Rolle, die er im allgemeinen zu übernehmen hatte. Hat Lyautey vielleicht vor langer Zeit das vorausgesehen, was wir heute «Partnerschaft und Friedensförderung» nennen?

In einem gewissen Sinne waren die Rettungstruppen in der Schweiz die Vorläufer dieser Idee.

Indem wir zu wiederholten Malen Rettungseinsätze im Ausland durchführten, beteiligten wir uns bereits an der erst entstehenden internationalen Solidarität und zogen überdies Lehren für die technische Ausbildung unserer Truppe daraus.

Für die gegenwärtige Generation von Offizieren und Soldaten eröffnen sich also vollkommen neue Perspektiven: pluridisziplinäre Einsätze, im von Lyautey definierten Sinne «sozialere» Einsatzarten, die während einiger Jahre die Vorstellungen, die wir uns von der Rolle des Offiziers machen, auf den Kopf stellen werden, auch wenn die Mehrheit von ihnen mit diesen Einsätzen nichts zu tun haben wird.

## Folgerungen

Anstelle von Folgerungen möchte ich Ihnen vier Vorschläge im Zusammenhang mit der Ausbildung künftiger Offiziere unterbreiten.

### Das Abenteuer Verantwortung

Für die gegenwärtige Offiziersausbildung scheint mir wesentlich zu sein, uns immer wieder daran zu erinnern, dass wir es mit jungen Menschen um die zwanzig zu tun haben, denen wir Gelegenheit zu Abenteuern anbieten müssen. Diese Abenteuer werden in erster Linie körperliche, könnten aber auch das Abenteuer Verantwortung sein. Es ist ziemlich gleichgültig, ob die Offiziersschulen professionell und perfekt organisiert sind oder nicht, und nicht diese Sekundäre ist zu inspizieren: Hingegen ist es von grundlegender Bedeutung, dass die Aspiranten das

Abenteuer Verantwortung im Alltag erleben, und dass es ihnen möglich wird, Fehler zu machen, denn allein aus ihnen, darin besteht eine der vornehmsten Rollen der Instruktoren, kann man die besten Lehren ziehen. Bloss müsste man vielleicht vorher einen anderen Mangel beheben: Es gibt keine spezifische Ausbildung für künftige Kommandanten von Offiziersschulen, und deshalb gibt es in einer so wichtigen Sache keinerlei gemeinsame Sicht. Zudem vermindert die bedauerliche Abschaffung der Funktion Waffenchef die Möglichkeiten positiver Einflussnahme auf die Offiziersschulen.

### Die vertrauenzerstörende Drohung

In der schwierigen Beziehung zwischen Chef und Untergebenem, Lehrendem und Lernendem ist die Drohung immer das schlechteste Kommunikationsmittel. Wir alle haben in vertrauenzerstörende Sätze gekleidete Drohungen schon gehört oder selbst ausgesprochen, wie zum Beispiel: «Wenn Du nicht anständig am Tisch sitzen kannst, bekommst Du auch kein Dessert!» – «Soll ich den Polizisten rufen?» – «Ruhe, sonst verdopple ich die Hausaufgaben!» – «Das ist ein Befehl!» – «Ich will gar nichts hören». Ein Verantwortlicher, der Drohungen ausspricht, zeigt, dass er die Situation nicht mehr selbst meistert und eines künstlichen Mittels bedarf, einer zusätzlichen Gewalt, um sein Ziel zu erreichen. Die Drohung tötet das Vertrauen. Dabei

träumen wir doch von einer Führung durch Vertrauen.

### Die Führung

Der Offizier nach 2000 wird vielleicht schneller als wir Kinder der zweiten Mobilisation und der Nachkriegszeit lernen, dass Führen eine natürliche Sache ist, die nicht in künstlich autoritäre Verhaltensweisen eingepackt zu werden braucht.

### Das Charisma

Das Charisma eines Chefs, dem man aus Begeisterung folgt, wiegt alle Regeln der Erziehung und des Unterrichts auf. Allerdings muss man wissen, dass junge Menschen und Truppe immer das Bedürfnis empfinden, sich nach Vorbildern zu richten, so sehr, dass sie sie, wenn sie sie nicht finden, selbst erfinden. Das Charisma ist vielleicht eine Gabe, aber man kann immerhin beobachten, dass charismatische Chefs immer Frauen und Männer sind, die sagen, was sie glauben und tun, was sie sagen; zusätzlich haben sie die Bescheidenheit, eigene Fehler einzugestehen.

*(Übersetzung aus dem Französischen durch Oberst Guy André Mayor, Chef TID FAK I bis Ende 1997.)* ■

## Zum Thema Berufsheer

### oder «Wie ein oberster Armeeführer klar Stellung beziehen kann und sollte» (Chefredaktor ASMZ)

Generaltruppeninspektor General Karl Majcen, österreichisches Bundesheer, hat am 18.11.97 gesagt:

«...Was besteht überhaupt für eine Auffassung über die Rolle des Soldaten in einem reinen Berufsheer? Ist er ein neuer Sklave, der weltweit überall und jederzeit eingesetzt werden kann – ohne Rücksicht auf Familie, auf den in Österreich üblichen sozialen Standard?

Gibt es Spekulationen, mit Berufssoldaten liesse sich die Hemmschwelle für einen «Einsatzbefehl» herabsetzen? Wie will man Missionen wie Golan oder Zypern über Jahre aufrechterhalten auf der Basis eines noch dazu wahrscheinlich (zu) kleinen Berufsheeres?

Wer glaubt denn, dass der Zulauf bloss über das «Arbeitsmarktservice» ausreichen wird, das Bundesheer qualitativ und

quantitativ personell ausreichend zu dotieren – und zwar auf Dauer und planbar?

Die beste «politische» Kontrolle von Streitkräften erfolgt durch die Wehrpflichtigen, ob im Grundwehrdienst oder bei Wiederholungsübungen – will man sich dessen begeben?

Professionalisierung ja, aber ist die Umstellung auf ein echtes Berufsheer die einzige Antwort, nämlich dadurch, dass man nur mehr «Berufssoldaten» hat?

Kann professionelles Agieren nicht auch dadurch erreicht werden, dass man die Organisationselemente in bezug auf Ausrüstung und Ausbildung stets auf dem modernsten Stand erhält und dabei noch davon Nutzen zieht, was aus unserer Gesellschaft durch junge Wehrpflichtige aus allen Berufen eingebracht wird? ...»