

<b>Zeitschrift:</b>	ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Offiziersgesellschaft
<b>Band:</b>	175 (2009)
<b>Heft:</b>	10
<b>Artikel:</b>	Wo entgleisen Offizierslaufbahnen? : und wie bewahrt man sie davor?
<b>Autor:</b>	Thomann, Eugen
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-376">https://doi.org/10.5169/seals-376</a>

### **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:** 07.02.2026

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

# Wo entgleisen Offizierslaufbahnen? Und wie bewahrt man sie davor?

**Einen bunten Strauss von Vorschlägen, der Offizierslaufbahn Hindernisse aus dem Weg zu räumen, unterbreitet dem Chef der Armee die Winterthurer Offiziersgesellschaft. Ergebnisse einer Arbeitstagung, eingerahmt von zwei Web-Blogs, bilden die Grundlage. Die Diskussion schälte Ansätze heraus, die einiges versprechen, ohne an Säulen der Armee XXI zu rütteln.**

Eugen Thomann, Redaktor ASMZ

Der Armee fehlt insgesamt Offiziersnachwuchs, und der ärgste Mangel herrscht in Stäben von Truppenkörpern. Das ist sattsam bekannt, viel mehr als die Erfolge einzelner Lehrverbände und Brigaden, die keinen Grund zu solchen Klagen sehen.

Auf der anderen Seite kursieren Anekdoten, kaum nachprüfbar und noch weniger zu gewichten. Handelt es sich um Einzelfälle oder Systemfehler? Jedenfalls erheitern oder betrüben die Geschichten von «bürokratischen» Hürden und «unglaublichen» Fehlleistungen. Falls sie stimmen, erschweren oder vereiteln sie in jedem Einzelfall unnötig eine Offizierslaufbahn, – eine zu viel.

Die Offiziersgesellschaft Winterthur und Umgebung wagt alle zwei Jahre ein grösseres Veranstaltungsprojekt. Im Frühjahr 2009 sollte es eine Dienstleistung sein und zwar im doppelten Sinne. Im Interesse der Mitglieder und deren Kameraden, doch nicht minder zugunsten der politisch und militärisch Verantwortlichen galt es, möglichst breit abgestützt, solche unnötigen Hindernisse aufzuspüren und nachzudenken, wie man sie ein-ebne.

## Der Ablauf

Den Anfang bildete ein Web-Blog. Damit betraten die Veranstalter Neuland, und das tat auch die ASMZ, die ihre neu eingerichtete Website dafür anbot ([www.asmz.ch/blog](http://www.asmz.ch/blog)). Von Januar bis März 2009 luden 13 Artikel zu Kommentaren ein. Die sollten zeigen, wo der Schuh wirklich drückt. 19 Offiziere steuerten auf den verschiedenen Themenplattformen 34 Stellungnahmen bei. Erfahrungsgemäss kann man daraus auf un-

gefähr 1000 Besucher des Blogs schliessen. Viele Gedanken kamen zusammen und sie ermöglichen, die Thematik der Arbeitstagung einzugrenzen. Zwei interessante Einfälle zielen auf das militärische Berufspersonal; im Sinne von «Sabbaticals» sollten ihm von Zeit zu Zeit ein ziviles Praktikum und ein längerer Austausch einsatz bei einer anderen Armee winken.

Am 28. März opferten 30 Köpfe einen freien Samstag dem Diskussionsanlass. Damit der nicht in den luftleeren Raum entschwand, sondern auf dem Boden der Aktualität blieb, steuerten drei Fachleute ein Impulsreferat bei:

- Brigadier Hans-Peter Walser, Chef des Personellen (J1 im Führungsstab der Armee), schilderte den «Clinch zwischen zivilen und militärischen Ausbildungsplänen».
- Divisionär Marco Cantieni, Kommandant der Höheren Kaderausbildung der Armee, stellte dieses «schweizerische Kompetenzzentrum für praktische Führungsausbildung» dar.
- Oberstleutnant Dr. Hubert Annen, Dozent der Militärakademie an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich, forschte unter dem Titel «Mehr als Dienst nach Vorschrift ...?» nach der Motivation, einem zentralen Faktor.

Daran schlossen sich vier Workshops an, gewidmet

- der Sinnfrage,
- Struktur- und Planungsfragen,
- der menschlichen Komponente,
- Milizproblemen.

Ein zweiter Blog bot während rund drei Monaten bis Mitte 2009, wieder auf der Website der ASMZ, jedermann Gelegenheit, sich mit den Erkenntnissen des 28. März auseinanderzusetzen. Da zeichnen sich drei Schwerpunkte ab: Erstens

bewertet der Staat selber die militärischen Kaderlaufbahnen massgeblich, indem er entweder Offiziere sichtbar auszeichnet oder sie aber – trotz ihrer zusätzlichen Verantwortung – in der Masse der Armeeangehörigen untergehen lässt. Zweitens erkennen Eingeweihte durchaus Möglichkeiten, das Gewinnen von Kaderleuten besser zu organisieren. Drittens droht die Armee im Konflikt mit der zivilen Ausbildung zu unterliegen.

Die fünfköpfige Mannschaft, die das Projekt von Beginn an betreute, verantwortet schliesslich die Auswertung. Die zeitigte einen zehnseitigen Bericht. Adressat ist der Chef der Armee. Die Frage, wie weit das Papier der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird, stellt sich erst geräume Zeit später, nachdem die Armee spitze ausreichend Gelegenheit bekommen hat, die Anliegen zu prüfen und – wir wagen es zu hoffen – einzelne Massnahmen einzuleiten.

## Das Ergebnis

18 einzelne Empfehlungen spricht der Bericht aus, natürlich von unterschiedlichem Gewicht. Sie finden hier längst nicht alle Platz, und so muss eine Übersicht genügen.

Die Armee überzeugt und ihre Kaderfunktionen ziehen Nachwuchs an, wenn der Dienst erkennbar Sinn macht. Das trifft leider objektiv immer noch nicht auf alle militärischen Einsätze zu und wird auf der subjektiven Seite offenbar auch zu wenig vermittelt. «LITHOS», das Verstärken des Grenzwachtkorps mit zweitrangig verwendeten Soldaten, und «AMBA CENTRO», die Botschaftsbewachung, lassen grüssen.

Derzeit kargt die Eidgenossenschaft sehr mit sichtbaren Zeichen der Anerkennung ihres militärischen Kaders. Nur

ein Teil dieses Geizes ist der Demokratisierung unseres Lebens tatsächlich geschuldet. Dass Zugführer unter Kasernenbedingungen im gleichen Raum schlafen wie ihre Rekruten, dass die Ausbildungszentren selbst Stabsoffizieren kaum Möglichkeiten bieten, sich zum gemeinsamen Mahl zurückzuziehen und im kleinen Kreis jene Gespräche zu führen, die ja überwiegend um den Dienst kreisen und ihm nützen, macht einfach keinen Sinn. Wozu soll ich, fragt sich der potenzielle Offiziersnachwuchs doch, so viel Zeit und Mühe einer Laufbahn widmen, die öffentlich so wenig Anerkennung findet?

Bis Harmonie herrscht zwischen den militärischen und den zivilen Ausbildungsgängen, liegt vor der Armee noch ein weiter Weg. Sie hat ihn zurückzulegen, wenn auch das universitäre «Bologna»-Konzept vielleicht selbst der Schweiz mehr Spielraum gewähren würde, als die Verantwortlichen gegenüber der Armee behaupten. Einmal mehr erleben wir, wie die Eidgenossen – und eigentlich nur sie – sich des perfektesten Perfektionismus befleissen, um international vereinbarten Vorgaben in allen Teilen zu genügen. Indes muss die Armee mehr Rücksicht üben, einfach weil ihr an dem militärischen Engagement möglichst viel gut ausgebildeter Mitbürger liegt. Da findet die Winterthurer Analyse noch längst nicht alle Anpassungsmöglichkeiten genutzt.

Das Ausschöpfen des Potenzials erheischt mehr zentrale Einflussnahme, – allerdings um den bescheidenen Preis,



Die HKA als Teil der Bildungslandschaft Schweiz.

Bild: HKA

den Personalbereich ein wenig aufzustocken. Der Schlussbericht setzt an zwei Stellen an: Die Kaderempfehlungen ergehen heute früh, in der 6. Grundausbildungswoche. Weil viele Rekruten begreiflicherweise den Sinn einer militärischen Karriere erst danach einsehen, drängen sich später weitere Kaderempfehlungen auf. Alles in allem deckt die Zahl dieser Kaderempfehlungen in manchen Lehrverbänden deren Bedürfnisse reichlich, in anderen bei Weitem nicht. Ein Ausgleich findet nicht statt, ist gar nicht vorgesehen. Indes tätigt Not, die «Überzähler» anzusprechen und nach Möglichkeit für einen anderen Lehrverband zu gewinnen. – Dass für die gleichen Stabsfunktionen sich in einzelnen Verbänden genügend Bewerber finden, während andere Stäbe darben, zwingt zum Schluss, die Abläufe genügen nicht überall. Hier obliegt der Armee das Controlling und das Betreuen schwächerer Glieder im

Sinne von Coaching. Nichts wäre gewonnen, wenn einfach ausgeglichen würde; das belohnte – um einen streitbar formulierten Blogbeitrag zu zitieren – die «Faulen».

Grosse Anerkennung verdient das Bemühen der Armee, die Öffentlichkeit und ihre verschiedenen Partner zu informieren. Dennoch fände sich die eine oder andere Möglichkeit, wichtige Empfänger besser und vor allem gezielter anzusprechen. Zu denken wäre beispielsweise an die Arbeitgeber. Sie und ihre Verantwortlichen kennen die Armee nicht mehr durchweg aus zuverlässiger eigener Erfahrung. Abhilfe verspräche, dass der ranghöchste aktive Offizier, der in einem zivilen Betrieb tätig ist, für die Information sorgt und darin von der Armee systematisch unterstützt wird.

### Ein Ausblick?

Man hüte sich vor Illusionen! Nicht jeder von der Basis noch so sorgfältig erarbeitete Vorschlag erweist sich als durchführbar. Manches wird dem Spandruck zum Opfer fallen, – der Weisheit, wonach Sparen mitunter zu investieren gebietet, kann und mag nicht jeder allzeit nachleben. Dennoch bleiben die Hoffnung, auf diese Weise wenigstens etwas zu bewegen, und die Erkenntnis, dass Wege offen stünden, dem einen oder anderen laut beklagten Mangel abzuhelfen. Insgesamt erweist sich auch hier das geltende Armeekonzept als tragfähig. ■

## 175 Jahre Bündner Offiziersgesellschaft

Die Bündner Offiziersgesellschaft feiert ihr 175-jähriges Bestehen mit der Herausgabe einer Festschrift und einer Jubiläumsgala-Veranstaltung am 24. Oktober 2009 im Parkhotel Waldhaus in Flims.

Im Jahre 1834, am 14. Dezember, wurde im Grossratssaal in Chur der «Militärverein von Graubünden» gegründet. Die Idee dazu entstand im Januar 1834, anlässlich der Abdankung von Oberst Johann Gaudenz Freiherr von Salis-Seewis, Inspektor der Eidgenössischen

Truppen. Freunde und Dienstkameraden bildeten einen Ausschuss zur Gründung eines Militärvereins. Daraus entstand schliesslich die Bündner Offiziersgesellschaft.

Mit der Herausgabe einer Festschrift möchte die Bündner Offiziersgesellschaft eine Tradition fortsetzen: Bereits zum 100. und zum 150. Geburtstag sind Festschriften erschienen. Acht (Bündner) Autorinnen und Autoren beleuchten die Bündner Militärgeschichte der vergangenen 25 Jahre und diskutieren aktuelle militärische The-

men und Entwicklungen. Die Autoren in alphabetischer Reihenfolge: Oberst i. Gst Peter Baumgartner, Divisionär Marco Cantieni, Oberstlt Markus Fankhauser, Regierungsrätin Barbara Janom Steiner, Brigadier Fritz Lier, Oberst i. Gst Markus Reinhardt, Divisionär Martin von Orelli, Major Gianfranco Albertini (Projektleitung) und Major Michael Berndonner, Präsident BOG. Das Buch erscheint im Casanova Verlag Chur und wird über den Buchhandel und die Bündner Offiziersgesellschaft erhältlich sein.

Als Gastreferent für den Festanlass vom 24. Oktober konnte Werner van Gent, Journalist und internationaler Berichterstatter, engagiert werden. Er wird zu einem aktuellen Thema sprechen. Werner van Gent gilt als einer der profiliertesten Beobachter des nahen und mittleren Ostens und ist einer grossen Zuhörerschaft durch seine Reportagen auf Schweizer Radio DRS bekannt. (www.buendner-og.ch)

Major Michael Berndonner  
Präsident