

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 135 (1969)

Heft: 11

Artikel: Und immer wieder : Ausbildung

Autor: Tobler, W.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-45274>

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: 09.02.2026

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

nachschub für die im Einsatz stehenden Panzer ist nur mit Hilfe von mechanisierten Transportmitteln denkbar. Die gleiche Forderung stellt sich für die Evakuierung der Verwundeten aus dem unmittelbaren Gefechtsbereich. Für diese Transportaufgaben eignet sich der Schützenpanzer M 113 ganz vorzüglich, weil er über ein recht großes Transportvolumen verfügt und einfach in der Bedienung und Wartung ist. Die Nachteile der ungeschützten

Bordbewaffnung und der relativ schwachen Panzerung fallen dabei weniger ins Gewicht als bei Kampfaufgaben.

Aus all diesen Gründen drängt sich unserer Auffassung nach eine Evaluation der schweizerischen Entwicklung «Tornado» auf, damit allenfalls ohne Verzug und zusätzliche Entwicklungskosten eine Beschaffung der notwendigen Kampfschützenpanzer eingeleitet werden kann. Wa.

Und immer wieder: Ausbildung

Von Oberst W. Tobler, Instruktionsoffizier der Artillerie

Der Kampfwert einer Truppe ist von mehreren Faktoren abhängig. Unter ihnen nimmt die Ausbildung eine entscheidende Stellung ein. Es ist kennzeichnend für unsere heutige materialistische Geisteshaltung, daß man das zu oft übersieht und die Ausbildungslücken mit anderer und mehr Ausrüstung überbrücken möchte. Ausrüstung ohne Ausbildung aber ist totes Material. Wichtig ist, daß wir eine Synthese von Ausbildung und Ausrüstung verwirklichen. Der israelische Verteidigungsminister Mosche Dajan hat diese Tatsache mit dem treffenden Ausdruck «un armement ne fait pas une armée» gezeichnet. Es ist leichter, eine Armee auszurüsten, als sie auszubilden. Das eine kostet nur Geld, das andere aber verlangt den persönlichen Einsatz.

Vor Jahresfrist ist in die so reichhaltige Kollektion unserer Reglemente ein neues aufgenommen worden. Die knapp gefaßte broschürenartige Schrift «Ausbildungsmethodik» vermittelt eine gute Grundlage für unsere Kaderschulen. Nur ist es immer das gleiche Lied: Es genügt nicht, daß etwas in den Reglementen steht, auf die praktische Anwendung im täglichen Dienst kommt es an. In der Folge sollen in Anlehnung an das erwähnte Reglement, aber ohne direkte Bezugnahme, jene sieben Ausbildungegrundsätze dargelegt werden, die mir am wichtigsten erscheinen.

1. Grundsatz: Das Wollen

Voraussetzung jeder erfolgreichen Arbeit ist das Wollen. Wo man nur arbeitet, weil man muß, kommt man nicht weit. Dem Schaffen der positiven Einstellung zur Arbeit kommt die größte Bedeutung zu. Man nennt das «Motivieren»; es ist eine eigentliche Erziehungsarbeit und damit das Hauptanliegen des Einheitskommandanten. Der Mann muß den Sinn der Arbeit verstehen, Vertrauen in seine Vorgesetzten und ihre geschickte Führung auch in der Ausbildung haben und erfassen, daß er letzten Endes für sich und zur persönlichen Bereicherung arbeitet. Es ist zu unterstreichen, daß die Motivierung immer wieder erneuert werden muß und durch die Organisation der Ausbildungsarbeit, vor allem durch die Zielsetzungen, maßgeblich beeinflußt wird.

2. Grundsatz: Die Wahl der Methode ist abhängig von der Ausbildungsstufe und vom Ausbildungszustand. Es ist auf dem Vorhandenen oder schon Erreichten aufzubauen.

Es gibt nicht nur eine alleinseligmachende Methode, sondern verschiedene Möglichkeiten, die alle Vor- und Nachteile haben. Die Wahl der Methode sollte dem Ausbildner überlassen bleiben, denn er kennt die besonderen Verhältnisse in seinem Verband genügend genau. Er braucht aber auch eine entsprechende Freiheit. Nur in der Freiheit können sich die individuellen Kräfte entwickeln, und von diesen Kräften lebt eine Milizarmee in ganz besonderem Maße. Die Angst gelegentlicher Versager

darf nicht zum kleinlichen Vorschreiben starrer Schemas führen. Ausbilden heißt schöpferisch tätig sein, und das erträgt ein eingehendes Vorschreiben festgelegter Verfahren schlecht. Je mehr Freiheit man dem Ausbildner lassen kann, um so mehr kommen seine Kräfte zur Geltung. Natürlich bringen auch die Ausbildner recht unterschiedliches Talent mit und verlangen also auch eine unterschiedliche Anleitung. Sie haben ein Anrecht darauf; aber anleiten heißt nicht einengen und vorschreiben.

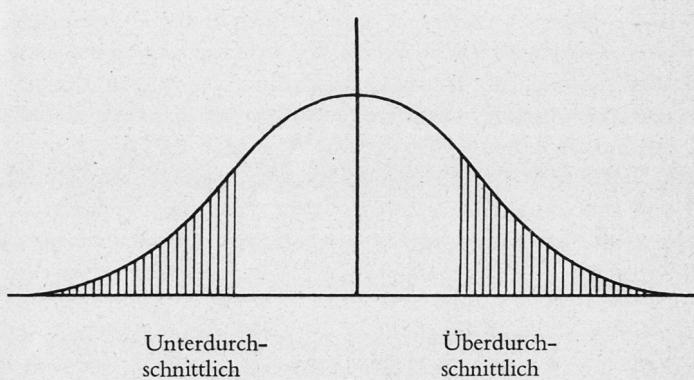
3. Grundsatz: Jedermann muß jederzeit zielgerichtet arbeiten können

Mit Freude arbeiten kann man nur, wenn man ein Ziel vor Augen hat. Die klare Zielsetzung ist daher eine wesentliche Aufgabe eines jeden Chefs und beeinflußt stark den Arbeitswillen. Die klare Zielsetzung ist aber auch schwierig.

Die erste Schwierigkeit: Die Leute in einer Arbeitsgruppe sind immer unterschiedlich in Vorkenntnissen, Aufnahmevermögen, Konzentrationsfähigkeit usw. Man kann und darf sie nicht als Nummern behandeln und über einen Leisten schlagen. Jeder hat Anspruch, daß man ihm etwas bietet, daß man sich seiner annimmt, daß man ihn fördert. Die Zielsetzung muß dem Manne angepaßt sein, sonst wird er in den Extremsfällen entweder sich langweilen (zu einfaches Ziel) oder aber entmutigt werden (zu fernes Ziel). Die Schwierigkeit besteht für den Chef darin, dauernd den Überblick zu wahren und die Zielsetzung dauernd anzupassen. Vor dieser Schwierigkeit darf man nicht kapitulieren.

In einem Kollektiv sind sehr bald einmal drei Leistungsgruppen zu unterscheiden:

- die verhältnismäßig Schwachen, etwa 25 %;
- die Durchschnittlichen, etwa 50 %;
- die Überdurchschnittlichen, etwa 25 %.



Die verhältnismäßig Schwachen müssen auf die Minimalleistung gebracht werden. Der Hauptharst muß die Durchschnittsforderungen erfüllen können. Die Überdurchschnitt-

lichen müssen der Maximalforderung genügen. Alle Prüfungen (Tests, Einzelprüfungen usw.) haben nur dann einen Sinn, wenn die ihnen folgende weitere Ausbildung auf den Ergebnissen aufbaut.

Die zweite Schwierigkeit besteht in der Formulierung der Ziele selber. Man darf die Zielsetzung nicht mit der Arbeit verwechseln, die zum Ziele führt. Und die Zielsetzung muß so geschehen, daß das Erreichen objektiv (am besten durch eine Zahlengröße) feststellbar ist. Auch sind Wissen und Können klar auseinanderzuhalten. In der Rekruten- und Soldatenausbildung nimmt das Wissen nur einen kleinen Platz ein. Das Schwergewicht liegt fast immer auf dem Können. Können verlangt ein intensives Üben. Das Üben ist nicht interessant, aber man muß es trotzdem bewältigen. Das andauernde Anpassen (Steigerung) in der Zielsetzung muß dem Rechnung tragen.

4. Grundsatz: Die Ausbildung ist einem Angriff vergleichbar

Alle Regeln, die wir aus der Taktik für die Angriffsführung kennen, sind auch in der Ausbildung anwendbar und geben wertvolle Hilfen. In der Regel ist die Ausbildung eben ein Angriff: Wir wollen trotz Widerständen vorwärtskommen und ein Ziel erreichen. Das Ausbildungsziel ist das Angriffsziel. Es wird vom Vorgesetzten befohlen. Im einzelnen sind diese Regeln kurz etwa wie folgt zusammengefaßt:

- Der Angriff bedarf der Überlegenheit und muß klar auf ein Ziel gerichtet sein.
- Der Angriff muß auf einem klaren Kampfplan aufgebaut sein, dieser muß die Verantwortungen festlegen (Zielzuweisung an die Untergebenen, Abschnittsgrenzen ...).
- Jede Angriffsaktion verlangt eine Schwergewichtsbildung; diese kann sich im Verlaufe des Gefechts ändern.
- Massive Feuerunterstützung ist von entscheidender Bedeutung. Organisation der Feuerunterstützung ist vor allem Sache des Vorgesetzten.
- Der Angriffsgeist einer Truppe ist erste Voraussetzung zum Erfolg. Der Führer, der seiner Truppe von Anfang an Erfolge zu verschaffen weiß, stärkt den Angriffsgeist gewaltig.
- Der Angriff muß dauernd genährt werden können, es sind also ausreichende Reserven bereitzuhalten und immer neue zu schaffen.
- Die Isolierung des Gefechtsfeldes ist eine wesentliche Erfolgsbedingung.
- Im Prinzip soll jeder Angriff bestmöglich vorbereitet werden, andererseits ist jede sich bietende Gelegenheit auszunutzen.
- Je schwächer man selber an Mitteln ist, um so eher ist günstiges Gelände auszusuchen und die Überraschung anzustreben.
- Wo verschiedene Teilkräfte zum Einsatz gelangen, Einzel- und Zwischenziele bestehen, da müssen diese auf das Hauptziel hin zusammenwirken.
- Der Angriff wird pausenlos vorwärtsgetragen. Unterbrüche und Halte können nur dort in Frage kommen, wo eine Neuordnung der Mittel, insbesondere ein Neuaufbau der Feuerunterstützung, notwendig wird; das ist im wesentlichen eine Frage der Angriffstiefe.
- Der Chef befindet sich dort, wo er führen kann. Er muß dauernd über seine Teilkräfte Bescheid wissen und zu diesem Zweck Übersicht und Verbindung haben und die notwendigen Kontrollmaßnahmen aufbauen (Phasenlinien = Zwischeninspektionen, Meldungen usw.). Dadurch ist er in der Lage, den Kampfplan gegebenenfalls den sich verändernden Verhältnissen anzupassen.

5. Grundsatz: Der Nutzeffekt ist ein Kriterium für die Beurteilung der Ausbildungsorganisation

Wir dürfen nicht mit kleinen Nutzeffekten zufrieden sein. Unsere kurze Ausbildungszeit, aber auch unsere Bürgerpflicht verlangen, daß man bezüglich des Nutzeffekts sehr hohe Ansprüche stellt. Wenn einer arbeitet und zehn zuschauen, dann ist das Verhältnis von Aufwand und Erfolg sicher klein, die Organisation also unrentabel. Oft ist das verfügbare Material eine starke Behinderung, vor allem bei fachdienstlicher Ausbildung. Aber bei der Ausbildung an den persönlichen Waffen, an der Gasmaske, in der kleinen Infanteriegefechtstechnik und den formellen Belangen entfällt diese Behinderung: Jeder hat alles, was er braucht. Deshalb können diese Fachgebiete in Kaderschulen am einfachsten herangezogen werden, um daran die Organisation der Ausbildungsarbeit zu schulen. Ausbildung ohne hoher Nutzeffekt ist Leerlauf.

6. Grundsatz: Der Ausbildungserfolg ist direkt abhängig vom Aufwand in der Arbeitsvorbereitung

Jede Ausbildungsarbeit verlangt eine gründliche Vorbereitung, die geistiger und materieller Art ist. Wir erwarten vom Mann bei der Ausbildung einen uneingeschränkten Einsatz. Das darf er aber auch von seinem Chef verlangen; dieser Chefeinsatz ist vor allem geistiger Art und widerspiegelt sich in der Sorgfalt, die er der Arbeitsvorbereitung widmet. Je weiter die Ausbildung fortschreitet, um so mehr Aufwand ist für die Vorbereitung notwendig. Ein einfaches Beispiel: Es ist nicht schwer, in der zweiten Woche der Rekrutenschule eine Stunde formelle Ausbildung sinnvoll zu gestalten, aber in der zehnten Woche (oder gar noch später) wird es schwieriger. Deshalb wird diese Ausbildung meistens unterlassen (was ein Ausweichen vor gestellten Problemen bedeutet) oder artet zum Leerlauf aus.

7. Grundsatz: Die Ausbildung bereitet auf das Gefecht vor. Die Ausbildungsmethoden müssen jene Qualitäten fördern, die man in unserer Epoche vom Soldaten auf dem Kampffeld erwartet.

Ausbildung ist Vorbereitung auf den Kampf. Die Ausbildung hat neben der sachlichen Stoffvermittlung alle jene Eigenschaften und Qualitäten zu fördern, die wir vom Soldaten heute erwarten. Die angewandten Ausbildungsmethoden sind danach zu prüfen, ob eine solche Förderung erfolgt oder ob sie etwa den gegenteiligen Einfluß haben. Hierfür kann folgender Begriffskatalog dienen:

- Initiative,
- Selbständigkeit,
- Pflichtbewußtsein,
- Durchhaltewillen,
- Zielstrebigkeit,
- Interesse, Freude, geistige Mitarbeit,
- Mut, Kampfgeist, Angriffsgeist, Härte,
- Aufmerksamkeit und Reaktion,
- Selbstbeherrschung,
- Korpsgeist und Kameradschaft,

...

Zusammenfassend und abschließend sei nochmals betont, daß der Ausbildung unsere Hauptanstrengung zu gelten hat. Nur durch zielstrebige, methodisch geschickte Ausbildung können wir aus dem Material (schon aus dem alten und noch mehr aus den modernen Neuanschaffungen) das Maximum herausholen und bringen unsere Leute zu einem persönlichen vollen Einsatz. Dieser ist maßgebend für den Erfolg.