

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 148 (1982)

**Heft:** 1

**Artikel:** Rückblick auf die Ausbildung 1978 bis 1981

**Autor:** Wildbolz, Hans E.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-54380>

### 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:** 10.01.2026

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

# Rückblick auf die Ausbildung 1978 bis 1981

Korpskommandant Hans E. Wildbolz

**Was der scheidende Ausbildungschef am Schulkommandanten-Schlussrapport vom November 1981 in prägnanter Art vorgetragen hat, dürfte auch alle Milizoffiziere interessieren. Der Überblick ist mehr als ein Rückblick: Er weist auch auf Kommendes hin.** ewe

## Einleitende Bemerkungen

Jeder Rückblick auf seine eigene Zeit birgt die Gefahr in sich,  
– die Ergebnisse zu sehr personenbezogen und losgelöst vom Gesamtzusammenhang der Entwicklung zu betrachten,  
– daraus eine Art Ära zu konstruieren und  
– die eigenen Anliegen überzubewerten.

Ich bin mir dieser Versuchung und der Tatsache bewusst, dass die **Vorleistungen** der Vorgänger, die **Mitwirkung** der Mitarbeiter, der Kollegen der KML und der Oberbehörden wie auch die **Weiterführung** durch die Nachfolger in hohem Masse an unserer eigenen Arbeit beteiligt sind.

In den Kommandozeiten treten überwiegend die **vollziehenden Arbeiten** und die **Lenkung der Aktualitäten** in Erscheinung; die Beeinflussung der **Weiterentwicklung**, der Planung und des Fortschrittes bleibt oft unsichtbar und wird sich erst später auswirken. Ich bitte Sie daher, diesen knappen Rückblick auf meine Jahre als Ausbildungschef der Armee nicht mit meiner Person zu verbinden.

Trotzdem ich meine Hauptaufgabe während eines langen Jahrzehntes als Mitglied der KML in der Mitverantwortung im Gesamtbereich der Landesverteidigung und ihrer Weiterentwicklung gesehen habe, beschränke ich mich im folgenden Überblick auf die primären Zuständigkeiten des Ausbildungschiefs.

## 1 Die Zielsetzungen

In meinem Rundschreiben vor vier Jahren hatte ich meine **Zielsetzungen**

so zusammengefasst, dass es mir allgemein darum gehen werde,

- die bisherigen erfolgreichen Bestrebungen fortzusetzen,
- die Kontinuität zu wahren und
- die fortschrittliche Weiterentwicklung zu fördern.

Die **Hauptakzente** setzte ich dabei auf

- die Sicherstellung des Ausbildungsräumes und den Ausbau der Schulungseinrichtungen,
- die Verbesserung der Stellung und Ausbildung der Unteroffiziere,
- die Verwirklichung des Truppeninformationsdienstes und
- mein altes Anliegen, die Förderung des Führungsverhaltens, namentlich auch in der Menschenführung und in der Ausbildungsgestaltung.

Ferner stellte ich in Aussicht, mich mit Nachdruck um die **Instruktorenfragen** zu kümmern, um den quantitativen und qualitativen Ausbau wie auch um eine verbesserte Weiterausbildung.

Und schliesslich standen zahlreiche **Neubearbeitungen von Grunderlassen** bevor, vom «Dienstreglement», über die Weisungen für die Schulen und für die Truppendiffizienten bis zur «Truppenführung» und Revision der Beförderungsvorschriften.

## 2 Die ausgeführten Arbeiten

### 2.1 Bereich der Studien und Vorschriften

Es sind alle Vorarbeiten getroffen, in die künftigen Ausbaupläne (im Unterschied zum Armeeleitbild 80) auch die Bedürfnisse der Ausbildung und der immateriellen Bereitschaft einzzu-

beziehen. Eine in den Grundzügen ausgearbeitete **Konzeptionsstudie** liegt vor; sie soll dem hohen Stellenwert der Leistungsqualität von Kader und Truppe – dem materiell-organisatorischen Ausbau mindestens gleichgeordnet – besser Rechnung tragen und Fortschritte im Ausbildungsstand bewirken.

In diesen Zusammenhang gehört auch eine Analyse «**Schulung der Grossen Verbände**», die aufgrund einer umfassenden Beurteilung der Truppenmanöver vergangener Jahre die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Zukunft untersucht.

Ein wesentlicher Markstein stellt die Endbearbeitung des **DR 80** und seiner sorgfältig vorbereiteten Einführung dar. Über die Erfahrungen habe ich mich in meiner an alle Truppenkommandanten, Dienststellen und Instruktoren gerichteten Schrift vom März dieses Jahres geäussert.

Als eine meiner letzten Amtshandlungen übergab ich Mitte Dezember in Chur der Truppe das DR in zwei **romantischen Ausgaben**, als Beitrag der Armee an unseren vierten Landesprachbereich. Zusammen mit dem Neuerlass der Vorschrift «Grundschulung» und der Erstausgabe «Behelf für Einheitskommandanten» hat das neue DR die militärischen Formen, dienstbetrieblichen Voraussetzungen und die Grundlagen für Verhalten, Rechte und Pflichten der Angehörigen der Armee spürbar konsolidiert.

Die verschärften Bestimmungen für den **Wachtdienst** sind dieser verantwortungsvollen militärischen Aufgabe, besonders auch mit Rücksicht auf die jederzeitige Bereitschaft, angemessen und sind voll gerechtfertigt.

Mit den neuen Vorschriften für die Organisation und **Ausbildung in den Schulen** (AOS), die sich auf klare Zielsetzungen und Aufträge in den drei Bereichen der allgemeinen und besondern Grundschulung und der zusätzlichen Ausbildung nach Truppengattungen beschränken, ist der gesamte Ausbildungsstoff (in Analogie zu AOT für Truppendiffizienten) neu geordnet worden. Die bisherigen Erfahrungen haben die Richtigkeit des Konzeptes bestätigt.

Es wird auch in Zukunft besonderer Anstrengungen bedürfen, trotz schwieriger Trennung von Notwendigem und Wünschbarem, die **Stofffülle** zu straffen. Die angewandte, auf die Haupt-einsatzformen konzentrierte Schulung muss noch mehr von theoretischem und formalem Beiwerk entlastet wer-

den, indem für unser Milizheer besonders gelten muss: «**Können ist wichtiger als Wissen!**»

Vor allem aber sind die Kader durch vertiefte betriebliche und methodische Anleitung dazu zu bringen, die **knappe Ausbildungszeit optimal zu nutzen**, keinen Leerlauf und keine Betriebsamkeit im Nebensächlichen zu dulden.

Als eine der grundlegendsten Ausbildungs- und Einsatzvorschriften ist vor zwei Jahren die «**Truppenführung**» zur Neubearbeitung in Angriff genommen worden. Nach gründlicher Lesung in der KML wird auf Ende 1981 der bereinigte Entwurf vorliegen. Nach der abschliessenden Behandlung im Frühjahr sollte dieses neue Reglement Mitte 1982 zur Einführung auf Beginn 83 vorliegen.

Die **Zuteilung der Reglemente** soll mit jeder Neuausgabe gestrafft und mit Hilfe der EDV übersichtlicher gestaltet werden; dieses System, mit dem nicht benötigte Reglemente abgestossen werden sollen, wird Ende 1981 in Funktion treten. An die Stelle der für die Grundausbildung benötigten Reglemente sollen zudem für die Truppendienste mehr und mehr **Zusammenfassungen** in Form von Merkblättern zur Verfügung stehen.

## 2.2 Personeller Bereich

Im personellen Bereich ist mit dem Abschluss der Versuchphase **PISA** (Personalführungssystem der Armee) in der Vorbereitung eines neuzeitlichen und effizienten EDV-Kontrollsysteams die Grundlage zum Entscheid der politischen Behörden über die Einführung für den gesamten Armeebestand gegeben. Die Anträge sind zuhanden des Bundesrates eingereicht.

Dasselbe trifft für die materielle Neuordnung der **Beförderungsordnung** zu, deren Einführung auf Mitte 1982 (mit genügender Einführungszeit) dem Bundesrat beantragt ist. Auf den gleichen Zeitpunkt treten neue **Weisungen des Ausbildungschefs über die Qualifikationen und Vorschläge** für die Weiterausbildung in Kraft; sie liegen fertig vor (Orientierung erfolgt demnächst).

Unser Milizsystem ist auf die bestmögliche Ausnutzung des Wehrpotentials nach Zahl und Qualität angewiesen, namentlich nach den besondern zivilen Fachkenntnissen und Eignungen aufgrund angemessener Anforderungsprofile. Unser mehrstufiges **Rekrutierungs- und Selektionssystem** bedarf einer besseren Einheit der Führung (heute aufgeteilt) und endlich der

Verwirklichung einer **differenzierten Tauglichkeitsordnung** mit Einbezug der bisherigen Hilfsdienste.

Die Vorschläge zur Überführung des Frauen-Hilfsdienstes in einen **Frauendienst der Armee** sind eingereicht; damit werden (nach der MO Revision 82) auch einige Anpassungen in Gradstruktur, Dienstpflicht und Ausbildung verbunden sein. Mit besondern Informationsaktionen hat sich die freiwillige Rekrutierung in den letzten Jahren erfreulich entwickelt.

## 2.3 Bereich der Ausbildung

Mit besonderem Gewicht haben wir uns um die **Stellung und Ausbildung der Unteroffiziere** bemüht. Zwar musste vorerst von einer Verlängerung der UOS Umgang genommen werden; aber mit methodischen Steigerungen, mit akzentuierter Lehrplangestaltung und vertiefter Weiterausbildung beim Abverdienen und in Truppendifferten sind wir einen Schritt vorangekommen.

Für die **höheren Unteroffiziere** sind zusätzliche Verbesserungen auf Beginn des letzten Jahres in Kraft getreten (Selektion, Avancement, Ausbildung, Betreuung in Schulen und Kursen u.a.m.). Für weitere Massnahmen sind die Vorentscheide getroffen; sie werden (in Zusammenarbeit mit den Verbänden) schrittweise zu vollziehen sein.

Für die Unteroffiziere werden **grosse Anstrengungen** unternommen; dieses Schwergewicht wird bestehen bleiben müssen. Unsere Truppe bedarf gut geschulter Kader.

Das trifft auch für die **Offiziere** zu. Das Ausbildungssystem ist grundsätzlich gut geordnet. Anpassungen sind vorgenommen worden. Längerfristig ist die Führungshierarchie der Armee nach Stufen und Grösse der Stäbe zu überprüfen.

Der grossen Bereitschaft zur **Weiterausbildung und der Beanspruchung** in unsren Instruktionsdiensten ist ebenso Rechnung zu tragen, wie der **Effizienz kleiner Stäbe** im Einsatz. Die Aufgliederung in Führungs- und Ausbildungsstäbe wird daher einmal mehr geprüft werden müssen.

Sehr zu bewahren scheint sich der Versuch mit **Kadervorkursen vor der Rekrutenschule**.

## 2.4 Bereich Waffen- und Schiessplätze

Hauptsorgbereiche des Ausbildungschefs waren und sind die

**Waffen-, Schiess- und Übungsplätze** und die Probleme unseres Instruktorenkorps.

Die **Inbetriebnahme** neuer Waffen- und Übungsplätze (Wichlen GL, Chamblon, Les Rochats, Petit Hongrin, Moudon, alle VD) und der Ausbau weiterer Anlagen (Monte Ceneri, Thun, Dübendorf, Wangen a. A. (Inf), Kloten/Bülach, Schwarzsee u.a.m) sind zwar nach Zahl und Qualität eine erfreuliche Bilanz dieser Jahre; aber der Gesamtverlust an Übungsräum ist damit bei weitem nicht ausgeglichen. Die Armee wird aus weiten Gebieten verdrängt, in andern abgewiesen.

Glücklicherweise ist es in vielen Fällen gelungen, eine gute **Koexistenz von Tourismus und Militärpräsenz** zu erreichen und zu bewahren. Die Schul- und Truppenkommandanten tragen eine wesentliche Mitverantwortung dafür, dass ein ungetrübtes Einvernehmen zwischen Truppe, Behörden und Anwohnern besteht, wie dies in weiten Teilen des Landes trotz grosser Immisionen der Fall ist. Wir müssen zu unsren Übungsräumen Sorge tragen; die besten Ausbildungseinrichtungen werden die Schulung im Freien, mit Munition und Geräten, nie ersetzen können.

Die **Platznot** der Armee wird (wie ich schon oft darlegte) zur **Schicksalsfrage** der Armee. Wir geraten immer mehr in die Zwangslage zu üben, was wir von den Ausbildungsglegenheiten her noch schulen können, und immer weniger, was wir an Einsatzformen beherrschen sollten.

## 2.5 Bereich des Instruktionskorps

Zur **Instruktorenfrage** äussere ich mich (nach meinen ausführlichen Darlegungen zu Beginn dieses Rapportes) nur in knapper Zusammenfassung:

Der latente, mit dem Personalstopp fixierte **Unterbestand** von über 20% trifft (bei wachsenden technischen und methodischen Bedürfnissen) das Instruktionskorps und damit die Armee hart. Wir haben das Machbare zur Entlastung unternommen, mit beschränktem Stellengewinn, Einsatz von Milizoffizieren, Reduktion des Einsatzes in der Verwaltung u.a.m. Die Verhältnisse in unsren Schulen haben das Tragbare überschritten. Ausbildung, Kaderselektion und Sicherheit leiden darunter. Es muss nun etwas auf der politischen Ebene geschehen.

In der Milizarmee kommt dem **Instruktionskader** eine zentrale Bedeutung zu. Es müssen für seine Rekrutie-

rung, Aus- und Weiterbildung beste Voraussetzungen gegeben sein.

Vieles, namentlich im Ausbau der Abteilung für Militärwissenschaften der ETH, der Lehrpläne der Militärschulen und von Weiterbildungsmöglichkeiten, ist in diesen Jahren geschehen. Eine Arbeitsgruppe studiert zur Zeit alle weiteren Möglichkeiten der Rekrutierung, Grad- und Altersstruktur, Weiterförderung und Verwendung der Instruktoren.

Das **Hauptziel** muss sein,

- aus dem Teufelskreis erschwertes Nachwuchses zufolge des überforderten Unterbestandes herauszukommen und
- den Einsatz mit Schwergewicht an der Ausbildungsfront, d.h. in den Schulen, soweit nötig ungeachtet von Grad und Alter, zu verstärken.

## 2.6 Bereich des Aktivdienstes

Ein letztes wichtiges Massnahmenpaket, dem wir uns gewidmet haben, galt den **Aktivdienstvorbereitungen** im Bereiche der Ausbildung, die völlig neu geschaffen werden mussten. Dazu gehören

- Neuordnung und Schulung der Führungsorgane,
- Anordnungen für die Aktivdienstaufgaben der Schulen,
- Weisungen für die Ausbildung der Truppenverbände im Mobilmachungsfall.

Diese umfangreichen Arbeiten sind abgeschlossen und werden nun perio-

disch überprüft, eintrainiert und aufdatiert werden müssen.

## 3 Schlussbetrachtung

Der **Leistungsstand von Kader und Truppe** ist heute gesamthaft durchaus positiv zu beurteilen, allerdings mit dem Vorbehalt, dass in Friedenszeiten eine zuverlässige Wertung des Genügens und Ungenügens nur sektorell möglich ist.

Allgemein gut ist der Standard der **Führungs- und Stabstechnik**, auch im Vergleich zu Verwaltung, Wirtschaft und ausländischen Streitkräften. Die Führung im Einsatz zeigt einige Anzeichen der

- Überperfektion, namentlich der Stabstechnik, die den Geboten der Feldtauglichkeit und Einfachheit zu widersprechen droht;
- Überbetonung der vorbereitenden Führung, d.h. der Planung, gegenüber der «Führung im Sattel», namentlich in Krisenlagen;
- Technokratie der Führung in starren, vorprogrammierten Abläufen, die das Geschick der Menschenführung und den schöpferischen Spielraum zusehends einengen.

Diesen Tendenzen gilt es zu begegnen.

In den **Offizierslehrgängen** wird etwa (nicht zu Unrecht) das zu geringe Niveau der Forderungen, der zu wenig praxisbezogene Unterricht, die nicht voll ausgeschöpften Möglichkeiten der

Führungsschulung und der Förderung der Selbständigkeit beanstandet. Es gilt diese Eindrücke zu erfassen und auszuwerten; oft erfordern sie eine bessere Information, um was es geht.

Härter vorzugehen ist gegen **Nachlässigkeiten und Disziplinschwächen von Offizieren**, die im Dienste der Truppe nicht geduldet werden dürfen.

Zur besondern Sorge dieses Jahres ist uns die schicksalhafte Häufung tödlicher **Unfälle** in der Armee geworden. Auch wenn von der Totalzahl nur ein kleiner Teil auf Unfälle im Dienst zurückzuführen ist, muss alles für die Sicherheit der Dienstleistenden unternommen werden. Die Unfallverhütungsmassnahmen sind ernst zu nehmen; das Einhalten der Vorschriften ist noch schärfer zu kontrollieren, und gegen Nachlässigkeiten ist unnachsichtig durchzugreifen. Wir wollen alle hoffen, dass die Unfälle wieder rückläufig werden.

Diese gelegentlichen Schwächen schmälern die eindrückliche **Gesamtleistung** unseres Kaders nicht, die mich immer wieder (in Schulen und Truppendifferten) tief beeindruckt hat. Die Freiwilligkeit in der Übernahme anspruchsvoller Aufgaben, die Leistung zusätzlicher Dienste und ihr persönliches Engagement verdienen hohe Anerkennung und stärken unser Vertrauen in das einzigartige schweizerische Milizsystem und auch in die leistungsfähige junge Generation. ■

## Bücher und Autoren:

### Menschenführung in der Bundeswehr

Von Franz Pöggeler. 207 Seiten. Schriftenreihe Innere Führung, Heft 1/1980. Bundesministerium der Verteidigung, Bonn 1980.

Das Fach Menschenführung scheint zur Zeit in der militärischen Ausbildung vermehrt gefördert zu werden. In der Bundeswehr gehört die Ausbildung in Menschenführung zur Inneren Führung. Der Verfasser, Professor Franz Pöggeler, bemüht sich seit mehr als zwei Jahrzehnten darum, Anregungen dafür zu geben, wie moderne Erkenntnisse der Erziehungswissenschaft in Erziehung, Bildung und Ausbildung der Bundeswehr angewandt werden können, vor allem Ziele, Inhalte und Methoden der Erwachsenenbildung. Es geht darum, wichtige wissenschaftliche Erkenntnisse zur Problematik der Menschenführung, die ausserhalb der Bundeswehr gesammelt werden konnten, für die Ausbildung von Offizieren und Unteroffizieren, ja sogar von Verwaltungsmitarbeitern, nutzbar zu machen.

Die Untersuchung gliedert sich in drei Teile: Der erste befasst sich mit der Terminologie sowie den Lernzielen beziehungsweise Ausbildungskontingenzen, der zweite mit den Inhalten und der dritte mit den Methoden der Ausbildung. Der Schwerpunkt ist absichtlich auf den zweiten Teil gelegt worden: Trotz wertvoller Voraarbeiten (zum Beispiel der Studie des Sozialwissenschaftlichen Institutes der Bundeswehr über «Menschenführung in den Streitkräften») sind Ausmass und Eigenart der Inhalte der militärischen Menschenführung noch keineswegs hinreichend definiert worden. Auch die vorliegende Studie hat diesen Mangel nicht voll überwinden können, erhebt aber den Anspruch, ein künftiges Curriculum der Ausbildung in der Menschenführung zu skizzieren. Das Thema machte es erforderlich, nicht nur die Erkenntnisse der Erziehungswissenschaft zum Thema auszuwerten, sondern auch diejenigen der Psychologie, Soziologie und Politikwissenschaft. Bei den Empfehlungen zur Ausbildung von Unteroffizieren und Offizieren auf dem Gebiet der Menschenführung nimmt sich der Verfasser das Recht, eine neue Organisationsform vorzuschlagen, die vom derzeitigen Usus zwar abweicht, aber doch diskutabel

sein muss, wenn man keine «halben Lösungen» tolerieren will. jst

### Jäger und Gejagte

Von Jan Boger. 292 Seiten mit zahlreichen Schwarzweissfotografien, Motorbuch Verlag, Stuttgart 1980. Fr. 39.-.

Dem militärhistorisch interessierten Leser, dem Ausbilder und den Waffentechnikern bietet das gut lesbare und populär geschriebene Buch einen Überblick über diese wenig bekannten, zum Teil gefürchteten und verhassten, teilweise aber auch verkannten und mit Legenden umrankten Einzelkämpfer und Spezialeinheiten. Vor dem Hintergrund der allgemeinen Entwicklung militärischer Schiesskunst zeigt Jan Boger die Geschichte der Scharfschützen von den Bogenschützen der Engländer im 14. Jahrhundert über die Schlachtfelder des siebenjährigen Krieges, Gettysburg, Verdun, Stalingrad, Korea, Nahost und Vietnam bis in die heutigen Tage auf. Den Fachleuten in Armee und Polizei vermittelt es zahlreiche wertvolle Hinweise für die Ausbildung.

Gerhard Wyss