Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 150 (1984)

Heft: 12

Artikel: Ausbilden und erziehen

Autor: Mabillard, Roger

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-55700

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: 07.01.2026

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

Ausbilden und erziehen

Korpskommandant Roger Mabillard, Ausbildungschef der Armee

(Deutsche Übersetzung des französischen Originaltextes)

Jeder bedeutsame Gedenktag – und der 150. Geburtstag der SOG ganz besonders – ist eine ausgezeichnete Gelegenheit, aus der Vergangenheit jene Lehren zu ziehen, mit denen wir die Gegenwart bereichern und die Zukunft aufbauen können.

Gewiss hat jede Epoche ihre eigenen Probleme, für die aus dem Zeitgeist und den Umständen eigenständige Lösungen gefunden werden müssen. Es gibt aber auch Konstanten, Aufgaben, die die Generationen überdauern. Stets und immer ist der Offizier auf Fragen um *Ausbildung und Erziehung* gestossen, zwei äusserst schwierige Gebiete, weil die Vielfältigkeit menschlicher Natur und menschlichen Handelns sie beeinflusst.

Bevor ich die heutige Lage auf diesen beiden Gebieten skizziere und deren Leitlinien definiere, sei mir eine Randbemerkung gestattet. Es gehört heute zum guten Ton, seinen Ausführungen einen Anstrich von *Moderne* zu geben, besonders wenn es sich um alte Themen handelt, zu denen «alles schon gesagt worden ist». Mit einem solchen Kunstgriff befleissigt man sich einer Pseudo-Originalität, die im Grunde nichts weiter ist als wohlgetarnte Zustimmung zu zeitgenössischen Meinungen. Ich widersetze mich derartigem, denn mir geht es darum, klar zu unterscheiden zwischen Dauerhaftem und Zufälligem, zwischen Sein und Schein, das «Wahre» zu suchen und nicht, mich der Demagogie zu widmen. Wenn man dagegen mit Moderne meint, die Lehre den Tatsachen eines modernen Konflikts anzupassen und neue Denkmodelle gestützt auf die heutige Bedrohung zu schaffen, dann schliesse ich mich ihr an.

Unsere Absicht muss sein, Ausbildung und Erziehung dem Bild anzupassen, das wir uns möglichst wirklichkeitsnah von einem modernen Krieg machen können, und nicht etwa unsere Forderungen und Methoden auszurichten auf die Sehnsucht, die Gewohnheiten oder gar die Utopien einer zeitgenössischen Gesellschaft. Für jede Armee ist Kriegstüchtigkeit das oberste und dauernde Ziel aller Anstrengungen bei der Ausbildung. Zur Zeit ist diese grundlegende Forderung nicht mehr für jedermann selbstverständlich, besonders wenn es darum geht, daraus die praktischen Folgerungen zu ziehen – ohne Kompromisse oder Konzessionen.

Jenseits aller Modeströmungen mit ihren flüchtigen und oft abwegigen Ideen bestehen zeitlose Werte, unwandelbare Grundsätze für die Führung und die Ausbildung der Armee. Ich möchte sie Ihnen in Form von Thesen vorstellen und sie unter dem Blickwinkel der Gestaltung unserer Milizarmee in den achtziger Jahren behandeln. Anders als Luther werde ich mich auf Skizzen beschränken und auch nicht deren 95 anschlagen, sondern ... nur jene, die mir wesentlich scheinen.

These eins

Auch heute wird der Krieg, in Friedenszeiten schon, durch die Geisteshaltung des Soldaten und Bürgers gewonnen oder verloren.

Wir sind in einen psychologischen Krieg miteinbezogen, in welchem die Förderung oder Zerstörung des *Wehrwillens der Nation* auf dem Spiel steht. Diese Tatsache ist so offensichtlich, dass Beispiele unnötig sind. Denn seit die Menschen Krieg führen, war die beste Strategie immer jene, den Gegner ohne oder mit geringstem Waffeneinsatz zu schlagen.

Im heutigen strategischen Umfeld ist die Erhaltung des Wehrwillens unseres Landes eine der Hauptverantwortungen des Offiziers. Entscheidend wichtig ist hierbei aber zu unterscheiden, was jeder als Bürger in seinem täglichen Handeln tun *muss*, und was in der militärischen Tätigkeit während des Dienstes zu erfolgen hat.

Der *Wehrwille* stützt sich auf drei Säulen:

– den Glauben an die Grundwerte unserer Zivilisation und die Überzeugung, dass unser politisches, wirtschaftliches und soziales System die Würde eines jeden Bürgers gut gewährleistet.

– Die Überzeugung, dass gewisse Werte über das Individuum hinausreichen und dass ihre Verteidigung von ihm das letzte Opfer fordern kann. So zum Beispiel, dass Freiheit und Gerechtigkeit über einem Frieden um jeden Preis steht. Letztlich, dass die *Art und Weise* des Lebens wichtiger ist als die Tatsache, dass man lebt ...

– das Vertrauen in die Güte und Qualität der Anführer, der Mittel und der Möglichkeiten.

Die kulturellen und politischen Elemente mit all den darin enthaltenen subjektiven und gefühlsmässigen Regungen, die sich in dieses Gebäude einfügen, verbieten es uns, während des Dienstes auf dieses Thema einzutreten. Denn es ist wichtig, in den Einheiten die Ordnung und Kameradschaft zu bewahren, die für eine erspriessliche Arbeit unerlässlich sind, Themen also zu meiden, aus denen Meinungsverschiedenheiten oder gar Streitigkeit entstehen könnten. Im Dienst muss sich die Meinungsbildung darauf beschränken, über die Gesamtverteidigung zu informieren, ganz besonders aber über die Armee, ihre Mittel und Möglichkeiten, und damit beizutragen, das Vertrauen in ihren Wert zu fördern. Indes ist es auch wichtig, auf Fragen politischer Art antworten zu können, aber ohne diese selber aufzuwerfen oder sich in eine Kontroverse einzulassen.

Das Schwergewicht der Bemühungen, die über die Bewahrung des Wehrwillens unserer Nation entscheiden, muss deshalb hauptsächlich im *zivilen* Bereich liegen, im Umfeld von Familie, Beruf und Bekanntenkreis jedes einzelnen Offiziers. Ausschlaggebend ist mehr denn je, dass etwas geschieht.

These zwei

Der Soldat im Atomzeitalter erlebt dieselben Leiden wie der römische Legionär.

Ohne Zweifel haben sich die Erscheinungsformen des Krieges erheblich gewandelt und vervielfältigt. Als extremste Anwendung der Gewalt aber hat sich der Kampf in seiner Urform für den einzelnen nicht verändert. Gewiss haben Wandlungen auf strategischer und taktischer Stufe stattgefunden, aber das Aufeinanderprallen der Einzelkämpfer unterwirft den heutigen Soldaten Prüfungen, die durchaus mit

jenen vergleichbar sind, die Soldaten in allen Schlachten der Weltgeschichte zu bestehen hatten. Es macht keinen entscheidenden Unterschied, ob man durch ein Schwert zweigeteilt, durch eine Artilleriesalve auseinandergerissen oder durch ein Nukleargeschoss in Materie verwandelt wird. Für den einzelnen ändern sich Angst, Leiden, Verwundung und Tod weder im Mass noch in ihrer Natur.

Letztlich ändern noch so gelehrte akademische Abhandlungen über die Formen eines möglichen künftigen Konflikts nichts daran, dass es sich um einen *Kampf* handelt, dessen Ausgang immer – immer noch – davon abhängt, dass man überzeugt ist, für eine gerechte Sache zu kämpfen, dass straff geführt wird und dass eine unerbittliche Disziplin herrscht, die vom einzelnen auch das letzte Opfer fordern kann.

Wie eh und je besteht die Pflicht des Offiziers also darin, sich selbst und seine Leute auf schreckliche Prüfungen vorzubereiten, die zu ihrer Bewältigung nötigen Qualitäten und Fähigkeiten zu entwickeln, als da namentlich sind: Selbstverleugnung, körperliche und geistige Widerstandsfähigkeit und der entschlossene Wille, den Feind zu schlagen.

Dies alles ist nichts Neues. Neu hingegen ist der breite Graben zwischen den harten Forderungen einer wirksamen militärischen Ausbildung zum einen und zum andern den grundsätzlich auf Sicherheit ausgerichteten Wunschvorstellungen und Gewohnheiten der westlichen Gesellschaft. Sitten und Erziehungsmethoden sowie die daraus entstehende Abnahme der physischen und psychischen Widerstandsfähigkeit, ein naiver Idealismus, ein lautstarker, bisweilen sogar demagogischer Pazifismus, ein gewisses ökologisches Überborden – dies alles trägt nicht dazu bei, dass der Bürger aus vollem Herzen die Zwänge einer militärischen Ausbildung akzeptiert, die ihr letztes Ziel verfolgt: die Kriegstauglichkeit.

Unter solchen Umständen wäre es eine tödliche Gefahr, die Armee zum mehr oder weniger getreuen Spiegelbild der heutigen Gesellschaft zu machen. Es wäre die verhängnisvollste Illusion, eine Armee «für friedliche Zeiten» zu schaffen und zu meinen, man könne ihr, beseelt vom Geist des «fünf vor zwölf», all jene Tugenden und Fähigkeiten wiederschenken, die für den Kampf nötig sind. Alle Armeen, die diesem Kunstgriff erlagen, sind in der Stunde der Wahrheit elendiglich zusammengebrochen.

Heute steht uns nur ein einziger Weg offen: die Anforderungen beibehalten und, wo dies notwendig ist, höher setzen, allen Widerständen zum Trotz, die ein solcher Entschluss weckt. Man muss wohlbewusst an hohen Forderungen Mass nehmen; die Grenzen steckt einzig die moralische Pflicht, die Gesundheit und um so mehr das Leben unserer Leute nicht aufs Spiel zu setzen.

In der Ausbildung geht es also darum, zwischen Wirksamkeit und Demagogie zu wählen, denn die Forderungen einer wirkungsvollen militärischen Ausbildung sind heute natürlich alles andere als populär. Taugliche militärische Ausbildung ohne Anstrengungen und ohne Risiken hat es nie gegeben, gibt es nicht und wird es auch nie geben.

These drei

Auch heute ist wahre Disziplin ein- und unteilbar.

Unser DR gibt zur Disziplin eine moderne, elegante, aber ein wenig akademische Definition, die zudem allzu subjektiven Auslegungen Tür und Tor öffnet. Wer für die Ausbildung der Truppe die Verantwortung trägt, muss die Dinge klarstellen.

Disziplin äussert sich in Gehorsam, Aufmerksamkeit, Selbstbeherrschung, Überlegung und initiativem Denken. Hinzu kommt für jeden Chef die Pflicht, unter allen Umständen das Beispiel zu geben und für seine Untergebenen hohe Forderungen zu stellen.

Diese Werte erwirbt man nur durch ein ständiges Fordern sich selbst gegenüber, und es ist klar, dass sie Zeitgeist und Zeitgunst von heute nicht besonders entsprechen.

In den letzten Jahrzehnten hat der Sinngehalt der Disziplin erheblich an Kraft verloren und für die meisten Menschen auch den Charakter eines *kategorischen Imperativs*. Viele Leute, die diszipliniert erscheinen, sind es in Tat und Wahrheit nur unter gewissen Umständen und mit erheblichen Vorbehalten. Zweifellos tragen dazu die demagogische Geisteshaltung unserer Zeit bei, ihre Begierde nach Rechten und ihre Genügsamkeit angesichts von Pflichten. Hinzu kommt gelegentlich eine irrige Vorstellung dessen, was geistige Unabhängigkeit und Initiative eigentlich sind oder wo ihre Grenzen liegen.

Für eine Armee, die daran denkt, wenn nötig zu kämpfen, ist diese Entwicklung beunruhigend. Zur Zeit muss das Schwergewicht der Erziehung ohne jeden Zweifel auf dieses Gebiet gelegt werden, ungeachtet der Gegenwirkungen und der Widerstände. Natürlich wäre es ungeschickt, Disziplin mit brutalen oder spektakulären Methoden aufzwingen zu wollen. Es kann nur ein langfristiges erzieherisches Handeln sein, wofür sowohl Motivation und Beharrlichkeit als auch Festigkeit nötig sind. Dabei müssen neben den verpflichtenden Aspekten der Disziplin auch diejenigen dargelegt werden, die Dynamik, Sicherheit und Schutz bringen.

Übrigens ist es auch an der Zeit, mit jenem Selbstbetrug aufzuhören, der zwischen *formaler Disziplin* und *funktionaler Disziplin* (oder «Kampf»-Disziplin, wie einzelne sie nennen) unterscheidet. Dieser Kunstgriff ist nur eine Ausrede für diejenigen, die nicht zu fordern wagen, ausser sie wüssten nicht um die Grundzüge menschlicher Natur. Das sind Tatsachen; es besteht deshalb eine gegenseitige Durchdringung und Beeinflussung zwischen äusserer Form und innerem Gehalt.

Wenn Sie die Formen vernachlässigen, schwächen Sie unweigerlich den Kern.

Selbstverständlich geht es nicht darum, einen hohlen Formalismus zu pflegen, sondern um die bestimmte Anwendung der Vorschriften des DR.

Tausende von Jahren kriegerischer Erfahrung bestätigen uns: Disziplin ist unteilbar.

Zum Gehorsam: Mehr denn je ist es wichtig, ihn ohne irgendwelche Kompromisse oder Zugeständnisse zu fordern. Die persönliche Meinung des Untergebenen zu einem erhaltenen Befehl wird nicht in Betracht gezogen; seine Pflicht ist es, sein Bestes zu geben und ihn auszuführen, damit hat's sich! Ein Befehl wird verstanden und ausgeführt und nicht etwa unter dem trügerischen Vorwand, man sei initiativ, interpretiert; der Befehl muss aber klar sein!

Hingegen erfordern die Merkmale des modernen Gefechts die Anwendung des Grundsatzes der *«Führung durch Zielsetzungen»*. Es ist heute entscheidend, dass der Chef sich darauf beschränkt, das Ziel zu bestimmen, es aber seinem Untergebenen überlässt, mit Initiative und Phantasie den Weg ins Ziel festzulegen. Dabei versteht es sich, dass man die Grenzen der Fähigkeiten eines Untergebenen beurteilen muss, bevor man ihm Handlungsfreiheit gewährt. Mit Zielsetzungen führen entbindet weder vom Denken, noch vom Beraten und noch viel *weniger vom Kontrollieren.*

Gehorsam und Initiative sind durchaus miteinander vereinbar. Im letzten bedeutet Disziplin ein festgefügtes Ganzes, unteilbar.

Dass Sie dies wissen, genügt nicht. Sie müssen Ihre Leute davon überzeugen.

These vier

Das Wesen des Krieges als solches erfordert eine Führung mit gedanklicher und methodischer Strenge.

Das Gesamtproblem der Menschenführung war in den letzten Jahrzehnten Thema unzähliger Seminare und gelehrter Studien, deren Umfang ganze Bibliotheken füllen könnte.

Das Gesamtergebnis solchen Bemühens ist sicher positiv. Die Bedeutung der Information, der Motivation und der Führungspsychologie betonen, die Methoden und Verfahren der Führung verfeinern, dies alles ist wertvoll und hat übrigens, als Ganzes betrachtet, auch einige greifbare Fortschritte gebracht.

Mit Blick auf die Vorbereitung der Armee auf den Krieg drängt es sich jedoch auf, gewisse Folgerungen und Empfehlungen aus diesen Arbeiten zu nuancieren und einige ihrer gefährlichen Irrwege blosszulegen.

Ein grosser Teil dieser Forschungen geht in der Tat offensichtlich von einem Bestreben um Modernismus aus. Dies schlägt sich zum ersten in einem Subjektivismus nieder, der dem Individuum eine alles überragende Stellung gegenüber der Gruppe einräumt; zum zweiten in einer Überbewertung der Motivation und der Überzeugung gegenüber der Anstrengung und dem Kampf, die unerlässlich sind, will man ein konkretes Ziel um jeden Preis erreichen; zum dritten in einer übersteigerten Bedeutung eines guten Arbeitsklimas und eines guten Einvernehmens zwischen den Stufen der Hierarchie, obwohl in der Wirklichkeit Spannungen oft unvermeidlich sind, wenn jeder sich einer strengen Disziplin unterziehen muss, damit ein Ziel verfolgt werden kann.

Eine solche Vorstellung von Führung ist doch etwas zu naiv, als dass sie wirkungsvolles Handeln in einer Krisensituation verbürgen könnte. Eine Armee ausbilden heisst aber nun einmal, sie darauf vorbereiten, wirkungsvoll zu handeln, wenn eine äusserste Krisensituation eintritt, die man Krieg nennt. Dies erfordert in der Führung Härte und Realismus, die man schon in Friedenszeiten erlernen und annehmen muss, denn es wäre eine Illusion zu glauben, Vorstellungen und Gewohnheiten würden sich in der Stunde der Wahrheit zum Bessern wenden. Dann ist es zu spät.

Konkret heisst das:

— der Chef muss der Ordnung und der Disziplin seiner *Truppe* den Vorrang einräumen vor den persönlichen Belangen jedes Einzelnen.

Dazu gehört unter anderem, dass die Anwendung der Disziplinarstrafgewalt vermehrt diesem Grundsatz Rechnung tragen muss.

— mag es auch um die Motivation und das Vertrauen seiner Leute aufs beste bestellt sein, muss der Chef sich dennoch der Tatsache erinnern, dass in bestimmten Umständen, unter dem Einfluss starker physischer und moralischer Erschöpfung, nur gnadenlose *Kraft* des Vorgesetzten eine Truppe auf dem geraden Weg bewahrt.

— jeder Chef muss vom Führen eine realistische Auffassung haben, frei von jeder Gefühlsduselei. Dies bedeutet, den Mann und die Truppe so zu sehen, wie sie sind: mit ihren Qualitäten und Fehlern, ihren Stärken und Schwächen, ihren Tugenden und Mängeln.

— schliesslich muss sich jeder Chef damit abfinden, an seinen messbaren Erfolgen gemessen zu werden, und nicht an seinen guten Absichten.

In der Ausbildung unserer Offiziere muss der Vorrang wieder dem *Charakter* gegeben werden, der geistigen, psychischen und physischen *Stärke* und dem *Wirklichkeitssinn*. Psychologie ist ein Mittel und nicht ein Zweck. Es steht nicht zur Diskussion, die Verfahren und Methoden gering zu schätzen, aber sie sind lediglich Hilfsmittel. Es wäre falsch, diese Auffassung von Führung als unmenschlich zu bezeichnen. Strenge ist durchaus mit Achtung des Menschen vereinbar. Diese Achtung bedeutet, ihn als für seine Taten selbstverantwortliches Wesen zu behandeln, und nicht, für ihn nach Entschuldigungen für alles und jedes zu suchen. Im übrigen ist es jedes militärischen Führers Pflicht, jedermann, ob Vorgesetzten, Gleichgestellten oder Untergebenen, vorrangig als Diener an einer Sache zu betrachten, als Glied einer Schicksalsgemeinschaft, und nicht als egoistischen Interessenträger.

These fünf

Keine Schlacht der Geschichte wurde ohne Offensivgeist gewonnen. Das wird auch in Zukunft so bleiben.

Der Wille, sich zu schlagen und den Gegner zu schlagen, ist sogar für den Erfolg bei einem Fussballmatch unabdingbar. Dieser Wille stützt sich vor allem auf *Vertrauen:* Vertrauen in sich selbst, Vertrauen in seine Mittel und Möglichkeiten, Vertrauen in die Führung.

Selbstvertrauen gründet in der Gewissheit, die intellektuellen und moralischen Kräfte, die psychische und physische Ausdauer zu besitzen, die es erlauben, aussergewöhnliche Prüfungen zu bestehen. Gewiss kann man in Friedenszeiten die Leiden und Wechselfälle des Krieges nicht simulieren, aber man muss darnach trachten, die Fähigkeiten bestmöglich zu entwickeln, mit denen man ihrer Herr wird. Indessen entfalten sich diese Fähigkeiten nur dank harter und ausdauernder Schulung. Der Erwerb technischen Wissens und Könnens genügt nicht; dazu gehört auch das *«Durchhalten»*. Unsere Lehrpläne müssen diese Notwendigkeit berücksichtigen.

Was das Vertrauen in die Mittel betrifft, so muss in unserem Zeitalter, da pessimistische Kritik im Schwange ist, daran erinnert werden, dass es Aufgabe des Offiziers ist, seine Leute zu lehren, aus der derzeit vorhandenen Bewaffnung und Ausrüstung das Beste zu machen und nicht, sie zu kritisieren. Sie sind nicht vollkommen, aber wenn sie in einem so starken Gelände wie dem unsrigen sinnvoll eingesetzt würden, hätten sie erhebliche Wirkung. Alles in allem betrachtet, können wir vor der Truppe über unsere Mittel zur Zeit ehrlich eine letztlich durchaus positive Bilanz ziehen.

Die Stärkung des Vertrauens in unsere eigenen Möglichkeiten erheischt zudem, dass die nukleare Bedrohung objektiver analysiert wird. Es geht dabei darum, die Unwirklichkeit der Alternative «entweder Friede» oder «totale Zerstörung» aufzuzeigen und begreiflich zu machen, dass es zwischen diesen Extremen eine ganze Palette verschiedenster Konflikte gibt, in denen unsere Armee gute Aussichten hätte, ihre Aufgabe zu erfüllen.

Die Notwendigkeit des Vertrauens in die Führung ist so offensichtlich, dass Erläuterungen eigentlich überflüssig wären. Ich möchte dennoch eine Seite des Problems ausdrücklich erwähnen. Unser System erfordert, dass jeder Offizier für eine zweifache Aufgabe ausgebildet wird: jene des Führers und jene des Ausbilders. Für die zweite ist es nötig, sich eine besondere Technik anzueignen, ja sogar unterschiedliche Vorgehensweisen; dies macht das Problem nicht einfacher.

Im Blick auf die Bedeutung des Vertrauens der Truppe in ihre Führer muss indessen das Schwergewicht in der Ausbildung unserer Offiziere auf ihre Fähigkeit gelegt werden, *in Krisenlagen zu führen.* Zuerst ist man Chef, dann erst Ausbilder. Dieser Grundsatz muss die Auswahl zur Weiterausbildung prägen.

Offensivgeist gründet also unabdingbar auf Vertrauen. Dieser äussert sich darin, dass die natürliche Aggressivität

gewollt und bewusst zu gegebener Zeit und für die Dauer der beabsichtigten Aktion freigesetzt wird. Es ist in der militärischen Ausbildung notwendig, die Aggressivität zu fördern, aber dabei zu lernen, sie zu kontrollieren, das heisst ihr nur wohlüberlegt freien Lauf zu lassen. Wenn wir eine wirksame Armee wollen, müssen wir den Mut haben, es zu sagen und es zu tun, und uns trauen, zur Heuchelei unserer Gesellschaft nein zu sagen, die zwar die Aggressivität sittsam verurteilt, sie aber insgeheim selbst handhabt.

Schliesslich ist es wichtig, dass die Führung es versteht, die günstigen Gelegenheiten zu erkennen, zu ergreifen und offensiv zu nutzen, um den Gegner zu schlagen. Solche Gelegenheiten ergeben sich im allgemeinen im Durcheinander des Gefechts, in Lagen, die sich rasch entwickeln, und in Momenten äusserster Spannung.

Deshalb muss die Führung in *Krisensituationen* ganz besonders betont werden, das heisst: schnell entscheiden, ohne alle Tatsachen vollständig und genügend zu kennen, bedachte, aber erhebliche Wagnisse eingehen, vereinfachte Verfahren anwenden.

Dies alles bedeutet keineswegs eine umwälzende Änderung unserer Schulung. Eine vertiefte Beurteilung der Lage, ein vernünftiger Grundentschluss, ein wohlerarbeiteter Kampfplan, all das bleibt grundsätzlich unverzichtbar. Aber auf dieser Grundlage müssen wir eine Geisteshaltung, eine Denkart und eine Technik fördern, die es uns schliesslich gestatten, unser Gesetz des Handelns dem Gegner aufzuzwingen, wo immer es geht.

These sechs

Keine Technik lässt sich beherrschen, ohne dass man sie immer neu wiederholt, notfalls bis zur Langeweile.

Die meisten modernen Lehrtechniken trachten darnach, den Schüler beim geforderten Aufwand zu entlasten, sei es durch eine fesselndere Vielfalt der Tätigkeiten, sei es durch deren kürzere Dauer. In der Armee ist dieses Bestreben an sich kein Übel, sofern die besonderen Merkmale der militärischen Ausbildung beachtet werden. Die Ausbildung an den Waffen und Geräten, in den Techniken, muss ihre *automatische Handhabung* anstreben, damit der Kämpfer seine ganze Aufmerksamkeit auf den Kampfverlauf richten kann. Ein solcher Automatismus lässt sich jedoch nur durch zahllose Wiederholungen der gleichen Bewegungen erwerben, durch Drill, der notwendigerweise langweilig ist.

Unannehmbar ist nur jene Langeweile, die aus vermeidbaren Zeitvergeudungen und aus Untätigkeit entsteht, nicht aber solche, die für *Wiederholungen* notwendig ist.

Fügen wir noch hinzu, dass ein Chef, der entschlossen ist, klare Ausbildungsziele zu erreichen, sich oft veranlasst sieht, wiederholen zu lassen, was nicht gelang. Dies braucht Zeit und ist ein Grund mehr, die Programme nicht zu überladen, mutig das wirklich Notwendige vom Wünschbaren zu trennen. In einem Milizsystem kann nur das Nötige erreicht werden.

Diese sechs einfachen Thesen entsprechen gesundem Menschenverstand und sind sogar offensichtlich, aber in ihnen stecken auch Jahrtausende militärischer Erfahrung. Vergessen wir nie, dass jede Einrichtung, auch die Armee, Gefahr läuft zu verkümmern und unterzugehen, wenn sie die grundlegenden Prinzipien vergisst, die ihre Tätigkeit vorzeichnen, oder wenn sie sie übertreibt. In der täglichen Arbeit müssen wir also stets Entschlossenheit und Logik mit Masshalten paaren. Vergessen wir dies nie.

Zum Abschluss

Die Geschichte unserer Milizarmee ist von einer langen Reihe von Schwierigkeiten gekennzeichnet, die oft erheblich waren. Ihre Aufgaben, ihr Einsatz, ihre Bewaffnung und ihre Ausbildung boten stets Anlass zu heftigen Meinungsverschiedenheiten. Selten gab es Augenblicke von Einmütigkeit und Einheit.

Dessenungeachtet hat unsere Armee, trotz zahlloser und vielfältiger Widerstände, erhebliche Fortschritte gemacht, und sie ist heute, mehr denn je in der Vergangenheit, besser für ihre Aufgaben gewappnet.

Dieses beachtliche Ergebnis verdanken wir all unseren älteren Kameraden, die leidenschaftlich für die Förderung unserer Landesverteidigung gekämpft haben. Schwierigkeiten und Widerstände gaben ihnen mehr Anlass, zu handeln und durchzuhalten als den Mut sinken zu lassen. Sie verdienen es, uns ein Beispiel zu sein und, an diesem Geburtstag, unseres Dankes und unserer Ehrerbietung versichert zu sein.

Nichts war in der Vergangenheit einfach, und so wird es auch in Zukunft sein. Ich fordere Sie deshalb auf, in Ihrer Eigenschaft als Bürger vor allem, sich mutig einzusetzen, damit unsere Armee nicht unter dem Druck der Konjunkturprobleme verkümmert oder den trügerischen Lockrufen von Bequemlichkeit und Demagogie erliegt. Wenn Sie als Offiziere im Dienst sind, erwarte ich von Ihnen, dass Sie sich bei der Erziehung, Ausbildung und Führung Ihrer Truppe immer von der Kriegstüchtigkeit als letztem Ziel leiten lassen. Dies geht nie ohne Strenge, ohne Anstrengungen und ohne Risiken.

Zum Schluss wünsche ich Ihnen allen das Vertrauen und die Kraft, die zur Erfüllung Ihres bedeutsamen Auftrags nötig sind.