

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 158 (1992)

**Heft:** 7-8

**Artikel:** Ausbildung 95 : menschenorientiert, professionell, effizient

**Autor:** Christen, Jean-Rodolphe

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-61754>

### **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:** 01.05.2026

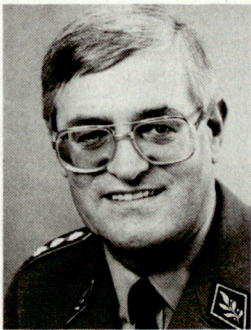
**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

ERSCHLOSSEN EMDDOK  
MF 421 1547

# Ausbildung 95: Menschenorientiert, professionell, effizient

Jean-Rodolphe Christen

**Armee 95: Das heisst auch und vor allem Ausbildung 95. Obwohl noch auf viele Fragen Antworten gesucht werden, sind die Umriss der Ausbildungsreform klar zu erkennen und damit auch deren Trümpfe.**



Korpskommandant  
Jean-Rodolphe Christen (58)  
ist seit dem 1. 1. 1992  
Ausbildungschef der Armee.  
Zuvor hatte er fünf Jahre das  
Feldarmee Korps 1 kommandiert.  
Christen ist verheiratet und  
hat drei erwachsene Söhne.

Armee 95 ist, wir wissen es, die grösste Armee reform seit Bestehen des Bundesstaates. Dass diese Reform in eine Zeit fällt, da wir einen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbruch nie gekanntes Ausmasses erleben, kompliziert die Sache. Breite Diskussionen sind im Gang und erwünscht. Verunsicherung ist verständlich, aber auf Dauer schädlich. Ärmel hochkrepeln und weniger jammern, schlägt die ASMZ vor. Gut so! Ich füge bei: Die Reihen schliessen. Nach vorne schauen. Aufhören, zu polemisieren. Das ist Munition für die Armeeabschaffer.

## Das Ziel ist unverändert

Die Armee reform ist auch und vor allem eine Ausbildungs reform. Wobei das Ausbildungsziel unverändert ist. Der Bundesrat hat es in Ziffer 714 des Armeeleitbildes festgelegt: «Hauptziel der militärischen Ausbildung und Erziehung ist die Befähigung zur zeitgerechten Erfüllung von Aufträgen in psychischen und physischen Extremsituationen, in lebensgefährdendem Umfeld und im raschen Übergang vom Zivilleben in den militärischen Einsatz.» Das gilt für den Soldaten wie für den Korpskommandanten. Darüber gibt es keine Diskussion.

Anders ist es beim Weg, der zu diesem Ziel führt. Der Weg hat Leitplanken, politische und wirtschaftliche Vorgaben: Milizarmee, Bestand 400 000, Wegfall der Heeresklassen, Abbau der Unterhaltsbetriebe, teilweise Verkürzung der Ausbildungszeiten. Dies zwingt zur Reduktion des Wünschbaren auf das Notwendige.

Der Entscheid, die Milizarmee beizubehalten – das Armeeleitbild listet auch alternative Modelle auf –, ist für die Diskussion wesentlich. Im Vergleich zur Berufsarmee bedeutet dies wesentlich kürzere Ausbildungszeiten. Nach Schulen und Kursen werden die

Armeeangehörigen als Milizkämpfer entlassen. Sie werden erst nach Verschärfung der wehrpolitischen Lage unter die Waffen gerufen. Demgegenüber muss eine Berufsarmee nach monate- und jahrelanger Ausbildung jederzeit zum Einsatz bereit sein. Ein vergleichsweise tieferer Ausbildungsstand ist der Preis für die Miliz. Diese Grundproblematik ist aber nicht neu!

Ein anderes Charakteristikum der Milizarmee: der gesellschaftliche Hintergrund schlägt unmittelbarer und rascher auf die Armee durch. Erkennen wir die Zeichen der Zeit! Die Akzeptanz der Armee ist geschwunden, Wehr- und Dienstmotivation sind aus verschiedenen Gründen kleiner geworden. Militärische Ausbildung kann nicht losgelöst von diesen Fakten betrieben werden. Den Zeitgeist erkennen heisst nicht, ihm zu verfallen. Aber er ist als einer der Faktoren in die Lagebeurteilung einzubeziehen. Konkret heisst das für mich als Ausbildungschef: Was für Menschen haben wir auszubilden? Aus welchem Umfeld kommen sie? Wie bilden wir sie aus, um das hohe Ausbildungsziel zu erreichen?

## Wen bilden wir aus?

Die Armee der Jahrtausendwende lebt von der Generation, die im Zeichen des Wohlstandes und der Individualität aufgewachsen ist. Es ist eine aufgeschlossene, leistungsbereite, gut ausgebildete, weitgereiste und zum guten Teil sportliche Generation, aber auch eine kritische Generation.

Ich öffne hier eine Klammer: Die Armee muss es schaffen, auch die andere, die weibliche Hälfte dieser Generation anzusprechen. Als Freundinnen, Mütter, Steuerzahlerinnen und Stimmbürgerinnen ist sie für die Zukunft der Armee mitentscheidend.

*Den Zeitgeist erkennen  
heisst nicht, ihm zu verfallen.*

Diese Generation, wir kennen das von der Familie, von den Schulen, von den Universitäten her, will mit ehrlichen, klaren Fakten überzeugt werden. Sie will von der Qualität der Bewaffnung und der Ausrüstung überzeugt sein, ebenso von der Qualität des Lehrpersonals und der Methodik. Diese Generation fragt: Was bringt's

mir? Die mögliche militärische Karriere steht in Konkurrenz zur zivilen Karriere. Durch eine konzentrierte, noch professionellere, simulatorunterstützte Ausbildung in kürzerer Zeit müssen wir unseren jungen Bürgerinnen und Bürgern das Gefühl geben, dass die 300 und mehr Tage, die sie dem Land in Uniform dienen, sinnvoll genutzt werden.

*Nicht nur kommandieren, sondern auch kommunizieren.*

Wir müssen aber auch den Mut haben, ihnen klar zu machen, dass Militärdienst «dienen» bedeutet und «Opfer bringen». Die Frage ist nicht: Wer **will** eine Kompanie oder ein Bataillon führen. Sondern: Wer ist **fähig** und **bereit**, neben dem beruflichen, familiären und gesellschaftlichen Engagement noch die zusätzliche Verantwortung und Bürde eines militärischen Kommandos zu übernehmen? Wohl wissend, dass die Armee trotz allem keine vollwertige Alternative zu einer zivilen Managerschule ist...

So gesehen, begrüsse und unterstütze ich den Entscheid, das Abverdingen des Einheitskommandanten von 19 auf 12 Wochen zu verkürzen. Dadurch wird das Ergreifen der Kommandantenlaufbahn für bestqualifizierte Kräfte aus der zivilen Wirtschaft erleichtert.

Wir müssen im weiteren den Mut haben, dieser Generation klar zu machen, dass das militärische Ausbildungsziel ein höheres Mass an Disziplin verlangt. Den Mangel an Disziplin, wie er im zivilen Leben in vielen Bereichen beobachtet wird – denken Sie nur an die Verwilderung der Sitten im Strassenverkehr – kann und darf sich die Armee nicht leisten.

### Mehr kommunizieren

Mit Erziehungsgrundsätzen aus den fünfziger Jahren («Rede wenig – fordere viel!») kommen wir allerdings an die junge Generation nicht mehr heran. Mit Befehlen allein kann sie weder motiviert noch ausgebildet noch auf ein gemeinsames Ziel eingeschworen werden. Ich setze mich mit aller Kraft dafür ein, der menschenorientierten Führung zum Durchbruch zu verhelfen. Bundesrat Kaspar Villiger hat diesen Führungsstil für Armee und

Verwaltung verbindlich erklärt. Diese menschenorientierte Führung steht im übrigen nicht im Widerspruch zur Auftragstaktik, sondern bildet deren Grundlage.

Trotz gradmässigen Hierarchien, ohne die keine Armee funktionieren kann, sollen sich Vorgesetzte und Untergebene als Partner ernst nehmen, soll der Lehrkörper – ob Miliz oder Profi – die Ausbildung als Erwachsenenbildung verstehen. Mehr Eigenverantwortlichkeit durch die Vorgabe von Zielen. Nicht nur kommandieren, sondern auch kommunizieren. Wer kommunizieren kann, der hat auch mit seinen Kommandos Erfolg. Ein guter Vorgesetzter ist in der Lage, abzuschätzen, wann welches der beiden «K» angezeigt ist. Und er wird auch das «K» für «kontrollieren» nicht vergessen.

Im Zentrum der Kritik am neuen Armeeleitbild steht die teilweise Verkürzung der Ausbildungszeiten. Die Gleichung «Mehr Aufträge – weniger Ausbildungszeit» stimmt indes nur auf den ersten Blick. Die neuen Aufträge wie Friedensförderung und Existenzsicherung richten sich nicht an die ganze Armee. Mein Ziel ist es, die Effizienz und die Intensität zu steigern. Die Gruppe für Ausbildung hat zusammen mit den Waffenchefs sämtliche Stoff- und Lehrprogramme unter die Lupe genommen. Dies hat gezeigt, dass es zahlreiche Überschneidungen gibt. Konzentration auf das Wesentliche aber auch beim einzelnen Wehrmann. Jeder soll wenigstens gut, statt vieles ein bisschen beherrschen.

### Attraktives Lehrangebot

Durch mehr und noch besser ausgebildete Lehrkräfte kann die Verkürzung der Ausbildungszeit ebenfalls kompensiert werden. Die Attraktivität des militärischen Lehrberufes wird bereits heute erhöht. Erstmals wird der Instruktorenberuf ein Erstberuf! In der Zentralen Schule für Instruktionenunteroffiziere (ZIS) in Herisau ist der Lehrgang auf 49 Wochen erhöht worden. In Zusammenarbeit mit der ETH Zürich bieten die Militärischen Führungsschulen ein dreijähriges Diplomstudium an, dazu Weiterbildung, Zusatz- und Nachdiplomstudien. Ein modernes Assessment-Center für die gezielte Förderung und Beurteilung der Kandidaten für den Instruktorenberuf wurde in Zusammenarbeit mit führenden Spezialisten der Privatindustrie und der Hochschulen geschaffen.

### Die Trümpfe

Weniger jammern, nach vorne schauen! sagte ich eingangs. Wenn wir dies unbefangen tun, sehen wir durchaus auch Positives, ja sogar Trümpfe im Bereich der Ausbildung 95. Ich erwähne nur deren sechs:

■ Verbesserte Vorbereitung der jun-

*Jeder soll wenigstens gut, statt vieles ein bisschen beherrschen.*

gen Korporale für ihre Aufgabe als Führer und Ausbilder durch die Verlängerung der UOS von vier auf sechs Wochen. Dazu kommen während des Abverdingens noch ein bis zwei Fortbildungswochen dazu.

■ Der Kadervorkurs von Montag bis Freitag gewinnt an Effizienz, weil die vom zivilen Umfeld her problematischen Samstage und Sonntage wegfallen.

■ Die Taktisch-technischen Kurse für Offiziere in den Jahren ohne Truppenkurse bedeuten eine Kaderfortbildung, die es bisher nicht gab.

■ Das Ausbildungszentrum für höhere Kader mit computergestützter taktischer Ausbildung wird zu einer Intensivierung und zu einer «unité de doctrine» führen.

■ Die Ausbildungsregionen bringen eine markante Verbesserung der Ausbildungsmöglichkeiten der Kurse im Truppenverband. Statt auf improvisierten Schiessplätzen wird auf ausgebauten Ausbildungsplätzen gearbeitet werden können. Die Ausbildungsregionen Ostschweiz und Wallis sind planerisch bereits fortgeschritten.

■ Die Abschaffung der Heeresklassen wird zu einer altersmässig guten Durchmischung der Einheiten führen. Die Potenzierung von Lebens- und Berufserfahrung wird sich positiv auswirken.

Wer befürchtet, der Ausbildungsstand der Armee 95 werde nicht kriegsgenügend sein, dem gebe ich zu bedenken, dass keine Armee aus dem Stand heraus bereit ist. Auch eine Berufarmee nicht, das hat uns der Golfkrieg gelehrt. Den Ausbildungsstand, den wir mit der Armee 95 erzielen werden, halte ich angesichts der Bedrohungslage und der Vorwarnzeiten für verantwortlich. Es wird bei einer Verschärfung der Lage an den politischen Behörden sein, der Armee die Möglichkeit zu geben, den Ausbil-

dungsstand rechtzeitig hochzufahren, das heisst die WK-Intervalle zu verkürzen und so früh wie möglich die Mobilmachung auszulösen. Wir schützen das höchste Gut, das Leben unserer Soldaten, durch die bestmögliche Ausbildung vor dem ersten Einsatz. Aufträge auf jeder Stufe müssen gekonnt erfüllt werden. Hier setze ich die Messlatte hoch an.

*Was wir an die Hand genommen haben, ist die grösste Armee reform seit Bestehen des Bundesstaates.*

### Drei Ziele

Ich fasse die Ziele, für die sich die Gruppe für Ausbildung und der Ausbildungschef mit Nachdruck einsetzen, in den folgenden drei Punkten zusammen:

1. Eine menschenorientierte Führung auf allen Stufen: mit einer Mischung aus Kommandieren und Kommunizieren müssen die Vorgesetzten, ob Profis oder Milizler, den richtigen Ton im Umgang mit jener Generation finden, welche die Armee 95 tragen wird;

2. Genügend Lehrpersonal (Instruktoren und Fachlehrer): Der Bestand muss schrittweise erhöht werden. Das breitere Ausbildungsangebot ist bereits Tatsache. Der Stellvertreter des Ausbildungschefs wird künftig als Personalchef des Instruktorenkorps wirken;

3. Optimale Infrastruktur: Moderne Waffenplätze, Ausbildungsregionen, Simulatoren (zum Beispiel Schiesskinos und Laser-Sturmgewehre bei der Infanterie), Führungssimulatoren zur Schulung des Kampfes der verbundenen Waffen.

Was wir an die Hand genommen haben, ist die grösste Armee reform seit Bestehen des Bundesstaates. Als

Ausbildungschef stehe ich voll und ganz hinter dieser Reform, und ich werde nichts leichtfertig aufs Spiel setzen. Vor dem Hintergrund der politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gibt es keine valable Alternative. Die ersten Überführungsmassnahmen sind eingeleitet. Ich habe Vertrauen in die Planer. Wir dürfen nicht die Illusion haben, am 1. Januar 1995 sei alles umgesetzt und perfekt – aber wir sind auf dem richtigen Weg. Er ist lang und hart und voller Unwägbarkeiten. Aber es lohnt sich, ihn zusammen zu gehen! ■

## Gründung der Vereinigung der Schweizer Gebirgssoldaten

Die Zentrale Gebirgskampfschule (ZGKS) in Andermatt hat ihre Aktivitäten unter dem Kommando von Brigadier Mudry kontinuierlich ausgebaut und in einen internationalen Rahmen gestellt. Mit den Gebirgssoldatenvereinigungen von Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich, USA und Japan, die sich 1985 in der «Internationalen Föderation der Gebirgssoldaten» (IFMS) zusammengefunden hatten, sind rege Kontakte und Beziehungen aufgebaut worden. Zu ihrem 25-Jahr-Jubiläum lädt die Zentrale Gebirgskampfschule die Landesvertretungen der IFMS vom 21. bis 27. September 1992 nach Andermatt ein, wo auch der jährliche Kongress dieser internationalen Vereinigung durchgeführt wird. In der Absicht, als siebtes Mitgliedland der IFMS mit einer Schweizer Delegation am Kongress selbst ebenfalls vertreten zu sein, steht die Gründung einer Vereinigung der Schweizer Gebirgssoldaten (VSGS) bevor, deren Mitgliedschaft der IFMS vorgängig beantragt werden soll.

**Die Zentrale Gebirgskampfschule ruft in diesem Zusammenhang bestehende kantonale, regionale und lokale Vereine, aber auch lose Zusammenschlüsse von aktiven und ehemaligen Gebirgssoldaten aus der ganzen Schweiz auf, mit dem für die Gründung Verantwortlichen, Oberstlt Walker, Alpin- und Sportof FAK 1, Feuerwerkerstrasse 28, 3603 Thun, Kontakt aufzunehmen. Anregungen und Bemerkungen zu den Vorschlägen zu Namen, Zielen, Statuten und Mitgliedschaftsregelungen der Vereinigung (siehe nebenan) werden gerne entgegengenommen.**

Es ist der Zentralen Gebirgskampfschule ein grosses Anliegen, die Gründung der Vereinigung nicht nur mit den Zielen der IFMS, sondern auch mit den Strukturen bestehender Gebirgssoldaten-Gruppierungen in Einklang zu bringen. Das Bestreben nach breiter Abstützung wird auch aus dem Programm für die Festivitäten im September ersichtlich sein: Neben den Anlässen zum Jubiläum der Zentralen Gebirgskampfschule und dem Kongress der internationalen Vereinigung der Gebirgssoldaten wird in der ereignisreichen Woche auch die HöSta-Tagung durchgeführt. Mit der Konzentration der Anlässe hofft die Gebirgskampfschule, ihr An-

sehen im In- und Ausland weiter zu stärken und der Öffentlichkeit die Leistungsfähigkeit sowie die nationale und internationale Bedeutung der Gebirgstruppen eindrücklich und nachhaltig demonstrieren zu können.

### Vereinigung Schweizer Gebirgssoldaten

#### Name (Vorschläge)

- d: Vereinigung (der) Schweizer(ischen) Gebirgssoldaten (VSGS)
- f: Union (Association) suisse des soldats de montagne (USSM/ ASSM)
- i: Unione (Associazione) svizzera dei soldati di montagna (USSM/ ASSM)
- r: Associazion svizra suldat de la muntogna (ASSM)

#### Ziele (Vorschläge)

- Anerkennung der Ziele der IFMS;
- Einsatz zur Erhaltung der CH-Gebirgstruppen;
- Sorge für gute Ausbildung und Ausrüstung der CH-Gebirgstruppen;
- Sorge für Sicherheit, Rettungstechnik, Koordination mit zivilen Instanzen und Organisationen;
- Sorge für Erhaltung der Möglichkeit für die AdA, Geb Kurse zu besuchen (Aspekt der Freiwilligkeit und wehrpolitischen Wirkung im In- und Ausland).

#### Mitgliedschaft

- Bestehende kantonale, regionale und lokale Vereine und lose Zusammenschlüsse von aktiven und ehemaligen Gebirgssoldaten;
- Kader usw. aus der ganzen Schweiz, d.h. allen Sprachgebieten;
- Einzelmilitglieder.

#### Statuten

- Möglichst kurz und einfach, nur das nötige Minimum;
- kein Widerspruch zu den Statuten der IFMS;
- Es besteht ein recht umfangreicher Statutenentwurf von Herrn Egidio Coos, Zürich.

#### Finanzierung

- Wenn möglich noch keine, allenfalls sehr bescheidene Jahresbeiträge;
- Finanzierung allfälliger Anlässe von Fall zu Fall.