

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung

**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

**Band:** 46 (1971)

**Heft:** 2

  

**Artikel:** Bericht der Kommission Oswald : militärische Ausbildung und die Frage des Instruktionpersonals

**Autor:** Jenni, P.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-703387>

### **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:** 30.04.2026

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

# Bericht der Kommission Oswald

## Militärische Ausbildung und die Frage des Instruktionspersonals

Von Hptm P. Jenni, Bern

Im Bericht der Kommission für Fragen der militärischen Erziehung und Ausbildung der Armee (Kommission Oswald) vom 8. Juni 1970 werden auch die beiden für unsere Armee zentralen Probleme, nämlich das der Ausbildung und das der Ausbilder, eingehend behandelt. Es wurde namentlich untersucht, wieweit die sich im zivilen Bereich abzeichnenden Wandlungen im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auch im militärischen Leben zu berücksichtigen sind.

Sie ging dabei von der Tatsache aus, dass die bloss auf die hierarchische Stellung abgestützte Autorität des Chefs zusehends an Glaubwürdigkeit und Durchschlagskraft verliert. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen wurden in modernen wirtschaftlichen Unternehmungen bereits zum Teil gezogen, indem zwischen Vorgesetzten und Untergebenen eine Art von Gewaltentrennung vorgenommen wurde und die Vorgesetzten vermehrt in der Führungskunst ausgebildet werden. Der Chef braucht nicht mehr einzelne Handgriffe zu beherrschen, er muss vielmehr in der Lage sein, die Fähigkeiten seiner Spezialisten zu koordinieren, zu planen und zu kontrollieren. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass der Vorgesetzte, der ehemals über seinen Untergebenen gethront hat, heute als Führungsfachmann in die Arbeitsgruppe miteinbezogen ist.

Auf Grund dieser und anderer Überlegungen hat die Kommission Oswald die ihr gestellte Aufgabe an die Hand genommen. Eine innerhalb der Kommission gebildete Arbeitsgruppe befasste sich nach folgender Fragestellung mit der Ausbildung in unserer Armee:

*«Was ist unerlässlich, worauf kann verzichtet werden? Inwieweit entspricht die Ausbildung in Rekruten- und Kadernschulen oder in den Wiederholungs- bzw. Ergänzungskursen dem Kriegsbild unserer Zeit? Ist die dabei angewandte Methode ganz oder teilweise den neuen Voraussetzungen anzupassen? Erfolgt die Auslese der Ausbilder und Kader nach Kriterien, welche auch der Umweltssituation der siebziger Jahre entsprechen? Sind unsere Offiziere und Unteroffiziere in zeitgemässer Art und Weise für ihre Aufgaben vorbereitet? Taugen unsere Waffen- und Schiessplätze tatsächlich für eine zeitgemässe Ausbildung zum Kriegsgenügen?»*

### Welcher Platz kommt der Ausbildung zu?

Leider zeigten die Abklärungen über die Einstufung der Ausbildung in der militärischen Rangordnung kein besonders vorteilhaftes Ergebnis. Was die Verantwortlichen von der Ausbildung halten, wird immer dann ersichtlich, wenn irgendwo Einsparungen vorgenommen werden müssen. Man erinnere sich an die Kürzung des Militärbudgets im Anschluss an die Mirage-Affäre. Demgegenüber steht fest, dass für die richtige Ausbildung keine Kosten gescheut werden dürfen. Was nützen die besten Waffen und Einrichtungen, wenn sie nicht richtig bedient werden können?

Hinzu kommt, dass sich für die Ausbildung in einer Milizarmee ganz besondere Schwierigkeiten stellen, da die Ausbilder in der Regel Schüler und Lehrer zugleich sind und die Dienstzeiten kurz bemessen sind. Damit die kriegsgenügende Ausbildung gewährleistet bleibt, müssen die Ausbilder — im besonderen die Berufsinstruktoren — zweckmässig auf ihre Aufgaben vorbereitet werden.

Seit 1939 dauert die Rekrutenschule 17 Wochen, in der die für sämtliche nachfolgenden Dienste massgebende Ausbildungsarbeit geleistet wird. Die technische Entwicklung seit 1939 ist andererseits derart fortgeschritten, dass ein grundlegender Wandel des Ausbildungssystems an die Hand genommen werden muss. Insbesondere muss der zu lernende Stoff noch mehr auf das Wesentliche beschränkt werden. Diese Tatsache führt zweifelsohne zur Versachlichung der Ausbildung. Auf bisher «heilige Kühe» im formalen Bereich muss zwangsläufig verzichtet werden. Dagegen müssen die Anforderungen im funktionalen Bereich auf Grund allgemein verbindlicher Leistungsnormen erhöht werden.

All diese Faktoren führten die Kommission zur Frage, wieweit das heutige Rekrutierungssystem geeignet ist, das vorhandene zivile Wissenspotential optimal auszunützen. Sie kam zum Schluss, dass die jetzige Rekrutierungspraxis keine Gewähr für eine optimale Ausschöpfung des im zivilen Leben erworbenen Wissens bietet, da unter anderem im Verlauf der Dienstzeit auftretende Änderungen der Begabung eines Wehrmanns zu wenig berücksichtigt werden können. Ferner ist die Information der Stellungspflichtigen über die verschiedenen Waffengattungen ungenügend. Die Kommission schlägt vor, dass die Rekrutierung inskünftig folgende Teile umfassen sollte:

- Abklärung der körperlichen Leistungsfähigkeit,
- Abklärung der psychischen Tauglichkeit,
- Abklärung des Ausbildungsstandes,
- Abklärung der Motivierung.

Ergänzend kommt dazu die Berücksichtigung der individuellen Begabung nach der Rekrutierung sowie die vermehrte Möglichkeit, Wehrmänner aller Grade ausnahmsweise für besondere Aufgaben einzuberufen.

Die Kommission hat auch die Frage des zweiten Bildungswegs im Militär untersucht und festgestellt, dass fähigen Wehrmännern, die aus irgendwelchen Gründen auf das Avancieren verzichtet haben, die Möglichkeit zu einer Beförderung — sofern sie dazu willens sind — gegeben werden sollte. Zu diesem Zweck wird die Schaffung einer Kommission empfohlen, die in solchen Fällen eine Beförderung vornehmen könnte.

### Das Ausbildungsziel

Wie bereits erwähnt, muss mit der militärischen Ausbildung die Kriegstauglichkeit erreicht werden. Das heisst, unsere Ausbildung hat sich nach den Möglichkeiten eines Gegners zu richten. Die Kommission fordert deshalb, dass das Kriegsbild den Wehrmännern aller Grade als elementare Voraussetzung für jede sinnvolle Ausbildung unter Verwendung aller denkbaren Mittel möglichst realistisch nahegebracht werden muss.

Es wird im weiteren eine Grundausbildung postuliert, die jeder Wehrmann unbeschleunigt seiner Funktion und seines Grades zu beherrschen hat und die folgende Gebiete zu umfassen hat:

- persönliche Waffe,
- Verteidigung des Standorts,
- Wach- und Sicherheitsdienst,
- Kameradenhilfe,
- ACS-Dienst,
- Verhalten als Kriegsgefangener.

Um das Bestehen der Truppe im modernen Gefecht mit seiner unerhörten Feuerwirkung, den psychischen und physischen Strapazen einigermassen sicherzustellen, wünscht die Kommission eine Steigerung der Ausbildungsintensität. Nach ihrer Auffassung muss in diesem Zusammenhang vor allem darauf geachtet werden, die Ausbildungstätigkeit vermehrt unter misslichsten Verhältnissen durchzuführen.

### Ausbildner

Die Durchführung dieser neuen Ausbildungsformen steht und fällt jedoch mit der Qualität und dem Ausbildungsstand der Ausbilder. Die Kommission hat denn auch der Frage unserer Berufsinstruktoren grosse Aufmerksamkeit geschenkt. Sie hat in ihrem Bericht festgestellt, dass die Ursachen der qualitativen und quantitativen Mängel im Instruktor-Korps im wesentlichen wohl darin zu suchen sind, dass die Laufbahn des Berufsmilitärs in der Schweiz nicht dieselbe gesellschaftliche Achtung einbringt wie andere berufliche Karrieren. Hinzu kommen noch folgende Gründe:

- unbefriedigende Einsatzplanung,
- unbefriedigende Art der Qualifikation,
- materielle Benachteiligung,
- Verzicht auf geordnetes Familienleben,
- Angst vor unangemessener Verwendung,
- Angst vor Verantwortung ohne hinreichende Rückendeckung von oben.

Bei der Lösung des Instruktorproblems müssen Wege gesucht werden, um geeignete Persönlichkeiten zu gewinnen und deren Leistungsfähigkeit und Leistungsfreude durch systematische Weiterausbildung, sinnvollen Einsatz und individuelle Förderung zu steigern und damit das Berufsbild zu verbessern.

Kurz zusammengefasst, macht die Kommission folgende Lösungsvorschläge für die Instruktorfrage:

- a) Schaffung eines besonderen Instruktorstatuts, das den spezifischen Anforderungen dieses Berufs gerecht wird. Für die Wahl zum Instruktor soll normalerweise nicht vom Grundsatz abgewichen werden, vom Kandidaten ein abgeschlossenes Hochschulstudium zu fordern. Daneben sollten Bewerber ohne abgeschlossenes Hochschulstudium mit der Auflage gewählt werden können, ihr Studium zu einem späteren Zeitpunkt abzuschliessen. Interessierten soll bei guten Leistungen das Studium finanziell erleichtert werden.
- b) Schaffung einer Personalreserve, damit im Sinn einer qualitativen Auslese wirksam selektioniert werden kann.
- c) Ernennung eines Beauftragten für Fragen des Instruktor-Korps (Personalchef), der mit weitgehenden Kompetenzen auszustatten und direkt dem Ausbildungschef zu unterstellen wäre.

Im weiteren müssten die Militärschulen an der ETH ausgebaut werden und selektionierend wirken, damit nur der Tüchtige weiterkommt. Daneben sollte den Instruktor — um ihren Kontakt mit der zivilen Welt zu erhalten — die Möglichkeit gegeben werden, sich in Intervallen einiger Jahre ausserhalb des militärischen Bereichs betätigen zu können. Ein weiterer wichtiger Vorschlag betrifft den Einsatz der Berufsoffiziere, der nicht mehr allein vom Grad abhängen soll, sondern vermehrt von den individuellen Fähigkeiten. Wie der Einsatz ist auch die Besoldung der Instruktor nicht mehr vom Grad und Dienstalter, sondern auch von der Leistung und vom funktionsmässigen Einsatz abhängig zu gestalten.

Dazu schlägt die Kommission eine neue Beförderungsordnung vor, die auch für die Milizoffiziere zu gelten hätte:

Beförderung zum:	Minimaldienstzeit:	Altersjahr:
Leutnant	Absolvierung der Offiziersschule	22
Oberleutnant	4 Jahre als Leutnant	26
Hauptmann	2 Jahre als Oberleutnant	28
Major	6 Jahre als Hauptmann	34
Oberstleutnant	4 Jahre als Major	38
Oberst	2 Jahre als Oberstleutnant	40

Im Hinblick auf die hohen körperlichen und psychischen Anforderungen, die an die Instruktor gestellt werden, sollten diese inkünftig bereits mit dem 54. Altersjahr pensioniert werden können.

Neben den Instruktoroffizieren spielen die Instruktorunteroffiziere in unserem militärischen Betrieb ebenfalls eine wichtige Rolle, wobei allerdings nicht alle für die ersten aufgegebenen Probleme in gleicher Weise für sie relevant sind. Das Berufsbild des Instruktoroffiziers leidet in erster Linie darunter, dass sie den Berufspfad bereits mit dem 30. Altersjahr erreicht haben. Unbefriedigend ist ferner die Tatsache, dass der Instruktorunteroffizier mit 65 Jahren in der 10. Besoldungsklasse pensioniert wird, der 25jährige Leutnant dagegen seine Karriere bereits mit der 9. Lohnklasse beginnt!

## Ausbildung der Milizkader

Angesichts der gesellschaftlichen Entwicklung kommt der Ausrichtung der Ausbildung unserer Führer aller Stufen auf die Menschenführung vermehrte Bedeutung zu. Dies setzt entsprechende Kenntnisse in Psychologie, Soziologie, Pädagogik und Betriebswissenschaft voraus. Insbesondere müssen die Offizierschüler vermehrt auf die Praxis in Führung und Ausbildung des Zuges vorbereitet werden. Die Tatsache, dass viele junge Offiziere nach der Aspirantenschule nicht in der Lage sind, das ihnen übermittelte umfangreiche Wissen in die Praxis umzusetzen, mahnt zum Aufsehen. Die eigentliche taktische Ausbildung hat auf Kommandantenstufe zu erfolgen. Für die höheren Kommandanten sollten obligatorische Weiterbildungskurse vorgesehen werden, ähnlich den in der Privatwirtschaft gebräuchlichen Symposien für das Top-Management.

## Organisation der Ausbildung

Die Kommission empfindet es als Schwäche des gegenwärtigen Systems, dass nicht eine Stelle allein mit der Verantwortung für die Zielsetzung der gesamten Ausbildung der Armee betraut ist. Heute instruieren einerseits Ausbildungschef und Waffenchefs, andererseits Generalstabschef, Kommandanten der Armeekorps und Divisionen mit eigenen Zuständigkeiten und Selbständigkeiten die gleiche Armee. Es ist deshalb naheliegend, dass auch hier «zu viele Köche den Brei verderben». Nach Auffassung der Kommission muss der Ausbildungschef die alleinige Verantwortung für die Zielsetzung der militärischen Ausbildung in der Armee tragen.

Die zunehmenden stofflichen Anforderungen an die Ausbildung haben in den letzten Jahren zu einer Spezialisierung in den Rekrutenschulen geführt, die so weit geht, dass beispielsweise nicht mehr alle Füsiliere am Ende der Rekrutenschule an den Panzerabwehrwaffen ausgebildet sind. Es drängt sich daher eine Neukonzeption der militärischen Ausbildung auf. Für jede Schule und jeden Kurs sollten Ausbildungsplan, Ausbildungsziele und Zwischenziele festgelegt werden, wobei der Ausbildungsplan und die Ausbildungsziele der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des einzelnen Rechnung tragen sollten.

Um diese dringlichen Erfordernisse verwirklichen zu können, sind neue Ausbildungsmethoden anzuwenden. Dazu gehören der programmierte Unterricht, die Selbstausbildung wie auch geeignete Kontrollverfahren, Leistungsnormen und Kontrolltests. Ferner sind moderne Instruktormaterialien in genügender Menge und in praktischer Art bereitzustellen. Sämtliche Hilfsmittel müssen im weiteren ohne grosse administrative Umtriebe jederzeit greifbar sein.

Damit diese Lehr- und Unterrichtsmittel nicht nur den Schulen zur Verfügung stehen, sollten besondere Schulungsanlagen erstellt werden, die nach einem speziellen Plan auch von den WK-Truppen benützt werden können. Um die Hilfsmittel sinnvoll anzuwenden, wird es notwendig sein, auch geeignete Soldaten als Lehrkräfte heranzuziehen, die auf Grund ihrer zivilen Tätigkeit befähigt sind, mit dem Lehrmaterial geschickt umzugehen.

Um die Lehrtätigkeit interessanter zu gestalten, müssen Leistungsanreize in Form von Auszeichnungen geschaffen werden. Überdurchschnittliche Leistungen eines Wehrmannes müssen vermehrt honoriert werden. Nach Meinung der Kommission sollten für alle hervorragenden Leistungen, die der Kriegstüchtigkeit dienen, Auszeichnungen verliehen werden. Auf den Drill kann dagegen nach Auffassung der Kommission zur Erreichung gewisser Ausbildungsziele nicht ganz verzichtet werden. Darunter fällt als Beispiel das blinde und automatische Beherrschen von Handgriffen an Waffen und Geräten. Er darf dagegen nicht als Selbstzweck betrieben werden.

Der Erfolg der kurz dargelegten Wünsche hängt jedoch nicht nur von den Ausbildnern, sondern ebenso sehr auch von den zur

Verfügung stehenden Schiess- und Übungsplätzen ab. Wünschbar wäre in diesem Zusammenhang eine gewisse Dezentralisation der Kompetenzen zur Errichtung derartiger Anlagen. Den Divisionen müssten Räume zugeteilt werden, innerhalb deren sie auf eigene Verantwortung — nach allgemein verbindlichen Richtlinien, die der Stab der Gruppe für Ausbildung festlegt — zweckmässige Anlagen erstellen könnten. Die Kommission stellt sich dies so vor, dass Plätze erstellt würden, auf denen gewisse Standardübungen mit vorgeschriebenen Bewertungsschemen, Materialien und methodischen Anweisungen durchexerziert werden können.

Da gewisse Vorarbeiten bereits geleistet sind, könnten im Sinn einer Sofortmassnahme die heute vorliegenden Typenpläne bereits praktisch verwirklicht werden.

Infolge der zunehmenden Überbauung unseres Landes ergeben sich immer grössere Schwierigkeiten, geeignetes Gelände zur Durchführung von Übungen im grösseren Verband im scharfen Schuss durchzuführen. Es wird deshalb als wünschenswert betrachtet, die Scharfschiessausbildung — vor allem der mechanisierten Verbände — auf ausländischen Waffenplätzen zu vervollständigen.

## Weniger Formalismus und mehr echte Werte und Substanz

Der Bericht Oswald leitet eine neue Epoche im Dienstbetrieb der Armee ein und bringt eine Verlagerung der Schwergewichte

Von Oberstlt H. Alboth, Bern

Wer den Bericht der Kommission Oswald über die Fragen der militärischen Erziehung und Ausbildung der Armee genau studiert und nicht an spektakulären Äusserlichkeiten hängen bleibt, muss zugeben, dass ihre 17 Mitglieder — darunter auch solche der jungen Generation — ganze Arbeit geleistet haben. Dem Bericht-ersteller ist keine Studie bekannt, die in anderthalb Jahren so tieferschürfend und umfassend ein sehr komplexes Gebiet bearbeitet und dazu auch klare Forderungen aufgestellt hat. Der Band von 184 Seiten, übersichtlich nach Sachgebieten in fünf Farben gehalten, behandelt den Auftrag und die Zusammensetzung der Kommission und schildert nach Vorbemerkungen auch ihre Arbeitsweise, wonach der Gesamtkomplex in drei Kreise aufgeteilt und von Subkommissionen im Detail untersucht wurde. Es folgen die Kapitel der geistigen Haltung zum Wehrwesen, der militärischen Ausbildung sowie des formalen Verhaltens und des Dienstbetriebs, worauf von den Gedanken zur Tat und zur Zusammenfassung der Anträge geschritten wird.

Der Bericht ist leider nicht so studiert worden, wie es diese beispielhafte Arbeit verdient hätte, und hat in der Presse eine teilweise verzerrte Bewertung erfahren, die lediglich an Äusserlichkeiten hängen blieb und die Abschaffung des «Herrn» über die noch viel wichtigeren Belange des «Heeres» stellte, das durch den Bericht Oswald — folgt man ihm wie versprochen in seiner ganzen Ausdehnung und Konzeption — in den nächsten Jahren verschiedene positive Wandlungen durchmachen dürfte, werden nach den Sofortmassnahmen auch die langfristigen Massnahmen realisiert und die Planungsaufträge nicht auf die lange Bank geschoben.

Wer in den aus dem Bericht resultierenden Massnahmen ein Nachgeben oder gar eine Anpassung an die «weiche Welle» sieht, hat den Bericht nicht verstanden oder schlecht gelesen. Es ist wohl richtiger, von einer Verlagerung der Schwerpunkte der Erziehung und Ausbildung von formellen und nur psychologische Belastungen bringenden Äusserlichkeiten auf die Gebiete zu sprechen, die direkt dem Kriegsgenügen dienen und den Wehrmann dort härter anpacken, wo es um die Bewährung, um Leben und Tod geht. Das ist vor allem auch aus den langfristigen Massnahmen und aus den Prüfungsanträgen ersichtlich, über die später noch eingehend berichtet werden soll.

### Die Sofortmassnahmen

Bei der Schilderung der Sofortmassnahmen, die auf den 1. Januar 1971 in Kraft traten, halten wir uns an das Rundschreiben mit dem Kommentar zum Nachtrag Nr. 2 zum Dienstreglement des Ausbildungschefs der Armee, Korpskommandant Pierre Hirschy, vom 3. Dezember 1970. Dieser Kommentar bezweckt, die Kommandanten aller Stufen über einige praktische Aspekte zu orientieren und dadurch die Einführung dieser Neuerungen zu erleichtern. Der Ausbildungschef weist darauf hin, dass überall dort, wo durch die Vereinfachung im Formellen Zeit gewonnen wird — namentlich bei der Grundausbildung —, diese ganz der Gefechtsausbildung zugute kommen soll. Der Kommentar ist auch dazu geeignet, klar zu zeigen, wie die Neuerungen zu verstehen sind, um jede falsche, zu weit oder zu wenig weit gehende Auslegung und damit auch jede Unsicherheit zu vermeiden.

Der Ausbildungschef hält dazu insbesondere fest:

### Abendverlesen

Die Zeit des Abendverlesens, die bisher als Regel auf 2200, in der Rekrutenschule auf 2130 festgelegt war, wird neu für Gefreite und Soldaten nach der Zeit der behördlichen Polizeistunde angesetzt; diese haben damit normalerweise die Möglichkeit, bis zur allgemeinen Polizeistunde im Restaurant zu bleiben. Sie können indessen nicht in Etablissements mit verlängerter Öffnungszeit verweilen, da allein die örtlich gültige allgemeine Polizeistunde massgebend ist.

Der Begriff des «Kaders» umfasst die Unteroffiziere und die Offiziere, die nun hinsichtlich des Ausgangs gleichgestellt werden. Wo Gefreite wegen Kadermangels in der Funktion eines Unteroffiziers eingesetzt werden und demzufolge auch von der Mannschaft getrennt Unterkunft beziehen, sollen sie ebenfalls vom zeitlich unbeschränkten Ausgang Gebrauch machen können. Es ist angezeigt, ihnen in diesem Fall einen Ausweis mit der entsprechenden Bewilligung des Einheitskommandanten auszuhändigen.

Indessen ist auch für das Kader der Ausgang räumlich beschränkt; wo ein Ausgangsrayon festgelegt ist, gilt dieser für alle Angehörigen einer Truppe.