

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung

**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

**Band:** 65 (1990)

**Heft:** 2

**Artikel:** Militärische Erziehung und Ausbildung in der Zukunft

**Autor:** Binder, Rolf

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-713935>

### 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:** 30.01.2026

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

# Militärische Erziehung und Ausbildung in der Zukunft

Von Korpskommandant Rolf Binder, Ausbildungschef der Armee, Bern

## ZUR SITUATION

Wer schon einmal das griechische Nationalmuseum in Athen besuchte, wird mit einiger Nachdenklichkeit vor den ausgegrabenen Scherben gestanden sein, mit denen seinerzeit einer der grössten athenischen Feldherren, der zugleich auch hervorragende Staatsmann Themistokles, in die Verbannung geschickt worden ist.

Die Athener nämlich kannten die **Institution des Scherbengerichts**, das auf Verlangen der Volksversammlung einmal jährlich abgehalten werden konnte. Dabei erhielt jeder Teilnehmer eine Tonscherbe, auf die er den Namen einer Persönlichkeit kritzeln durfte, die er für den Verlauf des Staatsbetriebs als bedrohlich oder auch nur störend erachtete. Wurden insgesamt wenigstens 6000 Stimmen abgegeben, war derjenige, dessen Name am häufigsten vorkam, des Landes verwiesen.

Dieses Schicksal nun traf den grossen Feldherrn wohl unerwartet, knapp 10 Jahre nachdem er für Athen die Seeschlacht von Salamis entschieden hatte. Die Stadt wähnte sich im tiefsten Frieden, und der alte Soldat war zu unbequem und zu kostspielig geworden.

Ein solches Scherbengericht hat nun auch in der Schweiz, in den letzten Tagen des November des Jahres 1989 stattgefunden. Entschieden wurde über die Armee. Dabei dürfen wir ganz selbstverständlich davon ausgehen, dass nicht allein die Institution als solche in Frage gestellt werden sollte, sondern dass in erster Linie die dahinter stehenden Persönlichkeiten – politischen oder militärischen Hintergrundes – ins Visier genommen waren. Das erzielte Resultat ist, meine Damen und Herren, dabei im wesentlichen unerheblich. Wir haben zur Kenntnis zu nehmen, dass der Ostrazismus verlangt worden war, mit der notwendigen Stimmenzahl zustande kam und auch durchgeführt wurde. Er hat – ob wir das wahr haben wollen oder nicht – unser Umfeld in erheblichem Masse verändert. Wenn wir unsere Führungsaufgabe weiterhin mit dem nötigen Ernst und dem vorauszusetzenden Verantwortungsbewusstsein wahrnehmen wollen, dann haben wir uns über die derzeitige Situation einige Gedanken zu machen!

Es ist uns allen wohl zur Genüge klar, wie sehr wir uns – seit dem Zweiten Weltkrieg – zu einer individualistischen Konsumgesellschaft gewandelt haben. Wie sehr da persönlicher Gewinn, sei es an Lust oder materiellem Gut, im Vordergrund steht – denn wer strengt sich wohl heute noch an, ohne dass er sicht- oder spürbaren Erfolg erwartete – mit möglichst wenig Aufwand oder Unbehagen?

Nun «produziert» allerdings auch eine Armee, indessen ohne unbedingt Freude zu verschaffen, dafür umso mehr unangenehme Pflicht zu fordern. Sie produziert Sicherheit – Sicherheit für eine Gemeinschaft, der es in diesem Zustand ermöglicht werden soll, ihre essentiellen, gemeinsamen Ziele zu erreichen.



## MILITÄRISCHE ERZIEHUNG

Ein jeder, der heute Führungsverantwortung trägt, aber da vor allem wir militärischen Führer, werden erkennen müssen, dass – gerade in Zukunft – die sozialen, die menschlichen Faktoren ganz klar vor den technischen Kategorien stehen, sogar auch – zum Beispiel – denen der Ausbildung. Im **Mittelpunkt steht der Mensch** in seinem gesellschaftspolitischen Umfeld, einerseits als Angehöriger der Armee, aber – ebenso wohl auch – als Bürger seines Staates. Gesellschaftssysteme und gesellschaftliche Wertvorstellungen waren und werden immer dem Wandel unterworfen sein. Nur scheint gerade jetzt, zu Ende unseres Jahrhunderts, dieser Wandel mit besonderer Beschleunigung stattzufinden, und was dies für die gängigen Wertvorstellungen heisst, haben wir eben feststellen können. Natürlich hat sich auch eine Armee – gerade eine Milizarmee wie die unsrige – auf die gesellschaftlichen Gegebenheiten auszurichten. Desto mehr aber müssen die dem Soldaten eigenen Werte oder diejenigen, die für ihn und seine Aufgabe bestimmend sind, gepflegt werden. Darüber müssen wir vertiefter nachdenken.

**Soldaten müssen nicht nur kämpfen können, sie müssen auch kämpfen wollen.** Das setzt aber voraus, dass zumindest die Mehrheit der Truppe eine positive Grundeinstellung zu ihrem Land, seiner Ordnung und seinen Institutionen findet. Das bedingt vor allem einmal einiges an Grundlagenarbeit, für die das Elternhaus die Verantwortung übernimmt, die Schule ergänzend beitragen muss. Es ist vor allem etliches an Geschichtsverständnis nötig, um vorab einmal den Wert des Vorhandenen richtig einschätzen zu können, aber auch – vor allem in Zeiten vordergründigen Friedens – zu erkennen, dass die so gern und so oft geforderte Selbstbestimmung nur dort möglich ist, wo man auch zur Selbstbehauptung bereit ist. Dazu braucht es unter Umständen die Waffe in der Hand und die Bereitschaft des Individuums, dafür sein Leben einzusetzen.

Deshalb auch kann Soldat-sein kein «Job wie jeder andere auch» sein. Jede andere Aufgabe innerhalb des Staates – mag sein mit Ausnahme jener des Polizisten – findet ihre Grenze dort, wo Lebensgefahr zu erwarten ist. Der Soldatentod ist kein Betriebsunfall; er gehört als Risiko zur Aufgabe des Soldaten. Kommt hinzu, dass zumindest der Wehrpflichtige den Dienst als Soldat keineswegs frei gewählt hat. Er erfüllt eine Pflicht, die ihm die Gemeinschaft, der Staat auferlegt.

Es wird also von ihm recht viel an **Wertbewusstsein und Wertvorstellung** erwartet. Und gerade deswegen ist zum Beispiel für den Soldaten die Traditionspflege von besonderer Bedeutung. Tradition ist nicht einfach identisch mit Geschichtsbewusstsein – sie setzt dieses indessen voraus. Sie ist die Weitergabe, die Übernahme und die Annahme ausgewählter geschichtlicher Erfahrungen – eben historischer Werte.

**Tradition** ist eigentliches Wertdenken und damit selbstverständlicher Bestandteil menschlicher Kultur. Für den Soldaten ist sie Verhaltensstütze, schafft Identitätsgefühl und – vor allem – «Wir-Bewusstsein».

Traditionspflege muss allerdings so verstanden werden, wie Jean Jaurès es einmal festhielt: als Am-Brennen-Halten der Flamme und nicht als Aufheben von Asche. Tradition darf auch nicht im Gegensatz zu Fortschritt stehen. So Scharnhorst vor gegen 200 Jahren: «*Fortschritt und Tradition sind keine Gegensätze. Sie wurden nur von Dogmatikern künstlich dazu gemacht. Beide gehören im Grunde genommen zusammen und ergänzen sich. Der Fortschritt bedarf, um sich nicht zu verlieren, der Tradition als Anknüpfungspunkt, als Grundlage, von wo er innerhalb einer Lebenseinheit wirken und weiterbauen kann. Echte Tradition aber bedarf des fortschrittlichen Geistes, um in diesen Formen lebendig, wandlungs- und anpassungsfähig sein zu können. Tradition aber muss es in der Armee sein, in Form zu bleiben und an der Spitze des Fortschritts zu marschieren.*»

Für jenes Zeitalter eine erstaunlich moderne Interpretation!

Nun genügt es allerdings nicht, die Truppe auf Traditionen oder andere Werte zu verweisen, um ihr die nötige Grundeinstellung einzuprägen. Der einzelne wird nur über individuelle Werterlebnisse angesprochen werden können. Diese Werterlebnisse dürfen auch nicht ausserhalb des Dienstes als Soldat – ausserhalb der direkten Beziehung Vorgesetzter – Untergebener – liegen. Sie müssen im und durch den Dienst vermittelt werden. Hier muss der Soldat das Wesen der freiheitlichen Ordnung, seines Staates, praktisch erleben und vorgelebt bekommen. Keine einfache Menschenführungsaufgabe!

Die **Kommunikation** innerhalb des Verbandes muss glaubwürdig sein, und das bedeutet vorab, dass die Soldaten ihre Vorgesetzten so erleben, wie sie reden, informieren und befehlen. Das ist nicht selbstverständlich, denn viel Unzufriedenheit innerhalb der Truppe ist offenbar auf die erlebte Differenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit zurückzuführen. Die verantwortlichen Führer dürfen vor allem nicht vergessen, dass in erster Linie die Sprache den Umgangston, das Betriebsklima bestimmt. Diese muss deswegen schlicht und klar, darf aber ohne weiteres auch «herhaft» sein. Wichtiger jedoch – das vorgelebte Handeln muss auch der eigenen Sprachregelung entsprechen. Offenbar ist dies durchaus nicht überall selbstverständlich!

Anders ausgedrückt bedeutet dies auch, dass innerhalb eines Verbandes Vertrauen herrscht – Vertrauen sowohl in der Horizontalen wie auch in der Vertikalen spielen muss. **Vertrauen** ist vor allem die Grundlage, auf der das so wichtige «*Wir-Gefühl*» entsteht und auch gelehrt, das wir als absolute Voraussetzung für die Effizienz einer militärischen Gemeinschaft betrachten.

Ein entscheidendes Mittel, gerade die militärische Gemeinschaft von innen heraus zu stärken, wird indessen heute zu wenig gebraucht. Allzu häufig beruht die Führung auf dem Prinzip von Befehl und Gehorsam, statt auf dem Prinzip der Pflichterfüllung.

Soldaten dürfen nicht zum Gehorsam, sondern müssen zur **Pflichterfüllung** erzogen werden. Gehorsam nämlich verlangt keine Mitbeteiligung, ist passiv und kann notfalls

auch einem Tier beigebracht werden. Der Mensch aber ist in der Lage, wesentlich mehr zu leisten, und gerade mit diesem «*Mehr*» gliedert er sich wirklich in eine Gemeinschaft ein und übernimmt deren Zielsetzung. Sie allerdings muss klar sein, und diese Klarheit zu schaffen ist eine der anspruchsvollsten, aber auch dankbarsten Führungsaufgaben!

In diesem Umfeld schliesslich kann dann auch echte Partizipation entstehen und gedeihen. Das wiederum erleichtert es auch jungen und kritischen Menschen, die Ziele der Gemeinschaft zu übernehmen und sich in die Pflicht einzufügen. Verstehen es die verantwortlichen Führer zudem, immer wieder Wert- und Sinnerlebnisse zu vermitteln, kann auch eine starke «**Gemeinschaftskultur**» – «**Korpsgeist**» – geschaffen und erhalten werden.

In der zivilen Wirtschaft wurden in den vergangenen Jahren grosse Fortschritte erzielt, den sozialen Bedürfnissen der Menschen vermehrt gerecht zu werden. Ich zitiere auch Schwarzer «*Menschenführung für Manager*»: «*Die künftige Führung wird das Paradoxon erfahren, dass, wer hohe Leistungen direkt intendiert, niedrige erntet, und wer es nicht auf Leistung, sondern auf das Wohl der Mitarbeiter abgesehen hat, höhere Leistungen und besseres Klima gewinnt. Das scheinbare Paradox hat darin seine Lösung, dass die Personalität des Menschen sich dagegen auflehnt, als Mittel zu Sachleistungen und Gewinn gebraucht zu werden, ihre Leistungsreserven dagegen aufschliesst und mobiliert, wenn sie um ihres Eigenwertes willen bejaht und intendiert wird.*»

Ein auch für eine Armee bedenkenswerter Gedankengang – und wahrscheinlich tauglich erst recht für die Zukunft!

#### – MIT KULTUR

Wir haben eben den Begriff «**Korpsgeist**» gebraucht. Er ist analog dem heute in der Wirtschaft so häufig gehörten Begriff «**Unternehmenskultur**» zu verstehen. Auch eine jede Armee, gar ein jeder militärischer Verband ist eine Unternehmung, und auch sie – so stellen wir fest – produziert. Sie tut das – es sei zugegeben – auch unter etwas besonderen Voraussetzungen.

Schliesslich aber ist auch sie eine Gemeinschaft von Menschen, die gemeinsame Ziele verfolgen, und das erst noch in einem besonders engen gegenseitigen Beziehungsverhältnis. Ein jeder militärische Verband, eine Armee als Ganzes, ist eine Notgemeinschaft – ein Gebilde, dazu geschaffen, nicht nur die Katastrophe zu überleben, sondern ihr zu begegnen.

Die Armee unterscheidet sich also vor allem dadurch vom Wirtschaftsunternehmen, als dass sie auf **Krisenmanagement** ausgerichtet ist, was für den Wirtschaftsunternehmer doch hoffentlich den Ausnahmefall darstellt. Das setzt entsprechend angepasste Organisationsformen, eindeutige Hierarchie, klare Führungsverfahren und einfache Kommunikationsmöglichkeiten voraus. Das allein kann allerdings noch nicht genügen, um diese Gemeinschaft zu wirkungsvollem Handeln zu bringen. Es braucht auch hier das Teil Seele und Geist, das nötig ist, um einen jeden Organismus erst zum Leben zu erwecken. **Identifikation** mit der Aufgabe und Ausrichtung auf die gemeinsamen Ziele sind unabdingbare Voraussetzungen, um den militärischen Ver-

band überhaupt lebensfähig zu machen. Dem Soldaten müssen Begriffe wie «**Korpsgeist**» oder «*Esprit de corps*» sehr vertraut sein. Wir dürfen dabei auch nicht die Bedeutung von Riten, Zeremonien und Ritualen vergessen, wie sie in unseren Verbänden anzutreffen sind. Sie sind, sofern sie echt aus der «**Unter-**



125 Jahre AOG

Vor 125 Jahren, am 12. Dezember 1864, wurde die Allgemeine Offiziersgesellschaft von Zürich und Umgebung gegründet, ein Anlass, der im vergangenen Jahr durch besondere Veranstaltungen wie Jubiläumsburgenwanderung, Jubiläumsball und die Jubiläumsveranstaltung vom 12. Dezember 1989 gebührend gefeiert wurde. **Der Vortrag von Herrn Korpskommandant Rolf Binder, Ausbildungschef, bildete den Abschluss des Jubiläumsjahrs.**

Den Anstoß zur Gründung der AOG vom 12. Dezember 1864 gab eine offenbar spontan und formlos entstandene «*Commission*» aus drei sehr bekannten zürcherischen Persönlichkeiten, alles ehemalige KOG-Präsidenten und langjährige, besonders aktive Mitglieder der «*Mathematisch-Militärischen Gesellschaft in Zürich*» (MMG).

Seit ihrer Gründung hat sich die AOG vordringlich die außerdiplomatische Weiterbildung der Offiziere als besonderes Ziel gesetzt. Dabei ging es aber nie um eine systematische militärische Schulung, sondern um das Vermitteln von Anregungen zu eigenem Nachdenken, zu persönlichem Arbeiten und zur Weitergabe in der militärisch so unterschiedlichen Stellung der in der AOG vereinigten Offiziere. Im Zentrum der Veranstaltungen standen von Anfang an eindeutig die regelmässigen Vorträge, die immer wieder eine willkommene Auswertung in den anschliessenden Diskussionen fanden. Später wurden eigentliche Podiumsgespräche angesetzt. Als wertvolle Ergänzung der Vorträge wurden von der AOG immer wieder Vorführungen von Waffen und Geräten organisiert sowie instruktive Besichtigungen.

Trotz der Wichtigkeit der Pflege des Zusammenhalts und der Kameradschaft unter den stadtzürcherischen Offizieren und trotz der Bedeutung der theoretischen und praktischen Weiterbildung der Offiziere der AOG wurden diese beiden Zielsetzungen aber nie als das Eigentliche gewertet, sondern mehr als Voraussetzung zur Erfüllung des obersten Gesellschaftszwecks, der höchstmöglichen Förderung des schweizerischen Wehrwesens, betrachtet. Damit wollten der einzelne Offizier und die AOG als Ganzes stets ihren dauernden Beitrag leisten zur Errichtung, Erhaltung und Weiterentwicklung einer auf der Basis eines intakten Wehrwillens und einer effektiven Abwehrfähigkeit wirklich kriegstauglichen Armee.

Aus Jubiläumsschrift

nehmenskultur» gewachsen sind, von grosser Bedeutung für den **Zusammenhalt**, für die «Corporate Identity» gewissermassen. Das gilt im militärischen Bereich sogar ganz ausgesprochen. Nicht umsonst sind gerade militärisch erfolgreiche Armeen reich an allen möglichen besonderen Bräuchen und pflegen gerade sie ihre Symbole ebenso wie ihre Helden mit betonter Umsicht. Diese wirken aber alle nur dann, wenn sie echt sind, das heisst, wenn sie eben aus der Tradition gewachsen sind. Ihr Verlust kann Identitätsverlust bedeuten und deshalb verheerend sein. Sie hingegen künstlich schaffen zu wollen ist gänzlich wirkungs- und deshalb wertlos. Geschichten, wie sie gerade in militärischen Gemeinschaften herumerzählt werden, sind – ungeachtet ihres Wahrheitsgehalts – von besonderer Bedeutung. Sie **personifizieren Werte**, sie motivieren und entspannen. Sie sind deshalb ein stärkeres Kommunikationsmittel als formale Information! Sie sind Ausdruck und Träger der Kultur der Gemeinschaft und müssen deshalb sogar bewusst gepflegt werden.

Eine Armee wie die unsere, mit keiner neueren kriegerischen Vergangenheit, weist deshalb auch nur wenige solcher Rituale oder sichtbar gemachter Traditionen auf. Deshalb muss das Wenige, das vorhanden ist, mit besonderer Sorgfalt und bewusst gepflegt werden! Wir alle sollten uns wieder vermehrt über die «*innere Führung*» unserer Verbände Gedanken machen und den Korpsgeist unserer Einheiten wieder bewusster pflegen. Es ist eine eigentliche Führungsaufgabe, unserer Truppe gezielt Werterlebnisse zu verschaffen, um sie so im Zusammenhalt zu stärken.

#### – ZUM KÖNNEN

Eine so zusammengeschweißte und motivierte Truppe sollte nun auch ohne besondere Probleme zum Können gebracht werden. Im Fall des Soldaten hat dieses Können wohl wenig mit Kunst zu tun, dafür jedoch sehr viel mit solidem Handwerk. Bevor zur Ausbildungsarbeit geschritten wird, ist zuerst die klare Fragestellung nötig:

- Was muss der einzelne, der kleine, der grosse Verband unbedingt können?
- Wie, mit welchen Mitteln und unter welchen Voraussetzungen kann dieses Können vermittelt werden?

und dann muss es heissen: **Üben – Üben – und nochmal üben**.

Auf dem Gefechtsfeld bewährt sich nur, was in Fleisch und Blut übergegangen ist. Das gilt sowohl für den einzelnen wie für den Verband. Zumindest zuvorderst an der Front lässt der psychische wie physische Druck des Geschehens weder Zeit für Schöngestereien noch für langes Überlegen. Was nicht **im Reflex** erbracht wird, ist bereits wertlos und vor allem – tödlich!

In diesem Bereich müssen wir wieder vermehrt ansetzen, und als Ausbilder müssen wir uns verstärkt wieder überwinden, auf die eine oder andere «schöne» Übung zu verzichten, um dafür das Notwendige bis zur letzten Sicherheit zu wiederholen. Ich habe das schreckliche Wort bis hier vermieden, aber nun muss es doch gesagt werden. **Wir müssen wieder den Mut zum Drill aufbringen!** Für einen richtig erzogenen Verband wohl kein Problem...

Und – wohl verstanden – das hier Verlangte gilt auch für die Führer. Jeder hat, auf seiner Stufe, sein kleines Einmaleins klar zu kennen

und ebenfalls reflexartig zu erbringen – und dazu noch muss er Führer und Erzieher sein. Gerade hier aber, und bevor wir zum nächsten Gedankengang übergehen, meine Frage: haben wir, in den vergangenen Jahren, nicht gerade das Innenleben unserer Einheiten und Verbände sehr vernachlässigt? Müssten wir nicht – bevor wir von moderner und effizienter Ausbildung sprechen – Seele, Herz und Gemüt unserer militärischen Gemeinschaften wieder beleben?

#### AUSBILDUNG

Nun aber zur Ausbildung. Zu deren künftiger Gestaltung einige Leitgedanken vorweg:

- Eine jegliche künftige militärische Ausbildung steht unter dem Primat der Erziehung.
- Noch vor gegebenem Finanzrahmen und logistischen Anforderungen bestimmen die Prämissen der Ausbildung die Beschaffung neuer Waffensysteme.
- Die Schwergewichte der Ausbildung müssen – angepasst an die aktuellen Bedürfnisse – flexibler und rascher festgelegt werden.
- Die Ausbildung soll – selbst bei zunehmender Professionalisierung – weiterhin auf dem Milizsystem basieren und grundsätzlich im eigenen Land erfolgen.
- Die gesellschaftlichen und umweltbedingten Gegebenheiten sollen vermehrt in die Ausbildungsgestaltung einbezogen werden.

Es darf wohl festgestellt werden, dass sich unsere verhältnismässig grosse Milizarmee nach wie vor einer **beneidenswerten Akzeptanz** erfreut. Das jedenfalls im Vergleich mit andern europäischen Staaten und auch in Anbetracht der Tatsache, dass diese Armee jährlich – auf beschränktem Raum – über 13 Millionen Diensttage absolviert. Die Zeichen der Zeit dürfen trotzdem nicht übersehen werden.

Die gesetzliche Grundlage für den nötigen Raum zur militärischen Ausbildung in unserem Land ist an sich komfortabel. Der einzige Nachteil des Bundesgesetzes über die Militärorganisation vom Jahre 1907 – auch sein Artikel 33 ist über 80 Jahre alt. In den sechziger Jahren unseres Jahrhunderts begann sich eine Gesetzesmaschinerie zu drehen, die die militärische Ausbildungstätigkeit mehr und mehr in **Fesseln und Grenzen** legte.

- 1966: Bundesgesetz über Natur- und Heimatschutz
- 1979: Bundesgesetz über die Raumplanung
- 1983: Bundesgesetz über den Umweltschutz
- 1986: Bundesgesetz über die Wanderwege
- 1987: Initiative zum Schutz der Moore.

Alle diese erwähnten Gesetze stehen auf gleicher Stufe wie jenes über die Militärorganisation. Kommt dazu, dass die Gesetze über Umwelt- und Naturschutz den Organisationen des Umweltschutzes, die seit mindestens 10 Jahren bestehen, ein Beschwerderecht einräumen. Militärische Ausbildungsplätze sind damit nicht nur angreifbar geworden – sie sind, mehr oder weniger, einklagbar. Überdies ist für viele dieser Gesetze der Vollzug den Kantonen delegiert, was heisst, dass die Armee grundsätzliche Fragen immer wieder mit 26 neuen Partnern diskutieren muss. Die zunehmend kritische Haltung der Bevölkerung fügt sich hinzu – es bläst für den militärischen Ausbilder ein rauher Wind!

Die geschilderten Rahmenbedingungen wie auch die gegebenen Leitgedanken führen zwangsläufig zu bestimmten **Folgerungen**:

**Die Ausbildung muss zielgerichtet geführt werden**

Es geht dabei vor allem um eine effiziente Be-

#### Aus dem Frühjahrs-Veranstaltungsprogramm der AOG Zürich

##### AOG-Vorträge

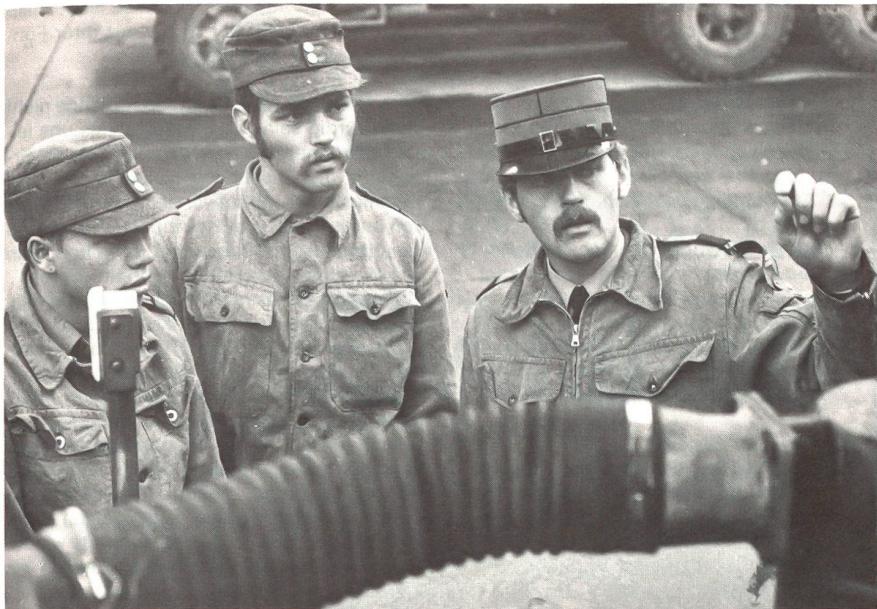
Jeweils Montag, 18.15 Uhr, Kongresshaus Zürich

Datum	Thema	Referent
26.2.1990	Indirekte Strategie und Sicherheitspolitik	Prof Dr Albert A Stahel, ETHZ
26.3.1990	Thema noch offen	Divisionär R Blumer, Kdt Mech Div 11
30.4.1990	Thema noch offen (Mitgliederversammlung)	Korpskommandant H Hässler, Generalstabschef

##### AOG-Forum

Monat	Thema	Referent
8. Februar 20.15–21.45	Ein Abend mit dem Kommandanten der Territorialzone 4: Die Logistik auf Stufe Einheit und Zug Erfahrungen aus der Übung Drei-zack Fragen an den Kdt Ter Zone 4	Div Ostertag, Kdt Ter Zone 4
10. März vormittags	Die Umsetzung der Ausbildungsmethodik anhand praktischer Beispiele: Der Zugführerrapport Verschiedene Pisten	Inf RS 7
April/Mai 21. April 5. Mai	Pistolenschiesse	Hptm Zellweger

Die Abendveranstaltungen finden im Auditorium der SKA Uetlihof, Uetlibergstrasse 231, 8045 Zürich, der Beitrag der Inf RS 7 findet auf dem Waffenplatz Reppischtal statt.



wirtschaftung der Ausbildungsressourcen. Es muss der Grundsatz gelten, dass die **knappen Ressourcen** durch eine **zentrale Führung bzw. Bewirtschaftung** maximal nutzbar gemacht werden. Die kritischen Bereiche sind vor allem:

#### ● Lehrpersonal

Zuteilung und Einsatz der Instruktoren sind im Milizsystem von erstrangiger Bedeutung. Eine menschengerechte wie fähigkeitsbezogene zentrale Einsatzführung ist zwingend.

#### ● Ausbildungsplätze

Nicht nur die bundeseigenen, sondern sämtliche möglichen Ausbildungsplätze sind zu erfassen und den gegebenen Möglichkeiten entsprechend einzurichten und auszustatten. Durch zentralisierte Zuteilung, Unterstützung und Überwachung muss eine möglichst intensive, jedoch auf das Umfeld abgestimmte Nutzung sichergestellt werden.

Voraussetzung für eine mittelfristige Ausbildungs- und Belegungsplanung ist allerdings für alle Formationen eine strikte Typisierung ihrer Truppenkurse, wie sie bereits heute für die Panzerbataillone und die mechanisierte Artillerie nötig ist. Dies ermöglicht die Absolvierung der Truppendifferten in einem festen und planbaren Rhythmus.

#### ● Munition und Material für die Ausbildung

Eine eindeutige WK-Typisierung ermöglicht es ebenfalls der Truppe Munition, Instruktionsmaterial sowie Fahrzeuge entsprechend den Bedürfnissen differenziert zuzuteilen. Damit lassen sich die Ausbildungsziele nicht nur besser, sondern auch mit geringerem Aufwand erreichen.

#### ● Ausbildungszentren

Basierend auf den heutigen Ausbildungsplätzen, spezialisiert für bestimmte Bereiche, dotiert mit entsprechenden Profis, verstärkt durch kompetente Beamte oder Beamtinnen und ausgestattet mit optimaler Infrastruktur sollen sie eine gegenüber heute effizientere Ausbildung von Schulen und Truppen ermöglichen.

#### ● Ausbildungskomandi

Die heute bereits bestehenden Koordinationsstellen müssen zu eigentlichen Ausbildungskomandi ausgebaut werden, die in ihren Bereichen die Ausbildung steuern, die Einrichtungen und Anlagen betreiben und verwalten und – vor allem – die zugewiesenen Truppenkörper betreuen und anleiten.

#### Die Ausbildung muss effizienter kontrolliert werden

Auf der Stufe Armee müssen die Ausbildungsziele und -schwerpunkte verbindlicher als heute festgelegt werden. Der Kommission für militärische Landesverteidigung (KML) als oberstem Gremium des Chefs des EMD kommt hier die steuernde, dem Ausbildungschef die zentrale ausführende Funktion zu. Dazu sind eine ganze Reihe flankierender Massnahmen nötig. So muss vor allem eine stufengerechte und differenzierte Kontrolle den Ausbildungsstand aller Verbände erfassen und erkennbar machen. Festgestellte Mängel und Veränderungen im Bedrohungsbild müssen zu Anpassungen bei Zielsetzung, Schwerpunkten und Ausbildungsstoff führen. Eine Neuordnung des Kontroll- und Inspektionswesens drängt sich deshalb auf.

#### Zum Beispiel:

Ein jedes Bataillon, eine jede Abteilung ist in einem Zeitraum von drei bis höchstens fünf Jahren zu inspizieren. Die Inspektion erfolgt durch ein vom Ausbildungschef einzusetzendes Team und nach genau festgelegten Kriterien. Eine nicht bestandene Inspektion ist nach einer bestimmten Zeit zu wiederholen. Negative Resultate sind in jedem Fall der KML zu melden, die über allfällige Konsequenzen entscheidet.

Aber nicht nur die Verbände, auch die Arbeit des einzelnen Wehrmanns muss effizienter kontrolliert werden. Die heute schon bestehenden Ausbildungskontrollen, die meist von Truppendifferten zu Truppendifferten neu geführt werden, werden mit dem Personalinformationssystem der Armee (PISA) erfasst und für die verantwortlichen Kommandanten vor jedem Truppendiffert ausgedruckt. Auch die obligatorische ausserdienstliche Tätigkeit wird über dieses System abgewickelt.

#### Verbesserung der Kaderausbildung

Dem Kader kommt in der Milizarmee die zentrale Bedeutung zu. Angesichts der auch in Zukunft wahrscheinlich kritischen Zeitverhältnisse stehen Ausbildung der Truppe und Ausbildung der Kader oft in einem Konkurrenzverhältnis. Der **Ausbildung der Kader** ist in jedem Fall **Vorrang** einzuräumen.

Selbst wenn wir die jetzige Dienstleistungspflichtdauer beibehalten sollten, könnten folgende Verbesserungen Wesentliches bringen, unter anderem:

- Verbesserung der Kommandantenausbildung
- Intensivierung der Zugführerausbildung
- Verlängerung der Kadervorkurse
- eventuell Einführung technisch-taktischer Kurse für Zugführer
- Ausbildung aller Stäbe ab Stufe Bataillon mit computergestützten Kriegsspielübungen (auch ausserdienstlich)
- bessere Verteilung und Nutzung der Wiederholungskurse

Im Bereich der Kaderausbildung kommt jener der **Unteroffiziere** eine ganz besondere Bedeutung zu. Sie sind unsere **wichtigsten Führer**.

Eine alte Weisheit: Wessen Chef ein gutes Vorbild ist, wird eher bereit sein, selber dieselbe Rolle zu übernehmen und die damit verbundenen persönlichen Opfer zu leisten. Der Korporal ist derjenige Chef, der von morgens bis abends mit seinen Rekruten lebt. Auf den gewandelten Menschentyp, den es zu führen gilt, habe ich bereits hingewiesen. Der Korporal sollte also besser als noch vor Jahren auf seine Aufgabe vorbereitet sein. Die UOS jedoch dauert seit 1949 unverändert 27 Tage. Ihrer Verlängerung stehen politische und wirtschaftliche, aber auch organisatorische Zwänge im Wege.

Das hat dazu geführt, nach neuen Wegen zu suchen. So wird vom nächsten Jahr an die Unteroffiziersausbildung sechs Wochen dauern, wobei die zwei zusätzlichen Wochen in das Abverdienen eingebaut werden. Die Untersuchungen und Arbeiten haben indessen auch gezeigt, dass eine einigermaßen befriedigende Ausbildung unserer vordersten Kader «an der Front» eigentlich acht Wochen betragen müsste. So werden wir nach weiteren Möglichkeiten suchen müssen, wobei uns allerdings der bestehende gravierende Instruktorenmangel gewaltig im Wege steht.

#### Ausserdienstliche Ausbildung

Für den schweizerischen Wehrmann ist seit langem das ausserdienstliche obligatorische Schiessen eine Selbstverständlichkeit; er erfüllt dieses Penum Jahr für Jahr mit gutem Ausbildungsgewinn. Daran darf grundsätzlich nicht gerüttelt werden!

Jedoch, für bestimmte Schlüsselpersonen, wie zB Panzerabwehrschützen (DRAGON, TOW usw), Richter (Artillerie, Minenwerfer usw), Panzerbesetzungen (Kommandant, Richter), Schiesskommandanten und Minenwerferbeobachter und andere könnte an die Stelle des «Obligatorischen» ein zum Beispiel jährlich zweimaliges Training von wenigen Stunden Dauer an entsprechenden Schiesssimulatoren grossen Ausbildungsgewinn bringen. Ein solches Training (IT) müsste nach Absprache mit der zuständigen Ausbildungsstätte innert kurzer Frist und gar in Zi-

vilkleidern stattfinden können. Auch diese Ergebnisse müssten über «PISA» kontrolliert werden, denn das Nichterfüllen bestimmter Übungen müsste Wiederholung bedeuten.

Schliesslich – für unsere Truppendienste dürfen wir ohne weiteres beim geläufigen Kürzel «WK» bleiben. Die Bezeichnung «Wiederholungskurs» jedoch hat unbedingt aus Papier und Köpfen zu verschwinden und muss konsequent bekämpft werden. **Bei unseren Truppendiensten muss es sich um echte «Weiterbildungskurse» handeln!**

## INSTRUKTOREN

Es müsste uns klar sein: **gefragt** sind heute wohl **Ausbilder**, noch weit mehr aber **Erzieherpersönlichkeiten**, und solche in genügender Zahl. Unsere Lage ist aber, nach wie vor, durch erhebliche Bestandesdefizite gekennzeichnet. Es fehlen zurzeit über 300 Instruktorenstellen, denn der Bedarf betrüge heute 2040 Stellen (zum ausgewiesenen Sollbestand) des Berichts «Hess» von 1966 ist wegen neuer Systeme ein Mehr von 74 hinzukommen). Und dies, obwohl es seit 1982 gelungen ist, zusätzlich zum Ersatz der von Ende 1982 bis Ende 1989 ausgetretenen (meist pensionierten) total 500 Instruktoren rund 200 weitere qualifizierte zu finden und anzustellen. Abgesehen davon wird konsequent darauf geachtet, nur das absolut notwendige Minimum an Instruktoren in der Verwaltung einzusetzen. Ihre Zahl ist dieses Jahr auf 106 gesunken (der Bericht der Arbeitsgruppe von Nationalrat Hess bezifferte den Bedarf auf 113). Dagegen nahm die Zahl der in Ausbildung stehenden jungen Instruktoren stark zu: zurzeit stehen deren 175 – ziemlich genau 10% des Korps von heute – im Angestelltenverhältnis, sind also noch gar nicht fertig ausgebildet und gewählt (der Bericht «Hess» rechnete mit 101 Instruktoren, die noch in ihrer eigenen Ausbildung stünden).

Nachdem soeben National- wie Ständerat den PTT-Betrieben zur Erfüllung ihrer Aufgaben 1450 neue Stellen zugesprochen hat, hoffe ich sehr darauf, dass auch meine Forderung erfüllt wird, dass wenigstens die in ihrer Grundausbildung stehenden Instruktoren nicht an den Stellenbestand angerechnet werden. Damit würde endlich eine gleiche Behandlung wie zum Beispiel für die Diplomatenstagiaires im EDA oder bei den Grenzwächteraspiranten im Finanzdepartement erreicht! Vor allem aber könnten weitere Instruktoren eingestellt werden, denn qualifizierte Interessenten sind (noch) vorhanden.

Das Schwergewicht der Bemühungen zielt in dessen auf eine bessere Ausbildung – indirekt also auf das Ansehen des Berufs als solchen. Nur so wird es schliesslich gelingen, ihn auch für bestqualifizierte Interessenten attraktiv zu bewahren. Das Idealziel ist die gefestigte Erzieherpersönlichkeit, vielseitig gebildet, welt- offene-aufgeschlossen, lernbegierig, kreativ, sportlich und – nicht zuletzt auch – konfliktfähig.

So sind im einzelnen geplant:

- für die Offiziere:
  - der Weiterausbau der Grundausbildung an der ETHZ, deren Militärschule I ab diesem Jahr bereits verlängert wurde, – vor allem auch mit entspre-

chender Verlagerung der Ausbildungsschwergewichte,

- für solche, die weder über Matura noch Lehrerdiplom verfügen, soll eine Vorschulung erfolgen, die die Aufnahme an die Hochschule ermöglicht. Ein erster solcher Lehrgang läuft – als Pilotversuch – seit dem 1.9.1989 bei der Akademikergemeinschaft (AKAD) in Zürich),
- die Anpassung der Schwergewichte der Militärschule II, die – wie bisher – nach einem praktischen Jahr ein weiteres Jahr dauern wird,
- als Ziel schliesslich die offizielle Anerkennung der beruflichen Ausbildung durch ein Abschlussdiplom.

### ● für die Unteroffiziere:

die Verlängerung der Zentralen Instruktorenenschule (ZIS) in Herisau auf 43 Wochen ab 1990, die Schaffung einer ZIS II sowie die Umgestaltung der bisherigen Weiterausbildung (WA) zu einer «ZIS III».

Dazu werden weitere selektive Weiterbildungsmöglichkeiten geschaffen zur Erreichung höher eingestufter Funktionen. Für die Offiziere ist – ab 1991 – ein Semester Verwaltungsschulung an der Hochschule St. Gallen vorgesehen, das auf höhere Kommandi vorbereiten oder einen allfälligen Übertritt in die Militärverwaltung erleichtern soll. Eine solche Ausbildung müsste auch jemandem, der auszutreten wünscht, den Übertritt in die Privatwirtschaft ebnen.

Vor allem die Früherfassung eines möglichen Interessenten, seine systematische Hinführung auf die Berufswahl als Instruktor und seine längere Grundausbildung sollen das Rekrutierungspotential ausweiten. Daneben aber muss der Einstieg von Berufsleuten mit längerer Praxis möglich bleiben.

**Lassen Sie es mich hier ganz klar sagen: wenn sich – gerade jetzt – nicht der eindeutige politische Wille manifestiert und durchsetzt, ein an Zahl und Qualität genügendes Instruktionskorps aufzubauen, würden wir besser auch auf alle weiteren, lediglich noch kostspieligen Verteidigungsanstrengungen verzichten!**

## FÜHRUNG DER AUSBILDUNG

Die angestellten Überlegungen dürften auch gezeigt haben, dass – gerade in Zukunft – Erziehung und Ausbildung einer modernen und leistungsfähigen Armee nicht Verwaltung, sondern **Führung** nötig haben. Eine solche ist heute nicht gewährleistet, und so drohen unsere ganzen Anstrengungen schliesslich zur Folklore auszutarten.

Wir sollten uns vorab darüber klar werden, dass unsere Armee – eine jede Armee übrigens – vordergründig im Friedenszustand lebt, vor allem auch so wirkt. Gerade eine Milizarmee wie die unsrige, echt Teil des Volkes, beeinflusst durch ihr Friedensdasein wesentlich mehr, als sie es durch ihre Aktionen im Krieg je tun könnte. Natürlich bezieht sie ihre Glaubwürdigkeit zu einem erheblichen Teil aus ihrem Aufbau, aus ihrer modernen Rüstung und – nicht zuletzt – aus deren Zustand. Vor allem aber steht eine Armee im Frieden durch ihren Ausbildungsbetrieb tagtäglich auf dem Prüfstand der Glaubwürdigkeit. Die

Akzeptanz gerade unserer Armee ist deshalb gleichzusetzen mit der Akzeptanz ihrer Führung und ihrer Ausbildung.

Unsere Führung wird allerdings solange nicht glaubwürdig sein, als wir meinen, es uns leisten zu können, die Verantwortung für die Erziehung und Ausbildung unserer Armee auf verschiedene Verantwortliche aufzuteilen. Von uns ist heute klar Korrektur verlangt, und das gibt uns die Chance und muss uns auch den Mut geben, das Nötige zu unternehmen. Interessant ist, dass sich schon Ulrich Wille, zu Beginn des Ersten Weltkriegs, über mangelfache Ausbildung der Truppe Sorgen machen musste. Einer der Hauptgründe: ungenügende Führung und Koordination. 1937 forderte – aus denselben Gründen – Henri Guisan (und nicht nur er) sofortige Abhilfe. Er forderte die Einführung der Funktion eines Generalinspekteurs, dann diejenige des Armeeinspekteurs. Nach dem Zweiten Weltkrieg ging er noch weiter; er verlangte wieder einen Generalinspektor, den er nun gar als «Friedensgeneral» sah.

Ein derart autoritäres Führungssystem fand allerdings weder beim Bundesrat noch bei den eidgenössischen Räten Zustimmung. Es wäre dafür – auch in unserem heutigen demokratischen Staatswesen – kein Raum. Die Führung unserer Armee in Friedenszeiten soll eine politische bleiben. Hingegen ist die Verantwortung für die Einheitlichkeit der Dienst-auffassung, für Erziehung wie Ausbildung der Armee – das heisst in Schulen wie auch in Truppenkursen – in die Hand einer Persönlichkeit zusammenzufassen, und dafür wäre die **Funktion eines Armeeinspekteurs** geeignet.

Vor allem in diesem Bereich der Führung muss vordringlich gehandelt werden, denn – glauben Sie mir – unsere **Glaubwürdigkeit**, zumindest im militärischen Bereich, ist heute, im Inland wie im Ausland, in **Frage gestellt**, und so sind wir zum Handeln gezwungen! Meine Damen und Herren, es bläst uns derzeit ein kräftiger Wind ins Gesicht. Das ist gut so. Er zwingt uns, die Segel mit besonderem Bedacht zu setzen. Gelingt uns das, werden wir umso sicherer und menschengerechter unsere Ziele erreichen!

## Militärkopf

Egon Bahr Mitte Juni 1988 in einem deutschen Fernsehinterview: «Pazifismus ist eine sehr schöne Sache, aber sie darf keine Mehrheit finden.» Bahr ist ja bekanntlich alles andere als ein Militärkopf.

Ho

## Für die Bergbevölkerung



**Schweizer  
Berghilfe**

Verlangen Sie unseren  
Einzahlungsschein  
Telefon 01/710 88 33