

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

**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

**Band:** 67 (1992)

**Heft:** 7

**Artikel:** Wer führen will, muss Menschen mögen

**Autor:** Ammann, Eduard

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-714365>

### **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:** 29.01.2026

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

## Wer führen will, muss Menschen mögen

Von Eduard Ammann, Bern

Am 30. März 1992, dem 90. Tag in seinem neuen Amt als Ausbildungschef der Armee, waren Vertreter von Presse und Radio von Korpskommandant Jean-Rodolphe Christen zu einem Medientag in die moderne Kaserne des Waffenplatzes Chamblon (oberhalb von Yverdon-les-Bains) eingeladen. Es war der Tag der offenen Worte.

### Wir brauchen Kritik

«Ich benütze diese Gelegenheit und Ihre Anwesenheit als «unsere Brücke zu Öffentlichkeit», um auf einige der Kritiker und Kritiken einzugehen.» Mit diesen Worten begrüsst KKdt Jean-Rodolphe Christen die zahlreich erschienenen Medienvertreter im waadtländischen Chamblon.

Die Armee war nie eine heilige Kuh, Kritik an ihr hat es immer gegeben, sie ist schon gar nicht eine Erfindung der GSoA. Wir brauchen Kritik, weil sie zu Verbesserungen führt, stellte Christen fest. Dass die Reform wie das «Armeeleitbild 95» nicht unbestritten sein könne, sei klar. Nicht akzeptieren will er hingegen Kritik, wenn sie pauschalisierend und demagogisch ist, wenn sie von Leuten kommt, die seit vielen Jahren aus Amt und Verantwortung sind und ihren geistigen Schützengraben nach 1989 nicht mehr verlassen haben oder wenn sie schlicht falsch oder wider besseres Wissen erhoben wird.

#### In der Gruppe für Ausbildung gelten folgende Informationsgrundsätze:

1. Die Gruppe für Ausbildung informiert aktiv, offen und rasch, auch über negative Vorkommnisse
2. Medienvertreter sind bei der Gruppe für Ausbildung willkommen; sie sind unsere Brücke zur Öffentlichkeit.

«Klar zurück weise ich auch die Kritik dann, so Christen, «wenn sie auf meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Gruppe für Ausbildung zielt, wenn ihnen vorgeworfen wird, sie hätten das Ausbildungsleitbild im Elfenbeinturm geschrieben. Diesen Kritiken halte ich entgegen:

- dass diese Mitarbeiter jahrelange Truppen- und Kommandoerfahrungen haben und auch ausländische Armeen kennen
- dass sie wiederholt breitabgestützte Umfragen gemacht haben
- dass sie im ständigen Kontakt mit der Schweizerischen Offiziersgesellschaft und den nationalen Unteroffiziersverbänden gestanden sind
- dass jeder Zwischenschritt von der Kommission für militärische Landesverteidigung gutgeheissen worden ist.»

#### Zum «Armeeleitbild 95» (ALB)

Der Bundesrat hat der Armee ein neues Leitbild gegeben und löst damit die grösste Armee reform seit Bestehen des Bundesstaates aus. Der Ausbildungschef ist überzeugt, dass diese Reform notwendig und richtig ist. Die Hauptkritik richtet sich gegen die Verkürzung der Ausbildungszeiten. Nachfolgend hiezu die Antworten von KKdt Christen:

- Die Gleichung «Mehr Aufträge – weniger Ausbildungszeit» stimmt nur auf den ersten



KKdt Jean-Rodolphe Christen, Ausbildungschef der Armee in Chamblon.

Blick. Die neuen Aufträge «Friedensförderung» und «Existenzsicherung» – also Blauhelme und Rettungstruppen – richten sich nicht an die ganze Armee.

● Zum Zweijahresrhythmus der Wiederholungskurse: Ginge der Wehrmann jedes Jahr in den WK, hätte er seine Dienstpflicht bereits anfangs 30 erfüllt. Das hiesse, dass er bei einer künftigen Mobilmachung während acht Jahren nicht mehr trainiert hätte. Es gibt aber auch politisch-wirtschaftliche Sachzwänge: Durch den Abbau der Unterhaltsbetriebe ist es materiell und personell gar nicht mehr zu verkraften, die ganze Armee jedes Jahr im Dienst zu haben.

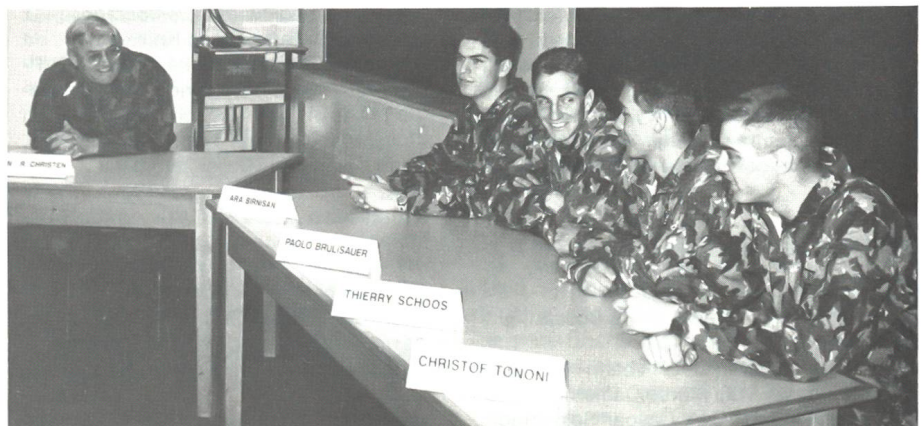
● Zur Verkürzung der Rekrutenschule: Durch effizientere Ausbildung lässt sich dieser Abbau von 17 auf 15 Wochen verkraften. Nehmen Sie das Beispiel der St. Galler Rekrutenschule! Wegen der dezentralen Unterkünfte und Ausbildungsplätze und der deswegen notwendigen Herumfahrei, die auch nicht umweltfreundlich ist, geht eine ganze Woche Ausbildungszeit verloren.

● Zur Verlängerung der Unteroffiziersschule: Seit Jahrzehnten wird geklagt, der Uof sei der am schlechtesten ausgebildete militärische Chef. Es musste also etwas geschehen. Eine stärkere zeitliche Belastung wäre wohl weder von den Kandidaten noch von der Wirtschaft akzeptiert worden. Der Korporal wird in der Armee 95 sechs statt vier Wochen ausgebildet, und er kommt im weiteren Verlauf der RS noch zu zwei Fortbildungswochen. Dass er in den ersten drei RS-Wochen fehlt, ist kein Unglück; die elementare Grundausbildung kann von haupt- und nebenamtlichen Fachlehrern, zusammen mit den Zugführern, auch vermittelt werden.

● Zum kürzeren Abverdienen der Kompaniekommandanten: Gerade weil wir und wenn wir wieder die Besten als Kommandanten bekommen wollen, sind 17 Wochen Abwesenheit vom Beruf (und, ich sage es in Klammern, von der Familie) zuviel. In der Wirtschaft werden die Weichen just in diesem Alter gestellt. Die lange Dauer des Abverdienens ist das Hauptargument gegen die Annahme eines Vorschlages zum Hauptmann.



Divisionär Hans-Rudolf Sollberger, Waffenchef der Infanterie.



Vier Rekruten der Panzerjäger-RS 16 unterhalten sich mit dem Ausbildungschef.



● Zur Generalstabsausbildung und Ausbildung der höheren Kader schliesslich: Das Armeeleitbild sieht keine Verminderung der Anforderungen an Kommandanten, Generalstäbler und Stabsoffiziere vor. Verzichtet wird künftig nur auf stoffliche Überschneidungen und Wiederholungen.

Wer befürchtet, dass der Ausbildungsstand der Armee 95 nicht kriegsgenügend sein werde, dem gibt Christen zu bedenken, dass keine Armee aus dem Stand heraus bereit sei. Auch eine Profiarmee nicht, das hätte der Golfkrieg gelehrt. Den Ausbildungsstand, der mit der Armee erzielt werden kann, hält Christen angesichts der Bedrohungslage und der Vorwarnzeiten für verantwortlich. «Es wird an den politischen Behörden sein, der Armee die Möglichkeit zu geben, den Ausbildungsstand rechtzeitig hochzufahren.»

Die **GRUPPE FÜR AUSBILDUNG** wird vom Ausbildungschef geleitet. Ihr Aufgabenbereich umfasst die soldatische, taktische und technische Ausbildung in den Rekruten- und Kadernschulen sowie in weiteren zentralen Schulen und Kursen.

Nachdem man von der Landesregierung dem Ausbildungschef die Verantwortung für die Ausbildung der Armee übertragen hat, liegt es Christen am Herzen, offen seine Meinung zu äussern und fasst diese wie folgt zusammen, wir zitieren:

«Die Armee 95 steht und fällt mit den Mitteln, die ihr zu Verfügung gestellt werden. Bis 1995 werden die Ausgaben für unsere Landesverteidigung auf 12 Prozent der Bundesausgaben gefallen sein. Eine weitere Reduktion halte ich für unverantwortlich.

Die Ausbildung in der Armee 95 steht und fällt mit der ausreichenden Anzahl Lehrpersonal. Dass der militärische Lehrberuf attraktiver wird, dafür wird die Gruppe für Ausbildung, respektive die Militärische Führungsschule an der ETH und die Zentrale Schule für Instruktionenunteroffiziere, besorgt sein. Vom Militärdepartement und vom Finanzdepartement erwarte ich die Einsicht und die Mittel, damit wir den Instruktorenbestand in den nächsten Jahren schrittweise erhöhen können.»



Bir Johanna Hurni, Chefin des Militärischen Frauendienstes 1977 bis 1988, betreut ab 22. April 1992 das «RS-Telefon» 155 90 33.

#### Kommission Anderegg erarbeitet das «DR 95»

Professor Dr Johannes Anderegg von der Handelshochschule St. Gallen wird die Arbeitsgruppe präsidieren, die im Auftrag des Ausbildungschefs der Armee, Korpskommandant Jean-Rodolphe Christen, das «Dienstreglement 95» erarbeiten wird.

Das «DR 95» wird das «DR 80» ablösen und an die Gegebenheiten der «Armee 95/Ausbildung 95» angepasst sein. Die Arbeitsgruppe Anderegg umfasst rund ein Dutzend Miliz- und Berufsangehörige der Armee. Sie nimmt ihre Tätigkeit am 1. Juni auf und wird ihren Entwurf im Frühjahr 1993 abliefern; er wird dann in eine breite Vernehmlassung gehen.

#### «Wer führen will, muss Menschen mögen»

Rudolf Steiger widmete sich anschliessend dem Thema «Was ist menschenorientierte Führung?». Der Dozent für Militärpädagogik und Rhetorik an der militärischen Führungsschule der ETH Zürich verstand es, diese Frage in einem Satz zu beantworten «Man muss



Prof. Dr. Rudolf Steiger, Dozent Militärische Führungsschulen ETH, Chef der militärwissenschaftlichen Arbeitsgruppe des Ausbildungschefs.

die Menschen gern haben und sie das auch spüren lassen». Loyalität von oben und nach unten sei ebenso bedeutsam wie die Loyalität von unten nach oben, meinte Steiger, denn wo keine Fehler toleriert würden, dürfe man auch keine Initiative erwarten, und oft würden sogar die falschen Leute zum Psychiater geschickt.

Prof. Steiger ist auch als Publizist bekannt. Wir denken hier an das im Verlag Huber (Frauenfeld) erschienene Werk «Menschenorientierte Führung» (Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte) mit einem Vorwort von Bundesrat Kaspar Villiger. Darin empfiehlt der Autor dem Vorgesetzten, sich selbst in Frage zu stellen und den Balken im eigenen Auge zu sehen, bevor man den Splitter im Auge des Untergebenen beanstandet.

Nicht von ungefähr ist Steiger auch Chef der militärwissenschaftlichen Arbeitsgruppe des Ausbildungschefs.

#### Rekruten im Gespräch mit KKdt Christen

Nach acht Wochen RS konnten Rekruten und abverdienende Kader mit dem Ausbildungschef ein offenes Gespräch führen. Es dauerte eine gewisse Zeit, bis sich die vier ausgewählten Rekruten der Panzerjäger-RS 16 dem hohen Offizier anvertrauten. Dabei ist Christen

für sein umgängliches, menschennahes Auftreten bekannt.

Es ging vorweg um die ewige «Putzerei», die den Rekruten auf den «Wecker» geht, doch wurde auch anerkannt, dass der Dienstbetrieb weniger stur sei als anfänglich befürchtet.

#### Neuheit: Ab 22. April 1992 Sorgentelefon

Der Ausbildungschef startet ein Experiment mit einem «Sorgentelefon» für Rekruten und abverdienende Kader. Solche Wehrmänner, die mit den im Dienstreglement vorgesehenen Aussprache- und Beschwerdemöglichkeiten nicht zurechtkommen, können sich ab 22. April 1992 an das «RS-Telefon»

Nr 155 90 33

wenden, das von einer verwaltungsunabhängigen Persönlichkeit betreut wird. KKdt J-R Christen stellte der Presse in der Person von Johanna Hurni, Chefin des Militärischen Frauendienstes von 1977–1988, die Betreuerin dieses Sorgendrahtes vor, der auch von Angehörigen von RS-Absolventen in Anspruch genommen werden darf.

Das «RS-Telefon» ist taxfrei und ist jeweils am Mittwoch von 16 bis 18 Uhr und am Samstag von 14 bis 16 Uhr erreichbar. Mit Plakaten in den Kasernen werden die RS-Absolventen auf das «RS-Telefon» aufmerksam gemacht. Es stellt seinen Betrieb jeweils eine Woche nach Abschluss der letzten Frühjahrs- bzw. Sommer-Rekrutenschule wieder ein. Anfragen können auch schriftlich gestellt werden. Anschrift: RS-Telefon, Sonnenbergstrasse 17, 3003 Bern.

Johanna Hurni will sich die Sorgen der Wehrmänner anhören und sie an die richtige Adresse weiterleiten. Auch werden die Anrufe diskret behandelt. In bestimmten Fällen will sich KKdt Christen direkt einschalten und bei begründeten Beanstandungen Abhilfe schaffen. Eine Neuerung, die begrüssenswert ist.

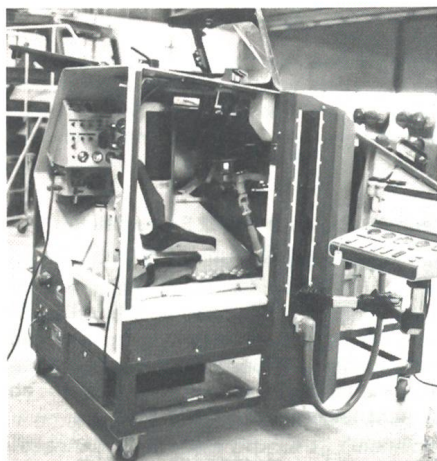
#### Film-Premiere: «Infantryman – sportsman»

Als Premiere wurde der neue Film «Infantryman – sportsman» vorgeführt. Divisionär Hans-Rudolf Sollberger, Waffenchef der Infanterie, möchte das Image seiner Waffengattung aufwerten, denn der Begriff «Füsiliere» sei verpönt, und man hätte kaum mehr Dienstpflichtige, die sich freiwillig zu der Infanterie melden. In Zukunft sollen die «Füsiliere» in «Pioniere», «Aufklärer» um benannt werden. Der Streifen erzählt die Geschichte eines Rekruten, der mit seinem Mountain-Biker einrückt, und weil er Sport betreiben darf, nach einigen Zögern motiviert wird, Freude an der Ausbildung und der Waffengattung Infanterie bekommt, so dass er sich am Schluss der RS zur Weiterbildung als Uof zur Verfügung stellt. Dies alles nach dem Motto «Infantryman – Sportsman».

#### Dem Theoriesaal entronnen

Vor dem Mittagessen, das im heimeligen Restaurant der Kaserne eingenommen wurde, orientierte der Gastgeber, Oberst i GSt H-P Schenk, Kdt Panzerjäger RS 16, im Gelände über die Ausbildung am Panzerjäger TOW-Piranha. Eine anschliessende Demonstration war eindrucksvoll und hat Kader und Rekruten, nach so kurzer Dienstzeit, ein gutes Zeugnis ausgestellt.





Panzerjäger-Simulator.

### «Sportkompanie ad hoc»

Dieses Pilotprojekt des Bundesamtes für Infanterie, der Gruppe für Ausbildung im EMD und der Eidg Sportschule Magglingen wurde den Medien vorgestellt. Am Gespräch beteiligten sich neben KKdt **Christen** und Div **Sollberger** die Herren **Heinz Keller**, Direktor der Eidg Sportschule Magglingen, Oberst **Urs Lüthi**, Chef Dienststelle Militärsport im Stab Gruppe für Ausbildung, und Adj Uof **Bruno Rölli**n, Chef Sport Sektion Ausbildung im Bundesamt für Infanterie.

Grund zu diesem Pilotprojekt: Die viermonatige RS hat für Spitzensportler oft negative Auswirkungen auf Training und Wettkampf. Dies soll sich nunmehr ändern. Sportler aus verschiedenen Rekrutenschulen werden in der kommenden Woche in Biel und Magglingen zu einer «Sportkompanie ad hoc» zusammengezogen und neben ihrem individuellen Training zu Sportanimatoren ausgebildet.

Aufnahme in die Sportkompanie ad hoc finden die Athleten mit Ausweisen der Nationalen Komitees für Elitesport (NKES), Mitglieder von Nationalmannschaften A, B und Junioren sowie Athleten der Nationalliga A. Sie werden bereits vordienstlich gemeldet und dann während der ersten zehn RS-Wochen selektioniert.

Im Frühjahr absolvierten 55 Sportler ihre militärische Grundausbildung in den verschiede-



Gastgeber, Oberst i Gst Peter Schenk, Kdt Panzerjäger-RS 16 Chamblon.

nen Rekrutenschulen der Infanterie. Am 6. April, zu Beginn der 11. RS-Woche, wurden sie in Biel zusammengezogen, wo sie im «Sahliguet» Unterkunft hatten. Die Verpflegung und Ausbildung erfolgte dann an der ESS in Magglingen.

In den 25 Tagen bis zur 16. RS-Woche wurde das militärische Handwerk beiseite gelassen. Neben 10 Wochenstunden individuellem Training in der persönlichen Sportart erhielten die Rekruten oder «Sportsoldaten» eine Ausbildung zum Militärsportleiter und zum brevetierten Rettungsschwimmer. Sie wurden in Ausbildungsmethodik sowie im Anlegen und Durchführen von Orientierungsläufen geschult. Die 17. und letzte RS-Woche verbrachten sie wieder auf dem Waffenplatz, auf dem sie am 3. Februar eingerückt waren.

Ihren künftigen Militärdienst leisten die Absolventen der Sportkompanie ad hoc dann als Sportanimatoren in den Rekrutenschulen, wo sie dem Sportchef der Schule unterstellt sind.

### Regionale Auskunftsstelle über militärische Schiessen

Über das sogenannte Projekt RAMS orientierte **Theo Riesen**, Chef Sektion Planung und Belegung, Abtlg Waffen- und Schiessplätze



Sport in der Armee. Es orientieren (von links nach rechts): Divisionär Sollberger, Heinz Keller, Direktor der Eidg Sportschule Magglingen, KKdt Christen, Oberst Urs Lüthi, Chef Dienststelle Militärsport im Stab der Gruppe für Ausbildung und Adj Uof Bruno Rölli, Chef Sport Sektion Ausbildung im Bundesamt für Infanterie.

im Stab der Gruppe für Ausbildung, und der Stellvertretende Kurdirektor von Lenk (BE), **Anton Hählen**. Riesen wies darauf hin, dass militärische Schiessübungen in unserem Land immer und immer wieder zu unliebsamen Auseinandersetzungen mit Wanderern, Feriengästen und Sportlern führen werden. «Die heutigen Schiesspublikationen, Veröffentlichungen in der Presse und spezielle Anzeigetafeln genügen den Informations-Anforderungen nicht mehr», unterstrich Riesen. Der Ausbildungschef der Armee hat deshalb ein neues Informationskonzept über militärische Schiessen in Kraft gesetzt.

Regionale Auskunftsstellen über militärische Schiessen (RAMS) erteilen auf Anfrage telefonische Auskunft über militärische Schiessen. Diese umfasst Zeit, Ort und Dauer sowie Angaben über Belegungsmöglichkeiten (Sperrzonen, freie Wanderrouen, Umgebungsmöglichkeiten usw.).

Die Auskunft erfolgt während der normalen Bürozeiten aktiv, während der übrigen Zeit passiv (Telefonbeantworter). Die regionalen Auskunftsstellen beziehen die notwendigen Informationen aus den Unterlagen der Truppe (Schiessanzeigen, Befehle der Truppenkommandanten, Belegungspläne usw.) sowie während der Schiessen von der Truppe direkt. Zu diesem Zweck betreibt die Truppe ihrerseits eine Truppenauskunftsstelle (TAU). Die-



Panzerjäger in voller Fahrt.

se orientiert die RAMS täglich über die aktuellen Schiessen und kann – durch Vermittlung der RAMS – auch direkte Auskunft erteilen. Die Telefonnummern der Regionalen Auskunftsstellen und eine Übersichtskarte mit den geografischen Abgrenzungen werden in den Telefonbüchern der PTT (am Ende des Buches) veröffentlicht. Im Rahmen des Revisions-Turnus der Telefonbücher enthalten bis Ende 1992 alle Telefonbücher diese Karte. Im Sinne einer Übergangslösung werden die Karten zudem in der Presse veröffentlicht.

Im Namen der Kurvereine begrüßte **Anton Hählen** diese Informationsverbesserung. In seinem Kurort seien ihm allerdings bis heute

keine Beanstandungen hinsichtlich der Schiessübungen durch die Armee bekannt. Eine Ausnahme mache hier die Fliegerie. Lenk sei ein militärfreundlicher Ort, und man schätze das Zusammenleben der Bevölkerung mit den Feriengästen und dem Militär.

### Initiative oder der Anfang vom Ende

Christen machte am Schluss der Tagung noch auf die Initiative «40 Waffenplätze sind genug» aufmerksam. Die Ausbildung in der Armee 95 stehe und falle mit der Ablehnung dieser Initiative. Es handle sich um den zweiten Versuch, die Armee langfristig abzuschaffen, meinte Christen und sagte im weiteren: «Wenn wir keine Möglichkeit mehr haben, unsere Waffenplätze zu modernisieren, unsere Unterkünfte auf einen vertretbaren Standort zu bringen, Kasernen aus den Städten hinaus zu verlegen, dann werden Motivation und Akzeptanz bei der kommenden Generation weiter abnehmen. Das wäre dann der Anfang vom Ende.

KKdt Christen dankte den Vertretern von Presse und Radio für das der Armee entgegengebrachte Interesse und dem neuen Informationschef der Gruppe für Ausbildung, **Martin Bühler**, für die vorzügliche Organisation des Medientages 1/92. Diesem Dank und Anerkennung schliessen wir uns vorbehaltlos an.