

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 125 (1959)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Rationalisierung der Ausbildung  
**Autor:** Guggenbühl, R.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-37800>

### **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:** 12.07.2025

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

# Rationalisierung der Ausbildung

Von Oblt. R. Guggenbühl

Die fortschreitende Technisierung, die sich auch in der Armee immer mehr durchsetzt, stellt unter anderem auch wesentlich erhöhte Ansprüche an die militärische Ausbildung. Diese Neuerungen haben nicht nur für die Führung, sondern auch für den einzelnen Soldaten wesentliche Auswirkungen, und zwar sowohl hinsichtlich der Anforderungen an das praktische Können als auch an die seelische Widerstandskraft.

Ganz allgemein kann die Technisierung eines Vorganges mit dessen Differenzierung gleichgesetzt werden in dem Sinne, daß die Arbeitsvorgänge verfeinert und dadurch die Leistungsfähigkeit verbessert wird. Eine solche Differenzierung führt aber unweigerlich zur Aufteilung, das heißt zur Spezialisierung sowohl der Aufgabe wie der Arbeitskräfte. Aber auch ganz abgesehen von der Technisierung können ja größere Aufgaben in der Regel nur dadurch bewältigt werden, daß man sie in mehrere Teil-Aufgaben zerlegt und zu deren Bewältigung mehrere Personen oder Gruppen heranzieht. Eine Aufteilung kann also in qualitativer oder auch in quantitativer Hinsicht erfolgen, wobei besonders bei der ersteren Spezialisten eingesetzt werden müssen. Sobald sich aber ein System nicht mehr verfeinern läßt im Sinne einer Aufsplitterung der Aufgaben, muß die Arbeitsweise leistungsfähiger gemacht werden, indem die einzelnen Teilvorgänge möglichst zweckmäßig auf das Ziel ausgerichtet werden.

Angesichts der großen Aufgaben, vor die sich unsere Ausbildung gestellt sieht, kann man sich also fragen, ob

- a. das System weiter ausgebaut werden soll in der Art, daß die bisherige Methode durch zweckmäßigere Gestaltung leistungsfähiger gemacht wird, oder
- b. daß das System als solches grundlegend einer Prüfung unterzogen und, wenn notwendig, geändert wird.

Diese Unterteilung ist wohl etwas überspitzt und theoretisch, sind doch die Grenzen zwischen den beiden Möglichkeiten fließend, so daß ein Ausbau des Systems unter Umständen einer Änderung desselben gleichkommen kann.

Es steht ohne Zweifel fest, daß mit unserer heutigen Methode Erfolge erzielt werden, doch stellt sich die Frage, ob diese erreichten Ziele den heutigen Anforderungen noch genügen, oder ob neue Erkenntnisse über die Gestaltung eines künftigen Krieges höhere Leistungen von unserer Ausbildung fordern. Gemessen an der kurzen Ausbildungszeit, die uns in der

Rekrutenschule zur Verfügung steht, können wir das Erreichte sehen lassen; doch soll nicht dies, sondern die Anforderungen eines künftigen Krieges unser Maßstab sein. Schon heute steht fest, wie eingangs erwähnt wurde, daß gerade auch für den einzelnen Soldaten sich die Verhältnisse wesentlich geändert haben, ist er doch in steigendem Maße auf sich selbst, das heißt auf sein Können und auf seine eigene seelische Widerstandskraft angewiesen. Er ist ganz allgemein auf dem Gefechtsfeld mehr exponiert und seine Handlungen sind auch gegenüber der eigenen Truppe oft von großer Tragweite, werden ihm doch heute viel leistungsfähigere Geräte und Waffen übergeben. Man muß also auch an das Verantwortungsbewußtsein des einzelnen erhöhte Ansprüche stellen.

In der Industrie haben wir heute parallele Erscheinungen. Der Konkurrenzdruck, der Personalmangel und die hohen Personalkosten stellen bezüglich der Leistungsfähigkeit vermehrte Anforderungen an das bestehende Produktionssystem und an die darin arbeitenden Menschen. Die Industrie versucht auf dem Wege der *Rationalisierung*, das heißt sei es durch Ausbau oder durch mehr oder weniger radikale Umänderung des Produktionsvorganges den erhöhten Anforderungen gerecht zu werden.

Mit dem Ausdruck «Rationalisierung» sind wir auf einen mehr oder weniger affektgeladenen Begriff gestoßen, der heute hoch im Kurs steht und in gewissen Kreisen scharfen Abwehrreaktionen ruft. Es sei deshalb kurz festgehalten, was unter dem Begriff «Rationalisierung» verstanden sein will: ein nach vernunftmäßigen Gesichtspunkten gestalteter Arbeitsvorgang, wobei vor allem ein möglichst hoher Wirkungsgrad bei möglichst kleinem Aufwand erzielt werden soll.

Es handelt sich also um eine Neubesinnung auf Grund neuer Erkenntnisse und um die Ausmerzungen von komplizierten und unzweckmäßigen Techniken. Dieses Vorgehen richtet sich aber gar nicht in dem Maße, wie oft geglaubt wird, gegen das alte System. Dieses wird nicht einfach als unvernünftig beiseite geschoben, sondern beim Rationalisieren handelt es sich um einen ständig andauernden Prozeß, der sich immer wieder die neuesten Erkenntnisse und Erfahrungen zunutze macht. Die Erfolge in der Industrie im Sinne einer Produktionssteigerung bei Kostensenkung sind offensichtlich, doch wurde dieser Erfolg mit den bekannten Nachteilen erkaufte, daß der Arbeiter die Beziehung zu seinem Werk und so auch den tieferen Sinn zur Arbeit als Ganzes verloren hat. Diese Nachteile beweisen aber nicht, wie gelegentlich angeführt wird, daß das System falsch sei. Man muß sich vielmehr fragen, ob die Anwendung immer richtig war. Die Rationalisierung hat wie jedes Hilfsmittel ihren Gültigkeitsbereich und ihre Grenzen. Sie darf

aber nicht als alleingültiges Prinzip für alle menschlichen Belange aufgestellt werden. Rationalisierung heißt nicht Rationalismus.

Man kann nun diese gemachten Erfahrungen zum voraus auf die Ausbildung übertragen und Parallelen ziehen zu den entsprechenden Vor- und Nachteilen. In diesem Falle wäre das Werkstück dem Rekruten und der Facharbeiter dem Ausbildner gleichzusetzen. Schon daraus, daß ein Werkstück mit einem Menschen verglichen werden soll, ist ersichtlich, daß dieser Vergleich kaum zulässig ist und nicht zu gültigen Aussagen führen kann. Der Mensch ist niemals nur passiv. Durch sein Verhalten zu gewissen äußeren Einflüssen bestimmt er teilweise die weiteren Reaktionen der Umwelt. Infolge der individuellen Vielfalt sind auch die Verhaltensweisen verschieden, so daß die Beziehung Ausbildner - Schüler, sofern sie verantwortungsbewußt gestaltet wird, gar nie zur Monotonie einer Fließbandarbeit absinken kann.

Die Rationalisierung bezweckt eine Leistungssteigerung, doch kann sie, wie schon angetönt, niemals als alleingültiges Prinzip für die Gestaltung der gesamten Ausbildung gelten. Gerade bei einer verabsolutierenden Anwendung des Prinzips besteht die Gefahr, daß die Nachteile bei weitem die Vorteile überwiegen. Es geht also darum, den Gültigkeitsbereich klar zu erkennen. Der Rationalisierung sind in der Ausbildung alle diejenigen Gebiete zugänglich, bei denen es um die Schulung von Fähigkeiten zur Erlangung von Fertigkeiten geht, bei denen Arbeitsmethoden zweckmäßig gestaltet werden können, also in unserem Fall alle möglichen Arten der *Kampftechnik*. Die Seele des Soldaten fällt somit nicht in den Bereich der Rationalisierung. Sie darf aber, besonders bei der Ausbildung, nicht außer acht gelassen werden. Aus Kriegsberichten ist immer wieder klar ersichtlich, wie die Moral einer Truppe einen entscheidenden Einfluß auf den Kampfverlauf ausüben kann. Dieses so notwendige Zusammengehörigkeitsgefühl läßt sich aber nicht mit ausgeklügelten Methoden herbeizaubern, und seine Entwicklung läßt sich auch nicht erzwingen. Man kann nur möglichst günstige Bedingungen für dessen Aufkommen schaffen und es in seinem Wachstum wohlwollend fördern.

Neben der Spezialisierung, wie sie heute schon vorgenommen wird, wäre in unserem Falle sicher auch eine vermehrte Spezialisierung der Ausbildner prüfenswert. Die einzelnen Spezialgebiete sollten von eigentlichen Spezialisten instruiert werden, nicht daß der Lernende dem auch Lernenden seine zum Teil noch unverdauten Kenntnisse weitergibt. Eine solche unrationelle Methode bringt kaum den erhofften Erfolg.

Weiter wäre zu überprüfen, ob auf Grund der in der Industrie gemachten Erfahrungen mit nach pädagogischen und psychologischen Grundsätzen

aufgebauten Anlern-Verfahren<sup>1</sup> auch solche Methoden in der militärischen Ausbildung zur Verbesserung der heutigen Methoden angewendet werden könnten.

Es bestünde auch die Möglichkeit, gewisse Ausbildungszentren zu schaffen, die möglichst zweckmäßig für genau umschriebene Kampftechniken eingerichtet werden könnten und die auch geländemäßig den betreffenden Themen angepaßt wären. Ein turnusmäßiger Besuch solcher Zentren würde es ermöglichen, daß die einzelnen Kampfverfahren zweckmäßig geschult werden könnten, so daß zum Beispiel der Häuserkampf nicht an ein paar vereinzelter Alphütten «geübt» werden müßte.

Auf Grund solcher standardisierter Lehrgänge, die von dem betreffenden Spezialisten instruiert und überwacht würden, wären wohl als hauptsächlichste Vorteile eine wirkliche Vereinheitlichung und eine in jeder Hinsicht gründliche Ausbildung hinsichtlich der Kampftechnik zu erwarten. Der damit verbundenen Gefahr einer Einseitigkeit der Ausbildung und Vernachlässigung der psychischen Seite des Soldaten ist jedoch volle Beachtung zu schenken. Als Gegenpol des Spezialisten als Ausbilder der Fertigkeiten kämen wohl für die menschlichen Belange die Truppen-Offiziere und vor allem der Kompaniekommandant in Frage. Der Offizier muß nicht nur was das Technische anbelangt auf der Höhe sein, sondern es müssen mindestens so hohe Anforderungen an seine eigenen Persönlichkeitswerte gestellt werden, soll er sich als Führer wirklich bewähren. Durch seine menschlichen Qualitäten, sein Beispiel und sein Verständnis für die Truppe, aber auch dadurch, daß er einen sehr strengen, aber vernünftigen Maßstab anlegt, kann er das Gemeinschaftsgefühl wesentlich beeinflussen. Der Truppen-Offizier erhält somit in menschlicher Hinsicht als Förderer und Bewahrer der charakterlichen Werte bei einer vermehrten Rationalisierung eine noch größere Bedeutung. Man kann sich fragen, ob nicht gerade im Hinblick auf solche Anforderungen unsere Auslese- und Ausbildungsmethoden für Offiziere zweckmäßiger gestaltet werden könnten. Gerade im Zeitalter des Kalten Krieges mit der zermürbenden psychischen Beeinflussung kommt der Betreuung der Truppe eine entscheidende Bedeutung zu, vermag sie doch deren Haltung wesentlich zu beeinflussen und ein wirksames Gegengewicht zu den verschiedenen ideologischen Einflüssen zu bilden.

---

<sup>1</sup> Unter *Anlernverfahren* verstehen wir speziell auf die betreffende Tätigkeit ausgerichtete Arbeitsanweisungen und Übungen an, wenn notwendig, besonders hergerichteten Geräten und Anlagen mit der Möglichkeit, Fehler erleben zu lassen. Die Anweisung richtet sich unter anderem nach den Hauptgesichtspunkten: wie soll etwas eingeführt und wie lange soll geübt werden.

Zusammenfassend sei festgehalten, daß der Anspruch auf Rationalisierung der Ausbildung sowohl der Soldaten wie der Offiziere nicht einer Verwerfung des alten Systems gleichkommt, sondern daß er eine Umgestaltung nach neuen Erkenntnissen zum Ziele hat. Möglichkeiten bestehen in einer weitgehenden Differenzierung der Ausbildner zu wirklichen Spezialisten und in der Schaffung von eigentlichen Ausbildungszentren und Lehrgängen im Sinne von Anlernverfahren. Den damit verbundenen Nachteilen kann mit einer Stärkung des Gemeinschaftsgefühles entgegengewirkt werden. Dieses läßt sich aber nicht erzwingen, sondern nur entscheidend durch die Persönlichkeit des Truppen-Offiziers beeinflussen, die somit mit einem vermehrten Ausbau der technischen Seite der Armee eine um so größere Bedeutung erhält.

## Oberstdivisionär Emil Sonderegger<sup>1</sup>

Von Oberst Otto Scheitlin

### I.

1923 interpellierte der Luzern Nationalrat Walther den Bundesrat über den «Fall Sonderegger». In der ausführlichen Antwort rief der Chef des eidgenössischen Militärdepartementes, Scheurer, aus: «Mais que l'on dise: „Si je suis en minorité, je prends la porte, et je m'en vais et je claque la porte avec fracas...!“ Voilà une conception qui m'est étrangère.» Und etwas später stempelte Bundesrat Scheurer in der gleichen Rede das Verhalten des hohen Offiziers mit den eindeutigen Worten ab: «Dans la conduite du colonel-divisionnaire Sonderegger il y a eu une faute.»

«Was war geschehen?» fragen wir uns erstaunt, weil es uns ungewöhnlich, ja vielleicht ungehörig vorkommt, wie hier ein verdienter hoher Offizier öffentlich abgekanzelt wird. Was war geschehen?

Sonderegger hatte 1920 aus den Händen von Sprechers das Amt und die Verpflichtung des *Generalstabschefs* übernommen. Am 18. Mai 1923, also nach kurzer Tätigkeit, warf er dem Bundesrat sein Demissionsschreiben auf den Tisch. Daraus wuchs der «Fall Sonderegger», der um so schwerer wog, als er in eine Zeit fiel, die alles Militärische als fragwürdig brandmarkte und «die Obersten» gar zu gerne als Säbelraßler und Feuerfresser verschrie. Gerade diese ablehnende Haltung gegenüber Militär und Armee, die das Werk Sondereggers erschwerte und hemmte, trug zur Demission bei. Den un-

---

<sup>1</sup> Rede zur Eröffnung des Studienjahres 1958 an der Militärwissenschaftlichen Abteilung der ETH, Zürich.