

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 158 (1992)
Heft: 7-8

Artikel: Ausbildungs-Controlling für die Armee 95
Autor: Augustoni, Helmut
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-61765>

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: 05.02.2026

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

ERSCHLOSSEN EMDDOK
MF 421 / 565

Ausbildungs-Controlling für die Armee 95

Helmut Agustoni

Die Armee 95 stellt an die Ausbildung weit höhere Anforderungen, als wir sie bisher erfüllen konnten. Dazu sind neue Ideen und Organisationsmittel erforderlich. Aus der Industrie, die im Bereich Aus- und Weiterbildung heute vor ähnlichen Problemen steht, wird die dort sehr erfolgreiche Idee des Ausbildungs-Controllings übernommen und auf die Armee 95 übertragen... ein Diskussionsbeitrag.

Die Armee 95 hat die verschiedenartigsten Aufgaben zu bewältigen, darunter auch neue. Sie wird kleiner, flexibler, möglichst ohne an Schlagkraft zu verlieren. «Durch Beseitigen des Leerlaufes» soll dieses Ziel mit im Vergleich zu heute kürzerer Ausbildungszeit erreicht werden. Diese Ausbildung wird mit Rücksicht auf finanzbedingt zu erwartende, armeeweit unterschiedliche Rüstungsstände nicht mehr zwangsläufig landesweit einheitlich sein können. So ist im Zusammenhang mit Vorstellungen über unsere künftige Landesverteidigung zu hören und zu lesen.

Wer selbst in der aktiven Truppenführung gestanden hat und die vielfach ausserordentlichen Bemühungen unserer Kader um eine gute Ausbildung kennt, weiss, dass diese hehren Ausbildungsziele entweder reinem Wunschenken entspringen oder dass zu deren Verwirklichung grundsätzlich neue Ideen (und Mittel) nötig sind.

Zuständige Stellen haben dies erkannt. Wichtige Stichworte sind: Standardausbildung mit vermehrter Eigenverantwortlichkeit, Lerndiagnostik, Ausbildungsinfrastruktur, elektronische Hilfsmittel, Instruktoreneinsatz usw.

Auch im Armeeleitbild 95 vom 13. Februar 1992 werden Konsequenzen gezogen: **Auf Stufe des Grossen Verbandes soll ein Unterstabschef Ausbildung (USC Ausb) den Kommandanten unterstützen**, und es soll generell ein «Ausbildungs-Controlling in der Verantwortung des Ausbildungschefs» etabliert werden.

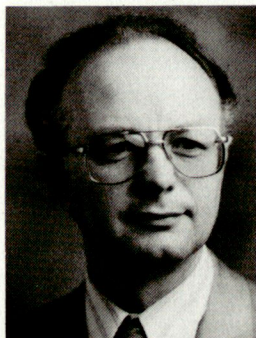
Mit den bisher vorgeschlagenen Konzepten und dem im Armeeleitbild skizzierten Controlling-Verständnis treffen wir allerdings den Kern des Bedarfes noch nicht. Verglichen mit der Industrieerfahrung wäre es wünschenswert, den Begriff des Ausbildungs-Controllings weiter als im neuen Armeeleitbild zu fassen und daraus Folgerungen für die Armee 95 abzuleiten. Zunächst einige Gedanken zum Bedarf:

Einsatzbezogene Ausbildung

Nicht nur aus dem Golfkrieg, sondern von vielen anderen Beispielen aus der Kriegsgeschichte ist bekannt, dass den eigentlichen Operationen der siegreichen Partei fast regelmässig ein auf den spezifischen Auftrag ausgerichtetes Training vorausgegangen war. Dabei wurden zwar vorwiegend taktische Abläufe eintrainiert, die Überwindung eines bestimmten Hindernisses, aber auch der Umgang mit besonderen Geräten, das Zusammenwirken bisher nicht verbunden gewesener Waffen oder die Auseinandersetzung mit völlig neuen Problemen usw. Mit Sicherheit ist dieses Training gut geplant und kontrolliert durchgeführt worden.

Diese Kultur, das heisst, die Gewohnheit, die Ausbildungsfrage im Zusammenhang mit der Auftragsbefüllung systematisch zu stellen und zu beantworten, fehlt uns. Kaum einmal wird sie von Kommandanten aufgeworfen, kaum einmal von einem Stab im Zusammenhang mit einem Einsatzbefehl bearbeitet. Die «Blitzkriegskultur» unserer Truppenübungen hätte aus rein zeitlichen Gründen eine solche Routine auch nie entstehen lassen können. Die Idee wurde zwar in Aktivdienstzeiten stets aufgegriffen, sowohl im Zweiten Weltkrieg als auch zur Zeit der Flughafenbewachung und bei ähnlichen Einsätzen, doch fehlten weitgehend die Mittel dazu, sie professionell umzusetzen.

Für eine Milizarmee aber, die das Prädikat «flexibel» verdient, ist eine solche Kultur bei den uns gegebenen Randbedingungen in Zukunft unverzichtbar. Die Flexibilität kann sich ja nicht bloss auf die zugewiesenen Einsatzräume beziehen, sondern muss in erster Linie die Aufgabenflexibilität miteinschliessen. (Katastrophenhilfe, bestimmte Formen des NSD usw. sind ja nur kleine Ausschnitte aus den denkbaren realistischen Szenarien künftiger Bedrohungsformen, und diese Formen lassen sich nie abschliessend aufzählen.) Die Aufgaben der Armee der Zukunft werden sich, wie schon heute erkennbar ist, laufend wandeln. Es wird bei unserem Flexibilitätsanspruch nicht mehr möglich sein, diesem Wandel mit den bisherigen Ausbildungsbedarfserfassungs- und -deckungsmethoden zu folgen. **Die zehn Jahre, die wir heute zur Einführung eines neuen Waffensystems in der Regel brauchen, dürfen kein Massstab sein für die Geschwindigkeit, mit der wir uns mit den davon betroffenen Formationen zur Übernahme neuer**



Helmut Agustoni,
6030 Ebikon,
dipl. Ing. ETH,
Unternehmensberater,
Oberstlt, C Trsp Gz Br 8

Aufgaben befähigen: Wir brauchen eine neue Ausbildungsphilosophie.

Wer in der Führungspraxis der Privatwirtschaft steht, findet sich heute vor analogen Problemen. Auch dort erfordert der stete Wandel in zunehmendem Masse eine strategiekonforme Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Dabei liegt das Hauptproblem darin, den wirklichen Schulungsbedarf rechtzeitig zu erkennen und systematisch mit höchstmöglicher Effizienz zu decken. Was nützt es einem militärischen oder zivilen Führer, perfekte Operationspläne auszuarbeiten, wenn die «Truppe» die ihnen daraus zugewiesenen Aufgaben mangels einschlägigen Kenntnissen nicht oder nur unzureichend erledigen kann? Die in der Privatwirtschaft heute mit Erfolg praktizierte Philosophie des Ausbildungs-Controlling, die dort auf einer praxiserprobten, umfassenden Methodik und eigens dafür eingerichteter EDV-Unterstützung basiert, könnte auch der Armee helfen, sich den neuen Herausforderungen mit Erfolg zu stellen.

Vom Controlling zum Ausbildungs-Controlling

Leider wird das Wort «Controlling» im deutschen Sprachraum oft zu eng mit «Kontrolle» assoziiert. Controlling, so wie es die Wirtschaft verwendet, ist mehr. Das Wort stammt vom englischen «to control» in der Bedeutung von steuern, regeln. Die für unsere Zwecke wohl beste Übersetzung von Controlling wäre «Führung». Controlling umfasst den gesamten Regelkreis der Führung in der militärischen Terminologie von der Lagebeurteilung über Entschlussfassung, Planung, Befehlsgebung, Ausführung und Kontrolle wieder zurück zur Lagebeurteilung. **Controlling ist damit ureigenste Führungsaufgabe.**

In der Privatwirtschaft ist das Controlling in der Regel im Zusammenhang mit dem Finanz- und Rechnungswesen bekannt. Es ist in diesem Bereich heute fachlich so anspruchsvoll geworden, dass die Führungskraft im Regelfall überfordert ist, es allein wahrzunehmen. Man hat darum die Funktion des Controllers geschaffen, zum Beispiel in der Person des kaufmännischen Leiters der Firma. **Der Controller ist die Fachkraft, die die Mechanismen im Detail versteht, die nötigen Informationen aufbereitet und damit die Führungskraft unterstützt.**

In grösseren Firmen, die das Controlling-Prinzip ernst nehmen, ent-

wickelt sich eine Controller-Hierarchie, eine Hierarchie ausgewiesener Fachleute: Jeder Linienchef verfügt über einen Controller (im Voll- oder Teilpensum), auf den er sich kompetent abstützen kann. Diese Controller-Fachhierarchie stellt die fachliche Kompetenz und die Konsistenz der Empfehlungen an die Linie sicher. Sie entlastet die Führungskräfte arbeitsmässig, trägt zur besseren Entscheidungsvorbereitung bei, **entbindet die Linie aber nicht von ihrer Controlling-Verantwortung.**

Im Bereich Ausbildung ist die Situation heute analog: Der stete Wandel macht es unumgänglich, dass die Linie die Führungsverantwortung dafür übernehmen muss, sich selbst bei der Bedarfsermittlung engagiert, Entschlüsse fasst, Pläne genehmigt, die Fortschrittskontrolle durchsetzt, im Bedarfsfalle Einfluss nimmt; aber sie braucht in zunehmendem Masse den Spezialisten, der ihr dabei behilflich ist. Nur definierte, relativ stabile Schulung, so zum Beispiel die Basisausbildung, lässt sich noch relativ problemlos an nicht im direkten Einflussbereich stehende Institutionen delegieren, denn in zunehmendem Masse ist «Schulung nach Mass» (strategie- oder aufgabenorientiert) nötig, und in zunehmendem Masse muss die Linie ermitteln und spezifizieren, was sie zur Erreichung der Ziele benötigt.

Die Analyse der Lage im Ausbildungsbereich macht deutlich, dass hier eine Analogie zum Controlling des Finanz- und Rechnungswesens vorliegt. Ohne Zweifel handelt es sich um eine sehr wichtige Führungsaufgabe, die das direkte Engagement der Linie erfordert, die zur vollumfänglichen Wahrnehmung dieser Aufgabe aber der Unterstützung durch einen Spezialisten bedarf, hier des Ausbildungs-Controllers. Er verfügt über den fachlichen Hintergrund, mit dessen Hilfe er die Linie bei der Ermittlung des effektiven Schulungsbedarfes unterstützt und die er bei Bedarfsdeckung entlastet.

Ausbildungs-Controlling für die Armee 95

Diese Philosophie auf die Armee übertragen, ergäbe im Sinne einer im Detail weiter ausarbeitenden Vision folgendes Modell:

Wie bisher soll unter der Leitung des Ausbildungs- und der Waffenchefs eine solide Basisausbildung al-

ler AdA sichergestellt werden. Darüber hinaus sind bei den Kommandanten die Voraussetzungen zu schaffen, sehr rasch und wirksam aufgabenorientierte Zusatzausbildung situativ zu betreiben: Die «professionelle» Unterstützung der Kommandanten in allen durch sie wahrzunehmenden Ausbildungsaufgaben erfolgt auf Stufe des Grossen Verbandes durch den im Armeeleitbild 95 vorgesehenen USC Ausb; auf unterer Stufe, zum Beispiel ab Rgt, durch einen Ausbildungsoffizier (Ausb Of).

USC Ausb und Ausb Of bilden eine dem Ausbildungschef unterstellte Fachhierarchie analog zu den bereits seit Jahren bestehenden Fachhierarchien, zum Beispiel des ACSD, des San D, des Trsp D usw. Dadurch lassen sich fachliche Kompetenz und eine sinnvolle unité de doctrine armeeweit sicherstellen, Mittelbenutzungen optimieren, Erfahrungen austauschen, Synergien landesweit nutzen. **Im Einsatz dienen diese Offiziere vollumfänglich den Truppenkommandanten, welche für die Ausbildung der ihnen unterstellten Verbände nach wie vor verantwortlich sind.**

Im Gegensatz zum Armeeleitbild 95 liegt die Verantwortung für das Ausbildungs-Controlling (abgesehen von der Grundausbildung) somit beim Truppenkommandanten und nicht beim Ausbildungschef, der dafür aber die Voraussetzungen schafft und der über die ihm unterstellte Fachhierarchie der Ausb Of eine sinnvolle Koordinationsfunktion wahrnimmt und Synergien ermöglicht.

In der Führungspraxis würde der USC Ausb (Ausb Of) bei den Lagebeurteilungen der Frage nachgehen: *«Wo haben wir zur Auftrags Erfüllung Know-how-Lücken, und wie können wir diese effizient füllen?»* Seine Hinweise würden den Entschluss des Kommandanten möglicherweise beeinflussen und zu konkreten Massnahmen im Bereich der auftragsbezogenen Ausbildung führen, sei dies nun im Zusammenhang mit einer Truppenübung oder umfassender in Vorbereitung «scharfer» Einsatzbefehle und in der Folge natürlich von Kursen im Truppenverband. Dass im Rahmen solcher Lagebeurteilungen auch gezielte Inspektionen durchzuführen und auszuwerten sind, versteht sich von selbst.

Setzt sich diese Fachhierarchie dank beruflicher Voraussetzungen und militärisch geeigneter Weiterbildung aus kompetenten Fachkräften zusammen,

werden diese in der Lage sein, eine hochstehende, effiziente Ausbildungskultur zu entwickeln. Mit seiner Erfahrung und den Beziehungen zu Ausbildungsinfrastruktur und -hilfsmitteln im Hintergrund, leistet der Ausb Of bei der Befehlsumsetzung beim Kader und bei Ausbildungsaktivitäten jeder Art im Bedarfsfall kameradschaftliche Hilfestellung.

Zur Realisierung für die Armee 95 wären folgende Schritte nötig:

- Weitere Ausarbeitung und Konkretisierung des Konzeptes durch eine interdisziplinäre, fachkompetente Arbeitsgruppe.
- Sensibilisierung der Kommandanten aller Stufen zum Anliegen.

■ Bezeichnung von USC Ausb beziehungsweise Ausb Of ad hoc in einer Reihe möglichst verschiedener Waffengattungen und Dienstbereichen zum Zwecke von Pilotversuchen.

■ Sammeln von Erfahrungen über geeignete Testläufe.

■ Abschliessendes Bereitstellen des methodischen und materiellen Rüstzeugs.

■ Einführung auf breiter Basis.

■ Laufender Erfahrungsaustausch im Rahmen der Fachhierarchie.

Der USC Ausb beziehungsweise Ausb Of sollte im Endausbau sein:

- kompetenter Berater und Unterstützer des Kommandanten in allen

Fragen der Ausbildungsbedarfsermittlung und -durchführung, – kameradschaftlicher und motivierender Ratgeber der Kader aller Stufen, besonders in methodisch-didaktischer Hinsicht, aber auch zum Erleichtern des Zugangs zu Ausbildungsinfrastrukturen und -hilfsmitteln.

Aus der einschlägigen Industrieerfahrung haben wir die Zuversicht, dass eine derart unterstützte Ausbildung eine spürbare Effizienzverbesserung bringen wird, ein Muss für die Armee 95. ■

PYROPRECISION®

NICO
PYROTECHNIK
HANNES-JÜRGEN DIEDERICHS GMBH & CO. KG

Übungssysteme



Mörser 120 mm



Panzerfaust 3

- Unterkalibrige Mörser - Übsysteme für alle Kaliber
- Übungssysteme für panzerbrechende Waffen
- Munition für 40 mm - Pistole und Gewehraufsätze

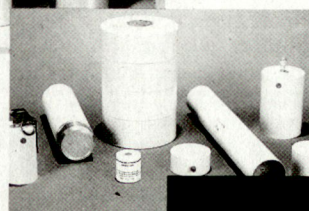


40 mm - Granatpistole

Rauchkörper



Farbrauchkörper



NT - Nebel

- Farbrauchkörper
- Nebelkörper NT, IR, KM, HC
- Nebelkörper für Abschub aus Fahrzeugen - alle Kaliber
- KM - Übungsnebel (nach OECD - Richtlinien)



76 mm - Wurfkörper

Weitere Erzeugnisse: Leucht- und Signalgeräte - Gefechtsdarstellungssysteme - Sicherheitsbedarf - Einzelteile

 NICO - Pyrotechnik Hannes-Jürgen Diederichs GmbH & Co. KG, Bei der Feuerwerkerei 4, Postfach 1227, 2077 Trittau, Telefon 04154 / 805-0, Telefax 04154 / 2451, Telex 2189 413 nico d