

<b>Zeitschrift:</b>	ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Offiziersgesellschaft
<b>Band:</b>	175 (2009)
<b>Heft:</b>	12
<b>Artikel:</b>	Vorgaben und Controlling sind die Eckpfeiler der Ausbildungsführung
<b>Autor:</b>	Kaiser, Thomas
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-418">https://doi.org/10.5169/seals-418</a>

### **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:** 12.01.2026

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

# Vorgaben und Controlling sind die Eckpfeiler der Ausbildungsführung

**Der Chef der Armee hat die Erfordernisse für die Grundbereitschaft der Stäbe und Verbände neu festgelegt. Sie gelten ab 2011 und umfassen verbindliche Vorgaben für die Ausbildung sowie Eckwerte für das Personal, die Logistik und die Führung. Dieser Beitrag erläutert die Vorgaben für die Ausbildung und zeigt, wie mit einem Ausbildungscontrolling die Zielerreichung überprüft und allfällige Steuerungsmassnahmen eingeleitet werden können.**

Thomas Kaiser

Das heutige System der Bereitschaft geht davon aus, dass die Armee nicht alle Leistungen in der gleichen Zeit erbringen muss. Daher wird unterschieden zwischen der Grundbereitschaft, d. h. dem «Muss heute», und der Einsatzbereitschaft, d. h. dem «Soll bei Einsatzbeginn». Die Grundbereitschaft wird vom CdA unter Berücksichtigung der Vorgaben des Leistungsprofils (Grafik 1) definiert. Sie bezeichnet den von einem spezifischen Auftrag unabhängigen Zustand der Armee bezüglich Personal,

Ausbildung, Logistik und Führung, der dauernd zu erreichen und zu erhalten ist.

Manche Leistungen wie beispielsweise Katastrophenhilfe muss die Armee aus dem Stand erbringen können – in diesem Fall sind Grund- und Einsatzbereitschaft identisch. Andere Leistungen lassen sich erst nach einer einsatzbezogenen Ausbildung (EBA) von einigen Tagen bis Monaten sicherstellen. Die dafür maximal zur Verfügung stehende Vorbereitungszeit weist das Leistungsprofil der Armee ebenfalls aus.

## Stäbe und Verbände sind Modulbausteine

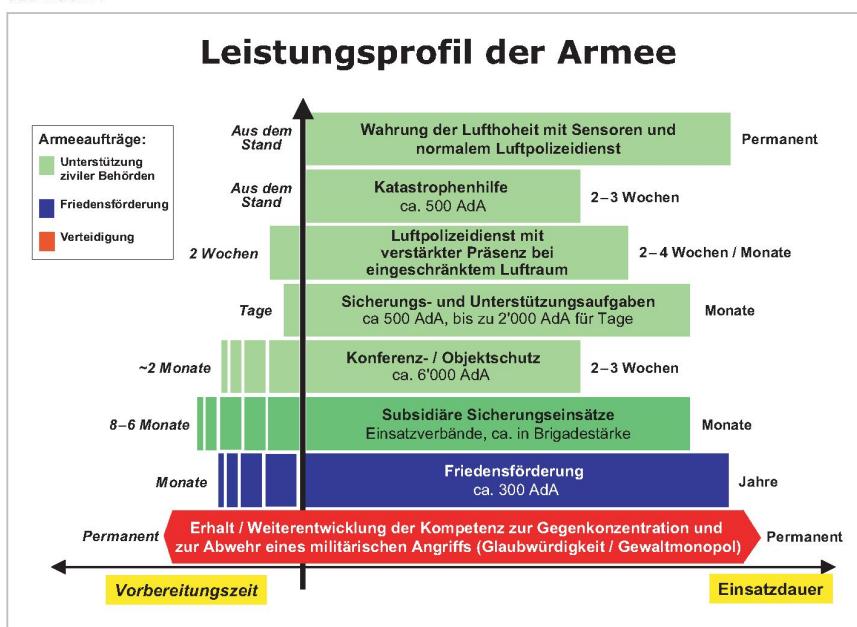
Die Erfordernisse für die Grundbereitschaft werden für sogenannte Modulbausteine (MBS) definiert. Als solche

werden die Stäbe und Verbände betrachtet, die zusammen die Schweizer Armee bilden. Die Stäbe der Direktunterstellen des Chefs der Armee (CdA), die Stäbe Grosser Verbände, die Stäbe Lehrverbände, sowie die Bataillone, Abteilungen und Geschwader ergeben insgesamt über 120 unterschiedliche Typen von Modulbausteinen. Deren spezifische Leistungen sind für jeden Typ (z. B. Inf Bat, Pz Bat, Log Bat) einzeln definiert. Dieser Ansatz trägt den verschiedenen Aufgaben Rechnung und erlaubt es zugleich, massgeschneiderte Einsatzverbände zu bilden. Ferner werden auf diese Weise jene Erfordernisse bezüglich Personal, Ausbildung, Logistik und Führung festgelegt, die der jeweilige Formationstyp als Vorgaben gemäss Leistungsprofil der Armee zu erbringen hat.

## Messbare Ausbildungsvorgaben und Ausbildungscontrolling

Für jeden MBS werden die in der Grundbereitschaft erwarteten Fähigkeiten vom Leistungsprofil abgeleitet und bis zur Stufe Zug mit einer Skala von Qualitätsstandards definiert (Grafik 2). Checklisten und Messkriterien ermöglichen die Beurteilung der diversen Fähigkeiten. Spätestens ab 1.1.2011 sind in den Stäben der Grossen Verbände und in den Truppenkörpern nur noch Inhalte auszubilden, die in den MBS vorgegeben sind. So lassen sich Ausbildungszeiten noch gezielter nutzen, Überkapazitäten in der Grundbereitschaft vermeiden und schliesslich auch Kosten sparen. Die Kommandanten leiten ihre Ziele und Schwerpunkte im Sinne der Auftragsstruktur aus den Ausbildungsvorgaben der Armee ab.

Grafik 1: Das Leistungsprofil der Armee zeigt die maximal und gleichzeitig zu erbringenden Leistungen der Armee samt jeweiliger Vorbereitungszeit und verlangter Einsatzdauer.



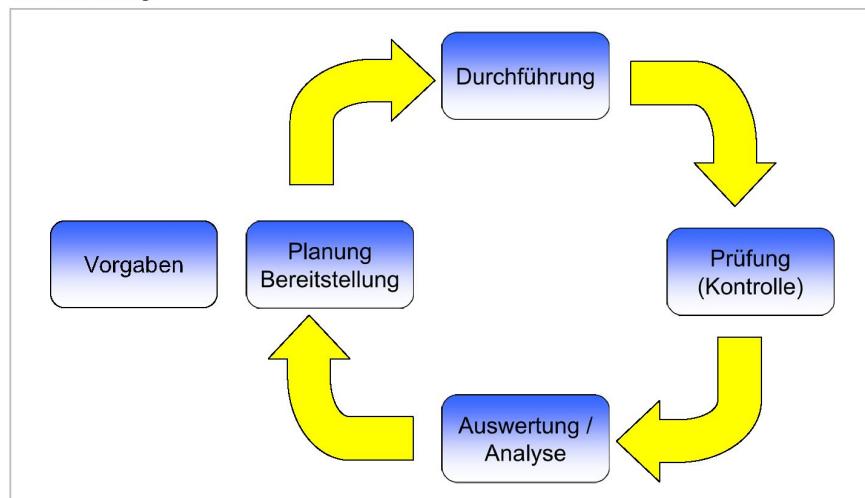
## Controlling

Ausbildungsvorgaben ohne Controlling haben keinen «Biss». Daher wird gemäss einem Entscheid der Armeeführung (Chef der Armee zusammen mit seinen direktunterstellten Chefs und Kommandanten) im Verlauf der nächsten Jahre in der ganzen Armee ein einheitliches Ausbildungscontrolling eingeführt. Es soll die Prozessschritte der Ausbildung (Vorgaben, Planung, Durchführung, Erfolgskontrolle und Auswertung) unterstützen und damit eine effektive Ausbildungssteuerung ermöglichen (Grafik 3).

Neben den Verbandsleistungen erfasst das Controlling auch die vom einzelnen Armeeangehörigen (AdA) geforderten Fähigkeiten. Die erbrachten Leistungen in der Ausbildung werden beim einzelnen AdA ab RS-Beginn und bei den Verbänden in den Wiederholungskursen systematisch erfasst; sie bleiben für die zuständigen Verantwortungsträger im Armeehauptquartier sowie in den Schulen und Kursen während Jahren einsehbar. Damit werden Stärken und Schwächen sowohl von Verbänden wie auch von einzelnen AdA transparent. Die erfassten Daten lassen sich zu stufengerechten Informationen verdichten, was Rückschlüsse auf die Bereitschaft der Armee ermöglicht und die gezielte Schließung von Ausbildungslücken vereinfacht. Dem Schutz dieser sensiblen Daten wird dabei die nötige Beachtung geschenkt.

Werden Lücken erkannt, müssen auch Taten bzw. Steuerungsmassnahmen fol-

Grafik 3: Die Prozessschritte der Ausbildung.



	Z	Kp	Bat	1	2	3	4	5
<b>Der MBS kann</b>								
<b>In der Existenzsicherung und in der Raumsicherung:</b>								
<b>schützende Aufgaben:</b>								
• schützen	X	X	X			X		
• Personen, Objekte, Räume überwachen, sichern oder bewachen (Objektschutz: 1–2 Objekte/Kp, 3–7 Objekte/Bat; Schutz von Grenzabschnitten: 10–20 km <sup>2</sup> /Kp, 20–50 km <sup>2</sup> /Bat; Raumüberwachung/Aufklärung: 10–30 km/Kp (je nach Gel), 30–80 km/Bat)	X	X	X			X		
• Präsenz markieren	X	X	X			X		
• Massnahmen der zivilen Behörden unterstützen	X	X	X			X		
• mit Reserve intervenieren		X	X			X		
• absperren	X	X				X		
• sperren/stoppen	X	X				X		
• Zutritt kontrollieren	X					X		
• abriegeln		X	X			X		
• verhindern		X	X			X		
• suchen	X	X				X		
<b>stabilisierende Aufgaben:</b>								
• Zutritt verhindern/gestatten	X					X		
• Patrouillen/Eskorten durchführen	X	X				X		

Grafik 2: Auszug aus MBS Inf Bat (Spalte 1: wird erst in der EBA ausgebildet; Spalte 2: nur Kader werden ausgebildet (bspw Fhr Sim, ELTAM); Spalte 3: nach 2 Wochen WK bzw EBA bereit; Spalte 4: nach 3 Tagen WK bzw EBA bereit; Spalte 5: ohne EBA bereit).

gen. Hat ein Verband seine vorgegebenen Ausbildungsziele nicht erreicht, lassen sich auf der zuständigen Kommandostufe die Ursachen analysieren. Lag es an der mangelnden Ausbildungsinfrastruktur oder an den spezifischen Aufträgen (z. B. auftragsfremde Einsätze zugunsten ziviler Veranstaltungen)? Fehlten die notwendigen Ausbilder? Je nach Ursache kann der Verband in den Folge-

jahren mit Auflagen für die Ausbildung versehen oder besonders unterstützt werden.

Die Transparenz bei der Leistungsfähigkeit von Stäben und Truppen dient auch dazu, bei der Zusammenstellung eines Einsatzverbandes im Hinblick auf einen Einsatz die am besten geeigneten Formationen zu bestimmen. Ein klar erhobener Ist-Zustand der Grundbereitschaft ermöglicht letztlich die gezielte Planung der Einsatzbezogenen Ausbildung (EBA), um bei Bedarf zeitgerecht und ressourcenoptimiert die Einsatzbereitschaft zu erreichen.

Der Erfolg des Ausbildungscontrollings steht und fällt mit seiner Akzeptanz an der «Ausbildungsfront». Das neue Werkzeug muss deshalb einfach bedienbar sein, einen eindeutigen Mehrwert für die Anwender darstellen und den damit verbundenen administrativen Aufwand minimieren.

Mit der Einführung in den Schulen kann frühestens gegen Ende 2010 und in den Kursen im Verlaufe des Jahres 2011 gerechnet werden. ■



Oberst i Gst  
Thomas Kaiser  
Führungsstab der Armee  
J7 (Chef Ausbildung)  
3003 Bern