

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 178 (2012)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Die Ausbildung ist und bleibt der zentrale Prozess unserer Milizarmee. Teil 2  
**Autor:** Andrey, Dominique  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-309623>

### **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>**

# Die Ausbildung ist und bleibt der zentrale Prozess unserer Milizarmee (2/2)

**Damit die Sicherheit unseres Landes und deren Bevölkerung nicht ein frommer Wunsch bleibt, braucht es den Willen («vouloir»), diesen verfassungsmässigen Auftrag auch umzusetzen. Dieser Wille beeinflusst direkt den zweiten entscheidenden Aspekt: das Können («pouvoir»). Fehlen die Mittel, um auf Dauer erfolgreich agieren zu können, ist die Machbarkeit in Frage gestellt. In diesem zweiten Teil geht es um die Kaderausbildung und die Weiterentwicklung der Armee.**

Dominique Andrey

Die Kader sind der entscheidende Erfolgsfaktor in unserer Milizarmee schlechthin. Damit die Milizarmee ihrem Namen auch gerecht wird, muss die Mehrheit der Kader durch die Miliz gestellt werden.

Befähigungen müssen die Kader in folgenden drei Bereichen besitzen: technische Fertigkeiten zur Wahrnehmung ihrer funktionsspezifischen Rolle sowie Führungs- und Ausbildungsfähigkeiten. Der Weg zur Erlangung der genannten Kompetenzen führt von der theoretischen Wissensgenerierung zur schrittweisen praktischen Anwendung, wobei auch hier gilt: «üben, üben, üben». Damit aus dem Ausbildungs- und Lernprozess der Kader ein Maximum herausgeholt werden kann, sollten sie nicht bevormundet, dafür aber gewissenhaft gecoacht werden.

Während in den Schulen und Lehrgängen das nötige Kaderwissen erworben wird, wird dieses in den Wiederholungskursen trainiert und gefestigt. Da jedoch liegt der Hase im Pfeffer. Die Kader sind in den Wiederholungskursen oftmals durch verschiedenste Auflagen derart absorbiert, dass für die Weiterbildung die Zeit fehlt. Statt die Entwicklung der Kader zu pflegen, werden diese wie Zitronen ausgepresst.

Eine Kaderweiterbildung, die diesen Namen verdient, muss unbedingt sichergestellt werden. Es reicht nicht, wenn wir uns damit begnügen, bereits vorhandenes Wissen oberflächlich aufzufrischen. Die Kader müssen sich stetig weiterentwickeln, neues Wissen und neue Fertigkeiten erwerben. Nur so sind sie in der Lage, die von ihnen geforderte Vielseitigkeit zu erlangen. Diese Forderung gilt für

die Miliz- genauso wie für die Berufsskader und zwar auf allen Stufen. Unter dem Vorwand des Zeitmangels oder des Betreuungsbedarfs der Truppe wird aber die Kaderweiterbildung sträflich vernachlässigt. Dies ist ein schwerwiegender Fehler, ist doch die Aus- und Weiterbildung der Kader eine Investition, die sich um ein Vielfaches bezahlt macht.

Wir müssen den Mut aufbringen, die Kader zwischenzeitlich von ihren Verpflichtungen im Bereich des Dienstbetriebes herauszulösen, damit wir Zeit für ihre Aus- und Weiterbildung in Form von Frontalunterricht, taktischen Übungen, Wissens- und Erfahrungsaustausch oder Simulationen nutzen können. Die durch diese zusätzliche Ausbildung «verlorene» Zeit wird durch gesteigerte Führungs- und Ausbildungsfähigkeiten, aber auch durch den motivierenden Charakter der Weiterbildung wettgemacht.

Ob tatsächlich der Zeitmangel und der übermässige Betreuungsbedarf Schuld an

Der Erwerb und der Erhalt von Fertigkeiten benötigt Zeit. Wenn die zur Verfügung gestellten Zeitfenster limitiert sind, dann bleibt nichts anderes übrig, als diese Zeit mittels einer gezielten, priorisierten und gut organisierten Ausbildung so effizient wie möglich zu nutzen.

einer mangelhaften Kaderausbildung haben, mag ich zu bezweifeln. Die wahren Gründe sind wohl eher Bequemlichkeit, mangelnde Fantasie und fehlender Mut.

## Ein entscheidender Faktor: Zeit

Eine der Stärken unserer Milizarmee ist die Fähigkeit, die zur Deckung der Bedürfnisse notwendige Truppe, ereignisbezogen innert kürzester Zeit aufzubieten. Im Ernstfall ist auch die Dauer nicht wei-

Erste Phase:  
theoretischer Wissenserwerb.





ter problematisch, da das Milizsystem im Stande ist, die Durchhaltefähigkeit sicherzustellen. Konflikte zwischen der zivilen und der militärischen Welt offenbaren sich aber zunehmend bei den Ausbildungsdiensten. Der Bürgersoldat hat in beruflichen, familiären und gesellschaftlichen Bereichen Pflichten wahrzunehmen, die nicht selten mit den militärischen Forderungen kollidieren, sei es, weil ein Fortbildungsdienst zu einem ungünstigen Zeitpunkt erfolgt oder weil er zu lange dauert. Dass heute die Akzeptanz von militärisch bedingten Abwesenheiten eher gering ist, lässt sich nicht mit Verweisen auf frühere Zeiten verändern, sondern ist eine Tatsache, der im Rahmen des Möglichen Rechnung zu tragen ist. Die militärische Ausbildung muss so effizient wie möglich sein, damit die Dauer möglichst kurz gehalten werden kann.

Aneignung und Erhalt von Fertigkeiten umfassen wie erwähnt die Phasen des theoretischen Wissenserwerbs und der Sammlung von praktischen Erfahrungen. Beide Phasen beanspruchen Zeit. Diese steht aber nicht wie gewünscht zur Verfügung. Deshalb ist man gezwungen, in einem Bereich zugunsten des anderen Abstriche zu machen. Je nachdem in welchem Bereich die Schwergewichte gelegt werden, entstehen unterschiedliche Ausbildungsmodelle. Es ist heute unbestritten, dass der theoretische Bereich zu Gunsten der praktischen Ausbildung Federn lassen muss. Daraus aber zu schliessen, dass auf den theoretischen Wissenserwerb vollkommen verzichtet werden kann, ist ein Trugschluss, der sich früher oder später negativ bemerk-

#### Sammlung von praktischen Erfahrungen: Kontrollieren und Korrigieren.



Praktische Weiterbildung der Kader.

bar machen würde.

Der Fertigkeitserwerb erfolgt durch gesteuertes, methodisch geschicktes, rigores, kontrolliertes und korrigierendes Lernen. Die dazu nötige Zeit muss zwingend aufgebracht werden. Nur wenn solide Fertigkeiten erworben wurden, kann in die Konsolidierungs- und Anwendungsphase übergegangen werden. Leider müssen wir eingestehen, dass dies heute nicht immer der Fall ist und der Schritt von einer Phase zur anderen zu rasch erfolgt. Aus diesem Grund ist es schwierig, Schulen und Lehrgänge noch weiter zu verkürzen, ohne dass wir Gefahr laufen, uns vollkommen der Oberflächlichkeit preiszugeben und nicht mehr für mögliche Ernsteinsätze gewappnet sind.

Hier zeigt sich auch der direkte Zusammenhang zwischen der Ausbildung zwecks Fertigkeitserwerbs und der Kaderausbildung. Ein Chef kann sein theoretisches Wissen nur praktizieren, wenn seine Un-

terstellten in der Lage sind, die von ihnen erwarteten Fertigkeiten in die Tat umzusetzen. Während der Chef seine Führungsfähigkeiten trainiert, konsolidieren die Unterstellten ihre technischen Fertigkeiten. Es ist deshalb offensichtlich, dass Rekrutenschulen nicht beliebig in ihrer Dauer gekürzt werden können. Ansonsten besteht das Risiko, dass wir den Truppenkörpern völlig unerfahrene und mangelhaft ausgebildete Kader auf allen Stufen übergeben. Dies hätte wiederum zur Folge, dass in den Wiederholungskursen eben nicht die Verbandsleistung trainiert und gefestigt werden könnte, sondern man sich damit beschäftigen müsste, die Grundausbildung abzuschliessen. Die Dauer der Rekrutenschule alleine von der individuellen, soldatischen Grundausbildung abhängig zu machen, wäre somit verheerend für unsere Milizarmee.

Bezüglich der Dauer von Wiederholungskursen gilt es, ein Gleichgewicht zu finden zwischen der Zeit, die notwendig ist, um die individuellen Fertigkeiten aufzufrischen, jener, die benötigt wird, um sämtliche Stufen von der Gruppe bis hin zum Truppenkörper im Kollektiv zu trainieren und der effektiven Verfügbarkeit des Bürgersoldaten. Für die Kader wird es noch schwieriger, ein milizverträgliches Diensttagemanagement zu gestalten, kommen hier doch noch WK-Vorbereitungstage, Erkundungen, Stabsübungen, Simulationen usw. hinzu.

Dass es in der heutigen Zeit immer schwieriger wird, alle Bedürfnisse zu befriedigen und jeden Einzelnen zufrieden zu stellen, zeigt sich in der grossen Anzahl der Dienstverschiebungen. Ein An-





Übungsbesprechungen sind entscheidende Führeraufgaben. Bilder: Kdo Heer

satz, der hier allenfalls Abhilfe leisten könnte und auch in die heutige Zeit passen würde, wäre das Angebot einer modulartigen und individualisierten Ausbildung. Die eingeschränkte Verfügbarkeit des notwendigen Berufspersonals und der Infrastruktur setzt diesem Ansatz aber enge Grenzen. Noch wichtiger ist der Umstand, dass die militärische Ausbildung nicht umhin kommt, die verschiedenen Formationen als Ganzes zu trainieren. Eine temporäre, zeitgleiche Zusammenfassung der Angehörigen eines Truppenkörpers zwecks Verbandstrainings ist zwingend notwendig. Wir sehen also, dass der Handlungsspielraum in diesem Bereich sehr klein ist.

### Die Herausforderungen bei der Weiterentwicklung der Armee

Die grösste Herausforderung besteht in der Vereinbarung der limitierten oder gar noch kürzer werdenden Ausbildungszeit mit den zunehmenden Anforderungen an die Armeeangehörigen. Letzteres ist die Folge der stetig komplexer werdenden Systeme und Geräte sowie der zunehmenden Vielfalt der taktischen Aufgaben.

Wollen wir die hervorragende Arbeit, welche heute in den Schulen und Kursen geleistet wird, auch in Zukunft aufrechterhalten und gleichzeitig die erkannten Mängel beseitigen, müssen folgende Parameter bei der Entwicklung eines Ausbildungsmodells berücksichtigt werden:

- Jeder Armeeangehörige – und dies gilt noch verstärkt für die Kader – muss die Möglichkeit und die Zeit erhalten, Fer-

tigkeiten zu erwerben und Erfahrungen zu sammeln, um diese Fertigkeiten zu festigen.

- Die Prioritäten sind so festzulegen, dass die wesentlichen Ziele mit Sicherheit erreicht werden können. Anders ausgedrückt: Wir müssen aufhören, uns zu belügen – lieber das Notwendige richtig, als viel Wünschenswertes oberflächlich.
- Genügend Zeit für die Aus- und Weiterbildung der Kader aufwenden.
- Die Dienstleistungsdauer so gestalten, dass sie den zu erreichenden Zielen entspricht und dass das Konfliktpotential mit dem zivilen Leben auf ein Minimum beschränkt wird.
- Nutzung von leistungsfähigen Infrastrukturen, welche ein intensives Training und auch ein mehrmaliges Wiederholen von Übungen zulassen.
- Einführung von neuen Systemen und Prozessen so gestalten, dass keine Überforderung der betroffenen Armeeangehörigen entsteht.
- Anpassung der zu hohen Erwartungshaltung bezüglich wünschenswerter Fortschritte im Verbandstraining mit den zahlreichen berufsbedingten Abwesenheiten in den Fortbildungsdiensten. Dies ist der Preis der Miliz.
- Die Kader wieder befähigen, ihre Formationen selbständig und herausfordernd zu trainieren.

### Eine herausfordernde Ausbildung

Dieser Slogan gibt die Marschrichtung des Heeres vor. Eine Ausbildung, welche herausfordernd und unserer Milizarmee würdig ist, befähigt die Armeeangehörigen, die von ihnen erwarteten Fertigkeiten

in der zur Verfügung gestellten Zeit zu erwerben. Die Formationstrainings müssen so gestaltet werden, dass jeder involvierte Armeeangehörige, egal welche Funktion er innehat, permanent gefordert wird. Er sollte die gesamte Palette seiner Fertigkeiten anwenden müssen und gleichzeitig gezwungen sein, seine Handlungen mit denen der anderen abzustimmen.

Die Gestaltung und Umsetzung einer herausfordernden Ausbildung ist mehr als eine intensive Zeitznutzung oder ein methodisch geschickt organisierter Arbeitsplatz. Es geht darum, dass jeder seine Fertigkeiten unter verschiedenen Umständen und in unterschiedlichen Situationen erfolgreich im Gesamtrahmen zum Einsatz bringt, so dass jeder auf seiner Stufe seinen Teil zur Erfüllung einer taktischen oder technischen Aufgabe durch die Formation beiträgt.

Dies zu sagen, ist einfach, die Umsetzung hingegen ist eine grosse Herausforderung für die Kader unserer Armee. Es ist aber unsere Pflicht, diese Herausforderung anzunehmen und zu bewältigen. Einerseits aus Respekt gegenüber dem Bürgersoldaten, andererseits um ihm die besten Voraussetzungen zu geben, um im Ernstfall bei der Wahrnehmung einer Aufgabe zum Schutz des Landes und der Bevölkerung reüssieren zu können. ■



KKdt  
Dominique Andrey  
Kdt Heer  
3003 Bern