

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 179 (2013)

**Heft:** 12

**Artikel:** Bilanz am Ende eines erfüllten Berufslebens

**Autor:** Roubaly, Daniel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-358205>

### **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:** 14.01.2026

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

# Bilanz am Ende eines erfüllten Berufslebens

**Drei Jahre lang (2011–2013) führte Divisionär Daniel Roubaty die Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA). Nach einem reich erfüllten Leben als Ausbilder und Kommandant setzt er sich mit wichtigen Erfahrungen auseinander. Er fordert uns auf, mit Vertrauen und kritischem Engagement unsere Aufgaben für Sicherheit und Armee anzupacken – mit einigen Empfehlungen. AM**

## Daniel Roubaty

Sehr oft in den letzten Monaten wurde ich mit folgender Frage konfrontiert: «Mit welchen Gefühlen tritt man nach 33 Dienstjahren als Instruktor und Berufsoffizier, davon 17 Jahre als Kommandant, in den Ruhestand?». Meine Antwort lautet: «Avec le sentiment du devoir accompli und viel reicher als vor 33 Jahren». Selbstverständlich nicht reicher in finanzieller Hinsicht, aber reicher an zahlreichen menschlichen

Erfahrungen, unzähligen Kontakten, dem Austausch mit spannenden Persönlichkeiten, was ich sowohl mit Vorgesetzten als auch mit Unterstellten oder Kameraden erleben durfte. Anerkennung gehört auch dazu. Ein Kommandant allein ist niemand. Ziele und Aufträge können nur erfüllt werden, wenn persönliche Mitarbeiter und Angehörige des Stabs konstruktiv, kritisch, positiv, initiativ und zielorientiert zusammen zu Gunsten des Kommandanten und mit ihm arbeiten. Die Direktunterstellten sollen wenn immer möglich in die Überlegungen des Kommandanten einbezogen werden. Ich mache hier überhaupt keinen Unterschied zwischen Milizfunktionen und beruflichen Führungsfunktionen. Allen diesen – Führungshelfen und Unterstellten – möchte ich hier noch einmal ein herzliches Dankeschön aussprechen. Viele von ihnen sind Freunde geworden und werden es auch bleiben.

## Den Wandel akzeptieren

Die vergangenen 20 Jahre haben einen gemeinsamen Nenner: den Wandel! Nach jeder Reform, nach jedem Entwicklungs-

schritt ist behauptet worden, dass unsere Milizarmee jetzt eine «Verdauungsphase» benötige, so dass die letzte Reform, der letzte Entwicklungsschritt vollständig umgesetzt und das Ganze konsolidiert werden könne. Diese Wünsche haben sich nie

**«Eine effiziente und wirksame Armee braucht Chefs, welche entscheiden und führen, und nicht Technokraten, welche anstreben, die Führung durch Prozesse zu ersetzen.»**

verwirklicht. Informieren, begründen, erklären und motivieren sind also für die Kommandanten eine kontinuierliche Aufgabe geworden. Ist dieser permanente Wandel geschickt? Wahrscheinlich schon, mindestens solange unsere Gesellschaft sich ähnlich weiterentwickelt und unsere Sicherheitspolitik sich als minimaler Kompromiss zwischen unterschiedlichen po-

litischen Visionen zusammenfassen lässt. Werte, wie zum Beispiel der Einsatz zu Gunsten der Gemeinschaft, haben in unserer heutigen Gesellschaft an Bedeutung verloren. Sicherheit und Freiheit sind selbstverständlich geworden. Zeit dafür zu opfern ist aber viel weniger selbstverständlich geworden. Freiheit wird mit Egoismus verwechselt. Die wirtschaftliche Globalisierung prägt unsere Gesellschaft stark und beschleunigt diese Tendenz. Die Sicherheit ist nicht mehr die allererste Aufgabe des Staates, und die finanziellen Bedürfnisse in anderen Bereichen der staatlichen Aufgaben steigen ständig und nehmen an Bedeutung zu. Deswegen stehen immer weniger Mittel für die Sicherheit des Landes zur Verfügung. Ich bin also über-

Truppenbesuch beim Lehrverband Infanterie 2013.

Bild: HKA



zeugt, dass wir mit dem Wandel noch nicht fertig sind und dass die neue Generation der militärischen Chefs ebenfalls die Aufgabe haben wird zu informieren, zu begründen, zu erklären sowie insbesondere zu motivieren. Dieser permanente Wandel war für mich persönlich nie entmutigend. Es war im Gegenteil immer wieder möglich, gewisse Aspekte zu verbessern. Zu viel Routine ist oft eine echte Gefahr für militärische Chefs, aber auch für eine ganze Armee.

### Zur «Ausbildungsmiliz» stehen

Ich habe so zu sagen meine ganze Karriere als Ausbilder und Kommandant durchlebt. Darauf bin ich besonders stolz. Es hätte mich wohl wenig glücklich gemacht, «Technokrat» zu werden. Ob man es anerkennen will oder nicht, die Schweizer Armee ist grundsätzlich eine reine «Ausbildungsmiliz». Dies bedeutet natürlich nicht, dass es keine Einsätze zugunsten der zivilen Behörden gibt, oder dass die betriebswirtschaftliche Führung zu vernachlässigen sei. Es bedeutet aber, dass die Armee in erster Priorität über einen gut ausgebildeten Lehrkörper, über die nötige Ausbildungsinfrastruktur und über die nötige Ausrüstung verfügt. Der Lehrkörper soll in genügender Quantität vorhanden sein. Die «Lehrer in Uniform» müssen unbedingt über die nötige praktische Erfahrung verfügen, sonst verlieren sie jegliche Glaubwürdigkeit gegenüber der Miliz. Schlussendlich sollen aber auf allen Stufen genügend Übungen stattfinden, sonst bleibt die Ausbildung – und vor allem die Kaderausbildung – reine Theorie. Dieser Umstand ist mit den heutigen geltenden Rahmenbedingungen nicht einfach umsetzbar. Die erneute Verringerung der Anzahl von Truppenkörpern erlaubt kaum mehr, dass alle Berufsoffiziere genug Führungserfahrung sammeln können. Es könnte vermehrt auch zu einer unerwünschten ständigen Konkurrenz zwischen Miliz- und Berufsoffizieren kommen. Die finanziellen Einschränkungen wirken sich leider auch negativ auf die Ausbildung aus. Trainieren benötigt Material, Betriebsstoffe und Munition sowie Mittel zur Deckung der Betriebs- und Instandhaltungskosten. Simulatoren erlauben es, gewisse Ausgaben zu reduzieren und trotzdem effizient auszubilden. Sie haben aber auch einen eigenen Preis und verursachen ebenfalls Betriebs- und Instandhaltungskosten. Schlussendlich ist

es rein eine Frage der Prioritäten, welche Schweregewichte gelegt werden. Klar ist, dass sich nicht alle Aspekte der Truppenführung simulieren lassen.

### Ausbilder aus Passion sein

Militärischer Ausbilder – Instruktor sagte man früher – ist ein spannender, herausfordernder Beruf. Monotonie, Langeweile, Routine, Uninteressiertheit gehören nicht dazu. Jeder Chef, der praktisch ausgebildet und beübt werden muss, reagiert anders als andere in der gleichen Situation, weil er (hoffentlich) eine starke Persönlichkeit ist. Zwei analoge militärische Ausbildungssequenzen sind in Durchführung und Resultat immer ganz unterschiedlich. Man kann auch die gleiche Übung wiederholen. Es wird für den Ausbilder immer eine neue, andere Erfahrung sein. Aber ausbilden bedeutet nicht nur trainieren und üben. Der militärische Ausbilder soll gleichzeitig betreuen, «coachen», erziehen, motivieren und befähigen. Jedes Mal, wenn ein angehender Chef aus einem Fehler etwas gelernt hat, ist es für seinen militärischen Ausbilder wie ein kleiner Sieg, der Lohn für die geleistete Arbeit. Wäre ich wieder 30 Jahre alt, so würde ich mich ohne zu zögern für den gleichen Beruf entscheiden.

### Die Vision HKA weiterverfolgen

In den letzten drei Jahren durfte ich als Kommandant der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA) amtierieren. Diese Organisation der HKA ist jetzt zehn Jahre alt, da sie mit der Armee XXI am 1. Januar 2004 geschaffen wurde. Die Idee der HKA hat aber eine sehr viel längere Tradition, in der Tat seit 195 Jahren. Das Buch «Führen lernen in der Armee» von Michael Arnold, Jacques Lötscher und Walter Troxler, das im letzten November beim Verlag Merker im Effingerhof erschienen ist, schildert auf detaillierte Art diesen Werdegang. Die HKA versteht sich heute als eine Organisation; dieser Gedanke bereitete anfänglich noch Mühe. Die Vision, «Das Kompetenzzentrum für Führungsausbildung» zu sein, ist sehr anspruchsvoll. Vergleicht man diese aber mit den Rückmeldungen aus den zahlreichen Lehrgängen, Kursen und Übungen, so ergibt sich ein höchst erfreuliches Bild der Zufriedenheit, sowohl seitens der Teilnehmer wie auch ihrer militärischen Vorgesetzten (Kommandanten der Territorialregionen, Brigaden oder Lehrverbände).



### Div Daniel Roubaty

Kommandant HKA/SCOS 2011–2013

- 1973 Leutnant
- 1975 Abschluss Studium Mathematiker an der ETH
- 1980 Aufnahme in Instruktionskorps der Infanterie
- 1981 Hauptmann, Kdt Sch Geb Füs Kp IV/14 und Einheitsinstruktor in verschiedenen Schulen der Infanterie
- 1985 Generalstabsoffizier
- 1989 Major i Gst, Kdt Geb Füs Bat 16
- 1990 Gruppenchef in den Gst Kursen
- 1992 SC Gst Kurse
- 1993 Gst Of Op im Stab Geb Div 10
- 1994 – 1995 Collège Interarmées de Défense (CID) in Paris
- 1997 Oberst i Gst, Kdt Pzj/Ter Inf Schulen 16/216 und Kdt Geb Inf Rgt 7
- 1998 Kdt Pzaw Schulen 16/216
- 2000 Brigadier, Kdt Ter Br 10
- 2004 Kdt Log Br 1
- 2008 Kdt LvB Log
- 2011 Kdt HKA
- 2012 Kdt HKA/SCOS

Diese hohe Zufriedenheit unterstreicht die gute Arbeit sämtlicher Mitarbeiterinnen der HKA.

### Die Ausbildung auf morgen ausrichten

In den letzten drei Jahren sind der Unterricht und die Übungen laufend angepasst sowie die Szenarien an mögliche künftige Realitäten angenähert worden. Der rein konventionelle militärische Gegner dient einfach dem Erlernen von Grundsätzen in der Aktionsplanung und -führung. Sonst werden angehende Kommandanten und Führungsgehilfen mit einem Bedrohungsbild konfrontiert, das

aus symmetrischen und asymmetrischen Kräften, aus Folgerungen von Cyber-Angriffen und aus weiteren Problemen wie zum Beispiel der Bewältigung von Flüchtlingsströmen besteht. Einsätze wie zum Beispiel anlässlich des jährlich stattfindenden WEF sind nicht repräsentativ für die Unterstützung der Behörden. In diesem Bereich geht es noch vermehrt darum, das Udenkbare zu denken und sich diese Unterstützung in einer völlig unstabil gewordenen Situation vorzustellen. Klar beschriebene Kampfverfahren, wie früher der Gegenschlag oder der Stützpunkt, können nicht mehr definiert werden. Die Komplexität des Schlachtfelds der Zukunft verlangt von den Kommandanten und ihren Stäben die Fähigkeit, neue, nicht bekannte Probleme zu erkennen und zu erfassen, entsprechende Lösungen zu erarbeiten und eine hohe Flexibilität während der Durchführung der Aktion sicherzustellen. Die Führungsorganisation und die Kommandoordnung nehmen in diesem Rahmen an Bedeutung zu und sollen früh genug definiert werden, da Änderungen in diesen Bereichen während der laufenden Aktion fast immer fatale Konsequenzen haben.

## Operative Schulung fördern

Der Kommandant HKA ist seit zwei Jahren gleichzeitig Stabschef der operativen Schulung (SCOS). Die Übung «STABILO DUE» im Herbst 2012 hat unter anderem gezeigt, dass das operative Denken wieder zu schulen ist. Die Tendenz, taktische und operative Führungsstufen zu vermischen, ist falsch und soll korrigiert werden. Es wird oft von der operativen Kunst gesprochen. Kunst kann nicht in einem Befehl beschrieben werden. Es geht darum, vermehrt zu üben und immer weiter zu üben. Die operative Schulung in unserer Armee ist sicher die grösste Herausforderung für den Kommandanten HKA/SCOS.

## Die Anerkennung festigen und ausbauen

Die Anerkennung der höheren militärischen Kaderausbildung ist ebenfalls ein Grund, auf die HKA stolz zu sein. Eine sorgfältige, geduldige Kleinarbeit (detaillierter Vergleich der Lehrpläne) hat dazu geführt, dass zahlreiche Fachhochschulen unsere Kaderausbildung anerkennen und

entsprechende Kreditpunkte zuteilen. Der Weg der Anerkennung ist aber noch lang, und die Arbeit geht weiter. Es sollen weitere Fachhochschulen und bestimmte Universitäten nächstens in diesen Prozess einbezogen werden. Dies ist für unser Milizsystem ganz wichtig und trägt ganz selbstverständlich zur Glaubwürdigkeit unserer Kaderausbildung bei.

## Dank und Vertrauen schenken

Es liegt mir am Herzen, allen denjenigen, welche mich in meiner Funktion als Kommandant HKA/SCOS unterstützt haben, ganz herzlich zu danken. Ich wünsche Ihnen allen weiterhin viel Freude an dem, was Sie tagtäglich für unsere Armee tun. Der jungen Generation von militärischen Kadern vertraue ich voll und ganz, wissend und hoffend, dass Sie für unser Land und für unsere Armee Verantwortung übernehmen werden, in guten und insbesondere in bösen Tagen. So wie es Generationen vor uns getan haben. Die Erfolgsgeschichte der Kaderausbildung der Schweizer Armee seit 1819 wird weiter geschrieben! ■



## Ihre Zukunft ist unser Programm

Stufe für Stufe betreuen wir Sie bei berufsbegleitender Weiterbildung.

Start: Frühjahr und Herbst. Monatliche Informationsanlässe mit anschliessendem Apéro.

Wankdorffeldstrasse 102, 3014 Bern

### Unser Angebot:

- Führung und Management
- Information Technology
- Medizininformatik
- Medizintechnik

Tel. +41 31 84 83 111

### Ihr Abschluss:

- EMBA (Executive Master of Business Administration)
- MAS (Master of Advanced Studies)
- DAS (Diploma of Advanced Studies)
- CAS (Certificate of Advanced Studies)

[ti.bfh.ch/weiterbildung](http://ti.bfh.ch/weiterbildung)



Berner  
Fachhochschule

► Weiterbildung