

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 182 (2016)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Kaderausbildung : solides Fundament : grosse Herausforderungen  
**Autor:** Arnold, Michael  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-630272>

### **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:** 30.01.2026

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

# Kaderausbildung: Solides Fundament – grosse Herausforderungen

**Im Grunde genommen ist unbestritten: Schweizer Milizoffiziere werden in den Kaderschulen seit jeher gut auf ihre Funktionen vorbereitet. Das ist gewiss keine Selbstverständlichkeit angesichts der äusserst kurzen Lehrgänge. Doch es treten vermehrt Defizite auf: militärisches Vorwissen, aktuelles Konflikt- und Bedrohungsbild, Vorstellung vom Gefecht bzw. Einsatz, Doktrin und Taktik, Truppenführung – Bereiche, in denen wieder Fortschritte erzielt werden müssen.**

Michael Arnold, Stv. Chefredaktor ASMZ

Im September 2013 hielt das Schweizer Stimmvolk nachdrücklich an der Wehrpflicht fest. Der Militärhistoriker Prof. Dr. Rudolf Jaun schrieb dazu:

*«Damit wird eine im globalen Gegen-trend liegende Entwicklung fortgesetzt: Die schweizerischen Streitkräfte werden weiterhin durch Staatsbürger gebildet, die durch die Wehrpflicht zu Ausbildungsdiensten verpflichtet und erst nach einem Beschluss des nationalen Parlamentes als Ganzes auf-geboten und für einen Einsatz bereit gehalten werden können. Die Weiterführung einer Wehrpflicht-Milizarmee bedeutet zugleich, dass diese Streitkräfte weiterhin grossmeh-rheitlich durch Milizoffiziere kommandiert und verwaltet werden. Damit wird ein tra-gendes Merkmal der Milizarmee weiterge-führt, welches seit der Begründung von mi-litärischen Bundesinstitutionen im frühen 19. Jahrhundert die schweizerischen Streit-kräfte prägte.»<sup>1</sup>*

## Erfolge

### Erfüllte Aufgaben

Die Rekrutierung und Ausbildung der Milizoffiziere – das zieht sich wie ein roter Faden durch die Geschichte – war immer eine zentrale Herausforderung. Schon die Gründerväter der Zentralschulen 1819 in Thun erkannten, dass es trotz Milizsystem gelte, mit den führenden stehenden Streitkräften bzw. Berufsarmeen ungefähr auf Augenhöhe zu bleiben. Ein Anspruch, dem man zwar nie oder höchstens verspätet gerecht wurde (Aufrüstung in Weltkriegen), der aber ansportete, das Beste daraus zu machen. Insbesondere der Wille zur «Verteidigung», aber auch massge-schneiderte Kampfkonzepte, hervorragen-

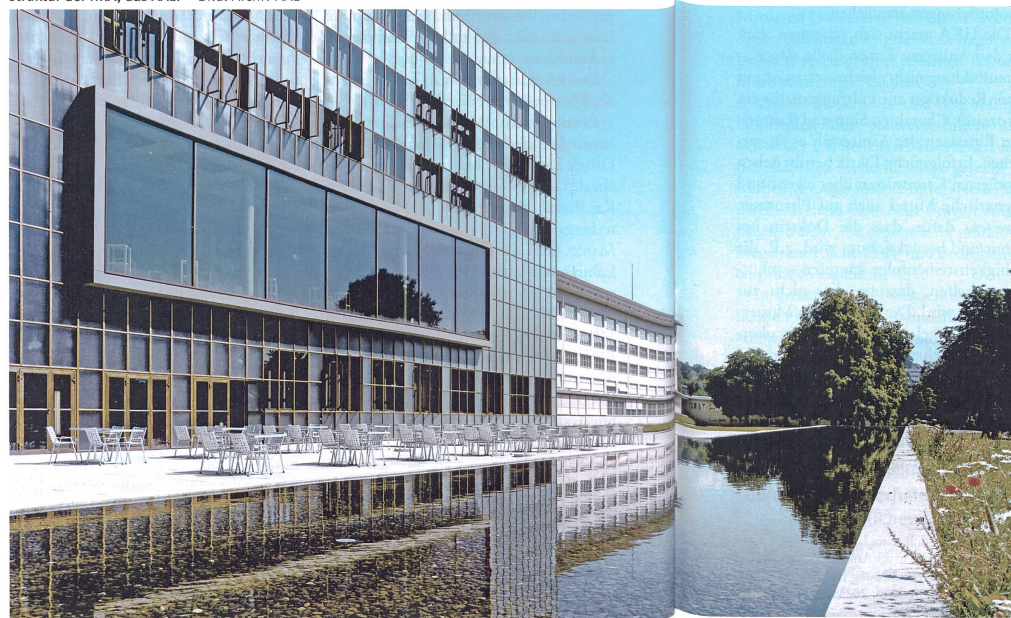
de Waffen und insbesondere die intensivierte Ausbildung im eigenen Einsatzraum waren Schlüssel zum (letzlichen) Erfolg.

### Helvetischer Pragmatismus

Was die Kaderausbildung betrifft, gilt festzuhalten, dass sie Abbild ihrer jewei-ligen Epoche war – und auch deren Füh-rungsverständnis vermittelte. Den tradi-tionell französisch geprägten Elementen

der Ära General Dufours folgten unüber-sehbar preussisch-deutsch geprägte und später amerikanische Elemente (NATO). Unter dem «Helvetisierungszwang» eines stolzen Milizsystems und vieler hervor-ragender Offiziere, insbesondere auch Be-rufsmilitärs, ergaben sich schlussendlich immer recht erfolgreiche Lösungen. Das gilt für die Führungsmethodik, die Tak-tik und die Truppenführung. Dieser Pra-gmatismus wurzelte wesentlich in der Er-dung der Milizangehörigen in ihrem zi-vilen Beruf und in einer freiheitlichen

Hervorragende Kader-Ausbildungsinfra-  
struktur der HKA, das AAL. Bild: Archiv AAL



demokratischen Gesellschaft – aber auch in der Überzeugung, dass es die Armee brauche.

## Grenzen

### Einsatz- versus Ausbildungsarmee

Es wäre unzulässig verkürzt zu sagen, dass hier von zwei gegenteiligen Konzep-ten die Rede sei. Die Einsatzorientierung ist immer anzustreben. So leistet die Ar-mee jeden Tag Einsätze gemäss übertra-genem Leistungsprofil, sei es beispiels-weise in der Wahrung der Lufthoheit oder in der Un-terstützung der zivilen Behör- den. Der politische Ein-satzrahmen der Armee ist aber strikt vorgegeben. Es ist eine Tatsache, dass unse-ren Armeekadern die eige-ne Erfahrung aus Kriegen und Konflikten weitgehend fehlt. Gott sei Dank! Wir dürfen das so weit wie mög-lich kompensieren mit einer zwar auf die aktuellen Bedrohungen und Gefahren aus-gerichteten Armee, die sich aber grössten-teils mit ihrer Ausbildung beschäftigen muss. Das kann auch eine Stärke sein, ba-sierend auf sicherheitspolitischer Wach-samkeit und Weitsicht, auf entsprechen-

den Investitionen und gesellschaftspoli-tischen Prämissen. Solide Ausbildung ist weiterhin gefragt, doch die Limiten be-züglich Ausbildungszeit, Erfahrung, Pro-fessionalität und gesellschaftlicher Akzep-tanz bleiben weiterhin ernsthafte Hypo- theken.

### Materielle Lücken und Technologieniveau

Nach 1989 setzte international im Zuge verschiedener Streikkräftereformen ein massiver, meist finanziell getriebener

zu den Landessprachen. Auf der anderen Seite geht es um Erfahrungswissen aus Schulen, Lehrgängen und Truppensiens-ten. Die «Entmilitarisierung der Gesell-schaft» sowie die abnehmende Führungs-praxis fördern den Trend, dass immer we-niger vorausgesetzt werden kann, bzw. dass das Eintrittsniveau in Lehrgängen sehr he-terogen sein kann. Dies belastet den Un-terricht und erschwert das Erreichen an-spruchsvoller Lernziele.

Massnahmen: Einerseits sind die ent-sprechenden Lehrinhalte in die Lehrpläne aufzunehmen. Diese müssen gemäss Cur-riculum auf verschiedenen Ebenen der Kaderausbil-dung abgestimmt vermit-telt werden. Null-Lösungen gibt es nicht. Minimal sind die Milizoffiziere z.B. im Bereich Militärgeschichte ausgewählt auszubilden, be-ziehungsweise es ist ihnen der Wert der eigenen Weiterbildung auf-zuzeigen. Maximal gibt es angewandte Un-terrichtssequenzen wie z.B. in der Militär-geographie, die auch den Anschauungs-unterricht im Gelände einschliesst: Lan-desgrenze, Engrisse, überbautes Gebiet, kritische Infrastruktur. Die Möglichkei-ten des E-Learning müssen viel besser an-geboten und die Offiziere besser doku-mentiert werden. Das Erfahrungswissen andererseits kann nicht mit Theorie sub-stituiert werden. Seine Aneignung muss durch entsprechende Beförderungsvor-schriften und anspruchsvolle Dienste im Truppenverband ermöglicht werden, als Voraussetzung für weitere Kaderschulen.

### Aktuelles Konflikt- und Bedrohungsbild

Es gibt zwei falsche Bilder: die noch weit nachwirkenden Vorstellungen aus dem Kalten Krieg mit grossen Kampf-verbänden, die sich Schlachten liefern, und die ebenso einseitige Vorstellung, in modernen – weil hybriden – Konflikten hätten Armeen und insbesondere schwe-re Waffen ausgedient. Letzteres käme erst noch billiger zu stehen... Tatsache ist, dass weltweit Konflikte eskaliert werden, wo anfängliche Schutzaufgaben unter ver-stärkter Drohkulisse plötzlich in offene Kämpfe übergehen können. Eine Armee muss im Gegensatz zur Polizei auch die- sen letzten Akt militärischer Aggression parieren können.

Massnahmen: Das aktuelle Konflikt-bild muss in möglichen Szenarien mit der entsprechenden Rolle der Armee (subsi-

**«Eine effiziente und wirksame Armee braucht  
Chefs, welche entscheiden und führen,  
und nicht Technokraten, welche anstreben,  
die Führung durch Prozesse zu ersetzen.»<sup>2</sup>**

Divisionär Daniel Roubaty, Kommandant HKA 2011–2013

Schrumpfungprozess und eine Neuaus-richtung der militärischen Kräfte Rich-tung Out of Area Einsätze ein. Für viele (Waffen-) Systeme der ehemaligen «Hei-matverteidigung» bedeutete das aus dok-trinalen oder finanziellen Gründen Liki-dation oder Nachrüstungsrückstand. Pa-rallel dazu – oft als Kompensation – wur-de auf Technologie gesetzt. Wenn für einen allianzfreien Staat wie die Schweiz überhaupt verfügbar, bezahlt man Hoch-technologie teuer, handelt sich Abhän-gigkeiten ein und kommt teilweise deut-lich über die Grenze der sogenannten Milizverträglichkeit hinaus. Zu all dem sehen wir seit 2014 an den Rändern Eu-ropas plötzlich die ganze Palette mili-tärischer Systeme mit Erfolg am Kämpfen. Doch nach dem Reformmarathon steht auch unsere Armee heute mit erheblichen materiellen Lücken da, die mittelfristig noch gravierender werden könnten (Er-satz vieler Gross-Systeme um 2025). Kurz: Eine Ausbildung, die den Kadern einen immer länger werdenden Katalog von An-nahmen (welche Systeme wir hätten) vor-legen muss, wird auf die Dauer unglaub-würdig.

## Probleme

### Militärisches Vorwissen

Unter militärischem Vorwissen kann man vieles subsumieren: Auf der einen Seite sind es Grundkenntnisse über Sicher-heitspolitik, Armee, Reglemente, Militär-geographie, Militärgeschichte usw. bis hin



diär oder originär) intensiv ausgebildet werden. Die Bedrohungen in allen Operationssphären sind dabei zu nennen, insbesondere auch im Cyber- und Informationsraum. Die Lehrübungen sind so zu gestalten, dass sie zur *unité de doctrine* beitragen, insbesondere auch was die Vorstellung bezüglich Bedrohung und Gegner/Gegen- seite betrifft.

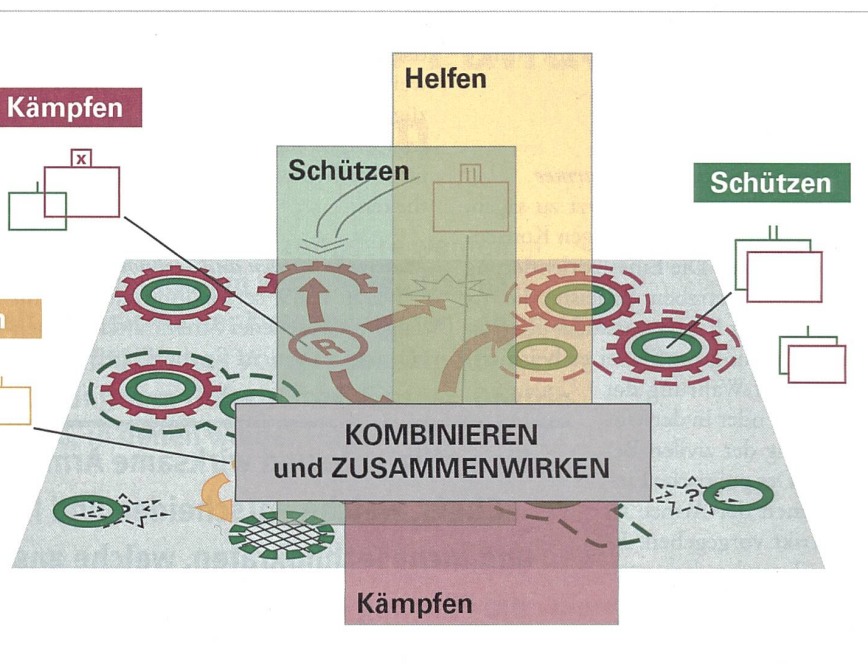
### Vorstellung vom Gefecht beziehungsweise Einsatz

Es ist eine bekannte Tatsache, dass der Kampf der verbundenen Waffen ab einer mittleren taktischen Stufe weitgehend nicht mehr beherrscht wird. Da sind wir in Europa in guter Gesellschaft. Bei einem völligen Übergewicht an nicht-kombattanten Lehrgangsteilnehmern und der äusserst bescheidenen Erfahrung der kombattanten entsprechenden Übungen in der Kaderausbildung mit allen durchzuführen, grenzt an Überforderung. Andererseits ist das Pochen auf die Beherrschung des Führungsprozesses kein Ersatz für das tiefere Verstehen eines Einsatzes der Armee. Das Denken beginnt mit der Analyse der Aufgabe, der Problemerkennung.

Massnahmen: Es ist zu überprüfen, wer welches Niveau z.B. in der Schulung des Kampfes der verbundenen Waffen erreichen soll und kann. Konkret: Was üben z.B. die Infanterie-Kader? Ein Grundwissen für alle ist jedoch nicht zu bestreiten. Dazu gehört auch die internationale Erkenntnis, dass immer tiefere Führungsstufen entscheiden müssen und dass die Rolle Grosser Verbände sich relativiert hat (Koordination der Mittel). Generell gilt, dass alles daran gesetzt werden muss, das Vorstellungsvermögen im konkreten Einsatzraum schulen.

### Doktrin und Taktik

Gegenwärtig bestehen nebst der FSO 17 ein sanktionierter Entwurf einer neuen OF 17 sowie ein gründlich zu überarbeitender Entwurf einer TF 17. Aus der Generation Führungsreglemente der Armee XXI warten einzig noch die Begriffe auf eine Revision. Diese Reglemente sind für die Ausbildung der Kader wichtig. Sie vermitteln Doktrin in einem gesamtheitli-



Prinzipische Skizze der Einsätze von Bodentruppen. Bild: Heeresstab/Heeresdoktrin

chen Blick. Tatsache ist aber, dass wesentliche Reglemente XXI noch gültig sind, aber weiten Teils nicht mehr zutreffen, und dass die meisten Reglemente 17 noch nicht fertig bzw. gültig sind. Die Lehrgänge an der HKA sind laufend aktualisiert worden und nehmen jeweils das Kommende voraus. Das Dilemma ist eher theoretischer Natur, deswegen aber nicht weniger gefährlich, weil es der Marginalisierung der Doktrin Vorschub leistet.

Massnahmen: Es ist sicherzustellen, dass der Schlusspunkt der neuen Reglementsgeneration unter Leitung des Armeestabs/Militärdoktrin gelingt. Ausgehend von Best Practice hat die HKA signalisiert, dass sie die neuen Reglemente für die Umstellung der Ausbildung ab Mai 2017 braucht. Die Zeit bis dahin sollte genutzt werden, um einen in sich stimmigen Reglementsatz 17 zu schaffen, dessen hohe Qualität anerkannt wird wie seinerzeit jener der Armee XXI (2004).

### Schlussgedanken

Die Zeichen stehen gut, dass die gesamte Ausbildung in der Armee inhaltlich und organisatorisch besser als heute gesteuert werden kann, ohne allerdings der Überregulierung zu verfallen. Das vorgesehene Ausbildungskommando kann die verlangte *unité de doctrine* mit der entsprechenden *unité de l'instruction* unterstützen bzw. ergänzen. Die Ausbildungsvorgaben sind derzeit in Bearbeitung, doch fundamentale Änderungen sind nicht in Sicht. Der inhaltlich Rah-

men der Ausbildung an der HKA bleibt in etwa derselbe, nicht aber der organisatorische: Die Zentralschule ist auf dem Weg, einen neuen integralen Truppenkörper-Lehrgang aufzubauen, ein Projekt, das versucht, auch all die erwähnten Herausforderungen anzugehen.

Die HKA macht sich vehement stark für drei Anliegen: *Erstens* dafür, dass Kaderausbildung nicht gleichzusetzen ist mit einer Reduktion auf Führungsmethodik (Prozesse). Charakter, Sinn und Rahmen von Einsätzen der Armee gilt es zu verstehen. Erfolgreiche Taktik beruht neben fundierten Kenntnissen über eigene und gegnerische Mittel auch auf Phantasie. *Zweitens* dafür, dass die Doktrin bekannt und berücksichtigt wird, z.B. die Fähigkeitsreihenfolge kämpfen – schützen – helfen, dass sie aber nicht zur Denkfalle wird. Deshalb werden Musterlösungen abgelehnt, genauso wie oberflächlicher Schematismus. *Drittens* dafür, dass der Rahmen für eine vernünftige Auftragstaktik gewahrt bleibt. Dies ist leichter gesagt als getan, denn die Verlockungen des umfassenden Controllings und Mikromanagements sind grösser denn je. ■

1 Michael Arnold, Jacques Lörtscher, Walter Troxler: Führen lernen in der Armee – Geschichte der Höheren Kaderausbildung der Armee, Verlag Merker im Effinghof, 2013; S. 9.

2 AaO, S. 361