Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 184 (2018)

Heft: 12

Artikel: Wir haben eine tolle Kaderauswahl!

Autor: Bölsterli, Andreas

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-813271

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: 04.12.2025

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

Wir haben eine tolle Kaderauswahl!

Das mit der Weiterentwicklung der Armee (WEA) neu eingeführte Ausbildungsmodell ist erfolgreich gestartet. Durch mehr Verantwortung und Kompetenzen gewinnen die neu ausgebildeten Kader an Erfahrung. Dies eine der Hauptaussagen des Chefs Ausbildung, Korpskommandant Daniel Baumgartner, im Gespräch mit der ASMZ.

Andreas Bölsterli, Chefredaktor

Als Chef Ausbildung verantworten Sie das mit der WEA neu gestaltete Ausbildungs- und Dienstleistungsmodell. Wie beurteilen Sie den Stand der Umsetzung aus Ihrer Sicht, gibt es bereits identifizierte Lehren oder Verbesserungspotenzial?

Bis sich die Erfolge und Verbesserungen eines neuen Ausbildungs- und Dienstleistungsmodells wirklich zeigen, dauert es mehrere Jahre. Konkret muss zuerst einmal eine ganze Generation das neue Ausbildungsmodell durchlaufen, bis man wirkliche Lehren erkennt und auswerten kann. Erst wenn von denjenigen, welche in diesem Jahr die Rekrutenschule nach dem neuen Modell absolviert haben, die ersten ihre Ausbildung zum Kompanie Kommandanten (Kp Kdt) vollendet haben, sich in der Selektion zum Generalstabsoffizier (Gst Of) befinden und ihre Arbeit als Berufsoffizier (BO) begonnen haben, wird man den Vergleich zur heutigen Situation wirklich ziehen können.

Trotzdem kann schon jetzt gesagt werden, dass eine deutliche Verbesserung, insbesondere im Bereich der Kaderausbildung, bereits heute spürbar ist. Im neuen Ausbildungsmodell wenden wir wieder konsequent die Auftragstaktik an und ich darf mit Genugtuung feststellen, dass auf allen Kaderstufen mehr Selbstverantwortung übernommen wird und damit ein klar besseres Führungsverhalten erreicht wird.

Im Bereich des Kadernachwuchses konnten wir im ersten Jahr der Weiterentwicklung der Armee (WEA) zum ersten Mal seit langer Zeit den Nachwuchsbedarf über alle Funktionen erfüllen. Wir verfügen über eine tolle Kaderauswahl und erkennen auch daraus, dass sich das neue Ausbildungsmodell in der Nachwuchsgewinnung positiv auswirkt. Die Ausbildungsgutschrift wird von unseren jungen Kadern, aber auch von den Arbeitgebern und der Bildungslandschaft sehr positiv aufgenommen.

Mit der einheitlichen Länge der Rekrutenschule von 18 Wochen – mit wenigen Ausnahmen – mussten mehr oder weniger alle Schulen neu gestaltet werden. Ist der Ausbildungsstoff auch in kürzerer Zeit zu bewältigen? Mussten Kompromisse beim Stoff oder Kürzungen der Inhalte vorgenommen werden? Wenn ja, in welchen Bereichen? Kann dieses Manko im Rahmen der Wiederholungskurse wieder behoben werden?

Die Ziele der von der Armeeführung festgelegten Ausbildungsstrategie können in der Rekrutenschule erreicht werden, die Grundbereitschaft des Einzelnen wird erreicht. Die Verbandsausbildung liegt in der Verantwortung des Kommandos Operationen und wird in den Wiederholungskursen trainiert.

Wir mussten in sämtlichen Ausbildungssystemen schon immer Kompromisse in Bezug auf den Ausbildungsstoff eingehen. Dies ist jedoch seit jeher eine Stärke unserer Armee. Schliesslich ist man dadurch doch gezwungen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Was den Ausbildungsstoff für die RS von 18 Wochen anbelangt, so mussten Einschränkungen im Bereich der Einsatzübungen auf Stufe Kompanie vorgenommen werden. Dafür muss mit der grösseren Erfahrung der abverdienenden Kader weniger Zeit für die fachtechnische Weiterausbildung der Kader während ihrem praktischen Dienst aufgewendet werden, was letztendlich der Ausbildungszeit im Verbandstraining zu Gute kommt.

Ich gehe davon aus, dass die Kader im neuen Ausbildungsmodell besser ausgebildet und selbständiger sind und somit auch im Wiederholungskurs eine bessere Leistung erzielen können. Dies muss sich aber in den nächsten Jahren zuerst bestätigen.

Vielfach wurden Zweifel daran geäussert, dass man noch Kompanie Kommandanten (Kp Kdt) finden werde, die 18 Wochen (+1 Woche KVK) abverdienen könnten, die also 19 Wochen beim Arbeitgeber fehlen, das sei heute kaum mehr machbar. Wie sehen hier die ersten Erkenntnisse aus?

Im Alter von rund 25 Jahren, betreut von Profis, aus 200 Schweizerinnen und

Im Gespräch mit dem Chef Kommando Ausbildung. Bild: VBS, Franziska Walt

Schweizern, aus allen Sprachregionen und Bildungsschichten, in 18 Wochen seine einsatzfähige Kompanie zu formen, ist für den jungen Milizoffizier, seinen Arbeitgeber und für die Gesellschaft ein unbezahlbarer Gewinn an Führungserfahrung. Diese Führungskompetenz kann in diesem Alter sonst nirgends erworben werden!

Auch die Situation bezüglich des künftigen Nachwuchses bei den Kp Kdt sieht gut aus. Die entsprechenden Lehrgänge sind ausgelastet und die Kommandanten der grossen Verbände finden Kompaniekommandanten-Anwärter. Generell kann aber gesagt werden, dass sowohl die Schulkommandanten als auch die Kommandanten der grossen Verbände mit ihren Mitarbeitern sehr viel Zeit in die Auswahl der Kader aller Stufen investieren. Unsere jungen Bürgerinnen und Bürger wollen überzeugt werden.

Auch der Präsident der SOG hat sich kritisch zur Dauer des Abverdienens geäussert und flexible Lösungen angeregt. Sind hier Anpassungen möglich und wie sehen diese allenfalls aus?

Grundsätzlich sollte der abverdienende Kp Kdt seinen praktischen Dienst am Stück leisten. Denn die Erfahrung, die eigene Kp über die Dauer einer gesamten RS führen und formen zu können, ist zentral, unersetzbar und für mich eigentlich auch nicht mehr verhandelbar.

Sollte aufgrund zwingender Umstände eine entsprechende Dienstleistung am Stück nicht möglich sein, können immer Wege gefunden werden, welche dann fallbezogen zu beurteilen sind. Die Entscheidung zu solchen Lösungen behalte ich aber in meiner Hand, denn es ist mir ein grosse Anliegen, dass der angehende Kp Kdt möglichst alle Phasen der Ausbildung selber erleben und mitgestalten kann.

Viel wurde über die Jokertage berichtet, wieder andere empfinden den Start der RS als zu sanft und man nehme zu viel Rücksicht. Wie sind hier die ersten Erfahrungen?

Grundsätzlich haben wir die zwei frei wählbaren Urlaubstage eingeführt, um die Kp Kdt zu entlasten. Bei einem abgelehnten Urlaubsgesuch kann der Angehörige der Armee einen frei wählbaren Urlaubstag beziehen. Dies erlaubt dem Kp Kdt eine klare und konsequente Linie durchzuziehen, ohne dass er von sogenannten «Bürgerbriefen» unter Druck gesetzt wird. Da sind wir noch am Lernen. Ebenfalls haben wir den administrativen Aufwand für die Kompaniekader unterschätzt. Aber:

Korpskommandant Daniel Baumgartner (*1961)

KKdt Baumgartner führt seit 01.01.2018 das Kommando Ausbildung. Vor seiner Ernennung zum Chef Kommando Ausbildung war er Chef Armeeplanung, Chef Logistikbasis der Armee, Kommandant Heer und Projektleiter Ausbildungskommando WEA. Als Milizoffizier kommandierte er eine Vsg Kp, ein Vsg Bat und ein Vsg Rgt. Als Berufsoffizier führte er die Vsg Trp UOS/RS sowie die Log OS.

Weder der Chef VBS noch der Chef der Armee noch ich haben in diesem ersten Jahr eine Klage wegen eines nicht gewährten Urlaubs gehört!

Wir konnten in den letzten zwei Jahren die Drop-Out-Rate aus den Rekrutenschulen wegen medizinischer Gründe von fast 20% auf heute 10% senken. Dies vor allem, weil wir unsere Rekruten in den ersten Wochen nicht einfach überfordern, sondern einen kontinuierlichen Leistungsaufbau umgesetzt haben. Das Motto heisst: Wir brauchen den ausgebildeten Soldaten nicht nach 18 Tagen, sondern nach 18 Wochen.

Ich gehe davon aus, dass sich die Verlängerung der Kaderausbildung positiv auswirkt. Insbesondere der Gewinn an Führungserfahrung kommt dem Ausbildungsbetrieb sicher zu gute. Finden Sie genügend Kaderanwärter oder müssen Kompromisse eingegangen werden?

Die Zahlen im Bereich des Kadernachwuchses waren schon seit vielen Jahren nicht mehr so gut wie im 2018. Der Nachwuchsbedarf wurde erfüllt.

In den Medien wurde über den Mangel an Hauptleuten, insbesondere für die Funktion Kp Kdt berichtet. Was tun Sie, um wieder vermehrt Kandidaten für diese Aufgabe zu finden?

Der Sollbestand an Hauptleuten beträgt heute 2895 und es sind 3489 Hauptleute im Effektivbestand der Armee. Dennoch bestehen 674 vakante OTF-Funktionen, insbesondere im Bereich von Stabsoffizieren (z.B. Nachrichtenoffiziere und Instandhaltungsoffiziere). Es sind also nicht zu wenig Hauptleute in der Armee vorhanden, aber in gewissen Funktionen sind Doppelbesetzungen zu verzeichnen, während in anderen Funktionen Stellen offen sind. Dieser Effekt ist auf die WEA zurückzuführen und wird sich in den nächsten Jahren wieder einpendeln.

Alle Kp-Kdt-Stellen sind heute besetzt und dank guter Abstimmung und gesamtheitlicher Personalplanung mit dem Kommando Operationen weiss ich auch, dass der Stand der Fünf-Jahres-Planung für die Stufe Kp Kdt gut aussieht.

Gute Ausbildung bedingt Infrastruktur und Ausbildungsmaterial. Ich höre immer wieder verschiedene Erwartungen zum Begriff «vollständige Ausrüstung» – eine zentrale WEA-Anforderung. Verfügen Sie über alles Material in der geforderten Qualität für den Ausbildungsbetrieb oder braucht es Kompromisse mit dem Kdo Operationen, um materiell bereit zu sein?

Der Ausbildungsbetrieb ist sichergestellt. Das notwendige Material dazu ist in guter Qualität vorhanden. Sollte es bei einem Einsatz Engpässe geben, haben immer die Einsatzverbände Priorität.

Im Kommando Ausbildung finden sich gewissermassen alle Stufen des militärischen Ausbildungslebens – von der Rekrutenschule bis zur höchsten Ausbildungsstufe von Miliz und Berufsmilitärs. Ist dieser Spagat machbar? Wie können Sie diesen unterschiedlichen Profilen gerecht werden?

Die verschiedenen Ausbildungsstufen werden durch die verschiedenen unterstellten Kommandos geführt. Dem Kommando Ausbildung kommt dabei die Aufgabe zu, all die verschiedenen Ausbildungen aufeinander abzustimmen.

Mit der konsequenten Anwendung der Auftragstaktik haben dabei die Unterstellten den notwendigen Handlungsspielraum, um in ihren jeweiligen Bereichen sehr gute Resultate erzielen zu können.

Es ist dabei ein klarer Vorteil, dass die Ausbildung gesamthaft und über alle Organisationsstufen geführt, koordiniert und beurteilt werden kann, denn die Ar-

mee muss als Gesamtsystem funktionieren und aufeinander abgestimmt sein.

Der Stabschef Operative Schulung (gleichzeitig auch Kdt Höhere Kaderausbildung, HKA) ist Ihnen unterstellt. Verlangt diese Aufgabe nicht besondere Unterstellungsverhältnisse? Wie sehen Sie Ihre Aufgabe gegenüber dem Kommando HKA und SCOS?

Der Kommandant der HKA hat ein besonderes Unterstellungsverhältnis. Einerseits ist die HKA dem Chef Kommando Ausbildung unterstellt, andererseits ist er, aufgrund seiner Funktion als SCOS, auch weiterhin Teil der Armeeführung und direkt dem Chef der Armee unterstellt. Das funktioniert problemlos.

Die HKA als Perle in der schweizerischen Bildungslandschaft hat einen hervorragenden Ruf, ausgezeichnete Produkte und einen guten Leistungsausweis. Da ich ja auch versuche, die Auftragstaktik vorzuleben, muss ich mir keine Sorgen machen: es funktioniert.

Etwas kritisch gefragt: Ist die Führungsspanne in Ihrem Kommando nicht zu gross, um allen Anliegen gerecht zu werden, und um den von Ihnen vorgelebten persönlichen Kontakt und Bezug zu den unterstellten Organisationen auf Augenhöhe pflegen zu können?

Der persönliche Kontakt ist mir sehr wichtig. Entsprechend habe ich in diesem Jahr alle Klassen der Offiziersschulen besucht. Ich habe persönlich mit allen ab-

«Die HKA als Perle in der schweizerischen Bildungslandschaft hat einen hervorragenden Ruf, ausgezeichnete Produkte und einen guten Leistungsausweis.»

verdienenden Kp Kdt einen Ausbildungstag durchgeführt und mit den Schulkommandanten führe ich drei- bis viermal pro Jahr einen Ausbildungstag durch. Auch die verschiedenen Kommandos und Kompetenzzentren des Kommando Ausbildung besuche ich regelmässig.

Natürlich muss ich die Prioritäten setzen und kann nicht überall persönlich vor Ort sein, aber die Einheitlichkeit der Materie ist sichergestellt. Ich habe aber hervorragende Kommandanten und Chefs, die mit viel Entschlossenheit und Dynamik führen und den von mir verlangten persönlichen Kontakt pflegen.

Auch der Bereich Personelles der Armee ist im Kommando Ausbildung angesiedelt. Was sind Ihre Zielsetzungen und Vorgaben für diese Einheit?

Mit dem Personellen der Armee (Pers A) geht es primär darum, die Bestandessteuerung, die Rekrutierung und die Personalbewirtschaftung der Milizformationen zu gewährleisten. Weiter hat das Pers A die Aufgebote der Truppe sicherzustellen, die Umsetzung des jährlichen Revisionsprozesses der Armeeorganisation zu gewährleisten, die Vorgaben zum Milizpersonal der Armee zu erlassen, aber auch die Bereiche Armeeseelsorge, Sozialdienst der Armee und den Pädagogischen Dienst der Armee zu führen.

Nach dem unglaublichen Arbeitspensum, welches die Mitarbeiter des Pers A vor allem 2017 mit der Überführung leisten mussten, ging es aber 2018 vor allem auch darum, wieder Ruhe, geregelte Abläufe und Prozesse und somit wohlverdiente Wertschätzung für die Mitarbeiter zu schaffen. Ich glaube, das haben wir erreicht.

Im Zusammenhang mit den Abgängen zum Zivildienst und neuen Anforderungsprofilen wie etwa Cyber-Soldaten frage ich mich, ob das Mittel der differenzierten Tauglichkeit wirklich voll ausgereizt wird. Nicht jeder muss ja als Soldat alles können. Könnte man hier nicht noch mehr erreichen?

Zuerst einmal, und das wird immer wieder vergessen: nur wer militärdiensttauglich ist, kann Zivildienst leisten. Das heisst auch, dass wir jedem Rekrutierten eine Funktion geben müssen, da wir ja nicht wissen, ob er in den Zivildienst geht. Das macht eine geregelte Steuerung unmöglich.

Die «differenzierte Tauglichkeit» meint ja genau das: Wir möchten die Soldaten so gut es geht da abholen, wo sie stehen, die Fähigkeiten von ihnen nutzen, die sie mitbringen. Nicht jeder ist ein Zehnkämpfer, aber auch nicht jeder ist technikaffin.

Ich gehe davon aus, dass im Bereich «Einsatz- und Laufbahnsteuerung der Armee» auch die Kaderlaufbahnen der Milizoffiziere gesteuert, geplant und gefördert werden können. Gibt es Prozesse, die diese Steuerung auch über alle Ebenen der Armee ermöglichen – also auch mit der Logistik Brigade, einer Territorial Division oder der FU Brigade und nicht nur in Ihrem eigenen Kommando Bereich?

Die Einsatz und Laufbahnsteuerung (ELS) dient der Steuerung der Laufbahnen der Berufsmilitärs. Entsprechend werden damit auch die Milizlaufbahn und die berufliche Karriere der Berufsmilitärs koordiniert.

«Da kommt eine leistungsfähige, offene und sehr pflichtbewusste nächste Generation, auf die wir alle stolz sein sollten.»

Die Kaderlaufbahnen der Milizoffiziere werden ausschliesslich über die entsprechenden Linienvorgesetzten gesteuert, wobei der Ausgleich unter den verschiedenen Verbänden auf Ebene des Kommando Operationen unter Einbezug des Pers A erfolgt.

Abschnittsgrenzenüberschreitend ist die Laufbahnplanung auch eine der Aufgaben der Laufbahnkommission Verteidigung, geleitet durch den Chef der Armee, welche Laufbahnen über alle Ebenen der Armee steuert.

Zum Schluss eine eher persönliche Frage: Was hat Ihnen in Ihrer Aufgabe und seit Beginn der Umsetzung der WEA am meisten Freude bereitet und – was ärgert Sie noch immer?

Am meisten Freude bereiten mir meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche die WEA einfach toll umgesetzt haben.

Immer geärgert und immer ärgern wird mich das mangelnde Vertrauen in die nächste Generation. Vom jungen Rekruten über den frisch brevetierten Fourier bis zum Berufsoffizier in der Militärakademie: Da kommt eine leistungsfähige, offene und sehr pflichtbewusste nächste Generation, auf die wir alle stolz sein sollten.

Auch im Namen der Leserinnen und Leser bedanke ich mich herzlich für dieses Gespräch. Ich wünsche Ihnen weiterhin viel Erfolg und Durchhaltevermögen in Ihrer wichtigen Aufgabe. ■

Das Interview mit KKdt Baumgartner wurde am 29. Oktober 2018 geführt.