Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 177 (2011)

Heft: 10

Artikel: Eine moderne Kaderausbildung : zehn Thesen

Autor: Roubaty, Daniel

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-178609

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: 09.07.2025

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

Eine moderne Kaderausbildung: zehn Thesen

Was heisst modern? Weder revolutionär, noch modisch; aber den heutigen Zeiten und Anforderungen angepasst. Darum sind einige der folgenden zehn Thesen der modernen Kaderausbildung schon seit langem gültig und andere eher neu. Unsere aktuelle Kaderausbildung entspricht in grossen Teilen diesen Thesen, aber noch nicht voll und ganz. Es gibt also Handlungsbedarf; einerseits um die Lücken zu schliessen, andererseits um zu erhalten, was bereits erreicht worden ist.

Daniel Roubaty

In diesem Artikel geht es darum, Thesen in Bezug auf die militärische Kaderausbildung vorzustellen, jedoch ohne die Absicht, dieses Thema abschliessend zu behandeln. Ich beschränke mich dabei auf die Ausbildung der Milizkader der Schweizer Armee ab der Stufe Zugführer. Auf die fachtechnische Ausbildung werde ich im Folgenden nicht eingehen. Die Kaderauswahl ist ein Thema für sich und wird an dieser Stelle ebenso nicht behandelt. Vorneweg möchte ich einige Punkte festhalten:

Verschiedene Faktoren beeinflussen die Kaderausbildung. Zwei Punkte, die sich in den letzten Jahren stark verändert haben, möchte ich dabei näher betrachten: erstens die Lebenserfahrung und zweitens die militärische Erfahrung.

Die Lebenserfahrung der angehenden Zugführer, und partiell auch die der angehenden Einheitskommandanten, ist heute im Vergleich zur Armee 61 oder 95 eher bescheiden. Dies ist eine Konsequenz des aktuellen Ausbildungsmodells der Zugführer. Diese rücken in der Regel mit 20 Jahren in die Rekrutenschule ein und sind rund ein Jahr später ausgebildete Zugführer. Gegenüber früher fehlen ihnen so zwei bis drei Jahre Lebenserfahrung – in diesem Alter ist das von zentraler Bedeutung. Dies bedeutet in keinem Fall, dass dieses Ausbildungsmodell schlecht ist: Die Gesellschaft wie auch die Wirtschaft verlangt heute, dass die Ausbildung ohne Unterbruch stattfindet (sonst gehen diese potenziellen Kader zu oft für die Armee verloren). Somit ist es auch möglich, mit rund 25 Jahren Einheitskommandant zu werden. Das Problem der fehlenden Lebenserfahrung stellt sich dann für die höheren Funktionen nicht mehr.

Divisionär Daniel Roubaty, Kommandant Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA), an der Arbeit. Bild: HKA

Die militärische Erfahrung vor der Ausbildung im Hinblick auf eine bestimmte Kaderfunktion hat sich sehr stark reduziert: Am Beginn der Ausbildung zum Offizier hat ein angehender Zugführer sieben Wochen in einer Rekrutenschule als Soldat und neun Wochen in einer Unteroffiziersschule hinter sich. Somit fehlt ihm jegliche Führungserfahrung als Unteroffizier; er hat nie (weder als Soldat noch als Gruppenchef) eine Übung auf Stufe Zug erlebt. Diese mangelnde militärische Erfahrung ist jedoch nicht nur ein Problem der untersten Kaderfunktionen. Das Kaderausbildungsmodell in einer Milizarmee soll unbedingt «gesellschaftstauglich» sein, sonst ist das Milizsystem obsolet. Aus diesem Grund reduzierte sich auch die Verweildauer in einer Kaderposition, gleichzeitig sind grosse Übungen (sogenannte Manöver) vor allem aus finanziellen Gründen selten. Diese grossen Übungen gaben jedoch auch die Möglichkeit, wichtige Führungserfahrung auf allen Stufen zu sammeln – Beübte sowie die Angehörigen der Übungsleitung profitierten.

Diese Parameter gelten auch für die Berufskader, weil sie ursprünglich auch aus dem Milizkader stammen. Berufsoffizier ist ein erster Beruf geworden, mindestens für die grosse Mehrheit von diesen. Somit ist der Einheitsberufsoffizier in einer Rekrutenschule im Durchschnitt etwas jünger als früher. Seine Lebenserfahrung ist konsequenterweise entsprechend kleiner.

Negativer jedoch wirkt sich die mangelnde Milizerfahrung, die als praktische Führungserfahrung zu verstehen ist, aus: Die jungen Berufsoffiziere erleben selten Übungen auf Stufe Brigade. Sogar die praktische Erfahrung auf Stufe Bataillon weist viele Lücken auf. Mit der reduzierten Anzahl der Truppenkörper haben heute nicht mehr alle Berufsoffiziere die Aussicht, zu gegebener Zeit ein Bataillon zu führen.

These 1: Die Erziehung ist eine ständige Komponente der Ausbildung.

Die immer kleiner gewordene Lebenserfahrung verlangt, dass die Ausbilder ständig einen grossen Wert auf die Erziehung zu legen haben. Erziehung ist als Vermittlung von Werten wie gegenseitiger Respekt, gegenseitige Loyalität, freiwillig akzeptierte Disziplin, Auftragstreue, echte Kameradschaft usw. zu verstehen. Diese Werte sollen natürlich vom Ausbilder ständig vorgelebt werden.

These 2: Untere Kader (Stufe Zug und Einheit) sollen im Praktikum / praktischen Dienst eng und kompetent betreut werden.

Die jungen Zugführer und Einheitskommandanten sind in der Regel nicht in der

Lage – weil sie über zu wenig militärische Erfahrung verfügen – die gelernten Führungsgrundsätze und Führungsprozesse selbständig umzusetzen. Deswegen sollen sie betreut werden. Man spricht auch von Coaching. Leider fehlt das klare Verständnis dafür. Betreuen bedeutet nicht, klare Weisungen zu erteilen, Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen oder noch Ratschläge zu erteilen. Betreuen bedeutet: führen lassen, auch Fehler machen lassen (solange die Unterstellten nicht gefährdet werden), beobachten ohne sich kontinuierlich einzumischen – und danach besprechen sowie die Lehren im Gespräch ziehen. Betreuen ist sehr zeitaufwendig und verlangt eine gewisse Erfahrung.

These 3: Die künftigen militärischen Führer aller Stufen sollen die Führungsprozesse und die Führungstätigkeiten wirklich verstanden haben. Deren Verwendung als Rezept oder Checkliste genügt nicht.

Diese These ist mit der These 10 eng verbunden. Hier soll erklärt werden, wie «verstanden» zu verstehen ist. Am Ende einer Übung ist es in der Regel klar, was wann und wie gemacht worden ist (was die Führung anbelangt). Dies genügt aber nicht. Die Führungsprozesse und -tätigkeiten sind erst wirklich verstanden, wenn sie selbständig in einer völlig neuen Situation korrekt umgesetzt werden können. Die Führungstätigkeiten sind als Führungsphilosophie konzipiert worden; sie dürfen nicht als einfache Checkliste verkauft werden.

These 4: Das Schwergewicht der Ausbildung soll vermehrt auf die Führung einer Aktion gelegt werden, nicht bloss auf deren Planung.

Mit der früheren Massenarmee (Armee 61) war die Planung einer Aktion entscheidend. Man konnte praktisch das Land halten (die Schweiz als Stützpunkt). Heute verfügt ein Kommandant über weniger Mittel und in der Regel über einen grösseren Einsatzraum. Er muss in seinem Entschluss die nötige Flexibilität sicherstellen, um seine Handlungsfreiheit zu behalten. Um erfolgreich zu sein, muss dieser Kommandant die entsprechenden Voraussetzungen in seinem Entschluss geschaffen haben. Aber dies genügt nicht. Die Führung während der Aktion bestimmt den Erfolg.

These 5: Die fehlenden Truppenübungen Stufe Grosser Verband (Brigade oder Territorialregion) sollen durch Stabsübungen inklusiv Führungsphase auf dem Simulator kompensiert werden. Solche Übungen haben jährlich zu erfolgen.

Dass jeder Grosse Verband alle drei oder vier Jahre anlässlich einer Volltruppenübung trainiert werden kann, wird wahrscheinlich aus den verschiedensten Gründen ein Wunsch bleiben. Die Führungsfähigkeiten sollen aber unbedingt sichergestellt werden. Nur jährliche Stabsübungen erlauben es, diese Fähigkeiten zu erreichen und zu erhalten. Diese Übungen sollen mit einem modernen Simulator unterstützt werden, so dass die sogenannte «Führung im Einsatz» nicht zu kurz kommt. Mit dem Simulator sollen nicht nur konventionelle Militäreinsätze, sondern auch Situationen unterhalb der Kriegsschwelle dargestellt und gestaltet werden. Die Kaderweiterbildung soll höchste Priorität haben; zu behaupten, dass die Diensttage dafür fehlen, ist eine dürftige Argumentation.

These 6: Ab Stufe Einheit sollen alle Kader die Mechanismen der Abwehr eines militärischen Angriffs sowie jene der Einsätze unterhalb der Kriegsschwelle zu Gunsten der zivilen Behörden beherrschen. Sie sollen ebenfalls die Rolle und die Prozesse der Luftwaffe in den beiden Situationen begriffen haben.

Die Kader ab Stufe Einheitskommandant sollten polyvalent ausgebildet werden. Die Abgrenzung zwischen Schutz- und Kampfaufgaben ist auf dem Papier einfach festzulegen. In der Realität kann sich – mindestens örtlich und zeitlich beschränkt – eine Situation sehr rasch (innert weniger Stunden) verändern. Der betroffene Kommandant soll in der Lage sein, sich entsprechend anzupassen. Die Truppe wird aus Zeitgründen nur für den Primärauftrag ausgebildet. Je nach Situation soll also vor einem Einsatz Weiterausbildung betrieben werden. Es ist zu spät, wenn der Einheitskommandant (und seine Vorgesetzten) erst zu diesem Zeitpunkt mit einem neuen Verfahren konfrontiert werden. Sie müssen unbedingt in der Kadergrundausbildung mit der ganzen Palette der möglichen Armeeeinsätze vertraut gemacht werden.

These 7: Die Gruppenchefs (direkte Ausbilder) sollen auf einen Lehrgang gründlich vorbereitet werden.

Dies ist die Konsequenz der kleineren Führungserfahrung in einer Milizfunktion. Diese Vorbereitung soll nicht nur methodische Hinweise beinhalten; sie soll vor allem die Gelegenheit bieten, sich wieder mit Führungsgrundsätzen und mit der Doktrin vertraut zu machen.

These 8: In der Ausbildung der Kader Stufe Bataillon sollen die Gruppenchefs praktische Erfahrung auf dieser Stufe haben. Der Lehrgangskommandant soll seinerseits praktische Führungserfahrung auf Stufe Brigade haben.

Es geht hier um die Glaubwürdigkeit der Ausbildung. Die Kaderlehrgänge der Schweizer Armee sind auf die Praxis ausgerichtet. Eine reine akademische Ausbildung ist falsch. Mit dieser These stellt sich das Problem der zur Verfügung stehenden Ausbilder. Wenn sich die Anzahl Bataillone und Brigaden ständig reduziert, woher sollen sie kommen? Echte Führungserfahrung lässt sich nur erwerben, wenn man selber führt! Eine zu kleine Armee erlaubt also nicht mehr eine Schweizerische Kaderausbildung mit erfahrenen Ausbildern. Sollen unsere Milizkader zukünftig im Ausland ausgebildet werden?

These 9: Die Kaderausbildung soll regelmässig durch Beiträge der Doktrin und der Forschung (Militärstrategie, Militärgeschichte usw.) alimentiert werden.

Die militärischen Verfahren sind heute regelmässig anzupassen. Die Entwicklung der Technologie, die Entwicklung der Gesellschaft, die politischen Umwälzungen zwingen uns dazu. Die Ausbildungsbeauftragten können nicht in eigener Regie alle diese Veränderungen in die Ausbildung einfliessen lassen. Spezialisten der Doktrin und der Forschung sollen diese Veränderungen erkennen und in für die Ausbildung brauchbare Elemente umsetzen.

These 10: Die Vermittlung von Grundlagen und die Behandlung von Fallstudien (Übungen) sollen ausgeglichen sein. Das Prinzip «learning by doing» genügt nicht mehr.

Die immer grössere Komplexität der militärischen Aktionen und der Führungsprozesse erlaubt nicht mehr, dass man nur mittels Fallbeispielen / Übungen die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten erwirbt. Unsere Kaderausbildung soll praxisbezogen bleiben. Die Grundlagen dürfen dabei nicht vernachlässigt werden (siehe auch These 3). ■

Divisionär
Daniel Roubaty
Kommandant HKA
AAL
6000 Luzern