

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 140 (1995)
Heft: 6-7

Artikel: Divisionär Roulier, Kdt F Div 3, fasst sein Divisionsrapport 1995 zusammen
Autor: Roulier, Alfred
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-345544>

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: 11.01.2026

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

Divisionär Roulier, Kdt F Div 3, fasst sein Divisionsrapport 1995 zusammen¹

Dans une rubrique «L'invité alémanique», nous donnerons la parole, deux ou trois fois par année, à des personnalités alémaniques, en priorité à celles qui font partie du corps d'armée de campagne 1. Pour les responsables de la *RMS*, il s'agit de rappeler aux lecteurs suisses romands l'existence de la Felddivision 3 bernoise et des très nombreux soldats et cadres alémaniques qui servent dans des formations romandes. C'est sans doute grâce à eux que l'on n'a jamais senti de «Röschtigaben» au corps d'armée de campagne 1. (Rédaction)

Die Armee 95 ist heute genau vierzehn Tage alt. Manches ist gut unterwegs und doch besteht noch keine Garantie, dass die Reform wirklich leben wird. Grosse Schritte hin zur Glaubwürdigkeit sind noch nötig. Ich will deshalb in diesem Rapport zuerst kritische Fragen zur Miliz stellen – nicht um sie abzuschaffen, sondern um sie zu verbessern –, dann die Stärken von Berufsgruppen untersuchen und schliesslich die Konsequenzen für unsere Ausbildung in den Fortbildungsdiensten der Truppe (FDT) ziehen.

Von der Bedrohung der Miliz

Unsere Armee steht dauernd in einem Spannungsfeld zwischen Traditionen und nüchterner Funktionalität, zwischen Folkloristen und Pragmatikern. Es ist nicht einfach, sich auf dieser Spannungsskala einzupegeln. Die Mystifizierung der Miliz ist deshalb gefährlich, weil sie bald einmal ein Eigenleben

fristet und die Armee als Armee einfriert. Man steht zwar für die Armee ein, weiss aber nicht recht für welche. Reine Mystifizierung schadet, weil die Jungen, wenn Glaubwürdigkeit und Qualität fehlen, innerlich kündigen. Das schreibe ich dem 1000-Diensttage-Veteranen auf seine Fahne. Ohne Emotionales, ohne Mythen fehlt aber die Lebendigkeit. Das schreibe ich dem modernen jungen High Tech Soldaten auf seinen Laptop. Und noch dies: gute Bräuche eines alternen Obersten kann ein junger Zugführer als Zumutung empfinden, in den Selbstverständlichkeiten eines Leutnants hingegen kann ein Oberst Verleumdung sehen.

Die Randbedingungen werden immer schwieriger. Da wäre zuerst die noch kürzer gewordene Ausbildungszeit zu nennen. Es geht nicht darum, den Entscheid zum Zweijahresrhythmus zu kommentieren, sondern darum, die Konsequenzen aus den

Gesetzen der Lernkurve zu ziehen.

Wir sind sicher, dass zwischen den Diensten die Fertigkeiten abnehmen. Wieviel ist nicht bekannt, den Anfangs- und Endpunkt sind kaum definiert und es fehlen häufig die Messverfahren. Im Dienst erwarten wir einen Wiederaufschwung, aber wir sind nicht sicher, ob wir den Sollwert wieder erreichen. Entscheidend ist nun, nicht über den Abfall der Lernkurve zu lamentieren, sondern sich um einen rasanten Wiederanstieg im Dienst zu kümmern. Dies aber ruft nach anderen Organisationsformen als bisher üblich waren.

Dann wäre der wachsende Toleranzverlust des zivilen Umfeldes zu nennen. Gemeint sind nicht mehr Armeegegner oder andere Sicherheitsanalphabeten sondern die schiere räumliche und zeitliche Dichte des zivilen Lebens. Wo wir als Armee auch immer sind, greift es über auf unseren Uebungsraum. Man

¹ Gehalten am 14.1.95 im Berner Casino vor allen Offiziere der Division.

kann in Feldverhältnissen kaum mehr realistisch trainieren.

Die anwesenden Rektoren der Bernischen Mittelschulen und die Direktoren Bernischer Betriebe haben mit uns, der Berner Division, etwas Gemeinsames: wir haben es alle mit der Elite der Gesellschaft zu tun. Wenn nun aber diese Elite die Miliz nicht mehr trägt, indem sie der Rekrutenschule und der Weiterausbildung ausweicht, können wir die Armee 95 vergessen. Ich sage hier bewusst einmal provokativ: die allgemeine Wehrpflicht ist eine Bürgerpflicht, für Mittelschüler ist sie freiwillig.

Ich bitte ferner die Betriebsdirektoren zum einen mit anzukämpfen gegen die hartnäckigen Clichés über den Gegensatz zwischen ziviler und militärischer Führung. Zum andern möchte ich sie für den mittelfristigen Return sensibilisieren, den sie mit jüngeren Offizieren erwerben. Dabei geht es um die Bewertung wahrer Führungspraxis. Nicht um gruppendynamische Meisterschaft, sondern um anspruchsvolle, stressige Führung in den Betrieben. Schliesslich sei festgehalten, dass es trotz unzähliger Consultingfirmen weltweit nur eine Problemlösungssystematik gibt. Wir in der Armee nennen sie Entschlussfassung, und es gibt bei uns kaum etwas, das konsequenter einge-drillt wird.



Von den Stärken der Profis

In die Debatte über einen allfälligen Wechsel von der Miliz hin zu Berufstruppen will ich nicht eingreifen. Unbestritten ist aber, dass, rein militärisch gesehen, ein Verband von Profis einem vergleichbaren Verband von Milizsoldaten überlegen ist. Wo und weshalb?

Eine Berufstruppe verfügt über nahezu beliebig viel Zeit. Sie kann die Perfektion ausfeilen und ist darum aus dem Stand einsatzbereit.

80% der Perfektion erreicht man in 20% der Zeit. Bis zur vollen Perfektion dauert es noch viermal so lang. Berufstruppen können es sich leisten, an den letzten mühsamen 20% herumzufeilen. Die Kriegserfahrung lehrt, dass das Ueberleben oft von Details abhängt, welche man in diesem Perfektionsband erworben hat. Profis sind in der Lage, Fertigkeiten bis zum Geht-nicht-mehr endlos zu repetieren. Profis können realistische Uebungen von langer Dauer durchführen. Professionell heisst, von den Qualitätszielen auszugehen und die Randbedingungen anzu-

passen und nicht umgekehrt. Professionell ist man, wenn man den Mut zum Einfachen, zur Monotonie und zur Standardisierung aufbringt.

Neue Ausbildungsgrundsätze anwenden!

Die bisher in den FDT befolgten Ausbildungsgrundsätze sind nicht mehr zeitgemäss: die Kriegstüchtigkeit aus dem Stand – die Ausbildung in Kampfstrukturen nach Ordre de bataille – durch die Truppenkader – nach dem Prinzip der Auftragstaktik – in Feldverhältnissen. In dieser Zusammenfassung möchte ich nur auf die Problematik der Auftragstaktik eintreten: so viele Kommandanten – so viele Ausbildungsschwergewichte, Übungskonzepte und Checklisten. Die vom Prinzip der Auftragstaktik ausgelösten Zielsetzungskaskaden sind fragwürdig. In Tat und Wahrheit muss eine Einheit in jedem Wiederholungskurs mehr oder weniger dasselbe trainieren und deshalb könnte eigentlich der Divisionskommandant die Picassos bis auf wenige weisse Felder fixfertig vorgeben. In den weissen Feldern aber würden von den Kommandanten Verbandsübungen und Erlebnistage eingebaut. Anstelle von mühsamen Zielfindungen unterstützen wir besser eine weitgehende Standardisierung, welche die Ziele direkt verwirklicht ohne sie explizit zu nennen.

Zu Recht sind mit Armee 95 die bekannten drei Ausbildungsgefässe eingeführt worden. Allerdings kommt es jetzt sehr darauf an, was in welches Gefäss gehört. In Anlehnung an die 20/80 Regel stellt das dritte Gefäss das Perfektionsband dar, und es ist wichtig, nicht ständig mit einem Auge dorthin zu schielen, währenddem man sich mit dem 80% Block beschäftigt.

Schliesslich zwingt uns auch die enorm erweiterte Simulationstechnik zu neuen Ausbildungsformen. Die Arbeit an und mit Simulatoren ist zeitintensiv und beinhaltet alle neuen Ausbildungsgrundsätze: wenig, dafür gründlich; auf bester Infrastruktur; durch Experten angeleitet; standardisiert und modulisiert; in Leistungsklassen.

Wir sind in der Felddivision 3 dabei, unter Beizug aller Quellen und durch eigene Beiträge, einen Katalog von Gefechtsstandards aufzubauen. Daraus werden Trainingsmodule abgeleitet. Zurzeit sind deren 16 vorbereitet und zwar: 4 Stufen Kampf im überbauten Gebiet, 4 Module Wachttechnik, 2 Stufen Combatausbildung, Schiesskino, Gefechtsdrill nach der Behelf für Übungsleiter-Methodik des Bundesamt für Infanterie, Computerunterstützte für Feuerleitung Organe, ein Entschlussfassungsparcours und 2 Gefechtstrainingsmodule. Für die Umsetzung bei der Truppe steht ein Pool von zurzeit 45 Hilfsinstruktoren bereit. Zu jedem Modul gibt es eine Dokumentation

und oft auch ein Mustervideo. Diese Module werden auf Bataillon/Abteilung zentralen Plätzen unter waffenplatzähnlichen Bedingungen unterrichtet.

Die Gefechtsstandards aber sollen in Form von normierten Kompanieübungen trainiert werden. Zurzeit stehen deren zwei zur Verfügung, die Übung «ATTACCO» (aktive Verteidigung der verstärkten Füsilierkompanie) und die Übung «SECURO» (Strassensperre als Kompanieaufgabe).

Und die Kommandanten? Standardisieren und Zentralisieren heisst doch ohne Wenn und Aber Verzicht auf Freiheiten in der Gestaltung der Ausbildung. Dazu gibt es zweierlei zu sagen: erstens ist keine Rede davon, dass Ihr Kommandanten aus der Verantwortung entlassen werdet. Zwar gibt die Division Inhalte, Methode und Infrastruktur vor. Euch verbleibt die Organisation und Durchführung und da verbleiben gewiss genug Führungsaufgaben. Zweitens müsst Ihr Kommandanten vermehrt selber antreten zum Training im Kampf der verbundenen Waffen und in der Meisterung von Krisenlagen. Die Führungssimulatoren eröffnen hier eine neue Dimension, und der Zeitbedarf ist derart, dass Ihr noch darüber froh sein werdet, dass Euch die Truppe für die Ausbildung bis Stufe Zug abgenommen wird.

Divisionär Alfred Roulier