

# Vorgaben und Controlling sind die Eckpfeiler der Ausbildungsführung

Autor(en): **Kaiser, Thomas**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **175 (2009)**

Heft 12

PDF erstellt am: **14.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-418>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Vorgaben und Controlling sind die Eckpfeiler der Ausbildungsführung

Der Chef der Armee hat die Erfordernisse für die Grundbereitschaft der Stäbe und Verbände neu festgelegt. Sie gelten ab 2011 und umfassen verbindliche Vorgaben für die Ausbildung sowie Eckwerte für das Personal, die Logistik und die Führung. Dieser Beitrag erläutert die Vorgaben für die Ausbildung und zeigt, wie mit einem Ausbildungscontrolling die Zielerreichung überprüft und allfällige Steuerungsmassnahmen eingeleitet werden können.

Thomas Kaiser

Das heutige System der Bereitschaft geht davon aus, dass die Armee nicht alle Leistungen in der gleichen Zeit erbringen muss. Daher wird unterschieden zwischen der Grundbereitschaft, d. h. dem «Muss heute», und der Einsatzbereitschaft, d. h. dem «Soll bei Einsatzbeginn». Die Grundbereitschaft wird vom CdA unter Berücksichtigung der Vorgaben des Leistungsprofils (Grafik 1) definiert. Sie bezeichnet den von einem spezifischen Auftrag unabhängigen Zustand der Armee bezüglich Personal,

Ausbildung, Logistik und Führung, der dauernd zu erreichen und zu erhalten ist.

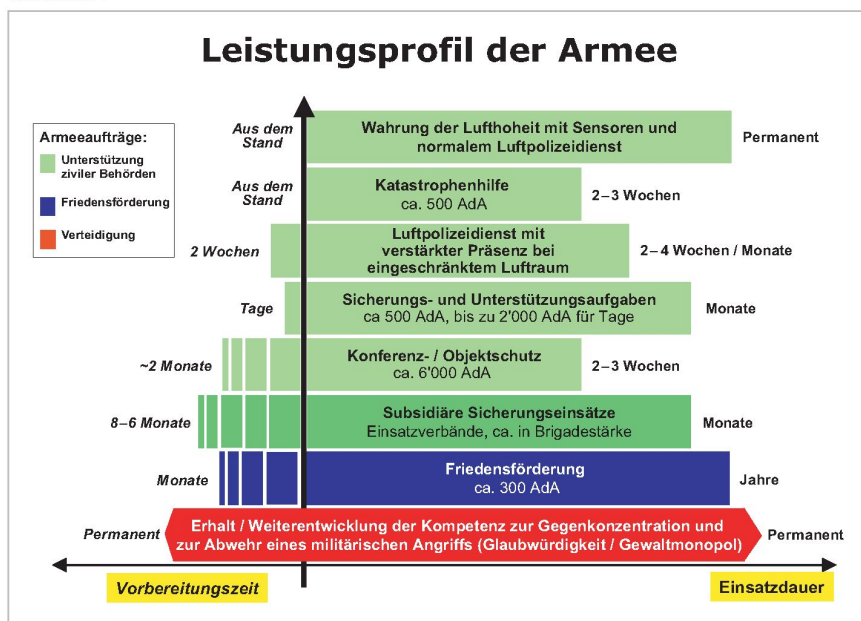
Manche Leistungen wie beispielsweise Katastrophenhilfe muss die Armee aus dem Stand erbringen können – in diesem Fall sind Grund- und Einsatzbereitschaft identisch. Andere Leistungen lassen sich erst nach einer einsatzbezogenen Ausbildung (EBA) von einigen Tagen bis Monaten sicherstellen. Die dafür maximal zur Verfügung stehende Vorbereitungszeit weist das Leistungsprofil der Armee ebenfalls aus.

## Stäbe und Verbände sind Modulbausteine

Die Erfordernisse für die Grundbereitschaft werden für sogenannte Modulbausteine (MBS) definiert. Als solche

werden die Stäbe und Verbände betrachtet, die zusammen die Schweizer Armee bilden. Die Stäbe der Direktunterstellten des Chefs der Armee (CdA), die Stäbe Grosse Verbände, die Stäbe Lehrverbände, sowie die Bataillone, Abteilungen und Geschwader ergeben insgesamt über 120 unterschiedliche Typen von Modulbausteinen. Deren spezifische Leistungen sind für jeden Typ (z. B. Inf Bat, Pz Bat, Log Bat) einzeln definiert. Dieser Ansatz trägt den verschiedenen Aufgaben Rechnung und erlaubt es zugleich, massgeschneiderte Einsatzverbände zu bilden. Ferner werden auf diese Weise jene Erfordernisse bezüglich Personal, Ausbildung, Logistik und Führung festgelegt, die der jeweilige Formationstyp als Vorgaben gemäss Leistungsprofil der Armee zu erbringen hat.

Grafik 1: Das Leistungsprofil der Armee zeigt die maximal und gleichzeitig zu erbringenden Leistungen der Armee samt jeweiliger Vorbereitungszeit und verlangter Einsatzdauer.



## Messbare Ausbildungsvorgaben und Ausbildungscontrolling

Für jeden MBS werden die in der Grundbereitschaft erwarteten Fähigkeiten vom Leistungsprofil abgeleitet und bis zur Stufe Zug mit einer Skala von Qualitätsstandards definiert (Grafik 2). Checklisten und Messkriterien ermöglichen die Beurteilung der diversen Fähigkeiten. Spätestens ab 1.1.2011 sind in den Stäben der Grossen Verbände und in den Truppenkörpern nur noch Inhalte auszubilden, die in den MBS vorgegeben sind. So lassen sich Ausbildungszeiten noch gezielter nutzen, Überkapazitäten in der Grundbereitschaft vermeiden und schliesslich auch Kosten sparen. Die Kommandanten leiten ihre Ziele und Schwergewichte im Sinne der Auftrags-taktik aus den Ausbildungsvorgaben der Armee ab.

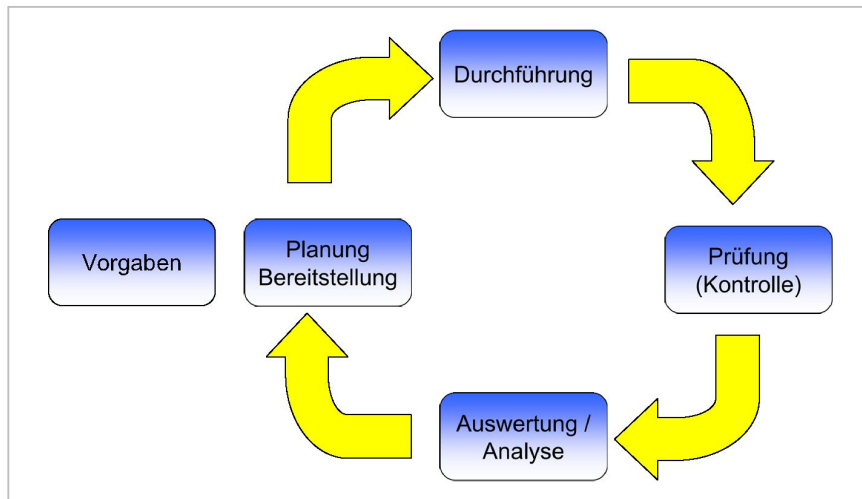
### Controlling

Ausbildungsvorgaben ohne Controlling haben keinen «Biss». Daher wird gemäss einem Entscheid der Armeeführung (Chef der Armee zusammen mit seinen direktunterstellten Chefs und Kommandanten) im Verlauf der nächsten Jahre in der ganzen Armee ein einheitliches Ausbildungscontrolling eingeführt. Es soll die Prozessschritte der Ausbildung (Vorgaben, Planung, Durchführung, Erfolgskontrolle und Auswertung) unterstützen und damit eine effektive Ausbildungssteuerung ermöglichen (Grafik 3).

Neben den Verbandsleistungen erfasst das Controlling auch die vom einzelnen Armeeingehörigen (AdA) geforderten Fähigkeiten. Die erbrachten Leistungen in der Ausbildung werden beim einzelnen AdA ab RS-Beginn und bei den Verbänden in den Wiederholungskursen systematisch erfasst; sie bleiben für die zuständigen Verantwortungsträger im Armeehauptquartier sowie in den Schulen und Kursen während Jahren einsehbar. Damit werden Stärken und Schwächen sowohl von Verbänden wie auch von einzelnen AdA transparent. Die erfassten Daten lassen sich zu stufengerechten Informationen verdichten, was Rückschlüsse auf die Bereitschaft der Armee ermöglicht und die gezielte Schliessung von Ausbildungslücken vereinfacht. Dem Schutz dieser sensiblen Daten wird dabei die nötige Beachtung geschenkt.

Werden Lücken erkannt, müssen auch Taten bzw. Steuerungsmassnahmen folgen.

Grafik 3: Die Prozessschritte der Ausbildung.



	Z	Kp	Bat	1	2	3	4	5
<b>Der MBS kann</b>								
<b>In der Existenzsicherung und in der Raumsicherung:</b>								
<b>schützende Aufgaben:</b>								
• schützen	X	X	X			X		
• Personen, Objekte, Räume überwachen, sichern oder bewachen (Objektschutz: 1–2 Objekte/Kp, 3–7 Objekte/Bat; Schutz von Grenzabschnitten: 10–20 km²/Kp, 20–50 km²/Bat; Raumüberwachung/Aufklärung: 10–30 km/Kp (je nach Gel), 30–80 km/Bat)	X	X	X			X		
• Präsenz markieren	X	X	X				X	
• Massnahmen der zivilen Behörden unterstützen	X	X	X				X	
• mit Reserve intervenieren		X	X			X		
• absperren	X	X				X		
• sperren/stoppen	X	X				X		
• Zutritt kontrollieren	X						X	
• abriegeln		X	X			X		
• verhindern		X	X			X		
• suchen	X	X				X		
<b>stabilisierende Aufgaben:</b>								
• Zutritt verhindern/gestatten	X						X	
• Patrouillen/Eskorten durchführen	X	X					X	

Grafik 2: Auszug aus MBS Inf Bat (Spalte 1: wird erst in der EBA ausgebildet; Spalte 2: nur Kader werden ausgebildet (bspw Fhr Sim, ELTAM); Spalte 3: nach 2 Wochen WK bzw EBA bereit; Spalte 4: nach 3 Tagen WK bzw EBA bereit; Spalte 5: ohne EBA bereit).

gen. Hat ein Verband seine vorgegebenen Ausbildungsziele nicht erreicht, lassen sich auf der zuständigen Kommandostufe die Ursachen analysieren. Lag es an der mangelnden Ausbildungsinfrastruktur oder an den spezifischen Aufträgen (z. B. auftragsfremde Einsätze zugunsten ziviler Veranstaltungen)? Fehlten die notwendigen Ausbilder? Je nach Ursache kann der Verband in den Folge-

jahren mit Auflagen für die Ausbildung versehen oder besonders unterstützt werden.

Die Transparenz bei der Leistungsfähigkeit von Stäben und Truppen dient auch dazu, bei der Zusammenstellung eines Einsatzverbandes im Hinblick auf einen Einsatz die am besten geeigneten Formationen zu bestimmen. Ein klar erhobener Ist-Zustand der Grundbereitschaft ermöglicht letztlich die gezielte Planung der einsatzbezogenen Ausbildung (EBA), um bei Bedarf zeitgerecht und ressourcenoptimiert die Einsatzbereitschaft zu erreichen.

Der Erfolg des Ausbildungscontrollings steht und fällt mit seiner Akzeptanz an der «Ausbildungsfront». Das neue Werkzeug muss deshalb einfach bedienbar sein, einen eindeutigen Mehrwert für die Anwender darstellen und den damit verbundenen administrativen Aufwand minimieren.

Mit der Einführung in den Schulen kann frühestens gegen Ende 2010 und in den Kursen im Verlaufe des Jahres 2011 gerechnet werden. ■



Oberst i Gst  
Thomas Kaiser  
Führungsstab der Armee  
J7 (Chef Ausbildung)  
3003 Bern