Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 175 (2009)

Heft: 06

Artikel: Führungsausbildung : Appell an ein umfassendes Doktrinverständnis

Autor: Arnold, Michael

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-318

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: 15.07.2025

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

Führungsausbildung: Appell an ein umfassendes Doktrinverständnis

Nicht alle Militärsachverständigen sahen in der Armee XXI einen gelungenen neuen Wurf: Machbarkeit, Ausrichtung und Aufgaben bzw. Aufträge wurden teilweise heftig in Frage gestellt. Doch auf den 1.1.04 traten Führungsgrundlagen in Kraft, wie sie die Armee noch nie gesehen hatte. Als Teil einer umfassenden Militärdoktrin haben sich diese Führungsreglemente (mit zwei Ergänzungen) bis heute bestens bewährt. Das ist auch ein Erfolg der Ausbildung – und ihrer nicht unwichtigen Rolle in der Doktrinweiterentwicklung.

Michael Arnold, Redaktor ASMZ

Begriffliche Annäherung an «Doktrin»

«Doktrin» ist ein Begriff, der mehrere Deutungen kennt: von wissenschaftlicher Lehre über die zum Glaubenssatz verhärtete Meinung bis zu politisch-programmatischen Grundsätzen wie z.B. der Breschnew-Doktrin. Die Ambivalenz zwischen dem als Grundsatz Anerkannten und der drohenden Sanktionierung von Abweichungen ist gegeben. Zur Zeit ihrer Ableitung unbestrittene, besonders in der Militärgeschichte oft blutig erworbene Erkenntnisse, können später zum «Dogma» werden. Aussagen mit dem Anspruch auf absolute Gültigkeit, die nicht weiter zu hinterfragen, sondern einfach zu befolgen sind, z.B. das Dogma der Vernichtungsschlacht. Und da sind wir beim Gehorsam, einer Kardinaltugend des Soldaten, angelangt. Das Befolgen von Vorschriften ist immer auch eine Frage der Disziplin. Diese kann so weit gehen bzw. verlangt werden, dass Mitdenken und Mitverantwortung entfallen – mit bekannten Folgen.

Doktrin ist also nicht Dogma, aber auch nicht unverbindliche Empfehlung. Sie verlangt eine stufengerechte inhaltliche Auseinandersetzung und auch Abgrenzung zu dem, was eine vernünftige Lagebeurteilung als bessere Alternative zu Tage fördert. Das war schon immer so. Doch kann man die Ausnahme nicht zur Regel erklären, weil sonst entweder die mit der Doktrin verbundenen militärischen Bereiche wie Organisation, Ausbildung, Material und Personal nicht mehr aufeinander abgestimmt wären oder weil die fehlende Unité de doctrine zu einem letztlich unkontrollierbaren weil willkürlichen Einsatz führen würde.

Militärdoktrin und Führungsreglemente der Armee

Der 1938 zurückgetretene deutsche Generalstabschef des Heeres, Generaloberst Ludwig Beck, pflegte zu sagen, dass, wer klare Begriffe habe, führen könne. Begriffe sind tatsächlich Teil einer geistigen Struktur, eines Ordnungsprinzips – aber auch eines Verständnisses der Dinge. Erst recht die Armee als Machtinstrument des Staates muss über ein gemeinsames Verständnis bei der allfälligen Anwendung militärischer Gewalt verfügen, es fördern und stetig weiter entwickeln.

In der Schweizer Armee wird explizit nur ein Doktrinbegriff definiert:

«Militärdoktrin» – Fundamentale Prinzipien, nach denen die Armee oder Teile davon ihre Aufgaben zur Erreichung der nationalen Ziele erfüllen. Diese Prinzipien sind bindend, bedürfen aber in der praktischen Umsetzung der situativen Überprüfung. Die Militärdoktrin gibt gleichzeitig die Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung der Armee vor.

Die Ausbildung in Kaderschulen hat sich vor allem mit dem ersten Begriffsteil zu befassen. Die Doktrinvorgaben für Führung und Einsatz sind in den vier Führungsreglementen der Armee festgehalten: Führungs- und Stabsorganisation (FSO); Operative Führung (OF); Taktische Führung (TF); Begriffe. Die drei ersten Reglemente weisen ausdrücklich darauf hin, dass die Armee ihre Beiträge zur Sicherheit des Landes in einem rasch wandelnden Umfeld zu leisten habe. Dazu müssten sich die Bereiche Doktrin, Struktur, Ausbildung, Technologie und Ausrüstung permanent weiter entwickeln, was auch zur Revision der Führungsreglemente führen könne.

Letzteres ist bereits geschehen in den beiden Ergänzungen von 2007 zur Raumsicherung (OF, TF). Dabei wird der Operationstyp «Raumsicherung» mit seinen Inhalten präziser im Einsatzspektrum der Armee eingebettet. Dazu brauchte es nebst vertiefter politischer Abstimmung die Erfahrungen und Lehren nicht nur aus Einsätzen, sondern auch aus der Doktrinvermittlung bzw. -umsetzung in der Ausbildung. So hat die HKA ab 2004 mit der Führungssimulator-Übung SIEGFRIED Massstäbe im Training von Führung, in der Zusammenarbeit Zivil / Militär und im Verständnis der Raumsicherung gesetzt.

Rolle der HKA in der Doktrinvermittlung

Das aktuelle Leitbild der HKA «Wir formen Spitzenkader» spricht explizit von der Verpflichtung zu den Werten des Dienstreglementes (DR) sowie der Befähigung der Kader zur Ausübung ihrer Funktion unter Einsatzbedingungen. Daraus ergeben sich mehrere doktrinrelevante Bereiche für eine Kaderschule, die primär Führungsausbildung zu leisten hat:

1. Führungsdoktrin: Werte/Verständnis

Diese besteht aus einem Teilbereich «Werte/Verständnis», enthalten im DR (vgl. ASMZ April 2009), sowie aus einem Teilbereich «Prozesse / Organisation», enthalten in der FSO. Aus dem DR soll hier nur ein Aspekt herausgegriffen werden: Führung durch Zielvorgabe. Auch als «Auftragstaktik» bezeichnet, soll dieses Führungsprinzip das Mitdenken und die

Selbsttätigkeit auf allen Stufen fördern. Dabei können gleich zwei für die Führung zentrale Bereiche gestärkt werden: die Motivation durch Eigenverantwortlichkeit sowie der Wille zur Zielerreichung durch aktive Mitgestaltung. Unter dem Aspekt der Qualität militärischer Problemlösungen und menschenorientierter Führung kann das unschätzbare Potenzial der Milizkader fruchtbar genutzt werden. Immer wieder stellt der Autor fest, wie die Auftragstaktik bei der Führungsausbildung ziviler Kader in der Armee (TRANSFER-Kurse) äusserst positiv aufgenommen wird, wie intensiv Fragen zu den Werten in der Führung gestellt werden.

Werte und ihre Umsetzung in der Führung müssen zwar vorgelebt, können aber nicht ohne historischen Kontext vermittelt werden. Die HKA legt deshalb Wert auf militärgeschichtliche Exkurse, die bei der gebotenen Kürze «Leadership» fassbar machen sollen – und damit die Kader anspornen, sich auch ausserhalb des Militärs mit grundlegenden Fragen der Führung zu beschäftigen.

2. Führungsdoktrin: Prozesse/Organisation

Nicht zu Unrecht liegt das Schwergewicht in der Ausbildung höherer Kader im «Management der Führung». Die Doktrinvorschriften sind in diesem Teil heute besonders ausführlich. Warum? Gab es noch in der Truppenführung 69 nur einige Ziffern, die sich den prozessualen und organisatorischen Aspekten der Führung widmeten, so kannte die Armee 95 erstmals ein Reglement unter den Titel «Führung und Stabsorganisation». Für Armee XXI brauchte man nur eine Überarbeitung bzw. Ergänzung vorzunehmen. Militärische Aktionsplanung, Aktionsführung, Aktionsnachbereitung (Lehren) auf der Basis der Stabssteuerungs-, Support- und Controllingprozesse sind mustergültig umschrieben. Was tut wann der Kommandant, was sein Stab, welche Rapporte finden in welcher Phase statt: Ein Regelwerk bewährter, logisch durchdachter Schritte komplexer Führungstätigkeiten, das aber nicht l'art pour l'art ist, sondern pragmatisch gewachsen. Dabei ist die Problemerfassung ein entscheidender erster Schritt. Die Führungsausbildung muss daher den Blick schärfen, dass das Richtige in der verfügbaren Zeit angepackt und einer brauchbaren Lösung zugeführt wird – wenn möglich im Dialog mit Unterstellten und Vorgesetzten.

Nicht zu vergessen: Ab der Führungsebene Einheit und darunter verfügen

Übung an der Generalstabsschule: Beübter und Übungsleiter ringen an der Karte um die Idée de manœuvre. Foto: Gst S.

Chefs über keine Stäbe. Sie stehen «allein», sie müssen oft kurzfristig entscheiden, direkt Verantwortung übernehmen. Und hier kommt ihnen unsere Führungsdoktrin mindestens indirekt zu Hilfe, weil sie explizit vorsieht, dass der Chef in gewissen prekären Lagen intuitiv (aufgrund seiner Erfahrung) entscheiden können muss. Die Ausbildung muss auch diesen Fall Ernst nehmen, d. h. Erfahrungen vermitteln, Lernen aus Fehlern ermöglichen und wo möglich so selektionieren, dass das erforderliche Standvermögen und die Umsicht bzw. Flexibilität gegeben sind für einen Fall, der viel öfters eintritt als man wahrhaben möchte.

3. Einsatzdoktrin

Einsatzdoktrin beantwortet die Frage: Wie erfülle ich einen Auftrag im Einsatzspektrum der Armee inhaltlich, vornehmlich auf der taktischen Ebene. Das Reglement Taktische Führung (TF) hat diese Frage grundsätzlich zu klären, die Reglemente der Brigaden, Truppenkörper und Querschnittsbereiche haben die ergänzenden Antworten zu liefern. Die Kaderausbildung muss auch auf die einsatzbestimmenden Faktoren eingehen. Hier werden die Bilder vermittelt, welche letztlich den aktuellen Aufträgen der Armee zugrunde gelegt sind. Stimmige Szenarien und Problemstellungen sollen zu modellhaften Fallbeispielen führen, an denen im Unterricht die Einsatzdoktrin veranschaulicht, der Probe ausgesetzt und allenfalls optimiert werden soll.

Dies ist leichter gesagt als getan: Doktrinstelle HKA und Lehrkörper HKA sind bisweilen gröberen, auch doktrinalen Herausforderungen gegenüber gestellt. Im Bereich «Abwehr eines militärischen Angriffes» sind die Verhältnisse in der Ausbildung klärungsbedürftig. Noch gilt der Grundsatz, dass die Kaderausbildung am Operationstyp «Verteidigung» erstens für alle Truppengattungen/Dienstzweige und zweitens in der Abfolge der Einsätze der Armee gemäss Einsatzspektrum zuerst zu erfolgen habe. In Analogie zum soldatischen Grundhandwerk, bei dem die «Schiessausbildung» auch nicht an letzter Stelle stehen kann.

Es stellen sich aber Fragen in diesem Zusammenhang:

- Was heisst «Kompetenzerhalt» konkret für welche Kader, Stäbe, Verbände?
- Wie soll konkret «Verteidigung» ausgebildet werden angesichts der Problematik des dazu notwendigen Aufwuchses (welche Mittel werden als vorhanden bzw. welche Fähigkeitslücken werden als geschlossen vorausgesetzt)?
- Welche Rolle spielt dabei die HKA als Trainingszentrum für die Erlangung der geforderten Bereitschaft?

Sind wir bereit, ehrliche Antworten darauf zu liefern? Die Lehrgangsteilnehmer stellen Fragen, als Bürger in Uniform, als Berufsoffiziere. Wir können ihnen nicht ausweichen.

Schlussbemerkungen

Doktrin in der Führungsausbildung ist also ein vielschichtiges Thema. Es lohnt sich, darüber nachzudenken, was wem wie zu vermitteln ist. Soldaten und Kader müssen ja letztlich an das glauben können, was von ihnen verlangt wird. Und da geht es um Inhalte. Die HKA, ihre Doktrinstelle und die Lehrgangskommandos sind nicht die Treiber der Doktrin. Sie vermitteln sie, setzen sie in Übungen praktisch um und liefern Erkenntnisse ab. Auf 1. 1. 11 soll der kürzlich erlassene Befehl für die Grundbereitschaft Klarheit schaffen. Dies ist aus Sicht der Ausbildung sehr zu begrüssen. Denn unsere Armee ist wesentlich durch die Ausbildung, nicht durch konkrete Einsätze in allen Teilen des Spektrums, geprägt. Damit ergibt sich Glaubwürdigkeit eben vor allem aus einer überzeugenden Ausbildung, auf allen Stufen. Läge sie bei Kadern im Argen, wie wäre es dann erst beim Soldaten … Die HKA nimmt diese Herausforderung ernst – und weiss sich dabei mit allen ihren Partnern im gleichen Boot. ■