Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 182 (2016)

Heft: 7

Artikel: Kaderausbildung : solides Fundament : grosse Herausforderungen

Autor: Arnold, Michael

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-630272

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: 13.07.2025

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

Kaderausbildung: Solides Fundament – grosse Herausforderungen

Im Grunde genommen ist unbestritten: Schweizer Milizoffiziere werden in den Kaderschulen seit jeher gut auf ihre Funktionen vorbereitet. Das ist gewiss keine Selbstverständlichkeit angesichts der äusserst kurzen Lehrgänge. Doch es treten vermehrt Defizite auf: militärisches Vorwissen, aktuelles Konflikt- und Bedrohungsbild, Vorstellung vom Gefecht bzw. Einsatz, Doktrin und Taktik, Truppenführung – Bereiche, in denen wieder Fortschritte erzielt werden müssen.

Michael Arnold, Stv. Chefredaktor ASMZ

Im September 2013 hielt das Schweizer Stimmvolk nachdrücklich an der Wehrpflicht fest. Der Militärhistoriker Prof. Dr. Rudolf Jaun schrieb dazu:

«Damit wird eine im globalen Gegentrend liegende Entwicklung fortgesetzt: Die schweizerischen Streitkräfte werden weiterhin durch Staatsbürger gebildet, die durch die Wehrpflicht zu Ausbildungsdiensten verpflichtet und erst nach einem Beschluss des nationalen Parlamentes als Ganzes aufgeboten und für einen Einsatz bereit gehalten werden können. Die Weiterführung einer Wehrpflicht-Milizarmee bedeutet zugleich, dass diese Streitkräfte weiterhin grossmehrheitlich durch Milizoffiziere kommandiert und verwaltet werden. Damit wird ein tragendes Merkmal der Milizarmee weitergeführt, welches seit der Begründung von militärischen Bundesinstitutionen im frühen 19. Jahrhundert die schweizerischen Streitkräfte prägte.»[1]

Erfolge

Erfüllte Aufgaben

Die Rekrutierung und Ausbildung der Milizoffiziere – das zieht sich wie ein roter Faden durch die Geschichte – war immer eine zentrale Herausforderung. Schon die Gründerväter der Zentralschulen 1819 in Thun erkannten, dass es trotz Milizsystem gelte, mit den führenden stehenden Streitkräften bzw. Berufsarmeen ungefähr auf Augenhöhe zu bleiben. Ein Anspruch, dem man zwar nie oder höchstens verspätet gerecht wurde (Aufrüstung in Weltkriegen), der aber anspornte, das Beste daraus zu machen. Insbesondere der Wille zur «Verteidigung», aber auch massgeschneiderte Kampfkonzepte, hervorragende Waffen und insbesondere die intensivierte Ausbildung im eigenen Einsatzraum waren Schlüssel zum (letztlichen) Erfolg.

Helvetischer Pragmatismus

Was die Kaderausbildung betrifft, gilt festzuhalten, dass sie Abbild ihrer jeweiligen Epoche war – und auch deren Führungsverständnis vermittelte. Den traditionell französisch geprägten Elementen der Ära General Dufours folgten unübersehbar preussisch-deutsch geprägte und später amerikanische Elemente (NATO). Unter dem «Helvetisierungszwang» eines stolzen Milizsystems und vieler hervorragender Offiziere, insbesondere auch Berufsmilitärs, ergaben sich schlussendlich immer recht erfolgreiche Lösungen. Das gilt für die Führungsmethodik, die Taktik und die Truppenführung. Dieser Pragmatismus wurzelte wesentlich in der Erdung der Milizangehörigen in ihrem zivilen Beruf und in einer freiheitlichen demokratischen Gesellschaft – aber auch in der Überzeugung, dass es die Armee brauche.

Hervorragende Kader-Ausbildungsinfrastruktur der HKA, das AAL. Bild: Archiv AAL

Grenzen

Einsatz- versus Ausbildungsarmee

Es wäre unzulässig verkürzt zu sagen, dass hier von zwei gegenteiligen Konzepten die Rede sei. Die Einsatzorientierung ist immer anzustreben. So leistet die Armee jeden Tag Einsätze gemäss übertragenem Leistungsprofil, sei es beispielsweise in der Wahrung der Lufthoheit oder in der Unterstützung der zivilen Behörden. Der politische Einsatzrahmen der Armee ist aber strikt vorgegeben. Es ist eine Tatsache, dass unseren Armeekadern die eigene Erfahrung aus Kriegen und Konflikten weitgehend fehlt. Gott sei Dank! Wir dürfen das so weit wie möglich kompensieren mit einer zwar auf die aktuellen Bedrohungen und Gefahren ausgerichteten Armee, die sich aber grösstenteils mit ihrer Ausbildung beschäftigen muss. Das kann auch eine Stärke sein, basierend auf sicherheitspolitischer Wachsamkeit und Weitsicht, auf entsprechenden Investitionen und gesellschaftspolitischen Prämissen. Solide Ausbildung ist weiterhin gefragt, doch die Limiten bezüglich Ausbildungszeit, Erfahrung, Professionalität und gesellschaftlicher Akzeptanz bleiben weiterhin ernsthafte Hypotheken.

Materielle Lücken und Technologieniveau

Nach 1989 setzte international im Zuge verschiedener Streitkräftereformen ein massiver, meist finanziell getriebener Schrumpfungsprozess und eine Neuausrichtung der militärischen Kräfte Richtung Out of Area Einsätze ein. Für viele (Waffen-) Systeme der ehemaligen «Heimatverteidigung» bedeutete das aus doktrinalen oder finanziellen Gründen Liquidation oder Nachrüstungsrückstand. Parallel dazu – oft als Kompensation – wurde auf Technologie gesetzt. Wenn für einen allianzfreien Staat wie die Schweiz überhaupt verfügbar, bezahlt man Hochtechnologie teuer, handelt sich Abhängigkeiten ein und kommt teilweise deutlich über die Grenze der sogenannten Milizverträglichkeit hinaus. Zu all dem sehen wir seit 2014 an den Rändern Europas plötzlich die ganze Palette militärischer Systeme mit Erfolg am Kämpfen. Doch nach dem Reformmarathon steht auch unsere Armee heute mit erheblichen materiellen Lücken da, die mittelfristig noch gravierender werden könnten (Ersatz vieler Gross-Systeme um 2025). Kurz: Eine Ausbildung, die den Kadern einen immer länger werdenden Katalog von Annahmen (welche Systeme wir hätten) vorlegen muss, wird auf die Dauer unglaubwürdig.

> **«Eine effiziente und wirksame Armee braucht Chefs, welche entscheiden und führen, und nicht Technokraten, welche anstreben, die Führung durch Prozesse zu ersetzen.»**[2]
>
> Divisionär Daniel Roubaty, Kommandant HKA 2011–2013

Probleme

Militärisches Vorwissen

Unter militärischem Vorwissen kann man vieles subsummieren: Auf der einen Seite sind es Grundkenntnisse über Sicherheitspolitik, Armee, Reglemente, Militärgeographie, Militärgeschichte usw. bis hin zu den Landessprachen. Auf der anderen Seite geht es um Erfahrungswissen aus Schulen, Lehrgängen und Truppendiensten. Die «Entmilitarisierung der Gesellschaft» sowie die abnehmende Führungspraxis fördern den Trend, dass immer weniger vorausgesetzt werden kann, bzw. dass das Eintrittsniveau in Lehrgängen sehr heterogen sein kann. Dies belastet den Unterricht und erschwert das Erreichen anspruchsvoller Lernziele.

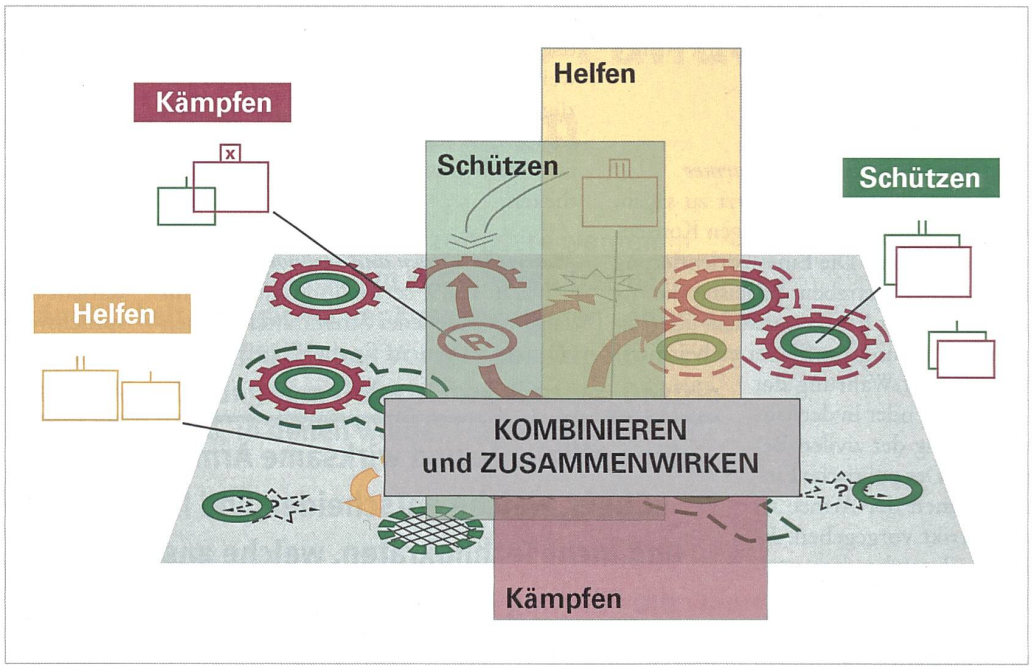
Massnahmen: Einerseits sind die entsprechenden Lehrinhalte in die Lehrpläne aufzunehmen. Diese müssen gemäss Curriculum auf verschiedenen Ebenen der Kaderausbildung abgestimmt vermittelt werden. Null-Lösungen gibt es nicht. Minimal sind die Milizoffiziere z.B. im Bereich Militärgeschichte ausgewählt auszubilden, beziehungsweise es ist ihnen der Wert der eigenen Weiterbildung aufzuzeigen. Maximal gibt es angewandte Unterrichtssequenzen wie z.B. in der Militärgeographie, die auch den Anschauungsunterricht im Gelände einschliesst: Landesgrenze, Engnisse, überbautes Gebiet, kritische Infrastruktur. Die Möglichkeiten des E-Learning müssen viel besser angeboten und die Offiziere besser dokumentiert werden. Das Erfahrungswissen anderseits kann nicht mit Theorie substituiert werden. Seine Aneignung muss durch entsprechende Beförderungsvorschriften und anspruchsvolle Dienste im Truppenverband ermöglicht werden, als Voraussetzung für weitere Kaderschulen.

Aktuelles Konflikt- und Bedrohungsbild

Es gibt zwei falsche Bilder: die noch weit nachwirkenden Vorstellungen aus dem Kalten Krieg mit grossen Kampfverbänden, die sich Schlachten liefern, und die ebenso einseitige Vorstellung, in modernen – weil hybriden – Konflikten hätten Armeen und insbesondere schwere Waffen ausgedient. Letzteres käme erst noch billiger zu stehen… Tatsache ist, dass weltweit Konflikte eskaliert werden, wo anfängliche Schutzaufgaben unter verstärkter Drohkulisse plötzlich in offene Kämpfe übergehen können. Eine Armee muss im Gegensatz zur Polizei auch diesen letzten Akt militärischer Aggression parieren können.

Massnahmen: Das aktuelle Konfliktbild muss in möglichen Szenarien mit der entsprechenden Rolle der Armee (subsi-

diär oder originär) intensiv ausgebildet werden. Die Bedrohungen in allen Operationssphären sind dabei zu nennen, insbesondere auch im Cyber- und Informationsraum. Die Lehrübungen sind so zu gestalten, dass sie zur unité de doctrine beitragen, insbesondere auch was die Vorstellung bezüglich Bedrohung und Gegner/Gegenseite betrifft.



Prinzipskizze der Einsätze von Bodentruppen. Bild: Heeresstab/Heeresdoktrin

Vorstellung vom Gefecht beziehungsweise Einsatz

Es ist eine bekannte Tatsache, dass der Kampf der verbundenen Waffen ab einer mittleren taktischen Stufe weitgehend nicht mehr beherrscht wird. Da sind wir in Europa in guter Gesellschaft. Bei einem völligen Übergewicht an nichtkombattanten Lehrgangsteilnehmern und der äusserst bescheidenen Erfahrung der kombattanten entsprechende Übungen in der Kaderausbildung mit allen durchzuführen, grenzt an Überforderung. Anderseits ist das Pochen auf die Beherrschung des Führungsprozesses kein Ersatz für das tiefere Verstehen eines Einsatzes der Armee. Das Denken beginnt mit der Analyse der Aufgabe, der Problemerfassung.

Massnahmen: Es ist zu überprüfen, wer welches Niveau z.B. in der Schulung des Kampfes der verbundenen Waffen erreichen soll und kann. Konkret: Was üben z.B. die Infanterie-Kader? Ein Grundwissen für alle ist jedoch nicht zu bestreiten. Dazu gehört auch die internationale Erkenntnis, dass immer tiefere Führungsstufen entscheiden müssen und dass die Rolle Grosser Verbände sich relativiert hat (Koordination der Mittel). Generell gilt, dass alles daran gesetzt werden muss, das Vorstellungsvermögen im konkreten Einsatzraum schulen.

Doktrin und Taktik

Gegenwärtig bestehen nebst der FSO 17 ein sanktionierter Entwurf einer neuen OF 17 sowie ein gründlich zu überarbeitender Entwurf einer TF 17. Aus der Generation Führungsreglemente der Armee XXI warten einzig noch die Begriffe auf eine Revision. Diese Reglemente sind für die Ausbildung der Kader wichtig. Sie vermitteln Doktrin in einem gesamtheitlichen Blick. Tatsache ist aber, dass wesentliche Reglemente XXI noch gültig sind, aber weiten Teils nicht mehr zutreffen, und dass die meisten Reglemente 17 noch nicht fertig bzw. gültig sind. Die Lehrgänge an der HKA sind laufend aktualisiert worden und nehmen jeweils das Kommende voraus. Das Dilemma ist eher theoretischer Natur, deswegen aber nicht weniger gefährlich, weil es der Marginalisierung der Doktrin Vorschub leistet.

Massnahmen: Es ist sicherzustellen, dass der Schlussspurt der neuen Reglementsgeneration unter Leitung des Armeestabs/Militärdoktrin gelingt. Ausgehend von Best Practise hat die HKA signalisiert, dass sie die neuen Reglemente für die Umstellung der Ausbildung ab Mai 2017 braucht. Die Zeit bis dahin sollte genutzt werden, um einen in sich stimmigen Reglementssatz 17 zu schaffen, dessen hohe Qualität anerkannt wird wie seinerzeit jener der Armee XXI (2004).

Schlussgedanken

Die Zeichen stehen gut, dass die gesamte Ausbildung in der Armee inhaltlich und organisatorisch besser als heute gesteuert werden kann, ohne allerdings der Überregulierung zu verfallen. Das vorgesehene Ausbildungskommando kann die verlangte unité de doctrine mit der entsprechenden unité de l'instruction unterstützen bzw. ergänzen. Die Ausbildungsvorgaben sind derzeit in Bearbeitung, doch fundamentale Änderungen sind nicht in Sicht. Der inhaltlich Rahmen der Ausbildung an der HKA bleibt in etwa derselbe, nicht aber der organisatorische: Die Zentralschule ist auf dem Weg, einen neuen integralen Truppenkörper-Lehrgang aufzubauen, ein Projekt, das versucht, auch all die erwähnten Herausforderungen anzugehen.

Die HKA macht sich vehement stark für drei Anliegen: *Erstens* dafür, dass Kaderausbildung nicht gleichzusetzen ist mit einer Reduktion auf Führungsmethodik (Prozesse). Charakter, Sinn und Rahmen von Einsätzen der Armee gilt es zu verstehen. Erfolgreiche Taktik beruht neben fundierten Kenntnissen über eigene und gegnerische Mittel auch auf Phantasie. *Zweitens* dafür, dass die Doktrin bekannt und berücksichtigt wird, z.B. die Fähigkeitsreihenfolge kämpfen – schützen – helfen, dass sie aber nicht zur Denkfalle wird. Deshalb werden Musterlösungen abgelehnt, genauso wie oberflächlicher Schematismus. *Drittens* dafür, dass der Rahmen für eine vernünftige Auftragstaktik gewahrt bleibt. Dies ist leichter gesagt als getan, denn die Verlockungen des umfassenden Controllings und Mikromanagements sind grösser denn je. ■

1 Michael Arnold, Jacques Lörtscher, Walter Troxler: Führen lernen in der Armee – Geschichte der Höheren Kaderausbildung der Armee, Verlag Merker im Effingerhof, 2013; S. 9.

2 AaO, S. 361