

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 163 (1997)
Heft: 4

Artikel: Erfahrungen eines Bataillonskommandanten
Autor: Zwygart, Ulrich
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-64674>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

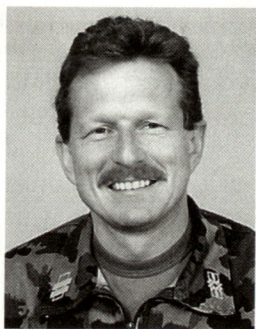
Download PDF: 05.05.2025

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

Erfahrungen eines Bataillonskommandanten

Ulrich Zwygart

Der Autor hat von 1993 bis 1996, während dreier Wiederholungskurse (WK) und einem Taktisch-Technischen Kurs (TTK), das Panzerbataillon 8 kommandiert. Seine nachstehenden Erfahrungen sollen den interessierten Offizieren vor allem Anregungen und Tips für ihre eigenen Dienstleistungen vermitteln.



Ulrich Zwygart,
Oberstleutnant im Generalstab,
Berufsoffizier,
Kommandant der Mechanisierten
und Leichten Truppen Offiziers-
schulen 1/2,
Aberlistrasse 57, 3006 Bern.

Ziele

Für die Fortbildungsdienste der Truppe, die im Soldatenjargon – zu Recht – immer noch als WK bezeichnet werden, gibt es grundsätzlich nur ein anzustrebendes Ziel: die Einsatzfähigkeit oder Kriegstüchtigkeit der Einheit. Diesem Ziel ist alles andere unterzuordnen.

Die Überprüfung der Einsatzfähigkeit findet statt durch:

- Einsatzübungen,
- Inspektionen in bestimmten Bereichen, z.B. kontrollieren Quartiermeister und Arzt im gesamten Bataillon die Hygiene, der Bataillonsadjutant überprüft den Kommandoposten, der AC-Offizier inspiziert den Parkdienst an den Schutzmasken einzelner Züge,
- Besuche, d.h. persönliche Augenscheine vor Ort.

In den TTK geht es insbesondere um die Förderung des Verständnisses des Kampfes der verbundenen Waffen, ein Ziel, das mit Taktischen Übungen, Funkführungsübungen sowie Übungen mit Hilfe des Simulators oder des überdimensionierten Geländemodells angestrebt werden kann. Im weiteren gehören dazu die fachspezifische Weiterbildung und die Pflege des Korpsgeistes unter den Offizieren.

Qualität der Ausbildung¹

Unsere Miliz ist an hohe Qualitätsansprüche im zivilen Umfeld und in der Privatwirtschaft gewöhnt und misst deshalb unsere Ausbildungsarmee zu Recht an der Qualität der gebotenen Ausbildung. Zielgerichtete militärische Ausbildung ist deshalb stets einsatz-, qualitäts- und erwachsenenorientiert.

In der Ausbildungsmethodik ist vor allem zu Beginn einer Dienstleistung darauf zu achten, dass die Anlernstufe wirklich nur noch für die Einführung neuer Mittel verwendet wird. Das, was

der Erwachsene einmal in der Rekrutenschule gelernt hat, muss er selbständig wieder auffrischen können. Der einzelne Soldat muss auf individuellen Trainingsspisten in Eigenverantwortung und mit anschliessender Überprüfung durch das Kader auf die bevorstehenden Verbandsübungen hinarbeiten.

Als zweckmässig hat sich ein Kompaniearbeitsplatz erwiesen, auf dem der einzelne selbständig und in beliebiger Reihenfolge alle Posten absolviert und sich nach Erfüllung sämtlicher geforderter Prüfungen abmelden kann. Im Anschluss an dieses «Refresher Training» sind sofort Verbandstrainings und so rasch als möglich Übungen für Züge bzw. Einsatzteams und Feuereinheiten durchzuführen.

Einsatzübungen

Bei diesen Übungen für (verstärkte) Kompanien handelt es sich um eigentliche Kampftauglichkeitstests. Es geht darum, Kompanien in ihrem Hauptaufgabengebiet zu beüben, ihnen Gelegenheit zu verschaffen, sich im wahrsten Sinne des Wortes als Einheiten im Einsatz zu bewähren. Einsatzübungen sind gefechts- und erlebnisorientiert; damit stellen sie eine echte Herausforderung für Kader und Truppe dar. Kampfkompanien müssen während mindestens einem halben Tag (und in die Nacht hinein!) im scharfen Schuss oder mit Simulation überprüft werden. Dabei dürfen unsere ohnehin mit Auflagen belasteten Ausbildungsanlagen durchaus «ausgereizt» werden.

Einsatzübungen für Stabs- und Dienstkompanie dauern in der Regel ein bis drei Tage, weil bei der Stabskompanie Erkundung, Aufklärung sowie Aufbau bzw. Betrieb von Verbindungen und Infrastruktur und bei der Dienstkompanie das Erbringen umfassender logistischer Dienstleistungen sehr zeitintensiv und allgemein anspruchsvoll sind. Stabs- und Dienstkompanie sollen ausserhalb von Waffen- und Schiessplätzen und ohne Einbezug der Infrastruktur von Zivilschutz oder Feuerwehr durchgeführt werden. In der Übungsanlage und -durchführung ist besonders darauf zu achten, dass kein steriles Umfeld geschaffen wird. Realistische Gefechtsfelder, unvorhergesehene Ereignisse und Erschwernisse werden zum Prüfstein für Führung und Truppe. Die Videokamera hält wichtige Sequenzen fest und dient an der Übungsbesprechung zur weitergehenden Analyse des Geschehenen.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass Einsatzübungen vordienstlich vorbereitet

¹Vgl. dazu Steiger, Rudolf und Zwygart, Ulrich: Militärpädagogik, Frauenfeld 1994 (insbesondere das Kapitel 6).

werden müssen. Sie gehören in den primären Verantwortungsbereich des Bataillonskommandanten, der hierzu rechtzeitig die Richtlinien erlässt und für jede Einsatzübung einen Chef Regie bestimmt, so z.B. für eine Panzerkompanie den Chef Einsatz oder für die Dienstkompanie den Chef Versorgung.

Diese Stabsmitarbeiter erstellen ein Grob- und ein Feinkonzept, welche je vom Kommandanten genehmigt werden. Noch vor dem Kadervorkurs wird pro Einsatzübung ein kleines Befehlspaket geschrieben, enthaltend den Befehl für die beübte Truppe, den Einsatzbefehl sowie den Schiedsrichter- bzw. Sicherheitsbefehl (je ein Blatt A4). Im Kadervorkurs werden vor Ort die letzten Anpassungen vorgenommen. Die Befehlsausgabe durch den Bataillonskommandanten am Geländemodell erfolgt ein bis zwei Tage vor der Übung. So kann erstens Einfluss auf den Grundentschluss des Direktunterstellten genommen werden. Zweitens können sich die Führer aller Stufen befehlstechnisch gezielt auf den Einsatz vorbereiten, und drittens sind so bessere Erfolgsvoraussetzungen geschaffen.

Vorbereitung des WK

Ohne Vorbereitungen geht es nicht. Dies sind wir dem Auftrag (Einsatz-

fähigkeit) und den Soldaten, die zum Dienst aufgeboten, also verpflichtet werden, schuldig.

Bei den Vorbereitungen einer Dienstleistung, vor allem eines WK, tragen die Kommandanten sowie der Bataillonsstab die Hauptlast. Natürlich ist darauf zu achten, dass das ausserdienstliche Engagement in zeitlicher Hinsicht zumutbar bleibt und die Lasten innerhalb des Stabes einigermaßen gleichmässig verteilt werden.

Tabelle 1 zeigt, wie im Panzerbataillon 8 der WK 96 (20.10.–15.11.96) vorbereitet worden ist. Die Betroffenen haben es als erheblichen, aber zumutbaren Arbeitsaufwand beurteilt. Die frühzeitige Planung ist entscheidend für den Miteinbezug der Einheitskommandanten sowie des Stabes. Zu vielfältig und zu immens ist das Potential unserer Miliz, als dass es sich ein Kommandant leisten könnte, nicht darauf zu bauen.

Prioritäten der Kommandanten

Der Bataillonskommandant gehört zur Truppe. Es ist dies erfahrungsgemäss die letzte Kommandostufe, die noch truppennah führen kann und auch muss. Die Einheitskommandanten sind seine wichtigsten Unterstellten: ein Gespräch mit dem «Alten» muss jederzeit möglich sein, beide Seiten sollen es suchen.

Die Kaderselektion, vor allem die Auswahl der künftigen Einheitskommandanten, gehört zu den vornehmsten Pflichten des Bataillonskommandanten. Der Kontakt zu den Offizieren beschränkt sich deshalb nicht allein auf Besuche auf den Ausbildungsplätzen. Oft sind mehrere Gespräche notwendig. Bei der Vorschlagserteilung empfiehlt es sich, mit dem betreffenden Offizier – quasi im Sinne einer Vereinbarung – die nun zusätzlich zu leistenden Dienstage sorgfältig zu planen.

Gute Kenntnisse der eigenen Offiziere zahlen sich auch im Urlaubswesen aus. Urlaube wurden nur ausnahmsweise gewährt und mussten in der Regel kompensiert werden (ausserdienstliche Teilnahme an freiwilligen Anlässen, Sonntagsdienst). Ich glaube, dass eine restriktive Praxis allein durch die wenigen noch zu leistenden Dienstage gerechtfertigt ist, von der überwiegenden Mehrheit der Offiziere aber auch akzeptiert und respektiert wird.

Gegenüber der Truppe hat der Bataillonskommandant die Rolle eines Motivators, ist er doch der erste Kamerad unter Soldaten. Deshalb gehört der Kommandant auch zur Truppe: Er soll das Gespräch mit den Soldaten suchen, sich den Fragen stellen, ab und zu mit ihnen essen, interessiert sein, was sie tun, wo sie untergebracht sind und ihnen so zu spüren geben, dass er einerseits hohe Ziele anstrebt, andererseits aber jeden einzelnen bzw. seine Funktion respektiert und dessen Leistung würdigt. «Il n'y a pas des mauvais soldats, mais que des mauvais commandants de bataillon!» An dieses Wort Napoléons habe ich oft gedacht.

Beim Einheitskommandanten ist es noch entscheidender, dass er in ständigem Kontakt zu seiner Truppe ist, mit ihr lebt und ihr Dienstsicksal teilt. Nur so können Gemeinschaften wachsen, die auch im Ernstfall Bestand hätten.

Die täglichen Administrativarbeiten der Kompanie sind Sache des Kompaniekommandanten-Stellvertreter und des Fouriers. Es hat sich bewährt, nicht nur die Funktion des Kompaniekommandanten-Stellvertreter in allen Einheiten des Panzerbataillons 8 zu institutionalisieren, sondern sie überdies im Kadervorkurs weiterzubilden und mit ihnen – unter Leitung des Bataillonsadjutanten – während des WK wöchentliche Rapporte durchzuführen.

Der Stab

Die einzige Daseinsberechtigung des Stabes liegt in dessen Dienst für die Truppe. Stabsmitglieder haben weder

Oktober 95	Ausbildungsrapport Felddivision 8 unter Leitung des Divisionskommandanten.
Dezember 95	Abprachen mit dem Kommandanten des Versuchsstabes der Mechanisierten und Leichten Truppen und dem Kommandanten des Schiessplatzes unter Leitung des Bataillonskommandanten.
Januar 96	Entwurf des Picasso (Arbeitsplanes) «grün», Weisungen für Einsatzübungen durch den Bataillonskommandanten.
März 96 (Samstag, 09.00–15.00)	Erster Bataillonsrapport: Aussprache und Diskussion zum Entwurf des Picasso «grün» und zur Gestaltung und Vorbereitung des WK 96.
Mai 96 (Freitag, 09.00–17.00)	Zweiter Bataillonsrapport: Gestaffeltes Einrücken des Stabes, Besprechung der Grobkonzepte der Einsatzübungen, Arbeit an Feinkonzepten und Weisungen der Fachdienste, Aussprache zu Picasso «gelb».
Juni 96 (1 Tag)	Rekognoszieren auf Stufe Bataillon. Debriefing des Bataillons- beim Divisionskommandanten.
Juli 96	Befehlspaket für den WK 96 liegt vor. Es besteht aus ■ Befehl des Bataillonskommandanten (1 Blatt A4) ■ ständigen Führungsgrundsätzen (1993–96) des Bataillonskommandanten (2 Blätter A4), ■ Picasso Stufe Bataillon, ■ verschiedenen fachtechnischen Weisungen (je maximal 1 Blatt A4) und der ■ Terminliste des Bataillons.
September 96	Rekognoszierung auf Stufe Kompanie. Endredaktion der Einsatzübungen.

Tabelle 1: Zeitlicher Ablauf der Vorbereitungsarbeiten des WK 96 des Panzerbataillons 8.



Standartenübernahme – Ausdruck der Tradition und des Korpsgeistes eines Verbandes.

sich selbst zu huldigen («officiers du château») noch als «Oberinspektoren» im gesamten Bataillon herumzufahren. Der Bataillonskommandant-Stellvertreter ist Chef des Stabes. Er organisiert und führt den Stab, erstellt ein Einsatzkonzept für die Dauer des WK und führt täglich einen Gesamtrapport durch (bewährt hat sich 07.00–07.30).

Der Einsatz des Stabes erfolgt gezielt. Stabsmitglieder erteilen fachtechnischen Unterricht, überprüfen ihren Fachbereich und beraten diesbezüglich die Kommandanten. Sie bereiten die diversen Einsatzübungen in technischer Hinsicht vor und sind allgemein der (kritische) «think tank» des Kommandanten. Die Beübung des Stabes ist nicht nur Sache der vorgesetzten Kommandostelle, sondern auch des Bataillonskommandanten.

Die «Eiserne Ration» des Stabes eines Panzerbataillons besteht darin, dass aus dem Stand mobilisiert, verschoben und ein erster Bereitschaftsraum bezogen bzw. die erste Phase der einsatzorientierten Ausbildung befohlen werden kann. In internen Stabsübungen kann der Bataillonskommandant dem Stab Gelegenheit geben, diese «Eiserne Ration» aufzufrischen, Stellvertretungen zu schulen und sich allgemein weiterzubilden.

Kameradschaft und Korpsgeist

Die Förderung der Kameradschaft im allgemeinen und des Korpsgeistes im speziellen ist in einem Milizver-

band, der sich nur gelegentlich zu obligatorischen Dienstleistungen trifft, besonders wichtig.

Neues muss nicht erfunden werden. Es genügt, dass Traditionen gepflegt werden und dass der Kommandant mit seiner ganzen Persönlichkeit dahinter steht.

Zu Beginn des WK wird die Bataillonsstandarte übernommen, schlicht, aber würdig, mit einer Rede des Kommandanten an die Truppe. Ich habe dabei versucht mir vorzustellen, was die Soldaten hören wollten. Ich habe vorgängig auch einzelne Soldaten gefragt. Meistens wollten sie einfach wissen, was auf sie zukommt und was ich von ihnen erwarte. Sicherheitspolitische Exkurse erwarteten sie nicht, wohl aber von Zeit zu Zeit einige Worte zur aktuellen Lage und über Sinn und Zweck unseres Tuns.

Einmal pro WK, jeweils am Montagabend der zweiten WK-Woche, habe ich das höhere Kader (im Panzerbataillon 8 die Offiziere, höheren Unteroffiziere und Wachtmeister) zusammengerufen. In einem ersten Teil habe ich ihnen gesagt, was mir bis anhin gefallen hat und was noch zu verbessern ist. Daran folgte ein Kriegsbeispiel mit einer Entschlussfassungsübung.

Zur Tradition geworden ist der jährliche ausserdienstliche und freiwillige Anlass an einem Samstag in der ersten Jahreshälfte. Ausserdienstliche Weiterbildung, Militärgeschichte der Schweiz und Pflege der Kameradschaft waren die Themen, so z.B. 1996, als wir im Raum Dietikon ZH das verstärkte Panzerbataillon 8 im Brückenkopf und

die Schlachten bei Zürich 1799 behandelten.

Auswertung

Einerseits dürfen – vor allem in einem Zweijahresrhythmus – nicht immer dieselben Fehler in der Organisation und Durchführung einer Dienstleistung gemacht werden. Andererseits sind die Rahmenbedingungen wie Unterkünfte, Ausbildungsplätze und Übungen unter Leitung der vorgesetzten Kommandostelle praktisch nie die gleichen.

Im Bewusstsein dieses Dilemmas habe ich jeden Dienst auswerten lassen und dabei verschiedene «Systeme» ausprobiert:

- Befragung einzelner Soldaten,
- Befragung aller mittels einem Fragebogen, schriftliche Auswertung durch alle Kommandanten,
- «Rat der Weisen» (drei Soldaten bzw. Unteroffiziere aus jeder Einheit treffen während drei Stunden den Bataillonskommandanten und dessen Stellvertreter zu einer Aussprache).

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die schriftlichen Auswertungen der Kommandanten und der «Rat der Weisen» die ergiebigsten Formen der Auswertung sind, da sie in der Regel sachlich, fachlich kompetent und konstruktiv ausfielen.

Die Umsetzung der realisierbaren Vorschläge für die nächste Dienstleistung muss selbstverständlich sein. Auch wenn letztendlich nicht alle «Re-

formvorschläge» umgesetzt werden können, so liegt doch der Wert einer dauernden Auswertung in den folgenden beiden Punkten: Erstens bleiben wir Kommandanten selbstkritisch – nicht zuletzt uns selber gegenüber – und zweitens spürt die Mehrheit der Angehörigen eines Verbandes, dass sie ernstgenommen wird. Dies kann unsere Glaubwürdigkeit erhöhen.

Hat sich die Armee reform 95 für ein Panzerbataillon bewährt?

Noch ist es zu früh, aus der Sicht eines Bataillonskommandanten ein abschliessendes Urteil zu fällen. Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Das Gros der Panzerbataillone hat noch nicht zwei und schon gar nicht drei WK im Zweijahresrhythmus geleistet. Die Unterstützung der Truppe durch die Berufskader in den Ausbildungsregionen ist noch nicht überall so professionalisiert und ausgeweitet wie beispielsweise auf dem Schiessplatz Hinterrhein.

Tendenziell lässt sich aber folgendes sagen: Der TTK und die Panzertrainingskurse stossen auf ein erfreulich positives Echo. Wir tun allerdings gut daran, dieses nicht zu überschätzen, weil es sich um kurze Dienstleistungen handelt. Im TTK sind die Offiziere nur unter sich, also ohne den «Druck» der Truppe und oft auch ohne Leistungsdruck, und im Panzertrainingskurs bestreiten die Berufskader die gesamte Ausbildung.



Einsatzübung der Panzergrenadiere, ausgerüstet mit dem SIM-Sturmgewehr 90.

Ich möchte das positive Urteil über TTK und Panzertrainingskurse keineswegs schmälern. Ich möchte nur warnen, sich nicht blenden zu lassen und diese kurzen, atypischen militärischen Dienstleistungen nicht zu früh zum alleinigen Massstab für das Gelingen der Armee reform 95 zu nehmen.

Zusammen mit meinen Einheitskommandanten musste ich am Ende des WK 96 feststellen, dass der Ausbildungsstand der Kompanien gegenüber den Vorjahren leicht gesunken ist, dies obwohl die Kursschwergewichte klar auf der Stufe Einheit lagen und jede Einheit ein bis drei Kampftauglichkeitstests zu bestehen hatte.

Der Ausbildungsstand dürfte aber noch weiter sinken: Die «alten Hasen», das heisst die Soldaten, welche die Mehrheit ihrer WK noch im Einjahresrhythmus absolvierten, sind bald nicht mehr dienstpflchtig: es werden junge Soldaten neu eingeteilt, die bereits dreieinhalb Wochen weniger Rekrutenschule (zwei Wochen und die Samstage) geleistet haben und nur noch alle zwei Jahre einberufen werden. Neue Kompaniekommandanten übernehmen Einheiten und haben während ihres Praktischen Dienstes oftmals gar nie geführt oder dann bloss während sieben bzw. acht Wochen und erst noch in der Grundausbildungsphase der Rekrutenschule.

In zunehmendem Masse rücken Kader nach, welche noch nie im Mittel- land, ausserhalb von Waffenplätzen, über mehrere Tage gelebt und Übungen erlebt haben. Selbst meine erfahrenen Kommandanten und Stabsmitarbeiter haben an sich selber festgestellt, dass sie infolge des «TTK-Zwischenjahres» aus der Übung gekommen und die Armee (noch mehr) in den Hintergrund getreten sei.

Und die Stufe Bataillon? Sicher wird die Simulation (Führungssimulator in Luzern und ELTAM in Thun) den Ausbildungsstand auf einem gewissen (relativ tiefen) Niveau halten können. Trotzdem fehlen uns Übungsplätze, auf denen ein geschlossenes Bataillon über mehrere Tage und unter einsatznahen Bedingungen beübt werden kann.

Es wäre auch vermessen, uns etwas anderes vorzumachen. Denken wir nur an das Urteil über die Reservekampfeverbände der U.S. Army, die immerhin jährlich während 39 (!) Tagen üben: nur ein Reserveverband – eine Artillerieabteilung – konnte im Golfkrieg in eine «regular unit» integriert werden und genügte Kriegs anforderungen.²

Erinnern wir uns auch an das Urteil eines offensichtlichen Bundeswehr-Insiders über die Erfahrungen im Ausbildungszentrum Hohenfels: Der Ausbildungsstand der Bataillonskomman-

deure und Kompaniechefs reiche generell nicht aus, die allgemeinen Pflichten im Einsatz würden nicht beherrscht. An keinem Gefechtstag hätten die überprüften 16 Bataillone den jeweils gegebenen Auftrag erfüllen können.³

Wie weiter – oder was können wir Offiziere tun?

Für die zivilen Unternehmen bleibt unsere Armee dann attraktiv, wenn sie sich auf ihre Hauptstärken besinnt:

■ Auf unterer Ebene konsequent Anstand, Ordnung, Disziplin, Teamgeist, Rücksicht auf andere und Durchhalten willens durchsetzen.

■ Auf Führungsebene stets Möglichkeit geben, in einem anderen, oft schwierigeren Umfeld Menschen zu führen, mit ihnen zusammen ein Ziel zu erreichen und so Erfahrungen zu sammeln, die für die Entwicklung einer (Führungs-)Persönlichkeit von unschätzbarem Wert sein können.

Auf die junge Generation wirkt die Armee dann anziehend, wenn die Verantwortlichen in Schulen und Fortbildungsdiensten der Truppe hohe Forderungen an die Qualität von Führung und Ausbildung stellen und Einsatzübungen mit Erlebnischarakter anbieten.

Wir müssen der Tatsache eines nur beschränkt befriedigenden Ausbildungsstandes in die Augen schauen, keinesfalls dürfen wir uns darüber falsche Hoffnungen machen. Wir dürfen aber deswegen nicht verzagen, sondern müssen primär je im eigenen Verantwortungsbereich dafür sorgen, dass die Kader und Soldaten ein positives Dienst erlebnis haben und erst sekundär neue Mittel und Wege zur Steigerung des Ausbildungsstandes fordern.

Wir Offiziere müssen durch unser eigenes Beispiel, unsere Leistungen und unsere hohen Ausbildungsziele Gegensteuer geben zu einer zunehmenden Marginalisierung der Armee und zu einer Bagatellisierung der Einsatzfähigkeit als eigentlichem Ziel militärischer Ausbildung, nach dem Motto: «Viel bieten, viel fordern»!

²Vgl. Scales, Robert H.: Certain Victory, The U.S. Army in the Gulf War (The Official U.S. Account), Washington/London 1994, Seite 379 f.

³Der Spiegel 48/1996, S. 62-68.