

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 178 (2012)

**Heft:** 11

  

**Artikel:** Herausforderungen in der Kaderausbildung

**Autor:** Roubaty, Daniel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-309693>

### **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:** 15.03.2025

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

# Herausforderungen in der Kaderausbildung

**Die Kaderausbildung in unserer Armee kennt fünf Grundprobleme. Heute schon schwierig zu beseitigen, werden sich die Spannungsfelder in Zukunft gar akzentuieren, weil sie gesellschaftsabhängig beziehungsweise systembedingt sind. Eigentlich müssen sie als Rahmenbedingungen oder Auflagen betrachtet werden. Der grösste Fehler wäre es, diese zu minimieren oder gar zu vernachlässigen. Einen Kompromiss zu finden, der sowohl die notwendige Qualität der Ausbildung als auch die Berücksichtigung dieser Spannungsfelder erlaubt: Das ist die Herausforderung der Kaderausbildung.**

Daniel Roubaty

Die Schweizerische Gesellschaft entwickelt sich immer rascher. Die Globalisierung, die Vernetzung in der Kommunikation, die internationalen Austausch und die multikulturelle Vermischung prägen diese Entwicklung immer stärker. Die Verankerung des Milizsystems in der Bevölkerung ist nicht mehr die gleiche wie früher, auch wenn sie heute noch ziemlich stark ist. Unser System «Schweizer Armee» ist relativ starr und lässt der ständigen Anpassungsfähigkeit nur wenig Platz. Der Hauptgrund dafür liegt aber nicht in der Unfähigkeit höherer Kader, das System ständig an die Realität anzupassen: Der gesetzliche Rahmen und eine merkwürdige Personalpolitik (Ernennungen kurz vor der Amtsübernahme) verunmöglichen die wünschbare Anpassungsfähigkeit. In diesem Zusammenhang sind folgende fünf verschiedene Spannungsfelder unterscheidbar.

## **Mangelhafte zeitliche Verfügbarkeit**

Das Aufgabenspektrum auf Stufe Truppenkörper hat sich erweitert. Es geht nicht mehr nur darum, im Rahmen der Verteidigung den Gegner zu vernichten oder diesen Kampf zu unterstützen. Schützen, retten und helfen, aber auch kämpfen im Rahmen eines Schutzauftrags sind weitere Aspekte der Gesamtpalette möglicher Aufgaben. Die erforderlichen Einsatz- und Kampfverfahren innerhalb der denkbaren Bedrohungen und Gefahren sollten gründlich analysiert werden. All dies verlangt eigentlich mehr Zeit als früher, wo

es nur darum gegangen ist, die Mechanismen eines konventionellen militärischen Angriffs und die verschiedenen Aspekte des Verteidigungskampfs zu beherrschen. Diese letzten Elemente sind selbstverständlich immer noch aktuell. Sie sind Teil des Erhalts der Verteidigungskompetenz. Viel ist aber dazu gekommen! Aber mehr Zeit als heute haben die angehenden Kader nicht. Der Druck der Wirtschaftswelt und/oder der Welt der Bildung verunmöglichen, dass mehr Zeit für die militärische Grundausbildung der Kader zur Verfügung steht. Es gibt heute überhaupt kein Anzeichen, dass sich diese Situation verbessern könnte. Es ist eher eine Verschlechterung zu befürchten.

## **Mangelhafte Erfahrung**

Dass einschlägige Kriegserfahrungen in der Schweiz nicht vorhanden sind, ist eine Selbstverständlichkeit. Die letzten Kampfhandlungen auf unserem Boden fanden zur Zeit Napoleons statt, da die 27 Tage des Sonderbundskriegs 1847 kaum als Kriegserfahrung bezeichnet werden können. Immerhin übte man in der Armee 61 intensiv: grosse Truppenübungen bis Stufe Armee Korps, unzählige taktische Ausbildungen, Gesamtverteidigungsübungen usw. Die Armee 95, mit ihren viel zu kurzen Rekrutenschulen und dem gleichzeitigen Wegfall der taktischen Kurse, hat einen riesigen Know-how-Verlust im Verbandstraining auf fast allen Stufen erzeugt. Mit der Armee XXI wollte man dies korrigieren. Die wiederholten Budgetkürzungen haben es nicht erlaubt. «Weniger fahren, weniger schießen, weniger fliegen» hat sich als Leitsatz der Ausbildung durchgesetzt.

Volltruppenübungen erlauben zwar nicht, Kriegserfahrung zu sammeln, aber sie wirken konstruktiv auf das Vorstellungsvermögen. Dieses Vorstellungsvermögen ist eine absolute Notwendigkeit, um ein echtes Verständnis für die Taktik aufzubauen. Diese Situation hat auch dazu geführt, dass sich die Führungserfahrung ebenfalls stark reduziert hat. Mana-

---

**«Die künftigen militärischen  
Führer aller Stufen  
sollen die Führungsprozesse  
und die Führungstätigkeiten  
wirklich verstanden haben.  
Deren Verwendung  
als Rezept oder Checkliste  
genügt nicht.»**

Kdt HKA

---

gement der Einheit oder des Truppenkörpers anlässlich des Wiederholungskurses hat die Führungserfahrung anlässlich von grossen Truppenübungen ersetzt. Da alle Berufskader aus den Milizkadern stammen, sind die gleichen Symptome auch beim Berufskader festzustellen.

## **Mangelhafte Doktrin**

Unsere Doktrinspezialisten stehen vor einer unmöglichen Aufgabe: Sie sollten eine Doktrin erarbeiten, die «politisch korrekt» aussieht. Es wird nur noch zwischen



Kaderausbildung an der HKA heute:  
 Virtuelles Arbeiten und computerunterstütztes  
 Lernen ist nicht alles... Bild: HKA

Unterstützung der zivilen Behörden und Abwehr eines militärischen Angriffs unterschieden. Die Realität, mit welcher die Schweizer Armee konfrontiert werden könnte, liegt aber irgendwo dazwischen. Aus politischen Gründen hat man auf die sogenannte Raumsicherung im Verbund mit den zivilen Behörden verzichtet. Somit hat man auch auf eine mögliche militärische Antwort (Operation), mit ihren Vor- und Nachteilen, verzichtet. Das Problem im Falle einer wahrscheinlichen Bedrohung besteht aber weiter. Es schlägt bis auf die Doktrin durch, die Vorgabe für den Erlass der Führungs- und Einsatzreglemente der Armee ist. Und genau diese Reglemente bilden die Grundlage für die Kaderausbildung. Eine teilweise recht wacklige Grundlage, da zudem schon in der Armee 95 die Zeit gefehlt hat, um alle Reglemente zu erlassen. Der permanente Wandel in der Armee XXI, unter dem Begriff «Weiterentwicklungsschritt», hat diese Situation noch verschärft.

### Ambivalenter Wert der Auslandserfahrungen

Hier muss zwischen den Erfahrungen der Schweizer Kontingente im Ausland und den Erfahrungen bei ausländischen Armeen in Nahost, Nordafrika oder Afghanistan unterschieden werden. Die Swisscoy im Kosovo ist nicht in einen Krieg verwickelt. Ihre Hauptaufgabe besteht in der logistischen Unterstützung

der dort eingesetzten ausländischen Kontingente. Diese sollen vor allem Präsenz markieren und somit stabilisierend wirken. Lehren können also eher im Bereich Menschenführung und kaum im Bereich Kampfführung gezogen werden.

Aus den Kriegshandlungen in Nahost, Nordafrika oder Afghanistan können sicher gewisse Lehren gezogen werden, vor allem auf der gefechtstechnischen Stufe. Es gibt aber einen gravierenden Unterschied. Die Schweizer Armee bereitet sich vor, im eigenen Land eingesetzt zu werden. Die Streitkräfte aber, die zurzeit etwa in Afghanistan im Einsatz stehen, werden dort nicht mit den gleichen Rahmenbedingungen konfrontiert wie in ihrem Heimatland (eigene Bevölkerung, eigene politische Behörden, eigene Kultur). Für die Kaderausbildung ist also der Mehrwert der im Ausland gewonnenen Erfahrungen nur beschränkt gegeben. Es wäre nicht sinnvoll, bestimmte Verfahren unverändert bei uns zu verwenden. Dies bedeutet selbstverständlich nicht, dass uns diese Erfahrungen nicht mehr interessieren müssen. Im Gegenteil!

### Mangelhafter Bezug zum Gelände

Taktischer Unterricht fand in früheren Zeiten vorwiegend im Gelände statt, und zwar vorwiegend in wahrscheinlichen Einsatzräumen. Die Generalstabsausbildung umfasste auch Generalstabsreisen in die verschiedenen Landesteile. Und so rückte man mal da, mal dort in die Kurse ein. General Dufour behauptete, dass das Verständnis für ein bestimmtes taktisches Verhalten an ein bestimmtes Geländestück

gebunden ist. Dies trifft besonders zu, wenn man sich für den Kampf im eigenen Land vorbereitet – und die Kaderausbildung relativ dezentral konzipiert ist.

Unsere Lehrgänge sind jedoch heute keine Wanderlehrgänge mehr. Sie finden in der Regel in Luzern beziehungsweise Kriens statt, einige wenige in Bern. Der Bezug zum Gelände hat sicher an Wichtigkeit verloren, weil die «Abwehrschlacht» viel weniger wahrscheinlich ist als Schutzaufgaben, bei denen das Festkrallen am Gelände in der Regel nicht gefragt ist. Es ist aber sicher heute noch einfacher, sich eine Sperre, einen Stützpunkt oder Angriffsstreifen im Gelände vorzustellen als auf einer Landeskarte oder vor einem Bildschirm des Führungssimulators. Die permanent schwierigen Verkehrsbedingungen über das ganze Jahr sowie die Notwendigkeit einer festen Infrastruktur (sonst explodieren die Kosten) beschränken die Arbeit im Gelände sehr stark. Allein gesehen ist dieses Spannungsfeld nicht so wichtig. Vernetzt mit der fehlenden Erfahrung sieht es aber ganz anders aus.

### Schlusswort

Trotz dieser Spannungsfelder bin ich überzeugt, dass es immer noch möglich ist, eine Kaderausbildung hoher Qualität zu vermitteln. Es gibt heute keine klare Bedrohung mehr. Es gibt aber zahlreiche Risiken, die sich vernetzt verwirklichen könnten. Wie genau, kann heute nicht vorausgesagt werden. Entscheidend ist also die Fähigkeit, effektive Gefahren rechtzeitig zu erkennen. Dies ist die Aufgabe des Nachrichtendienstes, sowohl auf strategischer wie auch auf militärischer Ebene. Anschliessend sollen die Kader auf allen Stufen fähig sein, diese neue – heute noch unbekannte – Lage zu analysieren, die entsprechenden Konsequenzen für unsere Aktion abzuleiten und klare Entscheide zu fassen. Anders gesagt: Es ist heute von grundlegender Bedeutung, dass unsere Kader die Führungsprozesse wirklich beherrschen und nicht nur benutzen können. Nur so wird es zu gegebener Zeit möglich sein, unseren Auftrag erfolgreich erfüllen zu können. ■



Divisionär  
 Daniel Roubaty  
 Kommandant HKA  
 AAL  
 6000 Luzern