

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 185 (2019)

Heft: 5

Artikel: Numerische Betrachtungen in der Führungsausbildung HKA

Autor: Datrino, Maurizio / Kuhnen, Stephan / Hochstrasser, Jean-Marc

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-842005>

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: 02.02.2025

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

Numerische Betrachtungen in der Führungsausbildung HKA

Keine Truppe tritt im Einsatz hundertprozentig ausgerüstet und kampfbereit an. Mit Lücken und Ausfällen ist dauernd zu rechnen. Die Führung muss das in Rechnung stellen – insbesondere den Umgang mit menschlichen Verlusten. Erfahrungen aus der simulationsgestützten Führungsausbildung helfen, sich auf das Thema vorzubereiten. AM

Maurizio Dattrino, Stephan Kuhnen,
Jean-Marc Hochstrasser

Die Schweizer Armee verfügt über wenig Einsatzerfahrung in direkt geführten Auseinandersetzungen. Gewissenhafte Ausbildung und intensives Training auf allen Führungsstufen führen dazu, dass sie diese Herausforderung anders bewältigt. Weil am Simulator «Ausfälle» nur numerisch dargestellt werden, fehlt allen

**«Auffallend und spürbar
waren die gehäuften
Fehlleistungen
der Kader aller Stufen,
soweit sie aus persönlichen
oder hierarchischen
Gründen dem Unglück
nahestanden.»**

Führungsstufen die Erfahrung mit echten Ausfällen, der Umgang mit während des Einsatzes Gefallenen sowie besonders das Verhalten gegenüber überlebenden Kameraden. Dies betrifft nicht nur die physische Bereitschaft, sondern auch die mentale und seelische Befindlichkeit der Truppe im Einsatz. Eine, wenn auch nur akademische Auseinandersetzung kann helfen, das Bewusstsein für diese die Einsatzfähigkeit nachhaltig belastenden Situationen zu wecken.

Ausgangslage

«An Bataillon von Kompanie: Treffer auf Zugstützpunkt BRAVO, durch Mörserbeschuss sicher mehr als 12 Tote, sicher 15 teilweise Schwerverwundete, Kompa-

nie sperrt erfolgreich weiter.» Ein nicht untypischer Funkspruch an einer der zahlreichen simulationsgestützten Führungsausbildungen an der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA).

Das Dienstreglement der Armee DRA, Ausgabe 01.01.2018, hält unter Ziffer 9 / Absatz 2 fest: «... Führen im Militär heisst deshalb insbesondere: den Einzelnen dazu bringen, seine ganze Kraft für die gemeinsame Erfüllung des Auftrags einzusetzen, im Ernstfall auch unter Einsatz des Lebens.» Kommandanten müssen daher immer damit rechnen, dass sie Gefallene beklagen und dennoch ihren Auftrag erfüllen müssen. Dazu stellen sich aber Fragen:

- Kann der Auftrag mit der verkleinerten und mental geschwächten Einheit noch ausgeführt werden?
- Wie lange kann eine Formation nach Ausfällen ihren Auftrag noch erfüllen?
- Wie lange braucht eine Formation, bis sie nach Ausfällen wieder Aufträge erfüllen kann?
- Welche Massnahmen müssen Vorgesetzte von Formationen, die Ausfälle beklagen müssen, treffen, um ihre Aufträge noch zu erfüllen?
- Wie wollen wir das in der Ausbildung darstellen?

Rückblick/ Erfahrungsbericht

Eine Rekrutenkompanie war in der zweiten Hälfte ihrer Grundausbildungszeit innert kurzer Zeit mit Todesfällen konfrontiert. Dazu Auszüge aus der Schilderung des betroffenen Einh Kdt in der ASMZ 05/1987:

Schilderungen

Vorfall 1

«... kollidiert ein korrekt fahrender Militärlastwagen frontal mit einem zivilen Personenwagen, dessen Lenker dabei so-

fort den Tod findet. Auf der militärischen Seite sind der Fahrer und Beifahrer wegen Schock zu behandeln. Sie kehren nach einigen Tagen zum betroffenen Zug zurück. Zeugen des Unfallberganges sind die Rekruten des verstärkten Zuges, welche zirka 75 Minuten auf der Unfallstelle verweilen. ...»

Vorfall 2

«... kollidiert im dichten Nebel ein mit Material und Rekruten voll beladener leichter Lastwagen mit einem zivilen Lieferwagen. Beide Fahrzeuge fangen sofort Feuer. Der Lieferwagenfahrer sowie der Beifahrer des Militärlastwagens verbrennen vor den Augen der nachfolgenden Rekruten. Der Fahrer des Militärlastwagens wird mit lebensgefährlichen Verletzungen ins Spital eingeliefert. ...»

Vorfall 3

«... kollidiert dann das Fahrzeug des Zfhr mit einem Kandelaber, der Fahrer ist sofort tot, während der Zfhr physisch unverletzt bleibt. Bei diesem Unglück sind keine weiteren Zeugen anwesend ...»

Würdigung: Allgemeines

«... auffallend und spürbar waren die gehäuften Fehlleistungen der Kader aller Stufen, soweit sie aus persönlichen oder hierarchischen Gründen dem Unglück nahestanden. ... Die tragischen Ereignisse haben jedoch diesen Kadern bewusstgemacht, was Führungsverantwortung (auch ohne direkte Beteiligung oder Schuld) bedeuten kann und haben ihnen auch das Risiko der hierarchiebedingten Isolation von Verantwortungsträgern gezeigt. Als belastend erwies sich auch die Aufgabe zu weiterer kreativer Leistung, also zum Führen trotz grosser geistiger Ablenkung durch das Geschehene ...»

«... war die Reaktion im Zug unerwartet heftig. Die Symptome teilten sich zu etwa

gleichen Teilen in: haltloses Weinen, Zittern am ganzen Körper, kleinere Gewaltausbrüche, sprachloses Vorsichhinstarren und gefasste Haltung. Das unmittelbare Problem stellte sich in der Betreuung der schlimmsten Fälle, deren Zahl jene der möglichen Betreuer (Kader, gefasste Rekruten), die menschlich noch etwas abgeben konnten, überstieg. In nützlichster Zeit (zwei bis drei Stunden) war etwa 15 bis 20 Prozent des betroffenen Zuges nur dank den Beruhigungsmitteln des Arztes zu helfen ... Dafür änderte sich das Verhalten der Kp in zweierlei Hinsicht. So drohte als erstes die Kp als Einheit zu zerfallen. ... Die Kader versuchten mit einigem Erfolg, die Truppe wieder zu einer Einheit zusammenzubringen. Viel hilfreicher war dann allerdings der Feldprediger. Seine Erfahrung im Umgang mit seelischer Not dominierte ... Reaktionen der Rekruten insgesamt gegenüber dem Kader. Zwar blieben sie weiterhin willig und anständig, aber sie suchten wie nie zuvor Vertrauenspersonen, menschliche Werte und sinnvolle Anordnungen. Sie reagierten sensibler auf normal vorgetragene Befehle und Weisungen ...»

Würdigung: Lehren für die Führung

«... Wert der Persönlichkeit ist in Krisensituationen entscheidend, und zwar in ausgeprägterem Mass, als wir in der Führungsausbildung intellektuellweise zu erfassen glauben. Mit «Wert der Persönlichkeit» meine ich das Vertrauen, welches die Unterstellten aller Stufen dem Vorgesetzten entgegen bringen ... Glaubwürdigkeit oder menschliche Autorität zu erreichen, bevor die Truppe unter psychischen Druck gerät, denn sowohl ihre Aufnahmefähigkeit als auch ihre Objektivität reduzieren sich in dieser Situation erheblich ... Erstaunlicherweise wurde spürbar, dass sich die Truppe ... auch gewalttätig gegen eigene Vorgesetzte wenden könnte ... menschliche Nähe zwischen dem Vorgesetzten und den Direktunterstellten als engsten Mitarbeitern ist eine weitere Notwendigkeit, um Krisensituationen zu bestehen. ... die Fehlleistungen der betroffenen Führer stark zunehmen. ... Fehlleistungen werden dort vermindert, wo jemand bereit ist, in die entstehenden Lücken zu springen und nicht einfach seine neuen Freiheiten, die Schwäche des Vorgesetzten ausnutzend, zu missbrauchen. Gerade in dieser Situation, wo der Vorgesetzte zwar noch da ist, aber reduziert arbeitet, tritt aus verschiedenen Gründen nicht unbedingt der ordentliche Stellvertreter in die Lücke, sondern viel eher die Direktunterstellten als Gesamtes ... Daraus folgt, dass



Führungssimulation: Mittel Tabellen müssen immer wieder konsultiert werden.

derjenige Führer, der sich nicht in «guten Zeiten» mit seiner Umgebung menschlich ins Einvernehmen setzt, in den «schlechten Zeiten» einsam sein wird. Kriegstauglichkeit heisst ... rechtzeitig Vertrauen schaffen

«Die Erfahrung des gewaltsamen Todes eines Kameraden bzw. mehrerer Kameraden ist für die Betroffenen die Begegnung mit dem Unerwarteten bzw. Unerwünschten.»

und in erster Linie mit seinen nächsten Mitarbeitern in echten menschlichen Kontakt treten.»

Militärwissenschaftliche Ergänzung

Umgang mit Tod: Reaktionsmuster

Der Tod trifft jede militärische Einheit auf existentielle Weise. Er löst nicht nur Betroffenheit bei jedem einzelnen Überlebenden der Einheit aus – wenn gleich mit unterschiedlicher Intensität –

sondern erschüttert ihr gesamtes Gefüge sozialer Interaktion und Kommunikation.

Die Erfahrung des gewaltsamen Todes eines Kameraden bzw. mehrerer Kameraden ist für die Betroffenen die Begegnung mit dem Unerwarteten bzw. Unerwünschten. Die Erfahrung des Todes ist insofern als extrem zu bewerten, weil es in diesem Moment keinen Kompromiss mehr zwischen Leben und Tod geben kann.

Besondere Bedeutung kommt den Faktoren zu: emotionale Nähe zum Verstorbenen, Todesart, individuelle psychische und physische Belastbarkeit des Betroffenen ebenso wie seine Vorerfahrungen und allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale, sozialer Rückhalt in der Gemeinschaft der Überlebenden.

Elisabeth Kübler-Ross unterschied in ihrem Modell im Zusammenhang mit dem Sterben und Tod von Menschen fünf Phasen:

Als erste Reaktion zeigt sich häufig ein Nicht-wahrhaben-Wollen, ein Zweifel am Wahrheitsgehalt der Todesnachricht, an den Umständen und Ereignissen (*Denial*). Darauf folgen sodann eine Phase des Zorns (*Anger*) und eine des Verhandels (*Bargaining*); im militärischen Kontext oftmals verbunden mit einem wiederholten Durchleben bzw. Durchdenken be-

stimmter Situationen und Umstände, die zu dem Todesereignis geführt haben – häufig ebenso verknüpft mit der Entwicklung von Schuldgefühlen. Die vierte Phase ist gekennzeichnet von Niedergeschlagenheit, Depression, Angstgefühlen, Leid und Trauer (*Depression and Grief*). Erst in der letzten Phase stellt sich eine allgemeine Akzeptanz und innere Annahme des Todesfaktums ein (*Acceptance*).

Militärwissenschaftliche Untersuchungen haben in diesem Zusammenhang die Bedeutung einer raschen Wiederherstellung der sozialen Ordnung betont, um die Funktionsfähigkeit der militärischen Einheit möglichst schnell wieder zu erreichen:

a) die Konzentration auf ein geordnetes und strukturiertes «Management des Todes» (was bereits vorbereitet und trainiert werden kann) und

b) die erfolgreiche Umsetzung von individuellen und sozialen Bewältigungsstrategien im Einklang mit den kulturell-gesellschaftlichen Handlungs- und Deutungsmustern sowie militärspezifischen Ritualen und sozialen Praktiken im Umgang mit dem Tod.

Umgang mit Tod: Präventionsmassnahmen

Der Tod einer nahestehenden Person ist wohl das am stärksten belastende Ereignis, das einem Menschen zustossen kann. Mit Bezug auf den militärischen Kontext kann hier angefügt werden, dass ein Kamerad die Bedeutung eines Familienangehörigen hat.

Vor dem Hintergrund der auch zahlenmässig belegten Auswirkungen solcher Erlebnisse auf die psychische Gesundheit und damit die Einsatzfähigkeit der Soldaten stellt sich die Frage nach dem Management des Todes. Aus psychologischer Sicht bleibt anzumerken, dass nicht nur die Schwere des Ereignisses allein das Ausmass der mentalen Beeinträchtigung bedingt, genauso sind Faktoren auf Seiten der Person, die das Ereignis mitansehen musste, entscheidend für die Schwere der Betroffenheit. Folglich ergibt es Sinn, nicht ausschliesslich die Verarbeitung des Todes, sondern etwas allgemeiner belastende Situationen im Fokus zu haben.

Aus (militär-)psychologischer Sicht gilt es drei Phasen zu unterscheiden:

- Primäre Prävention: Diese findet im Vorfeld von Einsätzen statt und hat zum Ziel, Kompetenz zur adäquaten Bewältigung zukünftiger Traumata zu vermitteln;

- Sekundäre Prävention: Die betreffenden Aktionen treten im Anschluss an ein traumatisches Ereignis auf. Dabei geht es darum, Belastungssymptome frühzeitig zu erkennen, spezifische Betreuungsmassnahmen einzuleiten und damit nach Möglichkeit das Entstehen einer Posttraumatischen Belastungsstörung (PTBS) zu verhindern;
- Tertiäre Prävention: Diese tritt nach einem Einsatz in Kraft und ist auf die Behandlung von an PTBS erkrankten Soldaten ausgerichtet.

Bestandteil der *primären Prävention* sind alle Massnahmen, welche die Führungsqualität, das Vertrauen in die Vorgesetzten sowie die Moral der Truppe positiv beeinflussen. Des Weiteren gibt es zahlreiche bewährte (Trainings-)Methoden, mit denen spezifisch die Stressresistenz der Kader und Soldaten gestärkt wird. Einsatznahe Situationen müssen kreiert und die betreffenden Eindrücke im Nachgang reflektiert werden.

Gemeinsames Merkmal aller solcher Stresstrainings ist die Zielsetzung, Kader und Soldaten psychisch stark zu machen und ihnen das Instrumentarium mitzugeben, mit belastenden Situationen erfolgreich umzugehen.

Führungssimulation: Taktik und Bestände/
Ausfälle bedingen sich gegenseitig.



Bilder: HKA

Bei der *sekundären Prävention* stehen jene Aktivitäten im Vordergrund, die vor allem seitens der Führung unmittelbar nach einem potenziell traumatisierenden Erlebnis auszulösen sind. Nebst taktischen, technischen, logistischen und wei-

«Mit Bezug auf den militärischen Kontext kann hier angefügt werden, dass ein Kamerad die Bedeutung eines Familienangehörigen hat.»

teren auftragsbezogenen Massnahmen gilt es auch all das zu berücksichtigen, was die mentale Befindlichkeit der Truppe stärkt.

Die *tertiäre Prävention* wird hier nicht weiter angesprochen.

Erwartungen an und von Kader

Die HKA erzieht die Kader aller Führungsstufen an ihren simulationsgestützten Führungsausbildungen so, dass sie jederzeit Rechenschaft ablegen können über die Bestände ihrer Formationen und Verbände. Neben Fahrzeugen, Geräten und Systemen («Material»), Anzahl verfügbarer Verbrauchsgüter («Munitio») geht es vor allem darum, zu wissen, wie viele der ursprünglich Unterstellten in welchem Umfang noch einsatzfähig sind («Mensch»).

Es besteht Handlungsbedarf: Diese streng numerisch geführte Aufstellung über verfügbare Unterstellte führt in die Irre, die schlichte Zahl blendet aus, wer noch einsatzfähig ist und was insbesondere der Kommandant in die Wege leiten muss, damit die Einheit weiter «funktioniert». Der Kommandant muss seine fürsorgende Verantwortung für die Truppe wahrnehmen. Impulse dazu kann er sich beim Armeeseelsorger oder beim psychologisch-pädagogischen Dienst der Armee holen.

Noch wichtiger kann aber die Art des Ereignisses sein: Kommandanten und – wo vorhanden – deren Staboffiziere müssen sich bewusst und fähig sein, den Zusammenhang zwischen Tod und Ereignis herzustellen. Deshalb ist es wichtig, sich über verschiedene Todesfälle («zu Tode kommen»), ihre Wirkung auf den eige-

nen Verband sowie deren Überwindung durch den Kommandanten Gedanken zu machen. Schliesslich müssen Kommandanten damit umgehen können, dass integrierend wirkende Kaderleute genauso ausfallen können wie schweigsame Einzelgänger.

Kommandanten durchblicken die Struktur ihres Verbandes, sie haben ausreichend lange gemeinsam trainiert. Kommandanten kennen deshalb die Stellung, den Wert und die Wichtigkeit einzelner Unterstellter innerhalb der Formation.

Kommandanten erkennen daraus, dass verschiedene Todesursachen angepasstes eigenes Handeln einfordern. Besonders diejenigen Ursachen, die nicht mit einer direkten gegnerischen und «kriegerisch-ritterlich» korrekten Handlung in Zusammenhang gebracht werden können (Sprengfallen, Hinterlist, «friendly fire»), verlangen deutlich mehr und intensivere Führungsarbeit: Kommandanten müssen ihre Unterstellten gut kennen, um zu beurteilen, ob der Auftrag noch erfüllt werden kann («... *Führen im Militär heisst deshalb insbesondere: den einzelnen dazu bringen, seine ganze Kraft für die gemeinsame Erfüllung des Auftrags einzusetzen. ...*» *DRA*).

Der Tod hat entscheidender Betrachtungspunkt der militärischen Lagebeurteilung zu bleiben. Die Überlegungen zu den eigenen Mitteln und Möglichkeiten müssen zwingend ehrlicher ergänzt werden. Antworten sind mit möglichen Eventualplanungen zu finden.

Ausbildungsmethodik

Gesucht wird der Ansatz, wie diese Herausforderung in der Ausbildung, besonders in der Führungsausbildung mit Simulatoren, dargestellt werden kann und bewältigt werden muss. Ausfälle müssen wahrgenommen werden können, Einheiten und militärische Formationen müssen nach der eigentlichen Kampfhandlung neutralisiert werden, denn sie erfüllen dann ihren Auftrag nicht mehr weiter. Die Kommandanten können mit Rollenspieler konfrontiert werden und müssen direkt vor Ort Konzepte und Vorgehen präsentieren, in denen sie aufzeigen, wie sie die Situation weiter beherrschen wollen. Das Personalführungskonzept bietet dazu eine mögliche Anleitung, um Antworten zu finden. Diese Aufarbeitung führt dann zum Entscheid, ob die Formation weiter eingesetzt werden kann/darf oder überhaupt nicht mehr zum Einsatz

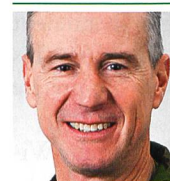
gelangt. Damit kann über Führungsstufen hinweg die Führung besonderer Ereignisse und Vorfälle trainiert werden. Die HKA setzt sich in der Führungsausbildung mit Simulatoren weiter mit dem Thema und möglichen Vorgehensweisen auseinander.

Schlusswort

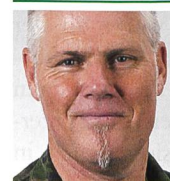
Es bestehen empfindliche Unterschiede in der Wahrnehmung von Todesfällen in der Ausbildung und im Einsatz. Wird das Land und die Gesellschaft in eine militärisch geführte Auseinandersetzung geführt, entsprechend darauf vorbereitet, und geht es um die Verteidigung des eigenen Landes, so ist die Bereitschaft der Gesellschaft, tote Soldaten hinzunehmen, eine andere als bei Einsätzen im Ausland.

Beides muss in die Ausbildung der Kommandanten einfließen. Die Verbindung zwischen Tod von Unterstellten und Ereignissen herzustellen, muss Inhalt jedes taktischen Entschlusses sein. Kommandanten müssen wissen, welche Folgen der Ausfall von Soldaten im konkreten Fall für den einzelnen Verband haben kann. Ihre Eventualplanung muss das berücksichtigen. Kommandanten müssen sich zusätzlich auch bewusst sein, dass sie Verantwortung gegenüber den Angehörigen der Gefallenen haben, dieser Verantwortung müssen sie sich auch stellen. Der Einsatz wird zeigen, ob diese Herausforderung ausreichend ausgebildet wurde.

Die HKA wird diese Thematik aufnehmen und versucht entsprechend, diese stufengerecht und situationsbezogen in die Kommandantenausbildung zu integrieren. ■



Brigadier
Maurizio Dattrino
Kommandant Gst S
6010 Kriens



Oberst i Gst
Stephan Kuhn
Chef Ausbildung HKA /
Chef Führungsgrund-
gebiet 7 HKA
6000 Luzern



Oberst
Jean-Marc Hochstrasser
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter HKA / FGG 7
6000 Luzern