

Ausbildung Armee XXI am Beispiel der Inf Br 4

Bruno Staffelbach*

Mit der Armee XXI wird auch für die Einsatzverbände die Ausbildung intensiviert (Beispiel: jährliche Wiederholungskurse) und professionalisiert (Beispiel: Unterstützung durch Lehrverbände). Im folgenden Beitrag skizziert der Kommandant der Infanteriebrigade 4 die Ausbildungsziele und -prinzipien seiner Brigade. Sein Ziel ist klar: Er will 2008 in der Lage sein, mit der Infanteriebrigade 4 zu einer Volltruppenübung antreten zu können.

Wer sind wir?

Die Infanteriebrigade 4 ist eine der vier neu geschaffenen Infanteriebrigaden der Armee XXI. Sie umfasst rund 7800 Angehörige und rekrutiert sich schwergewichtig aus den Kantonen Solothurn, Bern, Aargau und Baselland. Wie in Abbildung 1 dargestellt, setzt sie sich aus vier Infanteriebataillonen, aus je einem Führungsunterstützungs-, Aufklärungs- und Panzersappeurbataillon, aus einer Artillerieabteilung und aus dem Brigadestab zusammen.

Die im August 2003 durchgeführten Einführungskurse mit den Offizieren zeigten, dass wir für die Ausbildungsplanung mit den in Tabelle 1 zusammengestellten Grundlagen zu rechnen hatten.

Was müssen wir können?

Die Inf Br 4 hat zwei Aufgaben: Einerseits müssen ihre Formationen bereit sein, Grenz-, Konferenz- und Objektschutzaufgaben zu übernehmen. Im Zentrum stehen hier Leistungen vom Typ «Schutz». Andererseits muss die Inf Br 4 Raumsicherungs- und Verteidigungsoperationen führen können. Hierbei geht es um Aufgaben vom Typ «Kampf». Mit diesen beiden Hauptaufgaben «Schutz» und «Kampf» müssen wir auch zwei Fähigkeiten oder Kompetenzen ausbilden: eine Schutzkompetenz und eine Kampfkompetenz.

Im Rahmen eines **Schutzauftrages** geht es subsidiär um den Schutz von Personen, den Schutz von diplomatischen Vertretungen, den Schutz internationaler Konferenzen, Veranstaltungen und Einrichtungen, den Schutz wichtiger Objekte, die Verstärkung des Grenzwachtkorps zum Schutz von Grenzabschnitten, den Schutz von Transversalen und um die Überwachung von Schlüsselräumen. Taktisch gesehen geht es um das Bewachen und Überwachen, um Verkehrs- und Personenkontrollen, um das Aufklären und Sichern. Die entsprechende Ausbildung bis zur Einsatzbereitschaft («fit for the mission») dauert einige Tage.

Zum Aufbau der **Kampfkompetenz** braucht es mehr Zeit, denn erstens ist die Kampfaufgabe komplexer als die



Der neue Badge der Inf Br 4.

Schutzaufgabe, und zweitens ist die Organisation, die den Kampf führt (Brigade) grösser als diejenige, welche Schutzaufgaben ausführt (Kp und Bat). Die Zeitplanung geht davon aus, dass die Infanteriebrigade 4 (-/+) 2008 als Einsatzverband zu einer Volltruppenübung antritt. Bis dahin geht es darum, den Ausbildungsstand – neben den befohlenen Einsatzleistungen – in zwei Etappen zu erhöhen:

- Etappe 2004/2005 mit den Prioritäten Organisation, Einsatz der verstärkten Einheit, Führung Bat/Abt artrein, Stabsübungen, Schulung Brigadestab in der Führung eines Einsatzverbandes;
- Etappe 2006/2007 mit den Prioritäten Führung, Einsatz des verstärkten Truppenkörpers, Kampf der verbundenen Waffen, KP-Übungen, Stabsrahmenübungen.

Welches sind unsere Ziele für das Jahr 2004?

Grundlage bildet die Absicht des Brigadekommandanten. Dabei geht es darum:

- in den KVK alle Kdt des jeweiligen Trp Kö für eine Kommandantenausbildung unter der Leitung des Br Kdt zusammenzufassen und dabei vor allem die Entschlussfassung und Befehlsgebung zu schulen;
- die vom HEER befohlenen Stabs- und Führungsausbildungen im TTZ und am ELTAM mit eigenen Übungen zu ergänzen und das Können der aktiven Bat/Abt-Stäbe mit einem Stabs-tauglichkeitstest zu überprüfen;
- die Grundbereitschaft aller Einheiten, die im Rahmen der Inf Br 4 den KVK/WK leisten, bezüglich Organi-

Aussage	Erkenntnis	Konsequenz
Die AdA Inf Br 4 kommen aus 3 verschiedenen Armeekorps der Armee 95	Unterschiedliches Wissen und Können der einzelnen AdA	Standardisierter Grundausbildungstest für alle AdA bei Beginn KVK/WK
Modulare Konzeption der Armee XXI	Keine «Brigadeticks»	Bat/Abt Kdt führen möglichst autonom
Neue Besetzungen, neue Mittel, neue Prozesse/Reglemente	Kollektives Können zu Beginn tief	Häufiges Stabs- und Kadertraining zwecks steiler Lernkurve
Schutzaufgaben binden Truppe	Stäbe frei	Freie Kapazität für Stabsschulung
Gs Vb führt Bat/Abt und nicht mehr Rgt wie in der A 95	Of Br Stab muss auf Stufe Kp/Bttr denken	Entschlussfassungsübungen Stufe Kp/ Bttr für Of Br Stab

Tabelle 1: Erfahrungen Einführungskurse 2003 für die Ausbildungsplanung 2004

*Brigadier Bruno Staffelbach, Kommandant Infanteriebrigade 4 und ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich.

sation, Ausrüstung und Ausbildung mit einer Inspektion zu überprüfen; dabei 1 Kp pro Bat durch den Stab Inf Br 4 inspizieren zu lassen, die anderen durch die Bat Kdt;

- das Inf Bat 16 (-) und das Pz Sap Bat 4 in ihrer 3. WK-Woche je in einer ganz-tägigen Truppenübung in den Themen «Bereitschaftsraum», «Verschiebung» und «Raumsicherung» zu schulen. Die Ausbildung der Einheiten den Bat/Abt zu belassen;

- einen zen EinfK A XXI für alle höh Uof der Inf Br 4 durchzuführen, allen Kommandanten einen gebrauchsfertigen Grundausbildungstest (GAT) und den Bat Kdt mehrere vorgefertigte interne Stabsübungen abzugeben und die Bat/Abt in der Einführung des Ausbildungscontrollings (AFUCO) zu unterstützen;

- eine Personalplanung für Kader und Funktionsspezialisten aufzubauen und die bestehenden Qualifikationen zur Interoperabilität zu erfassen.

Im Einzelnen ergeben sich daraus die

- Ziele für die Einsätze (Schutz ausländischer Vertretungen in Bern, Genf und Zürich und Bereitschaft für subs Sicherung), welche unter dem Kommando der Territorialregionen geführt werden;

- Ziele für die Ausbildung und Schulung der Stäbe im TTZ und am ELTAM und der Stabsübungen und des Stabstauglichkeitstests;

- Ziele für die Verbandsschulung;
- Ziele für die Kaderausbildung;

- Ziele für die Einführungs- und Umschulungskurse, wobei hier die Einführung INTAFF unter Leitung des Lehrverbandes Artillerie im Zentrum steht;

- Ziele für die Inspektionen.

Wie gehen wir vor, um diese Ziele zu erreichen?

Der Zielkatalog 2004 ist dicht, was eine effiziente Ausbildungsorganisation voraussetzt. Dafür gelten in der Inf Br 4 fünf Prinzipien:

Erstens: Aus betriebswirtschaftlichen Studien weiss man, dass die Differenz zwischen den Produktivsten und den Unproduktivsten auf ausführender Ebene etwa 2:1, auf disponierender etwa 5:1 und auf Führungsebene etwa 10:1 beträgt. Das ist erklärbar: Je tiefer man sich auf der organisatorischen Ebene befindet, desto mehr ist die Produktivität durch das System bedingt. Konsequenz: Die Schulung der Führung (Kaderausbildung) bringt mehr als die Schulung der Ausführung. Also: Kaderausbildung, Kaderausbildung, Kaderausbildung!

Kommandantenausbildung durch den Br Kdt, Offiziersausbildung durch den Bat Kdt, tägliche Kaderausbildung durch den Kp Kdt. Wenns das Kader nicht kann, kanns die Truppe nie! Eigentlich müsste in diesem Sinne der

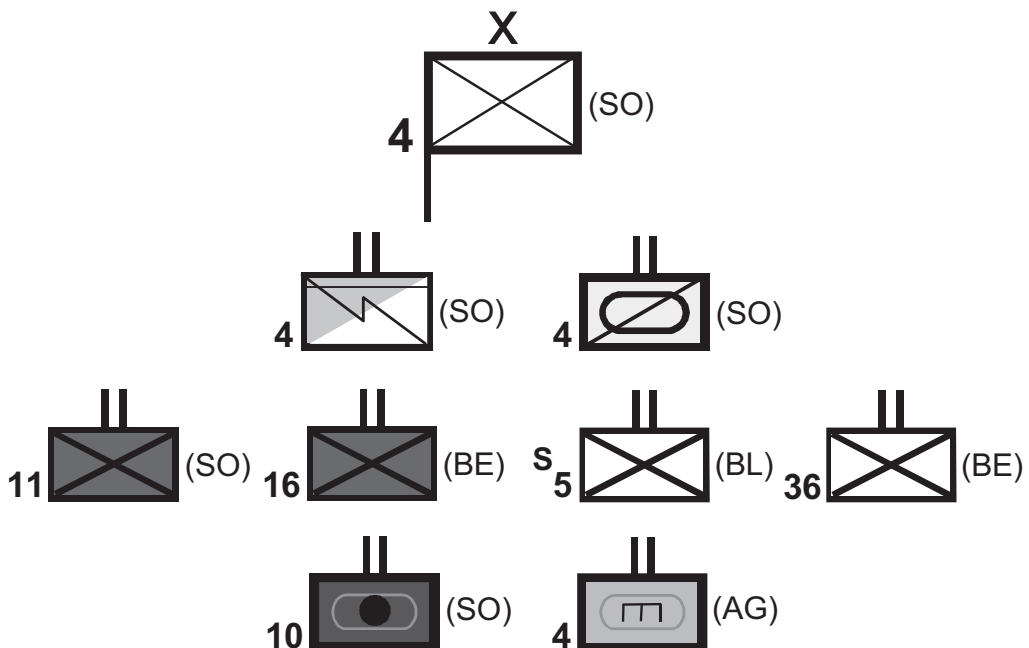


Brigadier Bruno Staffelbach ist auch ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich.

KVK möglichst lange sein. Da sind wir aber nicht frei, denn die entsprechende Verordnung schreibt vor, dass der KVK in der Regel am Mittwoch beginnt. Wir handhaben dies in der Inf Br 4 so, dass die Kp Kdt und Bat Stäbe am Dienstagnachmittag einrücken und der KVK für die Of und zum Teil für die Uof am Mittwochmorgen 0900 beginnt.

Zweitens: Bei einem Personalwechsel in einem Betrieb entstehen sog.

Infanteriebrigade 4



Die Infanteriebrigade 4 wird vor allem durch Verbände der Kantone Solothurn und Bern alimentiert.

Wiederbeschaffungskosten in der Größenordnung von einigen Monatslöhnen. Die Wiederbeschaffungskosten von ganzen Organisationen betragen aber ganze Jahressaläre. Konsequenz: Die Schulung im Führungsverbund (Stabs-, Truppenübung) bringt mehr als die Schulung einzelner Akteure. Ein erfolgreiches Orchester ist nicht eine Sammlung von Solisten, sondern ist geübt im Zusammenspiel! Also: Stabsübung, Stabsübung, Stabsübung, Verbandsschulung, Verbandsschulung, Verbandsschulung.

Drittens: Zum Lernen braucht es Feedback. Niemand lernt in einem schalltoten Raum ein Musikinstrument. Je mehr Feedback und je mehr Feedbackschleifen, desto produktiver das Üben. Konsequenz: 4 zweistündige Übungen bringen mehr als 2 vierstündige Übungen. Also: modulare Übungen, wiederholbare Übungen, aufbauende Übungen.

Viertens: Für ein simples manuelles Anästhesieverfahren braucht ein Arzt in Ausbildung 100 Übungsfälle pro Jahr, um das Risiko auf 20% zu reduzieren. Wie viele Male müssen wir also mit einem Stab einen Entschluss fassen um für einen einfachen Angriff das Risiko auf 20% zu bringen? Konsequenz: Professionalität erreicht man nur durch Übung. Professionalität ist mit der Anwendungsstufe erreicht. Bis dahin muss man etwas 100-mal geübt haben. «Profi» ist nicht das Gegenteil von «Miliz», sondern das Gegenteil von Amateur. Und ein Amateur ist einer, der es bis jetzt 5- bis 10-mal gemacht hat – 5–10 Stabsübungen, 5–10 Kompanieübungen, 5–10 Zugsübungen.

Fünftens: Effizienz in der Verbands- und Stabsausbildung bedingt personelle Kontinuität. Mit einer Jobrotation schafft keine Fussballmannschaft den Aufstieg. Mit einer schlechten Personalplanung verliert man mehr als man mit der besten Ausbildung wettmachen kann. Konsequenz: Planungs-, Führungs- und Übungsleitungsteams müssen personell konstant gehalten werden. Alle Stabsübungen haben die gleiche Übungsleitungsequipe, alle Kp U die gleiche Übungsleitungsequipe, alle Inspektionen die gleiche Inspektionsequipe.

Geplant und geführt wird die Ausbildung auf der Basis von Zielvereinbarungen bis auf Stufe Einheit und mittels eines aufzubauenden Ausbildungscontrollings, welches die in Tabelle 2 dargestellten drei Komponenten umfasst.

– Messlatten und Leistungsnormen
Definitionsproblem

– Ausbildungsbegleitende Prozesse der Erfassung, Auswertung und Nachbesserung
Führungsproblem

– Ein EDV-gestütztes Administrationssystem (AFUCO)
Betriebsproblem

Tabelle 2: Komponenten des Ausbildungscontrollings

Was wollen wir, und was wollen wir nicht?

Das Ziel ist klar: 2008 tritt die Infanteriebrigade 4 als Einsatzverband zu einer Volltruppenübung an. Für den Erfolg sind dabei viele Faktoren verantwortlich. Zwei stehen im Vordergrund: die Produktivität und die Qualität. Die **Produktivität** wird bestimmt durch die

- Ressourcen (Räume und Plätze, Material und Munition, Fahrzeuge und Systeme); sie sind gegeben;
- Motivation (Dienstmotivation der Soldaten, Führungsmotivation der Kader); sie ist zum Teil gegeben und zum Teil kann sie ausgebildet und entwickelt werden;
- Ausbildung (Methodik, Kaderausbildung, Controlling); sie ist nicht gegeben, sondern wird gemacht.

Die **Qualität** wird bestimmt durch die

- Zuverlässigkeit (administrativ, Eigeninitiative, Unfall-/Schadenfreiheit),
- Erscheinungsbild (im Dienst, ausserhalb des Dienstes, der Unterkünfte);
- Kompetenz (soldatisches Können, Führungskönnen, Umgangsformen).

Ob ein Zug, ein Stab, eine Einheit in der Ausbildung oder im Einsatz gut ist oder nicht, kann man also an vier Kriterienbündeln festmachen, wobei jedes Kriterienbündel zu 100% durch den jeweiligen Zug, durch den jeweiligen Stab oder durch die jeweilige Einheit selber bestimmt wird:

- Durch die Ausbildung, die man macht,
- Durch die Zuverlässigkeit, die man erfüllt,
- Durch das Erscheinungsbild, das man gestaltet,
- Durch die Kompetenz, die man zu Tage trägt und entwickelt.

Dabei handelt es sich um Kriterien, die wir zu 100% selber im Griff haben und wofür es keine Ausreden gibt.

Résumé

L'instruction dans l'armée XXI – l'exemple de la brigade d'infanterie 4

L'armée XXI entraîne une intensification (exemple: rythme annuel des cours de répétition) et une professionnalisation (exemple: soutien par des formations d'application) de l'instruction. Dans l'article, le commandant de la brigade d'infanterie 4 esquisse les buts et les principes de l'instruction de son unité d'armée. Son objectif est clair: il veut être en mesure, en 2008, de faire accomplir à sa brigade un exercice de troupe intégral. La brigade d'infanterie 4 a deux tâches: d'une part, ses formations doivent être prêtes à prendre en charge des missions de protection sur les frontières, lors de conférences et axées sur des objets. Ces prestations afférentes à la protection revêtent une importance centrale. D'autre part, la brigade doit pouvoir mener des opérations de sûreté sectorielle et de défense. Il s'agit là de tâches de combat. Ces deux tâches principales supposent une instruction visant deux compétences: l'aptitude à la protection et l'aptitude au combat.

