

## Realeinsatzorientierte Ausbildung – die Chance zum Paradigmenwechsel

Der Soldat ist kein Automat, der lediglich mit Drill und Standards auf den Einsatz vorbereitet werden kann. Der Soldat denkt und steht somit immer auch vor der ethischen Frage, etwas zu tun oder nicht zu tun. Diese Entscheidung kann ihm niemand abnehmen, auch wenn dies oft formell geschehen mag. Tief in seinem Innern erkennt jeder Soldat dieses Dilemma. Die Frage ist nur, wann ihm dies bewusst gemacht werden soll: Bereits vor einem Einsatz und damit ab Beginn der Grundausbildung oder erst in Therapiegruppen nach einem Einsatz?

Der folgende Artikel geht der Frage nach, welche Prozesse im Bereich der Ausbildung angegangen werden müssten, um Ausbildung und Einsatzrealität näher zusammenzubringen. Die Autoren gehen dabei davon aus, dass die Existenzberechtigung unserer Armee daran gemessen wird, ob sie effizient Echtleistungen erbringt und sich effizient auf glaubhafte, im heutigen Bedrohungsumfeld verankerte Szenarien vorbereitet.

### 1. Realeinsatzorientiert: Die psychologische Dimension

#### *Ist*

Wir sind momentan eine Ausbildungsarmee. Unser Fokus liegt stark auf der Methodik, auf der Messbarkeit von Leistungsnormen und Standardverhalten, auf der vollständigen Umsetzung von Stoffplänen und Reglementen. Die starke Überbetonung der physischen Leistungsdimension, das Denken und Handeln in den Schwarzweisskontrasten "erfüllt / nicht erfüllt" oder Aussagen wie "Wer rascher trifft, siegt" lassen darauf schließen, daß unsere Einsatzvorstellung einseitig auf das Worst-case Szenario "Verteidigung" und das Bild "vernichten und überleben" ausgerichtet ist. Im Friedensausbildungsalltag werden die psychologischen Kosten des staatlich sanktionierten Tötens und Sterbens weitgehend ausgeblendet. Neuste Auswertungen aktueller Konflikte zeichnen ein differenzierteres Bild:

US Marines im Irak (2004)<sup>1</sup>:

- 28 % töteten Unbeteiligte
- 87 % haben Kameraden verwundet gesehen
- 25 % haben ihren besten Kameraden angeschossen gesehen
- 10 % wurden selber getroffen, aber von ihrer Schutzausrüstung gerettet
- 17.1 % leiden unter PTSD (post-traumatic stress disorder).

983 US Soldaten sind im Einsatz gefallen. Zusätzlich sind 271 Tote aus anderen Gründen wie (Verkehrs-)Unfälle, Suizid, Mord, friendly fire zu beklagen. Dies entspricht 21.6% aller Gefallenen. In Vietnam betrug dieser Anteil noch 13%<sup>2</sup>. Multipliziert man die Anzahl Toter mit dem Faktor 7.4, erhält man die Anzahl aller im Einsatz Verwundeter (9'326).<sup>3</sup>

#### *Soll*

Wir müssen eine Einsatzarmee werden. Dafür ist es unabdingbar, dass wir uns vom klinischen Einsatzumfeld einer trainierenden Friedensarmee verabschieden und Einsatzbilder akzeptieren, die täglich in den Medien jedem von uns zugänglich sind. Tote, Verwundete, psychische Probleme, Stressreaktionen, Verstöße gegen Verhältnis- und Rechtmässigkeit, Konflikte zwischen Führer und Mannschaft und dergleichen dürfen auch im Einsatztraining nicht länger verschwiegen werden. Dazu braucht es vor allem eine vertiefte Schulung der Berufskader und einen Paradigmenwechsel in der Ausbildung von Form und Stoffmenge zu einsatzrelevanten Inhalten.

---

<sup>1</sup> Castro, Carl A., Cotting, Dave I., Hoge, Charles W., Koffman, Robert L., McGurk, Dennis, and Messer, Stephen C. (2004), *Combat Duty in Iraq and Afghanistan, Mental Health Problems, and Barriers to Care*, The New England Journal of Medicine, Vol. 351, Nr. 1, pp. 13-22.

<sup>2</sup> Holmes, Richard (1994), *Firing Line*, (London: Pimlico), p. 191.

<sup>3</sup> CNN, <http://www.cnn.com/SPECIALS/2003/iraq/forces/casualties/2004.07.html> zugegriffen am 15.12.2004

### *Forderung*

In der Ausbildung muss die ganze Dimension von modernen Einsätzen ungeschminkt dargestellt werden. Ins Zentrum zu rücken sind dabei die psychologische Dimension, sowie Verhältnis- und Rechtmässigkeit im heutigen medialen Umfeld.



Abb.1: Beispiel für Einbau der Kriegsvölkerrechtsproblematik in eine Übung als Basis zum Verständnis der rechtmässigen Gewaltanwendung

## **2. Stressresistenz: Verbandsausbildung als Zentrum der Vertrauensbildung**

### *Ist*

Stressresistenz ist in unserem Denken ein Fremdwort. Darum beschäftigen wir uns auch zu wenig mit der Frage, wie diese bewusst gemacht und gefördert werden kann. Isolierte Einzelgefechts- und Fachausbildung dominieren vor allem die Grundausbildung. Der Einblick in Verbandsleistungen wird relativ spät eröffnet. Problemlösungen im Rahmen des Verbands und somit "Einsatz Erfahrung in der Ausbildung" kommt in unseren wenig mutigen und auf Vollständigkeit ausgerichteten Stoffplänen eindeutig zu kurz.

### *Soll*

Um auf einfache Weise klar zu machen, was wir unter Stressresistenz verstehen, sei folgendes Bild erlaubt: Stressresistenz ist wie erspartes Geld, das man rechtzeitig auf ein Bankkonto einzahlt, um im Bedarfsfall (Einsatz) darauf zurückgreifen zu können. Ab Beginn der militärischen Grundausbildung muss dieses Geld in Form von möglichst ganzheitlicher Einsatz Erfahrung (in der Ausbildung: realitätsnahe Einsatzübungen) überwiesen werden. Solche Erfahrungen werden mit sich selbst, mit seinem Verband, mit seinen Vorgesetzten, mit Waffen und Geräten, mit Einsatzverfahren im gemeinsamen Verbandserlebnis gesammelt. Sie bilden in ihrer Summe das Konto des Vertrauens und der Sicherheit, aus dem im Einsatz ge-

schöpft werden kann. Je mehr das Training sich dem realen Einsatz zu nähern vermag, desto höher wird dieser Einstiegskredit sein und desto länger werden Soldaten stressresistent und Verbände einsetzeffektiv bleiben.

#### Forderung

Verbandsschulung muss ab Beginn der Grundausbildung ins Zentrum gestellt werden, weil nur so Sinngebung und Vertrauen als Grundlage für die Stressresistenz in einer vernetzten Art und Weise wachsen kann.

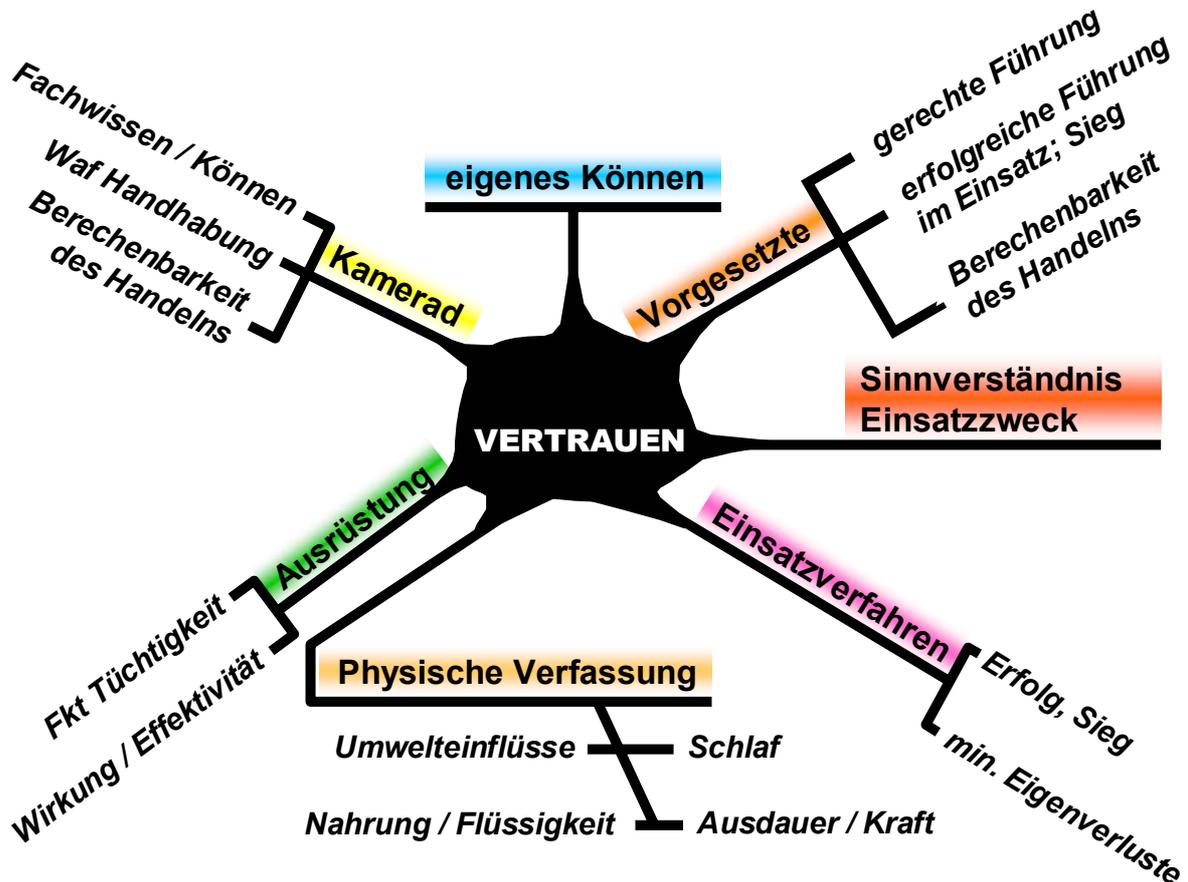


Abb. 2: Vertrauen als Kristallationspunkt der Stressresistenz

### 3. Integrierte Ausbildung: Vom bottom-up zum top-down Prinzip

#### Ist

Unsere Stoffpläne sind fast unerschöpflich und geben vor, was vor Beginn der Verbandsausbildung "absolviert" werden muss. Dieser Weg der Ausbildung und des Soldatwerdens wird nicht in Frage gestellt, obwohl dieses bottom-up System seit Jahren zu überfüllten, nicht mehr ehrlich umsetzbaren Stoffplänen führt, den Beginn der Verbandsausbildung herauszögert und in keiner Art und Weise der Sinnvermittlung dient. Seit Jahren werden unsere Controllinginstrumente mit unehrlichen, weil nicht gewachsenen Resultaten gefüttert, seit Jahren werden Inspektionen eingeübt, weil sie nicht auf Anheb erfüllt werden könnten.

#### Soll

Sinnvermittlung ist der Kern jeder realeinsatzorientierten Ausbildung. Es gilt, Zusammenhänge und Horizonte so früh wie möglich "von oben nach unten" (top-down) zugänglich zu machen und zu öffnen. Das allzu oft gehörte Argument "so überfordert man Soldaten" lassen wir nicht gelten, denn es kontrastiert allzu krass mit dem Bekenntnis zu den Stärken der Milizarmee und damit zu einem denkenden Bürger in Uniform.

### *Forderung*

Unsere Stoffpläne müssen kritisch hinterfragt werden mit dem Ziel, "nice to know"-Stoff daraus zu entfernen. Nice to know ist alles, was nicht der Verbandsleistung dient. Ferner muss ein grosser Teil unseres Stoffs in die Schulung der Einsatzaufgaben verpackt (integriert) werden. Dazu braucht es ein neues Ausbildungsmethodik-Reglement, welches Inhalt, Effizienz und Verbandsleistung anvisiert und weniger Form, Abwechslung und Vielfalt.

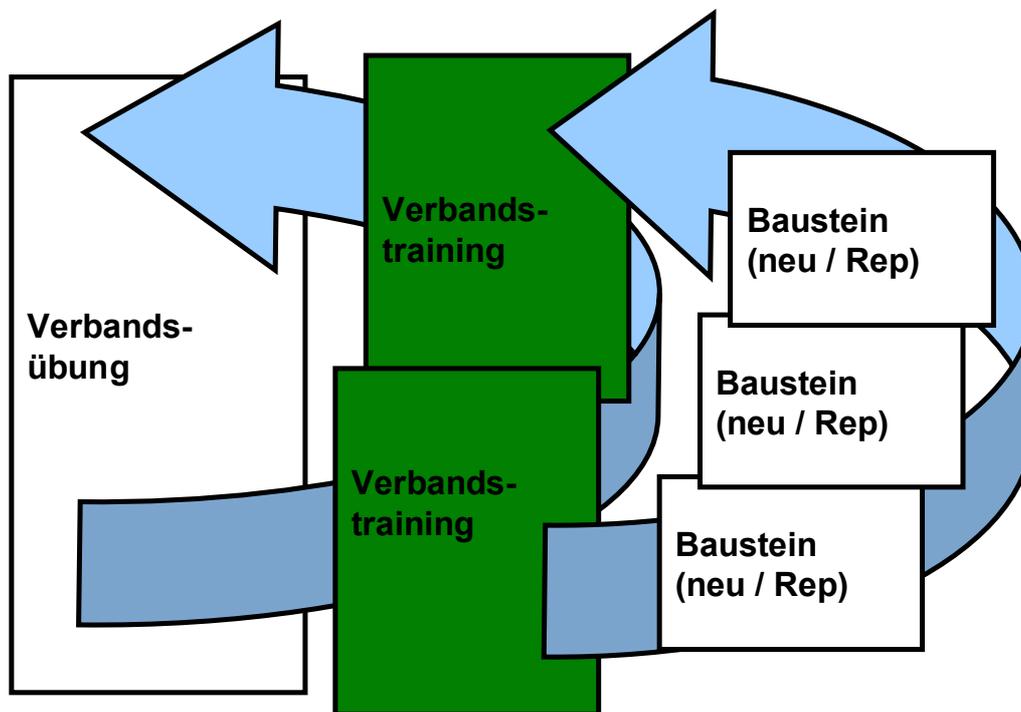


Abb. 3: Im gemeinsamen Debriefing erkannte Lücken ergeben sinnvolle Inhalte für weiteres Training.

## **4. Verbandstraining: Weg vom Standardverhalten, hin zur Einsatzaufgabe**

### *Ist*

Im Verbandstraining werden heute primär Standardverhalten trainiert. Diese haben in den letzten zehn Jahren (konkret seit der Einführung des BUL) ihre angestammte und berechtigte Funktion als unterstützende Automatismen verlassen und sich in Bereichen ausgebreitet, wo sie die Kreativität der Auftragstaktik oder des mitdenkenden Soldaten / Führers untergraben. Die Illusion, dass Einsätze / Gefechte standardisiert werden können, kommt einer Realitätsverweigerung gleich und führt dazu, dass vermeintliches Simplifizieren mit der chaotischen Wirklichkeit hart aufeinanderprallt. Dadurch entsteht zwangsweise jene Blockade, die Verbände zu Handlungsunfähigkeit und Niederlage führt.

### *Soll*

Standardverhaltensverhalten beschreiben gefechts- / befehlstechnische und organisatorische Abläufe, sind definiert, eintrainiert und können situationsunabhängig reflexartig eingefordert werden. Ein auf diesen Inhalt beschränktes Einsatztraining unterfordert den Verbandsführer. Es verunmöglicht die Weiterentwicklung des Führungsexpertenwissens (Problemerkennung, Entschlussfassung, Befehlsgebung) sowie die Möglichkeit, Chef und Verband zu har-

monisieren. Soll das Verbandstraining ab Beginn der ganzen Komplexität des Einsatzes gerecht werden, so muss jedem Verband ein Leistungsprofil zugewiesen werden, das in verschiedenen Einsatzaufgaben (Tasks) greif- und trainierbar wird. Einsatzaufgaben beschreiben das Zusammenspiel eines taktisch geschulten Chefs und einer technisch geschulten Mannschaft. Diese beiden Expertisenbereiche von Chef und Mannschaft werden dabei getrennt erlernt und gefestigt, im Verbandstraining schliesslich zusammengeführt und weiter entwickelt.

#### *Forderung*

Das Niveau des Verbandstrainings muss von der Stufe des Standardverhaltens auf die Stufe der Einsatzaufgabe gehoben werden. Der Verbandstrainer muss in der Lage sein, seinen Verband taktisch / technisch in verschiedenen Szenarien zu trainieren.

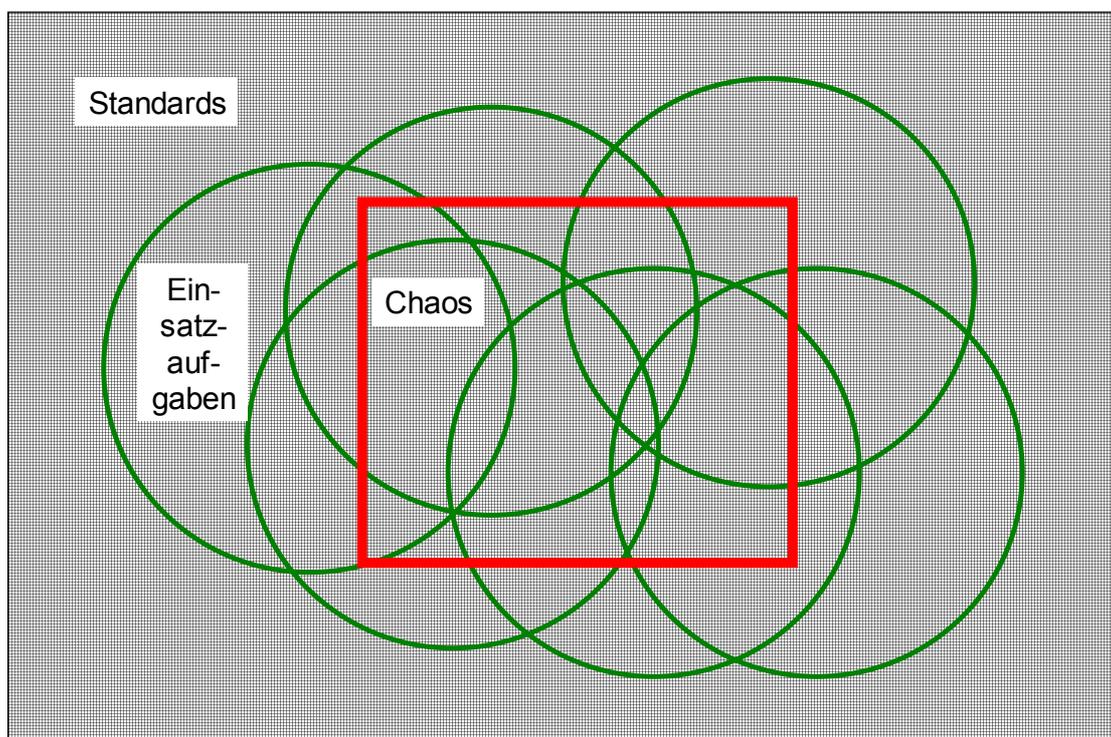


Abb. 4: Chaotische Krisensituationen im Einsatz können durch das im gemeinsamen Training verbundene Expertenwissen von Chef und Mannschaft gelöst werden.

## **5. Die Methodik der Kurzübung: Der Weg zur Effizienz**

### *Ist*

Verbände haben zu wenig Gelegenheit, ihr Können in Übungen unter Beweis zu stellen. Die Übungen für die untere taktische Stufe sind zu lang und beinhalten auch Phasen, welche durch das Verbandstraining abgedeckt werden könnten. Die Lagen sind zu ausschweifend und die Übungsorganisation zu kompliziert. Zu oft sind Übungen zu wenig anspruchsvoll und erheben sich kaum über das Niveau von abgefragten Standardverhalten. Übungsbesprechungen gehen primär auf technische Kleinlichkeiten ein.

### *Soll*

Übungen sind immer Ausschnitte aus einem Einsatz. Einsätze sind durch Routine geprägt. Entscheidend für den Erfolg sind aber jene Momente, in denen unerwartet Chaos dominiert und nach Führung verlangt. In Kurzübungen zu einem Ausbildungstag zusammengefasst, ergeben solche Momente einem Verband Gelegenheit, in kurzer Zeit in der Ausbildung viel "Einsatz Erfahrung" zu sammeln und damit genügend Stoff für sinnvolles Training zu ermitteln. Kurzübungen der Stufe Gruppe und Zug dauern 60 Minuten, wovon je ein Drittel für Briefing inkl. Erstellen der Ausgangslage, Durchführung und Debriefing aufgewendet wird. Im Zentrum steht das mit dem gesamten Verband durchgeführte Debriefing, in welchem psychologische Aspekte sowie Führungsentscheidungen und deren Umsetzung diskutiert werden. Übungen sind immer Unikate und damit nicht wiederholbar. Die praktische Verarbeitung der Lehren liegt anschließend in der Verantwortung des Verbandstrainers.

### *Forderung*

Auf der unteren taktischen Stufe müssen Einsatzübungen auf die führungsrelevanten Situationen beschränkt werden. Ehrliche und lehrreiche Debriefings mit dem ganzen Verband müssen die Monologe der Übungsbesprechung ersetzen.

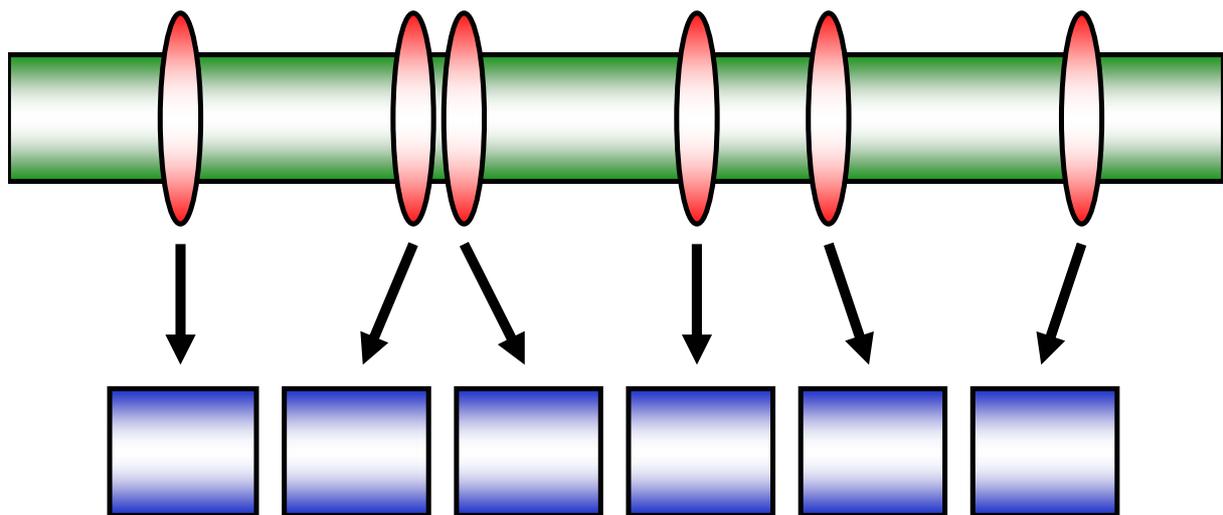


Abb. 5: Effizienzsteigerung in der Verbandsausbildung durch Kurzübungen, die zu einem Ausbildungstag zusammengefasst werden

## **Fazit**

Will man der Forderung nach dem Übergang zu einer Einsatzarmee auch in der Ausbildung nachleben, so muss ein Paradigmenwechsel vollzogen werden, welcher sowohl Inhalte wie auch Methodik hinterfragt und neu gewichtet. Unserer Meinung nach gilt es, in fünf Bereichen wesentliche Fortschritte zu erzielen:

- a) Wir müssen das moderne Bedrohungsbild akzeptieren, das Training des Kalten Krieges über Bord werfen und in unserer Ausbildung endlich stärker psychologische Dimensionen sowie Verhältnis- und Rechtmässigkeit von soldatischem Handeln thematisieren.
- b) Wir müssen Verbandsausbildung ab Beginn unserer Grundausbildung ins Zentrum stellen und deren Chancen zur Vermittlung von Stressresistenz erkennen.
- c) Wir müssen unsere überladenen Stoffpläne überdenken und in der Ausbildungsmethodik Inhalt vor Form stellen. Dazu braucht es ein neues Ausbildungsmethodik-Reglement.
- d) Wir müssen unsere Verbandsführer dazu befähigen, Verbandstraining auf der Stufe der Einsatzaufgabe durchzuführen. Das Trainieren von Standardverhalten führt zu Unterforderung und Realitätsverweigerung.
- e) Wir müssen unsere Einsatzübungen als Unikate verstehen und deren Inhalt auf die führungsrelevanten Momente des Einsatzes / Gefechts beschränken. Es ist die Menge der erlebten Einsatzübungen, welche Verbandsleistungen und damit die Stressresistenz von Verbänden stärkt.

Die Qualität des Debriefings, die Fähigkeit also, nach einem Echteinsatz einen Verband "vom Erlebten zu befreien", zeigt am besten auf, wer von uns diesen Paradigmenwechsel in der Ausbildung bereits vollzogen hat. Wer Debriefing mit Übungsbesprechung verwechselt, hat ihn nicht vollzogen. Wer kein Debriefing durchführen muss, beweist, dass seine Übung nicht nahe genug an einen möglichen Einsatz herangekommen ist.

## **Kontaktadresse der Autoren:**

Oberst i Gst Alex Reber  
Berufsoffizier LVb Inf 3/6  
Ebenrainweg 7  
4450 Sissach  
email: reberalex@bluewin.ch

Maj i Gst Christoph M. V. Abegglen  
Berufsoffizier LVb Inf 3/6  
Erlenstrasse 3  
4414 Füllinsdorf  
email: ch\_abegglen@bluewin.ch

Veröffentlicht in der ASMZ Nr.2, 2005