

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 164 (1998)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Effizienz der (Kader-)Ausbildung in der Milizarmee  
**Autor:** Staffelbach, Bruno  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-65360>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.01.2026

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



## Effizienz der (Kader-)Ausbildung in der Milizarmee

Bruno Staffelbach

**Wenn das Auftragsspektrum der Armee zunimmt und gleichzeitig die Mittel abnehmen, so zwingt dies zu einer Erhöhung der Produktivität. Gehen bei den Mitteln die Finanz- und Sachmittel zurück, so konzentriert sich die Erhöhung der Produktivität auf den Personalbereich. Soweit der Personalbereich durch das Kader geprägt wird, ist die Effizienz der Kaderausbildung zentraler Hebel für die Produktivitätserhöhung. Dies gilt für Wirtschaftsunternehmen ganz analog.**



Bruno Staffelbach,  
Prof. Dr., Ord. Professor  
für Betriebswirtschaftslehre  
und Direktor Management  
Weiterbildung der Universität  
Zürich,  
Oberstlt i GSt,  
USC Log F Div 8,  
6006 Luzern.

Der steigenden Qualifikationsnachfrage der Armee steht ein zunehmend knapper werdendes Qualifikationsangebot gegenüber. Diese Verknappung hat eine *zeitliche* und eine *personelle* Komponente.

Ein Einheits- oder Truppenkörperkommandant leistet nach seiner Ausbildung in der Regel im einen Jahr vier Wochen Fortbildungsdienst und im anderen Jahr einen einwöchigen taktisch-technischen Kurs. Ausserhalb dieser durchschnittlich 2½ Wochen Dienst pro Jahr erfolgt normalerweise kein weiteres Training. Diese sehr kurze zeitliche Verfügbarkeit führt zwangsläufig zur Standardisierung, zur Spezialisierung, zur Sequenzierung und zur Zentralisierung der Ausbildung. Die personelle Verknappung zeigt sich auf dem Gebiet der Doppelkarriere von Milizoffizieren in Wirtschaft und Armee. Eine militärische Karriere ist für Wirtschaftsunternehmen dann von Vorteil, wenn militärischerseits Qualifikationen produziert werden, wofür auf der Seite der Wirtschaft eine Nachfrage besteht. Dass dies in Teilen und je nach Karriere mit differenziertem Inhalt der Fall ist, zeigen Befragungen, Expertenmeinungen und Tätigkeitsanalysen. Aber: ein Vorteil ist auf Dauer nur dann ein Vorteil, wenn diesem eine nachhaltige Qualität innewohnt, wenn diese Qualität hinsichtlich des Preis-Leistungs-Verhältnisses konkurrenzfähig ist und wenn der Käufer die Qualitätsbedingungen und -inhalte kennt und überprüfen kann. Deshalb sind Zertifizierungen bedeutsam.

Die zeitliche und personelle Verknappung zwingen zu effizienter Kaderausbildung hinsichtlich *Zielgruppe*, *Inhalt* und *Mittel*.

### Zielgruppe: Konzentration auf das Kader

Eine Untersuchung bei *Siemens Deutschland* zeigt<sup>1</sup>, dass der Produktivitätsunterschied zwischen dem be-

sten und dem schlechtesten Arbeiter bei vergleichbaren Arbeitsbedingungen etwa 2 zu 1 beträgt. Auf der nächsthöheren Ebene der einfachen planenden Arbeit wurden Produktivitätsunterschiede zwischen dem Besten und dem Schlechtesten von 6 zu 1 festgestellt. Bei Vertriebsbeauftragten betrug die Differenz 14 zu 1 und bei höheren Ebenen von planender Arbeit 20 zu 1. Legt man diese individuellen Produktivitätsunterschiede in die Entscheidungs- und Befugnisordnung der Organisationshierarchie, dann potenzieren sich diese Unterschiede auf die Produktivität der Gesamtorganisation. Ein Tag Kaderausbildung (auf Ebene 1) bringt gemäss Beispiel Siemens Deutschland zehnmal so viel wie ein Tag Ausbildung auf ausführender Ebene 4.

### Inhalt: Konzentration auf den Führungsverbund

Fällt ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin oder eine Führungskraft in einem Unternehmen aus, fallen Ersatzkosten an, die sich je nach Funktion und Arbeitsmarktlage in der Grössenordnung von zwei bis zehn Monatslöhnen bewegen. Die Wiederbeschaffungskosten für ganze Belegschaften betragen das Zwei- bis Fünffache der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme. Die Differenz erklärt sich aus allen Kosten, die entstanden, um die einzelnen Angehörigen zu einer eingespielten Belegschaft hinzuführen. Sie bringt zum Ausdruck, dass 50 Musiker noch kein Orchester, 11 Spieler noch keine Fussballmannschaft und 25 Angehörige der Armee noch keinen Zug bilden. Was verliert man also, wenn in einem Infanterieregiment nur 50% der eingeteilten Offiziere den WK leisten oder wenn in einem Abteilungsstab auf das Jahresende sechs von elf Offizieren mutieren? Was nützt ein Mannschaftstraining im Fussball, wenn von Training zu Training nur jeweils die eine oder andere Hälfte der Stammspieler zur Verfügung steht? Wie weit bringt es ein Orchester, das sich für jede Probe eine wechselnde Hälfte der Musiker aus einem Nachbarorchester ausleiht? Dann braucht man die Trainingszeit zur Reproduktion der alten Standards, um den Standort auf der Lernkurve zu halten, statt darauf voranzukommen. Lehren:

■ Mit einer schlechten Personalplanung verliert man oft mehr als man mit guter Ausbildung wettmachen kann. Man soll die Ausbildung auf einen konstanten Personalpool ausrichten können.



■ Die Zeit, die man in die Verbandsausbildung investiert, ist produktiver eingesetzt als die Zeit, die man in die Ausbildung der Einzelnen investiert.

Konsequenz: Im Vordergrund steht das Führungssystem, nicht primär die einzelne Führungskraft. Für ein erfolgreiches Orchester hat man nicht 50 Solisten auszubilden, sondern das Spiel des Orchesters zu formieren und abzustimmen.

## Mittel: Konzentration auf kritische Grösse

Lernprozesse von Individuen und von Organisationen sind komplex und hängen von verschiedenen Grössen ab. Dazu gehören der Lerninhalt, die persönlichen Voraussetzungen hinsichtlich Lernfähigkeit und -motivation und die Lernbedingungen in der Organisation, wozu u.a. deren Kultur und Struktur in Betracht zu ziehen sind. Lernkurven stellen graphisch den Lernfortschritt dar. Am Kantonsspital Luzern wurden Lernkurven für Assistenzärzte der Anästhesie bzw. Lernkurven für bestimmte Anästhesieverfahren ermittelt<sup>2</sup>. Solche Lernkurven erlauben, ■ den Schwierigkeitsgrad von Tätigkeiten, den Lernfortschritt und das verbleibende Risiko abzuschätzen, ■ Schwergewichte für die Supervision (im Einsatz) zu bestimmen, ■ die Fallzahl pro Tätigkeit zu erkennen, die bei Zugrundelegung einer bestimmten Erfolgsrate für die Ausbildung bzw. für die Erhaltung der erlernten Fähigkeit nötig ist.

Daraus lässt sich dann relativ einfach bestimmen, welche Institutionen von der Fallzahl her überhaupt die Voraussetzungen erfüllen, Assistenzärzte zu Fachärzten ausbilden zu können.

Ein Assistenzarzt braucht in seiner Ausbildung für das Erlernen eines standardisierten manuellen Anästhesieverfahrens etwa 100 Fälle pro Jahr als Übung, um auf eine Erfolgsrate von 95% zu kommen. Angehörige der Armee mag dies nicht überraschen, wenn sie sich erinnern, wie oft sie eine Waffe haben laden und entladen müssen, um darin Sicherheit zu gewinnen. Dabei handelt es sich ja offenbar auch um standardisierte manuelle Verfahren. Dieser Vergleich aber «hinkt», denn beim Anästhesisten ist das Verfahren standardisiert, der Patient hingegen jedesmal ein anderer. In der Anästhesie sind die Verfahren standardisiert wie in der Armee z.B. der Prozess des Führungsrhythmus und das Patientengut so variabel wie die Lage. Wenn dem so ist, wie viele Male muss denn ein Zugführer einen Entschluss für einen

Angriff gefasst und diesen befohlen und geführt oder ein Batteriekommandant einen Stellungsraum erkundet und befohlen haben, um – wie bei der Lernkurve des Anästhesisten – aus der Anlernphase heraustreten und einen bestimmten Stand von Professionalität erreichen zu können?

Zur Ausbildung von Anästhesisten braucht es eine minimale Übung, d.h. eine bestimmte Anzahl von Fällen je Jahr. Wie ist in der Milizarmee die Ausbildung zu organisieren, damit Übungsleitungsteams für Zugs-, Kompanie- oder Stabsübungen über eine Fallzahl verfügen, die jenseits der Anlernphase (für Beübte und Übungsleitende) liegt?

## Prinzip: Konzentration auf Kernkompetenzen

Die Armee befindet sich in einem wettbewerblich organisierten Markt um Kader. Daraus ergibt sich die Frage, wie sie diesen Wettbewerb führen will. Angesichts des sich abzeichnenden Rekrutierungsproblems von Milizkadern könnte man geneigt sein, möglichst viele zivil verwertbare Führungsschulung in die militärische Führungsausbildung zu integrieren mit dem Ziel, dadurch den zivilen Nutzwert und damit die Attraktivität einer militärischen Karriere zu erhöhen («Kampfwertsteigerung» der militärischen Karriere durch Anreicherung mit sog. «zivil verwertbaren Elementen»). Hierin sind aber Grenzen gesetzt. Wenn die Armee und die Wirtschaft im Wettbewerb um die Humanressource «Kader» stehen, heisst das nicht, dass beide das Gleiche tun müssen. Die Armee hat sich – wie andere Organisationen auch – in der Führungsausbildung auf ihre Kernaufgaben und auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Ihre Kernkompetenzen sind das, was sie besser kann als die Wirtschaft. In der Ökonomik spricht man dann von komparativen Vorteilen. Diese liegen in der

■ Praxis organisationalen Lernens (in Form von Stabs- und Verbandsübungen);

■ Problembearbeitung und -lösung in multidisziplinären Teams (Stabsarbeit);

■ wertorientierten Führung (weil materielle Führungsanreize in der Milizarmee nicht zur Verfügung stehen);

■ Dienstbereitschaft;

■ Führung in Krisen (unter psychischer und physischer Belastung, Erfahrung der Bedeutung von Moral und Vertrauen).

Dies sind Ausbildungsinhalte, die zivile Anbieter nicht in gleichem Masse

## Die SOG bei «Partnership for Peace»

Die SOG Kommission International wird am 14. April 1999 einen Besuch bei «Partnership for Peace» in Mons, Belgien, organisieren. Ein detaillierter Aufruf erfolgt in einer der nächsten Nummern.

Präsident SOG INTERNATIONAL  
Louis Geiger

offerieren können. Wer aus der militärischen Kaderausbildung kommt, von dem soll erwartet werden dürfen – wie dies der Kommandant des Radfahrerregimentes 5 im Heft 12/1997 der ASMZ schrieb –, dass er entscheidend besser ist im

■ Führen von Menschen in schwierigen Situationen;

■ nüchternen Beurteilen von Lagen;

■ Erkennen und Meistern von Situationen mit Dilemmas und Mehrfachaufträgen;

■ aktiven Einflussnehmen auf Aktionen und im Steuern von Prozessen;

■ Erkennen von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen;

■ initiativen Handeln im Sinne des Ganzen;

■ Sich-Behaupten bei grossen Herausforderungen und in harten Lagen.

Also: nicht Nachahmen von zivilen Ausbildungen, die andere besser realisieren, sondern konsequentes Auspielen der eigenen Stärken und sich damit erst noch treu bleiben. Daraus holen sich Milizoffiziere auf dem Karrieremarkt ihre Wettbewerbsvorteile.

### Anmerkungen:

<sup>1</sup> Vgl. Grosse-Oetringhaus W.F., Sozialkompetenz – ein neues Anspruchsniveau für die Personalpolitik, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 45(1993)3, S. 273.

<sup>2</sup> Schüpfer G., Konrad C., Wietlisbach M., Durrer S., Gerber H., Staffelbach B., Lernkurven für manuelle Anästhesieverfahren, in: Gesundheitsökonomie & Qualitätsmanagement 3(1998)2, S. 58–62. ■

## «Blauer Tag der Schweizerischen Gesellschaft der Offiziere der Sanitätstruppen (SGOST)»

Am 19. September 1998 führte die SGOST unter Leitung ihres Präsidenten, Oberst Ruckstuhl, in Genf die Generalversammlung durch.

Das Konferenzthema war der Frage gewidmet, ob Offiziere der Sanitätstruppen das IKRK im Einsatz bei bewaffneten Konflikten verstärken könnten. Der Präsident des IKRK, Dr. Cornelio Sommaruga, stellte das Mandat und die aktuellen Herausforderungen des IKRK dar. IKRK-Ärzte berichteten über die Anforderungen in ausserordentlichen Lagen. Der USC San D, Divisionär P. Eichenberger, zeigte praxisbezogene Möglichkeiten der Zusammenarbeit auf. Das Projekt wird unter seiner Leitung weiterbearbeitet.

G.