

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung

**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

**Band:** 66 (1991)

**Heft:** 4

  

**Artikel:** Gedanken zur militärischen Kaderausbildung

**Autor:** Cincera, Ernst

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-713832>

### **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:** 29.01.2026

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

# Gedanken zur militärischen Kaderausbildung

Von Nationalrat Ernst Cincera, Zürich

**Zu den Zeiterscheinungen gehört, dass Vorfälle in Politik, Militär, Wirtschaft und anderen gesellschaftspolitisch relevanten Bereichen immer mehr nur publizistisch vermarktet und weniger auch mit Hilfe der Medien gut bewältigt werden. Im vergangenen Jahr boten sich die Vorkommnisse in einigen Rekrutenschulen für eine solche «Behandlung» an. Jede Wirkung hat eine Ursache, die suchen zu helfen Aufgabe der folgenden Gedanken sein soll.**

Seit seinem Amtsantritt fördert der Ausbildungschef der Armee, Korpskommandant Rolf Binder, eine heutigen Bedürfnissen entsprechende Kaderausbildung. Menschenführung hat bei ihm dabei immer den Vorrang, weil nur bei guten und auf gegenseitigem Vertrauen aufgebauten zwischenmenschlichen Beziehungen optimale Arbeit geleistet werden kann. Das gilt im zivilen Bereich ebenso gut wie für die Armee. Diese Forderung muss pädagogisch, methodisch und didaktisch in die Kaderausbildung einfließen und wirkt sich bei richtiger Umsetzung positiv auf die geforderten Leistungen aus. Seit etwa zwei Jahren verfügen die Kader der unteren Stufen auch über ein praktisches Ausbildungsmethodik-Reglement. Unter der Leitung des heutigen Waffenchefs der Infanterie, Divisionär Hansruedi Sollberger, wurde es von einer interdisziplinären Arbeitsgruppe erarbeitet. Die Voraussetzungen sind also geschaffen. Trotzdem schreckten uns einige Vorfälle und Führungsprobleme in Rekrutenschulen auf. Wer oder was versagt?

Jeder, der eine oder mehrere Kaderschulen besuchte, weiss, dass dort in erster Linie – oft fast ausschliesslich – taktisches Handeln und in höheren Schulen strategisches Denken geschult werden. Das Erlernen der Menschenführung, sowieso nur bedingt möglich, weil es im Grunde genommen eine Frage der Begabung ist, wird direkt in die Praxis verlegt und damit gewissermassen an den «*lebenden Modellen*» ausprobiert. Wer noch lernt, macht zwangsläufig mehr Fehler als nach abgeschlossener Ausbildung. In der Eins-zu-Eins-Führung angewandt, wirken sich solche Lernfehler logischerweise relativ rasch stark, vielleicht sogar irreversibel aus. Unser Milizsystem nahm bisher diesen Nachteil in Kauf. Es konnte ihn lange Zeit auch schadlos verkraften, weil die gesellschaftlichen Gegebenheiten anders waren und junge Kader aus dem Zivilleben andere Erfahrungen mitbrachten als heute.

Früher brachten junge Männer aus der zivilen Ausbildung praktisch keine Kenntnisse im Beurteilen von Lagen, Kenntnisse in Taktik oder gar Strategie mit. Die Ausbildung zum Schüler, der selbständig Probleme erarbeitet und bearbeitet, und jene zum initiativ handelnden Manager sind auch im zivilen Bereich Kinder der letzten Jahrzehnte. Man musste also die militärischen Kader vor allem in diesen Fähigkeiten schulen. Dafür brachten sie mehr als heute praktische Erfahrungen mit, welche ihnen die Anwendung des militäri-

schen Handwerkes relativ leicht machten. Die gesellschaftlichen Erfahrungen machte man noch in direkt miteinander kommunizierenden und Konflikte austragenden Gruppen. Der menschliche Kontakt, Hilfsbereitschaft, Solidarität, Leistungsbereitschaft sowie die Fähigkeit zur natürlichen Einordnung und Unterordnung wirkten sich in einer weniger vermasselten und weniger auf Konsum ausgerichteten Gesellschaft positiv auf das gruppendynamische Verhalten und die natürlichen Führungsqualitäten der Kader aus.

Heute ist es umgekehrt. Schule und Berufswelt setzen bereits einen jungen Menschen in die Lage, strategisch zu denken und taktisch zu handeln. Er hat aber durch den gesellschaftlichen Wandel viel weniger Gelegenheit, Erfahrungen im Zusammenleben, Zusammenarbeiten mit anderen und im Bewältigen psychologischer Krisen und stressiger Situationen zu sammeln. Mit Didaktik und Methodik hat er wenig Kontakt, und das Leben in kleineren oder grösseren – nicht frei wählbaren – Kollektiven ist in der modernen Gesellschaft selten geworden, weil man zB sogar auf Schulreisen Massenlager meidet und auch dort mit dem Freund ein Zweierzimmer teilt.

Diese Veränderungen muss die militärische Kaderausbildung in Zukunft dringend berücksichtigen. In den Schulen und Kursen wird zwar immer noch Taktik betrieben und militärisches Wissen vermittelt werden müssen. Aber eben: nicht nur. In den Mittelpunkt müssen die Probleme der Menschenführung rücken. Diese Aufgabe lässt sich besser lösen, wenn die Chiefs aller Formationen über

eine gute Ausbildung in den Bereichen Pädagogik, Methodik und Didaktik verfügen, welche die Untergebenen als Schüler fordern und bei ihnen auf Interesse stossen.

Die schwerste Aufgabe haben die Unteroffiziere und die Zugführer zu lösen. Sie sind von der Tagwache bis zum Abtreten fast ununterbrochen vor ihrer kleinen Gruppe und haben allein aus «*zeitlichen*» Gründen am meisten Gelegenheit, Fehler zu machen. Weil er die direkte Verantwortung trägt, fällt auch vor allem dem abverdienenden Kompagniekommandanten eine entscheidende Rolle zu. Für diese Stufen muss dringend ein neues Ausbildungskonzept zum Tragen kommen, welches die Fähigkeiten, Menschen erfolgreich zu führen und auszubilden, intensiv fördert. Die Qualifikation von Chiefs dieser Grade muss sich mehr auf dieses Können abstützen als auf die theoretischen und taktischen oder gar strategischen Kenntnisse. Diese Forderung wird auch in einem möglichen Ernstfalleinsatz den Erfolg eher sicherstellen.

Konkret bedeutet dies, dass die Ausbildungsprogramme der Unteroffizierschulen, Offiziersschulen und Zentralschulen möglichst rasch grundsätzlich überprüft und neu konzipiert werden. Zu überlegen ist dabei, ob dazu der Einbezug von Milizoffizieren ein geeignetes Mittel ist. Im zivilen Bereich wird heute intensiv Menschenführung geschult. Dort muss es also Fachkräfte geben, deren Können und Erfahrung militärisch genutzt werden könnte. Die Stärke der Milizarmee basiert – traditionell und erfolgreich – auf dem Prinzip einer optimalen Nutzung der zivilen Fähigkeiten der Armeeangehörigen. ■

