

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 72 (1997)  
**Heft:** 4

**Rubrik:** Diskussions-Podium

### **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:** 14.01.2026

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

## Kontinuierliche Verbesserung in der Offiziersausbildung

**Anforderungsreicher, härter, selektiver!  
Besser dank umfassendem Controlling  
und gelebter Führungskultur!  
Ein Beitrag einer Arbeitsgruppe der LW OS  
A/2-96. Er soll mögliche Lösungen auf-  
zeigen und zur Auseinandersetzung mit  
dem Thema anregen.**

«Schule ruhn, abtreten!» Wer einmal Dienst geleistet hat, kennt diesen erlösenden Befehl. Meist werden dann Berets hochgeworfen, Hände geschüttelt, und alle begeben sich nach Hause. Ein Feedback an das entsprechende Schulkommando bleibt oftmals aus oder wird mangels Zeit bzw im Zeichen der Abschiedsstimmung nur oberflächlich gegeben.

Die Instruktoren werden aufgrund der Personalknappheit dringend in anderen Schulen oder Kursen benötigt. Es bleibt zuwenig Zeit, um im Rahmen des Schulstabes Lehren zu ziehen. Ein systematisch erhobene Feedback sowie ein intensiver Prozess zur Identifikation und Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen sind aber unabdingbar, um die auch in der militärischen Ausbildung geforderte Qualitätsverbesserung zu erzielen (1).

Am Ende der LW OS A/2-96 wurden wir von unseren Klassen als Vertreter einer Delegation bestimmt. Diese hatte die nicht alltägliche Chance, dem Schulkommandanten nachdienstlich eine Stärken-Schwächen-Analyse aus Sicht der Aspiranten zu präsentieren.

«Wir müssen die hohen Anforderungen unserer Kunden durch den Tatbeweis erfüllen, nur so lässt sich der Nutzen der militärischen Kaderausbildung der Wirtschaft, dem Nährboden der Milizkader, glaubhaft darstellen. Aus diesem Grund streben wir ein Total-Quality-Management an...»

Zentrale Bedeutung hat die Zielsetzung der OS. Im Falle der beschriebenen LW OS A/2-96 wurde im Rahmen der Auswertung Übereinstimmung in bezug auf die zu erreichenden Ziele gefunden (2).

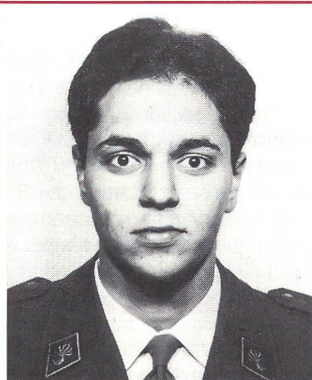
### Generelles Ziel LW OS

Die Aspiranten so ausbilden, dass sie ihre Aufgaben als Zfhr, Chefs und Ausbildner auch unter erschwerten Bedingungen im Ausbildungsdienst wahrnehmen können.

### Prozess Offiziersausbildung (LW) und Prozessmodell

Das nachstehende Prozessmodell (3) wurde im Sinne eines Entwurfes für die LW OS erstellt. Der Prozess könnte aber letztendlich weiter gefasst werden (RS bis Abverdienen), um auch Synergien in der Ausbildung zu erzeugen (Bsp siehe [4]).

Bei unserer Arbeit hat sich dieses Modell vor allem bewährt, um den «Prozess» zu definieren, um Ziele zu formulieren sowie Stärken und Schwächen zu analysieren. So haben wir zB aus der Differenz der Input- und Outputanforderungen mehrere konkrete Ziele und

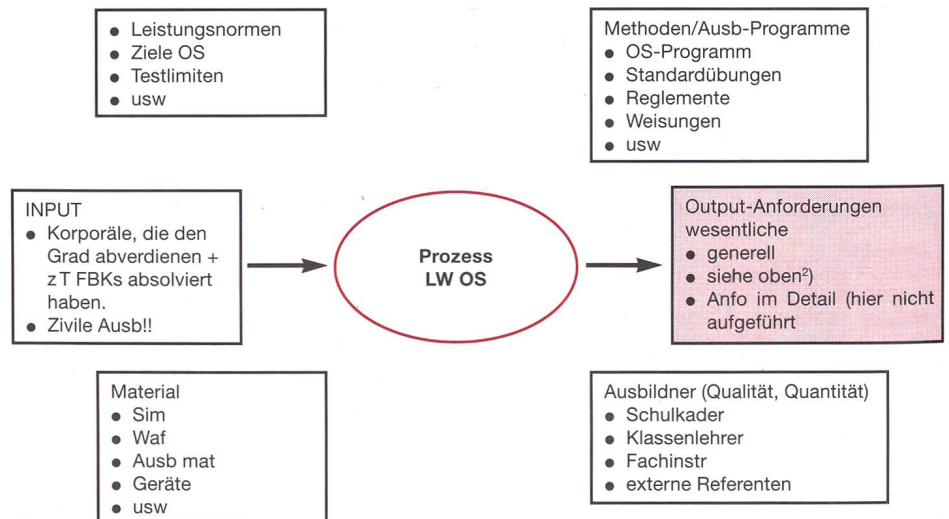


Name: Iacangelo  
Vorname: Salvatore  
Adresse: Erlinsbacherstrasse 5,  
5000 Aarau  
Alter: 21  
Beruf: stud. iur.  
Grad: Leutnant  
Funktion: Zugführer  
Einteilung: L Flab Btr IV/22

Massnahmen für die folgenden Hauptbereiche der Ausbildung vom Uof zum Zfhr abgeleitet und dem Schulkommandanten präsentiert:

- **Fachausbildung**
- **Förderung zum Chef**
- **Förderung zum Ausbildner und Organisator**

Die Stärken-Schwächen-Analyse führte zusammenfassend zur Forderung, dass die Offiziersausbildung härter, anforderungsreicher und selektiver werden soll. Dies wäre nicht nur zum Nutzen der Armee. Man käme damit auch den Ansprüchen der Wirtschaft entgegen, die ebenfalls Bedarf an belastbaren, initiativen «Machern» hat. Der Stellenwert der Offiziersausbildung könnte auf diese Weise angehoben werden (Tatbeweis) (1). Der Prozess LW OS kann wie folgt dargestellt werden:



Uof mit Of-Vorschlag könnten zB in der letzten Woche des Abverdienens zentral die

- Ausbildung zum Fahrer absolvieren
- Pist Ausb absolvieren
- usw

Asp in der letzten OS-Woche

- Klassenvertreter könnten zusammen mit dem Schulkdo Verbesserungsvorschläge zur Behebung von Schwachstellen erarbeiten
- usw

### «What's measured gets improved!»

Im Laufe unserer Arbeit kamen wir immer wieder zur Erkenntnis, dass es von zentraler Bedeutung ist, verlässliche und breit abgestützte Informationen über Stärken und Schwächen im Prozess «Offiziersausbildung» zu haben. Nicht nur Momentaufnahmen, sondern ein aussagekräftiges Ausbildungscontrolling sollen die Basis für einen systematischen und kontinuierlichen Verbesserungsprozess bilden. Ein solches Controlling stellen wir uns in Form von zielgruppenorientierten Fragebogen (5) vor. Sie könnten von folgenden Zielgruppen ausgefüllt werden:

- Aspiranten (3- bis 4mal pro OS)
- Instruktionskader der Rekrutenschulen, in denen die frisch brevetierten Lt abverdienen
- Abverdienende Milizkader (Einheitskdt, hUof, Uof)
- Rekruten

- (1) Div Roulier, Kdt SKS, Major i Gst Arnold, Adjunkt SKS, ASMZ 12/1996.
- (2) Ziele LW OS, nachdienstlich durch die Arbeitsgruppe definiert, stimmen mit den Zielen im Begrüssungsschreiben des Schulkdt überein.
- (3) Prozessmodell nach Handbook Quality Improvement through Defect Prevention, Crosby Associates International, Inc.
- (4) Bsp für schulübergreifende Synergien in der Ausb
- (5) Beispiele von Fragebogen wurden durch die Arbeitsgruppe erarbeitet und dem Kdt LW OS abgegeben.



- Truppenkörper und Einheiten der Armee
- Arbeitgeber der zum Lt ausgebildeten Aspiranten

Wir stellen uns ein stufenweises Vorgehen vor. In der Startphase schlagen wir den Einbezug der ersten beiden Zielgruppen vor.

Die Fragebogen sollen durch eine zentrale Stelle ausgewertet und mit allen an der Offiziersausbildung beteiligten Stellen besprochen werden. Für die Besprechung der Fragebogen der Aspiranten schlagen wir mehrere Gespräche während der OS innerhalb der Klassen sowie durch den Schuldt mit Vertretern der einzelnen Klassen vor. Für die Besprechung der Resultate der übrigen Fragebogen könnten Rapporte, in unserem Falle des Bereiches Luftwaffe, geeignet sein. Wichtig ist, dass für die Besprechung und Aufarbeitung der Resultate die erforderliche Zeit zur Verfügung steht. Dazu wären die Arbeitspläne entsprechend anzupassen. Den Berufskadern muss genügend Zeit für die Aufarbeitung und Vorbereitung eingeplant werden.

Ein Klima von Offenheit, Vorbildverhalten und Vertrauen sowie eine gute Kritikkultur sind unabdingbare Voraussetzungen dafür, dass Verbesserungen entwickelt werden. Diese Kultur ist im DR 95 grundsätzlich festgelegt (6). Sie braucht nur gelebt zu werden!

#### Prozessorientierte Organisation

Bei der Vorstellung des Prozessmodells haben wir erwähnt, dass wir uns die Definition des Prozesses «Offiziersausbildung» sehr

breit, ab Rekrutenschule bis inkl Abverdien-  
nen, vorstellen können. Dabei handelt es sich  
unseres Erachtens um einen sogenannten  
Kernprozess. Ein solcher verlangt in der Re-  
gel nach einem Prozessverantwortlichen (7).  
Dieser ist, wie es der Name sagt, verantwort-  
lich für die Zusammenarbeit aller am Prozess  
beteiligten Stellen, für die erzielten Resultate  
und die stetige Verbesserung mit dem Ziel,  
die Anforderungen der «Kunden» zu erfüllen.  
Diese Ausrichtung auf Resultate könnte auch

#### DR 95 Beispiele

Ziff

15

Kommunikation

Die Aufgaben eines Verbandes sind oft schwierig und komplex. Sie können nur gelöst werden, wenn sich die AdA des Verbandes laufend über ihre Arbeit verständigen. Regelmässige Kommunikation trägt entscheidend dazu bei, dass sich alle Beteiligten mit ihrem Auftrag identifizieren und ihr Bestes leisten können.

99

1 Die AdA haben das Recht, ihren Vorgesetzten Anregungen zum Dienst zu unterbreiten. Diese können zB die Ausbildung, den Dienstbetrieb, das Material oder die Waffen betreffen. Sie können sich auch auf die Stimmung in der Truppe beziehen.

2 Der Vorgesetzte orientiert den betreffenden AdA darüber, wie er diese Anregungen behandeln will und über das Ergebnis.

3 Der Vorgesetzte leitet Anregungen, die seine Zuständigkeit überschreiten, auf dem Dienstweg weiter.

eine Chance sein, um Auflagen an Schuldt auf das absolute Minimum zu reduzieren und so die zur Zielerreichung notwendige Flexibilität zu erhöhen.

Unser Beitrag stellt eine Anregung zur stetigen Verbesserung der Offiziersausbildung im Bereich Luftwaffe, aber auch generell dar. Wir möchten damit weitere Kreise, insbesondere auch andere OS-Absolventen, Berufs- und Milizkader anspornen, sich ebenfalls zu diesem Thema zu äussern und damit der Sache zu dienen.

An dieser Stelle danken wir dem Schuldt der LW OS A/2-96 Oberst i Gst Urs Künzler für seine Bereitschaft, unsere Anliegen anzuhören und die Umsetzung einiger konkreter Verbesserungsvorschläge bei der Vorbereitung der nächsten Schulen zu prüfen.

Wir danken auch Oberst Richard Sommer, C Flab Koord im Stab LW. Er hat uns als Coach und mit seinen Kenntnissen und Erfahrungen aus der Armee und vor allem aus der Privatwirtschaft bei unserer Arbeit unterstützt.

Lt Fritsche Thomas, Fsch Aufkl Kp 17, 8353 Elgg; Lt Pfister Martin, Mob FI Fk Kp 22, 8542 Wiesendangen; Lt Schneider Marcel, bttr DCA m I/51, 3065 Bolligen; Lt Sommer Thomas, Mob Flab Lwf Stabsbttr 11, 8240 Thayngen.

**Kontaktadresse: Lt Iacangelo Salvatore, L Flab Bttr IV/22, Erlinsbacherstr. 5, 5000 Aarau**

- (6) Verhaltens- und Führungskultur, Bsp aus DR 95  
(7) Osterloh/Frost, Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden: Gabler 1996

#### Minimal invasive Chirurgie

(Hernien, Gallenblase, Magen-Darm-Krankheiten)

**Starkes Übergewicht** (modernste Therapieverfahren)

**Venenkrankheiten**

**Orthopädische Chirurgie**

(Arthroskopien, Gelenkprothesen usw.)

**Urologie, Ophtalmologie, (ORL usw.)**



KLINIK

**BREITLEN**  
Hombrechtikon

**Klinikzentrum**  
Direktor Dr. M. Signer  
Telefon 055 254 14 00

**Zuckermühle Rapperswil AG**

**creativ personal**

**Nach der RS, der sichere Schritt ins Berufsleben!**

Zürich 01/242 06 06  
Olten 062/206 00 00  
Bern 031/327 70 70  
Basel 061/281 08 09



**Wir halten was andere versprechen ...**