

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>

DISKUSSIONS-PODIUM

ERSCHLOSSEN EMDDOK

MF 466 / 1471

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 entspre-
chende Schulkommando bleibt oftmals aus
oder wird mangels Zeit bzw im Zeichen der
Abschiedsstimmung nur oberflächlich ge-
geben.

Die Instruktoren werden aufgrund der Perso-
nalknappheit 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 Verbesserungsmassnah-
men sind aber unabdingbar, um die auch in
der militärischen Ausbildung geforderte Qua-
litätsverbesserung zu erzielen (1).

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

«Wir müssen die hohen Anforderungen unserer
Kunden durch den Tatbeweis erfüllen, nur so
lässt sich der Nutzen der militärischen Kader-
ausbildung 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 Über-
einstimmung in bezug auf die zu erreichen-
den Ziele gefunden (2).

Generelles Ziel LW OS

Die Aspiranten so ausbilden, dass sie ihre Aufga-
ben als Zfhr, Chefs und Ausbildner auch unter er-
schwerten Bedingungen im Ausbildungsdienst
wahrnehmen können.

Prozess Offiziersausbildung (LW) und Prozessmodell

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

Bei unserer Arbeit hat sich dieses Modell vor
allem bewährt, um den «Prozess» zu definie-
ren, um Ziele zu formulieren sowie Stärken
und Schwächen zu analysieren. So haben wir
zB aus der Differenz der Input- und Output-
anforderungen 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 Hauptberei-
che der Ausbildung vom Uof zum Zfhr abge-
leitet und dem Schulkommandanten präsen-
tiert:

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

Die Stärken-Schwächen-Analyse führte zu-
sammenfassend zur Forderung, dass die Of-
fiziersausbildung härter, anforderungsreicher
und selektiver werden soll. Dies wäre nicht
nur zum Nutzen der Armee. Man käme damit
auch den Ansprüchen der Wirtschaft ent-
gegen, 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 Be-
hebung von Schwachstellen erarbeiten
- usw

«What's measured gets improved!»

Im Laufe unserer Arbeit kamen wir immer wie-
der zur Erkenntnis, dass es von zentraler
Bedeutung ist, verlässliche und breit ab-
gestützte Informationen über Stärken und
Schwächen im Prozess «Offiziersausbildung»
zu haben. Nicht nur Momentaufnahmen, son-
dern ein aussagekräftiges Ausbildungscon-
trolling sollen die Basis für einen systemati-
schen und kontinuierlichen Verbesserungs-
prozess bilden. Ein solches Controlling stel-
len wir uns in Form von zielgruppenorientier-
ten Fragebogen (5) vor. Sie könnten von fol-
genden 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 Arbeits-
gruppe definiert, stimmen mit den Zielen im Be-
grüßungsschreiben des Schulkdt überein.

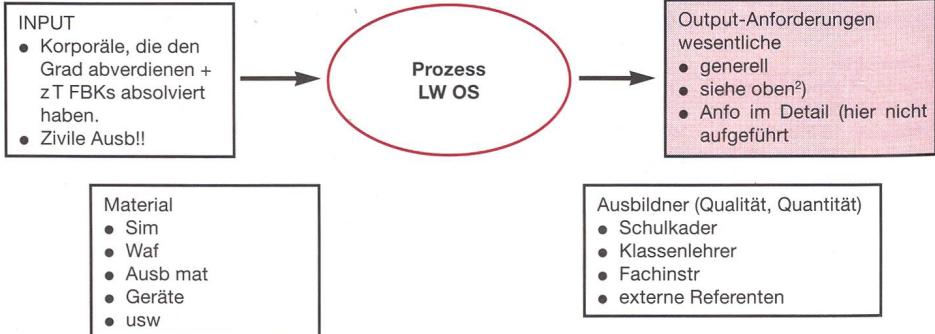
(3) Prozessmodell nach Handbook Quality Improve-
ment through Defect Prevention, Crosby As-
sociates International, Inc.

(4) Bsp für schulübergreifende Synergien in der
Ausb

(5) Beispiele von Fragebogen wurden durch die
Arbeitsgruppe erarbeitet und dem Kdt LW OS
abgegeben.

- Leistungsnormen
- Ziele OS
- Testlimiten
- usw

- Methoden/Ausb-Programme
- OS-Programm
- Standardübungen
- Reglemente
- Weisungen
- usw



- 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 Schulkdt 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, vorstellen können. Dabei handelt es sich unseres Erachtens um einen sogenannten Kernprozess. Ein solcher verlangt in der Regel nach einem Prozessverantwortlichen (7). Dieser ist, wie es der Name sagt, verantwortlich 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

eine Chance sein, um Auflagen an Schulkdt 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 Schulkdt 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 Fl Fk Kp 22, 8542 Wiesendangen; Lt Schneider Marcel, btr DCA m I/51, 3065 Bolligen; Lt Sommer Thomas, Mob Flab Lwf Stabsbtr 11, 8240 Thayngen.

Kontaktadresse: Lt Iacangelo Salvatore, C Flab Btr 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
H o m b r e c h t i k o n

Klinikzentrum

Direktor Dr. M. Signer
Telefon 055 254 14 00



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 ...