

Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 74 (1999)
Heft: 1

Artikel: Ausbildung zu kompetenten Ausbildnern
Autor: Erb, Walter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-714194>

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: 24.04.2026

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

Ausbildung zu kompetenten Ausbildnern

Eröffnung des Wintersemesters 1998/99 des Diplomstudiums und des Diplomlehrganges an der Militärischen Führungsschule/ETH

Die militärische Führungsschule (MFS) ist die Ausbildungsstätte für Berufsoffiziere. Hier werden sie auf ihren Beruf vorbereitet und im Laufe ihrer Tätigkeit auch weiter ausgebildet. Durch die 1993 vom Bundesrat verabschiedete Verordnung wurden neue rechtliche Grundlagen geschaffen und die Unterrichtsaufgaben zwischen MFS und der ETH Zürich grundsätzlich geregelt. Am 19. Oktober 1998 begannen die neuen Grundausbildungslehrgänge. Die Lehrgangskommandanten, Professoren und Dozenten der MFS, der Schulstab und alle Studierenden begannen das neue Studienjahr im Rahmen einer schlichten Eröffnungsfeier.

Div Hansruedi Ostertag, Direktor der MFS, als Ziele der Schule: Ausbildung zu kompetenten Ausbildnern und Erziehern, zu

Von Major Walter Erb, Oberstammheim

überzeugenden Chefs, zu militärisch geschulten Fachleuten und zu allgemein gebildeten Berufsoffizieren. Der heutige Instruktor müsse für die Zukunft gerüstet sein, wobei die Technokratie der Führung den Menschen niemals verdrängen dürfe. *Div Paul Zollinger*, Unterstabschef Lehrpersonal, brachte Grüsse des VBS. Er sagte, die Gestaltung der Armee 200X sei noch völlig offen; sicher aber sei an der Miliz festzuhalten, deren Qualität stehe oder falle mit dem militärischen Berufskader. Nur wenn der Instruktorberuf attraktiv bleibe, können auch in Zukunft die Besten gewonnen werden.

Der österreichische Divisionär Adolf Felber ist Kommandant der Theresianischen Militärakademie in Wiener Neustadt. Er wies auf wertvolle Kontakte mit der Schweiz hin, zollte der Instruktorausbildung auf Hochschulebene vollste Anerkennung und erwähnte die wertvolle schweizerische Hilfestellung für die österreichische Ausbildung von Berufsoffizieren.

Organisation und Führung eines komplexen Grossprojektes am Beispiel der Fusion der UBS

Generaldirektor Dr. Eugen Haltiner von der UBS zog als Gastreferent zu Beginn seines Vortrages *Analogien zum Militär* mit dem Zwang zu strategischen Veränderungen und deren Einbettung in gesellschaftliche und soziale Rahmenbedingungen. Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Militär seien stark vernetzt und bräuchten gegen-



Kdt der Militärischen Führungsschule, Div Hansruedi Ostertag.

seitiges Verständnis. Das Umfeld eines Finanzinstitutes habe starken Handlungsbedarf in fortschreitender Deregulierung und intensivem Wettbewerb, in der Globalisierung der Finanzmärkte und der Bedeutungszunahme der Technologie. Im europäischen Bankenbereich seien mittelfristig grosse Zusammenschlüsse zu erwarten.



Batch der Militärischen Führungsschule

Die Vision eines weltweit führenden Finanzkonzerns habe als Ziel das Erreichen einer global tätigen Spitzenstellung und – schweizerisch gesehen – den Aufbau einer führenden Stellung in bezug auf das private und auf das Kundengeschäft. Erste Reaktionen auf die Fusion hätten geschwankt zwischen strikter Ablehnung und positiver Einstellung. Die Politik habe sich überrascht gezeigt und befürchtet Schaden am schweizerischen Sozialgefüge. Und der Grundtenor in der Haltung von Herrn und Frau Schweizer: «Die Grossen gewinnen, die Kleinen verlieren.» Die ganze Veränderung sei zu wenig vorbereitet und schon voraus zu wenig bekannt gewesen. Existentielle Ängste bleiben – Unsicherheit ist Realität.

Zum eigenen Projekt zeigte Haltiner den Führungsablauf vom 8.12.1997 bis zum 30.6.1999 mit Ankündigung, juristischer Zusammenfassung, Auftreten als *eine* Bank, dem Start der Massenmigration und deren Ende. Die Grobarbeit der Fusion als ein ambitionöses Vorhaben sei nun abgeschlossen.

Zur Projektorganisation meinte Haltiner, der Einsatz der obersten Geschäftsleitung sei unerlässlich; ein «Masterplan» sei geeignetes Instrument für die Organisation. Mit stetem «Controlling» sollen Geschäftsverluste und Abgänge von Schlüsselmitarbeitern vermieden, die Migration pünktlich abgeschlossen und die an sich guten Ziele gemessen werden als ein Meilenstein auf dem erfolgskritischen Pfad.

Ein praktisches Beispiel von Messungen: Monatlich werden Abgangstendenz der Privatkunden, die Kundenzufriedenheit, die generelle Zufriedenheit und die Arbeitsqualität kontrolliert. Als Erfolgsfaktoren sieht Haltiner die rasche Erstellung des Masterplanes mit zeitlichen Festlegungen, die mehrstufige Projektorganisation, die Führung eines unabhängigen Integrations-Offices, ein umfassendes Risikomanagement und eine leistungsfähige innerbetriebliche Kommunikation.

Ausserordentliche Fälle seien Projekte solchen Ausmasses. Sie setzen neue Massstäbe in bezug auf Zeitverhältnisse, Belastung, Flexibilität und Erneuerungskraft. Wenn das Vorhaben zu einem guten Ende kommt, entsteht eine neue Kraft, die am Markt ihresgleichen sucht und zum Vorteil wird. Und die Schlusserkenntnis von Dr. Haltiner: *Umbruch braucht ehrlichen Umgang mit grossen Veränderungen.*

Grundausbildung an der MFS

Diplomstudium (Dauer 3 Jahre)

Voraussetzungen: Leutnant, Matura

1. Jahr: Grundstudium an der ETH

2. Jahr: Praktikum und diverse Kurse wie z.B. Sport in Magglingen, Gebirgskampfkurs in Andermatt, Inf Ausbildungszentrum Walenstadt

3. Jahr: Fachstudium an der ETH

Abschluss: Diplom als Berufsoffizier

Diplomlehrgang (Dauer 1 Jahr)

Voraussetzungen: Hptm oder Oblt mit bestandenen Führungslehrgang 1, abgeschlossenes Hochschulstudium oder höhere Berufsausbildung mit Diplomabschluss wie z.B. Sekundarlehrerpatent oder Fachhochschuldiplom.

Gleiche Zielsetzung wie dreijähriges Diplomstudium, vorausgesetzt werden bedeutend mehr zivile und militärische Kenntnisse. Im Zentrum des Lehrganges stehen die angewandten Militärwissenschaften und die übrigen militärischen Bereiche für künftige Berufsoffiziere.

Abschluss: Diplom als Berufsoffizier