

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 160 (1994)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Erwartungshaltung und Realität der militärischen Kaderausbildung  
**Autor:** Heuberger, Günter / Vecchiet, Roberto / Koch, Daniel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-63238>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

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

# Erwartungshaltung und Realität der militärischen Kaderausbildung

Interviewveranstaltung der Schweizerischen Offiziersgesellschaft (SOG). Sieben Kompanie-Kommandanten verschiedener Truppengattungen wurden von Major i Gst *Günter Heuberger*, Informationschef der SOG, am 16. August 1994 in Winterthur befragt.

## Warum wollten Sie eine militärische Karriere ergreifen?

Hptm *Koch*: Mir ging es darum, die Führung von Mitarbeitern zu erlernen und zu vertiefen, denn als Tierarzt hat man da privat doch weniger Gelegenheit dazu. Im weiteren bewogen mich der Ehrgeiz, das Maximum aus mir herauszuholen, und der Wille, die Kompanie besser zu führen als mein Vorgänger, dazu im militärischen Bereich eine weitere Stufe zu nehmen.

Hptm *Manz*: Bei meinen Überlegungen zum Weitermachen standen neben der Freude am Führen von Menschen vor allem auch das Erlangen von Selbständigkeit und die Übernahme von Verantwortung im Vordergrund. Als Kompaniekommandant ist man erstmals vollumfänglich zuständig für einen Verband: Man kann in eigener Regie führen, ausbilden, planen und organisieren.

Oblt *Vecchiet*: Was für mich als weiterer Motivator dazukam, war die gemachte positive Diensterfahrung in Schulen und Kursen sowie die positive Erfahrung mit meinen Vorgesetzten. Durch diese Erlebnisse erschien mir eine militärische Weiterausbildung zusätzlich erstrebenswert.

Lt *Barth*: Ausschlaggebend für meine militärische Weiterausbildung war die einmalige Gelegenheit, bereits in jungen Jahren eine grosse Führungsverantwortung zu übernehmen. Als Student hatte ich zu jener Zeit die Möglichkeit noch nicht, vierzig bis

fünfzig Leute zu führen. Diese wichtige Erfahrung kommt mir in meiner heutigen Tätigkeit sehr zugute.

## Wie wurden diese Erwartungen in der Realität erfüllt?

Oblt *Baumann*: Ich musste feststellen, dass ich mehr Kompanie-Verwalter als Kompanie-Führer bin. Der Zeitaufwand für die Verwaltungstätigkeit war bedeutend grösser als die Zeit, die ich für das Kontrollieren und Gestalten der Ausbildung auf dem Felde hatte. Die Einschränkung für einen Kompaniekommandanten sind sowohl von oben als auch von der Seite massiv. Ein weiteres Problem ist, dass Spezialisten und vorgesetzte Stellen sehr häufig und oft gedankenlos Soldaten von der Kompanie abziehen. Die Zugführer haben dadurch kaum noch Leute auf dem Feld. Es macht wenig Sinn, mit zehn oder zwölf Soldaten Standardverhalten zu üben. Durch die zahllosen Abdetachierungen kann ein Korpsgeist nur schwer wachsen.



**Roberto Vecchiet, Instruktor BASAN**  
Oblt, Kdt a i San Kp 10  
Via al Parco 33  
6644 Orselina

Oblt *Vecchiet*: Ich bin mit der militärischen Kaderausbildung und auch beim späteren Abverdienen gut auf meine Funktionen als Kompanie-

kommandant vorbereitet worden. Die Unterschiede zwischen der Führung einer Kompanie in einer Schule und dem WK erfuhr ich nach den ersten Truppenkursen. Diese Erfahrungen waren wertvoll, zumal ich, als junger Kompaniekommandant, von meinen Vorgesetzten die nötige Unterstützung erhielt.

Hptm *Koch*: In der Schiessschule wurde ich sehr enttäuscht, denn der Klassenbestand von achtzehn Schülern erlaubte es jedem Teilnehmer, nur gerade eine Zugsübung durchzuführen. Die Zentralschule hingegen stufe ich als meine wertvollste militärische Ausbildung ein, konnte ich doch sehr viel persönlichen Nutzen aus den Bereichen Informationsübermittlung und Auftreten vor Menschen ziehen.



**Daniel Koch, Dr. med. vet.**  
Hptm, Kdt Sch S Kp IV/7  
Rodenbergstrasse 9  
8253 Diessenhofen

Hptm *Manz*: Ich darf feststellen, dass mir meine Vorgesetzten sowohl während des Abverdienens wie auch während der WKs jenen Freiraum überliessen, den ich brauchte, um mich entfalten zu können. Andererseits musste ich auch erkennen, dass die Liste der Auflagen, die ein Kompaniekommandant zu erfüllen hat, derart umfangreich ist, dass der Wochenplan nach deren Eintragung bereits überzuquillen droht. Es braucht schon etwas Glück, um dann und wann noch genügend Platz für eigene Schwerpunkte zu finden.

Lt *Barth*: Als Kommandant einer gelben Einheit, welche ihrerseits zu einem selbständigen Bataillon innerhalb einer Felddivision gehört, kenne ich diese Probleme eigentlich weniger. Die Regimentsstufe fehlt bei uns, was sich positiv zugunsten meiner Erwartungshaltung – selbständiges Führen einer Einheit – auswirkt.

Oblt *Gnos*: Ich musste die Erfahrung machen, dass gerade während

eines WKs diese Selbständigkeit durch den Abteilungsstab sehr stark eingeschränkt werden kann.



**Philippe Scheuzger, lic. oec. publ.**  
Hptm, Kdt Pz Hb Btr III/15  
Heinrich-Wirristrasse 4  
5000 Aarau

**Welchen Nutzen und/oder Nachteile haben Sie aus dieser militärischen Ausbildung gezogen?**

Hptm Scheuzger: Ich habe den Eindruck, dass der intensive Kontakt im zwischenmenschlichen Bereich sehr persönlichkeitsbildend ist. Mein Auftreten ist sicherer, ich bin ausgeglichener, und insbesondere die Erfahrung aus der Zentralschule, komplexere Aufgaben analytischer anzugehen, bringt mir heute bei meiner täglichen Arbeit sehr viel.

Hptm Manz: Die militärische Ausbildung hat mir die nötige Sicherheit und das erforderliche Wissen gegeben, einen militärischen Verband führen zu können. Im Zivilen kann ich vor allem im nicht messbaren Bereich profitieren: Führungserfahrung, Belastbarkeit und nicht zuletzt persönliche Reife stehen da im Vordergrund.

Leider war diese Ausbildung mit wirtschaftlichen Nachteilen verbunden. Ich bin froh darüber, dass in der «Armee 95» die finanzielle Seite besser abgestützt wird. Es wäre für die Armee fatal, wenn nur jene für höhere Kaderpositionen zur Verfügung ständen, welche sich dieses leisten können oder wollen.

Oblt Vecchiet: Eine zentrale Bedeutung hat meiner Meinung nach die Vorbereitung auf die spätere Funktion. Die militärische Kaderausbildung sollte zudem attraktiv gestaltet und mit praxisorientierten Inhalten versehen sein. Als flankierende Massnahme wäre auch eine bessere materielle Abfindung zu überprüfen. Die militärische Kaderausbildung kann

meiner Meinung nach nicht eine zivile Management-Schulung ersetzen. Dies wäre ein zu hoher Anspruch an die Bandbreite der Ausbildung und stünde im Konflikt mit der zielgerichteten Ausbildung auf die Funktion hin.

Oblt Baumann: Die militärische Weiterausbildung sollte primär eine militärische Weiterausbildung sein. Die Zentralschule war ein bleibendes positives Erlebnis, das einen weiten sicherheitspolitischen Hintergrund aufgezeigt und militärisches Wissen vermittelt hat. Für das Führen einer Kompanie brachte die Zentralschule enorm viel. Auf der persönlichen Ebene bin ich durch das Führen einer Kompanie belastbarer und stressresistenter geworden.

Hptm Scheuzger: Ich teile die Auffassung nicht, dass die militärische Führungsausbildung nicht auch im zivilen bzw. beruflichen Alltag angewendet werden kann. Was man schlussendlich lernt, ist eine Art Technik. Die Anwendung ist die persönliche Art der Umsetzung. Was eindeutig im Zivilen fehlt, ist die praktische Führungserfahrung, ob dies jetzt eher teamorientiert oder autoritär ist, da mache ich persönlich keinen Unterschied, dies ist nur eine Frage der Interpretation und des Vortragens.

Hptm Koch: Ich sehe den Nutzen der militärischen Ausbildung vor allem im Privatleben, wenn es darum geht, Konflikte zu bekämpfen, Alternativen und Varianten im Berufs- oder Vereinsleben zu suchen oder kleinere Anlässe zu organisieren.



**Martin Barth, lic. iur. HSG, RA**  
Lt, Kdt a i Pz Kp III/25  
Grossacherstrasse 71  
8041 Zürich

Oblt Gnos: Ich glaube, man darf nie vergessen, dass man sowohl im zivilen wie auch im militärischen Bereich es immer wieder mit Menschen zu tun

hat. Vieles, das man im Militär bezüglich Führung mit Menschen, bezüglich menschenorientierter Führung, lernen kann, kann man sicher auch im Zivilen, sei dies im Beruf oder im Privaten, anwenden.

**Welche Stärken und Schwächen haben Sie in den militärischen Schulen erlebt?**

Hptm Koch: Ein Positivum der Zentralschule war, dass jedem Schüler Vertrauen in seine taktischen Fähigkeiten gegeben wurde. Ich habe keinen erlebt, der nicht gestärkt die Zentralschule verliess. Weiter liess sich das ansatzweise Vermitteln menschenorientierter Führung gut an. Negativ schlägt die mangelnde Vorbereitung auf die Schreibtisch- und Verwaltungstätigkeit des Kommandanten und die Zusammenarbeit mit den Bundesämtern zu Buche.



**Andreas Manz, Physiker**  
Hptm, Kdt S Kp III/7  
Schmiedgasse 31  
8604 Volketswil

Hptm Manz: Ich verliess die Zentralschule höchst motiviert. Die Stimmung war hervorragend, das Spektrum der Ausbildung sehr breit gefächert.

Leider kann ich von der Schiessschule nicht gleiches sagen. Obwohl man das Anlegen von Übungen hätte lernen sollen, war sie geprägt von Theorie und dem Abspulen von Übungen, welche x-fach erprobt waren. Die Verhältnisse (Schiessplätze, Munition, Bestände) waren geradezu idyllisch und hatten mit der späteren Realität nur wenig gemeinsam.

Oblt Vecchiet: Eine Hauptstärke der Ausbildung an der Zentralschule ist die Anwendung der erworbenen Kenntnisse im eigenen Raum. Das Fassen taktischer Entschlüsse auf eigenem Schlüsselgelände, eingebettet

im Zusammenspiel der Mittel einer Kampfdivision, schafft die Voraussetzung für das Verständnis für den Kampf der Verbundenen Waffen.

Hptm *Scheuzger*: Die Art der Ausbildung hängt stark von Qualität und Motivation der Ausbilder ab. Ich musste leider erleben – und dies war kein Einzelfall – dass das Berufsmilitär nicht vorbereitet war, dass sie fast dilettantisch ihre pädagogischen Fähigkeiten zeigten, was die ganze Ausbildung nicht gerade sehr attraktiv machte.

Hptm *Manz*: Für mich liegt der Hauptgrund dieser Diskrepanz zwischen Schiessschule und Zentralschule darin, dass in der Zentralschule der Divisionär seine zukünftigen Kp Kdt ausbildet, hingegen in der Schiessschule der Ausbildungsverantwortliche die Konsequenzen der Ausbildung nicht selbst zu tragen hat. Letztendlich fehlt der Schiessschule ganz einfach der Produktionsdruck.

Oblt *Gnos*: Übungen zum Thema kombinierter Luft-Land-Krieg stellen einen weiteren positiven Punkt in der Zentralschule dar. Es wurde uns erläutert, wie das Gefecht im Verbund der Truppen, namentlich von FF-Truppen und MLT aussehen könnte.

Lt *Barth*: Als problematisch empfand ich in der Zentralschule die taktische Ausbildung quer durch alle Waffengattungen. Als «Pänzeler» wurde mir – bedingt durch die Zentralschule in einer Felddivision – zuviel infantile Ausbildung vermittelt. Meines Erachtens kommt auch die Schulung der Teamfähigkeit zu kurz. Mit einer guten Zusammenarbeit unter den Kompaniekommandanten könnte die zu bewältigende Arbeit effizienter erledigt werden.



Urs Gnos, lic. iur.  
Oblt, Kdt a i Flpl Flab Bttr VI/3  
Gestaldenstrasse 9  
8810 Horgen

Oblt *Baumann*: Eine Rosine in der Ausbildung war der zweitägige Einführungskurs für Kompaniekommandanten in Thun, der hochprofessionell und sehr effizient war. Was ich aber in der Vorbereitung gesamthaft gesehen vermisste, ist eine gründliche Durchleuchtung des ganzen Rückwärtigen, d.h. des Feldweibel- und Fourier-Bereiches.

#### **Welche Wünsche haben die jungen Kompanie-Kommandanten an die Ausbildung?**

Oblt *Gnos*: Mein Wunsch betrifft das Dispensationswesen. Ich musste erfahren, dass Bundesämter bezüglich Dispensationen relativ large vorgehen und man als Kommandant wenig dazu zu sagen hat. Dies hat zur Konsequenz, dass der Kommandant im WK einer Mini-Batterie gegenübersteht. Es bleibt zu hoffen, dass ab 1. 1. 95 die Idee, nach der Dispensationsgesuche spätestens zwei Monate vor WK-Beginn eingereicht werden müssen, mit Nachdruck in die Praxis umgesetzt wird und verspätet eingereichte Gesuche in der Regel nicht mehr bewilligt werden.

Lt *Barth*: Ich habe drei Wünsche an die Ausbildung: Erstens die Ausbildung des Kompaniekommandanten im WK. Diese geht nebst derjenigen des Soldaten, Unteroffiziers und Zugführers gerne vergessen. Der zweite Punkt betrifft die bessere Vorbereitung auf seine administrative Tätigkeit. Standardisierte Unterlagen und Checklisten könnten hier helfen. Drittens eine flexiblere Handhabung der Kilometer-Kontingentierung von Raupenfahrzeugen. Eine Beschränkung auf 200 km/Panzer ohne Berücksichtigung der Art des WKs scheint mir – nicht zuletzt im Hinblick auf den zweijährigen WK-Rhythmus – höchst fragwürdig.

Hptm *Scheuzger*: Ich möchte die zukünftige Kaderausbildung vermehrt unter dem Gesichtspunkt einer prozessorientierten und nicht wie bis anhin unter der funktionsorientierten Ausbildung sehen. Munitions- und Kilometer-Kontingentierungen für Fahrzeuge gehören abgeschafft.

Oblt *Baumann*: Ich möchte bessere Rahmenbedingungen. Was konkret heisst, weniger Einmischung, bessere Schiessplätze und mehr Munition. Ich wünsche mir eine Schiessschule mit intensiver Waffenausbildung, PAL-Schiessen, Minenwerfer-Schiessen, Einführung Panzerjäger usw. Zurzeit

bin ich im WK und verfüge über rund 40% des Kompaniebestandes. Ich hoffe, dass ich künftig mindestens 70% für einen WK aufbieten kann.



Bruno Baumann, Instruktor BAINF  
Oblt, Kdt a i Füs Kp I/67  
Bürglistrasse 16  
8600 Dübendorf

Oblt *Vecchiet*: Ich postuliere eine ziel- und resultatorientierte militärische Kaderausbildung. Die Inhalte der Ausbildung müssen ständig auf ihre Praxisorientiertheit hin überprüft werden. Einige Inhalte der Ausbildung, welche bis jetzt als Pflichtfächer galten, würden so mit Sicherheit aus dem Programm gekippt werden, weil sie für die erfolgreiche Führung einer Kompanie irrelevant sind.

Hptm *Koch*: Ich wünsche mir eine Vereinheitlichung der Zielvorstellungen für die Ausbildung des einzelnen und der Züge sowie für das Führen einer Kompanie, damit zumindest in der Division am gleichen Strick gezogen werden kann.

Hptm *Manz*: Während der Rekonoszierung des letzten WKs wurden uns Karten verteilt mit der Aufforderung des Adjutanten: «Kommandanten, leider haben wir zuwenig Schiessplätze für Euch, geht und sucht Kiesgruben für Hilfsschiessplätze» – dies nota bene in einem WK, in welchem Einführung von HG 85 und Stgw 90 die zentralen Themen waren. Das können wir uns nicht erlauben – so werden wir unglaubwürdig.

Als Kadi träume ich davon, einmal einen WK zu erleben, in welchem ich von idealen Ausbildungsanlagen profitieren kann, welche auch nicht durch politisch motivierte Rahmenbedingungen wie Schusszahlbegrenzungen u.a. verstümmelt worden sind. Nur so können wir in unseren kurzen Ausbildungszeiten die geforderten Ziele erreichen. ■