

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 169 (2003)

**Heft:** 7-8

**Anhang:** Die Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA)

**Autor:** [s.n.]

#### **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](#)

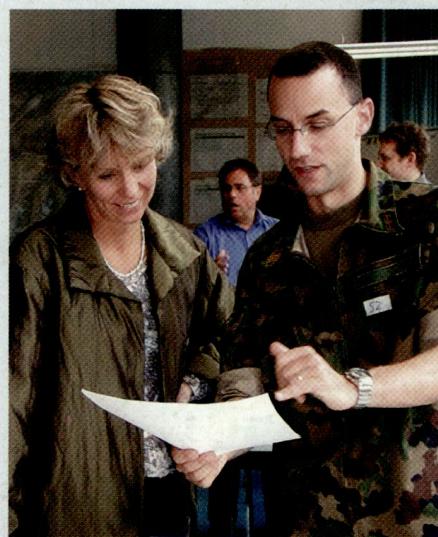
**Download PDF:** 15.02.2026

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

Suppl. zu PM 308

Sto.

# Die Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA)



HÖHERE KADERAUSBILDUNG  
DER ARMEE  
INSTRUCTION SUPERIEURE DES CADRES  
DE L'ARMEE  
ADDESTRAMENTO SUPERIORE DI QUADRI  
DEL ESERCITO  
MILITARY CADRE GRADUATE TRAINING

ETH-Bibliothek



EM000005045856

## Aus dem Inhalt

Christophe Keckeis	Kaderausbildung für die Besten	1
Jean-Pierre Badet	Die militärische Kaderausbildung im Wandel	2
Walter Troxler	■ Von den eidgenössischen Central-Militärschulen 1819 zur HKA 2004	4
André Blattmann	■ Kommando Zentralschule stellt sich vor	6
Josef Dittli	■ Der neue Führungslehrgang II (FLG II)	7
Fabrizio Cianferoni	■ Der neue Stabslehrgang I (SLG I)	9
Ernst Bucher	■ Technische Lehrgänge für Adjutanten und Nachrichtenoffiziere (TLG Adj/Nof)	11
Walter Frey	■ Die neue Führungsschule Einheit	13
Marcel Fantoni	■ Die Ausbildung zum Generalstabsoffizier	15
Rudolf Steiger	■ Die Militärakademie an der ETH Zürich (MILAK/ETHZ)	17
Urs Ehrbar	■ Die Berufsunteroffiziersschule (BUSA), Homebase der Berufsunteroffiziere	21
Hanspeter Schenk	■ Das Taktische Trainingszentrum (TTZ)	26
Urs Lingg	Führungsprozesse XXI	30
Christian Haltner	Militärische Führungsausbildung – Nutzen für Wirtschaft?	32
Pietro Donzelli	Business Excellence an einer Kaderschule	34
Roberto Bracchi	Leadership-Ausbildung am Armee-Ausbildungszentrum Luzern	35
Michael Arnold	TRANSFER: Kurse für zivile Führungskräfte	37
Hans Peter Ruch	Zertifizierung in der Höheren Kaderausbildung HKA	39
Eric Fumeaux	Militärische Kaderausbildung – Sicht der Berufsbildung	40
Pierre Triponez	Militärische Kaderausbildung – Sicht des Gewerbes	41

### **Titelbild:**

### **Ausbildung der höheren Kader der Armee**

#### *Hintergrund:*

Ausbildung im Gelände hat wieder höheren Stellenwert

#### *Obere Reihe von links:*

Gruppenunterricht als eine Ausbildungsform; Ausbildung von Stäben im Taktischen Trainingszentrum (TTZ)

#### *Untere Reihe von links:*

Vorbereitung einer Präsentation; TRANSFER: Module auch für zivile Führungskräfte; Lehrkörpераusbildung

Bilder: AAL

### **Umschlag Seite 4:**

### **Standorte der Höheren Kaderausbildung der Armee**

Bilder: AAL (2), Armeefilmdienst, BUSA, TTZ  
Schweizer Karte reproduziert mit Bewilligung von swisstopo (BA035456).

Wir danken den Autoren für ihre Beiträge. Der Abdruck mit Quellenangabe ist gestattet.

Zur besseren Lesbarkeit wurden hauptsächlich männliche Formen verwendet.

Wir bitten um Verständnis.

#### Koordination:

Michael Arnold, Chef Sektion Lehre und Grundlagen, AAL  
Hans-Ulrich Bigler, Redaktor ASMZ  
Heinz Leuenberger, Informationschef AAL

#### Herausgeber:

Huber & Co. AG, Grafische Unternehmung und Verlag, 8501 Frauenfeld

#### Druck:

Huber & Co. AG, 8501 Frauenfeld

# Kaderausbildung für die Besten

Im Kommando «Höhere Kaderausbildung der Armee» werden erstmals in der Geschichte der schweizerischen Armee alle Kaderausbildungsstätten von Heer und Luftwaffe zusammengeführt. Die Schulen und Lehrgänge für die Milizoffiziere (Zentraler Offizierslehrgang, Führungslehrgänge, Stabslehrgänge, Technische Lehrgänge für Adjutanten und Nachrichtenoffiziere sowie die Generalstabsschule), für das Berufspersonal (Militärakademie an der ETHZ und Berufsunteroffiziersschule der Armee) und das Taktische Trainingszentrum bilden neu eine Organisationseinheit. Ein grosser Schritt in der Ausbildung wird damit vollzogen.

Die Kaderausbildung ist für unsere Armee zentral. Alle Soldaten haben das Recht, von gut ausgebildeten Kaderangehörigen geführt zu werden. Gerae auch in Zeiten, wo wir unter einem enormen finanziellen Druck stehen, hat die Kaderausbildung einen grossen Beitrag für den Erfolg der ganzen Armee zu leisten. Investitionen, die im Bereich der Rüstung nicht nach Wunsch fliessen können, sind

in der Kaderausbildung im Sinne der Kernkompetenz «Führung» erst recht gut angelegtes Geld.

In der flexiblen, einsatzbezogenen Armee, die wir aufbauen wollen, müssen die Kaderausbildungsstätten neuen Herausforderungen genügen. Mit den neu konzipierten Lehrgängen, den auf die heutigen Bedürfnisse ausgerichteten Lehr- und Stoffplänen, mit der neuen Organisation der Kaderausbildung sowie dem armeeweiten Controlling sind die Grundvoraussetzungen für einen Erfolg gegeben. Die ersten Absolventen der neuen Lehrgänge 2003 sind vom Gebotenen befriedigt und stellen der Armee ein gutes Zeugnis aus. Wir sind also auch in diesem Bereich auf Kurs.

«Nur von den Besten erlernst du das Beste» (Theognis, griechischer Dichter, um 500 v. Chr.). Wir wollen auf allen Stufen das Beste vermitteln. Unsere Aufgabe heute und auch in Zukunft ist es, mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln die Besten für die Kaderausbildung zu gewinnen. Eine hervorragende und konkurrenzfähige Führungs- ausbildung hilft uns dabei.



KKdt Christophe Keckeis  
Generalstabschef

ETH-ZÜRICH

29. Juli 2003

BIBLIOTHEK

Der Generalstabs-  
chef, KKdt  
Christophe Keck-  
eis, lässt sich  
vom Kdt TTZ,  
Oberst i Gst  
Hanspeter Schenk,  
informieren.  
Links im Bild der  
Kdt AAL, Div  
Jean-Pierre Badet.

Bild: AAL

Jean-Pierre Badet, Divisionär,  
Kommandant Armee-Ausbildungszentrum  
Luzern und Ressortprojektleiter  
der Höheren Kaderausbildung der Armee,  
designierter Stabschef operative Schulung  
A XXI

«Beachte immer, dass nichts bleibt, wie es ist, und denke daran, dass die Natur immer wieder ihre Formen wechselt.»  
Marc Aurel (121–180), römischer Kaiser

Auch die höhere militärische Kaderausbildung hat sich seit der Gründung der «Centralschulen» in Thun im Jahre 1819 immer wieder verändert, um mit den Anforderungen Schritt zu halten, das heißt, um den Bedürfnissen der Zeit immer einen kleinen Schritt voraus zu sein. So ist auch jetzt wieder ein grosser Wandel im Rahmen der Armee XXI als Voraussetzung der Implementierung derselben im Gang. Die gesamte höhere Kaderausbildung wird inhaltlich neu ausgerichtet und auf eine neue Basis gestellt. Die Militärakademie an der ETH Zürich, so heißt die ehemalige Militärische Führungsschule seit gut einem Jahr, die Berufsunteroffiziersschule der Schweizer Armee (BUSA) und alle Schulen und Lehrgänge des Armee-Ausbildungszentrums Luzern (AAL) werden unter dem neu geschaffenen Kommando der Höheren Kaderausbildung (HKA) vereinigt und zu einem leistungsfähigen Ganzen zum Nutzen aller zusammengeführt. Leitgedanke ist die Aufwertung der Kaderausbildung durch Bündelung der Kräfte und «unité de doctrine» zum Wohle sowohl der Miliz- wie auch der Berufskomponente.

Die Institutionen, die sich in ihrer spezifischen Auftragserfüllung über viele Jahre bewährt haben, sollen näher zusammenrücken. Es geht darum, mit grossem Respekt für die Geschichte, für die Werte und die Errungenschaften, die die einzelnen Teilorganisa-

Teil der «Idée Suisse»

## Die militärische Kaderausbildung im Wandel

nen ausmachen, ein neues, grösseres Ganzen zu bilden, mit gesteigerter Effektivität und besserer Abstimmung. Synergiepotenziale sollen optimal ausgeschöpft werden. Eine bessere Kaderausbildung bei leicht reduziertem Ressourceneinsatz ist das erklärte Ziel – ein hohes Ziel, das erreicht werden kann, wenn sich alle, die daran arbeiten, der Bedeutung ihres Einsatzes und die vorgesetzten Stellen ihrer Verantwortung bewusst sind.

Das heutige AAL bleibt grundsätzlich bestehen; die Generalstabsschule und das Taktische Trainingszentrum werden aus gegliedert und dem neuen Kommando HKA direkt unterstellt. Im Gegenzug eröffnet das AAL eine «Dépendance» in Bern, die neue Führungsschule Einheit. Das AAL hat nunmehr zwei Standbeine, eines in Luzern, eines in Bern. Es erhält deshalb als Ganze einen neuen, einigen vertraut klingenden Namen: Zentralschule. In

der neu gebildeten Führungsschule Einheit mit Standort in der Kaserne Bern werden künftig im Führungslehrgang I (FLG I) alle zukünftigen Einheitskommandanten von Heer und Luftwaffe und im zentralen Offizierslehrgang (Of LG) alle Offiziersanwärter den zentralen Teil ihrer militärischen Ausbildung erhalten. In Luzern verbleiben sämtliche seit dem Jahr 2000 dort beheimateten Lehrgänge der Stufe Bataillon sowie die Generalstabschule und das im wahrsten Sinne des Wortes ausgezeichnete TTZ (Institutionenpreis 2003 der Stiftung Lilienberg, siehe Seite 29).

Die MILAK und die USA haben ihren inneren Turn-around bereits geschafft, die Lehrangebote sind konsequent auf die Bedürfnisse der Armee XXI ausgerichtet. Für einige Zeit noch verbleiben sie auch an ihren angestammten Standorten Wädenswil und Herisau.

### Die Organisation der Höheren Kaderausbildung der Armee



«Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile»

Aristoteles



Ständige Weiterbildung ist ein Muss. Hier der Lehrkörper der MILAK anlässlich eines Fortbildungskurses im AAL. Bild:AAL

## Ziel: Einsatzgenügen in der Extremsituation des Kampfes, nach wie vor

In den höheren Kaderlehrgängen geht es um die stufen- und erwachsenengerechte Vermittlung von Führungs-, Sozial- und Fachkompetenzen. Oberstes Ziel der höheren militärischen Kaderausbildung ist es, die Offiziere und höheren Unteroffiziere als Individuen zur erfolgreichen Ausübung ihrer Funktion unter schwierigen und schwierigsten Einsatzbedingungen zu befähigen. Fähigkeiten als Ausbilder und spezielle Kenntnisse und Fertigkeiten sind im Sinne der obersten Zielsetzung wichtige Zwischenschritte. Das Einsatzgenügen in der Extremsituation des Kampfes ist überdies die sichere Grundlage für alle anderen Situationen, mit denen der moderne Soldat konfrontiert sein kann.

Die höhere militärische Kaderausbildung soll als solche anerkannt sein und ihren festen Platz in der Bildungslandschaft unseres Landes haben. Ihre Akzeptanz verschafft sie sich über Qualität und ein in die zivile Aus- und Weiterbildung bestens integriertes, ergänzendes Lehrangebot. Die Inhalte der militärischen Ausbildung sind auch zivil nutzbar.

Die Höhere Kaderausbildung ist Teil der übergeordneten «Idée Suisse». Die HKA mit ihren Schulen ist ein Treffpunkt der Kulturen, Sprachen, Religionen, Geistesrichtungen und beruflich-gesellschaftlicher Herkünfte. Die HKA ist ein Forum, wo sich Persönlichkeiten in einem Geiste der Toleranz, der Öffnung und der Kooperation begegnen.

## Kerngedanken (aus dem Leitbild HKA)

### Unsere persönlichen Werte

- Wir begegnen einander mit **Achtung, Vertrauen** und **Ehrlichkeit**.
- Wir fördern **creative Individualität**.
- Wir streben **Professionalität** an – individuell und im Team.
- Wir bekennen uns zum **Leistungsprinzip** und wollen unsere **Ziele** erreichen.

### Unsere historischen Werte

- Wir sind in der **Geschichte** unserer eigenen Schulen verwurzelt.
- Wir sind unserem **geistigen Erbe** verpflichtet und nutzen es **zukunftsgerichtet**.
- Wir schöpfen aus unseren **Traditionen** Sicherheit und auch Gelassenheit.
- Wir stehen an der **Spitze des Fortschritts**, so soll es auch bleiben.

### Unsere unternehmerischen Werte

- Wir führen mit **Auftragstaktik** und pflegen eine **offene Kommunikation**.
- Wir ermöglichen **Identifikation** und **Zielerreichung** durch Gewährung des richtigen Masses an **Autonomie**.
- Wir garantieren **Qualität** und sichern damit – persönlich – die **Glaubwürdigkeit** unserer Institution und ihrer Teile.
- Wir sind bestrebt, unter effizienter Nutzung der Ressourcen, die HKA laufend weiterzuentwickeln, insbesondere durch optimale Synergie Nutzung und bestmögliche Arbeitsteilung.

### Unsere Lehrinhalte

- Wir befähigen die uns anvertrauten Teilnehmer **ganzheitlich** zum Erfolg als **Führer** im Einsatz, als **Ausbilder und Erzieher** und zu Effizienz als Stabsmitglied.
- Wir **bilden uns ständig weiter** und halten unsere Lehrinhalte permanent auf dem aktuellsten Stand.
- Wir leisten einen Beitrag zur **Interoperabilität**; Kooperation gilt auch für die Lehre.
- Wir leisten durch **angewandte Forschung** massgebliche Beiträge zur Weiterentwicklung von Doktrin und Lehre.

### Unsere Methoden

- Wir fördern die **Selbstverantwortung** für den eigenen Lernerfolg.
- Wir gewährleisten eine resultatorientierte Ausbildung.
- Wir erreichen das notwendige Wissen und Können durch eine geschickte, erwachsenengerechte Mischung der Methoden.
- Wir nutzen konsequent die neueste Ausbildungstechnologie, insbesondere auch die Möglichkeiten der Simulation.

# Von den eidgenössischen Central-Militärschulen 1819 zur HKA 2004

Walter Troxler, Dr.  
Bibliothekar Armee-Ausbildungszentrum  
Luzern

Die Zentralschulen sind seit 180 Jahren die Kaderschmiede der Armee. Die Lehrgänge für angehende Offiziere, Führungsgehilfen und höhere Stabsoffiziere sind jetzt unter einheitlicher Führung und Konzeption.

Die Schweiz war während der napoleonischen Kriege Kriegsschauplatz der Grossmächte. Die Schwäche des zu stark föderalistisch organisierten eidgenössischen Kriegswesens offenbarte sich beim Zusammenbruch des Ancien Régime. Napoleon zog wieder ab, und die Stände waren sich einig, dass eine «gemeinschaftliche Lehranstalt» zur systematischen Aus- und Weiterbildung der Offiziere zu schaffen sei. 1819 wurde in Thun die «Militär-Centralschule» eröffnet. Als ihr erster Kommandant wurde der Luzerner Oberst Jost Göldlin von Tiefenau ernannt. Als Lehrer für Genieunterricht wirkte Haupt-

mann Guillaume-Henri Dufour, später Direktor dieser Ausbildungsstätte und herausragender eidgenössischer General des Sonderbundskriegs.

## Langer Weg zur zentralen Ausbildung

Neben dem theoretischen Unterricht spielten praktische Übungen eine herausragende Rolle, wobei sich die Thuner Allmend vorzüglich für Manöver grösserer Truppenverbände und Schiessen der Artillerie eignete. Dufour revolutionierte die damalige Doktrin, indem er dem parudemässigen Exerzieren absagte und den praktischen Felddienst ins Zentrum der Ausbildung rückte. So wollte er den Offizier taktisch befähigen, seine Truppen auch bei unvorhergesehenen Ereignissen situativ richtig im Gelände einzusetzen. Von hohem didaktischen Wert waren die Rekognoszierungsreisen in den strategisch an Bedeutung zunehmenden Alpenraum.

## Der Einfluss des Sonderbundskrieges auf die Zentralschule

Die bürgerkriegsähnlichen Zustände der Dreissiger- und Vierzigerjahre im 19. Jahrhundert führten zu einem Rückschlag für die Idee der Zentral-

**G.H. Dufour war Instruktor der Genie und später Kdt der Zentralschule. Wegen seiner überragenden Persönlichkeit gilt er als *Spiritus Rector* der Schule.** Bild: AAL

schule, da sich oft kein geeignetes Ausbildungspersonal mehr rekrutieren liess und als Folge davon nur vereinzelt Kurse durchgeführt werden konnten.

Es waren nicht nur die Spannungen vor dem Sonderbundskrieg und die politischen Verletzungen danach, welche die zentrale Ausbildung nach einheitlicher Doktrin behinderten – es war vor allem der Föderalismus, der sich als militärischer Kantönligeist von seiner schlechten Seite präsentierte.

Bundesrat und Direktion der Zentralschulen bemühten sich um den Ausbau des Unterrichtsangebots und um ein Obligatorium für höhere Offiziere aller Waffengattungen. Doch die Absolvierung des höheren Militärunterrichts blieb auch nach der Reform von 1854 nicht reglementiert und diente nicht als Vorbedingung für eine Beförderung. Entscheidend blieben noch weit ins 19. Jahrhundert hinein politische und gesellschaftliche Kriterien.

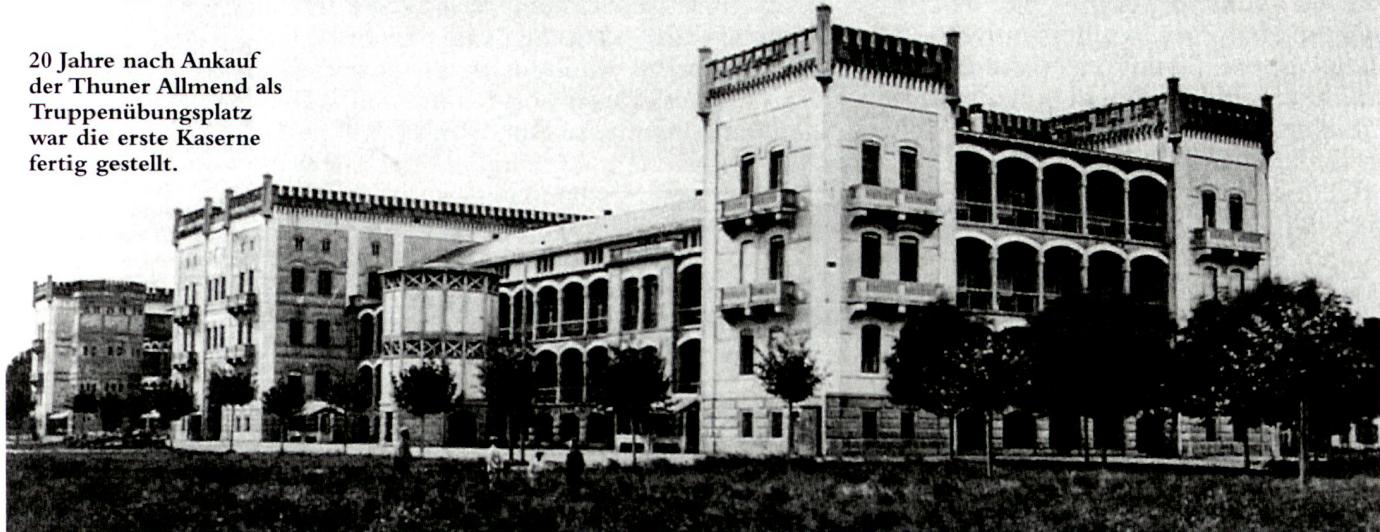
## Der Bundesrat verordnet inhaltliche Veränderung

Ende der Sechzigerjahre des 19. Jahrhunderts wurde auf Geheiss des Bundesrats Emil Welti eine klare Trennung von Unterricht und grösseren Truppenübungen eingeführt. An der Zentralschule wurden alsbald lediglich die Grundlagen zur Truppenführung vermittelt, während die grossen Truppenübungen (Manöver) im Rahmen der Heereseinheiten stattfinden sollten.

Erst nach der misslungenen «Generalprobe» bei der Grenzbesetzung 1871 der Internierung der Bourbaki-Armee in Les Verrières unter General Herzog, bei der sich die kantonale



20 Jahre nach Ankauf  
der Thuner Allmend als  
Truppenübungsplatz  
war die erste Kaserne  
fertig gestellt.



Militärhoheit als hinderliches Relikt für das Funktionieren der Armee erwies, liessen die Widerstände gegen eine moderne Armee und Reformen bei der Zentralschule nach – aber nicht endgültig.

## Auf und Ab der Zentralschule zwischen 1874 und 1930

Die Militärorganisation von 1874 legte fest, dass zentrale Schulen für Subalternoffiziere, Kompanie-, Bataillons- und Regimentskommandanten durch-

geführt werden sollten. 1907 reduzierten sich die Typen der Zentralschulen auf zwei: eine für die Stufe Kompanie und eine für die Stufe Bataillon. Mit dem Wegfall der dritten Stufe sowie mit der von General Ulrich Wille bestätigten Regelung, die Zentralschule I durch die Divisionskommandanten durchzuführen, erhielt die visionäre Idee einer zentralen Kaderausbildung ab Stufe Kompaniekommandant einen nachhaltigen Rückschlag.

## Guisan rüstet die Ausbildung auf

In den Dreissigerjahren, der Aufrüstungsphase vor dem Zweiten Weltkrieg, wurde die höhere taktische Ausbildung der Regimentskommandanten wieder eingeführt (ZS III). Unter General Henri Guisan wurde eine Gruppe Ausbildung mit einem Ausbildungschef an der Spitze gegründet und für die höhere Kaderausbildung ein «Kommando der Zentralschulen» geschaffen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg und dem anschliessenden Kalten Krieg gab es viele neue Lehrgänge für Nachrichtenoffiziere, Adjutanten und angehende Brigadiers bzw. Divisionäre, aber keine Zentralisierung – im Gegenteil: Wechselnde Standorte sowie Zuständigkeiten und fluktuierende Lehrkörper waren üblich. Erst 1969 wurden feste Equipoisen von Instruktoren an das Kommando der Zentralschule abkommandiert. Die unter Leitung der Kommandanten erarbeiteten neuen Einsatzverfahren flossen in taktische Führungsreglemente der Armee ein, massgeblich unterstützt durch einen wissenschaftlichen Dienst aus zivilen Spezialisten.

### Berufsunteroffiziersschule der Armee (BUSA)

Nach dreijähriger Planung und Vorbereitung konnte 1975 der erste Kurs für angehende Berufsunteroffiziere an der Zentralen Instruktorensschule durchgeführt werden. Unter dauernder Anpassung der Lehrinhalte und Verbesserung der Sprachausbildung musste die Dauer von ursprünglich 7 auf 18 Monate erhöht werden. Hinsichtlich der Armee XXI muss sich die USA auch neuen Herausforderungen stellen und z.B. neben den Landessprachen auch Englisch unterrichten.

### Militärakademie an der ETH (MILAK)

Bereits bei der Gründung der ETH 1855 dachte man an eine kriegswissenschaftliche Abteilung, die erst nach der Revision der Militärorganisation 1874 und einem Bundesratsbeschluss 1877 erste Lehrtätigkeit aufnehmen konnte. 1911 kam die Militärschule als Ausbildungsstätte für Berufsoffiziere zum Tragen. Verschiedene Reformen führten über die Militärische Führungsschule (1993) schliesslich zur MILAK (2002).

#### Literatur:

Berufsunteroffiziersschule der Armee 25 Jahre USA ... ein Abenteuer, [Herisau] 2000.  
Von der Militärschule zur Militärakademie. 125 Jahre Militärwissenschaften an der ETH Zürich. Zürich 2003.

## Armee 95 bringt geografische Zentralisierung

Mit dem Projekt Armee 95 setzte sich der alte Gedanke einer zentralen Ausbildungsstätte für alle höheren Kadern der Armee durch. Ab Anfang 2000 wurden nach diversen Provisorien alle Lehrgänge im Armee Ausbildungszentrum in Luzern (AAL) vereinigt und mit dem Taktischen Trainingszentrum in Kriens ausbildungsmethodisch aufgewertet. Das AAL bietet seither mit seiner zeitgemässen Infrastruktur die notwendige Voraussetzung, um dem Anspruch zu genügen, die höhere Kaderausbildung der Armee inhaltlich und methodisch weiterzuentwickeln.

## Armee XXI geht einen Schritt weiter

Mit dem Projekt Armee XXI wurden auch neue Impulse für die Ausbildung formuliert. Die «unité de doctrine» in der Ausbildung der Offiziere soll bereits in deren ersten allgemeinen Ausbildung initiiert werden. Dem Kommando HKA werden auch die für die Berufsmilitär zuständigen Schulen MILAK und USA unterstellt. Mit der Zusammenführung der Ausbildung von Miliz- und Berufsoffizieren können einerseits Synergien genutzt und andererseits erhöhte Professionalität erreicht werden. So werden in Bern der allgemeine Teil des Offizierslehrgangs sowie der FLG I durchgeführt. In Luzern werden die bisherigen Kurse (FLG, SLG, TLG, GLG) in neuer Form angeboten sowie Simulationen im TTZ durchgeführt. ■

## Kommando Zentralschule stellt sich vor

André Blattmann, Brigadier, Stellvertreter  
Ressortprojektleiter HKA, Stabschef FAK 4

Die Armee XXI hat für Teilbereiche der Zentralschule (ZS) bereits begonnen. Mit Erfolg wurden in Luzern im Frühjahr 2003 erste Führungslehrgänge II (FLG II), Stabslehrgänge I (SLG I) und Technische Lehrgänge (TLG) A für Adjutanten und Nachrichtenoffiziere durchgeführt. Die Vorbereitungen für den Start der Führungsschule Einheit in Bern, mit den beiden Bereichen Führungslehrgang I (FLG I) und Offizierslehrgang (Of LG), laufen auf Hochtouren.

Grundlage für die Lehrgänge bilden die Entscheide zur Armee XXI sowie die Entwürfe zu den drei Führungsreglementen Operative Einsätze, Taktische Einsätze sowie Führung und Stabsorganisation.

Es ist Aufgabe der Zentralschule, dem einzelnen Offizier – vom angehenden Zugführer bis hin zum künftigen Kompaniekommandanten, Bataill-

lonskommandanten und seinen Offizieren des Stabes – die allgemein gültigen Grundlagen für seine Funktion zu vermitteln. Mit der zentralen Ausbildung werden Doppelprägungen vermieden und die Kräfte auf Ausbilderseite gebündelt. Es muss anerkannt werden, dass dafür ein Koordinations- und Abspracheaufwand mit den vor- und nachgelagerten Schulen der Lehrverbände entsteht. Eigentliche Leistungsvereinbarungen helfen mit, Schnittstellen zu bereinigen.

Die Neukonzeption von FLG I, FLG II, TLG und SLG I ermöglicht eine vertiefte, anforderungsreiche Ausbildung und bildet die Grundlage für die waffengattungsspezifische Weiterführung der Ausbildung im Rahmen der Lehrverbände bis und mit «Abverdienen» im Rahmen der Verbandsbezogenen Ausbildung (VBA), mit Schwerpunkt auf der praktischen Führung.

«Niemals wird dir ein Wunsch gegeben, ohne dass dir auch die Kraft verliehen wurde, ihn zu verwirklichen. Es mag allerdings sein, dass du dich dafür anstrengen musst.»

Richard Bach

Neuland wird mit den zentralen Offizierslehrgängen für angehende Zugführer betreten. Ein solides Fundament mit Fähigkeiten, die gerade in Zukunft einen Offizier auszeichnen, wird gelegt. Fähigkeiten, die mit Werten verbunden sind, welche auch zivil gesucht sind.

Die Gesellschaft soll den Offizier mit der Kernkompetenz Führung wahrnehmen und anerkennen, den methodisch geschickten Ausbilder, den belastbaren Problemlöser, den überzeugenden Kommunikator und den kompetenten Botschafter in sicherheitspolitischen Belangen. Der einzigartige «added Value» eines Zentralschulabsolventen muss (wieder) anerkannt sein. In künftigen zivilen Stelleninseraten, vor allem für Führungskräfte aller Stufen, soll beim Anforderungsprofil unmissverständlich stehen: «Gesucht wird ein Absolvent der Zentralschule der Schweizer Armee.» ■



In der Zentralschule lernt man, unter Zeitdruck brauchbare Lösungen zu erarbeiten.

Bild: AAL

## Der neue Führungslehrgang II (FLG II)

In der Armee XXI sind die Bataillone/Abteilungen die Grundmodule. Die Kommandanten dieser Module sind eigentliche Schlüsselpersonen. Ihr Aufgabenspektrum in allen Bereichen, besonders in der Einsatzführung und im Personellen, ist wesentlich grösser und bedeutender als in der Armee 95. Aus diesem Grunde wird die Ausbildung vertieft und ausgebaut.

Ende Februar 2003 begann der erste Führungslehrgang II (FLG II) gemäss neuem Konzept und Doktrin. Angehende Bataillons- resp. Abteilungskommandanten (Bat Kdt/Abt Kdt) erhalten im Armee-Ausbildungszentrum Luzern (AAL) die allgemeine Grundausbildung und im Lehrverband die entsprechende truppengattungsspezifische Ausbildung zur Führung und

Ausbildung eines Bataillons (Bat)/einer Abteilung (Abt).

Zuerst sind im AAL in zwei Teilen sechs Wochen FLG II zu besuchen. Anschliessend wird beim Lehrverband ein zweiwöchiger Technischer Lehrgang (TLG) und dann ein Praktischer Dienst (Verbandsausbildung [VBA] einer Rekrutenschule) von vier Wochen absolviert.

Der FLG II wird in zwei Modulen durchgeführt. Der Teil 1 umfasst vier Wochen. Der bestandene 1. Teil des FLG II ist auch Voraussetzung für die Zulassung zum Generalstabslehrgang I (GLG I).

Der Teil 2 des FLG II wird erst ab 2004 angeboten, dauert zwei Wochen und wird zusammen mit dem Stabsl Lehrgang I durchgeführt. So kann ideal in Stäben gearbeitet werden.

Josef Dittli, Oberst i Gst,  
Kommandant FLG II (bis 31.05.2003)

### Akzentverschiebungen in der Lehre

Mit dem neuen FLG II wird die Ausbildung im Gelände «wieder belebt», das heisst, es wird viel im Gelände unterrichtet. Ungefähr 20% der Ausbildungszeit ist für taktische Geländearbeit vorgesehen. Durch die Möglichkeit, auf dem Führungssimulator zu trainieren, erhält die Schulung der

Erkundung im  
Gelände zur Über-  
prüfung des  
Grundentschlusses.

Bild: AAL

#### Die Lehrgangsziele

Der angehende Bataillons-/Abteilungskommandant

- verfügt über führungs- und arbeitstechnisches Rüstzeug zur Führung seines Bat/ Abt (Führungsrythmus, Stabsarbeit)
- versteht die Mittel und Möglichkeiten des modernen Gegners und die aktuellen Bedrohungsformen, leitet Konsequenzen für den Einsatz seines Verbandes ab
- kennt die Einsatzgrundsätze der Stufen Heereinsatz und Brigade gem OF/TF
- ist befähigt, den Einsatz seines Verbandes im gesamten Einsatzspektrum gemäss gültigen Einsatzverfahren zu planen und zu führen
- kennt die Aufgaben und Strukturen der wichtigsten nationalen und internationalen Organisationen
- kennt die für seine Stufe relevanten Vorschriften und erkennt seinen eigenen Zuständigkeitsbereich (Ausbildung, Recht, Personal- und Menschenführung)





**Im Team wird ein Konzept erarbeitet und zur Präsentation vorbereitet.**

Bild: AAL

Einsatzführung einen höheren Stellenwert. Es wird angemessen in die Bereiche Interoperabilität und internationale Sicherheitskooperation eingeführt. Neue Aspekte der Krisen- und Kriegsführung (wie «Information Warfare», «Revolution in Military Affairs» und «Asymmetrische Kriegsführung») sind ebenso Bestandteil der Ausbildung wie die Intensivierung des Bereiches Leadership.

### Die zwölf Lehrgangswochen im Kurzüberblick

Teil 1, AAL

Woche/Motto	Inhalte
<b>Woche 1</b> <i>Die taktischen Grundlagen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eintrittsprüfung</li> <li>■ Bereitschaft (Mobilmachung, Grund- und Einsatzbereitschaft)</li> <li>■ Mittel und Möglichkeiten eines modernen Gegners</li> <li>■ Gegner im Gelände</li> <li>■ Doktrin und Einsatz A XXI</li> <li>■ Gefecht der verbundenen Waffen</li> <li>■ Wochenprüfung</li> </ul>
<b>Woche 2</b> <i>Die Führungstätigkeiten</i> Von der Ei Planung zur Ei Fhr	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einführung Stabsarbeit</li> <li>■ Einsatzplanung eines Inf Bat in der Vtg</li> <li>■ Redaktion Einsatzbefehl</li> <li>■ Erkundung im Gelände</li> <li>■ Training taktischer Einsätze Einsatzführung (Fhr Sim)</li> <li>■ Wochenprüfung</li> </ul>
<b>Woche 3</b> <i>Existenzsicherung, Raumsicherung, Friedensunterstützung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einsatzplanung subsidiärer Einsatz eines Bat in der Kata-Hilfe</li> <li>■ Luftwaffentag</li> <li>■ Raumsicherung: Lagebeurteilung und Entschlussfassung (Schutz der Transversale), im Gelände</li> <li>■ PSO-Tag</li> <li>■ Wochenprüfung</li> </ul>
<b>Woche 4</b> <i>Die Aufgaben des Kdt</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personalführung, MStG, KVR, MP</li> <li>■ Kommunikationstraining (ZIKA)</li> <li>■ TQ-Ausbildungsführung: WK-Vorbereitung und WK-Führung</li> <li>■ Schlussprüfung</li> <li>■ Leadership: Seminar «Der zivile Nutzen militärischer Kaderausbildung», inkl. Podiumsgespräch</li> <li>■ Schlussveranstaltung</li> </ul>

Teil 2, AAL (zusammen mit SLG I)

Woche/Motto	Inhalte
<b>Woche 5</b> <i>Der Stab im Einsatz</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einsatzplanung «Bereitschaftsraum» inkl. Planung und Führung der Bereitschaft ab «CAPO DUE»</li> <li>■ Einsatzplanung/Einsatzführung eines Bat in der mil. Kata-Hilfe (Naturkatastrophe)</li> <li>■ Militärgeschichte im Gelände</li> <li>■ Raumsicherung, Zusammenarbeit mit NGOs</li> <li>■ Einführung «Wargaming» als Mittel zur Überprüfung von eigenen Möglichkeiten</li> </ul>
<b>Woche 6</b> <i>TTZ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ganze Woche Vollsimulation auf dem Fhr Sim: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kampf der verbundenen Waffen</li> <li>– Stäbe bestehend aus Teilnehmern FLG II/SLG I</li> <li>– Einsatzführung im Vordergrund</li> </ul> </li> <li>■ Fachausbildung für Spezialisten</li> <li>■ Schlussveranstaltung</li> </ul>

Teil 3 und 4, Ausbildung beim Lehrverband

Woche/Motto	Inhalte
<b>Woche 7 bis 8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technischer Lehrgang (truppengattungsspezifisch)</li> <li>■ Verbandsausbildung</li> <li>■ Anlegen und Durchführen von Übungen</li> </ul>
<b>Woche 9 bis 12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Praktischer Dienst (VBA in einer Rekrutenschule)</li> </ul>

## Ausschnitt aus einem Teilnehmerbericht FLG II

### Frischer Wind im FLG II

«Das Inf Bat 10 verhindert einen gegnerischen Stoss an die A2» – Bevor einem aber der frische Wind ins Gesicht weht, muss das gestellte Problem und der erhaltene Auftrag anhand einer vorgegebenen Methodik analysiert werden. Als Bataillonsstab gilt es, anhand einer Verteidigungsübung die Stabsarbeit zu trainieren und einen Einsatzplan zu erstellen. Die Resultate dieser Planung werden entsprechend der vom AAL neu erstellten «Anleitung für die Stabsarbeit» auf «Kalk»- und A3 Blättern visualisiert. Im TTZ in Kriens wird mit diesen Mitteln nun die Einsatzführung geübt. In rascher Abfolge müssen eigene Entschlüsse angepasst und Eventualpläne ausgelöst werden. In grossen Strichen wird der Kräfteansatz des Gegners (sprich Übungsleiter) und die neu entstandenen eigenen Möglichkeiten auf die Karte gebracht.

So farbig wie die Karte nach geschlagener Schlacht ist auch die Zusammensetzung der Teilnehmergruppen dieses Lehrgangs: nebst

grünen Infanteristen, gelben Panzerkommandanten und roten Artilleristen ist die gesamte Farbpalette der Schweizer Armee vertreten. Fällt der Einstieg in den FLG II dem Infanteristen wohl etwas leichter, so bedeutet die Farbenvielfalt für den informellen Austausch eine grosse Bereicherung. Insbesondere die Beiträge der Luftwaffe öffneten allen andern die Augen für die Möglichkeiten in der dritten Dimension. Auch die beruflichen Tätigkeiten zeigen in unserer Gruppe ein farbiges Bild: Berufsoffiziere, Akademiker, Piloten, Kaufleute, Ingenieure – diese Vielfalt bedeutet interessante Kontakte auf hohem Niveau.

Das Hauptgewicht der Ausbildung liegt im Bereich Kampf, doch werden auch andere Bereiche aus dem Aufgabenspektrum der Armee wie Katastrophenhilfe, Friedenssicherung und Raumsicherung in je einer Übung behandelt. Alle Übungen und Themengebiete werden jeweils durch Referate von Fachpersonen begleitet und in intensiver Gruppenarbeit vertieft. Höhepunkte waren die Vorträge zu Information

Warfare, Militärgeografie, Total Quality sowie die militärgeschichtlichen Betrachtungen zur Schlacht am Gubel bei Zug von 1531.

Als positiv haben wir die Arbeit in Gruppen, deren Grösse und die Begleitung durch einen fachkundigen Berufsoffizier und erfahrenen Bataillonskommandanten erlebt. Wir haben es geschätzt, dass der Integration in den Lehrgang wie auch in die Gruppe grosser Wert beigemessen wird. Auch die Infrastruktur des AAL hat massgeblich zum persönlichen Wohlbefinden beigetragen. Weite Teile der Problemerfassungsmethode und der Auftragsanalyse lassen sich 1:1 auch in einem zivilen Umfeld anwenden. Auch aus diesem Grunde empfehlen wir diesen Führungslehrgang weiter, er ist eine wertvolle Erfahrung. Wir haben inhaltlich und kameradschaftlich viel profitiert.

Hptm Justus Bernold  
Kdt Stv a i Geb Füs Bat 112  
Hptm Niklaus Hofmann  
Kdt Rtg Stabskp 18

## Der neue Stabslehrgang I (SLG I)

Die Tätigkeiten der Stabsmitarbeiter erfordern heute ein grösseres und tieferes Fach- und Allgemeinwissen. Nur damit kann man den Kommandanten in seiner vielschichtigen Arbeit optimal unterstützen. Dementsprechend wurde im Hinblick auf die Armee XXI die Ausbildung der Führungsgehilfen verlängert.

Um Synergien zu nutzen und die Zusammenarbeit mit den Kommandanten optimal zu gestalten, wird eng mit dem Führungslehrgang II (FLG II) zusammengearbeitet.

Bereits gehören die ersten Stabslehrgänge I (SLG I) Teil 1 (nach neuem Konzept) der Vergangenheit an. Die erzielten Resultate sind aus Sicht des Lehrgangskommandanten durchwegs erfreulich. Auch seitens der Teilnehmer wurde der Lehrgang, trotz intensiver Ausbildung, grundsätzlich als positiv und zukunftsorientiert beurteilt.

Im SLG I wird den Stabsmitarbeitern Stufe Truppenkörper das Rüstzeug in den Bereichen Stabsarbeit, Teamarbeit sowie konzeptionellem Denken mitgegeben. Die fachtechnischen Fähigkeiten werden als bekannt vorausgesetzt.

Zuerst absolvieren die Stabsmitarbeiter in der Regel einen zwei- oder dreiwöchigen Technischen Lehrgang (TLG) in ihren Fachgebieten. Anschliessend sind im AAL zwei dreiwöchige Lehrgänge zu absolvieren. Die Ausbildung findet ihren Abschluss in einem vierwöchigen Praktischen Dienst im Lehrverband.

Der 1. Teil des SLG I wird im Kommando SLG in Luzern durchgeführt. Der 2. Teil beginnt mit einem einwöchigen Repetitorium. Anschliessend wird mit dem FLG II die Zusammenarbeit in den Stäben geschult.

### Grundlagen

Grundlage für die Ausbildung bilden die zwei Reglemente

■ Führungs- und Stabsorganisation der Armee (FSO XXI)

■ Taktische Führung XXI (TF XXI)

Diese werden ergänzt durch die Reglemente «Begriffe Kopfreglemente Armee XXI», «Symbole und taktische Zeichen» sowie «Anleitung für die Stabsarbeit Stufe Trp-Körper».

Die «Anleitung für die Stabsarbeit Stufe Trp-Körper» ist die teilweise Umsetzung der FSO XXI auf Stufe Bataillon/Abteilung.

Fabrizio Cianferoni, Col SMG,  
Kommandant SLG

### Die Lehrgangsziele

#### Taktik

■ Die Gefechtsformen Verteidigung, Angriff und Verzögerung erklären und daraus die Konsequenzen für die Organisation und für den Einsatz eines verstärkten Bataillons ableiten.

■ Eine realistische Vorstellung vom Geschehen auf dem Gefechtsfeld besitzen und die Stärken und Schwächen eines möglichen Gegners beurteilen.

■ Die Problematik bei subsidiären Einsätzen, Raumsicherung und Beiträgen zur internationalen Friedensunterstützung und Krisenbewältigung erkennen und Lösungen erarbeiten.

■ Als Berater des Kommandanten die Belange seines Fachbereiches korrekt vertreten.

#### Stabstechnik

■ Fachdienstkonzepte selbstständig erstellen und daraus resultierende Anträge dem Kdt kompetent vortragen.

■ Den Führungsrythmus erkennen und die Grundsätze der Stabsarbeit anwenden.

#### Ausbildung

■ Seinen Fachbereich in der Ausbildung und im Einsatz beurteilen.

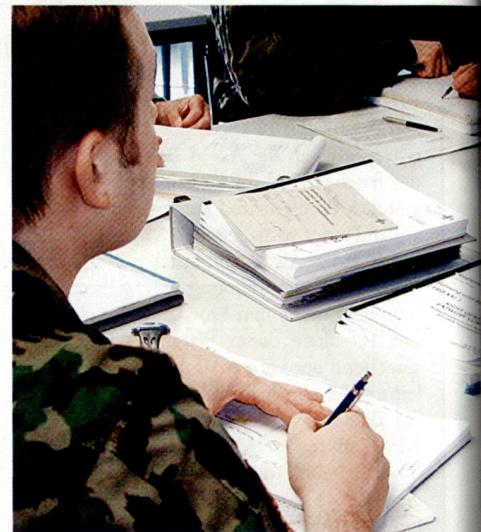
■ Die Einsatzgrundsätze der anderen Dienste verstehen.

■ Gefahren und Risiken von neuartigen Bedrohungsformen erkennen.

■ Die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Fachdiensten erkennen.

Stabsmitarbeiter werden im AAL auf ihre zukünftigen Tätigkeiten vorbereitet.

Bild: AAL



## Die Lehrgangswochen im Kurzüberblick

Teil 1, TLG

Wochen	Inhalte
2 oder 3 Wochen	■ Technischer Lehrgang

Teil 2, AAL

Wöche/Motto	Inhalte
<b>Woche 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eintritsprüfung</li> <li>■ Bereitschaft (Mobilmachung, Grund- und Einsatzbereitschaft)</li> <li>■ Mittel und Möglichkeiten eines modernen Gegners</li> <li>■ Gegner im Gelände</li> <li>■ Doktrin und Einsatz AXXI</li> <li>■ Gefecht der verbundenen Waffen</li> <li>■ Repetitorium/Wochenprüfung</li> </ul>
<b>Die taktischen Grundlagen</b>	
<b>Woche 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einführung Stabsarbeit</li> <li>■ Einsatzplanung eines Inf Bat in der Vtg</li> <li>■ Erkundung im Gelände</li> <li>■ Erstellen/Präsentation Fachdienstkonzept</li> <li>■ Training taktischer Einsätze Einsatzführung</li> </ul>
<b>Die Führungstätigkeiten</b> Von der Ei-Planung zur Ei Fhr	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Raumsicherung: Einsatzplanung (Schutz der Transversale) im externen KP</li> <li>■ Luftwaffentag</li> <li>■ Einsatzplanung subsidiärer Einsatz eines Bat in der Kata-Hilfe</li> <li>■ PSO-Tag</li> <li>■ Schlussveranstaltung</li> </ul>
<b>Woche 3</b>  <b>Existenzsicherung, Raumsicherung, Friedensunterstützung</b>	

Teil 3, AAL (ab Woche 5 zusammen mit FLG II)

Wöche/Motto	Inhalte
<b>Woche 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eintritsprüfung</li> <li>■ Personalführung, MStG, KVR, MP</li> <li>■ Mittel und Möglichkeiten eines modernen Gegners</li> <li>■ Gefecht der verbundenen Waffen</li> <li>■ Einsatzplanung subsidiärer Einsatz eines Bat in der Kata-Hilfe</li> <li>■ Kommunikationstraining (ZIKA)</li> <li>■ TQ-Ausbildungsführung: WK-Vorbereitung und WK-Führung</li> </ul>
<b>Repetitorium</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einsatzplanung «Bereitschaftsraum» inkl. Planung und Führung der Bereitschaft ab «CAPU DUE»</li> <li>■ Einsatzplanung/Einsatzführung eines Bat in der mil. Kata-Hilfe (Naturkatastrophe)</li> <li>■ Militärgeschichte im Gelände</li> <li>■ Raumsicherung, Zusammenarbeit mit NGOs</li> <li>■ Einführung «Wargaming» als Mittel zur Überprüfung von eigenen Möglichkeiten</li> </ul>
<b>Woche 5</b>	
<b>Der Stab im Einsatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ganze Woche Vollsimulation auf dem Fhr Sim: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kampf der verbundenen Waffen</li> <li>– Stäbe, bestehend aus Teilnehmern FLG II/SLG I</li> <li>– Einsatzführung im Vordergrund</li> </ul> </li> <li>■ Fachausbildung für Spezialisten</li> <li>■ Schlussveranstaltung</li> </ul>
<b>Woche 6</b>	
<b>TTZ</b>	

Teil 4, Ausbildung beim Lehrverband

Wochen	Inhalte
Wochen 8/9 bis 12/13	■ Praktischer Dienst (VBA in einer Rekrutenschule)

## Der zivile Nutzen des SLG I

- Fähigkeit, unter Zeitdruck brauchbare Lösungen zu erarbeiten
- Erhöhung Stressresistenz
- Stärkung Teamwork-Fähigkeiten
- Fähigkeit, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden
- Fähigkeit, Controlling-Instrumente zielgerichtet anzuwenden
- Hohe Qualität der Präsentationstechnik
- Erhöhung der Sicherheit und Glaubwürdigkeit im Auftreten

## Akzentverschiebungen in der Lehre

Auch im SLG I ist pro Ausbildungswöche ungefähr ein Tag praktische Geländearbeit vorgesehen. Es werden nicht primär taktische Probleme behandelt, sondern die fachdienstlichen Belange im Gelände besprochen.

Mittels Beispielen wird die Einsatzführung an Hand der Fachdienstkonzepte trainiert.

Anlässlich einer zweitägigen Übung (während des 1. Teils) bezieht der Lehrgang zudem einen behelfsmässigen Kommandoposten (KP) ausserhalb des Armee-Ausbildungszentrums Luzern.

Auch der Stabslehrgang I geht mit der neuen Ausbildung kräftig in die Zukunft.

## Ausbildung zum Fhr Geh

über drei Jahre aufteilbar

- TLG A (2 bis 3 Wochen)
- SLG I AAL (Teil 1) 3 Wochen
- SLG I AAL (Teil 2) 3 Wochen
- VBA 1 LVb 4 Wochen

## Ausschnitt aus einem Teilnehmerbericht SLG I

### Übung «WIGGER»

Wir wurden Schritt für Schritt in die Stabstätigkeiten eingeführt und erarbeiteten mit diesen Grundlagen den Einsatzbefehl des Inf Bat 10 in der Verteidigung. Dabei lernten wir die strukturellen Abläufe des Orientierungs-, Entschlussfassungs- und Befehlsgebungsrapports kennen und anwenden. Die anschliessende Erkundung bestätigte uns, dass der Kartenentschluss zwingend nach den Gefechtsgrundsätzen im Gelände überprüft, beurteilt und angepasst werden muss.

### Übung «CONCETTO»

An diesem Tag vertieften wir uns in die einzelnen Fachgebiete. Unter fachkundiger Anleitung erstellten wir die Fachdienstkonzepte der verschiedenen Führungsgrundgebiete.

### Übung «KALEIDOSKOP»

Wargaming einer speziellen Art. Unter Echtzeitverhältnissen wurde die Stabsarbeit angewendet und gefestigt. Die Wichtigkeit und Abhängigkeit der FGG wurden im Stab erkannt.

### Übung «CRISTALLO»

In dieser Übung wurden wir aus dem Bereitschaftsraum Luzern in den Einsatzraum Tessin mit anschliessendem Erkundungsflug lufttransportiert. Schwergewicht dieser Übung war in der ersten Phase der Bezug eines Bat KP. In der zweiten Phase erarbeiteten wir als Stab einen Hauptauftrag der Armee XXI, die Raumsicherung. In der asymmetrischen Konfliktführung wurde die Gewährleistung der Handlungsfreiheit der politischen Behörden, der Kontrolle des Territoriums sowie der Funktionsfähigkeit des zivilen und öffentlichen Lebens aufgezeigt.

### Übung «LUFTWAFFE»

Fachspezialisten der Luftwaffe schulten uns die gegnerischen/eigenen Mittel und deren Einsatzverfahren in verständlicher und anschaulicher Weise. Das Joint-Verfahren und der Mitbezug der dritten Dimension wird das zukünftige Gefechtsfeld stark beeinflussen.

### Übung «STOCKALPER»

Mit dem Katastrophen-Hilfseinsatz im Raum Wallis erkannten wir die Wichtigkeit militärischer Mittel im subsidiären Einsatz. Auf

Verlangen der zivilen Behörden kann die Armee mit den geeigneten Mitteln Unterstützung bieten. Dies wenn die Aufgabe im öffentlichen Interesse liegt und es den zivilen Behörden nicht mehr möglich ist, ihre Aufgaben in personeller, materieller und zeitlicher Hinsicht zu bewältigen. Es wurde uns der Weg vom Gesuch der zivilen Behörden über den Entscheid bis zum Einsatz des Kata Hi Bat aufgezeigt.

In den drei methodisch-didaktisch gut aufgebauten Kurswochen erarbeiteten wir das Rüstzeug für unsere zukünftigen Arbeiten innerhalb eines Bat/Abt-Stabes. Ein grosser Teil des Erlernten kann auch im privatwirtschaftlichen Umfeld angewendet werden.

Diesen Kurs beurteilen wir als wegweisend für die Ausbildung und Führung in der Armee XXI.

Hptm Thomas Knüsel

G 1 Pz Br 4 ab 2004

Dienstchef Pz Br 4

■

## Technische Lehrgänge für Adjutanten und Nachrichtenoffiziere (TLG Adj/Nof)

Das Kommando Technische Lehrgänge für Adjutanten und Nachrichtenoffiziere (TLG Adj/Nof) ist eines der vielfältigsten Kommandos in der Zentralschule. Bereits in diesem Jahr stellt es mit vier verschiedenen Lehrgangstypen das Grundausbildungsangebot für Adjutanten und Nachrichtenoffiziere der Stufe Truppenkörper (Trp Kö) wie auch der Stufe Grosser Verband (GsVb) sicher. Weitere Ausbildungsangebote sind in Vorbereitung.

im Leitziel vorgegeben, auf das Führungsgrundgebiet 1 (EGG 1). Vielfältige Themen bestimmen die Ausbildung im TLG A Adj: Organisation militärischer Anlässe und Zeremonien, Umgang mit Unfällen und Todesfällen im Dienst, Militärstrafrecht, Qualifikationen, Personaladministration und eine Übung «Zusammenarbeit mit den Bevölkerungsschutz-Organisationen». Der Höhepunkt des TLG A Adj bildet die feierliche Promotion zum Adjutanten.

Ernst Bucher, Oberst i Gst,  
Kommandant TLG Adj/Nof

gen Adjutanten der Trp Körper einen Refresher im Bereich ihres Metiers, bevor sie in den SLG II einrücken. Ausbildung im Bereich Personalführung, Mediation, Motivation und Arbeitstechnik sollen die angehenden Adjutanten auf ihre kommende Aufgabe vorbereiten.

### Technische Lehrgänge für Nachrichtenoffiziere (TLG Nof)

Die völlig neue Personalsituation im Nachrichtenzentrum (Na Zen) des Stabes GsVb (13–15 Nof pro Na Zen) zwingt dazu, neue Ausbildungswägen zu öffnen. In Zukunft ist es Zugführern ohne spezielle Vorbildung bei entsprechendem Vorschlag möglich, via TLG A Nof, TLG B Nof und SLG II direkt im Na Zen des GsVb eingesetzt zu werden. Die Chefs in den Na Zen, die Leitenden Nof, die Chefs Nachrichtenauswertung und die Nof in den Kantonalen Territorial-Verbindungsstäben rekrutieren sich aus ehemaligen Trp Kö Nof.

### Technische Lehrgänge A für Adjutanten Stufe Truppenkörper (TLG A Adj)

**Leitziel (Generelles Ausbildungsziel):** Der TLG A Adj vermittelt den angehenden Adjutanten der Truppenkörper (S1) das Wissen und die Fertigkeiten in den Bereichen Personelles und Adjutantur als fachtechnische Basis für das Absolvieren des SLG I.

Der TLG A Adj dauert auch in der Armee XXI drei Wochen und wird einmal pro Kalenderjahr angeboten. Die Ausbildung konzentriert sich, wie

### Technische Lehrgänge B für Adjutanten Stufe Grosser Verband (TLG B Adj)

**Leitziel:** Der TLG B Adj vermittelt den angehenden Adjutanten der Grossen Verbände das Wissen und die Fertigkeiten in den Bereichen Personelles und Adjutantur als fachtechnische Basis für das Absolvieren des SLG II.

Dieser neue TLG B Adj dauert eine Woche und wird einmal pro Kalenderjahr angeboten. Er bietet den ehemali-



## Technische Lehrgänge A für Nachrichtenoffiziere Stufe Truppenkörper (TLG A Nof)

**Leitziel:** Der TLG A Nof vermittelt

- den angehenden Nachrichtenoffizieren der Truppenkörper das Wissen und die Fertigkeiten im Bereich Nachrichten als fachtechnische Basis für das Absolvieren des SLG I und
- den angehenden Nachrichtenoffizieren in den Zellen des Na Zen der Stäbe Gs Vb das Wissen und die Fertigkeiten im Bereich Nachrichten als fachtechnische Basis für das Absolvieren des TLG B Nof.

Der TLG A Nof dauert auch in der Armee XXI nur drei Wochen und wird zweimal pro Kalenderjahr angeboten. Die Ausbildung befasst sich mit den Haupttätigkeiten des Nof: Umweltanalyse, Bedrohung, Nachrichtendienstkonzept (NDK) und Lagevortrag. In einer zweitägigen Übung auf dem Führungssimulator werden die erworbenen Kenntnisse vertieft.

## Technische Lehrgänge B für Nachrichtenoffiziere Stufe Grosser Verband (TLG B Nof)

**Leitziel:** Der TLG B Nof vermittelt den angehenden Nachrichtenoffizieren der Grossen Verbände das Wissen und die Fertigkeiten in den Bereichen Nachrichten und Sicherheitspolitik als fachtechnische Basis für das Absolvieren des SLG II.

Dieser Lehrgang dauert neu ebenfalls drei Wochen und wird (bei Bedarf) zweimal jährlich angeboten. Neben dem stufengerechten Auffrischen der Kenntnisse in der ersten Woche befasst er sich in der zweiten Woche vor allem mit der Arbeit im Na Zen Gs Vb. Die zukünftigen Nof Stufe Gs Vb erhalten eine seriöse Grundausbildung in den verschiedenen Sparten des Na Zen. In einem Modul «Nachrichtenverbund» werden Nachrichten von den verschiedensten Sensoren im Na Zen zusammengeführt und zu Lagevorträgen/Lageberichten verarbeitet. In Kombination mit den ebenfalls stark ausgebauten Aufklärungsformationen steigen die Herausforderungen für den Nof im Na Zen rapide. Die dritte Lehrgangwoche steht im Zeichen der Arbeit am Führungssimulator. Daneben bestimmten Themen wie Sicherheitspolitik und Raumsicherung die Ausbildung.

Auch in der Armee XXI kann die Kartenarbeit das Erkunden im Gelände nicht ersetzen!

Bilder: AAL

### Ausschnitt aus einem Teilnehmerbericht TLG

Als wir am 10. März 2003 als angehende Nof einrückten, wusste wohl noch keiner der Lehrgangsteilnehmer, was auf ihn zukommen würde. NDK, BNB, S2 und wie sie alle heißen, die Abkürzungen in Zusammenhang mit dem Nachrichtendienst, führten, zumindest zu Beginn des TLG A Nof-Kurses, zu einiger Verwirrung. Nichtsdestotrotz, und daran änderte auch das für den Kurs neu zusammengestellte Programm nichts, schaffte es ein motiviertes und engagiertes Team unter der Leitung von Oberst i Gst Bucher, uns innert Kürze in das Metier des Nof einzuführen und uns darüber hinaus eine Idee davon zu vermitteln, was als Stabsarbeit bezeichnet wird. Dass der thematische Horizont des Kurses weit bemessen war, kann, pars pro toto, als Ausdruck des Geistes verstanden werden, der während dreier Wochen herrschte: eine offene, diskussionsfreudige Atmosphäre, die auch kritische Fragen zuließ und ertragreiches Arbeiten ermöglichte.

Oblt Armando Geller

Die im Kommando Technische Lehrgänge eingesetzten Instruktoren haben in der Vorbereitung der Lehrgänge für die A XXI keinen Aufwand gescheut und freuen sich darauf, möglichst viele zukünftige Adjutanten und Nachrichtenoffiziere ausbilden zu dürfen.



# Die neue Führungsschule Einheit

Walter Frey, Oberst i Gst,  
Projektleiter Führungsschule Einheit

Die Führungsschule Einheit – Teil der zukünftigen Zentralschule Luzern – wird mit der Umsetzung der Armee XXI ins Leben gerufen. Das Lehrgangskommando wird in Bern angesiedelt. Es umfasst zwei zentrale Lehrgänge für Armeeangehörige auf dem Ausbildungsweg zum Offizier und zum Einheitskommandanten. Der Offizierslehrgang (Of LG) und der Führungslehrgang I (FLG I) bilden die Abteilung für die junge Elite in der Höheren Kaderausbildung der Armee.

Die Grundlage für die Neuschaffung dieser Lehrgänge finden wir im Armeeleitbild XXI:

«Nach den ersten sieben Wochen der allgemeinen Grundausbildung werden Anwärter für Subalternoffiziersfunktionen ausgewählt. Sie erhalten in den Lehrverbänden und im *zentralen Offizierslehrgang* die Ausbildung für ihre zukünftige Funktion....»

«Die Einheitskommandanten werden zunächst im *zentralen Führungslehrgang I* in Führung und Doktrin ausgebildet. In der Folge wird die fach- und truppengattungsspezifische Ausbildung in den Lehrverbänden vermittelt....»

Die Einsatzverbände der Armee XXI sind modularartig und einsatzbezogen zusammengesetzt. Damit sind die Notwendigkeit und der Nutzen dieser zentralen Ausbildungsmodulare für Subalternoffiziere (Of LG) und Einheitskommandanten (FLG I) gegeben. Eine zentral vermittelte «unité de doctrine» ist unabdingbar.

## Viel praktische Arbeit im zentralen Führungslehrgang I (FLG I)

Im Rahmen ihrer Grundausbildung absolvieren die zukünftigen Einheits-

kommandanten die ersten vier Wochen in der Führungsschule Einheit. Die Teilnehmer eignen sich während dieser Zeit das zur Führung einer Einheit notwendige Grundwissen an. Führungs- und Befehlstechnik, Einsatzgrundsätze in den Bereichen Raumsicherung und Verteidigung sowie die Vertiefung der Kenntnisse in Militärgeschichte, Sicherheitspolitik und der Armee füllen die abwechslungsreichen Arbeitsprogramme. Der Lehrgang legt somit auch die Grundlagen für die erfolgreiche Weiterführung der fach- und truppengattungsspezifischen Ausbildung in den verschiedenen Lehrverbänden (Grafik 1).

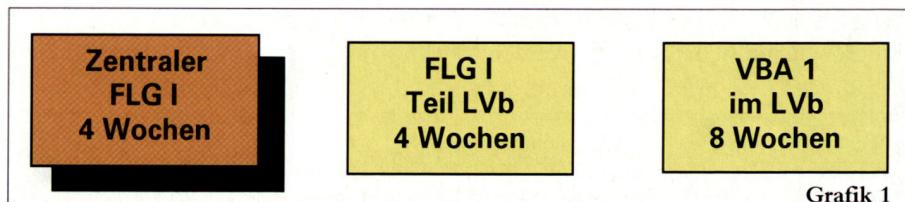
Der zentrale Führungslehrgang I wird drei Mal jährlich durchgeführt. Pro Jahr wird mit ungefähr 240 Teilnehmern gerechnet. Der Teilnehmerkreis umfasst alle Einheitskommandantenanwärter des Heeres und der Luftwaffe.

«Viel praktische Arbeit und wenig Theorien» ist das Motto. Mit bewährten und teilweise neu entwickelten Ausbildungsmethoden wird der FLG-I-Teilnehmer in den verschiedenen Ausbildungssequenzen geschult und trainiert. Die taktische Einsatzplanung

steht bei Übungsbeispielen im Vordergrund. Mit Befehlsausgaben an Geländemodellen, Erkundungen, Lagebeurteilungen und Entschlussfassungen im Gelände oder auf dem Simulator des Taktischen Trainingszentrums (TTZ) in Kriens wird auch die Einsatzführung angemessen berücksichtigt. Der klassische Frontalunterricht wird auf das absolut Notwendige reduziert.

## Jährlich rund 1100 Anwärter im zentralen Offizierslehrgang (Of LG)

Mit Einführung der Armee XXI werden alle Offiziersanwärter der Armee während vier Wochen gemeinsam ausgebildet. Der Offizierslehrgang versteht sich als Teil der Offiziersgrundausbildung und findet nach Absolvierung der in den Lehrverbänden (LVb) durchgeführten soldatischen Grundausbildung (Anteil RS) und der Offiziersanwärterschule (Of Anw S) statt. Nach dem Of LG besuchen die Offiziersanwärter die Offiziersschule (OS). Mit einem praktischen Einsatz («Abverdienen») schliessen die Lehrverbände (LVb) diese Grundausbildung ab (Grafik 2).





In der so entstehenden Ausbildungskette *Lehrverband – Führungsschule Einheit – Lehrverband* ergeben sich verschiedene Abhängigkeiten, Verantwortungs- und Kompetenzbereiche, die eine klare und verständliche Regelung verlangen.

Lehrkörper, Programmgestalter und Lehrgangsorganisatoren sind besonders herausgefordert. Jährlich werden ungefähr 1100 Offiziersanwärter aller Truppengattungen des Heeres und der Luftwaffe auszubilden sein. Trotz der eindrücklichen Teilnehmerzahlen im Of LG soll die erforderliche Ausbildungseffizienz und eine hohe Ausbildungsqualität sichergestellt werden.

Der Lehrgang wird jährlich drei Mal durchgeführt. Die Teilnehmer werden in drei voneinander unabhängig funktionierende, sprachlich getrennte Lehrgangseinheiten mit je fünf bis sechs Klassen aufgeteilt.

Die militärische Weiterausbildung, insbesondere die militärische Führungsausbildung, wie sie in der Offiziersgrundausbildung vermittelt wird, soll für die Absolventen auch in ihrem zivilen Umfeld nutzbringend eingesetzt werden können. Den unzähligen Synergien zur zivilen Ausbildung wird grosse Beachtung geschenkt. Das im Aufbau begriffene Konzept der «Führungsausbildung XXI» der unteren

**Die Lehrgänge der FS Einheit finden nicht nur in den Theorieräumen statt.**

Bild: AAL

Milizkader» soll teilstreitkräfteübergreifend in allen Lehrverbänden sowie im zentralen Of LG zur Anwendung gelangen und in den Bereichen Menschenführung, Führungstechnik, Konfliktbewältigung und Kommunikation zu anerkannten Zertifikaten führen.

## Bereit für den Start

Ein kleines Team von Berufsoffizieren ist daran, die Vorbereitungen für den ersten Lehrgang abzuschliessen. Im September 2003 soll der Ausbildungsbetrieb in der Mezener-Kaserne Bern mit dem ersten FLG I aufgenommen werden. Zwei FLG I finden bis zum Jahresende 2003 statt. Ab 2004 ist die Führungsschule Einheit im Vollbetrieb. Alternierend werden je drei Lehrgänge (FLG I und Of LG) durchgeführt. ■

### Die Ausbildungsziele des vierwöchigen Of LG

- Erkennen, Gewichten und Respektieren der Pflichten, Rechte und Aufgaben eines Offiziers
- konsequentes Nachleben einer einheitlichen und teilstreitkräfteübergreifenden Dienstausfassung
- Verstehen der Grundsätze der Taktik, des Gefechtes der verbundenen Waffen sowie der Einsatzverfahren im Rahmen der Existenzsicherung
- Umsetzen einer zeitgemässen, zielorientierten und konsequenten Menschenführung
- orientiert sein über aktuelle sicherheitspolitische Themen und diese im Rahmen einfacher Gesprächsrunden glaubhaft darlegen
- durch Kenntnisse in Militärgeschichte das Verständnis und die Abhängigkeiten zu aktuellen Gegebenheiten erkennen.

# Die Ausbildung zum Generalstabsoffizier

Marcel Fantoni, Brigadier,  
Kommandant Generalstabsschule

## Ausbildungsinhalte sind vielfältig

Der Ausbildungsinhalt der Generalstabsschule wird anhand von Modellen vermittelt. Ein Modell für die Verteidigung und ein zweites Modell für die Raumsicherung bilden die Basis für das Denken. Die Modelle werden besprochen und diskutiert. Dann folgt die generalstäbliche Grundtätigkeit: Ein zeitgerechter und inhaltlich korrekter Befehl wird erstellt. Der Generalstabsoffizier soll auch den Überblick erhalten, diesen gestalten und ausbauen. Nur so kann ein Generalstabsoffizier einen Dienstchef fordern und fördern, beispielsweise den Nachrichtenoffizier oder den Bereitschaftsoffizier.

Die Ausbildung wird stufengerecht vermittelt, das heißt, nach der Grundausbildung zum Generalstabsoffizier (GLG I bis III) erfolgt die Weiterausbil-

dung für Unterstabschefs und Stabschefs. Die Ausbildungsmodelle stellen grosse Herausforderungen für jede Stufe dar. Auch das Erlernen der Führungsgrundgebiete (G1–G6 respektive A – Funktionen bei der Luftwaffe), eine Joint-Ausbildung Heer-Luftwaffe, Medientraining gehören zur Ausbildung.

In Wiederholungskursen von einer Woche kann zudem der Stoff weiter trainiert werden. Ein Generalstabsoffizier muss sein Handwerk beherrschen wie ein Zugführer seine Zugsschule.

Eine Frage stellt sich heute, aber auch in Zukunft, immer wieder: Wird der Ausbildungsstoff in der Kleingruppe vermittelt? Für sieben Schüler einen Lehrer, einen erfahrenen Lehrer zur Verfügung zu stellen, das ist die grosse Herausforderung für den Kommandanten der Generalstabsschule.

## Die Werte

Ein Generalstabsoffizier wird unabhängig vom Zeitgeist in den immer gültigen Werten gefordert, gefördert und erzogen!

Die Werte sind:

1. Der Generalstabsoffizier muss auf seinem Gebiet ein Körner sein.
2. Der Generalstabsoffizier steht zwischen Führung und Truppe.
3. Der Generalstabsoffizier muss peinlich, ja kleinlich genau, gründlich und gewissenhaft, aber trotzdem schnell sein.
4. Der Generalstabsoffizier muss selbstlos sein. Er dient nur der Sache!
5. Der Generalstabsoffizier muss nüchtern denken, einen kühlen Kopf über dem heißen Herzen bewahren.
6. Der Generalstabsoffizier muss belastbar sein, physisch und psychisch.

(aus einem Aufsatz von Halder Franz, Dresden, 1940)

## Persönlichkeit im Zentrum

Die Schulung der Person, der Persönlichkeit steht im Zentrum. Viele Teilnehmer gehören zu einer Elite in unserem Land, sei es in Gesellschaft, Wirtschaft oder Politik. Sie sind privilegiert. Im Artikel 6 der Bundesverfassung steht die Erwartung, dass fähige Menschen dem Staat und der Gesellschaft etwas zurückgeben. Generalstabsoffiziere sind ein Beispiel dafür.

Die harte Ausbildung zum Generalstabsoffizier fordert und fördert den ganzen Menschen. Es entstehen in den Kursen Beziehungen und oft auch Freundschaften für das Leben. Diese Aussage stimmt auch heute noch!

## Ausbildung zum Gst Of

FLG II AAL 4 Wochen

GLG GA I AAL 4 Wochen

GLG GA II AAL 4 Wochen

GLG GA III AAL 4 Wochen

Ausbildungsdauer 4-6 Jahre im Wechsel mit Stabskursen

Ziel:

Abgestuftes Einsatzgenügen in den verschiedenen Gst Of Funktionen

(Erarbeitung von Entscheidgrundlagen / Umsetzung des Entschlusses im Einsatz)

Bezogen auf die Kernfähigkeit

GLG WA USC IV AAL 3 Wochen

GLG WA SC V AAL 3 Wochen

GA Grundausbildung

R Refresherkurs, 1 Woche alle 3 Jahre obligatorisch

WA Weiterausbildung zum Unterstabschef/Stabschef



**Vorbereitung einer Präsentation:  
Vor- und Nachteile werden diskutiert, um die beste Lösung präsentieren zu können.** Bild: AAL

#### **Ausschnitt aus einem Teilnehmerbericht GLG II**

Der erste Generalstabslehrgang der Armee XXI war geprägt von einer Fülle an neuen Ideen, Konzepten.

In diesem Umfeld hat das Kommando GLG eine bemerkenswerte Leistung gezeigt: Es wurde ein Turngerät namens TF (★MEX) – will heißen Task Force Division «MEX» – entworfen, welches sich in seiner Modularität, Detailliertheit und Konsistenz trotz der kurzen Vorbereitungszeit erstaunlich ausgereift präsentierte. Damit waren die Voraussetzungen gegeben, während der ersten vier Wochen schwergewichtig Themen wie Verteidigung, Verzögerung und Angriff einer Task Force Brigade zu vertiefen, aber auch gleichermaßen im GLG II die Raumsicherung, Mobilisierung und Bereitschaft zu bearbeiten.

Daneben fanden auch Diskussionen zu aktuellen Themen, eine vertiefte Ausbildung im Bereich Luftwaffe und Doktrin sowie neue Elemente wie Wargaming und fachspezifische Blöcke ihren Raum. Wechselnde Formen der Vermittlung, die Lektionen in Kleingruppen und eine häufige Zusammenarbeit im Team ermöglichen trotz des hohen Drucks und der häufig sehr langen Tage einen intensiven Austausch auf menschlicher Ebene und förderten ein kameradschaftliches Klima.

Insgesamt hatte ich acht sehr intensive, aber auch lehr- und aufschlussreiche Wochen erleben dürfen, welche eine tragfähige Basis für den künftigen Einsatz im Stab der grossen Verbände darstellen. Lösungen zu suchen, wo noch keine bestehen, Fragen zu stellen, neue Wege zu gehen und an unserer Armee mitzubauen – auch wenn es nur das Setzen kleiner Ziegelsteine war – dies wurde im Rahmen eines offenen Lernklimas möglich gemacht.

In diesem Sinne kann ich die generalstädtische Ausbildung auch in der Armee XXI jederzeit weiterempfehlen, und ich bin überzeugt, viel von der beigebrachten Effizienz, Zielorientierung und Schnelligkeit auch im privaten und wirtschaftlichen Umfeld gebrauchen zu können.

Maj i Gst Marc Roth,  
Stab Flab Br 33

## **Vision**

**Eine gemeinsame Ausbildung / Übung  
Dauer: 1 Woche in Luzern**

**GLG V  
GLG IV  
SLG II**

**Polizei**

**Feuerwehr**

**Usw.  
Rttg D  
KFS  
KEL  
Gde  
Kanton**

**Armee**



**Bevölkerungsschutz**

# Die Militärakademie an der ETH Zürich (MILAK/ETHZ)

Rudolf Steiger, Brigadier,  
Prof. Dr., Direktor MILAK/ETHZ

Die Militärakademie an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich ist in erster Linie die Ausbildungsstätte für die Berufsoffiziere der Schweizer Armee sowie ein international anerkanntes Kompetenzzentrum für Militärwissenschaften.

## Ein kurzer Blick zurück

Die Militärakademie an der ETH Zürich, oder abgekürzt MILAK/ETHZ, hat eine 125-jährige Entwicklungsgeschichte – wenn auch unter verschiedenen Bezeichnungen. Bereits seit 1878 wurden die schweizerischen Berufsoffiziere an der weltweit anerkannten ETH Zürich militärwissenschaftlich ausgebildet. Diese traditionelle Verbindung zwischen einer renommierten Hochschule und der Berufsoffiziersausbildung nützt einerseits

die Chance, die Ausbildung zum Berufsoffizier in engstem Kontakt mit der übrigen Hochschulbildung durchzuführen, und andererseits ist diese Zusammenarbeit ohne Zweifel auch ein Merkmal des schweizerischen Milizsystems. So war es eine logische Folge des Entwicklungsprozesses der militärwissenschaftlichen Forschung und Lehre, dass es gelungen ist, die Militärische Führungsschule auf den 1. Juni 2002 in die «Militärakademie an der ETH Zürich» umzubenennen. Eine Änderung haben aber nicht nur die Bezeichnung, sondern auch die Ausbildungsinhalte erfahren.

Die ETH Zürich,  
seit 1878 Aus-  
bildungsstätte für  
Berufsoffiziere.

Bild: ETH Zürich

## Anforderungen an eine Militärakademie

Bereits im Vorfeld der Umbenennung der Militärischen Führungs- schule in Militärakademie hat sich die MILAK/ETHZ zum Ziel gesetzt, die folgenden vier Anforderungen zu erfüllen.

1. Eine Militärakademie bildet in der Regel Berufsoffiziere einerseits wissenschaftlich fundiert aus und bereitet sie andererseits praxisnah und ein- satzorientiert auf ihre anspruchsvolle Berufstätigkeit vor. Es werden normalerweise ein- bis mehrjährige Studiengänge für Berufsoffiziere angeboten, wobei die erfolgreichen Absolventen und Absolventinnen akademische Diplome erlangen können.



2. An einer Militärakademie forschen und lehren Akademiker in primär militärwissenschaftlichen Bereichen. Es sollen aber nicht nur Wissenschaftsvermögen vermittelt und reflektiert, sondern auch neue Erkenntnisse erforscht werden. Diesen Grundsatz realisiert die MILAK/ETHZ mit der Interdisziplinarität der Forschung. So forschen und lehren an der Militärakademie Dozenten und Assistenten aus ganz unterschiedlichen Gebieten der Geistes- und Sozialwissenschaften mit ihren eigenen Methoden. Die Assistenten und Assistentinnen erarbeiten ihre militärwissenschaftlichen Dissertationen an der MILAK/ETHZ.

3. Die Bezeichnung Militärakademie steht normalerweise für eine Ausbildungsinstitution mit Hochschul- oder Fachhochschulstatus, was mit der Bezeichnung «Militärakademie an der ETH Zürich» sehr deutlich betont wird.

4. Militärakademien arbeiten in Forschung und Lehre mit in- und ausländischen Hochschulen und insbesondere mit Militärakademien sehr eng zusammen. So pflegte die MILAK/ETHZ gerade in den letzten zwei Jahren beispielsweise eine besonders intensive Zusammenarbeit mit dem Swedish Defence College in Stockholm, mit dem NATO Defence College in Rom sowie mit der Theresianischen Militärakademie in Wiener Neustadt und mit der Landesverteidigungsakademie in Wien.

## Die MILAK/ETHZ als Ausbildungsstätte für die Berufsoffiziere

Die Militärakademie an der ETH Zürich will der Schweizer Armee sowohl wissenschaftlich als auch praxisnah ausgebildete Berufsoffiziere zur Verfügung stellen. Dabei ist als Spezialität des schweizerischen Milizsystems zu berücksichtigen, dass jeder angehenden

schweizerische Berufsoffizier zuerst einmal während rund 60 Wochen zum Milizoffizier ausgebildet worden ist und vor dem Eintritt in die MILAK/ETHZ in der Regel bereits ein bis mehrere Jahre als Zeitoffizier gedient hat.

Vor und nach ihrer Ausbildung an der Militärakademie absolvieren die Berufsoffiziere, die für höhere Funktionen vorgesehen sind, zusammen mit den Milizoffizieren in der Regel mehrwöchige Lehrgänge am Armee-Ausbildungszentrum oder allenfalls in der Generalstabsschule in Luzern.

An der MILAK/ETHZ werden die angehenden Berufsoffiziere der Schweizer Armee auf ihre anspruchsvolle Tätigkeit hin einsatznah vorbereitet, im Laufe ihrer beruflichen Karriere weitergebildet und für die Übernahme höherer Berufsfunktionen geschult. Dabei lernen sie insbesondere

- als überzeugende Chefs im Rahmen der Auftragstaktik zielorientiert und effizient zu führen;
- als didaktisch geschickte und fachlich kompetente Ausbilder und Erzieher erwachsenengerecht zu unterrichten;
- als militärwissenschaftlich geschulte Fachleute in militärischen Sachfragen aufzutreten und
- als allgemein gebildete Berufsoffiziere auch zu nichtmilitärischen Problemen der politischen, sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Umwelt engagiert Stellung nehmen zu können.

Um diese hohen und breit gefächerten Ziele zu erreichen, bietet die Militärakademie eine Reihe attraktiver Lehrgänge und Kurse an, dies in sehr enger Zusammenarbeit mit der ETH Zürich sowie mit anderen Ausbildungsstätten der Armee, wie beispielsweise dem Armee-Ausbildungszentrum, dem Infanterie-Ausbildungszentrum, der Eidgenössischen Sportschule oder dem Zentrum für Information und Kommunikation der Armee.

Der Fächerkatalog des Bachelor-Studienganges umfasst

- in den allgemeinwissenschaftlichen Fächern: Recht, Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Psychologie, Informations- und Kommunikationstechnologie, Zeitgeschichte, Soziologie, Forschungsmethodik und Computeranwendung;
- in den politikwissenschaftlichen und sicherheitspolitischen Fächern: Politikwissenschaften, Sicherheitspolitik und Konfliktforschung;
- in den militärwissenschaftlichen Fächern: Menschenführung und Kommunikation, Strategische Studien, Militärgeschichte, Militärsociologie und Militärpädagogik/Militärpsychologie.

Das Studium beinhaltet zudem eine intensive Weiterbildung im Bereich der Fremdsprachen.

## Grundausbildung der Berufsoffiziere

Die Grundausbildung der Berufsoffiziere ist auf zwei verschiedenen Schienen möglich, die aber beide zum gleichen Berufsziel führen. Nur die Voraussetzungen und der zeitliche Aufwand sind verschieden.

### Dreijähriger Bachelor-Studiengang (BSG)

Diese neu konzipierte und im Herbst 2002 erstmals begonnene Grundausbildung steht jenen Berufsoffiziersanwärtern offen, die über eine kantonale oder eidgenössische Maturität bzw. eine technische Berufsmaturität mit Diplomvorkurs an der AKAD verfügen, gut qualifizierte Oberleutnants sind und bereits den Führungslehrgang für Kompaniekommandanten oder den Stabslehrgang für Führungsgehilfen mit Erfolg absolviert haben. Außerdem müssen sie vor Studienbeginn das dreitägige selektive Assessment Center für angehende Berufsoffiziere (ACABO) sowie eine sportliche Eignungsprüfung bestanden haben.

Fünf Semester dieses Studienganges finden im Hauptgebäude der ETH Zürich statt, das Praktikumssemester sowie die semesterfreie Zeit werden von der MILAK / ETHZ für die militärfachliche Ausbildung wie Taktik, Militärdidaktik usw. besritten.

Nach erfolgreichem Prüfungsabschluss und Verfassen der Diplomarbeit erhalten die Absolventen das eidgenössische Diplom als Berufsoffizier sowie das von der ETH Zürich verliehene Diplom «Bachelor of Arts ETH in Staatswissenschaften».

**Struktur der Ausbildungsstufen an der MILAK/ETHZ.**

**Einjähriger Diplomlehrgang (DLG)**

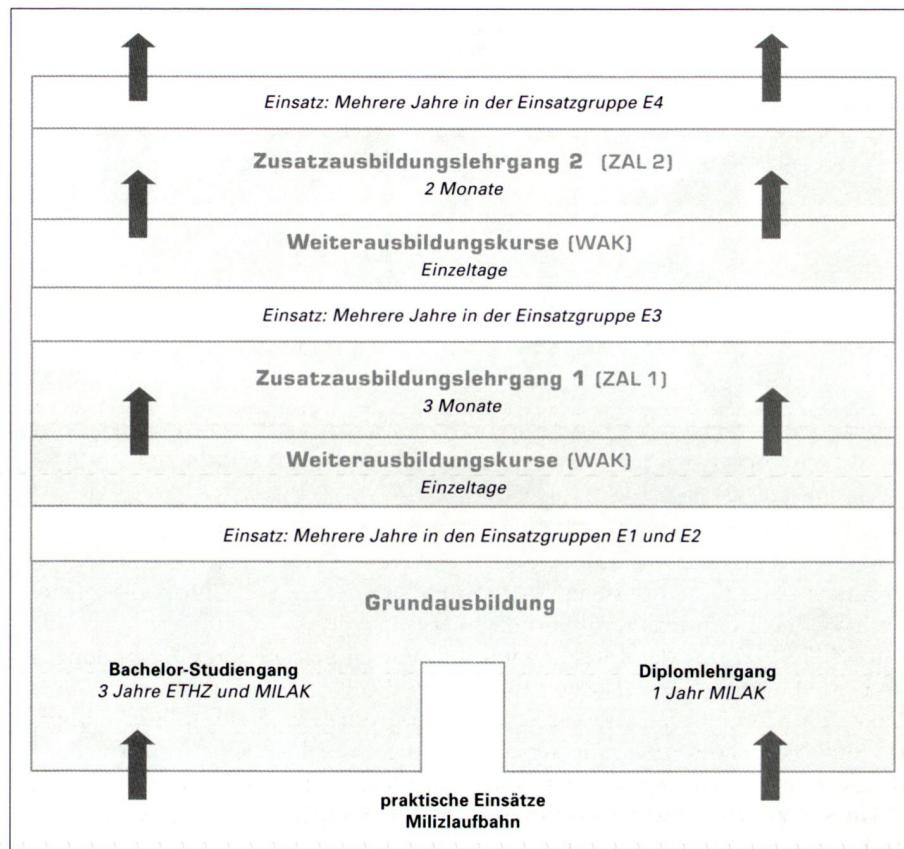
Der nur ein Jahr dauernde Diplomlehrgang steht denjenigen Berufsoffiziersanwärtern offen, die bereits über einen zivil erworbenen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss verfügen und die Milizausbildung zum Hauptmann abgeschlossen haben. Diese Kandidaten müssen sich ebenfalls dem selektiven Assessment Center und der sportlichen Eignungsprüfung unterziehen. Weil diese Absolventen im Bereich der zivilen und militärischen Ausbildung gleichsam «mehr mitbringen», liegt das Schwergewicht dieses an der Militärakademie durchgeführten Jahreskurses im Bereich der Militärwissenschaften und der militärischen Fachausbildung. Die erfolgreichen Absolventen des Diplomlehrgangs schliessen ebenfalls mit dem eidgenössischen Diplom als Berufsoffizier ab. Die MILAK/ETHZ nimmt seit einigen Jahren auch ausländische Berufsoffiziere in den DLG auf.

**Die «éducation permanente» der Berufsoffiziere**

Die Berufsoffiziere besuchen nach der Grundausbildung die Weiterausbildungskurse und die beiden Zusatzausbildungslehrgänge.

**Weiterausbildungskurse (WAK)**

Die seit dem Herbst 2001 angebotenen Weiterausbildungskurse der MILAK/ETHZ sollen für die Berufsoffiziere eine permanente und massgeschneiderte Weiterausbildung sicherstellen. Die meisten Kurse dauern ein bis zwei Tage, einige auch eine Woche. Ein Kurstag ergibt einen Kreditpunkt, und es liegt in der Eigenverantwortung eines jeden Berufsoffiziers gemäss persönlicher Interessenlage, jährlich mehrere Kreditpunkte zu erwerben. Die jährlich etwa 40 angebotenen Kurse stammen mehrheitlich aus den militärischen



wissenschaftlichen Dozenturgebieten der MILAK/ETHZ. Auf grosses Interesse stossen auch von externen Referenten angebotene Themen wie Gedächtnistraining, Kommunikationstraining oder Coaching. Meistens kennen die Referenten das Arbeitsfeld der Berufsoffiziere, da sie in der Regel Milizoffiziere sind.

**Zusatzausbildungslehrgang 1 (ZAL 1)**

Nach dem Absolvieren des dreijährigen Bachelor-Studienganges oder des einjährigen Diplomlehrganges und einigen Jahren Berufspraxis, während denen die Berufsoffiziere regelmässig die oben beschriebenen Weiterausbildungskurse besucht haben, absolvieren diese den dreimonatigen Zusatzausbildungslehrgang 1. Dieser vermittelt den Teilnehmern die Grundqualifikation für den Einsatz in einer höheren Einsatzstufe, beispielsweise als Gruppenchef am Armee-Ausbildungszentrum, als Stellvertreter eines Kommandanten einer Rekrutenschule oder als Projektleiter.

Inhaltliche Schwergewichte stammen aus dem Bereich der Militärwissenschaften, der Sicherheitspolitik, der Führungsdoktrin und der Interoperabilität. Besonders intensiv geschult werden auch Verwaltungsabläufe und die Kommunikationsfähigkeit. Beurteilt werden die Absolventen aufgrund

ihrer Mitarbeit im interaktiven Unterricht und aufgrund einer praxisorientierten Projektarbeit.

**Zusatzausbildungslehrgang 2 (ZAL 2)**

Nach erfolgreich abgeschlossenem Zusatzausbildungslehrgang 1 und wiederum einigen Jahren Berufspraxis sowie berufsbegleitenden Weiterausbildungskursen werden die Berufsoffiziere in den zweimonatigen Zusatzausbildungslehrgang 2 aufgeboten, sofern eine entsprechende Planstelle vorhanden ist und die lohnrelevanten Jahresbeurteilungen diese höchste Ausbildung an der Militärakademie rechtfertigen. Die erweiterte militärwissenschaftliche, sicherheitspolitische und operative Ausbildung enthält beispielsweise Fächer wie Strategische Studien, Operations Research, Personalführung, Militärsoziologie, Umgang mit Medien usw. Abgeschlossen wird der ZAL 2 mit einer Studienreise nach Brüssel und Umgebung, um die Institutionen der Europäischen Union und der NATO vor Ort besser kennen zu lernen.

**Die MILAK / ETHZ als international anerkanntes Kompetenzzentrum für Militärwissenschaften**

Als Kompetenzzentrum für Militärwissenschaften will sich die MILAK/



**Kleingruppenarbeit  
im Zusatzausbil-  
dungslehrgang 2.**

Bild: AAL

ETHZ einerseits an ihren Forschungsresultaten und Publikationen sowie andererseits an ihrer evaluierten Lehre messen lassen. Die Anerkennung der Militärakademie basiert in erster Linie auf ihrer hochstehenden Forschung sowie ihrer anwendungs- und empfängerorientierten Lehre.

Dabei will die MILAK/ETHZ eine wirkliche Akademiekultur pflegen. Die militärischen Lehrgangskommandanten, die Dozenten, Assistenten und Studierenden stehen in einem ständigen Dialog. Die Beteiligten sollen individuell oder gemeinsam über ihre Arbeit nachdenken und reflektieren, aber auch vorausdenken und Neues lernen können.

Neben ungefähr 75 nebenamtlichen Dozentinnen und Dozenten aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft sind zurzeit folgende Dozenten hauptamtlich in der Lehre und Forschung der MILAK/ETHZ tätig:

- Prof. Dr. Rudolf Steiger: Menschenführung und Kommunikation
- Prof. Dr. Albert Stahel: Strategische Studien
- Prof. Dr. Karl Haltiner: Militärszoziologie
- PD Dr. Hans-Rudolf Fuhrer: Militärgeschichte
- Dr. Hubert Annen: Militärpsychologie und Militärpädagogik

Die hauptamtlichen Dozenten werden von je zwei wissenschaftlichen Assistenten unterstützt.

Eine Dozentur für Militärtechnologie und eine für Militärökonomie sollen in Zukunft das militärwissenschaftliche Angebot der Militärakademie erweitern. Außerdem ist der Einsatz eines ausländischen Gastdozenten geplant, der jeweils zwei bis drei Jahre an der MILAK/ETHZ forschen und unterrichten wird.

Die eigene militärische Erfahrung der Professoren schafft günstige Voraussetzungen für den Praxisbezug militärwissenschaftlicher Themen und fördert deren Glaubwürdigkeit bei den Berufsoffizieren. Auch die Assistenten leisten Milizdienst als Generalstabsoffiziere, als Kompaniekommandanten und als Zugführer oder Führungsgehilfen in Bataillonsstäben, was sich beispielsweise im Coaching der angehenden Berufsoffiziere bei der Auffassung militärwissenschaftlicher Studien und Diplomarbeiten sehr bewährt.

### **Hohe Autonomie der Militärakademie an der ETH Zürich**

Die MILAK/ETHZ übt eine Brückenkunst zwischen ziviler und militärischer Bildung und Ausbildung aus. Sie steht, was ihre Stellung nicht immer einfach macht, zwischen zwei eidgenössischen Departementen, nämlich einerseits dem Eidgenössischen

Departement des Innern (EDI) mit der ETH Zürich und andererseits dem Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) mit der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA).

Professor Konrad Osterwalder, Rektor der ETH Zürich, schreibt in seinem Vorwort zur MILAK Schrift Nr. 1: «Die Bezeichnung Akademie wird in Verbindung gebracht mit Forschung und auf Forschung gegründete Lehre, mit Wissenschaftlichkeit, aber auch mit hoher Autonomie und Selbstverantwortung. Es sind gerade diese beiden letztgenannten Qualitäten, die bestimmt sind für die Academia, und die so außerordentlich wichtige Voraussetzungen sind für die Ausbildung der zukünftigen Führungskräfte unseres Landes, militärischer wie ziviler. Autonomie, gepaart mit Selbstverantwortung wäre wohl auch ein richtiger Ansatz für die Privatwirtschaft – diese Einsicht scheint heute da und dort etwas vergessen gegangen zu sein. Autonomie und Selbstverantwortung war und ist auch die Basis, auf der die beiden Institutionen, ETH und Militärakademie, ihre Zusammenarbeit gründen, eine Zusammenarbeit, die dazu geführt hat, dass sich der Studiengang Berufsoffizier ab diesem Herbst in das neue europäische Studiensystem einfügt, indem der Abschluss ein anerkannter Bachelorgrad sein wird.»

### **Schlussgedanke**

Die auf den 1. Januar 2004 geplante militärische Neuunterstellung der MILAK/ETHZ unter das «Holdingdach» der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA) wird ohne Zweifel dazu führen, dass die Ressourcen besser genutzt, neue Synergien geschaffen sowie die Verbindung zur Ausbildung der Milizoffiziere noch übergreifender gestaltet werden können. Und mit der

Die MILAK/ETHZ  
in Au/ZH.  
Bild: Armeefilmdienst



seit 125 Jahren bestehenden engen Kooperation zwischen den beiden Institutionen Militärakademie und der ETH Zürich wird sichergestellt, dass die Berufsoffiziersanwärter nicht in einer isolierten militärischen Ausbildungsstätte auf ihre anspruchsvolle Aufgabe vorbereitet werden, sondern im horizontärweiternden Umfeld einer zivilen Hochschule mit Studierenden aller Fachrichtungen.

Wohl weltweit einmalig ist die Einbindung der Berufsoffiziersausbildung in ein ziviles akademisches Umfeld. Diese historisch gewachsene und zukunftsweisende Zusammenarbeit ist nicht nur einzigartig, sondern auch eine reelle Chance für die Zukunft.

#### Statement

«L'année à la MILAK m'a permis de construire un cadre général cohérent autour de mes activités quotidiennes au front. Aucune école ne saurait se substituer à la pratique, mais les différentes branches enseignées à la MILAK, sans livrer des recettes toutes faites pour chaque situation, m'ont fourni une meilleure compréhension de mon environnement professionnel ainsi que la polyvalence nécessaire à l'accomplissement de ma mission.»

Major EMG Christophe Lehmann  
Stab Fest Br 10, Of z Vfg Kdt

## Die Berufsunteroffiziersschule (BUSA), Homebase der Berufsunteroffiziere

Urs Ehrbar, Oberst i Gst,  
Kommandant BUSA

Bis zur Gründung der «Zentralen Schule für Instruktionsunteroffiziere» (ZIS) in Herisau im Jahre 1975 erfolgte die Ausbildung der Berufsunteroffiziere durch die verschiedenen Truppengattungen in unterschiedlicher Länge und nach unterschiedlichen Lehrplänen. Die Verordnung des Bundesrates aus dem Jahr 1974 legte schliesslich eine einheitliche Grundausbildung für die Berufsunteroffiziere aller Waffengattungen fest und ermöglichte damit am 6. Januar 1975 den Start des ersten Lehrgangs mit 45 Teilnehmern, der sechs Monate dauerte. Höhere Anforderungen und das Bedürfnis nach einer vertieften Ausbildung führten dazu, dass der Grundlehrgang in mehreren Schritten verlängert wurde: 1995 auf ein Jahr, 1997 auf 18 Monate und im Jahre 2001 schliesslich auf zwei Jahre. Aus der ZIS entstand mit der neuen Verordnung des Bundesrates

auf den 1. Januar 1997 die «Berufsunteroffiziersschule der Armee» (BUSA).

Die BUSA ist im Rahmen der «Höheren Kaderausbildung der Armee» (HKA) die zentrale Ausbildungsstätte für Berufsunteroffiziere und hat folgende Aufträge:

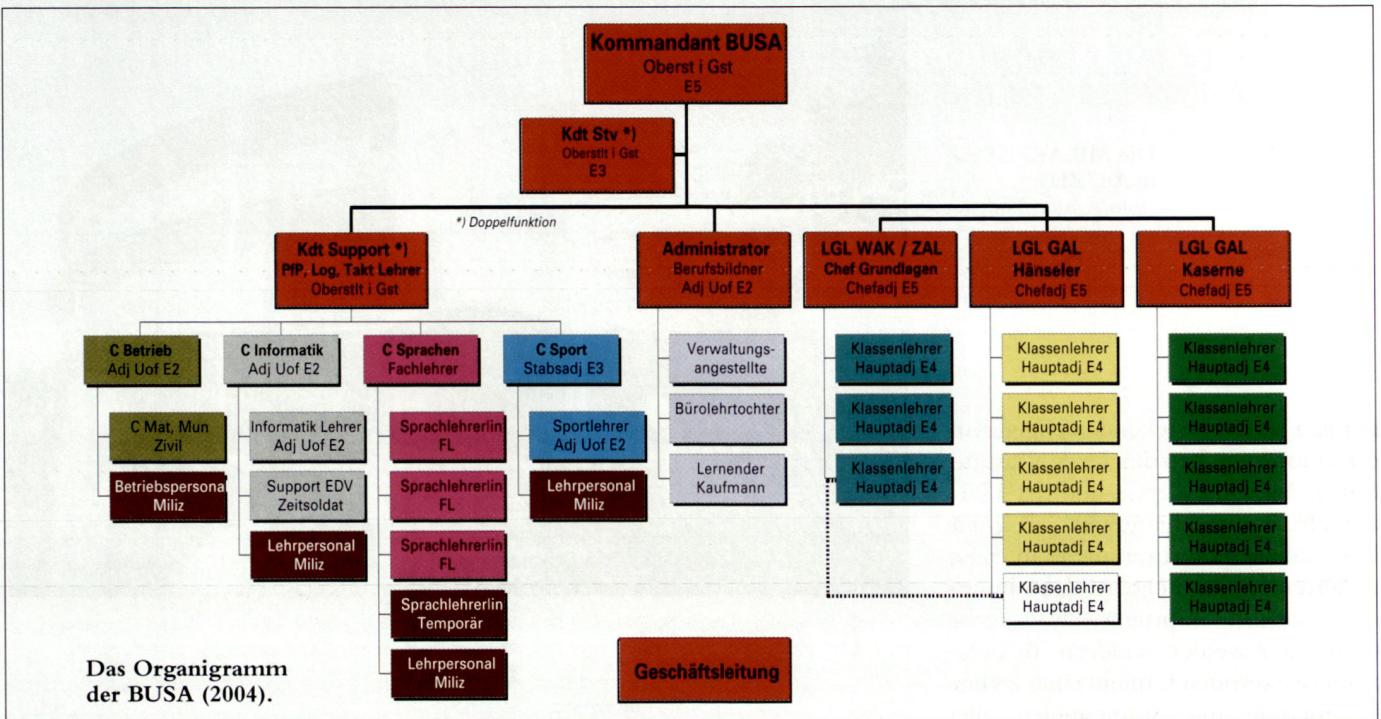
- Durchführung der Grundausbildungslehrgänge für angehende Berufsunteroffiziere.
- Durchführung der Weiterausbildungskurse und Zusatzausbildungslehrgänge für die Berufsunteroffiziere.
- Kompetenzzentrum für Sport und Landessprachen (d, f, i)
- Aus- und Weiterbildung der Fachlehrer der Armee im methodisch-didaktischen Bereich.

Diese Aufgaben nimmt die BUSA bereits in der jetzigen Armeeorganisation wahr. Einige Zahlen über die Teilnehmer an unseren Lehrgängen/Kursen im 2002 sollen dies verdeutlichen:

- Grundausbildungslehrgänge (GAL) (2 parallel), zusammen 96 Teilnehmer
- Zusatzausbildungslehrgänge I und II (ZAL), zusammen 59 Teilnehmer
- Weiterausbildungskurse (WAK) Sprachen, total 528 Teilnehmer
- Weiterausbildungskurse (WAK) Informatik, total 282 Teilnehmer
- Weiterausbildungskurse (WAK) Methodik/Didaktik, 132 Teilnehmer
- Diverse andere WAK-Kurse, 77 Teilnehmer

Das folgende Organigramm zeigt, mit welchen personellen Ressourcen und in welchen Strukturen die BUSA heute ihre Aufgabe wahrnimmt.

Der BUSA-Standort Herisau bietet den grossen Vorteil, dass sowohl die Ausbildungsinfrastruktur für die praktische militärische Ausbildung (Spl Breitfeld, Neuchlen, Hintere Au, Bernhardzell usw.) als auch Einrichtungen



für den Sport in nächster Nähe zur Verfügung stehen.

Zwei Ausbildungsbereiche werden intensiviert. Einerseits gilt es, die Interoperabilität durch eine entsprechende Förderung der Sprachkenntnisse (Englisch und Militäenglisch) zu fördern. Andererseits muss die taktische und gefechtstechnische Kompetenz der Berufsunteroffiziere im Hinblick auf ihre neuen Aufgaben in der Armee XXI verbessert werden.

Neben diesen Anpassungen im Bereich der Ausbildung und der Infrastruktur ist es ein zentrales Anliegen,

die Interessen der Berufsunteroffiziere im Rahmen der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA) auch in Zukunft wirksam zu vertreten.

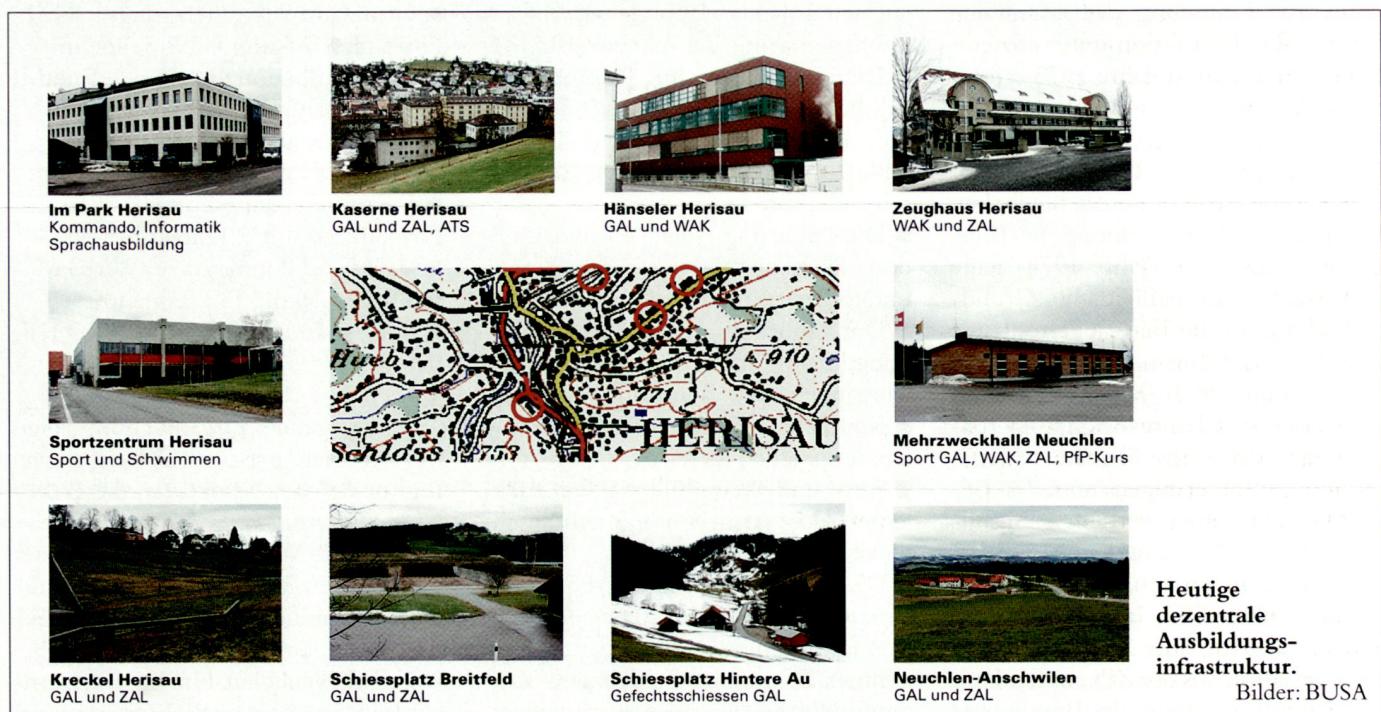
## **Lehrgänge und Kurse**

## Der Grundausbildungslehrgang

Nach bestandenem Assessment und einer Eignungsprüfung stehen die Absolventen am Beginn eines anspruchsvollen zweijährigen Grundausbildung Lehrgangs (GAL). Während dieser Ausbildung wird den Teilnehmern eine breite Allgemeinbildung vermittelt.

Einseitig erhalten sie eine fundierte Ausbildung zum militärischen Ausbilder (Lernpsychologie, Methodik, Didaktik), andererseits erarbeiten sie sich das Rüstzeug als Militärfachmann und Führer (Führung, Sicherheitspolitik, Taktik, Gefechtstechnik, Waffenausbildung usw.). Parallel dazu werden ihre sprachlichen Fähigkeiten (Muttersprache, zweite Landessprache, Englisch), ihre Informatikkenntnisse und ihre körperliche Fitness laufend verbessert.

Das Diplom als «eidgenössischer Berufsunteroffizier» und die Beförderung zum Adjutant Unteroffizier (Adj Uof)



<b>Modul</b>	<b>Titel/Ausbildungsinhalte</b>
<b>Doppelmodul 1</b> (zertifiziert)	<b>Lernveranstaltungen mit Erwachsenen durchführen</b> ■ Lernpsychologie ■ Methodik/Didaktik ■ Lernkontrolle ■ Praktischer Unterricht ■ Persönliche Arbeitstechnik ■ Einsatz von Hilfsmitteln ■ Eigene Bildungsinstitution
157 Stunden	
<b>Doppelmodul 2</b> (zertifiziert)	<b>Lernprozesse von Gruppen und Einzelnen begleiten</b> ■ Persönlichkeitsentwicklung ■ Soziologie ■ Kommunikation ■ Lernberatung ■ Gruppendynamik
93 Stunden	
<b>Doppelmodul 3</b> (zertifiziert)	<b>Lernveranstaltungen für Erwachsene entwickeln</b> ■ Weiterbildung/Bildungsstruktur in der Schweiz ■ Lernveranstaltungen für Erwachsene planen ■ <b>Supervision</b> (durch externe Supervisoren während der Ersteinsatzzeit)
78 Stunden	
<b>Modul 4</b>	<b>Betriebswirtschaftliche/rechtliche Grundlagen</b> ■ Allgemeine Betriebswirtschaftslehre ■ Volkswirtschaftslehre ■ Marketing ■ Kaufm. Rechtskunde ■ Buchhaltung
105 Stunden	
<b>Modul 5</b>	<b>Militärische Fachkompetenz – BUSA</b> ■ Waffen- und Gefechtausbildung ■ Grundschulung AGA ■ Dienstreglement ■ Gesprächstechnik ■ Methodik der Verbandsausbildung (BUL) usw.
780 Stunden	
<b>Modul 6</b>	<b>Militärische Fachkompetenz – Auswärtige Kurse</b> ■ Kampfgrundkurs und Übungsleiterkurs ■ AC-Schutzdienst und Umwelt ■ Sanitätsdienst ■ Übermittlungsdienst ■ Sommer-/Wintergebirgskurs usw.
576 Stunden	
<b>Modul 7</b>	<b>Staatsbürger</b> ■ Staatskunde CH ■ Nationale Sicherheitspolitik/Gesamtverteidigung ■ Internationale Sicherheitspolitik/Internationale Organisationen in Europa ■ Ausbildungskreis Schweden
134 Stunden	
<b>Modul 8</b>	<b>Führung</b> ■ Grundsätze der Führung ■ Taktische Führung (TF) ■ Einsatzbezogene Führungsübungen von 4 x 2 bis 3 Tagen Dauer
250 Stunden	
<b>Modul 9</b>	<b>Sprachen</b> ■ Muttersprache ■ 2. Landessprache ■ Englisch ■ Möglichkeit zum Erwerb offiziell anerkannter Sprachdiplome
260 Stunden	
<b>Modul 10</b>	<b>Informatik</b> ■ Textverarbeitung ■ Tabellenkalkulation ■ Grafik (Erstellen von Präsentationen und Folien) ■ Schutz und Sicherheit
45 Stunden	
<b>Modul 11</b>	<b>Sport</b> ■ Körperliche Leistungsfähigkeit/OL, SLRG-Brevet ■ Märsche, Wettkämpfe, Langlaufkurs ■ Ergänzende Ausbildung zum MSL I/II
322 Stunden	
<b>Modul 12</b>	<b>AVOR/Dienstbetrieb</b> ■ Vorbereitungszeiten während der Anwesenheit am Standort der BUSA
200 Stunden	

ist der Lohn für zwei Jahre harte Arbeit. Ein Teil der «Ausbildung zum Ausbilder» wird zusätzlich durch zivile Zertifikate des Schweizerischen Verbandes für Erwachsenenbildung (SVEB) anerkannt. Diese Ausbildung wird von allen Teilnehmern absolviert. Auf freiwilliger Basis kann der Teilnehmer vier Jahre nach dem Start in der Grundausbildung einen «eidg. Fachausweis als Ausbilder» erwerben.

Während des Grundausbildungskurses durchläuft der Teilnehmer zwölf Ausbildungsmodule mit einer totalen Ausbildungszeit von zirka 3000 Stunden (siehe Kasten).

Im zweiten Jahr des Grundausbildungskurses finden, angepasst an die Starts der Rekrutenschule, zwei Praktika von sechs bzw. sieben Wochen Dauer bei den verschiedenen Lehrverbänden statt. Zweck dieser Praktika ist einerseits die Anwendung des Gelernten, andererseits können die Lehrverbände ihre zukünftigen Berufsunteroffiziere funktionsbezogen auf ihre spätere Aufgabe vorbereiten.

Der Grundausbildungskurs entspricht zum einen den Bedürfnissen für den Ersteinsatz der Berufsunteroffiziere, und zum andern bildet er eine gute Grundlage für die spätere berufliche Weiterbildung in den Zusatzausbildungskursen (ZAL) und den Weiterbildungskursen (WAK).

### **Führung und Taktik als wichtiger Teil der Grundausbildung**

Grundsätzlich geht es im Bereich der militärischen Führungsausbildung, zu der auch die Taktik gehört, darum, die angehenden Berufsunteroffiziere so auszubilden, dass sie in ihrem Berufstag als militärisch kompetente Führer und Ausbilder akzeptiert werden. Darauf will die BUSA in Zukunft diese Führungsausbildung weiter ausbauen.

Die Teilnehmer werden in folgenden Bereichen ausgebildet:

- Nationale und internationale Sicherheitspolitik;



**Ausbildung im Feld.**

Bild: BUSA

- Führungstätigkeiten und Führungs-techniken;
- Truppengattungen (Gliederung, Aufträge, Einsatzverfahren/Gefechtsformen Stufe Kp/Z);
- Signaturen, Begriffe, Abkürzungen, Standardverhalten Stufe Gruppe/Zug, Gefechtszeichen, Formationen.

Der erlernte Stoff wird in mehrtägigen, einsatzbezogenen Übungen (Führungs-U/Einsatz-U, Simulationen auf dem ELTAM) praktisch angewendet und umgesetzt.

#### **Die Weiterausbildungskurse und Zusatzausbildungslehrgänge**

Jeder Berufsunteroffizier hat innerhalb von acht Jahren nach der Grundausbildung Anrecht auf 32 Weiterbildungstage. Dabei sind die truppengattungsspezifischen Kurse nicht einge-rechnet. Kurse im Zusammenhang mit der Ausbildung zum Ausbilder können auch von Fachlehrern belegt werden. Die WAK werden durch militärische und zivile Lehrpersonen bestritten. Beispiele aus dem Angebot: Taktische Führung, Sprachen, Militärgeschichte, Breitensport, Informatik, Administrati-ve Weiterbildung, Ausbildungsmetho-dik, Betreuung von höheren Unteroffi-zieren, Gesprächstechnik.

In den Zusatzausbildungslehrgängen werden die Berufsunteroffiziere auf Aufgaben in den Einsatzgruppen 3 und 4 vorbereitet. Die Kurse dauern derzeit fünf (ZAL I) bzw. drei (ZAL II) Wo-chen. Der ZAL I soll die Absolventen dazu befähigen, als Klassenlehrer in der

UOS Ausbildungs- und Führungsver-antwortung zu übernehmen. Die Schwer-gewichte der Ausbildung liegen im Be-reich der Gefechtsausbildung (Anlegen und Leiten von Übungen), Militärdidaktik (Arbeitsvorbereitung, Zug-führerrapport, Zugsarbeitsplatz), Qua-lifikations- und Vorschlagswesen, Füh-erungsausbildung und menschenori-entierte Führung sowie Kommunikation. Die ZAL sollen auch bereits Bekanntes auffrischen und vertiefen. Das betrifft insbesondere Ausbildungsinhalte wie Taktische Führung, Disziplinarstrafwe-sen, soldatische Grundausbildung und Sport. Der Horizonterweiterung sollen Vorlesungen aus den Gebieten der Militärsoziologie, Militärgeschichte, Militärstrategie dienen, die von Do-zenten der MILAK gehalten werden.

Der dreiwöchige ZAL II befähigt die Absolventen, die Funktion als Führungsgehilfe eines Schulkommandan-ten zu übernehmen. Das Schwerge-wicht dieser Ausbildung liegt bei der Personalführung, der Arbeitstechnik und im Disziplinarstrafwesen. Auch die künftigen Klassenlehrer der BUSA ha-ben den ZAL II zu bestehen. Allerdings liegt bei dieser Zielgruppe das Schwer-gewicht der Ausbildungsinhalte bei der Methodik und Didaktik bzw. im Be-reich der Ausbildung zum Ausbilder.

Die Weiter- und Zusatzausbildung der Berufsunteroffiziere soll ab dem Jahr 2005 modular angeboten werden. Mit dieser Änderung will die BUSA dem veränderten Umfeld (Starts Rek-rutenschulen, Anzahl und Dauer der

Schulen in der Armee XXI) Rechnung tragen. Alle Berufsunteroffiziere sollen auch künftig die Möglichkeit haben, sich auf weiterführende Funktionen vorzubereiten.

#### **Partnership for Peace Non-Commissioned Officers Kurs (PfP-NCO Kurs) an der BUSA**

Jährlich wird im Rahmen des Pro-gramms «Partnerschaft für den Frieden» ein vierwöchiger «Train-the-Trainer-Kurs» durchgeführt. Am Kurs nehmen jeweils zwischen 18 und 36 Teilnehmer aus verschiedenen Natio-nen teil, vor allem aus ehemaligen Ost-blockstaaten. Das Kursthema befasst sich mit dem didaktischen und metho-dischen Aufbau militärischen Trainings.

Im Kurs geht es darum:

- Basiskenntnisse der Militärpädagogik zu entwickeln und sich anzueignen;
- militärische Trainingsmethoden auf Stufe Soldat und Gruppe kennen zu lernen und zu schulen;
- Die erlernten Kenntnisse und Fähig-keiten in der praktischen Tätigkeit als Trainer anzuwenden.

Es geht in diesem Kurs in keiner Weise darum, aus den teilnehmenden Unteroffizieren, von welchen etwa die Hälften Kriegserfahrung hat, gut ausge-bildete Unteroffiziere schweizerischer Prägung zu machen. Vielmehr wollen wir in diesem PfP-Kurs den Teilneh-mern unser Ausbildungssystem über-zeugend vorstellen und die Gelegen-heit bieten, Ideen und Erfahrungen auszutauschen. Es bleibt jedem Einzel-

## Ausbildung im Theorieraum.

Bild: BUSA



nen überlassen, was er von unserer Ausbildungsmethodik und -didaktik übernehmen will.

## Kurs- und lehrgangsübergreifende Ausbildungsbereiche

Neben dem fachlichen Können und den methodisch-didaktischen Fähigkeiten sind gute Sprachkenntnisse, körperliche Fitness und der gewandte Umgang mit Informatikmitteln wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg im Einsatz als Berufsunteroffizier. Für diese Bereiche hält die BUSA in den Grund- und Zusatzausbildungslehrgängen, aber auch in den Weiterausbildungskursen ein breit gefächertes Ausbildungsangebot bereit.

## Sprachausbildung an der BUSA

Die Sprachabteilung der BUSA vermittelt:

- Muttersprache (d, f, i) und zweite Landessprache (d, f) im zweijährigen Grundausbildungslehrgang
- Englisch im Grundausbildungslehrgang
- Weiterausbildungskurse (d, e, f, i und Military English) für Berufsmilitärs aller Grade und weitere Angestellte des VBS
- Englisch für Pilotanwärter
- Italienisch für Angehörige der Berufsmilitärpilotenschule.

Zum Angebot gehört auch die Vorbereitung auf international anerkannte Sprachdiplome in Deutsch, Französisch

und Englisch. Im Weiteren führt die Abteilung Sprachen mit allen zukünftigen Absolventen des Grundausbildungslehrgangs Eignungsabklärungen in der Muttersprache und der zweiten Landessprache durch. Für Englischkurse werden auch native speakers als Gastdozenten eingesetzt.

Im Bereich der computerunterstützten Ausbildung kommen die Systeme «digital publishing» und «English Express» in den Sprachlabors zum Einsatz.

## Informatikausbildung an der BUSA

Die Informatikabteilung der BUSA unterrichtet in allen Lehrgängen und Kursen. Gegen 300 Berufsoffiziere, Berufsunteroffiziere, Fachlehrer und Angestellte des VBS besuchen jährlich die Kurse in Herisau. In den etwa 20 Weiterausbildungskursen werden die gängigen Applikationen der Microsoft-Office-2000-Palette geschult. Die benötigten Ausbildungsunterlagen werden an der BUSA massgeschneidert für die verschiedenen Kurse in den Sprachen Deutsch, Französisch und Italienisch erstellt.

Diverse Anwendungen für den täglichen militärischen Gebrauch werden durch die BUSA selber erstellt. Handbücher und Applikationen stehen auf der eigenen Web-Seite zum Download bereit ([www.armee.ch/BUSA](http://www.armee.ch/BUSA)). Seit zwei Jahren werden auch CDs für die Ausbildung produziert. So wurde in Zusammenarbeit mit der schwedischen Armee eine CD für Militärentglisch erstellt.

## Sportausbildung an der BUSA

Im Zentrum steht die Ausbildung der Teilnehmer der Grundausbildungslehrgänge zum Militärsportleiter und Rettungsschwimmer. Alle GAL-Teilnehmer erhalten eine fundierte, polsportive Ausbildung zum Militärsportleiter der Stufen I und teilweise II. In verschiedenen Leistungs- und Sportprüfungen wird den jungen Berufsunteroffizieren zudem ihre persönliche Leistungsgrenze aufgezeigt und, damit verbunden, ein vernünftiges Mass an Körperbewusstsein vermittelt.

Im Bereich der Weiterausbildungskurse bietet die Abteilung Sport der BUSA ein breites Kursprogramm an. Zudem kann an der BUSA mittels Leistungstests und Leistungsdiagnostik die persönliche Leistungsfähigkeit überprüft werden. Darauf basierend werden dann Trainingsempfehlungen abgegeben.

Auch in den Zusatzausbildungskursen wird dem Thema Sport gebührend Rechnung getragen.

## Ausblick

In Zukunft soll die BUSA noch vermehrt zur eigentlichen «Homebase» der Berufsunteroffiziere werden. Die BUSA will das Angebot in der Grundausbildung laufend den Erfordernissen der Praxis anpassen und dafür in den kommenden Jahren in Herisau die Ausbildungsinfrastruktur modernisieren und im dafür auszubauenden Zeughaus Ebnat zentral unterbringen.

## Das Taktische Trainingszentrum (TTZ)

Hanspeter Schenk, Oberst i Gst,  
Kommandant TTZ

Ziel der militärischen Führungsausbildung ist es, den Kommandanten und seinen Stab zu befähigen, mit den ihnen zur Verfügung stehenden personellen und materiellen Mitteln den Auftrag ihres Verbandes in komplexen Situationen zu erfüllen. Aus bekannten Gründen (Kosten, Auflagen zu Sicherheit und Umwelt, nicht realistische Abbildung vom Gegner, Feuerwirkung und Zeitverhältnissen, methodische Aspekte wie Repetition, Anhalten/Review der Situation) kann die Führung des Gefechtes der verbundenen Waffen von Verbänden ab Stufe Bataillon mit herkömmlichen Ausbildungsmethoden (Stabsübungen, Stabsrahmenübungen, Einsatzübungen) zu wenig wirklichkeitsnah und intensiv geschult werden. Folglich müssen Gefechts situationen, welche eine kundige Führung verlangen, durch Nutzung von Computern geschaffen werden.

Bereits in der Armee 61 wurde die Führungsausbildung erfolgreich mit einem Simulator unterstützt (System KOMPASS 1990/91 in Chamblon

und an Aussenstandorten, 1992 bis 1995 in Aarau). Die mit der dortigen CTA (computergestützte taktische Ausbildung) gewonnenen Erfahrungen waren wichtige Grundlagen für die Definition und die Realisierung des Führungssimulators (Fhr Sim 95) am TTZ.

Das Eidgenössische Militärdepartement (EMD) beschloss 1994, vier Führungssimulatoren zu beschaffen. Drei davon sollten in einer ersten Phase für das Training der Stufe Kampfgruppe mit den Führungsebenen Pz Br, Inf/Geb Inf/Rdf Rgt, Bat/Abt an den Standorten Luzern/Kriens, Colombier und Winterthur installiert werden. Später sollte der Standort Luzern/Kriens mit einem für die Stufe Grosser Verband – mit den Führungsebenen AK, Div, Fest/Ter Br – erweiterten Führungssimulator ergänzt werden.

Effektiv realisiert wurden zwei Führungssimulationsanlagen Stufe Kampfgruppe (Kdo Fhr Sim I in Kriens und Kdo Fhr Sim II in Yverdon) und eine Entwicklungsstelle mit einer Pilotan-

lage (in Kriens). 1996 wurde in Kriens der erste Fhr Sim 95 operationell. 1997 wurde entschieden, alle Simulatoren zentral an einem Ort zu führen und auf eine dritte Anlage zu verzichten; seit Ende 1998 befindet sich auch das Kdo Fhr Sim II in Kriens. Die Weiterentwicklung zu einem Simulator Gs Vb (Div) wurde 1999 abgebrochen.

Das bestehende System Fhr Sim 95 soll bis zum Ende der definierten Lebensdauer, d.h. bis etwa 2008, eingesetzt werden. Deshalb wird die Hardware zyklisch erneuert und die Software den Bedürfnissen entsprechend erweitert. So können auch Bedürfnisse wie die der Armee XXI abgedeckt werden (Simulationsübungen mit zusätzlichen Stäben, in einem wesentlich grösseren Geländeausschnitt, mit einer verbesserten Auswertung usw.).

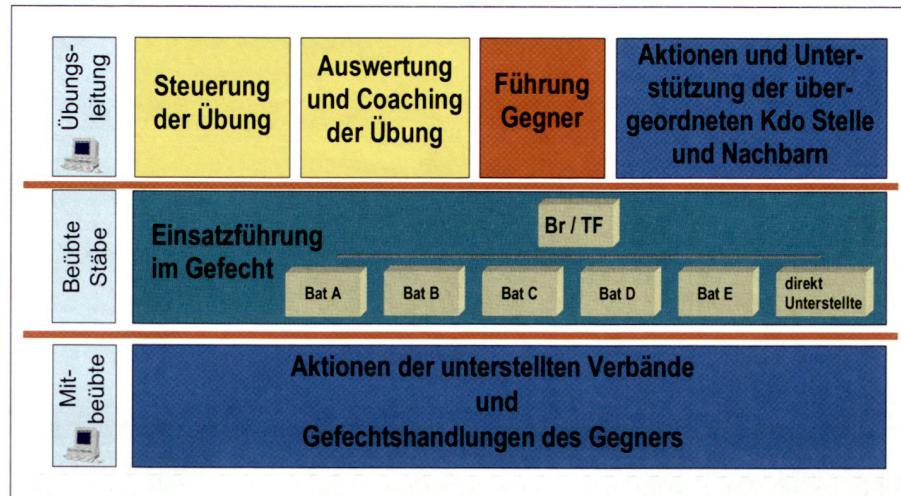
Der Betrieb des TTZ wird mit 70 VBS-Angestellten (11 Berufsoffiziere, 5 Berufsunteroffiziere, 54 Zivilangestellte), 5 RUAG-Technikern und etwa 1200 Milizsoldaten des TTZ-Bataillons sichergestellt.

Die an einer Führungsausbildung mit Simulatoren Teilnehmenden sind auf drei Ebenen eingesetzt (siehe Grafik S. 27 oben). Im Zentrum stehen die beübten Stäbe. Sie haben als einzige keinen direkten Kontakt mit dem Fhr Sim 95. Ihr Handeln wird durch die Übungsleitung und die Ebene der Mitbeübten bestimmt. Mitbeübter ist der Kp Kdt, der seinen Verband mit dem Operateur des TTZ Bat führt.



Stabsangehörige während einer Simulationsübung.  
Bild: TTZ

**Übungsstruktur  
(drei Ebenen).**  
Grafik: TTZ



Im TTZ wird die Führung des Gefechts der verbundenen Waffen von Verbänden ab Stufe Bataillon geschult. Qualität, Umfang und Intensität der Ausbildung von Kommandanten und Führungsgehilfen der Stufen Brigade/Regiment und Bataillon werden wesentlich gesteigert, nicht zuletzt weil die Übungen an realistische Zeitverhältnisse gebunden sind. Es ist möglich, eine komplett vernetzte Übung mit mehreren Stäben zu führen. Der Fhr Sim 95 zwingt zu Gründlichkeit, Doktringerechtigkeit und Logik. Die Modellierung des Gefechts der verbundenen Waffen, Lagedarstellung und Auswertung sind auf die zentralen Entscheidfaktoren und die Zielsetzungen zugeschnitten. Somit ist der Führungs-simulator ein effizientes und unbestechliches Anwendungsinstrument mit einem günstigen Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Dem TTZ wird national und international, militärisch und zivil, grosse Aufmerksamkeit geschenkt. Die grosse Zahl von jährlich rund 1000 Besuchern in über 40 Gruppen spricht für sich.

### Führungsausbildung mit Simulatoren ab 2004

Der Wechsel von der Regiments- zur Brigadestruktur zwingt das TTZ zur Führung neuer Übungen. Das Thema *Verteidigung* bleibt, aber die im TTZ beübten Stäbe werden den Auftrag in der Struktur einer einsatzgegliederten Brigade erfüllen. Die Übungsszenarien basieren grundsätzlich auf der nebenstehenden *Ordre de Bataille*, wobei je eine infanteriestarke und eine panzerstarke Variante ausgearbeitet werden. Neu wird neben dem Einsatz der Kampfverbände auch die gesamte Befehlskette der Artillerie, der Einsatz der Genie sowie der Einsatz der brigade-eigenen Logistikmittel geübt. Die Stäbe des Führungsunterstützungsbaillons

(FU Bat) und der Fliegerabwehrleitwaffenabteilung (Flab Lwf Abt) werden im TTZ vorläufig nicht geschult, da ihr Einsatz didaktisch keinen Sinn macht (das Übermittlungsmodell ist im Fhr Sim 95 nicht integriert, die Flab wird durch die Luftwaffe geführt).

Obwohl Brigadestäbe voraussichtlich mit bis zu acht beübten Bat-Stäben trainieren werden, wird selbstverständlich keine Br mit *allen* für die Übung notwendigen Bat/Abt-Stäben ins TTZ einrücken. Deshalb werden Kernstäbe mit Personal aus dem TTZ gebildet, die jene Stäbe markieren, die nicht mit Beübten besetzt werden können. Der Br-Stab erhält auf diese Weise trotzdem die vollständige Anzahl Ansprechpartner der Task Force.

Hauptnutzer des TTZ ist die HKA. Die Auszubildenden der MILAK, der Gst S, der ZS und der BUSA absolvieren Teile ihrer Ausbildung im TTZ. Der zweite wichtige Nutzer ist das HEER (Stäbe Ter Reg, Ei Br, Bat). Die Br-Stäbe und die Bat-Stäbe der Reserve werden jährlich im TTZ beübt,

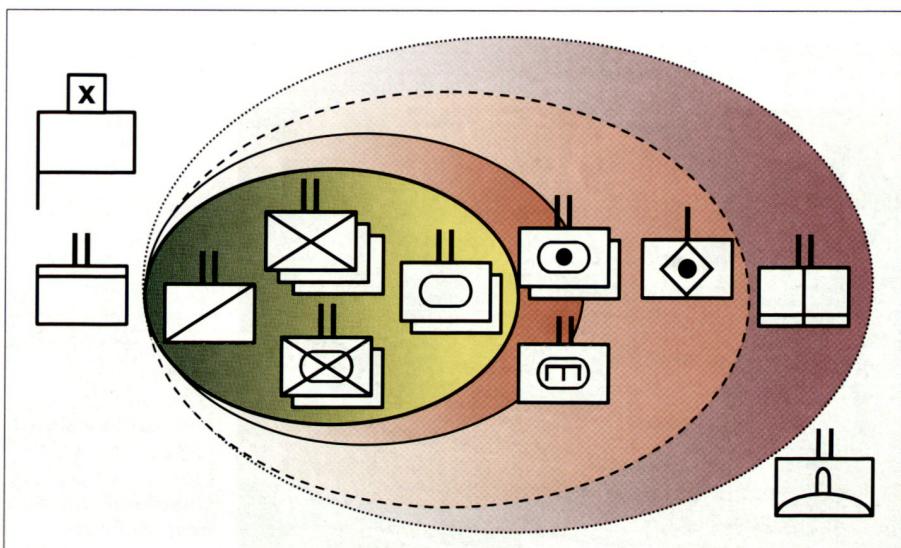
während die aktiven Bat-Stäbe der Kampf-Bat im Zweijahresrhythmus auf dem ELTAM (Elektronischer Taktiksimulator der Mechanisierten Truppen) und im TTZ trainieren. Durch das TTZ können auch Einzelprobleme als *Operation Research* studiert werden (aktueller Beispiel: Überprüfung der Kampfverfahren der Mech Inf Einheit für das BAKT).

### Übungsleitung

Das HEER wird künftig Br-Stäbe mit ihren unterstellten Bat/Abt-Stäben schulen. Es wird die Ziele definieren und die Simulationsübung planen und leiten. Dieser erfahrene Übungsleitungsstab wird die bisherigen Miliz-Übungsleitungsstäbe ablösen und zusammen mit den Mitarbeitern des TTZ

**Mögliche Elemente  
einer Task Force (TF) Brigade  
für die Sim U HEER A XXI.**

Grafik: TTZ





eine einheitliche, effiziente und vergleichbare Ausbildung garantieren.

### Ausbildungsziele

Mit dem Training im TTZ sollen die Stäbe führungsfähig werden bzw. bleiben. Aus den Bereichen Stabsarbeits-technik und Taktik formuliert der Übungsleiter aussagekräftige, konkrete und messbare Ziele. Die Führungs-fähigkeit der Kommandanten und Stäbe ist zentral, die taktischen Kenntnisse werden selbstverständlich vertieft, aber letztlich ist die Taktik primär Mittel zum Zweck.

Der Ausbildungserfolg wird mass-geblich durch die Stabscoaches sicher-gestellt. Es handelt sich dabei um Offi-ziere (idealerweise ehemalige Kom-mandanten mindestens derselben Stu-fe) mit langjähriger Erfahrung im Be-reich der zu begleitenden Stäbe. Die

Übungsleitung kann die technischen Möglichkeiten der TTZ-Auswertung nutzen, indem sie Lagebilder des Simu-lators, tabellarische oder grafische Aus-wertungen oder Videoaufzeichnungen und Fotos aus Rapporten herstellen lässt und diese anlässlich von Bespre-chungen bezogen auf die Ausbildungs-zielsetzungen kommentiert.

### Methodik

Die beübten Stäbe sollen unter mög-lichst realen Bedingungen trainieren können. Beispielsweise sollen Sie die Schwierigkeiten beim Wechsel von einem ortsfesten Kommandoposten in die Schützenpanzer der Führungsstaffel (enge Platzverhältnisse, geteilter Stab) erfahren. Ebenso bedeutsam ist die Verfügbarkeit und die korrekte Ver-wendung der technischen Hilfsmittel, z. B. Telefon, Funk, Büroautomation

der Kommandoposten der Grossen Verbände (BA KP Gs Vb), Integriertes Artillerie Führungs- und Feuerleit-system (INTAFF) und künftiger Führungs-informationssysteme. Unter die-sem Aspekt ist es wichtig, dass bei den Mitbeübten in den unterstellten Verbänden (Kompanien) die echten Ansprechpersonen anwesend sind.

### Technik, Geografisches Informationssystem (GIS)

Der Führungssimulator bildet das Gefecht in seinen wesentlichen Kom-ponenten nach (Gefechtsfeld, Gelände/Umwelt, Zustand der Truppe mit einschränkenden menschlichen Fakto-ren oder mit Inventar an Munition und Treibstoff, Gefechtsdrills der untersten Stufe, Zeit). Die dabei angewandten Modelle ermöglichen die Darstellung der Auswirkungen der eigenen und gegnerischen Befehle auf die operati-ven Elemente (Kraft, Raum und Zeit). Der Fhr Sim 95 ist ein nicht aggregier-tes System (d.h. es löst bis auf Stufe Waffensystem auf). Während das «Spiel-feld» bisher lediglich die Fläche von 12 Kartenblättern 1:25 000 (zirka 2500 km<sup>2</sup>) in ausgewählten Gegenden um-fassen konnte, steht ab 2004 eine Fläche bis 25 zusammenhängende Karten-blätter (4800 km<sup>2</sup>), in der gesamten Schweiz und im grenznahen Ausland, für Simulationsübungen bereit. Bisher waren die beiden Fhr Sim und die Pi-lotanlage technisch konsequent von-einander getrennt. Neu können Geräte



**Fotomontage der Bauetappe 2:**  
Neubau Fhr Sim II entlang der Auto-bahn (oben rechts), Unterkunft (unten), neue Zufahrt (oben). Bild: TTZ

## Lilienberg-Institutionenpreis

Am 4. April 2003 wurde dem Taktischen Trainingszentrum der Institutionenpreis 2003 der Stiftung Lilienberg verliehen. Der Kdt TTZ, Oberst i Gst Schenk, konnte ihn in Ermatten TG in Anerkennung der unternehmerisch geprägten und zukunftsorientierten Leistungen entgegennehmen.

Diesen Preis können sowohl Institutionen als auch ihre Exponenten erhalten. Die Träger des Institutionenpreises erbringen hervorragende unternehmerische Leistungen in den Bereichen Wissenschaft, Kultur oder Soziales oder sind für diese Bereiche von besonderem Wert. An ihrem Wirken hat die Gemeinschaftsarbeit einen hohen Anteil.

Auszüge aus der Laudatio:

■ «Die Teilnahme einer Vielzahl von Milizoffizieren an diesem Schulungspro-

zess schafft optimale Voraussetzungen dafür, dass – namentlich in methodischer und didaktischer Hinsicht – wertvolle Impulse in die Kaderschulung ziviler Unternehmen einfließen.»

■ «Die Verbindung militärischer Sachkompetenz und gründlicher Kenntnis der Informatik in der Leitungsequipe des Zentrums bietet Gewähr für ein erfolgreiches Fortschreiten auf dem eingeschlagenen Weg.»

■ «Ein Beweis für das fortschrittliche Denken der Armee.»

Für das TTZ ist diese Anerkennung von unerwarteter Seite ein Ansporn, die erreichte Qualität zu wahren und die Herausforderungen der Zukunft anzunehmen, um auch in Zukunft einen wesentlichen und qualitativ hoch stehenden Teil in der Führungsausbildung der Schweizer Armee zu gewährleisten.



Der Rubin im Zentrum des Institutionenpreises drückt Dynamik aus.

Bilder: Unternehmerforum Lilienberg



Dr. Walter Reist und der Kdt TTZ, Oberst i Gst Schenk während der Preisübergabe.

gewinnen. In keinem Ausbildungsbe- reich der Armee kann man der Forde- rung betreffend «Return on Invest- ment» besser und effizienter gerecht werden. Das TTZ leistet dazu einen be- deutenden Beitrag.

## Zukunft in der A XXI

### Übungsspektrum

Die Kernkompetenz des jetzigen Simulators liegt bei der Abbildung des klassischen Gefechtes der verbundenen Waffen im Rahmen der Verteidigung. Im Rahmen der drei Armeeaufträge wird das Themenspektrum zu erweitern sein. Denkbar sind neben der Raumsicherung und Verteidigung Übungen aus dem Bereich Existenzsicherung oder als Beitrag zu internationalen, friedensunterstützenden Ope-

rationen (PSO/PfP). Es gilt, vertieft zu prüfen, inwieweit das TTZ mittelfristig auch Schulungen im operativen Be- reich, für Übungen im grenznahen Ausland oder in Krisenherden im Aus- land, für die Operations Research, für operative Studien oder vielleicht auch für die zivile Nutzung geeignet ist.

### Kompetenzzentrum

Das TTZ soll in der A XXI folgende Funktionen als Kompetenzzentrum erfüllen:

- Kompetenzzentrum für die Gesamtheit der informatikgestützten Führungs- ausbildung (mit Simulatoren) im HKA;
- Koordinierendes Organ für Führungs- ausbildung mit Simulatoren in der Armee;
- Koordinierende Stelle des VBS im Bereich Geografische Informations- systeme (GIS).

**Luftaufnahme des TTZ 2001:**  
Kdo TTZ (Gebäu- de rechts), Fhr Sim I/ Support (Neubau oben), Kdo Fhr Sim II (zwei beige Gebäu- de Mitte).

Bild: TTZ

eines Fhr Sim mit der Pilotanlage zusammengehängt werden. So werden Sim U mit gleichzeitig mehr als fünf Stäben ermöglicht.

### Bauten

1998 konnte das Kdo Fhr Sim I und die Entwicklungsabteilung den Neubau beziehen, während das Kdo Fhr Sim II provisorisch in zwei hergerichteten Gebäuden untergebracht wurde. Mit der zweiten Bauetappe werden in den nächsten Jahren der Neubau für den Fhr Sim II und die Unterkunft für die übende Truppe realisiert sowie das Gebäude der Führungsstaffeln gesichert (siehe Fotomontage S. 28 unten). Ab zirka Mitte 2004 wird das TTZ über eine neue Zufahrt von Norden her erreicht.

## Bedeutung der Führungsausbil- dung mit Simulatoren in der A XXI

### Aufwuchsfähigkeit

Die Anpassung der Armee an eine konkrete und akute militärische Bedrohung (Aufwuchs) kann aus Zeitgründen nur gewährleistet werden, wenn die Kernkompetenzen der Armee erhalten und weiterentwickelt werden. Für die Stäbe wird nicht genügend Zeit zur Verfügung stehen, um nicht vorhandene Kompetenzen (Führungs- und Einsatzfähigkeit) wieder zu erwerben. Deshalb ist das regelmässige Training mit dem Führungssimulator unerlässlich.

### Akzeptanz der Armee

Die Akzeptanz einer Armee in der Gesellschaft und Wirtschaft wird zunehmend durch die Qualität deren Führungsausbildung (Krisenmanagement) geprägt. Nur mit einer hervorragenden und konkurrenzfähigen Führungsausbildung wird es der Armee gelingen, Akzeptanz und von den Guten die Besten für die Weiterausbildung zu

# Führungsprozesse XXI \*

Die militärischen Führungsprozesse der Armee XXI gelten als Handlungsrichtlinien für die stufengerechte Stabsarbeit.

Unter Beibehaltung des Bewährten passt die Armee XXI Abläufe, Stabstrukturen (Führungsgrundgebiete) und einige Ausdrücke den internationalen Standards an, um die Zusammenarbeit zu erleichtern.

Dabei werden den beiden bekannten und bewährten **Kernprozessen** (*Planung* und *Führung* einer Aktion) der dritte Kernprozess (*Nachbereitung einer Aktion*) beigefügt.

Bei den **Unterstützungsprozessen** ergänzen der Lagekontroll- und der Supportprozess neu den etablierten **Stabsführungsprozess**.

Allen Prozessen sind die leicht angepassten militärischen Führungstätigkeiten (Problemerfassung bis Befehlsge-

bung) als «Grundraster» hinterlegt. Bei der Prozessdarstellung werden nachstehende Bereiche unterschieden:

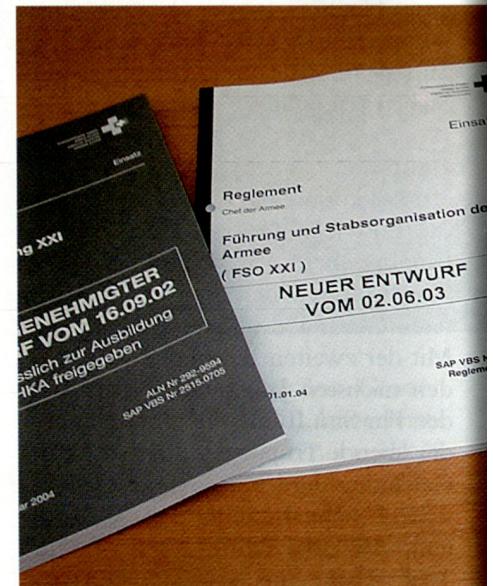
■ **INPUTS** sind definierte Produkte aus vorgängigen Prozessen.

■ **Tätigkeiten** beschreiben die auszuführenden Arbeitsschritte oder sind bei umfangreicheren Aufgaben in weitere **Subprozesse** aufgeteilt.

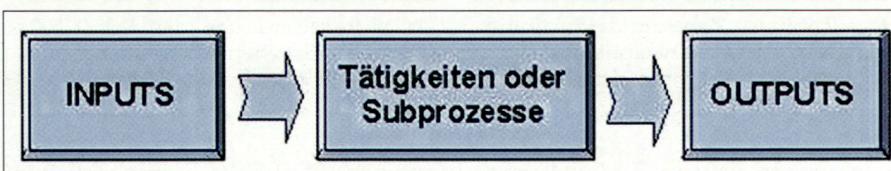
■ **Zwischenprodukte** sind Produkte, die innerhalb von Arbeitsschritten oder Subprozessen für die eigene Weiterarbeit benötigt werden.

■ **OUTPUTS** sind definierte Produkte, die den beschriebenen Prozess verlassen.

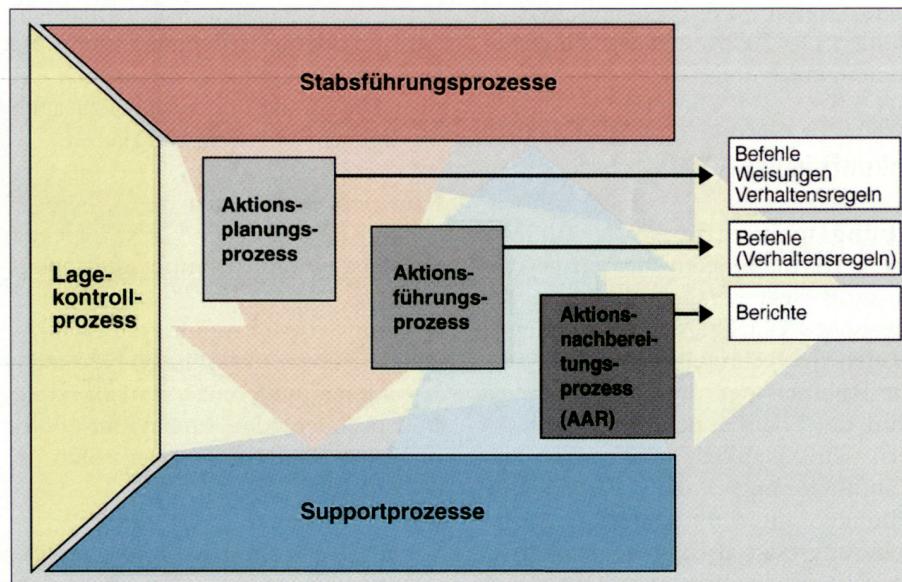
**Der Stabsführungsprozess** dient der Steuerung der Stabsarbeit und wird als Dialog zwischen dem Stabschef, dem Chef des Führungsgrundgebietes 6 (USC Führungsunterstützung) und dem Kommandanten abgewickelt.



Grundlage für alle Lehrgänge bilden die im Entwurf vorliegenden neuen Führungsreglemente Operative Einsätze, Taktische Einsätze, Führungs- und Stabsorganisation und Begriffe. Bild: AAL



Prozessdarstellung.



Er soll den Anforderungen der Führungsorganisation, insbesondere der Aufgabenbeschreibung, der Handlungsrichtlinien und der Stabsgliederung genügen.

**Der Lagekontrollprozess** dient der Feststellung des Handlungsbedarfs.

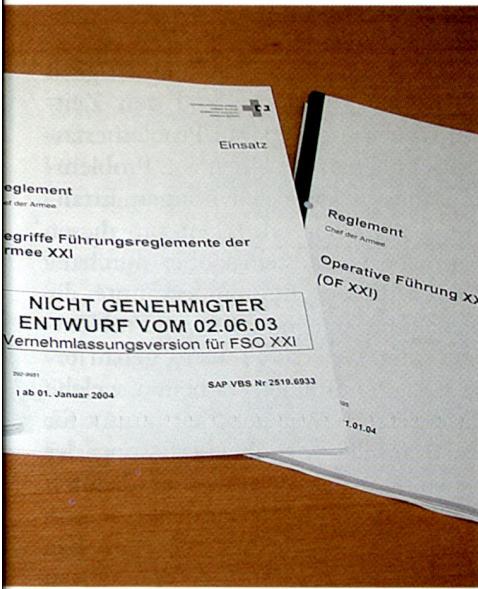
Er erlaubt dem Stab im Rahmen seiner Kompetenzen eine Aktion zu führen und insbesondere frühzeitig den Handlungsbedarf des Kommandanten zu erkennen.

In der Regel läuft der Lagekontrollprozess gleichzeitig mit andern Prozessen, aber weitgehend unabhängig, in allen Führungsgrundgebieten (FGG) ab. Dazu ist es unerlässlich, dass der

Prozesse der militärischen Führung.

**Einführungskurse für Offiziere im AAL: Im Schneeballprinzip wird das Wissen zu den Führungsreglementen in der Armee verbreitet.**

Bild: AAL



Info- bzw. Nachrichtenfluss zwischen den FGG sichergestellt ist.

**Die Supportprozesse** dienen der permanenten Steuerung des Informationsflusses und der Führungsinfrastruktur. Die Vorgaben dazu stammen aus dem *Stabsführungsprozess*. Die Supportprozesse werden durch Teile des Führungsgrundgebietes 6 (Führungsunterstützung) kontrolliert. Der Chef FGG 6 trägt dabei die Gesamtverantwortung.

**Der Aktionsplanungsprozess** dient der Planung einer konkreten oder möglichen Aktion. Er entspricht grundsätzlich dem international verwendeten OPP (*Operational Planning Process*). Dieser Prozess wird vom Stabschef geleitet und ist durch eine vorausschauende und systematische Gedankenführung des Stabes gekennzeichnet. Er beschreibt die Folge der notwendigen Führungs- und Kommandotätigkeiten zur Ausarbeitung einer künftigen Aktion.

**Der Aktionsführungsprozess** dient der Führung einer laufenden Aktion. Er wird vom Kommandanten



gelenkt und beschreibt die Folge der Führungs- und Kommandotätigkeiten im Rahmen der laufenden Aktion. Der Aktionsführungsprozess ist unentbehrlich, weil der Aktionsplan nicht alles in Zeit und Raum vorsehen kann. Ist die Aktion einmal ausgelöst, weicht die tatsächliche Lage immer mehr oder weniger von der geplanten Lage ab.

**Der Aktionsnachbereitungsprozess** (After Action Review, AAR) dient der Analyse einer erfolgten oder eventuell noch laufenden Aktion, um die notwendigen Erkenntnisse zur Optimierung künftiger Aktionen abzuleiten.

\* (Basierend auf FSO XXI;  
Stand 16. September 2002)

#### Die Führungsgrundgebiete in den Stäben der Armee XXI

Die Führungsgrundgebiete sind aufgeteilt nach Führungsebenen. Die Benennung hat eine englische, internationale Abstammung:

	English	Deutsch	Français
<b>Führungsebenen</b>	J Joint	teilstreitkräfte-übergreifend	Interarmées
	A Air	Luftstreitkräfte	Forces aériennes
	G Ground forces	Bodenkräfte (Heer)	Forces terrestres
	S Staff	Stab	Etat-major
<b>Führungsgrundgebiete (FGG)</b>	1 Personnel and Administration	Personnelles	Personnel
	2 Intelligence	Nachrichten	Renseignements
	3 Operations	Operationen	Opérations
	4 Logistics*	Logistik	Logistique
	5 Plan	Planung/Territorial	Planification/Territoriale
	6 Command and Control Support	Führungsunterstützung	Aide au commandement
	7 Doctrine and Training	Doktrin und Ausbildung	Doctrine et instruction
	8 Finances	Finanzen	Finances
	9 Civil Military Cooperation (CIMIC)	Zivil/Militärische Kooperation	Coopération civile/militaire

\* Die schweizerische Armee verfügt zudem über einen J med im FST A. ■

Christian Haltner, Oberstlt i Gst,  
USC Op Stab Geb Div 12, Ressortleiter  
Credit Suisse Financial Services,  
Department Legal & Compliance

## Anforderungen an einen modernen Chef

# Militärische Führungsausbildung – Nutzen für Wirtschaft?

Nach dem Kalten Krieg erlebten wir grosse politische und wirtschaftliche Veränderungen. Die Unternehmen sind dem ständigen wirtschaftlichen Überlebenskampf ausgesetzt. Die verantwortlichen Kaderleute haben aufgrund der kurzen Reaktionszeiten ihre Kräfte voll der Unternehmung zur Verfügung zu stellen.

Die Grosskunden wollen in erster Linie mit den Chefs kommunizieren. Die Freiräume für andere Tätigkeiten werden eingeschränkt. Mit diesen Tatsachen werden die Armee, die Wirtschaft und die Politik konfrontiert. Der Nutzen der Miliz muss immer wieder von neuem beurteilt werden.

### Nutzen für die Wirtschaft

Die militärische Ausbildung bringt für die Wirtschaft einen Nutzen, speziell für die KMU, die sich keine eigene professionelle Führungsausbildungsequipe leisten können. Auch Grossbetriebe können von der militärischen Führungsausbildung profitieren, weil die Armee Kaderleute systematisch im Denken, Handeln und Führen ausbildet, und dies immer unter Zeitdruck. Die Generalstabsausbildung kann

durchaus mit einem MBA verglichen werden. Absolventen, welche beide Ausbildungen absolviert haben, geben der Generalstabsausbildung sogar den Vorrang. Daraus leitet sich die Konsequenz ab, dass die Armee alles Interesse haben muss, die Generalstabsausbildung national und international analog einer MBA-Ausbildung zertifizieren zu lassen. Beide, die Armee und die Wirtschaft, profitieren von dieser Ausbildung.

### Thesen

- Militärische Problemstellungen sind gleich komplex wie zivile.
- Betriebswirtschaftliche Probleme sind nach militärischer Methodik lösbar.
- Die Armee leistet einen Beitrag zur Ausbildung von zivilen Führungskräften.
- Die Schulung der Motivationsfähigkeit und der Mitarbeiterförderung steht im Mittelpunkt der militärischen Kaderausbildung.

Die Grundsätze der Führung finden wir im zivilen und militärischen Umfeld. Analogien leiten sich klar ab, z.B. Schweregewichtsbildung und Konzentration der Kräfte (Grafik 1).

### Problemerfassung

Am Beginn jeder Handlungstätigkeit steht eine gründliche und den Zeitverhältnissen angepasste Problemerfassung. Nur das stete Üben von Problemerfassungen kann den nötigen Erfahrungsschatz hervorbringen, um diesen zentralen Grundstein sauber durchzuführen. Bereits Einstein erkannte die Bedeutung einer umfassenden Problemerfassung. Wer das Problem genau erfasst, kann Lösungen erarbeiten, welche Erfolg haben. Wer sich Zeit nimmt für eine gründliche Problemerfassung, der gewinnt später Zeit, weil er dadurch praktikable Lösungen ausdenkt.

### Beurteilung der Lage

Sowohl bei einer zivilen als auch bei einer militärischen Lagebeurteilung müssen die gleichen Elemente berücksichtigt werden. Im Mittelpunkt jedes Handelns steht immer die Auftragserfüllung. Viele Fehlentscheide basieren auf der Tatsache, dass die eigenen Möglichkeiten bei der Beurteilung im Vordergrund stehen, sei es, weil man die Beurteilung der Konkurrenzmöglichkeiten und der Umwelt vergisst, sei es auch, weil man die Prioritäten falsch

### Grundsätze der Führung

#### Grundsätze der Gefechtsführung

- Ausrichten auf das Ziel
- Schweregewichtsbildung
- Einfachheit
- Sicherheit
- Ökonomie der Kräfte
- Einheitlichkeit des Handelns
- Flexibilität
- Freiheit des Handelns
- Überraschung

#### Strategische Grundsätze (Prof. Pümpin)

- Beharrlichkeit
- Konzentration der Kräfte
- Einfachheit
- Risikoausgleich
- Abstimmung von Zielen und Mitteln
- Schaffung einer zweckmässigen, führbaren Organisation
- Ausnutzung von Koalitionsmöglichkeiten
- Ausbau von Stärken, Vermeidung von Schwächen
- Geschickte Innovation

### Führungstätigkeiten

#### Auftrag neue Lage

- Gelände Wetter Sicht
- Möglichkeiten des Gegners
- Varianten für den Einsatz der eigenen Mittel
- Einsatz der Reserve

#### Umwelt

#### Zeitfaktor

#### Feindliche Möglichkeiten

#### Eigene Möglichkeiten

#### Eventuellplanung

#### Kunden Lieferanten Behörden Gesetzgebung

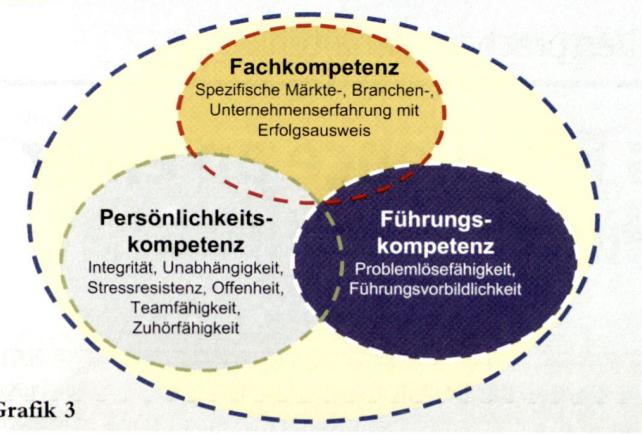
#### Konkurrent

#### Varianten für das Vorgehen

#### Anpassungsfähigkeit an neue Situation

Grafik 2

## Eigenschaften einer Führungskraft



Grafik 3

## Anforderungen an eine Führungskraft



Grafik 4

setzt. Wer in jungen Jahren solche Führungserfahrungen in militärischen Übungen sammelt, dem widerfahren die gleichen Fehler im zivilen Verantwortungsbereich weniger. Auch hier gilt der berühmte Satz:

«Die Dummen unterscheiden sich von den Gescheiten dadurch, dass die Dummen immer die gleichen Fehler, die Gescheiten immer wieder neue Fehler begehen.»

Das Beurteilen der Zeitverhältnisse ist eine wichtige Voraussetzung, um einen Auftrag erfüllen zu können. Auch in der Wirtschaft versucht man aus Ehrgeiz zu häufig, eine Toplösung zu erarbeiten. Wer mit einem etwas schlechteren Produkt früher auf dem Markt ist, der hat den entscheidenden Marktvorteil gewonnen und kann darauf weiter aufbauen.

Die Führungstätigkeiten zeigen auf, an welche Rahmenbedingungen gedacht werden muss, damit der Auftrag zeitgerecht umgesetzt werden kann. Das Schema zeigt die Unterschiede Militär (links) und Wirtschaft (rechts) auf (Grafik 2).

## Konzepte

Gerade bei wichtigen Präsentationen für Geschäftsleitungsmitglieder ist es wichtig, wie ein Konzept präsentiert wird. Die Geschäftsleitungsmitglieder müssen zu Beginn wissen, worauf sie sich zu konzentrieren haben, damit sie am Ende einer Präsentation die richtigen Entscheide treffen können.

Folgendes Vorgehen ist zu empfehlen:

1. Ich präsentiere Ihnen das Konzept «XY».
2. Was müssen Sie entscheiden? Aufführen der Entscheidpunkte.
3. Auflagen (z.B. gesetzliche).

4. Varianten, aufzeigen der Vor- und Nachteile.
5. Begründeter Antrag.
6. Entscheid schriftlich festhalten.
7. Massnahmenplan/Controlling.

## Was bedeutet Leadership?

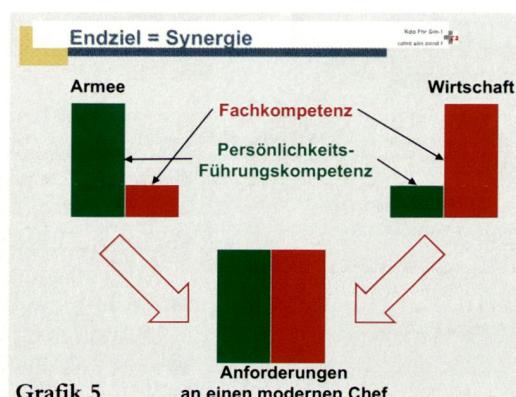
Heute zählt Leadership, denn Firmen mit echten Leadern auf allen Stufen sind wesentlich erfolgreicher. Jeder muss auf seiner Stufe einen wichtigen Beitrag zum Gesamtergebnis leisten. Jeder Leader fordert von sich und seinen Mitarbeitenden viel, setzt die Messlatte hoch und ist Vorbild. Die Glaubwürdigkeit steht für Vorbilder im Zentrum. Leader zeichnen sich durch Eigenverantwortung, Kritikfähigkeit und Teamfähigkeit aus. Der Leader ist eine Persönlichkeit, die über Fachkompetenz und über Führungskompetenz verfügt. Er kann und will entscheiden (Grafiken 3 und 4).

## Synergien für Wirtschaft und Armee

Der militärische Chef lernt, seine Arbeiten gründlich vorzubereiten, vor einen Verband zu stehen, seine eigene

Meinung zu äussern, Kritik zu üben und Kritik einzustecken sowie Verantwortung für die Führung eines Verbandes zu übernehmen. Diese Führungserfahrung kann er in der Armee XXI bereits in jungen Jahren gewinnen. In grossen internationalen Unternehmen müssen die Strategien rasch den veränderten Marktsituationen angepasst werden. Wer sich in jungen Jahren die Führungsmethodik der Armee angeeignet hat, der kann schneller und effizienter neue Aufträge umsetzen. Für KMU ist die militärische Ausbildung nach wie vor eine wichtige, effiziente und kostengünstige Führungsausbildung. Die Vernetzung mit anderen Menschen ist eine erfreuliche Nebenerscheinung.

Die Armee muss alle ihre Ausbildungslehrgänge zertifizieren lassen, damit sie in der Wirtschaft anerkannt werden. Die Schweiz hat in all den Jahren keine schlechte Erfahrung mit der militärischen Führungsausbildung gemacht. Die Unternehmerentscheide der Nachkriegsjahre bis Anfang der 90er-Jahre lassen sich jederzeit mit denjenigen der neusten Zeit messen und vergleichen. Das Synergiepotenzial ist vorhanden, Wirtschaft und Armee müssen es nur nutzen (Grafik 5).



### Quellen:

- Div Valentino Crameri, Kdt Geb Div 12, Vortrag Führung Wirtschaft versus Militär, TTZ, 3.7.02, Kaderleute Credit Suisse Financial Services.
- Oberst i Gst Aldo Schellenberg, SC Geb Div 12.

Pietro Donzelli, Oberst i Gst,  
Stellvertreter Kommandant AAL

Qualität heisst Versprechen einhalten

# Business Excellence an einer Kaderschule

**Qualität heisst** in der Höheren Kaderausbildung der Armee HKA **Versprechen einhalten**, also werden die Ergebnisse gemessen.

Schwerpunkte auf dem Weg zu Business Excellence sind:

## 1. Werte schaffen «Vertrauen»

- Integrität: Konsens zwischen Sagen und Tun
- Esprit de Solidarité: kooperative, integrative Grundhaltung
- Toleranz: Grundstoff zum Atmen
- Loyalität: zur Sache, zu Mitarbeitenden, zur Firma
  - wirtschaftlich auf Sparkurs
  - sozial kompatibel
  - umweltverträglich
  - zueinander Sorge tragen
- Nachhaltigkeit:
- Anstand:

## 2. Einfache, lernende Organisation

- konsequente Prozessabläufe
- systematische, zielgerichtete Aus- und Weiterbildung
- netzwerkorientiertes Wissensmanagement
- gezieltes Benchmarking
- konsequente Befragung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit
- kontinuierliche Verbesserung durch Selbstkontrolle sowie durch interne und externe Audits

## 3. «Erfolg», Kern der Mitarbeiterorientierung

- auf Stärken aufbauen
- Individualismus fördern
- Teamleistung entwickeln
- Differenzverträglichkeit schulen
- Leistungen anerkennen und belohnen
- Rituale pflegen, sie schaffen
  - eine Art von Heimat
  - eine Art von Zugehörigkeit
  - eine Art von Geborgenheit

## 4. Der Job der Kader

- planen: Szenarien für die Zukunft, Innovationen
- entscheiden: Strategie und Kommunikationskonzept; Gesamtstruktur und Organigramm; Leistungsstandards und Massstäbe; Schlüsselpersonen
- übertragen Aufträge: Ziel, Zweck, Zeit, Verantwortung, Kompetenzen, Ressourcen
  - sich selbst
  - Vorgaben
  - Ergebnisse
- kontrollieren: Erfolge ermöglichen, fördern durch fordern
- entwickeln Mitarbeiter: Schlüsselkunden/Schlüsselpartner
- pflegen: Schlüsselpartner

## 5. Kundenfokus: Schlüsselergebnisse

- Attraktivität: Return on investment betreffend
  - Image
  - Netzwerkausbau
  - Kompetenzgewinn für sich und Unternehmung
- Schulqualität: Führung, Klima, Weiterbildung, Disziplin
- Lehrpersonen: Berufliche Qualifikation, Fachkompetenz
- Lehre: Inhalte, Methodik/Didaktik
- Innovationsleistung: Wissensmanagement, E-Learning
- Ressourcen-optimierung: konsequenter Sparkurs

## 6. Übrigens

- Ressourcen sind dort einzusetzen, wo sie gebraucht werden; wertschöpfende Prozesse! Das heisst u.a.: «Ministäbe»
- Chefs werden nicht für «Daily business» bezahlt
- Wenns heikel und eng wird, erst recht offen kommunizieren
- Für die Ergebnisse sind alle Mitarbeitenden verantwortlich
- Ein Frontbesuch pro Tag öffnet die Augen und schafft Vertrauen
- Erfolg ist die beste Motivation!

Roberto Bracchi, Oberst,  
persönlicher Stabsoffizier Kommandant  
Armee-Ausbildungszentrum Luzern

## Beitrag zu Gunsten der Gesellschaft

# Leadership-Ausbildung am Armee-Ausbildungszentrum

Das Armee-Ausbildungszentrum Luzern ist die Stätte der höheren Kaderausbildung und damit auch das Kompetenzzentrum für die Schulung der Führungskräfte unserer Milizarmee. Gemäss Leitbild ist das Armee-Ausbildungszentrum Luzern (AAL) auch ein Forum, wo sich die Kader der Schweiz von heute und morgen begegnen. Das AAL ist Teil der «Idee Suisse», und diese Idee wird gelebt. Persönliche Werte spielen dabei eine herausragende Rolle. Die Führungscrew des AAL ist überzeugt, dass der Mensch dabei der wichtigste Erfolgsfaktor ist. Langfristiger Erfolg beruht auf der aktiven Zusammenarbeit im Team und auf gegenseitigem Vertrauen.

Die Kernaufgabe der höheren Kaderausbildung ist die militärische Führung im Einsatz, das Erfolgsrezept dafür die stufengerechte Umsetzung der Auftragstaktik. Hauptträger der Umsetzung ist der Mensch und nicht irgendeine Maschine oder eine Doktrin. Dieser mit einem Auftrag versessene Mensch agiert jedoch nicht in einem luftleeren Raum. Historische, ökologische, ökonomische, militärische, soziologische, soziale und juristische Dimensionen nehmen Einfluss auf Strategie, operative Kunst und Taktik, und diese wiederum haben Auswirkungen auf Kräfte, Raum, Zeit und Information.

### «Wer andere lehren will, muss vorher selber lernen»

(Alfred der Grosse)

Es ist eine unserer anspruchsvollsten Tätigkeiten, Leitfragen zu formulieren, die Auswirkungen auf die Führung von Menschen haben. Leadership als gesamtheitlicher Denkansatz ist gefragt. Wie sich die Situation in Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Armee zurzeit

präsentiert, ist Leadership nötiger denn je.

Aufgrund der vernetzten Ausgangslage kommt der internen Weiterausbildung grosser Stellenwert zu. Die Thematik «Leadership» ist ein zentrales Ausbildungsthema. Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kunst, Wirtschaft und Armee äusserten sich anlässlich des letzten Ausbildungsblokkes aus ihrer Sicht zu zentralen Führungsfragen, präsentierte ihre Führungsgrundsätze und stellten sich der Diskussion. Bei einem Besuch bei Leadern verschiedener ziviler Unternehmungen wurde vertieft der Frage nachgegangen, wie sich die allgemeinen Führungsgrundsätze in der Praxis umsetzen lassen.

### «Ohne Grundsätze ist der Mensch wie ein Schiff ohne Steuer und Kompass»

(Samuel Smiles)

Im Führungslehrgang II ist ein Tag speziell der Leadershipausbildung gewidmet. In Kleingruppen werden verschiedene Führungsaspekte erarbeitet, hinterfragt und anschliessend im Plenum zur Diskussion gestellt. Ein besonderer Aspekt bilden dabei die Führungsgrundsätze. Gibt es allgemein gültige Führungsgrundsätze, werden diese vom Wertewandel beeinflusst oder legt jeder Führungsverantwortliche seine Führungsgrundsätze fest? Mit einem abschliessenden Podium nehmen Führungskräfte aus der Wirtschaft die militärische Führungsausbildung kritisch unter die Lupe und geben Antworten zum viel zitierten «Return on Investment». Dank dem intensiv gelebten Erfahrungsaustausch zwischen der Miliz einerseits sowie Miliz und Lehrpersonal andererseits ist der Wissenstransfer im Bereich «Leadership» praxisorientiert sichergestellt.

«Das ist der beste Führer, dessen Leute sagen, wenn er sie ans Ziel geführt hat: Wir selbst haben den Erfolg zustande gebracht.»

Lao Tse

### «Den guten Steuermann lernt man erst im Sturme kennen»

(Seneca)

Wo Menschen mit Menschen zusammenarbeiten oder kämpfen, gehören Konflikte zur Realität des Führungsalltages. Wie mit Konflikten umgegangen wird, kennen wir nur zur Genüge aus unserem persönlichen Umfeld. Dass Konflikte aber auch für alle Beteiligten mittels «Mediation» zu einer «Win-Win»-Situation führen könnten, wird nicht zuletzt in der Wirtschaftswelt zunehmend mit Erfolg bewiesen und praktiziert.

Im Technischen Lehrgang für Adjutanten (TLG Adj) wird 2003 erstmals die Thematik «mediative Konfliktlösung in der Armee» behandelt.

Mit dem Einführungsmodul «Mediation» sollen die Grundzüge der kooperativen Konfliktlösung, die Anwendungsbereiche der Mediation sowie die verschiedenen Konfliktlösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

### «Labor omnia vincit improbus»

(Vergil)

In den Generalstabskursen werden die zeitlosen Werte wie Gründlichkeit, Belastbarkeit, Vielseitigkeit, Ehrlichkeit, Selbstdisziplin, Vertrauen und Loyalität vorgelebt, vermittelt und gefordert.



Ein Teil des Transfer-Leadership-Seminars findet in einer ehemaligen Festung statt.

Bild: AAL

Weil im Militär jede tiefere Einflussnahme vom Beispiel ausgeht, kommt dem Korps der Generalstabsoffiziere entscheidende Bedeutung zu. Die Devise lautet: Einstehen – selber stehen – vorne stehen. Mit diesem Credo soll insbesondere die «Civilcourage» als Leadershipqualität angesprochen werden.

Die bleibenden Werte einer generalstählischen Ausbildung sollen gemäss dem Kommandanten der Generalstabsschule neu auch an Dritte vermittelt werden. Die Beteiligten sind überzeugt, dass Leadership ohne Werte keine Nachhaltigkeit in der Führung vermittelt und dass unsere Gesellschaft den werteorientierten Leader unendlich nötig hat.

### «Im Gefecht zählen nicht die vorhandenen Kräfte, sondern die handelnden Kräfte»

(Divisionär Edgar Schumacher)

Die Kernaufgabe des Taktischen Trainingszentrums (TTZ) ist die simulationsgestützte Führungsausbildung von Kommandanten und Stäben im Gefecht der verbundenen Waffen bzw. dem vernetzten Einsatz ihrer Mittel. Die Führungsausbildung am TTZ ist

die ideale Trainingsgelegenheit. Mittels Zwischenbesprechungen können innerhalb einer Simulation bedeutende Fortschritte in praktisch allen Führungstätigkeiten erzielt werden. Dank modernster Infrastruktur werden Führungsprozesse beobachtet, aufgezeichnet und zeitgerecht ausgewertet.

**«Wer – wo auch immer – führt, muss den Menschen, die ihm anvertraut sind, reinen Wein einschenken, auch wenn das unangenehm ist»**

(Roman Herzog)

Im zweitägigen Modul «TRANSFER-Leadership» lernen zivile Führungskräfte mittels Fallstudien («case-studies») eine militärische und eine zivile Krise zu meistern. Mittels konsequenter und systematischer Anwendung des militärischen Führungsrythmus muss unter Einbezug des gesunden Menschenverstandes im zur Verfügung stehenden Zeitfenster eine brauchbare Lösung entwickelt werden. Dabei wird auch dem Umgang mit der Kommunikation die entsprechende Bedeutung zugemessen und mit Medienfachleuten praxisbezogen geübt. Die Fallstudien sind so aufgebaut, dass

die Teilnehmer ihre gesamte Persönlichkeit einbringen können. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auch der Sozialkompetenz gewidmet.

### Zusammenfassung

Die Erfahrungen der letzten Jahre aus Wirtschaft und Politik zeigen mit aller Deutlichkeit die Bedeutung und Tragweite von Leadership. Es lohnt sich, in «Leadership» zu investieren. Unzählige Beispiele zeigen, dass Leadership ohne Werte in der Umsetzung nur geringe Wirkung erzielt.

Das AAL will mit einer Intensivierung dieser Ausbildung und der gleichzeitigen Wertevermittlung einen Beitrag zu Gunsten unserer Gesellschaft leisten. Führungskräfte, die der Allgemeinheit dienen und zuverlässig, loyal und problemlösungsorientiert handeln, regen zum Nachahmen an! Die Berufsoffiziere der Höheren Kaderausbildung wissen, dass eine der wichtigsten Leadershipaufgaben die Förderung von Führungskräften ist. ■

Leadership-Ausbildung findet auch an der MILAK/ETHZ in der Dozentur «Menschenführung und Kommunikation» statt.

Michael Arnold, Oberst i Gst,  
Chef Sektion Lehre  
und Grundlagen, AAL

## Öffnung von Modulen militärischer Lehrgänge

# TRANSFER: Kurse für zivile Führungskräfte

Seit 1995 finden alljährlich «TRANSFER»-Kurse am Armee-Ausbildungszentrum Luzern statt. Zivile Führungskräfte mittlerer Kaderpositionen können Kurse besuchen, die teilweise mit bestehenden militärischen Lehrgängen kombiniert sind. Die Armee will ihre klassischen Qualitätsmerkmale in Führungsgebieten interessierten Zivilen weitergeben und mit diesen in einen Dialog treten. Ein kleiner, professioneller Lehrkörper vermittelt die fundierte Führungssystematik, gesamtheitliches Denken, Denken in Varianten, Konzepterarbeitung, Präsentationstechnik, Stabsarbeit, Führung unter Zeitdruck, Leadership, Kommunikation und Stressbewältigung. Auch ein Erfahrungsaustausch in Managementmethoden findet statt. Was steckt hinter diesen «TRANSFER»-Kursen?

### Kursidee

Führungskunst und Führungsmethodik haben ihren Ursprung im Zwang, Heere und Flotten in kriegerischen Auseinandersetzungen lenken zu müssen. Unzählige Kriegsbeispiele belegen den Wettbewerbsvorsprung durch exzellente Führung.

Gemessen an ihrer Methodik, Effizienz und Praxisbezogenheit gelten die Führungsvorschriften der Schweizer Armee als wegweisend. Generationen

von Milizoffizieren haben immer wieder Wissen und Können aus der militärischen Führungsschulung in ihrem zivilen Beruf mit Erfolg angewendet – und umgekehrt.

Die «TRANSFER»-Kurse sollen beitragen, dass die moderne militärische Führungsschulung als komplementäre Ausbildung zur zivilen Führungsausbildung weiterhin anerkannt wird. Mehr noch: Sie bedeuten für Unternehmen einen zusätzlichen Return on investment.

Grundsätzlich will man am AAL möglichst allen an Führung Interessierten eine Chance zur Weiterausbildung geben. Hauptsächlich sind jedoch zivile Führungskräfte *mittlerer Kaderstufen* aus Firmen (KMU) angesprochen, aus denen sich das Gros der Milizkader der Armee rekrutiert.

Viele militärische Ausbildungsinhalte bzw. -ziele sind *gut ins Zivile transferierbar*:

- Ganzheitliches Denken
- Führungsmethodik

- Flexibilität in der Führung
- Arbeitsorganisation
- Präsentationstechnik
- Selbstmanagement
- Belastbarkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Motivationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Fähigkeit, Mitarbeiter selber auszubilden.

### Kurs 1: «TRANSFER Standard»

Die viertägigen «TRANSFER Standard»-Kurse vermitteln *Impulse für eine bessere Führungsmethodik*.

Der «TRANSFER Standard»-Teilnehmer

- kennt Kriterien, um schwierige Aufgaben ganzheitlich anzugehen
- verfügt über Werkzeuge, Führungsprozesse zielorientiert zu gestalten
- ist für das Denken in Varianten geschult, um die beste Lösung zu erarbeiten



Chefs denken vor,  
schaffen Ordnung,  
erteilen Aufträge,  
wägen Lösungen  
ab, entscheiden –  
und setzen durch  
(«TRANSFER  
Standard»-Kurs).

Bild: AAL



- hat ein Grundwissen darüber, wie Krisenlagen bewältigt werden können
- gewinnt Selbstvertrauen durch eine effiziente Arbeits- und Präsentations-technik
- kann mit Teams und Stäben zielge-richtet zusammenarbeiten
- ist in der Lage, Managementmetho-den zu hinterfragen und für sich wei-terzuentwickeln.

## Kurs 2: «TRANSFER Leadership»

Die zweitägigen «TRANSFER Leadership»-Kurse bauen auf dem Standardkurs auf und stellen die Fähigkeiten ins Zentrum, die an eine *erfolgreiche Führungsperson* gestellt werden. Der «TRANSFER Leadership»-Teilnehmer

- versteht die zentralen Elemente von erfolgreichem Leadership
- kann die entsprechenden Eigen-schaften bei sich und anderen reflektie-ren
- kann aus den Erfahrungen Impulse für die eigene Tätigkeit ableiten
- wendet die Führungstätigkeiten in Krisenlagen aktiv an

- beherrscht die Grundsätze der Kom-munikation im Führungsalltag
- gestaltet die Zusammenarbeit in einer Task-Force aktiv mit.

## Kurs 3: «TRANSFER Kommunika-tion»

Die viertägigen «TRANSFER Kommunikations»-Kurse ergänzen den Basis- und Leadershipkurs in einem für alle Chefs zentralen Kompetenzfeld. Erfolg in der Führung von Menschen ist immer auch mit *kommunikativen Fähigkeiten* verbunden. Der «TRANS-FER Kommunikation»-Teilnehmer

- erkennt seine persönlichen Stärken/Schwächen in der zwischenmenschlichen Kommunikation

- verbessert seinen eigenen Kommuni-kationsstil in Gesprächen, Reden und Diskussionen
- kann verschiedene Strategien reflektieren und partnerorientiert argumen-tieren
- gewinnt mehr Einsicht in Prozesse eines Dialoges sowie Sicherheit in Ge-sprächen, Diskussionen und Reden.

Auch nach 24 Stunden durchgehender Arbeit und bei Stromausfall sind gute Lösungen gefragt («Transfer Leadership»-Kurs).

Bild: AAL

## Kursorganisation

Die Kurse «TRANSFER» sind in eine spezielle *Projektorganisation* im Rahmen der Sektion Lehre und Grundlagen am AAL eingebunden. Dem Projektleiter steht ein kleiner Lehrkörper aus der Miliz (Soldat bis Oberst, selbstständiger Unternehmer bis Universitätsdozent) sowie aus Berufsoffizieren zur Verfügung. Dieser Lehrkörper bestreitet Kursmodule teilweise selbstständig, teilweise wird gemeinsam mit laufenden Führungs- und Stabslehrgängen gearbeitet. Die *Kontaktadresse* für Information und Anmel-dung lautet:

Kommando AAL  
Sektion Lehre und Grundlagen  
6000 Luzern 30  
Telefon 041 317 46 00/07  
Fax 041 317 46 10

Hans Peter Ruch, Oberst i Gst,  
Projektleiter Zertifizierung AAL XXI

## Vorteil auf dem Arbeitsmarkt

# Zertifizierung in der Höheren Kaderausbildung HKA

### Am Anfang war das Postulat Schmid

Am 19. Juni 1997 reichte der damalige Nationalrat Samuel Schmid ein Postulat ein. Er forderte den Bundesrat auf zu prüfen, ob gewisse militärische Ausbildungssegmente zusammen mit dem BIGA zertifiziert werden könnten. Dadurch würde die zivile Nutzungsmöglichkeit dieser Ausbildung deutlich gemacht und so den Absolventen von militärischen Kaderausbildungen ein Vorteil auf dem Arbeitsmarkt verschafft.

Der Grund für das Postulat Schmidis mag unter anderem gewesen sein, dass in den letzten Jahren der Zweifel am Nutzen einer militärischen Kaderausbildung für die Tätigkeit im zivilen Berufsleben immer grösser geworden war. Die Gründe dieser Entwicklung sind vielfältig und reichen von einem Wertewandel über höhere Präsenzansprüche der Wirtschaft bis zur Meinung, dass militärische und zivile Führung nicht mehr vergleichbar seien.

In der militärischen höheren Kaderausbildung geht man bei der Personenzertifizierung von der Idee aus, dass man eine Win-Win-Situation für Wirtschaft und Armee erreichen könnte. Die zivilen Vorgesetzten profitieren von führungskompetenteren Kadermitgliedern, die ihre Kompetenzen in militärischen Lehrgängen steigern konnten. Dadurch könnte die Wirtschaft eher bereit sein, Personal für die militärische Kaderausbildung freizustellen. Ein «Return on Investment» wäre gegeben, und die Armee hätte günstigere Voraussetzungen für die Kadergewinnung.

Die Idee-Umsetzung des Postulates Schmid wurde in der HKA auf zwei Ebenen begonnen: Für zukünftige Berufsunteroffiziere an der Berufsunteroffiziersschule der Armee (BUSA) und für die Ausbildung der höheren Milizkader.

### Zivile Anerkennung von Inhalten der Berufsunteroffiziersausbildung

Seit dem Oktober 2001 besteht zwischen der Berufsunteroffiziersschule der Armee (BUSA) und der SVEB (Schweizerische Vereinigung für Weiterbildung) ein Anerkennungsvertrag im Zusammenhang mit der Ausbildung zum Ausbilder. Grundlage dieses Vertrages ist ein Verfahren, in welchem die Lerninhalte in den Bereichen Sozial-, Methoden-, Fachdidaktischer- und Gesellschaftlich-institutioneller Kompetenz durch die Qualitätssicherungskommission der SVEB im Hinblick auf deren Relevanz geprüft wurden. Die Ausbildung zum Ausbilder, wie sie an der USA im Rahmen der Grundausbildung vermittelt wird, hat den Vergleich mit entsprechenden Angeboten ziviler Ausbildungsinstitutionen bestanden. Als Ergebnis hat sich die USA das Recht erworben, ihren Absolventen nach Bestehen der entsprechenden Lernzielkontrollen bzw. Kompetenzüberprüfungen Zertifikate abzugeben. Diese bestätigen, dass deren Inhaber in der Lage ist

- **Lernveranstaltungen mit Erwachsenen durchzuführen** (Zertifikat 1)
- **Lernprozesse von Gruppen und Einzelnen zu begleiten** (Zertifikat 2)
- **Lernveranstaltungen für Erwachsene zu entwickeln** (Zertifikat 3).

Die Absolventen, welche über alle drei Zertifikate verfügen und den Nachweis erbringen, dass sie während mindestens 300 Stunden als Ausbilder tätig waren, haben ohne weitere Prüfung das Anrecht auf den «Eidgenössischen Fachausweis als Ausbilder». Damit wird eine lang gehegte Absicht Wirklichkeit. Die Ausbildung zum Berufsunteroffizier im Bereich der Ausbildungstätigkeit erhält die zivile Anerkennung.

### Testate für höhere Milizkader

Die Kernaufgabe in allen Lehrgängen für höhere Milizkader ist die Ausbildung zu militärischen Chefs. Das soll auch so bleiben. Zertifiziert werden sollen auf dieser Stufe nur Kompetenzen, die zum regulären Ausbildungsinhalt gehören (siehe Tabelle unten).

Ab 2004 werden in den Lehrgängen für höhere Milizkader Testate ausgehändigt. Es handelt sich dabei um eine Art Arbeitszeugnisse, in denen die erworbenen Kompetenzen bescheinigt werden.

Die höhere Kaderausbildung sucht nun zivile Partner. Zusammen sollen Zertifizierungsmodule weiterentwickelt und beim Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) akkreditiert werden.

Geplante Module für die Zertifizierung im Stabslehrgang I	Geplante Module für die Zertifizierung im Führungslehrgang I	Geplante Module für die Zertifizierung im Führungslehrgang II
1. Selbstmanagement, Selbsterkenntnis und Arbeitstechnik	1. Entschlussfassung und Arbeitstechnik	1. Führung mit einem Team (Stab)/Einsatz eines Führungsteams, eines mil. Stabes
2. Mit einer Gruppe/ einem Team kommunizieren	2. Führung einer Organisationseinheit mit verantwortlichen Chefs auf versch. Führungsebenen	2. Mit einer Gruppe/einem Team kommunizieren, Umgang mit den Medien
3. Arbeit in einem Team	3. Mit einer Gruppe/ einem Team kommunizieren	

Eric Fumeaux, Direktor Bundesamt  
für Berufsbildung und Technologie BBT,  
Oberst im Generalstab

## Neues Berufsbildungsgesetz – neue Wege in die Zukunft

# Militärische Kaderausbildung – Sicht der Berufsbildung

Die aktuelle Wirtschaftslage wird durch Schlagworte wie *Nullwachstum, Rezession, Krise* geprägt. Die Lage ist schwierig, besonders für unser kleines Binnenland mit seiner grossen Aussenabhängigkeit. Es kann deshalb nicht verwundern, wenn die unter Dauerdruk stehende Wirtschaft bereits seit einiger Zeit die in militärischen Bildungsgängen erworbenen Führungskompetenzen bei der Besetzung von Kaderstellen nicht mehr im früher gewohnten Masse berücksichtigt.

Es ist nicht zu bestreiten, dass moderne zivile und militärische Bildungsgänge zahlreiche gegenseitig nutzbare Kompetenzen vermitteln. Es ist unerlässlich, dass die Nutzung dieser Synergien auch glaubhaft kommuniziert wird. Nur so kann die gegenseitige Wertschätzung ziviler und militärischer Bildung zum Vorteil beider Bereiche und der Gesellschaft wieder gesteigert werden. Ein Erfolg kann sich nur einstellen, wenn auch neue Modelle und Formen der Weiterbildung eine gegenseitige Anerkennung von erworbenen (Teil-)Kompetenzen erlaubt.

### Rechtliche Möglichkeiten der Berufsbildung

Mit dem neuen Berufsbildungsgesetz erhält der Bund ein Instrument, das in seiner Offenheit neue Möglichkeiten im Bereich der gegenseitigen Anerkennung von zivilen und militärischen Abschlüssen eröffnet.

Das bisherige Recht verlangte für die Anerkennung von eidgenössisch geschützten Abschlüssen explizit klar definierte Trägerschaften seitens der Wirtschaft sowie eindeutige Prüfungsbedingungen nach vorwiegend traditionellen Systemen und Modellen.

Anders das neue Berufsbildungsgesetz. Es erlaubt kombinierte Trägerschaften unter dem weit gehend offenen und interpretationsfähigen Begriff

*Organisationen der Arbeitswelt* wie auch neue und unkonventionelle Qualifikationsverfahren. Was bisher nur in so genannten Pilotversuchen möglich war, kann nun innovativ zu permanenten Einrichtungen weiter entwickelt und eingeführt werden. Bereits bestehende Einzelabmachungen betreffend Anrechnung der Unteroffiziersausbildung für den Erwerb des eidgenössisch anerkannten und geschützten Titels «*Ausbilder mit eidg. Fachausweis*» zeigt als Beispiel auf, welche möglichen Wege in Zukunft eingeschlagen werden können.

### Bedeutung der Weiterbildung für Gesellschaft und Wirtschaft

Der ständige und zurzeit sehr ausgeprägte Wandel unserer Industriegesellschaft zu einer eigentlichen Wissensgesellschaft verlangt nach der Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, zum Aktualisieren und Erweitern der einmal erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten.

Pro Jahr schliessen rund 28600 junge Leute eine Weiterbildung auf Tertiärstufe ab, davon etwa 2500 mit ausländischer Nationalität. Das heisst, dass gut 30% der jungen Schweizerinnen und Schweizer einen Weiterbildungsabschluss erwerben. Wir dürfen auf unser wirtschaftsnahes und wettbewerbsfähiges Berufsbildungssystem zu Recht stolz sein.

### Möglichkeiten und Grenzen der Berufsbildung

Parlament und Bundesrat haben mit dem neuen Berufsbildungsgesetz zeitgemäss, zukunftsgerichtete Vorschriften für die Führung und Förderung der schweizerischen Berufsbildung geschaffen. Zusammen mit den Partnern in der Wirtschaft und den Kantonen werden wir die neuen Aufgaben und Möglichkeiten wahrnehmen.

**Zahlen pro Jahr**  
(Grössenordnung im Jahr 2001)

<b>Schulabgänger</b>	≈ 84 000
– davon in der Berufslehre	≈ 60 000
<b>Uni-Diplome</b>	≈ 9 400
<b>Fachhochschuldiplome</b>	≈ 4 200
<b>Diplome Höherer Fachschulen</b>	≈ 3 000
<b>Diplome Höherer Fachprüfungen und Fachausweise</b>	≈ 12 000
<b>Fachausweise Berufsprüfungen</b>	

Das Gesetz ermöglicht auch unterschiedliche Bildungsanbieter und -nehmer, wie die Wirtschaft und das Militär, ihrem Willen entsprechend zusammenzuführen. Es ist aber darauf hinzuweisen, dass eine gegenseitige Anerkennung von Bildungsgängen und Abschlüssen vom Bund nicht erzwungen werden kann. Es ist Sache der beiden Partner Militär und Wirtschaft, die Vorteile der Nutzung von Synergien zu erkennen und die betroffenen Mitarbeitenden und Kaderangehörigen für die vielseitigen Bildungsangebote auf beiden Seiten zu motivieren.

Das *Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT* kann diese Prozesse unterstützen, indem bei der Genehmigung von eidgenössisch anerkannten Schulungen und Abschlüssen die Anrechenbarkeit jeweils anderweitig erworberner Kenntnisse in den Bildungs- und Prüfungsordnungen festgelegt wird. Damit wird für die angehenden zivilen und militärischen Kaderangehörigen Transparenz über Angebote und Anrechnung geschaffen. Weiter wird damit die Akzeptanz durch die Wirtschaft für die zeitliche Beanspruchung durch militärische Bildungsgänge und Führungseinsätze erhöht. Das BBT als Bildungsbehörde des Bundes fordert das zivile und militärische Management auf, in Fragen der Weiterbildung aufeinander zuzugehen, zusammenzuarbeiten, offen und flexibel die unterschiedlich erworbenen Kompetenzen gegenseitig zu anerkennen. ■

Pierre Triponez, Dr., Nationalrat, Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbandes, ehemals Oberstleutnant im Armeestab

Viele Jahre galt eine gute militärische Kaderausbildung beinahe als Garant für eine erfolgreiche Tätigkeit im zivilen Bereich, in der Wirtschaft und Gesellschaft. Dieses Bild hat sich in den letzten Jahren zwar nicht grundsätzlich geändert, aber immer öfter hört man aus Wirtschaftskreisen, dass die zahlreichen oft langen militärisch bedingten Abwesenheiten von Angehörigen der Armee vom Arbeitsplatz wirtschaftlich nicht oder kaum mehr verkraftbar sind und es schwieriger geworden ist, gute und geeignete Leute für militärische Kaderlaufbahnen zu gewinnen.



**Führer aus Wirtschaft und Politik besuchen einen Stabslehrgang des AAL und diskutieren mit Offizieren den Nutzen der militärischen Kaderausbildung.** Bild: AAL

## Dienste in der Armee XXI

Mit der Armee XXI, die den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen Rechnung trägt, geht es darum, Miliz-Kaderlaufbahnen wieder attraktiver zu gestalten und die zeitliche Belastung der Milizkader in verkraftbarem Umfang zu halten. Dies soll erreicht werden durch eine Senkung des Dienstpflichtalters und die Dauer der gesamten Dienstleistungspflicht. Um die Ausbildung zu verbessern, wird die Rekrutenschule je nach Truppengat-

## Nutzen für Wirtschaft und Gesellschaft

# Militärische Kaderausbildung – Sicht des Gewerbes

tung auf 18 bis 21 Wochen verlängert, insgesamt wird die Ausbildungsdienstpflicht aber verkürzt – zum Beispiel von 300 auf 280 Tage für Soldaten und Korporale und von 900 auf 760 für Einheitskommandanten. Die Militärdienstpflicht endet für Soldaten, Korporale und Wachtmeister in der Regel mit 30, spätestens aber mit 34 Jahren. Damit wird die Armee um rund einen Drittels verkleinert – von 350 000 auf 140 000 Aktive und 80 000 Reserve.

Moderne militärische Führungsschulung legt ein Schwergewicht auf Führungsverhalten und vermittelt fundierte und bewährte Führungsmethodik, Methoden für gesamtheitliches Denken und Modelle für das Denken in Varianten, Ansätze zur Bewältigung von Krisenlagen, Ideen für eine effiziente Präsentationstechnik, Erfahrungen in der Arbeit in Teams und Stäben und Erfahrungsaustausch in Managementmethoden. Dass auch der Kommunikation in der modernen militärischen Führungsschulung heute ein zunehmendes Gewicht zukommt, ist offensichtlich und bedarf keiner weiteren Ausführungen.

Als positives Beispiel für ein Zusammenspiel von beruflicher Weiterbildung und militärischer Führungsausbildung ist zu werten, dass es im Rahmen der Motormechaniker-RS Motormechanikern im Rang eines Unteroffiziers künftig möglich ist, sich im Dienst beruflich weiterzubilden. Armee und Privatwirtschaft haben den neuen Ausbildungsgang «Automobildiagnostiker für LKW» geschaffen.

### Gemeinsames und Unterschiede zum erfolgreichen Leadership in der Wirtschaft

Die Gemeinsamkeiten der zivilen und militärischen Führungsansätze sind einleuchtend und klar. Klassischerweise sind gute zivile Chefs auch gute

militärische Chefs. Der Bürger in Uniform bringt ziviles Wissen in die Armee und erhält dort eine systematische Führungsschulung, die im Gegensatz zu Managementschulen auch praxisbezogen ist und die er sonst kaum anderswo angeboten bekommt. Die in der Armee erworbene Führungserfahrung trägt er wieder in seine Arbeitswelt. Diese Synergienutzungen sind sowohl für die Armee wie auch die Wirtschaft von Interesse und äußerst nützlich.

Unterschiedlich sind aber wohl der Bekanntheitsgrad und der Kenntnisstand bezüglich des möglichen Synergienutzens militärischer Führungsausbildung in Wirtschafts- und Militärischen Kreisen. Dies gilt es zu verbessern.

### Nutzen aufzeigen

Die Verkürzung und Verbesserung der militärischen Ausbildung entsprechen dem Gebot der Wirtschaft nach Effizienz und Effektivität mit Bezug auf knappe Ressourcen. Man hat auch richtig erkannt, dass das Zur-Verfügung-Stehen in der Milizarmee bessere Entschädigungen nötig macht, so beispielsweise für Rekruten.

Dem Dialog und der Kommunikation zwischen Spitzensvertretern der Wirtschaft und des Militärs muss künftig mehr Beachtung geschenkt werden. Auf beiden Seiten sind Informations- und Wissenslücken zu schliessen, und der Kenntnisstand über die jeweiligen Bedürfnisse der Wirtschaft und des Militärs ist zu verbessern. Nur so kann der wechselseitige Nutzen besser erkannt werden.

Beide Seiten sind gefordert, den Nutzen militärischer Kaderausbildung aufzuzeigen. Dies ist nur im wechselseitigen Dialog, unter Kenntnisnahme der spezifischen Bedürfnisse beider Seiten, möglich. Dabei kommt dem Vertrauen und der Kommunikation für beide Seiten eine Schlüsselstellung zu. ■



Bern: ZS mit FLG I, Of LG



Herisau: BUSA



Kriens: TTZ



Luzern: Kdo HKA, Gst S, ZS mit FLG II, SLG I, TLG



Au/Wädenswil: MILAK