

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 176 (2010)

Heft: 06

Artikel: Führungsausbildung in der Armee : erfolgreiche Zentralisierung seit 1994

Autor: Arnold, Michael

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-109388>

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: 25.02.2026

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

Führungsausbildung in der Armee: Erfolgreiche Zentralisierung seit 1994

In der aktuell abgehandelten Mängelliste der Armee spielt der ungesicherte Kadernachwuchs eine entscheidende Rolle. Fehlen gemäss heutigem Trend die fähigen Chefs aus der Miliz, dann muss man nicht mehr über Themen wie anzustrebendes Technologieniveau oder Unterfinanzierung streiten: Dann sind wir am Ende. Der Mensch ist die entscheidende Ressource, ob Soldat, Unteroffizier oder Offizier. Von den ehemaligen Zentralschulen bis zur heutigen HKA hat man intensiv in die Kaderausbildung investiert, sie zu einem Gütesiegel entwickelt und den Kampf um die Besten aufgenommen.

Michael Arnold, Redaktor ASMZ

Seit 1819 gibt es in der Schweizer Armee sogenannte Zentralschulen. Kein Geringerer als der spätere General Guillome Henri Dufour gehörte in Thun zu den Gründervätern. Die Idee, eine einheitliche und effiziente Führungsausbildung unter einem



Divisionär Kurt Lipp
Kdt ZS 1990–1995,
Vater des AAL.

len, ist es zu verdanken, dass Ende 1994 nach einem vorübergehenden Kommandostandort am Eigerplatz in Bern am Standort Luzern eine neue Ära eingeleitet werden konnte. Wovon General Dufour noch träumte, wovor er als kommandierender General gegen den Sonderbund 1847 vielleicht noch zurückgeschreckt wäre, trat nun ein: Das Armee-Ausbildungszentrum Luzern (AAL) wurde aus der Taufe gehoben und sollte inskünftig die wahlweise an verschiedenen Orten stattfindenden Lehrgänge aufnehmen.

Der Kommandant ZS führte in der ehemaligen Infanteriekaserne noch vor dem anstehenden Umbau Lehrgänge durch, um Flagge zu zeigen. Das Kommando richtete er vorübergehend im Flug-

zeugwerk Emmen ein. Als Herausgeber der «Taktischen Führung 95» unterrichtete er in den wichtigsten Lehrgängen selber, prägte die Offiziere mit seiner Erfahrung und setzte sich kompromisslos für das Training auf dem Führungssimulator 95 ein, ohne je auf den Dufour'schen Coup d'oeil d'officier im Gelände zu verzichten.

Nebenbei wurden die ersten Kurse für zivile Führungskräfte angeboten, um den KMUs, die 80 % der Milizkader stellten, etwas zurück zu geben. Der Pioniergeist beflogelte auch den Lehrkörper, dem neue Lehrmittel wie der Taktiktrainer zur Verfügung standen. Die Chance, den Milizkader eine moderne, zielgerichtete Ausbildung mit starker Betonung der unité de doctrine zu geben, wurde also erfolgreich ergriffen.

Umbauphase AAL 1997–1999

1997–1999 musste wegen des Umbaus am AAL in Provisorien gelebt werden. Eine Zeit, die viele kreative Kräfte freisetzte.

Als Divisionär Alfred Roulier 1996 die mit EMD 95 umbenannten Stabs- und Kommandantenschulen (SKS) übernahm, hatte eine Persönlichkeit das Sagen, für die sich, aus der Miliz stammend und an unternehmerische Herausforderungen gewöhnt, auch andere Fragen stellten als bisher: Was kostet eine Unterrichtsstunde, was ein Lehrgang, was tun wir, wenn wir mit weniger Ressourcen unsere Leistungen erbringen müssen, wie nehmen wir die Qualitätssicherung wahr, wie entwickeln wir uns als Unternehmen weiter?

Ein Qualitätsmanagement wurde in der Folge auf die Beine gestellt, das bis heute nachwirkt.

Der Gedanke, dass teilstreitkräfteübergreifend, d. h. mit verbesserter Integration der Luftwaffe, ausgebildet werden müsse, kam zum Durchbruch. Die Unterstellung der Eliteschule der Generalstabskurse war der nächste Schritt auf dem Weg zu einer Ausbildung der höheren Kader aus einer Hand. Doch mehr als dies warf die berechtigte Meinung des Kommandanten SKS Wellen, dass die Armee gegen einen «weltmeisterlichen Gegner» praktisch chancenlos wäre. Der Kalte Krieg war nun zu Ende – und mit ihm die Vorstellung unserer Kampfführung aus der Ära der Armee 61. Das haben viele, auch die auszubildenden Kader, anfänglich erst langsam begriffen. Der Weg aus starren Schematas, die der Dynamik des modernen Gefechtsfeldes nicht mehr gewachsen waren, wurde von der «Kaderschmiede» der Armee intellektuell vorgezeichnet.

Kooperationen mit Hochschulen (Beispiel):

Mit der Universität Luzern wird seit 2008 gemeinsam ein Blockseminar über «Moderne Kriege und ihre Erscheinungsformen – die Rolle von Streitkräften» abgehalten. Es ist offen für Studenten aller Fakultäten, die dafür Credits erhalten. Entwickelt wurde es mit dem Kommando HKA, das nebst den Universitätsprofessoren selber inhaltliche Teile bestreitet und die Durchführung im Rahmen der Generalstabskurse I und II sicherstellt.

Bezug des AAL Ende 1999

Mit dem Kommandowechsel zu Divisionär Jean-Pierre Badet Mitte 1999 wurde das Ende der umbaubedingten «Diaspora» der SKS eingeleitet. Der alte Wunsch, alles unter einem Dach zu haben, wurde Ende 1999 mit dem Bezug des neuen AAL erfüllt. Gleichzeitig nannte sich das Kommando SKS neu Kommando AAL. Eine nie zuvor gekannte Ausbauphase hatte begonnen, in der viel kreativer Spielraum bestand. Eine Zeit, die Massstäbe setzte für moderne Kooperationen und Innovationen.

Die unter seinem Vorgänger bereits ausgebauten Basisleistungen in Bezug auf Doktrin und Lehrmittel wurden weiter ausgebaut und mit dem Element Ausbildungssteuerung ergänzt. Erstmals wurde ein zentraler Stoffplan für die über 20 Lehrgänge geschaffen und in einem Prozess festgelegt, wie daraus die einzelnen Lehrpläne abzuleiten sind. Ebenso galt es, die Anschlussstellen zu den Ausbildungspartnern in Heer, Luftwaffe usw. zu definieren.

Der Zunahme der Systematik in der Lehre entsprachen die Bemühungen, in der Bildungslandschaft Partner zu finden. So brachte sich das Kommando AAL in den Campus rund um die neue Universität Luzern und später in den Bereich der neuformierten Fachhochschulen ein. Jährliche Weiterausbildungsangebote am AAL wurden mit Erfolg für ein breiteres Publikum geöffnet.

Gründung der HKA auf 1.1.04

Divisionär Ulrich Zwygart als neuer Kommandant hatte die Aufgabe, ab Mitte 2003 aus dem Kommando AAL mit vielen direktunterstellten Lehrgängen, der Generalstabsschule sowie dem Taktischen Trainingszentrum eine Organisation zu schmieden, zu der neu auch die Militärakademie an der ETH Zürich sowie die Berufsunteroffiziersschule in Herisau gehörten. Dabei wurden verschiedene Lehrgänge auf Truppenkörperstufe in eine neugebildete Zentralschule zusammengefasst. Der Umbau gemäss Armee XXI war vollzogen.

Zum ersten Mal wurden nun die grossen Miliz-Kaderschulen sowie die beiden Schulen des militärischen Berufspersonals aus einer Hand geführt. Synergien konnten zudem gewonnen werden, indem die Generalstabsschule 2007 das Taktische Trainingszentrum und somit die Stabsausbildung Stufe Grosser Verband integral

übernahm. Der Führungssimulator wurde weiter entwickelt und bietet heute Übungen im gesamten Einsatzspektrum der Armee an.



Das Armee-Ausbildungszentrum Luzern, Standort des Kommandos HKA, der Zentralschule sowie der Generalstabsschule (Kriens).

Foto: HKA.

Auch die Kooperationen mit verschiedenen Hochschulen betreffend Anerkennung der militärischen Führungsausbildung konnte einen entscheidenden Schritt voran getrieben werden. Gebremst wurde der Elan allerdings durch sich abzeichnende Abbaumassnahmen.

Die HKA: kein Auslaufmodell!

Da würde sich wohl nicht nur General Dufour im Grab umdrehen. Generationen hochverdienter Militärs haben immer die zentrale Ausbildung der höheren Kader der Armee gefordert. Der heutige Kommandant HKA, Divisionär Marco Cantieni, vertritt die nachvollziehbare Auffassung, dass das endlich Erreichte von grossem Vorteil nicht nur für die Milizkader, sondern auch für die Berufskader der Armee sei.

Die zahlreichen Herausforderungen einer modernen Kaderausbildung der Armee können nur gemeinsam bewältigt werden. Milizkader ohne Hilfestellung einer gezielt ausgebildeten, starken Berufskomponente sind für eine effiziente Ausbildung so wenig vorstellbar, wie ein einseitiger Fokus auf die Berufskader. Die Armee ist eben eine einmalige Mischung aus Miliz, Berufskadern sowie zivilen Angestellten für bestimmte Aufgaben. Nicht zu vergessen die militärwissenschaftliche Forschung, ohne die Fortschritte in vielen Bereichen der Armee erst gar nicht denkbar wären. Die Bildung der HKA war auch im Sinne nützlicher Kooperationen in der Bildungslandschaft Schweiz (Anerkennung der militärischen Führungsausbildung) ein geschickter Schachzug – ein Modell mit Zukunft.

Fazit

Die Führungsausbildung der höheren Armeekader hat seit 1994 gewonnen an

- Qualität durch inhaltlich und methodisch abgestimmte Lehrpläne
- Qualität der gesamten Ausbildungsinfrastruktur
- Effizienz durch den Einsatz moderner Ausbildungstechnologien
- Anerkennung in der zivilen Bildungslandschaft durch Anrechnungsmodelle
- Akzeptanz durch Methoden der modernen Erwachsenenbildung
- Verantwortung durch die verstärkte Vermittlung der Werte des Dienstreglements
- Methodik im Sinne von ausgefeilten Führungsprozessen.

Zu kämpfen hat die HKA allerdings mit

- wiederholten Abbaumassnahmen
- der ausreichenden Ressourcierung des Lehrkörpers und von Fachkräften
- der künftigen Sicherung des hohen Qualitätsstandes
- dem ausreichenden Nachwuchs an Berufsmilitärs
- dem Kadernachwuchs der Miliz generell (von der HKA nur beschränkt beeinflussbar).

Man kann aus dem Werdegang von der alten ZS zur heutigen HKA unschwer erkennen, dass sich die zentrale «Kaderschmiede» der Armee nicht nur als Ausbildungsstätte für höhere Kader und Berufsmilitärs bewährt hat, sondern auch als Bindeglied zu Wissenschaft, Bildung und Wirtschaft. Im Kampf um die von der Armee benötigten Kader, die auch von der Wirtschaft beansprucht werden, hat sie folgende

Trümpfe in der Hand:

- Hervorragende Führungsausbildung ist begehrte.
- Weitere Anreize auf dem Feld der Anerkennung dieser Kompetenzen in zivilen Bildungsgängen sind im Aufbau.
- Die zentrale Ressource der Berufsmilitärs, die für die Ausbildung unverzichtbar sind, kann direkt beeinflusst werden.
- Es besteht ein bestens funktionierendes Zentrum in Luzern, verwurzelt in der Region und mit einer schlanken Struktur versehen.

Alles Gründe, an der Weiterführung dieser Erfolgsgeschichte zu arbeiten. Eine insbesondere auch aus Sicht der Miliz notwendige und dankbare Aufgabe. ■