

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 182 (2016)

**Heft:** 5

**Artikel:** Zentralschule : Qualität aus Leidenschaft!

**Autor:** Keller, Daniel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-587065>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 16.03.2025

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

# Zentralschule: Qualität aus Leidenschaft!

**Unsere Milizarmee benötigt erfolgreiche Führungskräfte: Männer und Frauen, die Entscheidungen treffen und ihre Truppe zum festgelegten Ziel führen. Zusammen mit der Generalstabsschule bleibt die Zentralschule die wichtigste Ausbildungsstätte solcher Führungspersönlichkeiten für unsere Einheiten, Truppenkörper sowie der grossen Verbände. Jedoch muss das Angebot an Lehrgängen der Nachfrage entsprechen, ebenso wie die Inhalte den aktuellen methodischen und taktischen Anforderungen gerecht werden. Parallel dazu muss der Ressourceneinsatz optimiert werden, um auch langfristig die gleiche Qualität zu gewährleisten.**

Daniel Keller

Die Qualität einer Milizarmee bemisst sich in erster Linie an derjenigen ihrer Kader. Die ersten Versuche zur Gründung einer zentralen Militärschule in unserem Land datieren in die Zeit der Helvetischen Republik (1789–1803). Die Niederlage gegen die französischen Invasoren belegt einmal mehr die unzureichende Ausbildung von Offizieren und Stäben: Die napoleonische Ära verleiht der Kunst der Kriegsführung eine neue Dimension. Den helvetischen Offizieren wurde bewusst, welche entscheidende Rolle eine solide militärische Ausbildung spielt<sup>1</sup>.

Nachdem sie 1817 erstmals im Militärgesetz skizziert worden war, eröffnete Oberst Rudolf von Luternau im Jahr 1819 die «Eidgenössische Central-Militärschule» in Thun<sup>2</sup>. Ziel war es dabei, das Verständnis der Taktik zu vereinheitlichen, aus Bernern, Thurgauern, Genfern usw. «Schweizer» zu machen und ihnen auf natürliche Weise die Grundsätze des Gefechts der verbundenen Waffen zu vermitteln und dieses einzuüben.<sup>3</sup> ... Nun sind fast zwei Jahrhunderte vergangen, in denen die Zentralschule mit ihren zahlreichen Organisationen und unter verschiedenen Namen die Kommandanten und Stabsoffiziere formt, die unsere Armee braucht. Echte Führungspersönlichkeiten, tapfer und mutig, systematisch in ihrer Entscheidungsfindung und beharrlich auf dem Weg zum einmal festgelegten Ziel.

Wir sind stolz auf dieses Erbe und pflegen es mit Umsicht. Wenn die Zentralschule fast zwei Jahrhunderte später ihre ursprüngliche Aufgabe immer noch erfolgreich weiterführt, dann deshalb, weil sie sich stets an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen konnte. Heute bietet sie beispielsweise erfolgreich Kommu-

nikations- und Managementkurse für zivile Führungskräfte an. Nun steht die Zentralschule wieder vor einer notwendigen Anpassung.

In den folgenden Abschnitten möchten wir Ihnen einen kurzen Überblick über die wichtigsten Herausforderungen bieten, auf die wir eine möglichst pragmatische Antwort finden müssen, wobei wir ebenso die verfügbaren Ressourcen sowie den abzudeckenden Bedarf berücksichtigen. Auch wenn noch nicht alle Details geklärt sind, lüften wir den Schleier über die zukünftige Gestaltung der Zentralschule.

## Mehr und besser für unsere Miliz: «Ansprüche» und «Realitäten» in Einklang bringen

Unser Ausbildungsmodell ist heute in mancher Hinsicht uneinheitlich. Damit die Ausbildung einheitlich und in optimaler Form erfolgt, muss sie logisch vermittelt werden: Grundlagen, Technik und Gesamtbild. Dies wollen wir zukünftig systematisch gewährleisten. Dieses Modell kommt zudem in der ganzen Armee zum Einsatz: Allgemeine Grundausbildung (AGA), dann fachbezogene Grund-

ausbildung (FGA) und schliesslich Verbandsausbildung (VBA).

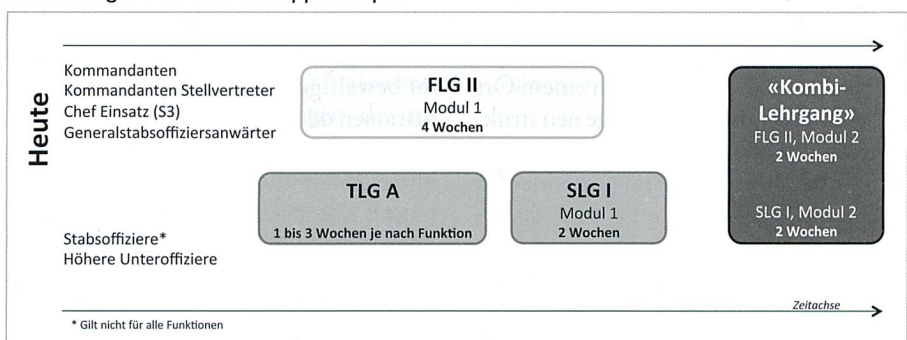
Hinzu kommt, dass unser Angebot quantitativ nicht mehr ausreicht. Bestimmte Lehrgänge werden lediglich einmal pro Jahr angeboten, sodass zu viele Offiziere ihre Funktion nicht ausüben, oder nicht wie von den Kommandanten der grossen Verbände geplant, befördert werden können, weil sie den in ihrer Laufbahn vorgesehenen Lehrgang nicht absolvieren konnten. Dadurch bleiben in den Stäben Stellen vakant.

Schliesslich sorgt die heutige Aufteilung zwischen den verschiedenen Lehrgängen sowie ihrer Abfolge «fachlich → allgemein → gesamt» für zu viele Überschneidungen.

Unser neuer Führungslehrgang Truppenkörper (FLG Trp Kö) wird daher die bisherigen Führungslehrgänge II (FLG II), die Stabslehrgänge I (SLG I) sowie die verschiedenen Technischen Lehrgänge A (TLG A) ersetzen. Die Dauer beträgt 5 Wochen<sup>4</sup> anstelle der bisherigen 6 beziehungsweise 5–7 Wochen; dies kommt auch der Privatwirtschaft und den öffentlichen Haushalten zugute. Zudem wird der FLG Trp Kö mindestens drei Mal pro Jahr angeboten. Nach der Grundausbildung ist eine Aufteilung (2 Wochen – 3 Wochen) möglich.

Entsprechend wird der Führungslehrgang I (FLG I) für zukünftige Einheits-

### Allgemeine Struktur der aktuellen Ausbildung auf der Ebene Truppenkörper.







## Der neue einheitliche Lehrgang an der Zentralschule, um auf die Stufe Truppenkörper zu gelangen. Grafiken: Kdo ZS

kommandanten in FLG Einheit umbenannt. Die Dauer bleibt unverändert (4 Wochen). Er wird jedoch nicht mehr in Bern, sondern in Luzern stattfinden.

Mit der WEA entfällt der zentrale Offizierslehrgang (Of LG). Die Gesamtverantwortung für die Grundausbildung der Subalternoffiziere geht wieder an die Lehrverbände (LVb).

Die Zentralschule bündelt also ihre Aktivitäten am Armee-Ausbildungszentrum in Luzern (AAL), wo durch den Aufbau der neuen Lehrgänge Überschneidungen vermieden und die Ergebnisse optimiert werden können. Diese Umstellungen betreffen vor allem auch das Lehrpersonal.

### Das Lehrpersonal: Der Schlüssel zum Ganzen

Bereits in den Fünfzigerjahren stellte der Kommandant der Zentralschule<sup>5</sup> fest, «dass alle Schulen immer wieder vor dem gleichen Problem stehen: Es fehlt an Lehrpersonal. Wenn die Zentralschule ein gewisses Niveau gewährleisten soll, muss der Kommandant über eine ausreichende Anzahl an Gruppenchefs verfügen, die unter den Besten ausgewählt werden.»<sup>6</sup> Daran hat sich nichts geändert.

Die Ressourcen werden knapper, und es ist keine Trendwende zu erkennen. Die Zentralschule muss ihre Vollzeitäquivalente um rund 40% abbauen. Indem wir Bern als Standort aufgeben (Of LG, FLG I, MIKA), unsere Aktivitäten an einem Ort bündeln und unsere Lehrgänge neu strukturieren, optimieren wir die Personalplanung und -führung. Zudem können in Querschnittsbereichen erhebliche Synergien genutzt werden.

Durch die Schaffung eines Pools polyvalenter Gruppenchefs, die jeweils ihre fachlichen (Waffen, Berufs- und Milizer-

fahrung) und persönlichen (Kultur, Sprache, persönliche Erfahrungen) Kenntnisse einbringen, werden wir in der Vermittlung der militärischen Führungsprozesse auf allen Stufen, für die wir zuständig sind, eine einheitlichere Ausbildung gewährleisten können. Die Ausbildung eines zukünftigen Unterstabschefs für den Nachrichtendienst einer Territorialdivision oder einer Einsatzbrigade verlangt natürlich andere Kenntnisse als die Ausbildung eines zukünftigen Einheitskommandanten. Der Pool wird deshalb entsprechend dem Ausbildungsbedarf und den Qualitätsvorgaben gespeist. Die Gruppenchefs werden in Luzern nach einem sorgfältig definierten Profil und Laufbahnplan verpflichtet, nicht nach deren Verfügbarkeit. Dies ist eine Frage der Loyalität gegenüber unseren Berufsoffizieren. Diese Massnahmen müssen ein zahlenmässig ausreichendes und qualitativ exzellentes Personal gewährleisten. Das sind wir unserer Miliz schuldig!

### Den Erfolg konsolidieren: Das Kommando MIKA als Referenz

Das Kommando Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung (bekannt als MIKA) steht unter der Leitung von Oberst i GSt Thomas Keller. Auch zukünftig wird das Hauptaugenmerk darin liegen, den Miliz- und Berufskadern die Kommunikationskompetenz zu vermitteln, die sie im Rahmen ihrer Führungsaufgaben benötigen. Ob es gilt, angehende Offiziere in den Grundlagen der interpersonellen Kommunikation, angehende Einheitskommandanten im bewältigen schwieriger Gesprächssituationen oder angehende Schulkommandanten in der Krisenkommunikation zu unterrichten – MIKA nimmt seinen Auftrag als Kompetenzzentrum ernst und gewährleistet weiterhin die gesamte Ausbildung (Methode, Inhalt und Organisation) aus einer Hand – und zwar auf höchstem Niveau!

### Praxisbezug als zentrales methodisches Prinzip

Die Lehrer legen besonderen Wert auf die praktische Anwendung; die Vermittlung der theoretischen Grundlagen beschränkt sich auf das Notwendigste. So üben die Teilnehmer die Zusammenarbeit mit den Medien, indem sie sich beim Kommando MIKA vor der Kamera – im Scheinwerferlicht – beweisen und vor allem die Fragen echter Journalisten beantworten müssen. Da muss alles stimmen! MIKA verfügt über einen spezialisierten Milizstab. Bei den Ausbildern handelt es sich um technisch versierte Kommunikationsexperten mit solider Methodenkenntnis. Für die Vermittlung spezifischer Inhalte verstärken wir unser Team bei Bedarf um externe Spezialisten aus Lehre und Praxis.

Die Kommunikationsausbildung aller Führungskräfte unserer Armee sowie der internationalen Teilnehmer im Rahmen des NATO-Programms «Partnerschaft für den Frieden» und der Mitarbeitenden des Bundesamts für Bevölkerungsschutz, macht rund 75% unserer gesamten Aktivitäten aus.

Auch zukünftig werden wir unsere Methoden- und Fachkompetenz für die Kommunikationsausbildung externer Instanzen zur Verfügung stellen. Die sechs jährlichen Kurse «TRANSFER – Kommunikation und Führung» ermöglichen es den Teilnehmern der Bundes- und Kantonsverwaltungen, den Geheimnissen der Krisenkommunikation auf den Grund zu gehen und sich entsprechende Fähigkeiten anzueignen. Den Milizoffizieren steht es weiterhin offen, dieselben Kurse im Rahmen der anrechenbaren Dienste zu belegen – eine einmalige Gelegenheit, an sich zu arbeiten! Im Übrigen kann im Rahmen der Kurse «TRANSFER – Kommunikation und Führung» ein CAS<sup>7</sup> in Krisenkommunikation (15 ECTS-Punkte) erworben werden. Die Qualität der militärischen Ausbildung wird somit in der gesamten schweizerischen Ausbildungslandschaft anerkannt. In diesem Zusammenhang arbeiten wir derzeit intensiv an einer Ausweitung der Anerkennung auf allen Bereichen der Lehrgänge und Kurse der Zentralschule.

Die TRANSFER-Kurse zur Entscheidungsfindung bilden auch weiterhin das dritte wichtige Produkt im Portfolio vom Kommando MIKA. Führen in Krisensituationen bedeutet auch: Rechtzeitig brauchbare Entscheidungen treffen und



für deren Umsetzung sorgen können. Als Kompetenzzentrum für die Führungsausbildung auf Stufe Truppenkörper fördert die Zentralschule diese Fähigkeit in allen Lehrgängen auf praktische und möglichst realitätsnahe Weise. Das Kommando MIKA steht auch für Dritte offen. In den drei angebotenen Kursen werden die Teilnehmer systematisch und progressiv darin geschult, Führungsaufgaben wahrzunehmen und Techniken der Stabsarbeit anzuwenden, von der Lageverfolgung bis hin zur Aktionsplanung. Natürlich werden die jeweiligen Übungsinhalte an den Bedürfnissen des Kundenunternehmens ausgerichtet. Bei den Kursteilnehmern handelt es sich um Angehörige kleiner und mittelgrosser Betriebe, grosser Unternehmen oder auch der Bundesverwaltung.

Das Kommando MIKA bietet Privatunternehmen ausserdem die Integration von zwei- bis dreitägigen «massgeschneiderten» Kursen an. Nach Meinung der Teilnehmer besteht der Höhepunkt der Ausbildung in der Abschlussübung, bei der die unternehmenseigenen Prozesse zur Krisenbewältigung anhand eigens erstellter Szenarien getestet werden. Da die Zentralschule über ein umfangreiches Know-how verfügt, was die Gestaltung und Durchführung solcher Übungen angeht, kann das Kommando MIKA dem Kunden ein Ausbildungskonzept präsentieren, das vom Erstgespräch bis zum Abschlussbriefing methodisch zusammenhängt. Zahlreiche Kunden wie die SWISSCOM, der Genfer Flughafen oder FRANKE bestätigen regelmässig die Qualität der Methode wie auch des militärischen Lehrpersonals.

In Zukunft wird das Kommando MIKA sein Angebot konsolidiert und seine Anerkennung über den militärischen Mikrokosmos hinaus weiter ausgebaut haben. Die Instruktion der Offiziersanwärter, die von nun an in den Lehrverbänden dezentralisiert wird, erfordert eine sehr effiziente Verteilung der gemeinsamen Ressourcen (Personal, Material). Eines ist aber gewiss: Das Kommando MIKA wird stets eine Ausbildung für Praktiker durch Praktiker anbieten.

### Wissenschaftliche Anerkennung der militärischen Führungslahrgänge

Parallel zu den seit 1995 durchgeführten Reformen hat auch die Entwicklung des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gefüges dazu geführt, dass die einst so enge Bindung zwischen Armee und Wirt-

schaft schwächer geworden ist. Die politischen Verantwortungsträger haben deshalb Massnahmen gefordert, um die Karriere in der Armee wieder attraktiver zu machen. Ergebnis ist die Anerkennung bestimmter militärischer Führungslahrgänge in Form von ECTS-Punkten<sup>8</sup>. Die unter der Ägide von Michael Arnold<sup>9</sup> vereinbarte Partnerschaft mit den Hochschulen trägt ebenfalls dazu bei, die Vorurteile gegenüber der Armee abzubauen und ihren Stellenwert als einziger anerkannter Anbieter praktischer Führungsausbildung zu stärken. Andererseits können über diese Partnerschaft gemeinsame Interessen verteidigt werden wie etwa bei der Talent-suche.

Seit 2007 besteht eine offizielle Zusammenarbeit zwischen der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA) und den Hochschulen (Fachhochschulen und Universitäten). Anfangs beteiligten sich nur praxis- und wirtschaftsorientierte Hochschulen an dieser Kooperation; inzwischen haben sich zahlreiche Universitäten dem Programm angeschlossen. Darüber hinaus können die Punkte nicht nur im Bereich der Weiterbildung, sondern auch im Grundstudium (Bachelor) angerechnet werden. Der Offizier beziehungsweise Studierende legt der Studiengangleitung die Bescheinigung über den militärischen Führungslahrgang vor (Zeugnis, Schlussqualifikation usw.). Die Studiengangleitung entscheidet entsprechend der Vereinbarung mit der HKA über die Zahl der angerechneten ECTS-Punkte.

In der Westschweiz ist die Zusammenarbeit noch sehr begrenzt. Ganz im Gegensatz zur Deutschschweiz und zum Tessin konnte mit Ausnahme der Universität Neuenburg noch keine Kooperationspartnerschaft abgeschlossen werden. Bis 2017 soll das Angebot jedoch verbessert werden.

### Fazit

Die Zukunft hält noch einige Überraschungen bereit. Wenn wir uns aber nicht so rasch wie möglich an den aktuellen Bedarf und die absehbaren Realitäten anpassen, schaden wir in erheblicher und unverantwortlicher Weise denjenigen, die uns nachfolgen.

Wir werden deshalb die Struktur und die Architektur der Lehrgänge anpassen, um einerseits den Bedürfnissen der Teilnehmer und andererseits den methodischen beziehungsweise quantitativen Umständen Rechnung zu tragen;

- Wir werden deshalb unsere Ressourcen bündeln, um die Qualität der Ausbildung zu steigern und die Dienstleistungsangebote auszubauen;
- Wir werden deshalb die erzielten Erfolge bewahren, sichern und weiterentwickeln;
- Wir werden deshalb unsere Bemühungen zur wissenschaftlichen Anerkennung der militärischen Führungslahrgänge verstärken.

Getreu unserem Motto – dem Kompass der Zentralschule – sind wir «Nahe an der Zukunft». Dennoch bleiben wir «Hart an der Realität»: Absolute Priorität haben bei uns unverändert die Teilnehmer. Wir bieten auch in Zukunft «Qualität aus Leidenschaft»!

- 1 Beck, Roland. «Die Gründungszeit (1819–1874).» Kaderschmiede – Kaderschule, von der Eidgenössischen Central-Militärschule zu den Stabs- und Kommandantenschulen in Luzern 1819–1995, Bern 1994.
- 2 Senn, Hans. «Militärische Schulen.» Historisches Lexikon der Schweiz, 2012. <http://www.hls-dhs.ch/textes/d/D24638.php> (letzter Aufruf am 07.09.2015).
- 3 Lipp, Kurt. «Vorwort des Kommandanten der Zentralschulen.» Kaderschmiede – Kaderschule, von der Eidgenössischen Central-Militärschule zu den Stabs- und Kommandantenschulen in Luzern 1819–1995, Bern 1994.
- 4 Allgemein fünf Wochen. Bestimmte Funktionen nehmen nur an den ersten beiden Wochen teil.
- 5 Oberst i Gst Jacques Boissier, 1956 zum Divisionär ernannt.
- 6 Haffner, Andreas. «Die Neuzeit (1945–1994).» Kaderschmiede – Kaderschule, von der Eidgenössischen Central-Militärschule zu den Stabs- und Kommandantenschulen in Luzern 1819–1995, Bern 1994.
- 7 Certificate of advanced studies. Für weitere Informationen: <http://www.vtg.admin.ch/internet/vtg/fr/home/schweizerarmee/organisation/hkaneu/zentralschule/mika.html>
- 8 Das Europäische System zur Anrechnung von Studienleistungen (ECTS) erleichtert die Anerkennung, Übertragung und Ansammlung von Leistungen. Das System ist auf die einzelnen Studierenden ausgerichtet und stützt sich auf den Arbeitsaufwand, der geleistet werden muss, um die Ziele einer Lerneinheit zu erreichen.
- 9 Michael Arnold ist Leiter der Doktrinstelle bei der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA). Er ist verantwortlich für die Ausbildungssteuerung und leitet das Projekt «Anerkennung der Führungsausbildung».



Brigadier  
Daniel Keller  
Kommandant  
Zentralschule  
6000 Luzern