

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 186 (2020)

**Heft:** 3

**Artikel:** Jubiläum 200 Jahre ZS/HKA : Abschluss und Ausblick

**Autor:** Arnold, Michael

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-880739>

### **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>**

# Jubiläum 200 Jahre ZS/HKA: Abschluss und Ausblick

**Für die Zentralschule bzw. die HKA war 2019 ein Jubiläumsjahr. Die «Kaderschmiede» unserer Armee feierte ihr 200-jähriges Bestehen. Acht Veranstaltungen und dreizehn Kapitel des historischen Jubiläumsreiseführers erinnerten an Bedeutung und Wert dieser einzigartigen Institutionen. Anfang Dezember setzte der 16. Traditionsanlass seit Bestehen der HKA den Schlusspunkt – mit einem Blick in die Zukunft.**

Michael Arnold, Stv. Chefredaktor ASMZ

Die ASMZ berichtete seit Anfang 2019 von den Veranstaltungen. Eingeraht durch die Traditionsanlässe HKA 2018 und 2019, brachten sich Zentralschule, Generalstabsschule, Militärakademie an der ETH Zürich, Berufsunteroffiziersschule der Armee und Operative Schulung würdig in die Darstellung der gemeinsamen Erfolgsgeschichte ein. Die gleichzeitige 200-Jahr-Feier des Waffenplatzes Thun führte den Ort vor Augen, wo 1819 alles begann. Der lange Weg war nicht immer einfach: schwierige Gründungszeit, einschneidende Transformationszwänge, bedrohliche Jahre, Zeiten der Bewährung, Sorgen um die künftige Sicherheit. Die verschiedenen Institutionen stehen heute solide da, ja sie gingen und gehen weiterhin gestärkt ihren Weg, wie nachfolgend dargestellt wird.

## Vermächtnis bewahren – der rote Faden

### Gemeinsame Wurzeln

Es gab handfeste Beweggründe dafür, 1819 in Thun eine eidgenössische Kaderschmiede zu gründen. Der spätere General Guillaume Henri Dufour gilt als deren Spiritus Rector und wichtigste historische Bezugsperson aller Schweizer Militärschulen. Damals wurden in Thun nicht nur Offiziere, sondern auch Unteroffiziere, teilweise auch Generalstabsoffiziere und selbst Instrukturen ausgebildet. Diesen Kosmos finden wir erst ab 2004 in der HKA wieder. Die HKA bündelte die vier eingangs erwähnten Institutionen neu. 2012 kam die Operative Schulung dazu; damit ergab sich die ganze Spannweite der Führungsausbildung über alle Ebenen. Die «Renaissance» der Eidgenössischen Central-Militärschule war auch

Verpflichtung: Denn der Wert der Armee bemisst sich nach wie vor an jenem der Kader, die sie führen – in guten und schlechten Tagen.

### Institution

Am Anfang stand die Einsicht, zur Behebung von Mängeln, zur Festigung der Miliz und zur Weiterentwicklung der Führung eine zentrale Ausbildungsstätte zu gründen. Auftrag, Mittel und Kompetenzen waren kaum je im Gleichgewicht. Es galt, das Beste daraus zu machen. Zu reden gaben auch immer die strukturelle Eingliederung, die Infrastruktur und oft die Standorte. Die anzustrebende Zentralisierung wurde nach der frühen Thunerzeit und der folgenden, langen «Diaspora» eigentlich erst mit dem Armee-Ausbildungszentrum Luzern ab 1999 bzw. der

Höheren Kaderausbildung der Armee ab 2004 Realität. Die «Rückstufung» unter ein neues Kommando Ausbildung seit 2018 kann als Chance gesehen werden, die Ausbildung insgesamt zu stärken.

### Kommandanten

Hierarchische Systeme stehen und fallen mit dem Wirken ihrer Chefs, auch in der Ausbildung. Gute Kommandanten prägten immer wieder ihre Kaderschulen und brachten sie inhaltlich und methodisch weiter. Dabei liessen und lassen sich fast alle Register ziehen: relative Unabhängigkeit, militärische Kompetenz und grosse Erfahrung. Kombiniert mit Initiative, Weitblick und dem *feu sacré* des begabten Ausbilders und menschenorientierten Erziehers ergeben sich auch in Zukunft fast ungeahnte Chancen.

## Historischer Reiseführer

Zum Jubiläum sollte etwas Bleibendes geschaffen werden. Nachdem mit den Büchern «Kaderschmiede – Kaderschule» (1994) und «Führen lernen in der Armee» (2013) viel Vorarbeit geleistet wurde, konnte gut abgesichert etwas Neues gewagt werden. Der historische Reiseführer bot die chronologische und inhaltliche Klammer im Jubiläumsjahr. Er zeichnet die Geschichte der Höheren Kaderausbildung der Armee seit der Gründung der Eidgenössischen Central-Militärschule von 1819 auf. Die dreizehn Kapitel erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sollen alle Interessierten auf eine spannende Zeitreise mitnehmen – und allenfalls zum Weiterlesen anregen. In Dankbarkeit allen gegenüber, die in den vergangenen 200 Jahren als Kader für unsere Armee gedient haben, die diese ausgebildet und weitergebracht haben. Eine im Grunde genommen glückliche Geschichte. Sie verpflichtet uns alle: Es gibt keine Zukunft in Sicherheit



Vielfalt in der Einheit.

Bild: HKA

und Wohlstand ohne den Einsatz aller – insbesondere auch in Form unserer letzten Reserve, der Armee. (Elektronisch verfügbar unter [www.armee.ch/200-jahre-zs](http://www.armee.ch/200-jahre-zs)).



Traditionsanlass HKA 2019: Abschluss der historischen Reise durch 200 Jahre ZS/HKA. Reiseführerkapitel an der Wand. Bild: HKA

**Lehrkörper**

Tüchtige Berufsmilitärs als Lehrer und Ratgeber bedeuteten immer das wichtigste Standbein im Unterricht. Zur «Equipe» der Zentralschule bzw. Generalstabsschule zu gehören, war jederzeit eine Auszeichnung – aber auch eine Aufforderung dazu, sich ganz und gar für die Ausbildung der Kader einzusetzen. Zusammen mit den zivilen Mitarbeitenden in Schlüsselchancen ergibt sich auch heute ein kaum zu unterschätzendes Potenzial an Expertise, das es zu nutzen und weiterzuentwickeln gilt.

**Lehrinhalte**

Militärische Führung war nie auf ein paar wenige Ausbildungsinhalte zu reduzieren. Doch die inhaltliche Fülle muss bis heute für die Kurzlehrgänge der Milizarmee auf einige Schwergewichte beschränkt werden. Zusammen mit genügend Führungspraxis und einer allfälligen einsatzbezogenen Weiterausbildung ergibt sich daraus nach wie vor ein gutes Resultat an Führungskompetenzen. Eine wichtige Voraussetzung bleibt: Die Kaderausbildung folgt armeeweiten Vorgaben, welche Koordination, *unité de doctrine* und Weiterentwicklung regeln.

**Lehrmethoden**

Die Art und Weise von Unterricht und Lernen kann für den Erfolg der Kaderausbildung entscheidend sein. Der Grundsatz «Vormachen, Mitmachen, Nachmachen» hat sich bewährt und längst nicht ausgedient. Wichtig ist, die Methoden, wie sie die jeweils aktuelle Erwachsenenbildung kennt, auch in der Armee anzuwenden. Da steht die heutige Ausbildung im Vergleich zu früher viel besser da, man denke nur an das Training auf dem Führungssimulator und die Möglichkeiten des *Distance Learnings*.

**Milizkader**

Das hohe Potenzial einer Milizarmee mit «Bürgern in Uniform» ist von entscheidender Bedeutung für die Führung. Daraus die besten Kader für die Armee zu gewinnen, war stets eine grosse Herausforderung. Zur Selektion, Ausbildung und Möglichkeit für viel praktische Führungs-

---

**«Jeder ernsthafte militärische Dienst ist Erziehung, Heranziehung zur Fähigkeit, die soldatischen Pflichten zu erfüllen.»**

Divisionär Edgar Schumacher,  
Kdt Zentralschulen 1946–1947

---

erfahrung gilt es immer wieder Sorge zu tragen. Der Mehrwert der militärischen Führungsausbildung soll weiterhin hochgehalten werden.

**Verpflichtung leben – darum geht es**

**Führen ist vor allem Menschenführung**

Die militärische Kaderausbildung dient dem Ziel, Chefs auszubilden, die unter Einsatzbedingungen mit den ihnen anvertrauten Truppen Aufträge erfüllen können. Das ist in einer Armee von Wehrpflichtigen nicht immer einfach. Zur guten Führung braucht es nebst einigen theoretischen Grundlagen insbesondere die entscheidende Fähigkeit eines Chefs, Ziele zu formulieren, die Kräfte zu bündeln und willensstark selber voran zu gehen. Erfolg, der anerkannt wird, motiviert und stärkt den Teamgeist. Auf der Motivationsebene ist daher Führen im-

mer auch mit «Verführen» vermischt. Diese Fähigkeit hat viel mit der natürlichen Autorität des Chefs, seiner Ausstrahlung und seinem Vorbild zu tun. Man vertraut ihm, weil er vorlebt, was er verlangt, man folgt ihm, weil er es schaffen wird. Der Faktor Mensch bleibt entscheidend.

**Führen kann man lernen**

Die Führungskompetenz kennt viele Bereiche, die mit Wissen, Verstehen oder mit Methodik zu tun haben. Militärische Kenntnisse und Fähigkeiten, z.B. taktische Einsatzverfahren, sind unerlässlich. Hieraus schöpft die Ausbildungsstätte HKA ihre Existenzberechtigung. Der Ernst des Militärischen widerspricht jeder Form von Dilettantismus. Darin liegt eine echte Herausforderung für die Milizarmee – aber auch eine Chance für die Ausbildung. Keine Frage, wer je die Aufgabe erfasst, die Führungstätigkeiten begriffen, die Auftrags-taktik verstanden und den Mut zum Entscheiden nicht verloren hat, der hat schon eine entscheidende Strecke auf dem Weg zum erfolgreichen Chef zurückgelegt. Letztlich braucht die Truppe zur rechten Zeit einen klaren, machbaren Auftrag – und die Zeit zur Umsetzung.

**Führen ist auch eine Kunst**

Wahre Meisterschaft in der Führung erringen Armeen am ehesten dann, wenn sie sich im Kampf bewähren müssen. Leadership und Methodik allein garantieren noch keinen Erfolg. Die heikle Phase der Lösungs- und Entscheidungsfindung beruht auf der inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Aufgabe. Da ist Wissen, Erfahrung und Kreativität gefragt. Die Kunst liegt darin, nicht nur klug zu analysieren, sondern auch zu kombinieren und neue Wege zu beschreiten. Doch bekanntlich ist nichts so fragil wie ein Plan, nachdem der «erste Schuss» gefallen ist. Im Umgang mit der Friktion ist Führung erst recht gefragt. Da braucht es mutige und souveräne Chefs, die zu selbständigem Denken und Handeln befähigt sind

**Führen ist auch geistige Bewegung**

Geistige Wachsamkeit umfasst auch, sich auf die richtigen Kriege und Konflikte vorzubereiten. Es bereitet immer wieder Mühe, vom dem wegzukommen, was uns einmal den Schrecken eingejagt hat – und das dann kaum mehr hinterfragt werden darf. Die Kaderausbildung muss sich immer zurecht an gültige Führungs- und Einsatzvorschriften halten, denn Verfahrenssicherheit ist ein wesentlicher Eckpfei-

ler im militärischen Handeln. Doch darf man sich nicht darin erschöpfen, die gerade geltende Doktrin drillmässig auszubilden. Den Auszubildenden, die ja Teil der sich verändernden Gesellschaft sind, sollen auch der Horizont geöffnet und aktuelle Trends aufgezeigt werden. Unsere Stärke liegt in intelligenten Konzepten, auch unkonventionellen; dies gilt es zu nutzen.

### Zukunft gestalten – bleibende Wegmarken

#### Qualität über die Zeit

Die HKA kann seit 2004 auf eine Reihe von Qualitätszertifikaten zurückblicken. Damit ist auch die Vergleichbarkeit mit Hochschulen gegeben, die sich z.B. in der Anrechnung der militärischen Führungsausbildung in Studiengängen auszahlt. Zur Qualität als Ganzes gehören aber noch weit mehr Elemente: Wertekodex des Dienstreglements in der Führung, Ernsthaftigkeit in der Umsetzung von Aufträgen auch unter Einsatz des Lebens, Anpassungsfähigkeit an die wechselnden militärischen Erfordernisse und gesellschaftlich-politischen Gegebenheiten, Nutzung des Potenzials der Angehörigen der Miliz, Weiterentwicklung der Kaderausbildung inhaltlich, methodisch-didaktisch und organisatorisch. Dies ist über eine lange Zeit entstanden bzw. gelungen und trägt die HKA auch in Zukunft.

#### Was über den Tag hinaus Bestand hat

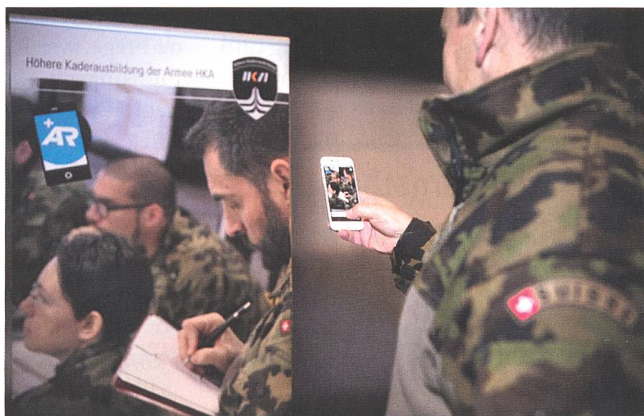
Führung und Führungsausbildung unterstehen nicht Fluktuationen wie in irgendeinem Tagesgeschäft. Es gibt bewährte Grundsätze, die in jeder Kaderausbildung vermittelt werden:

In der Führung steht der Mensch im Mittelpunkt, sei es als Untergebener oder als Vorgesetzter. Es gilt, ein gestecktes Ziel gemeinsam zu erreichen. Auftrags Erfüllung verlangt eine Lösungsidee, Organisation, Kommunikation und Bündelung der Kräfte. Die Tatkraft und Qualität des Chefs sind dabei entscheidend. Er denkt im grösseren Zusammenhang, kennt also

das System. Seine Anordnungen sind klar und einfach. Er übernimmt die Verantwortung, kann aber auch delegieren. Wo immer möglich führt er mit Zielvorgaben (Auftragstaktik) und hält sich bereit, Fiktionen vorzusehen und zu bewältigen. Sein Standort ist nahe bei der Truppe.

#### Führung in der Zukunft

Das vorhin beschriebene Bewährte gilt es also zu erhalten. Es reicht aber nicht aus, um die künftigen Herausforderungen zu bewältigen. Militärische Führung – wie die zivile ja auch – ist generell komplexer geworden. In der starken Vernetzung bedingt das Eine das Andere. Zudem kennt das hybride Konfliktszenario viele unterschiedliche Akteure und Bedrohungsfor-



Wissensmanagement und neue Lehr- und Lernformen prägen die Zukunft.

Bild: HKA

men, die nacheinander oder miteinander zivile Behörden und Armee herausfordern. Lageverfolgung und Entscheidungsprozesse haben sich beschleunigt. Führungs- und Informationssysteme unterstützen zunehmend, ersetzen aber selbst im digitalen Zeitalter Augenmass und Entscheidungsverantwortung von Menschen nicht. Damit müssen Kader umgehen können; die Kaderausbildung setzt sich konsequenterweise damit auseinander.

#### Kritische Erfolgsfaktoren

Geblichen sind im Wesentlichen vier Elemente, welche in der Kaderausbildung erfüllt werden müssen. Erstens: Die Kader aller Stufen werden glaubwürdig auf ihre Funktion vorbereitet. In der Kürze der Ausbildungszeit gelingt das nur mit hervorragenden, durchgängigen Ausbildungskonzepten und der Beschränkung auf das Wesentliche. Zweitens: Die Kader werden zukunftsgerichtet, intensiv und praxisnah trainiert. Das heisst Schwerarbeit in Kursen und Lehrgängen und Mut,

Fehler zu machen und daraus nachhaltig zu lernen. Drittens: Kaderausbildung wird als moderne Erwachsenenbildung verstanden. Das heisst, alle im Zivilen gängigen Lehr- und Lernformen werden auch im Militär weitmöglichst integriert, das heisst zur Optimierung des Lernerfolges genutzt. Viertens: Militärische Kaderausbildung ist zivil anerkannt, weil sie einen Mehrwert für Kader und zivile Arbeits- bzw. Bildungswelt bringt.

### Herausforderungen annehmen – Schlussgedanken

#### Zentrale Fragen

Die Kaderausbildung braucht von Zeit zu Zeit Raum für kritisches Reflektieren, für neue Ideen, für neue Lösungen rund um die vier altbekannten Fragen: Bilden wir die richtigen Inhalte aus? Unterrichten wir methodisch richtig? Koordinieren wir die Schnittstellen im militärischen Curriculum richtig? Befähigen wir den militärischen Lehrkörper richtig?

«Richtig» heisst dabei aber nicht, dass es eine einzige wahre Antwort auf die vier Fragen gibt. Es soll vielmehr als Metapher verstanden werden für die Pflege von Bewährtem einerseits und die Entwicklung von aktuell Nötigem andererseits. Gute Führungsausbildung spielt gekonnt mit diesem dynamischen Gleichgewicht mit dem einen Ziel: Kader zu befähigen, ihre Funktion in der Führung erfolgreich wahrzunehmen, insbesondere in herausfordernden Lagen.

#### Führungsausbildung der Zukunft: Digitalisierung

Auch die militärische Führungsausbildung muss sich dem steten Wandel der Zeit anpassen und weiterentwickeln. Dabei gilt es, insbesondere der zunehmenden Digitalisierung der Streitkräfte Rechnung zu tragen. Digitalisierung umfasst sowohl das Aufkommen neuer digitaler Technologien als auch deren Nutzung durch die betroffenen Akteure. Sie zeichnet sich durch eine zunehmende Vernetzung, die Vereinfachung von Prozessen durch ihre Automatisierung sowie das Erzeugen und Verbreiten immer grösserer Datenmengen aus. Daraus abgeleitete Themen wie «Führung 4.0», «Augmented Reality» und «Blended Learning» sind es schliesslich, die Einsatz und Ausbildung unserer Armee nicht nur beeinflussen, sondern die militärische Führungsausbildung von morgen als deren integralen Bestandteil nachhaltig prägen. ■