

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 173 (2007)
Heft: 4

Artikel: HKA : Kompetenzzentrum und Partnerin für Führungsausbildung
Autor: Arnold, Michael
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-71012>

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: 13.04.2026

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

HKA – Kompetenzzentrum und Partnerin für Führungsausbildung

Seit der Schaffung des Armee-Ausbildungszentrums in Luzern ab 1995 haben sich die Anstrengungen der Armee vervielfacht, durch überzeugende Kaderausbildung und partnerschaftlichen Umgang mit Wirtschaft und Hochschulen im Kampf um gute Führungskräfte eine Win-Win-Situation zu schaffen. Die Höhere Kaderausbildung der Armee in Luzern kann heute eine erfreuliche Bilanz ziehen: gute Kaderleute in den Lehrgängen, abgebaute Berührungsgänge von Zivilen gegenüber dem Militär, ein Netzwerk überzeugter Milizoffiziere und Unternehmungen, Kooperationen mit Hochschulen, bewährte Kursangebote für zivile Führungskräfte.

Michael Arnold*

Militärische Kaderausbildung und Return on Investment

Der Kampf um gute Führungskräfte in Armee, Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung usw. ist weder neu noch grundsätzlich negativ zu bewerten; Konkurrenz belebt ja bekanntlich ... Trotz vielen Redens darüber kann nicht übersehen werden, dass hervorragende Führungskräfte so selten wie eh und je sind. Dies lehren uns alle Erfahrungen aus harten Einsätzen im Militär oder im Zivilen. Die Gauss'sche Normalverteilung lässt sich aber auch nicht auf alles und jedes stur anwenden. Für eine Milizarmee, die viele Führungskräfte auf gefechtstechnischer, taktischer, operativer und militärstrategischer Stufe braucht, gilt der Grundsatz des Machbaren. Dabei greift sie auf dasselbe Potenzial von Menschen zurück wie die zivilen Bedürfnisträger. **Doch nun kommt der springende Punkt:** Durch eine ausgewiesene erfolgreiche Erziehung und Ausbildung gelingt es, die Masse der benötigten Führungskräfte auf ein relativ hohes Niveau zu bringen. In der Armee, welche das stärkste Machtmonopol des Staates darstellt, könnten nämlich gravierende Führungsfehler nicht akzeptiert werden. Nebst allem führungstechnischen Wissen und Können bleiben daher Haltung, Disziplin und verantwortliches Handeln stärkste Richtschnur. Die Vorteile einer derartigen Führungsausbildung, unterlegt durch praktische Erfahrungen in Ausbildung und Einsatz, sind nach wie vor gefragte Attribute bei zivilen Chefs. Eine gewisse Renaissance ist nicht zu übersehen.

Die Armee gibt also dem zivilen Arbeitgeber ihrer Führungskräfte Unschätzbare zurück:

- anerzogene Werte eines einzigartigen Dienstreglementes;
- einsatzerprobte Führungsmethodik auch für Krisenlagen;

*Michael Arnold, Oberst i GSt, Leiter Doktrin-stelle HK, Generalstabsschule, Redaktor ASMZ.

- Fähigkeiten einer erfolgreichen Menschenführung (Leadership);
- unbedingter Wille zum Erfolg und Durchsetzungskraft;
- Erfahrung im Umgang mit Menschen, seien es Vorgesetzte, Unterstellte oder Partner;
- strikte Beachtung des Rechts und der Verhältnismässigkeit im Einsatz.

Gemeinsamkeiten in der Führung Militär / Zivil

Über dieses Thema gibt es wegweisende Untersuchungen, so z. B. vom ehemaligen Rektor der HSG, Prof. Dr. Rolf Dubs. Bei einer Sichtung wird schnell klar, dass es Gemeinsamkeiten gibt, dass aber auch –, und zwar je nach Führungsverständnis und spezifischen Führungsanforderungen – Unter-

schiede bestehen. Eine Diskussion über die Unterschiede lohnt sich aber weniger als über das Verbindende, denn das verhilft Armee und Wirtschaft zum Schluessel, zur **Synergie in der Führungsausbildung**. Es ist leider eine Tatsache, dass sich angesichts der immer kleiner werdenden Armee, der eher large gehandhabten allgemeinen Wehrpflicht, der Globalisierung der Wirtschaft, der geänderten sicherheitspolitischen Lage bzw. der wahrnehmbaren Bedeutung der Armee und des gesellschaftlichen Trends nach individuellen Lebensentwürfen immer weniger Menschen für den Dienst an der Allgemeinheit motivieren lassen. Kaderfunktionen im Militär sind für Milizpersonal dazu noch unbezahlt.

Die Unternehmenswelt muss sich ab und zu zum Standort Schweiz bekennen und «dem Kaiser geben, was dem Kaiser gehört»: nämlich das Personal zum Schutz unseres Landes und seiner Institutionen, von dem wieder alle profitieren. Und wenn es gemeinsame Kader gibt, dann umso besser, denn

- Führung basiert immer auf gleichen Grundsätzen, die Armee hat sie entwickelt;
- hervorragende Planung wird nicht umsonst «generalstäblich» genannt;
- der Mut, Gefahren im Vertrauen auf eigene Stärke entgegenzutreten, reisst mit;
- Ausbildung und Erziehung legen die Basis, die Armee bietet entsprechende Kurse an.

Armee und Wirtschaft

Anlässe für Arbeitgeber im Jahr 2007 an der Höheren Kaderausbildung der Armee

Übersicht der Arbeitbertage 2007

Besuch von Lehrgängen und Gespräche mit Teilnehmenden

16. Mai	Kriens, in deutscher Sprache, mit Besuch des Generalstabslehrganges III
27. Juni	Bern, in deutscher Sprache, mit Besuch des Führungslehrganges I
1. Oktober	Luzern, in englischer Sprache, mit Besuch des Führungslehrganges II

Lehrgangsteilnehmende erarbeiten Lösungsansätze für Sie

Im Rahmen der Lehrgänge für Bataillons-/Abteilungskommandanten und Stabsoffiziere

21. März	} je in Luzern, in deutscher Sprache
27. Juni	
5. Dezember	

An diesen Tagen haben Arbeitgeber die Möglichkeit, für die von ihnen vorgängig zugestellten Problemstellungen Lösungsansätze zu erhalten. Die Teilnehmer werden mit Hilfe des militärischen Entscheidungsprozesses Optionen mit Vor- und Nachteilen erarbeiten und diese den Arbeitgebern präsentieren.

Präsentation der HKA und Dialog mit Arbeitgebern an speziellen Anlässen

14. März	Arbeitbertagung in Basel
25. bis 27. April	MCT Marketing Coaching Training, Sempach
28. August	Paudex, in französischer Sprache
21. bis 30. September	Züspa in Zürich
20. bis 25. November	Armeetage in Lugano

HÖHERE KADERAUSBILDUNG DER ARMEE

Murmattweg 6, 6000 Luzern 30, Telefon 041 317 45 00, Fax 041 317 45 10
E-Mail: hka.info@vtg.admin.ch www.hka.ch

Hier liegen überzeugende Synergien, wie uns immer wieder bestätigt wird. Doch es braucht auch den überzeugten **Tatbeweis**.

Kooperationsmodell mit HTW Chur

Die HKA und die Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) in Chur werden im Frühling 2007 eine Kooperationsvereinbarung unterzeichnen. Konkret bietet die HTW Chur Generalstabsabsolventen mit Promotion ab 1995 die Chance, ein Executive MBA unter Anrechnung von 20 bis 32 Creditpoints und entsprechender Reduktion der Studiengebühren zu absolvieren. Aus der militärischen Ausbildung unserer **Generalstabsoffiziere** werden folgende Module angerechnet:

- Problemlösungs- und Entscheidungsfindungsmethodik;
- Organisation;
- Menschenführung, Kommunikation, Personalmanagement;
- Planung, Strategie, Kontrolle;
- Produktion, Logistik.

Zusätzlich kann die Masterarbeit an der HKA geschrieben werden.

Die Anrechnung wird durch inhaltliche Überschneidungen mit der intensiven Grundausbildung der Generalstabsoffiziere (inkl. deren militärische Vorbildung und Selektion) begründet. Sie ist das Resultat einer Initiative des Rektors HTW sowie einer Masterarbeit im Jahre 2006.

Die HTW Chur ist eine Teilschule der Fachhochschule Ostschweiz FHO. Ihre Kompetenzbereiche sind: Management, Tourismus, Informationswissenschaft, Telekommunikation + Elektrotechnik, Bau + Gestaltung. Die HTW Chur bietet 13 Studiengänge (Bachelor, MAS, Nachdiplome) an und gehört zu den innovativsten Weiterbildungsanbietern mit Standorten auch in Rapperswil und Zürich.

Kooperationsmodell mit HSW Luzern

Auch mit der Hochschule für Wirtschaft (HSW) in Luzern wird die HKA im Frühling 2007 eine Kooperationsvereinbarung eingehen. Es geht darum, den **Absolventen der Lehrgänge HKA ab Hauptmann** in ausgewählten Kursen der HSW die Möglichkeit zu bieten, sich Creditpoints aus der Armeeausbildung anrechnen zu lassen. Bisher stehen drei Ausbildungsangebote mit Anrechnung (in Klammer) offen:

- MAS Public Management (ab Einh Kdt 11 Creditpoints)
- MAS Business Administration (für Einh/Bat Kdt 8,5 Creditpoints, für Fhr Geh Bat/GsVb 6,5 Creditpoints)

TRANSFER-Kurse

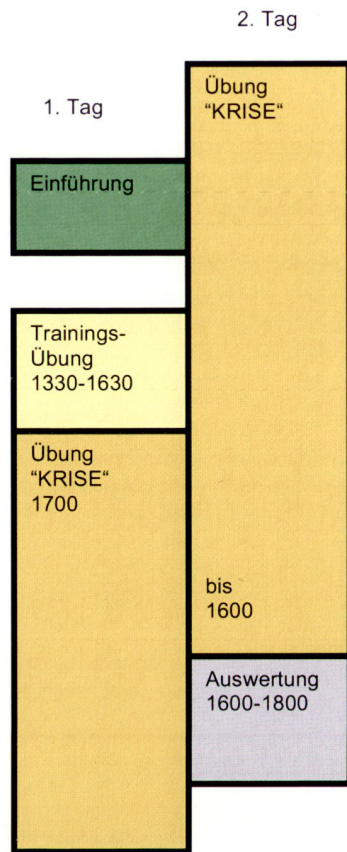
Training für Geschäftsleitungen in ausserordentlichen Situationen (Krisen)

Wollen Sie Ihr Krisenmanagement verbessern? Die HKA offeriert Geschäftsleitungen, mögliche Krisen, welche ein Unternehmen treffen könnten, zu trainieren. Die Kurse werden in direkter Absprache mit Interessenten massgeschneidert festgelegt.

Konzept

In Absprache mit Ihnen können Sie über die zwei grundsätzlichen Konzepte entscheiden:

Kurskonzept: «KONZENTRATION»

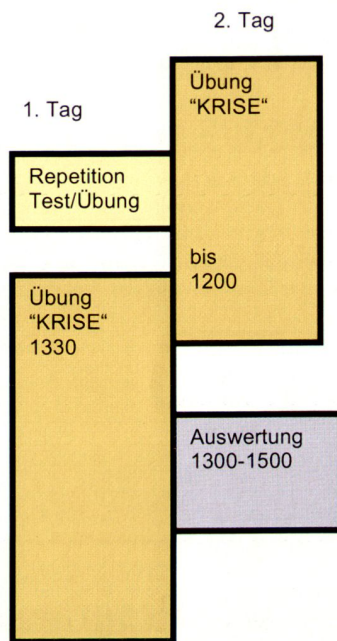


Kurskonzept: «VORLAUF»

4 Wochen vor Übung

Einführung In Unternehmung

individuelle Vorbereitung



Sie können entscheiden, ob Sie ein Standardszenario mit einer von uns gewählten Thematik bestreiten wollen oder ob das Szenario nach Ihren Wünschen (Branche, Zielsetzung, Aktualität usw.) angepasst werden soll.

Kurse für zivile Führungskräfte werden an der HKA schon seit über zehn Jahren mit Erfolg angeboten.

HÖHERE KADERAUSBILDUNG DER ARMEE

Murmattweg 6, 6000 Luzern 30, Telefon 041 317 45 00, Fax 041 317 45 10
Oberst i GSt Beat Müller, Kommandant Militärische Management Ausbildung
E-Mail: hka.info@vtg.admin.ch www.hka.ch

- CAS Internal Communication (2 bis 2,5 Creditpoints).

Die Anrechnungen werden durch inhaltliche Überschneidungen begründet und sind damit abhängig von den absolvierten Lehrgängen bei der HKA. Die HSW Luzern bietet insgesamt je über zwanzig MAS und CAS an und ist auch gemessen an den Studierenden der grösste Weiterbildungsanbieter unter den Hochschulen der Schweiz. Damit besteht Potenzial für weitere Anrechnungsfelder, die von einer ständigen Arbeitsgruppe HKA-HSW Luzern überprüft werden.

Die HSW Luzern ist eine Teilschule der Fachhochschule Zentralschweiz FHZ. Sie

setzt ihre inhaltlichen Schwerpunkte in den Bereichen Unternehmensführung, Controlling + Accounting, Finance + Banking, Kommunikation + Marketing, Management + Law, Public Management + Economics, Tourismus + Mobilität und Wirtschaftsinformatik.

Kooperationsmodell mit Universität Luzern

Im Rahmen des Campus Luzern besteht zwischen Universität Luzern und HKA die Absicht, eine Zusammenarbeit mit zwei Zielsetzungen anzustreben:

- Austausch von bzw. Kooperation in speziellen Bildungsangeboten
- Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen.

Die Suche nach weiteren **Aktivitäten von gegenseitigem Nutzen** soll intensiviert werden. Ein entsprechender Letter of Intent wird im Frühjahr 2007 unterzeichnet. Damit geht die HKA nebst der traditionell bestehenden Zusammenarbeit mit der ETH (ehem. Militärwissenschaftliche Abteilung der ETH, heute Militärakademie an der ETH) eine Kooperation mit einer zweiten universitären Hochschule ein.

Es ist vorgesehen, in den kommenden Generalstabslehrgängen I und II je ein Blockseminar zum Thema «Moderne Kriege/Konflikte» gemischt mit Studenten und Lehrgangabsolventen durchzuführen.

Die Kooperation mit der HSW und Universität Luzern entspricht auch einem gelebten Campus Luzern, für den sich die Armee seit dem Bezug des Armeeausbildungszentrums eingesetzt hat.

Schlussgedanken

Seit sich der ehem. Nationalrat Samuel Schmid in den 90er-Jahren mit einem parlamentarischen Vorstoss für die «Zertifizierung» der militärischen Kaderausbildung stark gemacht hat, ist also nicht nur Zeit vergangen, sondern **es liegen Ergebnisse vor:**

- BBT-anerkannte FUM-Ausbildung (Führungsausbildung der unteren/mittleren Kader);
 - MAS in Security Policy and Crisis Management der ETH (Absolventen des FLG III der HKA);
 - EMBA der HTW Chur (Anrechnung der Generalstabsausbildung);
 - 2 MAS/1 CAS der HSW Luzern (Anrechnung diverser Lehrgänge HKA);
- Dazu kommen Blockseminare/Tagungen HKA - Uni Luzern.

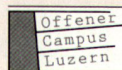
Die militärische Führungsausbildung ist aber nicht nur vom praktischen Nutzen für zivile Partner her zu beurteilen. Es geht um mehr:

«Ziel der militärischen Ausbildung und Erziehung ist die Fähigkeit zur Auftragsbefreiung im Krieg und in anderen Krisensituationen, auch

unter Einsatz des Lebens. Führen im Militär heisst deshalb insbesondere: den einzelnen dazu bringen, seine ganze Kraft für die gemeinsame Erfüllung des Auftrages einzusetzen, im Ernstfall auch unter Einsatz des Lebens.» (Dienstreglement der Schweizer Armee, 1. Januar 2004)

Es gibt auch Ernstfälle im zivilen Leben. Wenn die Führungskräfte von Armee, Wirtschaft, öffentlicher Hand usw. ihrer Gemeinsamkeiten verstärkt bewusst werden und sie pflegen (z. B. in Übungen mit Blaulichtorganisationen bzw. im Rahmen der nationalen Sicherheitskooperation oder in Schulungen von Geschäftsleitungen), haben wir eine Chance, die nächste Krise zu bewältigen. Was kann man da den **Führungsgrundsätzen der Schweizer Armee** noch beifügen:

- Führen durch Zielvorgabe
- Mitdenken und Engagement
- Verantwortung
- Disziplin
- Information
- Kommunikation
- Vorbild
- Zusammenhalt und Leistung.



Programm 2007

Beiträge HKA zum Offenen Campus Luzern

Armee-Ausbildungszentrum Luzern

Nr.	Datum/Zeit	Generalthema: Beiträge der Armee zur Friedensförderung, Peace Support Operations (PSO)
4	16. April 17.00–18.00 Uhr	Kommunikation in Krisenlagen: Kommunikation nach innen und aussen Ein Schlagwort besagt: Kommunikation ist alles ... Das ist wohl übertrieben, doch Tatsache ist, dass wenn in der Krise die entsprechende Kommunikation versagt, fatale Folgen entstehen können. Kommunikation ist aber weit mehr als Information, es ist ein komplexer Prozess zwischen Menschen. Dazu gibt es Regeln, die aus Erfahrungen abgeleitet sind, die aber auch ihre Grenzen haben. <i>Referent: Beat M. Krättli, Zug</i>
5	17. April 17.00–18.00 Uhr	Erfahrungen aus Konfliktgebieten: Lessons Learned als Kommandant KFOR Die Kosovo Force (KFOR) ist eine internationale Schutztruppe, die seit Ende des Kosovo-Krieges der NATO gegen Serbien zur Befriedung der Provinz eingesetzt wird. Das UN-Mandat erlaubt es auch der Schweiz, Kräfte in Kompaniestärke zur Verfügung zu stellen (SWISSCOY). Der ehemalige Kommandant der KFOR würdigt diese Anstrengungen, gibt Erfahrungen wieder und zieht Lehren daraus. <i>Referent: Generalleutnant Giuseppe Valotto, Italien</i>
6	29. Juni 13.30–17.00 Uhr	Combating Trafficking in Human Beings: Herausforderung für militärische Führungskräfte Die HKA arbeitet eng mit dem Geneva Center for Security Policy (GCSP), einer Institution der Eidgenossenschaft, zusammen. Im Seminar mit Teilnehmern eines Führungs- und Stabslehrganges Stufe Bataillon werden Probleme aktueller Konfliktgebiete wie Schlepperwesen, Menschenhandel (Prostitution) und Schmuggel (Waffen, Drogen) analysiert, mit denen sich auch Streitkräfte auseinandersetzen müssen. <i>Seminarleitung: Referenten GCSP</i>
7	25. Juni 16.00–19.00 Uhr	Seekrieg im Pazifik 1941–1945: Trilogie; Teil 2: 2. Juli, Teil 3: 9. Juli, jeweils 16.00–19.00 Uhr Zwischen dem japanischen Überfall auf Pearl Harbor im Dezember 1941 und dem Abwurf der Atombomben auf Japan im August 1945 liegt ein Krieg, wie ihn die Welt noch nie gesehen hatte. Ein neuartiger Krieg zur See mit Flugzeugträger-Kampfgruppen wurde auf dem grössten Kriegsschauplatz der Geschichte zum entscheidenden Element. Teil 1: Die japanische Flut; Teil 2: Das Ringen um die Vorherrschaft; Teil 3: Das Finale. <i>Referent: Karl Hürlimann, Luzern</i>
8	10. September 17.00–19.00 Uhr	Das IKRK im Spannungsfeld: Möglichkeiten einer humanitären Organisation in modernen Konflikten Das Internationale Komitee vom Roten Kreuz (IKRK) wurde 1863 in Genf gegründet, General Dufour war sein erster Präsident. Im Zuge der Genfer und Haager Konventionen stark auf die Linderung von Leid in bewaffneten Konflikten zwischen Staaten mit regulären Streitkräften ausgerichtet, ist das IKRK heute vor allem in bewaffneten Konflikten nicht-internationaler Natur, meistens Bürgerkriege, tätig. Die grossen Herausforderungen sind Sicherung des Zugangs zu allen vom Krieg Betroffenen, die Schutz und Hilfe brauchen, und der Einsatz für eine bessere Respektierung des humanitären Völkerrechts. <i>Referent: Dr. Jakob Kellenberger, Genève</i>
9	10. Oktober ganztätig	Hommage an General A. H. Jomini: Militärhistorischer Streifzug nach Payerne Der Schweizer General in französischen und russischen Diensten, der von 1779–1869 gelebt hat, gilt neben Clausewitz als einer der weltweit bedeutendsten Militärdenker. Die HKA hat ihm 2004 in Luzern eine Ausstellung gewidmet. Der Tagesausflug, zugleich Traditionsanlass HKA , führt uns nach Payerne in die Geburtsstadt Jominis, wo wir im Musée Jomini willkommen geheissen werden. <i>Referenten: Divisionär Ulrich Zwygart, Dr. Walter Troxler, lic. phil. Michael Arnold, Luzern</i>
10	13. November 17.00–19.00 Uhr	Die europäische Menschenrechtskonvention: Anwendung auf Armeeingehörige Auch Soldaten sind Menschen: Es geht um den Schutz der Menschenrechte von Armeeingehörigen durch den Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte. Hintergründe, Abgrenzung, Erfahrungen. <i>Referent: Prof. Dr. Lucius Cafilisch, Genève</i>

Referenten: Arnold Michael, lic. phil. II, Oberst i GSt, Leiter Doktrinstelle HKA, Generalstabsschule, Luzern; Cafilisch Lucius, Prof. Dr., UN-Menschenrechtskommission, Institut universitaire des hautes études internationales, Genève; Hürlimann Karl, Berufsunteroffizier i.R., Marinesachverständiger, Luzern; Krättli Beat M., MAS Business Communication, Metacom, Zug; Kellenberger Jakob, Dr. phil., Präsident Internationales Komitee vom Roten Kreuz, Genève; Troxler Walter, Dr. phil., Historiker, Major, Doktrinstelle HKA, Generalstabsschule, Luzern; Valotto Giuseppe, Generalleutnant, Presidente del Centro Alti Studi per la Difesa, Rom; Zwygart Ulrich, Dr. iur./Rechtsanwalt, Divisionär, Kommandant HKA, Luzern

Kontaktadresse: Generalstabsschule, Doktrinstelle HKA, Oberst i GSt Michael Arnold, Telefon 041 317 47 13

www.hka.admin.ch