

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 182 (2016)

**Heft:** 5

**Artikel:** Podestplatz für HKA : Kaderausbildung mit hoher Qualitätsauszeichnung

**Autor:** Arnold, Michael

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-587064>

### **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>**

# Podestplatz für HKA: Kaderausbildung mit hoher Qualitätsauszeichnung

Seit 1996 unter Divisionär Alfred Roulier «Qualität» zum Thema wurde, ist die Kaderschmiede der Armee dem Weg der ständigen Verbesserung konsequent gefolgt. Zwanzig Jahre später kann Rouliers fünfter Nachfolger die Früchte ernten: Die HKA ist Preisträgerin des ESPRIX Swiss Award for Excellence 2016. Es war ein oft umstrittener, steiniger Weg – der Erfolg belohnt nun den hohen Aufwand. Noch mehr aber verpflichtet er, in guter Tradition das Beste aus der Kaderausbildung herauszuholen.

Michael Arnold, Stv. Chefredaktor ASMZ

Am 10. März 2016 war es soweit: Im Kultur- und Kongresszentrum Luzern konnte der Kommandant HKA, Divisionär Philippe Rebord, mit seinem Team den begehrten Award in Empfang nehmen. Die Organisationseinheit HKA wurde explizit für ihre Führung ausgezeichnet, und zwar in der Sparte «Mit Vision, Inspiration und Integrität führen». Uniformierte und zivile Mitarbeitende vertraten auf der Bühne nicht nur die HKA, sondern sinnbildlich auch unsere Milizarmee. Dem anwesenden Chef der Armee war die Freude ins Gesicht geschrieben, hat er doch als Kommandant Zentralschule 2004–2005 wesentliche Impulse gegeben und bis heute die HKA im Qualitätsmanagement sowie in der Anerkennung in Wirtschaft und Bildungslandschaft kräftig unterstützt. Nicht ganz überraschend hielt der Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, Valentin Vogt, die Laudatio auf die HKA. Dieser Schulterschluss zeigte allen Anwesenden eindrücklich auf, dass unsere Armee Kader ausbildet, deren Mehrwert für die zivile Arbeitswelt wieder geschätzt und gewürdigt wird.

## Bekenntnis zur Qualität

### Hohe Glaubwürdigkeit

Das Qualitätsmanagement, so wie es in der Kaderschmiede der Armee seit 1996 verstanden wird, dient nach wie vor folgendem Zweck: Aus dem glaubwürdigen Bekenntnis zu hoher Qualität heraus wird eine Anerkennung der militärischen Ausbildungs- und Führungskompetenz in Wirtschaft und Bildungslandschaft angestrebt und so über den errungenen Mehrwert auch der Boden für genügend Kadernachwuchs geebnet. Ausdrücken wie «glaubwürdig und ehrlich», «Spitzenlehr-

gänge» oder «courage d'esprit» begegnet man in der jüngsten Geschichte immer wieder. Das wurde nicht einfach so daher gesagt, sondern war und ist Ausdruck für einen Paradigmenwechsel in der Ausbildung: Unter Beibehaltung des Bewährten sollen Ausbildung und Ausbildungsstätte an der Spitze des Fortschrittes stehen. Dazu braucht es nebst einwandfreien Produkten (Lehrgänge, Kurse, Simulationen) für Kunden – wie Lehrgangsteilnehmer und deren militärischen Verbände – auch Forschung, Entwicklung sowie Marketing. Dies alles ist in der heutigen HKA vorhanden.

### Top-Lehrgänge und -Infrastruktur

Mit den Investitionen in den letzten zwanzig Jahren ins Armee-Ausbildungszentrum Luzern, also in das «Mutterhaus» HKA, die Zentralschule und die Generalstabsschule mit dem Führungssimulator in Kriens, wurde eine adäquate Ausbildungsinfrastruktur geschaffen. Hoch-

Bühne frei für die Preisträgerin HKA  
im KKL Luzern.

Bild: ESPRIX Forum



rangige Besucher ausländischer Militärakademien sind regelmäßig beeindruckt, auf welchem Niveau in jeder Beziehung ausgebildet wird. Dies gilt nebst der Milizoffiziersausbildung auch für die Ausbildung der Berufsmilitärs an der Militärakademie an der ETH und der Berufsunteroffiziersschule der Armee in Herisau. Ja die Ausbildung der Lehrer und deren Schüler unter einem einzigen organisatorischen Dach begünstigt nebst der unité de doctrine auch die unité d'instruction, zwei Erfolgskriterien angesichts kurzer Ausbildungszeiten der Milizoffiziere.

### Besinnung auf Werte

Militärische Kaderausbildung ist weder Selbstzweck, noch steht ihr Mehrwert für die zivile Arbeitswelt im Zentrum. Kernpunkt ist die Befähigung der Milizkader, im Einsatz- bzw. Ernstfall ihre Verbände führen zu können und die übertragenen Aufträge zu erfüllen. Das Dienstreglement der Armee schreibt dazu den entsprechenden Wertekodex vor und kennt die ultimative Formulierung «auch unter Einsatz des Lebens». Es fordert Führen durch Zielvorgabe (Auftragstaktik), Mitdenken und Engagement, Verantwortung, Disziplin, Information, Kommunikation, Vorbild, Zusammenhalt und Leistung. Führung ist nebst dem methodisch-prozessualen Management letztlich immer Truppenführung, die Aufgabe also, mit Menschen Ziele zu erreichen. Das ist auch eine Frage der militärischen Erziehung, die an der HKA immer Teil der Lehrgänge ist.

### Frage der Zertifizierung

#### Kontroverse Ansichten

Sollen Qualitätszertifikate ihren Zweck erfüllen, müssen sie einem international anerkannten Standard bzw. System entsprechen. Den ersten, sperrigen Prozesshandbüchern aus den 90er Jahren lag das ISO-Qualitätsmanagement zu Grunde. Um 2000 stellte man auf EFQM um, nahm 2001 an einem Pilotversuch des Heeres teil und wurde 2002 prompt ausgezeichnet: «Committed to Excellence in Europe». Dieses Diplom hing mit Abstand am längsten im AAL. Trotz dieses Erfolges wurden Aufwand und Ertrag der erheblichen Bemühungen immer wieder kontrovers diskutiert, und es kam zu Verzögerungen. Personalknappheit, erhebliche Kosten für Ausbildung und Expertise sowie die hohe Fluktuationsrate in Schlüsselchargen der HKA waren die wichtigsten Gründe dafür. Es wuchs die Erkennt-



**Das Kompetenzzentrum für Führungsausbildung**

**mit Mehrwert für die Wirtschaft**

- Ausbildung der höheren Milizkader und Stäbe
- Ausbildung und Weiterbildung der Berufskader
- Führungsausbildung der zivilen Kader für Wirtschaft und Verwaltung
- Von Fachhochschulen und Universitäten anerkannt

Kurzpräsentation der HKA bei der Preisverleihung am 10. März 2016. Grafik: HKA

nis, dass kontinuierliche Verbesserungsprozesse eben der Kontinuität bedürfen, sowohl in der Projektleitung als auch bei den Ansprechpersonen Stufe Direktunterstellte HKA – und überzeugte, tatkräftige Chefs voraussetzen.

#### Durchbruch

Die HKA kennt seit 2004 in ihrem Stab einen Bereich Unternehmensplanung. Dort wurden in der Ära Divisionsär Zwygart die Weichen für das EFQM-Modell und die entsprechende Zertifizierung definitiv gestellt. Es ging darum, die noch unbekannte HKA, ein vielversprechendes «Kind» der Armee XXI, als das

Kompetenzzentrum für Führungsausbildung zu positionieren. Der Weg dazu führte wie bis anhin über die Qualität von Lehrgängen und Simulationen, neu aber auch über Kooperationen mit Hochschulen und den Vergleich mit ausgewählten zivilen Firmen und ausländischen Militärakademien. Quasi automatisch gelangte die HKA in eine Art Vorreiterrolle, bestätigte jedoch 2007 trotz höherer Ambitionen nur das Drei-Sterne-Niveau – unter erheblichen Nebengeräuschen. Sie überstand aber immerhin die schwierige Zeit bis zum Armeiebericht 2010 und wurde von diesem indirekt legitimiert, zur Förderung des Kadernachwuchses Zertifizierung und Anerkennung in der Bildungslandschaft zu forcieren. 2013 wurde endlich das Vier-Sterne-Niveau erreicht.

#### Meilenstein 2015

Eine Rezertifizierung bereits im Jahr 2015 wurde angestrebt, um den neuen Schwung zu nutzen und optimale Voraussetzungen für den Übergang in die WEA zu schaffen. In der Regel stellen Kaderschulen schon vor dem offiziellen Wechsel um und geben den Vorsprung an die Kader weiter. Die HKA erreichte erstmals eine Bewertung von über 500 Punkten (Fünf-Sterne-Niveau) und kann den Vergleich mit sehr guten Firmen in der Wirtschaft antreten. Entscheidend dazu beigetragen haben Kriterien der Führung wie klare Hierarchie, aber gegenseitige Wertschätzung, Durchgängigkeit und Offenheit für Ideen. Dazu kommen sichtbare Erfolge im Bereich Kundenzufriedenheit, im Verständnis der gesamten Wertschöpfungskette «Ausbildung» und im Umgang der Mitarbeitenden mit Unsicherheit und

### Verpflichtung zur Qualität – die Anfänge 1996<sup>1</sup>

Immer wieder taucht in den Grundsatzpapieren des Kommandanten SKS<sup>2</sup> die Forderung nach Qualität auf. Es wird von hoher Ausbildungsqualität gesprochen, von Auftraggebern und Kunden. Die drei unternehmerischen Bereiche Forschung und Entwicklung, Produktion und Marketing können dabei mühelos in die SKS übertragen werden. Da Qualität auch mit Gründlichkeit und ehrlichem Umgang mit Fehlern zu tun hat, sollte sie das «Gegengift» im Kampf gegen die Bedrohungen der Miliz sein. Diese sahen die SKS darin, dass die Elite der Gesellschaft die Miliz immer weniger zu tragen begann, dass das Messen an der Einsatzrealität für eine Milizarmee ohne Kriegserfahrungen zunehmend

durch den Hang zum Vertrauten vernebelt zu werden drohte, dass die vielen Einsätze der Armee für zivile Anlässe zu einer Belastungsprobe für eine glaubwürdige Ausrüstung und Ausbildung wurden. Daneben sollte der Forderung widerstanden werden, in den Lehrgängen spezifische Themen mit Sondernutzen für die Wirtschaft einzubauen. Die Policy SKS hielt klipp und klar fest: «*Wir wollen Qualität, weil der militärische Auftrag dies erfordert und sind überzeugt, dass wir so die Akzeptanz der militärischen Kaderausbildung am besten fördern. Wir leben die TQM<sup>3</sup>-Kultur nach dem EFQM-Modell und erreichen so Qualität und Professionalismus.*»

Belastung. Doch nach der Zertifizierung ist vor der Zertifizierung: Es gibt Defizite im Wissens- und Ideenmanagement, in der Prozesseffizienz, in den Kennzahlen und im Nutzen von E-Learning. Nebst der laufenden Arbeit an der Strategie HKA und der Definition der strategischen Geschäftsfelder wird daran ab sofort mit Schwergewicht gearbeitet.

### Gedanken zu Weiterführung

#### Produkteorientierung

Was letztlich zählt ist das Produkt. Die hohe Qualität von Lehrgängen, Kursen und Simulationen basiert aber noch auf anderen Voraussetzungen als auf exzellerter Führung einer Schule. Sorgfältige Kaderelektion, genügend praktische Führungserfahrung, aktuelle Lehrinhalte, eine klare Doktrin, ein fähiger Lehrkörper, intelligente Ausbildungskonzepte, effiziente Lehrmethoden und Lehrmittel gehören mit dazu. Da braucht es also erhebliche Vorleistungen und Koordinationsmassnahmen über verschiedenste Schnittstellen hinweg. Die sehr guten Kundenfeedbacks verpflichten die HKA, im Hinblick auf die WEA das Maximum an Qua-

lität anzustreben, das noch machbar ist. Das sind wir den Milizkadern schuldig.

#### Vision

Auch Visionen sind gefragt, echte Auseinandersetzungen mit dem Heute und Morgen. Dies braucht Freiräume, Kraft, Zeit und Intelligenz, aber auch Anregungen auf allen Stufen, auch der Stufe Armee. Die notwendige Weitsicht ist erst recht gefragt, da die Kaderausbildung an der HKA zur Grundbereitschaft der Armee beiträgt, die solide sein muss und nicht raschen Änderungen unterworfen werden kann. Ein Qualitätsmanagementsystem ist kein Ersatz dafür, vielleicht aber ein bewusster «Beichtspiegel», der Ehrlichkeit abverlangt – und ab und zu auch ein «mea culpa», denn aus Fehlern lernt man.

#### Humankapital

Und eines ist sicher: Unsere HKA wird noch oft über die Bücher gehen und besser werden müssen. Dies nicht, weil wir schlecht sind, sondern weil wir unseren Auftrag optimal zu lösen haben, trotz teilweise schwierigen Rahmenbedingungen. Nicht zuletzt geht es um all die Menschen,

die mit ihrer Arbeit den angestrebten Erfolg bewerkstelligen, die zivilen Mitarbeitenden und die Berufsmilitärs. Zu diesem Kapital gilt es Sorge zu tragen und es zu fördern, noch mehr als bisher. Eine Herausforderung, die schwer wiegt auf den Schultern der Führung. Doch mit dem «Vorbau» der letzten zwanzig Jahre ist ein solider Stand erreicht, der uns etwas gelassener als sonst in die Zukunft blicken lässt. Denn Qualität verpflichtet, nicht nur zu hervorragender Arbeit an jedem Platz, sondern auch zum Willen, das Beste aus der Situation zu machen – und zum Mut, erkannte Schwächen beim Namen zu nennen und ihre Überwindung zu betreiben. ■

1 Auszug aus dem Buch «Führen lernen in der Armee – Geschichte der Höheren Kaderausbildung der Armee» der Autoren Michael Arnold, Jacques Lörtscher und Walter Troxler, Verlag Merker im Effingerhof, Lenzburg, 2013, S. 275–276.

2 SKS: Stabs- und Kommandantenschulen; lösten 1996 die Zentralschulen (1819 in Thun gegründet) bis 1999 ab. 2000–2003 wurden alle Lehrgänge ins Kommando AAL zusammengefasst. 2004 wurde die Organisationsbezeichnung «Zentralschule» im Rahmen der neuen HKA wieder eingeführt.

3 TQM: Total-Quality-Management.

## **SOG|SSO|ISSU**

Schweizerische Offiziersgesellschaft  
Société Suisse des Officiers  
Società Svizzera degli Ufficiali



## **7. Schweizerisches Offiziersgolfturnier 2016**

<b>Datum &amp; Zeit</b>	Freitag, 10. Juni 2016, ab 1230
<b>Teilnehmer</b>	alle golfspielenden Offiziere
<b>Durchführungsort</b>	Golf Kyburg, Kemptthal (ZH)
<b>Anmeldung &amp; Info</b>	<a href="http://www.sogt.ch">www.sogt.ch</a>
<b>Einschreibetermin</b>	31. Mai 2016
<b>Kosten</b>	CHF 195.- (all inclusive)
<b>Veranstalter</b>	Offiziersgesellschaft Rorschach
<b>Patronat</b>	Schweiz. Offiziersgesellschaft

[www.sogt.ch](http://www.sogt.ch)

**RAIFFEISEN**

Together  
ahead. **RUAG**

