

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 183 (2017)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Höhere Kaderausbildung der Armee : Rückblick und Ausblick  
**Autor:** Arnold, Michael  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-730749>

### **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:** 10.01.2026

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

# Höhere Kaderausbildung der Armee: Rückblick und Ausblick

**Die HKA ist ein Kind der Armee XXI. Man hat diese Armee reform nachhaltig diskreditiert. Kaum geboren, änderte die Politik zudem die Spielregeln: andere Hauptausrichtung, kleinerer Finanzrahmen. Mit Mängellisten bedacht und in Entwicklungsschritten weiter geschrumpft, hatte sie als Ganzes keine Chance. Eine wichtige Ausnahme war die neue Höhere Kaderausbildung der Armee. In vielen Reden «Perle der Armee» genannt, steht sie heute gefestigt da. Sie geht unter dem neuen Kommando Ausbildung den eingeschlagenen Weg weiter – erfolgreich, zum Nutzen der Miliz und einer inspirierenden Tradition verbunden.**

Michael Arnold, Stv. Chefredaktor ASMZ

Divisionär Ulrich Zwygart etablierte die HKA 2004–2008 mit zukunftsweisenden Zielen. In den vierzehn Jahren bis heute haben nicht weniger als fünf Kommandanten die Geschicke der dem CdA direkt unterstellten HKA geleitet. Seit 2012 trägt der Kommandant HKA zusätzlich den Hut des Stabschefs Operative Schulung SCOS.

Der heutige Kommandant, Divisionär Daniel Keller, hat die grosse Aufgabe, der HKA als einem der wichtigsten Kristallisationspunkte der Milizarmee eine Zukunft zu geben – mit erweiterten Aufgaben, weniger Personal und insbesondere mit einer neuen Unterstellung. Die neue Heimat im Kommando Ausbildung gab zu reden, genauso wie jene von Heer und Luftwaffe im neuen Kommando Operationen. Doch mit «hierarchischen Diskussionen» löst man die Probleme der Armee nicht. Man muss sich vielmehr fragen, ob die positiven Anreize auf eine moderne Kaderausbildung seit 1995 bzw. 2004 für die Ära WEA genügend gefördert und zukunftssträchtig weiter entwickelt werden können. Auch aus einem historischen Blickwinkel betrachtet, stehen die Zeichen nicht schlecht.

«Die Kaderausbildung ist für unsere Armee zentral. Alle Soldaten haben das Recht, von gut ausgebildeten Kaderangehörigen geführt zu werden. Gerade auch in Zeiten, wo wir unter einem enormen finanziellen Druck stehen, hat die Kaderausbildung einen grossen Beitrag für den Erfolg der ganzen Armee zu leisten. (...) Unsere Aufgabe heute und auch in Zukunft ist es, mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln die Besten für die Kaderausbildung zu gewinnen. Eine hervorragende und konkurrenzfähige Führungsausbildung hilft uns dabei.»

KKdt Chr. Keckeis, Generalstabschef, 2003, ASMZ 7-8/2003, S. 1

## Die Krux mit den Reformen

### Glaubwürdigkeit in Gefahr

Wenn die eine Armee reform die andere zu jagen beginnt wie seit 1995, so kann das für die Glaubwürdigkeit einer sicherheitspolitisch zentralen Institution letztlich verheerend sein. Die Armee zahlte den Preis, den viele andere für die sogenannte Friedensdividende reklamierten – und prompt selber einstrichen. Dem Wort «Reform» etwas Positives abzugewinnen, wurde nicht zuletzt für die betroffenen Miliz-

angehörigen zur Hypothek. Denn Reform ist nicht automatisch Fortschritt mit Anpassung an neue Bedrohungen, sondern zu oft einfach dem Spar- und Umverteilungsdruck geschuldet. Dies merkte der Soldat, der Kaderangehörige, der Ausbilder an der HKA. Der Einbruch im Kadernachwuchs ist insbesondere auf diese Grosswetterlage zurück zu führen, nicht wie häufig behauptet auf die Demontage des Feindbildes oder Anreizdefizite der Milizkader in einer globalisierten Wirtschaft. Wer will schon in einer Armee, die zunehmend marginalisiert und auf die Verliererseite gedrängt wird, mehr als notwendig – wenn überhaupt – dienen?

### WEA vor der Nagelprobe

Es ist nicht so, dass keine besonnenen Leute in Politik und Armee versuchten, Gegensteuer zu geben. Armeebericht 2010 und die Armee der WEA ab 1. Januar 2018 sind Meilensteine. Harte politische Kompromisse, zwar als Erfolg verkauft, können aber nicht über viel tiefere Defizite hinweg täuschen: Quo vadis Milizarmee mit gerade noch 1,2 % Bestand der Bevölkerung und einem Kostendach von 5 Mrd. Franken jährlich, nicht ausreichend für die mittelfristig anstehenden grösseren Rüstungsbeschaffungen, und einem struktur- und leistungsgefährdenden Personalabgang in den Zivildienst. Die politisch legitimierte Antwort der WEA mag richtig sein, die Nagelprobe indessen folgt noch. Das Gelingen der ganzen Umsetzung WEA ist direkt verbunden mit allen Massnahmen zur Gewinnung und Ausbildung genügend vieler und guter Armeekader.





Das Kommando HKA am Armee-Ausbildungszentrum Luzern, Brennspiegel der Milizkader, am 30.10.2017. Bild: VBS

### *HKA seit 2004 gefordert*

Die HKA musste seit ihrem Bestehen alles daran setzen, Kräfte zu bündeln und mit ihrer überzeugenden Leistung zum elementar wichtigen Kadernachwuchs beizutragen. Denn die Güte einer Milizarmee bemisst sich an Menge und Wert ihrer Milizkader. Zählt man die Berufsmilitärs dazu – auch nicht ohne Nachwuchssorgen – so zeigt sich die Dimension der Aufgabe. Als Quintessenz darf gesagt werden: Die HKA hat ihre anspruchsvolle Aufgabe zwischen 2004 und 2017 erfüllt. Dafür zeugen die Feedbacks aus den Lehrgängen und Simulationen, aber auch die Forschungsergebnisse an der MILAK, der Stand der Berufsmilitärausbildung, die zahlreichen Qualitätsauszeichnungen und die Anerkennung durch Hochschulen. Dies trotz dauernden Umstrukturierungen und einem Personalverlust von rund einem Viertel. Die HKA wäre aber nicht die HKA, wenn sie sich auf den Lorbeeren ausruhen würde. Ihre ausgezeichnete Arbeit als Ganzes legitimiert sie, in grösstmöglicher Autonomie und Kompetenz ihren Ausbildungs- und Forschungsauftrag weiterzuführen.

### **Der rote Faden**

#### *Zentralisierung – Bündelung der Kräfte in der Ausbildung*

Alles begann an jenem 1. August 1819 in Thun, als die Central-Militärschule die Tore für den ersten Lehrgang öffnete, mit dem späteren General Dufour als Instruktor. Die Geburt der Kaderschmiede war nachhaltig; der Name Zentralschule verschwand einzig zwischen 1996 und 2003 als Organisationsbezeichnung, um mit Armee XXI wieder in der neu gegründeten HKA seinen Platz zu finden. Wenn wir 2019 also 200 Jahre Zentralschule feiern, so tun wir dies im Gesamtrahmen der HKA. Die Integration der Generalstabsschule (inklusive Taktischem Trai-

ningszentrum), der Militärakademie und der Berufsunteroffiziersschule sowie des Stabes Operative Schulung unter dem Dach HKA darf als Erfolg bezeichnet werden, auch wenn Kritiker anfänglich den Mehrwert in Frage stellten. Immerhin ist ein geschlossener, quasi unternehmerischer Kreis von «Forschung, Entwicklung und Produktion» entstanden, durch alle Kaderstufen hindurch, über alle Truppengattungsfarben hinweg, mit den zwei Schwerpunkten Führung und Ausbildung.

#### *Doktrin – Verständnis der raison d'être der Armee*

Auch zur Unité de doctrine bzw. d'instruction trug die Zentralisierung wesentlich bei. Davon träumte man offensichtlich seit der Gründungszeit im 19. Jahrhundert. Mangels Doktrin entwarf Dufour 1840 den Cours tactique, das später weltberühmte Lehrbuch der Taktik. Bis zur Armee 95 gab das Kommando Zentralschulen die «Truppenführung» bzw. «Taktische Führung» heraus, unter anderem die bis heute mustergültige TF 95. Auch wenn sich die formalen Zuständigkeiten geändert haben: Das Ringen um eine aktuelle, klare Basis für Führung und

«Die Offiziere, Unteroffiziere und Korporale bilden das, was man Cadres nennt. Wenn diese Cadres gut sind, werden sich die Kompagnien, man mag sie verwenden wo man will, immer tüchtig zeigen und wenn sie auch nur aus ganz neuen Soldaten bestünden; sind die Cadres schlecht bestellt, so wird auch das Gegentheil Statt finden. Man wird daher einsehen, wie viel Gewicht, besonders bei Milizen, der Formation und Instruktion des Cadres beigelegt werden muss».

General G.H. Dufour, *Lehrbuch der Taktik für Offiziere aller Waffen*, 1848, S. 80

Einsatz gehört bis heute in der HKA zur Selbstverständlichkeit. Das interne Know-how aus Forschung, eigener Führungspraxis und Ausbildungserfahrung in Lehrgängen und Simulationen ist enorm. Viele Fragen stellen sich nicht am Grünen Tisch, sondern in der Anwendung, oft im Gelände, aber auch im Theoriesaal. Wie früher sind sich da Doktrinvermittlung und -weiterentwicklung sehr nahe. Die HKA ist also legitimiert, auf die Doktrin Einfluss zu nehmen.

#### *Führungsgrundsätze – Werte, Methodik*

Es ist unbestritten, dass die Armee Generationen von Milizoffizieren exemplarisch in der Führung ausgebildet und auch für weitere Bereiche der Gesellschaft nutzbringend geprägt hat. Der Führungserfolg hängt im Wesentlichen von drei Faktoren ab: 1. Wird die Aufgabe/Lage richtig erfasst; 2. Wird zeitgerecht ein Erfolg versprechender Entschluss gefasst/umgesetzt; 3. Wird die Ausführung/Zielerreichung sicher gestellt. Das kann man alles in den Kaderschulen lernen und üben – um es dann in den Truppendiensten und im Einsatz anzuwenden. Dabei ist die Persönlichkeit des Chefs die treibende Kraft. Eine noch so vollendete Führungsmethodik mit ihren Prozessen – die es zweifellos braucht – kann nicht ersetzen, was verantwortungsvolle Kommandanten und Stabsoffiziere auszeichnet. Denn im Zentrum der Führung stehen Menschen, die unter Umständen ihr Leben für die Erfüllung des Auftrags hingeben müssen. Deshalb sind ja die Werte des Dienstreglements so wichtig; sie werden auf allen Stufen als Handlungsrichtlinien in Erziehung und Einsatz berücksichtigt. Ihre Spur führt zurück zu Dufour und Jomini, ihre Bedeutung ist zeitlos.

# TRAKKER EURO 6

## Willkommen in der Zukunft



Motoren mit bis zu 560 PS / Euro-Tronic-Getriebe  
Ohne Abgasrückführung / NATO-testkonform



Robuste und einsatzerprobte Fahrgestellrahmen  
aus hochfestem Feinkornbaustahl



In vielen verschiedenen Aufbauvarianten verfügbar  
z.B. auch als Kipper, Zugmaschine oder Kran-Plattform



NEUE Optionen : 10-t zulässige Vorderachslast / Iveconnect /  
LDW / DRL / Hochleistungs-Drehstromgenerator



NEUE Ausstattungen : Vollautomatik-A/C / 3 vollwertige Sitze  
mit 3-Punkt-Sicherheitsgurt / Integriertes Lkw-Navigationssystem



Reduzierte Gesamtfahrzeug-Lebensweg-Kosten (TCO)  
Vereinfachte Fuhrparksteuerung und -Überwachung

Iveco Magirus AG  
Militär- und Sonderfahrzeuge  
Nicolaus-Otto-Straße 27 / D - 89079 Ulm  
Tel +49 731 408 4409

**IVECO**  
DEFENCE VEHICLES

## Kaderausbildung bleibt Chefsache

### Das Gewinnen der Besten

Da sich die Qualität einer Milizarmee aus der Qualität ihrer Kader ableitet, ist dreierlei gesagt: 1. Wir brauchen genügend geeignete Menschen, die als Chefs taugen; 2. Wir müssen in die Kaderausbildung investieren, damit sie hochwertig und attraktiv bleibt; 3. Wir müssen den Kadern genug Erfahrungen im Truppenverband ermöglichen. In allen Bereichen ist die Armee bis in die Spitzenränge gefordert. So legt die neue Ausbildungsstrategie der Armee konsequent zwei Schwergewichte: Kaderausbildung und Verbandsausbildung. Verbesserungen werden vor allem in der praktischen Führungserfahrung angestrebt – und dies geht eben letztlich nur, wenn auch die Verbandsausbildung wieder vermehrt in den Mittelpunkt gestellt wird. Die flankierenden Massnahmen im Bereich der Anerkennung der militärischen Führungsausbildung durch Hochschulen sowie die Ausbildungsgutschrift für militärische Kaderdienste sind wichtige Anreize. Die HKA nimmt direkt Einfluss darauf über ihre Assessment-Centers, Lehrgänge/Simulationen, die Anerkennung sowie als zentrale Drehscheibe der Miliz im Bereich Marketing/Kommunikation (Mehrwert der Kaderausbildung, Chance Miliz usw.).

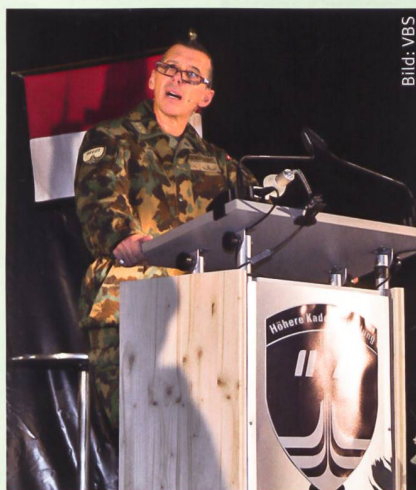
### Kommando Ausbildung als Chance

Es darf als Fortschritt bezeichnet werden, dass sich neu unter dem Dach des Kommandos Ausbildung die Ausbildung vom Soldat bis zum Höheren Stabsoffizier aus einer Hand lenken lässt. Das eröffnet Chancen bezüglich einer effektiven und effizienten Ausbildung, insbesondere auch für die Kader. Denn Diensttage sind kostbar und deshalb sorgfältig zu koordinieren.

Optimierungen sind notwendig; gut abgestimmte Curricula und moderne Lehr- bzw. Lernformen helfen dabei. Es geht darum, die Milizkader in möglichst kurzen Ausbildungssequenzen zu befähigen, ihre Funktion erfolgsversprechend auszuführen, wohl wissend, dass im Ernstfall immer eine einsatzbezogene Zusatzausbildung nötig ist – mit wenigen Ausnahmen für Kräfte, die aus dem Stand antreten können müssen. Da ist nicht Verwaltung in einem neuen hohen Kommando gefragt, sondern engagierte Führung, auch in allen entsprechenden Querschnittsbereichen, nicht Worte, sondern beherzte

## Jahresrapport HKA, 30. Oktober 2017

Rückblickend konnte der Kdt HKA/SCOS viel Positives berichten: Rund 80 Lehrgänge und Simulationen mit gegen 3500 Teilnehmenden durchgeführt, den Strategieprozess 2022 mit seinen unternehmerischen Produkten abgeschlossen, die personellen Ressourcen HKA für die Umsetzung WEA bereitgestellt, auch unter schmerzlichen Verlusten, und das Ver-



Jahresrapport HKA am 30.10.2017: Divisionär Daniel Keller dankt den Mitarbeitenden und gibt die Marschrichtung bis 2022 vor.

ständnis für die anstehende Armeeform/WEA geschaffen. Ins 2018 mitgenommen werden müssen weitere Arbeiten an der Excellence-Kultur, den Kennzahlen für die Führung sowie für das Wissensmanagement. Der Ausblick betonte den andauernden Beitrag HKA zu einem realistischen Konfliktbild mit entsprechenden Übungsszenarien. Divisionär Keller hielt fest, was unter Führungskompetenz zu verstehen sei: Die Summe aus Verhaltenssicherheit, Verfahrenssicherheit und Handlungssicherheit bedeute, im richtigen Moment das Richtige zu tun – und das könne man nur mit einer soliden Basis sowie mit üben, üben mit positiver Fehlerkultur, üben mit ernsthaft gelebter Auftragstaktik. Anspruchsvoll sei auch die Verfahrenssicherheit, die eine klare Ausbildungsstrategie, ein operativ-taktisch stimmiges Rahmenwerk sowie praktische Führungsbefehle Stufe Einheit, Truppenkörper und Grosser Verband voraussetze. Das alles sei in der HKA vorhanden, werde angewendet und weiter entwickelt. Eine gewaltige Arbeit – grossen Dank an alle Mitarbeitenden HKA. Er schloss mit einem Zitat General Henri Guisans: «Was wir gemacht haben, wird immer noch zu tun bleiben».

Taten. Und genau das kann gut kommen, wenn die hervorragenden neuen Leitlinien für die Ausbildung konsequent umgesetzt und ab und zu einem Reingeneering unterworfen werden.

**«Die HKA ist die Perle der Gruppe Verteidigung. An Ihnen allen ist es, den Roten Faden der WEA durch alle Kurse und Schulen zu bringen und zu etablieren.»**

Aus der Videogrussbotschaft des CdA zum 30.10.2017

### Kommando HKA als pièce de résistance

Nicht Opposition ist da gemeint, sondern die Weiterführung und -entwicklung einer bewährten Marke. Man kann diese nicht ersetzen, auch nicht durch das

Kommando Ausbildung substituieren. Die HKA ist und bleibt das Kompetenzzentrum für Führungsausbildung. Doch Kader führen nicht nur, sie bilden zuerst und vor allem aus, seien es Berufs- oder Milizkader. Deshalb ist es auch wichtig, dass diese Kompetenzen in der HKA mit MILAK und BUSA abgedeckt sind. Und wo so intensiv gelehrt und geforscht wird, ergeben sich auch wichtige Bausteine für die Weiterentwicklung, sei es in Erziehung, Ausbildung oder Doktrin. Bildet man die Summe, so wird jedem klar, wie einzigartig und unabhängig eine HKA dasteht und dastehen muss. Diese Ausbildungsstätte hat keinen Partikularinteressen zu dienen, sondern nur dem Gesamten, streitkräfteübergreifend und im Verbund mit den Zivilen. Es sind letztlich die Ausbildungsszenarien von der Stufe Einheit bis zur Militärstrategie, die prägen. Wenn sich dessen alle Partner in Armee und auf ziviler Seite bewusst sind, dann bilden wir richtig aus, dann üben wir das Richtige. Und schliesslich ist nur zivil anerkannte Führung auch militärisch umsetzbar. Die HKA muss ein Garant dafür sein und bleiben. ■