

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 184 (2018)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Kaderausbildungen an der HKA : vier Herausforderungen kritisch betrachtet  
**Autor:** Arnold, Michael / Keller, Daniel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-813213>

### **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:** 19.01.2026

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

# Kaderausbildung an der HKA: Vier Herausforderungen kritisch betrachtet

Von der militärischen Führung wird angesichts der Tragweite der Einsätze zurecht Exzellenz erwartet. Gut ausgebildete Milizkader und trainierte Stäbe sind ein Garant dafür. In der HKA werden dazu seit 2004 die Kräfte mit Erfolg gebündelt. Schon 1819 wurde dies mit der Gründung der Eidg. Central-Militärschule in Thun erkannt und eingeleitet. Denn Führen ist weitgehend lernbar, wenn die Grundausbildung stimmt und wenn genügend Raum für die praktische Anwendung besteht. Nach 200 Jahren steht eines fest: Die Herausforderungen sind geblieben – nur wer sich ihnen stellt und auch neue Wege sucht, kommt weiter.

Michael Arnold, Stv. Chefredaktor ASMZ  
Daniel Keller, Kommandant HKA

Anlass zu diesem Artikel gab die zentrale Lehrkörperausbildung HKA vom vergangenen Mai. Der inhaltliche Bogen reichte von der Business Excellence (HKA ist Preisträgerin des Esprix-Awards 2016) über Ausbildungsvorgaben, neue Lehr- und Lehrformen (virtuelle Ausbildungswelt) bis zu Exkursionen ins Gelände. Auch wenn vieles nur angesprochen werden konnte, so bestand doch Raum für kritisches Reflektieren, für neue Ideen, für neue Lösungen rund um die vier zentralen Fragen: Bilden wir die richtigen Inhalte aus? Unterrichten wir methodisch richtig? Koordinieren wir die Schnittstellen im militärischen Curriculum richtig? Befähigen wir die militärischen Ausbilder entsprechend richtig?

Diesen alten und zugleich neuen Grundfragen soll im Folgenden nachgegangen werden. «Richtig» heisst dabei aber nicht, dass es eine einzige wahre Antwort auf die vier Fragen gibt. Es soll hier als eine 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 erfolgreich wahrzunehmen, insbesondere in herausfordernden Lagen.

## Ausbildungsinhalte

### Vorgaben: Vierklang

Seit 2018 gelten im Kommando Ausbildung auch für die HKA neue Ausbildungsvorgaben, die auf den bewährten Stoffplänen der HKA seit 2004 / Version 2012 auf-

bauen. Entlang der Führungsgrundgebiete werden zugewiesen:

- Thema / Lerninhalt
- Ausbildungsgefäss / Lehrgang
- erwartete Kompetenzen
- Taxonomie: 1–6 (kennen, verstehen, umsetzen, analysieren, vergleichen, bewerten).

Die Tabelle zeigt dazu ein Beispiel. Der «Vierklang» ergibt sich daraus, dass jedem Miliz-Lehrgang HKA entsprechende Lehrinhalte, Kompetenzerwartungen und Ausbildungstiefe zugeordnet werden. Eine filigrane Planungsarbeit, abgestimmt auf das militärische Curriculum, das heisst auf die HKA-internen und HKA-externen Schnittstellen (Lehrverbände).

*Die Herausforderungen der HKA liegen darin, die Vorgaben*

- *intelligent in konkrete Lehrpläne mit ausgewiesenen Unterrichtsstunden umzusetzen (Kompetenzen);*
- *angesichts der inhaltlichen Fülle mit geschickter Schwergewichtsbildung zu versehen (Produkte);*

- *unter Beachtung einer mehrjährigen Planungssicherheit zu reflektieren und zu aktualisieren.*

### Einsatz: Taktik und Führungsmethodik

Die Verlockung liegt nahe, in den kurzen Lehrgängen vor allem auf die Führungsmethodik (Führungstätigkeiten, Führungsprozesse) zu setzen. Das ist zwar notwendig, aber nie hinreichend. In der HKA-Kommandozeit von Divisionär Daniel Roubaty (2011–2013) stellte man fest, dass militärische Problemstellungen zu sehr mit den Führungsbehelfen (BGO, BFT) statt mit dem Reglement «Taktische Führung» angegangen wurden. Es ist nicht neu, dass taktische beziehungsweise Einsatz-Kenntnisse bei Lehrgangsteilnehmern teilweise schlicht fehlen. Die Kompensation mit akkuratem Processing wäre allerdings irreführend. Zuerst geht es an der HKA darum, die Einsätze zu verstehen, und zwar aus drei Dimensionen heraus:

- Bedrohungen und Gefahren;
- Aufgabenstellung für die Armee bzw. den eigenen Verband;

Beispiel aus Ausbildungsvorgaben FGG 3 / Operationen für den FLG Truppenkörper

Fachgebiet	Thema / Lerninhalt	Erwartete Kompetenz	Taxonomie
Erstellen der Einsatzbereitschaft		Kennt und versteht den Ablauf der Mobilmachung sowie die weiteren Bereiche zur Befähigung für den Einsatz	3
	Mobilität		3
	Mobilmachung		3
	Schutz eigener Kräfte		3
	Unterstützung und Durchhaltefähigkeit		3
	Wirksamkeit im Einsatz		3



- mögliche taktische Lösungskonzepte (Standards).

Es ist offensichtlich, dass insbesondere im Falle der robusten Verteidigungseinsätze kaum mehr Kompetenzen anzutreffen sind. Mit der Umsetzung WEA wird dies aufgrund des aktuellen hybriden Bedrohungsbildes korrigiert. Man muss sogar so weit gehen, dass Verteidigung in irgendeiner der vielen Facetten zuerst und immer zum Tragen kommt, dass die Trennung zu Schutzaufgaben obsolet wird und eine Polyvalenz gefragt ist. Die HKA hat mit dem operativ-taktischen Rahmenwerk LU 17 dazu den Weg geebnet.

*Die Herausforderungen der HKA liegen darin, dass die Lehrpläne/Lehrgänge*

- das moderne hybride Gefechtsfeld anschaulich vermitteln;
- genügend Zeit für die Kenntnis der Mittel der Armee inklusive Leistungsspektrum einräumen;
- die taktische Ausbildung (Theorie, Anwendung, Einsatzverfahren) verstärkt berücksichtigen;
- die inhaltlich-lösungsbezogene Kreativität zulassen und fördern;
- die wichtigsten Übungen mit der Erfahrung 1:1 im Gelände verbinden;
- alles vorsehen, um die gleiche Sprache und das richtige Verständnis zu vermitteln (Begriffe, unité de doctrine).

### Ausbildungsmethodik

#### *Fallstudien: Grundwissen und Übungen*

Um es vorweg zu nehmen: Die inhaltlichen Fragestellungen sind wichtiger als die methodischen. Dennoch ist der Unterrichtserfolg und damit die Lernleistung wesentlich von einem gut funktionierenden Methodenmix abhängig. Die Miliz-Lehrgänge HKA sind kurz, aber intensiv, das heisst die richtige Methode ist der eigentliche Multiplikator und entscheidet über das Gelingen. Zu den methodischen Überlegungen gehört auch, wie die Balance zwischen notwendiger Wissensvermittlung und anschliessender Praxisanwendung ausgestaltet werden soll. Die HKA kommt beispielsweise nicht darum herum, das (taktische) Grundwissen wieder aufzubauen; es bleibt keine Zeit, bei der Anwendung dauernd aus Fehlern zu lernen. Nebst der Stärkung von Wissen braucht es aber nach wie vor das exemplarische Fallbeispiel (Übung) und die möglichst frühe, durchgängige Arbeit in Teams oder Stäben.

«Die Leistung eines Verbandes entsteht aus dem planvollen Zusammenwirken der einzelnen. Führen im Militär heisst deshalb insbesondere: den einzelnen dazu bringen, seine ganze Kraft für die gemeinsame Erfüllung des Auftrags einzusetzen, im Ernstfall auch unter Einsatz des Lebens.»

*Dienstreglement der Armee DRA,  
01.01.2018*

*Die Herausforderungen der HKA liegen darin,*

- mit einem geschickten methodischen Ansatz den Lernerfolg sicher zu stellen;
- wieder mehr ins Wissen zu investieren als Voraussetzung für die Anwendung;
- die Fallstudien (Übungen) klar zu fokussieren (weniger wäre mehr);
- wenn immer möglich rasch Stäbe zu bilden und die vernetzte Stabsarbeit mit polyvalenter einsetzbaren Stabsangehörigen zu trainieren;
- Bewährtes konsequent umzusetzen: Vor-machen, Mitmachen, Nachmachen.

#### *Neue Lehr- und Lernformen*

Ein weites Feld öffnet sich bei den modernen Lehr- und Lernformen. Die Digitalisierung erlaubt es, Wissensspeicher und Lernprogramme fast überall und je-

derzeit zu nutzen. Das kann in einem Lehrgang HKA sein, es ist aber auch von zuhause aus möglich. Denkt man in dieser Richtung weiter, so können interessante Kombinationen zwischen vordienstlichen Lernleistungen und Unterrichtsmöglichkeiten an der HKA entstehen, die unterschiedliche Vorbildungsniveaus ausgleichen und den Unterricht effizienter gestalten helfen können. Die HKA hat sich das auf die Fahne geschrieben: Der Effizienzgewinn könnte im zweistelligen Prozentbereich liegen – vorausgesetzt, dass die Milizkader ihre Vorbereitungsarbeit leisten können bzw. wollen.

*Die Herausforderungen der HKA liegen darin,*

- die Digitalisierung für methodische Zwecke konsequent und innovativ zu nutzen;
- die Vorbereitung der Lehrgangsteilnehmer auf die HKA-Lehrgänge zu intensivieren, insbesondere mit digitalen Lehrmitteln;
- im Präsenzunterricht das Schwergewicht auf reale Einsatzverhältnisse unter Einbezug aller System zu legen.

### Curriculare Schnittstellen

#### *Lehrgangskoordination und Anschlusspunkte*

Ausbildung aus einer Hand, so wie das Kommando Ausbildung sie versteht, ist und bleibt anspruchsvoll. Es geht um inhaltliche und organisatorische Abstimmungsfragen zwischen Vorgabestellen, Lehrverbänden und der HKA. Im militärischen Curriculum vom Unteroffizier bis zum Höheren Stabsoffizier gibt es über ein Dutzend grössere Ausbildungsgefässe: Grundausbildungen, Weiterausbildungen, Praktische Dienste (Abverdienen). Was wo in welcher Tiefe ausgebildet wird, ist immer wieder Gegenstand von Diskussionen. Wer in der HKA einen Lehrgang besucht, muss gewisse Anforderungen erfüllen, für die andere, beispielsweise ein Lehrverband oder ein Truppenkommandant, sorgen müssen. Die HKA wiederum entlässt ihre Absolventen mit einem bestimmten Mehrwert, der beispielsweise beim Abverdienen übernommen und ergänzt werden muss (vgl. dazu den FLG Einheitskommandant im Bereich des Disziplinarwesens). Die Darstellung mit den Rucksäcken (Folgeside) veranschaulicht das Prinzip. Die HKA muss eine optimale Koordination einfordern – sie kann unmöglich Dienstleiterin für alles Mögliche sein.



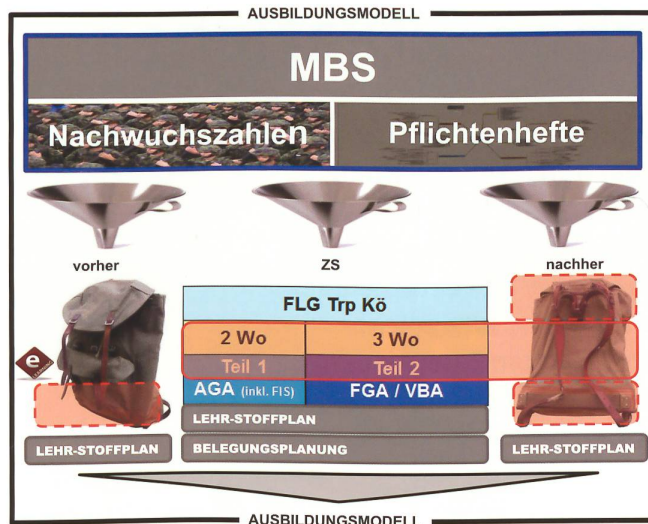
Im Dezember 2018 startet die HKA die Jubiläumsfeierlichkeiten für 200 Jahre ZS / HKA.

Am 1. August 1819 in Thun eröffnet, prägte die Zentralschule Generationen von Milizoffizieren. Der spätere General G.-H. Dufour gehörte zu den Mitbegründern und ersten Instrukturen. Als Spiritus Rector nimmt er mit seinem Wirken als General, Kartograph und Humanist bis heute einen herausragenden Platz ein.

Acht Veranstaltungen sind bis Ende 2019 vorgesehen, ein historischer Reiseführer wird einem grösseren Publikum die Stationen der ZS / HKA bis heute näherbringen. Der grosse Jubiläumsanlass der ZS findet am 31. Januar 2019 am AAL statt.

Wir werden noch speziell darauf hinweisen.





Modulbausteinbeschreibungen (MBS) und Pflichtenhefte der Funktionen bestimmen die Inhalte, die Nachwuchszahlen die Menge der Auszubildenden. Der FLG Trp Kö zeigt modellartig auf, dass er auf Vorleistungen beruht – und dass im Anschluss der Kompetenzrucksack weiter gefüllt wird.

Grafik: HKA

Die Herausforderungen der HKA liegen darin,

- die saubere Koordination der Lehrgänge in eigener Verantwortung sicher zu stellen;
- die Koordination zu HKA-externen Ausbildungsstätten anzustossen (Kommando Ausbildung in der Pflicht);
- die Weiterbildungs- und Beförderungsvorschriften durchzusetzen.

### Lehrkörper

#### Berufsmilitärs und zivile Mitarbeitende

Es sind Gelegenheiten wie die eingangs erwähnte Lehrkörperausbildung, bei denen bewusst wird, dass ein ganz grosses Team aus Berufsmilitärs und zivilen Mitarbeitenden letztlich den Erfolg der Kaderausbildung an der HKA ermöglicht.

Auffallend ist auch, wie unterschiedlich die Bedürfnisse nach Weiterausbildung sind. Die HKA als Gesamtes liefert einen gemeinsamen Nenner mit Themen zur

- Unternehmensentwicklung
- Personal- und Finanzlage
- Bedrohungs- und Gefahrenlage
- Weiterentwicklung der Armee
- Gegenseitigen Information (Gst S, ZS, MILAK, BUSA, Op S).

Umfragen haben gezeigt, dass die Teilnehmenden ein attraktives Programm wünschen, das ihnen Informationen gibt, sie anregt und nicht zuletzt auch Kameradschaft erfahren lässt. Die Zeiten, als grosse Stäbe zur Bearbeitung von ope-

rativ-taktischen Fragen und Übungsunterlagen gebildet wurden, sind vorbei – und sie hätten eigentlich nie Regelfall sein dürfen. Demgegenüber besteht ein akuter Erklärungsbedarf in Sachen Doktrin. Die Führungsreglemente der Armee 17 erscheinen verspätet, noch heute wartet man auf gedruckte Dokumente, auf gewisse Sprachversionen. Doch die Ausbildung geht schon ins zweite Semester. Inhaltliche Unschärfen bzw. Herausforderungen in der Taktischen Führung (Teil Verteidigung) oder bei der Revision der Führung und Stabsorganisation (geringer Wiedererkennungswert trotz wenig Handlungsbedarf) sind nicht zu übersehen. Da braucht der Lehrkörper Unterstützung, Vermittlung und Klärung.

Etwas zu kurz gekommen in den letzten Jahren sind methodische Themen. Mit der Aufnahme von Augmented Reality und Blended Learning in den Entwicklungsradar HKA wird zweifellos neuen Realitäten Rechnung getragen. Es muss Boden gut gemacht werden, so dass die HKA wieder an der Spitze des Fortschritts steht.

Die Herausforderungen der HKA liegen darin,

- die unterschiedlichen Bedürfnisse der Ausbilder zu erfassen;
- daraus abgeleitet eine entsprechende Mehrjahresplanung zu erstellen;
- Zeit und Mittel für die Lehrkörperausbildung deutlich zu erhöhen.
- Innovation auf allen Stufen und bei allen Mitarbeitenden-Kategorien zu fördern.

Lehrkörperausbildung HKA 2018: eine Investition in die hohe Qualität der Führungsausbildung, analog zur perfekten Teamarbeit der Rennfahrer.

Bild: HKA



### Sieben Thesen

- 1 Die HKA ist gut – sie bleibt es aber nur, wenn sie sich ständig verbessern will.
- 2 Die Ausbildungsvorgaben stimmen – sie sind permanent zu reflektieren.
- 3 Die Schnittstellen zu Ausbildungspartnern genügen nur bedingt – sie sind übergeordnet zu koordinieren.
- 4 Die Ausbildungsmethodik genügt – sie muss aber den Anschluss an die Zukunft finden.
- 5 Die Lehrkörperausbildung ist zu wenig auf langfristige, übergeordnete Ziele ausgerichtet – sie ist grundsätzlich und nachhaltig neu zu planen.
- 6 Das Wissensmanagement genügt nur ansatzweise – es ist grundsätzlich zu stärken.
- 7 Die HKA hat eine anerkannte Position – es gilt diese zukunftssträchtig zu stärken: «Vielfalt in der Einheit». ■