

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 185 (2019)

**Heft:** 8

**Artikel:** Kaderschmiede HKA : auf höchstem Niveau rezertifiziert

**Autor:** Keller, Daniel / Buchser, Daniel / Steinemann, Michelle

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-862714>

### **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:** 25.01.2026

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

# Kaderschmiede HKA: Auf höchstem Niveau rezertifiziert

**Fünf Sterne erreichen nur herausragende Organisationen – und die Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA) darf sich wieder dazuzählen. Die European Foundation for Quality Management hat die HKA nach drei Jahren erneut mit fünf Sternen bewertet, das heisst mit dem höchsten Level für «Recognised for Excellence R4E» nach dem europäisch anerkannten Standard für Qualitätsmanagement rezertifiziert. Sie konnte sich gegenüber der Bewertung von 2016 nochmals markant verbessern.**

Daniel Keller, Daniel Buchser,  
Michelle Steinemann

«Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, welche die Erwartungen all ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen.» Diesen Anspruch an zertifizierte Unternehmungen hat die European Foundation for Quality Management (EFQM) auf ihrer Webseite definiert. EFQM ist ein Modell zur internationalen Vergleich-

barkeit der Qualität von Institutionen und bewertet unter anderem die Anpassungsfähigkeit auf äußere und innere Veränderungen. Im Jahr 2005 entschied sich die Führung HKA, ihr Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Modell aufzubauen. Seither nutzt die HKA die Systematik des EFQM-Modells für ihre Zwecke und übernimmt, was sie weiterbringt.

## Konsequenter Aufbau über Jahre

Um ein Qualitätsmanagement aufzubauen, braucht es über längere Zeit eine konsequente Führung und nicht nachlassende Beharrlichkeit. Am Beispiel der

«Die Anstrengungen über die letzten Jahre für die Etablierung eines fundierten Qualitätsmanagements haben sich gelohnt. Wir sind momentan an einem Punkt angekommen, welcher uns erlaubt, auf effiziente Weise die HKA auf ein Ziel hin zu entwickeln. Deshalb werden wir den Weg der Excellence konsequent weitergehen. Die HKA ist eine lernende Organisation und nicht ein Ort organisierter Belehrung, denn wir stehen in unserer Arbeit für Qualität über die Zeit ein.»

Divisionär Daniel Keller, Kommandant HKA/SCOS/Stv Chef Kdo Ausb

Die Führung HKA bei der Übergabe des Zertifikats durch Joachim Horner (Mitte) und Robert Knop. Bilder: HKA



Zwei von 23 strategischen Kennzahlen der HKA. Gezeigt werden die mittlere Zufriedenheit der Lehrgangsteilnehmenden sowie die Anzahl Verträge mit Hochschulen.

HKA besteht diese Beständigkeit bisher immerhin über den Zeitraum von fünf Kommandanten hinweg. Nicht zu vergessen, dass die Vorgängerinstitutionen der HKA solide Vorarbeit geleistet haben, indem sie sich auf das Erbe General G.-H. Dufours und der Eidg. Central-Militärschule (1819 in Thun eröffnet) beriefen.

Mithilfe des EFQM-Modells als Orientierungsrahmen strebt die HKA also kontinuierliche Qualitätsverbesserungen sowie ein systematisches Innovationsmanagement an. Sie verpflichtet sich durch die freiwillige, von externen EFQM-Assessoren durchgeführte Beurteilung zur regelmässigen Offenlegung ihrer Tätigkeiten und Ergebnisse. Excellence ist eine Kultur, die darauf zielt, sich ständig zu verbessern sowie über die Zeit hohe Leistung und Qualität zu erbringen.

Nach der Einführung des EFQM-Modells 2005 wurde die HKA bereits zwei Jahre später im Sinne einer Standortbestimmung zertifiziert. Damals erhielt sie drei Sterne. Sechs Jahre später, 2013, waren es vier, 2016 an der letzten Rezertifizierung dann fünf Sterne. Die kontinu-

A3 Strat	Teilnehmer Zufriedenheit Kurs/LG/S (Ø) (Fragebogen mit Noten 1-10)	8.8	2019
<b>Q</b>	<b>Beschrieb:</b> DU individuelle Befragung aller Kurs/LG/Schulung Teilnehmer am letzten Kurs/LG/Schulungs Tag. Ausbildungsinhalte; Referate; Ausbilder, Logistik.	≥8 ≤7.9 ≤7	8.8 8.9 8.7
	<b>Massnahmen:</b> - Kompetenzorientierte Ausb konsequent weiterverfolgen - Feedbackkultur fördern, Verbesserungen im laufenden Lehrgang / Kurs aufgrund Teilnehmer Feedback		8.7 2015
	ZS GST S MILAK BUSA	8.7 8.5 9.1 8.7	

A9 Strat	Akzeptanz an Hochschulen (+) (Einzelverträge / Regelung via Studien Regl)	26	2019
<b>BSC</b> <b>30</b>	<b>Beschrieb:</b> Stand 30.06.2019: 26	26-30	25 2018
<b>TK 8b</b>	2019: ETH Lausanne, Uni Genf / Fakultäten, Uni Tessin (oder andere Hochschulen)	20-25	21 2017
<b>HJ</b>	Flächendeckung bis Ende 2019: 30	≤19	14 2016
		wiss MA Hochschulen	11 2015
	26	geplant	7

ierliche, systematische Verbesserung, die das Modell vorsieht, wurde so über die Zeit in den Arbeitsalltag integriert. Das sehr gute Ergebnis aus 2016 galt es dieses Jahr zu wiederholen, was mehr als gelang.



## Rezertifizierung 2019

Drei Jahre nach der letzten Zertifizierung war die HKA gewillt, erneut Rechenschaft abzulegen und sich in einem neuen Assessment prüfen zu lassen. In einem umfassenden Bewerbungsdossier zeigte die HKA auf, welche Verbesserungspotenziale (z.B. Fortschritte im Wissensmanagement) in der Zwischenzeit angegangen wurden. Nach der erfolgreichen Bewerbung um eine Rezertifizierung folgten Befragungen. Anfang April inspizierten zwei externe Assessoren drei Tage lang die HKA und führten Interviews mit allen Kommandos und dem Stab. Dabei ging es ihnen auch darum, die Arbeits-

weise der Mitarbeitenden zu eruieren und die Durchgängigkeit über alle Stufen zu prüfen.

Die Beurteilung war erfreulich: wiederum fünf Sterne und eine weitere Steigerung in der Punktzahl. Divisionär Daniel Keller, Kommandant HKA, zeigte sich über das Resultat erfreut: «Das Ergebnis ist insbesondere ein Ausdruck einer Teamleistung. Gratulation und ein grosser Dank gilt es an alle Mitarbeitende der HKA zu richten. Denn letzthin sind es die Mitarbeitenden in allen Funktionen, welche der HKA durch ihre tägliche Arbeit ein Gesicht geben und für die Leistungen besorgt sind.»

Joachim Horner, Lead Assessor, war bereits beim vergangenen Assessment dabei und erkannte Unterschiede. «Die HKA verfolgt mit beeindruckender Konsequenz ihre gesetzten Ziele. Obwohl es grosse Veränderungen gab – hier sei der Personalabbau im Rahmen der Weiterentwicklung der Armee genannt –, hat die HKA proaktiv gehandelt und im Sinne ihrer Zielsetzung agiert. Besonders gefreut hat mich zu sehen, dass die HKA erkennbar zusammengewachsen ist. Der Leitgedanke «Vielfalt in der Einheit» ist im Gespräch mit den Mitarbeitenden spürbar.»

Besonders in der Findung und Umsetzung der Strategie hat die HKA ihr Verbesserungspotenzial gut ausgeschöpft.

**Degussa** 

GOLD UND SILBER.



## SCHÜTZENTALER ZUM EIDG. SCHÜTZENFEST FÜR VETERANEN

Zum Anlass des 26. Eidg. Schützenfests der Veteranen legt die Degussa einen 1-oz-Schützentaler in Feinsilber auf. Die Münze ist in Zusammenarbeit mit dem Schützenfest entstanden und ist somit die offizielle Münze zum Anlass. Das wertvolle Erinnerungsstück kann für CHF 55.– in unseren Ladengeschäften in Zürich und Genf, in unserem Online-Shop oder direkt am Schützenfest erworben werden.



**DEGUSSA-  
GOLDHANDEL.CH**

**Verkaufsgeschäfte:**

**Bleicherweg 41 · 8002 Zürich**  
**Telefon: +41 44 403 41 10**

**Quai du Mont-Blanc 5 · 1201 Genf**  
**Telefon: +41 22 908 14 00**

Zürich | Genf | Frankfurt | Madrid | London

Dies ist essenziell, denn damit ist das zu erreichende Ziel bekannt, Führung und Mitarbeitende der HKA können darauf hinarbeiten und den Entwicklungsfortschritt regelmässig überprüfen. Dazu bedarf es einiger strategischer Kennzahlen, anhand derer die Tendenzen der Entwicklung gemessen werden können, wovon zwei in den Abbildungen Seite 37 ersichtlich sind. Horners Bemerkung dazu war: «Mit der verbesserten Erhebung der Kennzahlen wechselte die HKA vom Sicht- in den Instrumentenflug.» Verbesserungspotenzial besteht in der Einführung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements mit einer Verhaltens- und Verhältnisprävention, da die Belastung der Mitarbeitenden merklich gestiegen ist.

**«Obwohl es einige grosse Veränderungen gab – hier sei der Personalabbau im Rahmen der Weiterentwicklung der Armee genannt –, hat die HKA proaktiv gehandelt und im Sinne ihrer Zielsetzung agiert.»**

Ausserdem sollte aus Sicht der Assessoren die effektive Bewerbung der Produkte mit geeigneten Massnahmen gesteigert werden, um so die Aussenwirkung und das positive Image der HKA weiter zu fördern.

#### Mehrwert für die HKA

Die erneute Rezertifizierung mit fünf Sternen beweist, dass die militärische Führungsausbildung sowie die militärwissenschaftliche Lehre und Forschung überzeugen. Damit kann die HKA ihren Platz als anerkannte Partnerin in der Schweizer Bildungslandschaft festigen. Ausserdem bietet die Auszeichnung die Möglichkeit, die HKA mit anderen Bildungsinstitutionen, deren neue Akkreditierung auch einen Nachweis für Qualitätsmanagement erfordert, zu vergleichen. Die Orientierung am EFQM-Modell ermöglicht der HKA eine internationale Vergleichbarkeit mit anderen Institutionen sowie eine strukturierte Grundlage auf

der sie sich stetig ein wenig verbessern kann. Die Zertifizierung dient der Fremdbeurteilung der eigenen Stärken und Schwächen. Zudem lernt die Organisation während der Vorbereitungsarbeiten zur Zertifizierung von einander. Das Leben der Exzellenz-Kultur fördert den Austausch in und zwischen den Kommandos. Dank den einheitlichen Prozessen, des polyvalent einsetzbaren Personals und den durchgängigen Ausbildungsvorgaben ist es der HKA gelungen, trotz den grossen Veränderungen (zum Beispiel wurden in einem Jahr bis zu einem Viertel der Stellen neu besetzt), die Qualität der Lehrgänge, Kurse und Schulungen auf hohem Niveau zu halten.

Milizangehörige und Berufsmilitärs, die an der HKA eine Ausbildung absolvieren, können sich also darauf verlassen, dass die Ausbildung hochwertig ist und die HKA bestrebt ist, sich ständig zu verbessern und dem «Markt» anzupassen. Dazu gehören beispielsweise die derzeitigen Anstrengungen, ein modernes «blended learning» aufzubauen. Es soll dem Zweck dienen, dass sich Lehrgangsteilnehmende bereits im Vorhinein freiwillig über den Inhalt der Lehrgänge informieren können.

#### HKA.für Kader von morgen

Die Höhere Kaderausbildung der Armee lebt den Leitgedanken «Vielfalt in der Einheit». Denn die HKA vereint Menschen mit beeindruckend viel Wissen und Können. Für jede Fragestellung rund um die Führung von der Stufe Einheit bis zur militärstrategischen Stufe findet sich in der HKA mit ihren vielfältigen Organisationen – Zentralschule, Generalstabschule, Militärakademie an der ETH Zürich, Berufsunteroffiziersschule und Operative Schulung – eine passende Antwort: ... *Vielfalt ist unsere Stärke.*

Das durch alle Mitarbeitenden der HKA getragene Wissen und Können wird zur gemeinsamen Auftragserfüllung genutzt, nämlich einen durchgängigen, verbindlichen Beitrag dazu zu leisten, damit Führungskräfte ihre Funktion – in der



## Bewerbung 2019

Recognised for Excellence (R4E)



Höhere Kaderausbildung der Armee HKA



Titelblatt des umfassenden Bewerbungsdossiers für die Rezertifizierung 2019 mit der Maxime «HKA.für Kader von morgen».

Miliz oder im Beruf – wirkungsvoll wahrnehmen können: ... *Einheit unsere Verpflichtung.*

Die derzeitige Lage dient als gute Ausgangssituation für den weiteren Erfolg der HKA. Damit kann sich die HKA mit allen ihren Mitarbeitenden auch in Zukunft für die beste praktische Führungs- ausbildung einsetzen – «HKA.für Kader von morgen». ■



Divisionär  
Daniel Keller  
Kdt HKA / Stabschef  
Operative Schulung /  
Stv Chef Kdo Ausbildung  
6000 Luzern



Major  
Daniel Buchser  
MSc ETH Masch.-Ing.  
Chef BWS / Qualitäts-  
management HKA  
6000 Luzern



Michelle Steinemann  
MSc  
Chefin Kommunikation  
und Marketing HKA  
6000 Luzern