

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 185 (2019)
Heft: 10

Artikel: Weiterbildung in der Armee : neue Möglichkeiten
Autor: Hochstrasser, Jean-Marc / Arnold, Michael
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-862746>

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>

Weiterbildung in der Armee: Neue Möglichkeiten

In der Bildungslandschaft und in der Wissenschaft haben die technischen Neuerungen zu einer ganzen Anzahl von vor kurzem noch unvorstellbaren Möglichkeiten und Chancen geführt. Da in der zivilen Bildungslandschaft diese Entwicklungen mehrheitlich proaktiv ergriffen werden, ist die Kaderausbildung der Armee gefordert, sich weiterzuentwickeln, um auch in Zukunft eine gesellschaftliche Anerkennung und Akzeptanz für ihre Tätigkeit und ihre Ausbildung zu erreichen.

Jean-Marc Hochstrasser,
Michael Arnold, Stv. Chefredaktor

Dieser Artikel soll mögliche Zukunftsszenarien skizzieren, ohne eine definitive Auslegeordnung darzustellen oder irgendeinem Entscheid vorzugreifen. Es handelt sich nur um Gedankenspiele, die mögliche Entwicklungen aufzeigen sollen.

Veränderungen im Wissensmanagement

Die Ausbildung der heutigen Entscheidungsträger fand über stundenlangen Frontalunterricht, zeitintensive Besuche von Bibliotheken, Anlegen von Karteikartensammlungen, Lesen dicker Bücher und über zahlreiche, von Hand geschriebene Zusammenfassungen statt. Die gesuchten Informationen mussten mühsam aus diversen Quellen zusammengetragen werden und blieben immer unvollständig. Eine effiziente Informationssuche und -beschaffung war eine der zentralen Lehrerfahrungen.

Heute steht hingegen ein Überfluss an sofort und überall verfügbaren Informationen zur Verfügung – jedoch selten in Form von Wissen. Es muss nicht mehr gesucht, sondern aus der unendlichen Menge angebotenen Materials in der elektronischen Welt kann ausgewählt werden. Dies bedingt eine ganz andere Vorgehensweise. Das Wissen hat an Bedeutung gewonnen und wird heute als vierter Produktionsfaktor betrachtet. Es ist jedoch wichtig, sich der Unterscheidung zwischen Daten, Informationen und Wissen bewusst zu sein. Daten sind Symbole oder Zeichen, wie Jahreszahlen oder die Namen von Hauptstädten. Schwierig ist die Unterscheidung zwischen Daten und Informationen, da Daten formal auch eine Infor-

mation darstellen. Wenn Daten mit anderen Daten verknüpft werden, entstehen Informationen, beispielsweise die Kombination von 1386 mit der Stadt Sempach, was die bekannte Schlacht als Information generiert. Durch Informationen kommt es zu neuen Erkenntnissen. Mehrere gesammelte und miteinander in Beziehung gebrachte Informationen werden dann als Wissen betrachtet.

In der modernen Gesellschaft ist nur dieses Wissen gefragt. Es ist nicht jederzeit abrufbar, sondern nur durch eine Denkleistung zu erschaffen. Daher ist das in einem Unternehmen und bei den jeweiligen Mitarbeitern angesammelte Wissen und dessen Bewirtschaftung ein zentra-

berufskader nicht nur befördert, sondern auch versetzt und mit anderen Funktionen betraut werden. Jeder Stellenwechsel führt jedoch zum Verlust von Know-how, speziell wenn keine institutionalisierte Übergangsphase möglich ist, in welcher der Vorgänger seinen Nachfolger einführen und eine Zeit lang begleiten kann.

Wissensbewirtschaftung

Für die Armee ist ein geförderter und erleichterter Wissenstransfer von eminenter Bedeutung. Der Zugang zu Wissen sollte daher allen Ausbildern der Armee durch eine einfach zu beherrschende Wissensplattform ermöglicht werden. Dieses gesammelte Wissen soll jedoch wie in vielen Unternehmen von einem Chief Information Officer (CIO) betreut werden, da dies nicht noch nebenbei von den Mitarbeitern selber erledigt werden kann. Eine funktionierende Wissensplattform muss nach einfachen und klaren Regeln strukturiert und mit der Zeit von allen Mitarbeitern wie selbstverständlich konsultiert werden. Dies kann bei den mit neu-



Eine klassische Ausbildungsmethode im Gelände in «Daher-Formation»; ZS II-A 1984 mit Div Hans Bachofner. Bild: Archiv HKA

ler Aspekt einer erfolgreichen wirtschaftlichen Tätigkeit geworden. Es geht dabei nicht nur darum, das Wissen zu vergrössern, sondern auch darum, den Wissensverlust bei einem Austritt von Mitarbeitern möglichst zu vermindern. Dieser zweite Punkt ist natürlich besonders für Organisationen wie die Armee zentral, wo in regelmässigen Abständen leitende

Angestellten betrauten Mitarbeitern zu einer besseren Work-life-Balance führen und Kostenersparnisse generieren, da nicht Ressourcen gebraucht werden für die Herstellung von Dingen, die schon vorhanden sind, dessen Existenz oder Ablageort aber dem Nachfolger unbekannt ist.

Diese Wissensbewirtschaftung ist jedoch an gewisse Voraussetzungen gebun-

Moodle – eine zivile Lernplattform

Weit verbreitet, auch von zahlreichen ausländischen Militärakademien verwendet, wird Moodle von den meisten Hochschulen in der Schweiz eingesetzt. Mit Moodle können diverse didaktische Vorgehensweisen durch das Hochladen von Texten, Dateien, Links, usw. von Dozierenden eingesetzt werden. Die Auszubildenden können dann dank Foren, Tests, Blogs, Fragebögen und Umfragen sich selber weiterbilden. Bei Moodle wird jedem Teilnehmer eine bestimmte Rolle zugeteilt, die ihn mit entsprechenden Rechten auf der Plattform ausstattet. Somit kann auch der Kreis der Teilnehmer eines Kurses Mittels Passwörter klar begrenzt werden. Erstaunlich dabei ist, dass die Software gratis zur Verfügung gestellt wird. Die erstmals 2002 vom Australier Martin Dougiamas ins Netz gestellte Lernplattform hat sich seither durch die Unterstützung von rund 80 Partner-Un-

ternehmen permanent weiterentwickelt. Grosser Anklang findet die neue Möglichkeit des «Studentquizzes». Es befähigt die Lernenden, eigene Fragen-Pools in Moodlekursen zu bewirtschaften. Die Studierenden können die Fragen nach einer Vielzahl von Kriterien filtern und Quizzes generieren. Während sie die Fragen durchspielen, können sie diese bewerten und kommentieren. Studentquiz berechnet für jede Frage die durchschnittliche Bewertung und den Schwierigkeitsgrad, und die erstellten Fragen werden in Moodle Quizzes wiederverwendet. In naher Zukunft wird die Moodle-Box – ein kleines, handliches Kästchen, das die open source-Lernplattform Moodle für bis zu 30 User bereitstellt – eine bedeutende Rolle einnehmen. Der WLAN-Provider ist in der Box integriert. Eine bestechende Möglichkeit für schlecht erschlossene Gebiete.

den. Die erste ist die Entstehung eines Wir-Verhaltens und das Ende einer individuellen Sichtweise bei den Lehrenden. Als Beispiel können Hochschulen dienen, wo die Dozenten teilweise immer noch ihre intellektuellen Produkte und Leistungen als persönlichen Besitz und nicht als Teil des Vermögens der Hochschule ansehen. Aber nach wie vor ist es immer noch umstritten, wie weit ein Arbeitgeber durch Lohnzahlungen nicht nur die Arbeitsleistung seiner Mitarbeiter erwirbt, sondern auch über das geistige Eigentum seiner Mitarbeiter verfügt. An einigen Hochschulen wird dieses Problem so gelöst, dass die Dozenten durch die Unterzeichnung ihres Arbeitsvertrages automatisch alle Rechte über ihre Ausbildungsunterlagen an die Schule abtreten.

Ideal könnte die Konstellation sein, dass mit der Zeit das Bewusstsein entsteht, dass der Gebrauch und die gegenseitige Wissensvermittlung nicht eine Verminderung, sondern eine Vermehrung des Wissens in der Armee bedeuten. Die heutigen Informationssysteme erlauben einem Mitarbeiter, auch von dem Wissen der Kollegen zu profitieren, ohne mit ihnen je in persönlichen Kontakt getreten zu sein. In einer Organisation wie der Armee ist es noch schwieriger, diesen Mentalitätswechsel herbeizuführen, da die Ausbilder, was die berufliche Karriere betrifft, in einer Konkurrenzsituation zueinanderstehen. Daher ist eine klare Regelung, welche Inhalte mit welchen Quellenhinweisen verwendet werden dürfen, von grösster Wichtig-

keit. Es muss erst eine Vertrauensbasis entstehen, dass fremdes Wissen nie als Eigenprodukt verwendet wird. Weiter sollten alle Mitarbeiter ohne Zusatzausbildung einfach zu den gesuchten Informationen kommen und ein persönliches Interesse haben, eigene Produkte den Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung stellen.

Veränderungen in der Ausbildung

Die zivile Ausbildung hat sich in den letzten Jahrzehnten immer mehr vom Frontalunterricht zum *blended learning* mit Lehrplattformen und Selbstunterricht verschoben. Die Tendenz, auch aus Kostengründen, geht in die Richtung, nur noch die Vertiefungen und die praktischen Tätigkeiten im Klassenverband unter Anleitung einer Lehrperson durchführen zu lassen. Die Grundlagen des Stoffes sollen von jedem Auszubildenden selbstständig in seinem Tempo und ausserhalb der Unterrichtszeit erarbeiten werden. Daneben verändert sich der Unterricht insofern, als die Dozenten angehalten werden, möglichst verschiedene Unterrichtsmethoden anzuwenden, um bei den Auszubildenden abwechselnde Reize zu aktivieren und somit die Aufmerksamkeit möglichst lange aufrechterhalten zu können. Auch führt die immer heterogenere Zusammenstellung der Teilnehmer einer Schulung zu einem unzureichenden Lernerfolg bei der Anwendung nur einer bestimmten Methode. Ferner haben die

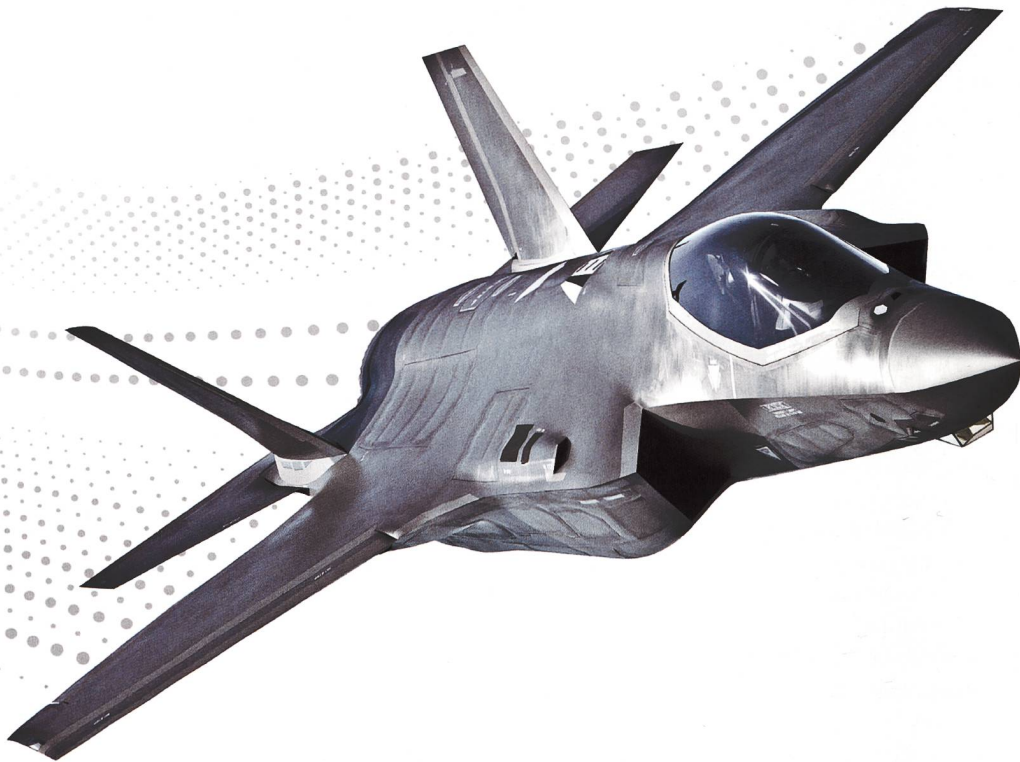
divergierenden Charaktere der einzelnen Dozierenden unterschiedliche Effekte auf den Ausbildungserfolg. All diese Entwicklungen üben einen Einfluss auf die Kaderausbildung der Armee aus. Sie übernimmt die in der Gesellschaft sozialisierten jungen Menschen und bildet diese weiter. Somit muss sich die Armee bewusst sein, dass die Gesellschaft die zukünftigen Kader beeinflusst und nicht umgekehrt.

Militärische Weiterausbildung: gestern – morgen?

Zur Einstimmung eine Karikatur vom Einrücken in einen früheren Weiterbildungskurs: Die noch zu erledigenden beruflichen und privaten Pendenzen verschoben die Kursvorbereitungen bis an den Vorabend des Einrückens. Am Sonntagnachmittag wurde das einige Wochen früher auf dem Postweg eingetroffene Befehlspaket wieder hervorgekommen und durchgelesen. Der Umfang des Eintrittstestes wurde mit Schrecken zur Kenntnis genommen und mit Überraschung festgestellt, dass noch ein Eintrittstest auf der mitgelieferten CD-ROM auszufüllen und auszudrucken sei. Dieser wurde noch kurz, parallel zum Packen nach 21 Uhr erledigt. Nach einer unruhigen Nacht rückte man in den Kurs ein und wartete auf das Gebotene. Während des Kurses folgte dann Referat auf Referat, Ausbildungsblöcke wechselten mit praktischen Übungen und Tests ab, ohne die nötige Zeit für eine Reflexion zu haben und den Stoff durch praktische Anwendungen zu vertiefen und zu verinnerlichen.

In Zukunft könnte eine Weiterbildung wie folgt aussehen: Der zu einer Weiterbildung aufgebotene Offizier erhält einige Monate vor dem vorgesehenen Einrücken durch eine Mail die Aufforderung, sich für Ausbildungsvariante 1 «Selbststudium und verkürzter Kurs» oder Ausbildungsvariante 2 «Nur Kurs» zu entscheiden und sich anzumelden. Falls der Teilnehmer Variante 1 wählt, wird ihm der technische Zugang zum LMS (Learning Management System) der Armee ermöglicht, um vorgegebene Themenblöcke, die zu Modulen zusammengefasst und strukturiert worden sind, zu bearbeiten und jeweils mit einem Schlusstest abzuschliessen. Er ist im Detail über die zu bearbeitenden Module, über die dabei zu erfüllende Taxonomiestufe, den voraussichtlichen Zeitbedarf und den zeitlichen Vorgaben informiert. Dabei bietet ihm das

Zukunftsweisende Technologie zum
Schutz der nächsten Generationen.



Mit der F-35 wird nationale Sicherheit neu definiert. Der Tarnkappen-Kampffjet wird bei Sicherungseinsätzen und Abfangflügen praktisch nicht vom Radar erfasst; die F-35 ist das weltweit modernste Kampfflugzeug, erreicht Überschallgeschwindigkeit, bietet eine grosse Reichweite und ist mit hochmodernen Sensoren ausgestattet — damit nationale Sicherheit und Souveränität auch in den kommenden Jahrzehnten gesichert sind.

Erfahren Sie mehr unter www.lockheedmartin.ch.

Lockheed Martin. Ihre Mission ist unsere.®

F-35 LIGHTNING II

NORTHROP GRUMMAN | BAE SYSTEMS | PRATT & WHITNEY

— LOCKHEED MARTIN —

© 2019 Lockheed Martin Corporation

LMS den Lernstoff in zahlreichen verschiedenen Medien an: Vom klar strukturierten interaktiven Lernprogramm bis zu kurzen YouTube-Filmen, die beispielsweise während dem Warten auf den nächsten Zug konsumiert werden können, ist alles vorhanden. Der eher visuelle Typ findet die für ihn passenden Ausbildungsmethoden, genauso wie auch der eher textbasierte Teilnehmer. Es besteht die Möglichkeit, mit den anderen Teilnehmern in Kontakt zu treten und miteinander Probleme zu besprechen, sich gegenseitig mögliche Fragen zu stellen und zu diskutieren. Auch stehen zu bestimmten Zeiten die Ausbilder elektronisch in einem virtuellen Klassenzimmer für Fragen und Anregungen zur Verfügung. Alle diese Angebote können von den üblichen elektronischen Geräten abgerufen werden. Am Schluss jedes Ausbildungsthemas folgt eine Schlussprüfung, die zu bestehen ist. Falls alle Module bis zu einem im Voraus festgelegten Termin erfüllt sind, wird der Teilnehmer nur noch für den zweiten Teil des Kurses aufgeboden und die selbstständig erbrachte Ausbildungsleistung mit einer adäquaten Anzahl Diensttage gutgeschrieben. Falls jedoch die Vorgaben nicht absolviert oder erfüllt wurden, wird der Teilnehmer automatisch für den ganzen Kurs aufgeboden.

Der Auszubildende kann sich aber auch für die zweite Möglichkeit entscheiden, die Ausbildung ausschliesslich im Kurs zu durchlaufen. Dieser zweite Weg könnte attraktiv für Leute sein, die beispielsweise schulische Examen kurz vor dem militärischen Weiterbildungskurs absolvieren müssen und für die somit zeitlich die Ausbildungsvariante 1 keine Alternative darstellt. Die erste Hälfte eines Kurses würde somit von einer reduzierten Anzahl Teilnehmer besucht, was eine gezieltere und intensivere Ausbildung ermöglichen würde. Für den zweiten Teil eines Kurses sollten dann alle Teilnehmer mit einem gleichen und hoffentlich höheren Ausbildungsstand die praktischen Anwendungen und Vertiefungen anpacken können.

Konsequenzen für die Auszubildenden und die Ausbilder

Vom zeitlichen Aufwand sollte sich für die Auszubildenden eine grössere Flexibilität ergeben, da sie den Zeitpunkt eines Teils ihrer Ausbildung selber bestimmen können. Mental und zeitmanagementmässig erhöhen sich die Ansprüche an die



Elektronische Unterstützung der militärischen Ausbildung – bald auch von zu Hause aus. Bild: VBS/ZEM

Teilnehmer, da diese vermehrte Verantwortung für ihre Ausbildung übernehmen, da sie die dazu notwendige Zeit in Selbstverantwortung freihalten müssen. Aber sie könnten sich, gemäss den eigenen Lernpräferenzen, den Stoff in kleinen «Häppchen» erarbeiten oder grössere Blöcke von mehreren Stunden einsetzen. Auch könnte die für sie beste Lernmetho-

«Um die Vergleichbarkeit von ziviler und militärischer Ausbildung zu vereinfachen, müsste auch der militärische Ausbildungsstoff noch verstärkt in Module strukturiert werden.»

de ausgewählt werden. Natürlich ist dabei der verwendete zeitliche Aufwand, je nach Talent, Konzentration und Vertrautheit mit dem Stoff, für die Teilnehmer unterschiedlich lang. Für die Anrechnung der Diensttage sollte daher ein Mittelmass an Zeitgutschriften Anwendung finden.

Auf Seite der Ausbilder würde sich die geforderte Flexibilität erhöhen. Es müsste vermehrt auf die Wünsche und Bedürfnisse der Auszubildenden in den Bereichen Ausbildungsweg und Zeitpunkt eingegangen werden. Die Möglichkeit, die fixen Anzahl Diensttage eines Kurses aufzuteilen, sollte jedoch den Kreis der Kandi-

daten vergrössern. Daher müsste sich die Ausbildung vom sturen Diensttagemodell abwenden. Alle Kaderangehörigen erledigen Arbeiten während ihrer dienstfreien Zeit, ohne für diese besoldet zu werden. Statt die Tage zu zählen, in denen der Auszubildende sich effektiv im Dienst befindet, würde ein Richtwert für das selbständige Erarbeiten und Erlernen eines Stoffes vorgegeben.

Um die Vergleichbarkeit von ziviler und militärischer Ausbildung zu vereinfachen, müsste auch der militärische Ausbildungsstoff noch verstärkt in Module strukturiert werden. Dies würde die Vergleichbarkeit der beiden Ausbildungen vereinfachen und so zu einer noch vertiefteren gegenseitigen Anerkennung führen. Diese Anerkennung sollte jedoch nicht nur einseitig erfolgen, sondern auch die Armee sollte zivile Ausbildungsgänge wo möglich anerkennen. Das wäre allerdings ein anderes Thema. Das Geben und Nehmen ist eigentlich passend für unser erfolgreiches Milizsystem. Darüber weiter nachzudenken ist höchst spannend. Jede Win-Win-Gelegenheit fördert die Attraktivität der Ausbildung – und hilft so, Menschen für wichtige Aufgaben zu gewinnen. ■



**Oberst
Jean-Marc Hochstrasser**
Dozent für Geschichte
und Politikologie
an Fachhochschulen
6000 Luzern

swiss made 
Mobilität und Leistung für
Schutz und Sicherheit

GENERAL DYNAMICS
European Land Systems-Mowag

Beschaffungsreif



PIRANHA

in Produktion



DURO

in der Beschaffung



EAGLE

gdels.com

Defense Solutions for the Future

SOVERON

DIGITALE SOUVERÄNITÄT FÜR DIE SCHWEIZ



 **ROHDE & SCHWARZ**
ROSCHI ROHDE & SCHWARZ AG