

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 189 (2023)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Gelebtes Wissensmanagement  
**Autor:** Abegglen, Christoph / Wetzel, Christof  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1052800>

### **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:** 01.01.2026

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

# Gelebtes Wissensmanagement

**Für die Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA) ist ein geförderter und erleichterter Wissenstransfer von eminenter Bedeutung. Schon jetzt wird allen Ausbildern den Zugang zu Wissen durch eine einfach zu bedienende Wissensplattform ermöglicht. Mit dem Projekt «Expertenwissen» soll das Wissensmanagement nun weiter ausgebaut werden.**

Christoph Abegglen, Christof Wetzel

Wissen ist ein kostbares Gut. Es entsteht nicht einfach so, es will erarbeitet, gespeichert und weitergegeben werden. Theorie ergänzt sich dabei mit Praxis. Eine Ausbildungsstätte lebt davon, mehrt es und lässt es fruchtbar werden. Doch beispielsweise militärische Ausbilder als wichtige Wissensträger kommen und gehen – die Ausbildungsqualität aber muss auf hohem Niveau erhalten bleiben. Dem Wissenstransfer kommt also eine zentrale Bedeutung zu.

## Was ist «Wissensmanagement»?

Nach Jetta Frost, Professorin für BWL, insbesondere für Organisation und Unternehmensführung an der Universität Hamburg, umfasst Wissen auch jene Fähigkeiten, die die Kommunikation und Interaktion erst ermöglichen, ohne dass sie jedoch explizit formuliert werden. Daher wird zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden. Explizites Wissen ist dokumentiertes Wissen (beispielsweise Arbeitsanweisungen, Berichte, dokumentierte Abläufe), das für andere gut greifbar ist. Implizites Wissen existiert nur in den Köpfen der Mitarbeiter (beispielsweise «ungeschriebene Gesetze», Erfahrungen, Routinen) und ist für Externe und Anfänger nicht oder nur schwer greifbar.

fe), das für andere gut greifbar ist. Implizites Wissen existiert nur in den Köpfen der Mitarbeiter (beispielsweise «ungeschriebene Gesetze», Erfahrungen, Routinen) und ist für Externe und Anfänger nicht oder nur schwer greifbar.

## Wissensmanagement in der Bundesverwaltung / Gruppe Verteidigung

Der Austausch von Informationen und Erfahrungen ist ein zentraler Bestandteil des Arbeitslebens in der Bundesverwaltung. Ziel des Wissensmanagements ist es, diese Austauschprozesse einfacher zu machen und konkrete Empfehlungen zu einem aktiven Wissenstransfer vorzuschlagen und zu initiieren. Folgende Fragen stehen dabei im Fokus:

- Welche Voraussetzungen und Angebote können die Vorgesetzten bereitstellen, damit der Ideen- und Erfahrungsaustausch der Mitarbeitenden gefördert wird?
- Wie und wo können die Mitarbeitenden die für ihr Berufsleben erforderlichen Informationen beziehen?

Der Erfolg eines Wissensmanagements liegt im Zusammenspiel dreier Komponenten: Technologien, Organisationen und Prozesse sowie Menschen und Kulturen.

Wissensmanagement ist primär eine Frage der Kultur in einer Organisation: Mitarbeiter müssen bereit sein, ihre Informationen und Kenntnisse anderen zur Verfügung zu stellen. Es ist anzustreben, dass alle Informationen und Dokumente, die keine sensiblen Informationen beinhalten, frei verfügbar in gemeinsamen Applikationen oder Ablagen sind.

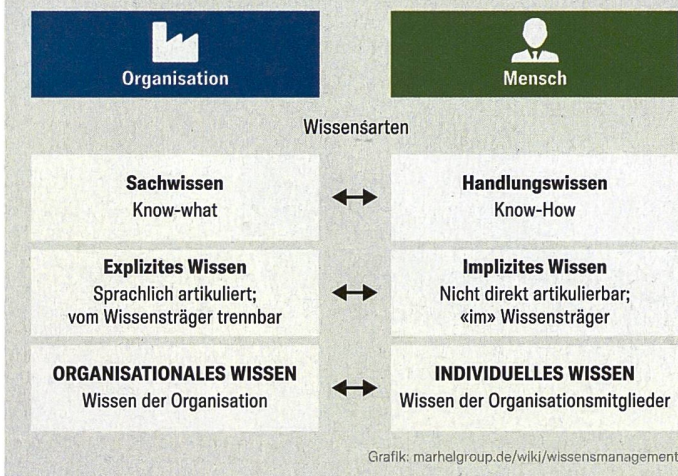
In einer Organisation sollte jeder wissen, wo beziehungsweise bei wem er eine Information oder ein Dokument beziehen kann und wer für die Erfüllung seiner Aufgabe über welche Information und welches Dokument verfügt.

Ab einer gewissen Organisationsgrösse ist eine solche Übersicht nicht mehr möglich – es braucht daher Funktionen (Rollen), die diesen Austausch sicherstellen. In einem militärischen Verband ist dies eine der Aufgaben des Stabschefs (SC). Dabei wird er durch den Führungsdienst (Fhr D) unterstützt. In der Verwaltung ist der Linienchef zuständig. Je nach Organisation wird er dabei ebenfalls durch seinen Fhr D unterstützt.

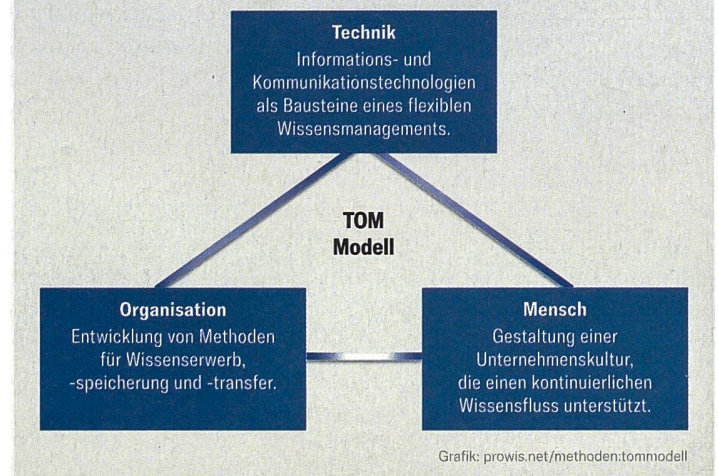
Eine Verbesserung des Wissensmanagements wird auch durch technische Massnahmen erreicht, zum Beispiel:

- Learning Management System (LMS): Anordnungen, Formulare, Online-Ausbildungsmodule usw.;
- Intranet im VBS: diverse Informationen, Anleitungen und Tipps;
- Gever (Acta Nova) für geschäftsrelevante Informationen.

## WISSENSARTEN NACH JETTA FROST



## DAS TOM-MODELL NACH FRAUNHOFER GESELLSCHAFT





### DER DREI-PHASEN-ABLAUF DER LEHRGÄNGE HKA



### Wie das Wissensmanagement an der HKA erfolgt

Alle Kommandos der HKA bewirtschaften die für die Ausbildung benötigten Informationen und Dokumente auf Netzwerkordnern und SharePoint-Webseiten. Die Vereinheitlichung zentraler Abläufe schafft dazu die notwendigen Strukturen. So läuft jeder Lehrgang in drei Phasen ab.

In der Vorbereitungsphase werden die organisatorischen, methodischen und fachlichen Grundlagen und Vorgaben geplant und soweit notwendig neu erarbeitet. Jede Ausbildungssequenz wird durchgegangen und besprochen. Dadurch wird sichergestellt, dass jeder Auszubildende über die nötige Ausbildungskompetenz und über das methodische und didaktische Rüstzeug verfügt.

In der Durchführungsphase wird mittels Rapporten die Ausbildung begleitet: Zielerreichung, technische Voraussetzungen und planmässiger Ablauf werden periodisch überprüft und gesteuert.

Die Nachbereitungsphase dient schliesslich der Überprüfung des Lehrgangs und dem Entdecken von Verbesserungspotenzial. Mit Aktionsnachbearbeitungsrapporten (ANR) werden Lehrgänge ausgewertet und Optimierungsmassnahmen festgehalten. Erfahrungen werden ausgetauscht und Lehren für die nächste Durchführung beziehungsweise die Weiterentwicklung gesammelt und festgehalten. Die ANR-Protokolle und Lessons-Learned-Listen werden für den Lehrkörper digital bereitgestellt und bei der Initialisierung der nächsten Vorbereitungsphase herangezogen.

Als Massnahme im Bereich Technologie wurde das Projekt «Mitarbeitenden Portal HKA» gestartet. Das dabei anvisierte Projektergebnis ist ein SharePoint-basiertes Intranet HKA, das den Mitarbeitenden der HKA einen schnelleren Zugang zu Informationen ermöglicht. Die Idee dahinter ist, dass sich alle Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter des Kommandos HKA proaktiv an der Wissensentwicklung und der Wissens-(Ver-)teilung beteiligen können.

### Worin die Herausforderung besteht

Die fundamentale Herausforderung liegt darin, dass die als Lehrkörper an Zentralschule und Generalstabsschule eingesetzten Mitarbeiter in regelmässigen Abständen befördert und in andere Funktionen versetzt werden. Damit riskiert die HKA als Institution jeweils, dass das durch den Mitarbeiter in seiner Funktion und in seiner zugeschriebenen Fachexpertise aufgebaute Know-how abfließt. Auch der Versuch, mittels Ausbildungsvereinbarungen zwischen der HKA und Experten aus diversen Bereichen Fachkenntnisse einzuholen und zu erhalten, ist nicht optimal. Denn überall ist der stete Wechsel von Funktionsträgern die Regel.

### Das Beispiel «Ausbildungsberechtigung»

In der Ausbildung technischer Art, beispielsweise in der Ausbildung von Zwangsmitteln unterhalb der Grenze des Schusswaffengebrauchs, hat sich ein System der Ausbildungsberechtigungen durchgesetzt. Dieses gründet auf der Überzeugung, dass Wissensmanagement dann gelebt wird, wenn Wissen aktiv erneuert, erweitert, entwickelt

und vor allem tradiert wird. Wissensmanagement auf IT-gestützte Plattformen zu beschränken, führt zur Informationsüberflutung und Frustration im Versuch, Veraltetes von Aktuellem, etablierte Doktrin von Meinungen oder Ideen zu differenzieren.

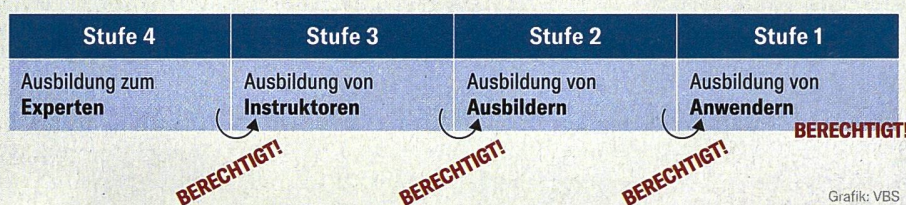
Wegbereiter dazu war der Ansatz, der im Reglement 51.096 «Berechtigung für den Einsatz von Munition mit Sprengwirkung BEMS» verwirklicht wurde. Darin wird beschrieben, welche Anforderungen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten die vier Stufen der Ausbildungsberechtigung umfassen. In diesem Vier-Stufen-System wird unterschieden zwischen:

- Stufe 1: Anwender
- Stufe 2: Ausbilder
- Stufe 3: Instruktor
- Stufe 4: Experte

**«Das System der Ausbildungsberechtigung gründet auf der Überzeugung, dass Wissensmanagement dann gelebt wird, wenn Wissen aktiv erneuert, erweitert, entwickelt und vor allem tradiert wird.»**

Dieses Vier-Stufen-System im Reglement BEMS geht vom Grundsatz aus, dass die Stufen 4 (Experte) und 3 (Instruktor) Lohnempfänger, die Stufen 2 (Ausbilder) und 1 (Anwender) Soldempfänger sein dürften. Das Reglement BEMS terminiert die Gültigkeitsdauer und fixiert die Modalitäten zur Erneuerung der Berechtigungen.

### DAS VIER-STUFEN-SYSTEM DER AUSBILDUNGSBERECHTIGUNG





## Projekt «Expertenwissen HKA»

Die Wissensinhalte, welche spezifisch Offiziere und Kommandanten beherrschen müssen, wird zurzeit kaum mit derselben Systematik bewirtschaftet – weder in der Ausbildung zum Berufsoffizier, noch in der Milizoffiziersausbildung. Mit dem Projekt «Expertenwissen» würde die Höhere Kaderausbildung der Armee dazu beitragen, das Wissensmanagement im Bereich des Kernwissens von Kommandanten und Stabsoffizieren zu verbessern. Im Folgenden sollen einige Herausforderungen für die Konzeption und Umsetzung skizziert werden.

Die erste Herausforderung läge darin übereinzukommen, was eigentlich die Kernkompetenz militärischer Kommandanten und welches Kernwissen dazu unabdingbar ist; und dies differenziert über alle Führungsstufen (untere taktische, obere taktische, operative und militärstrategische Stufe).

Die zweite Herausforderung dürfte darin liegen, Einigkeit zu schaffen, welche komplementären Kernkompetenzen Stabs-

## «Ein Expertensystem würde die Attraktivität von Weiterverwendungen insbesondere für Berufsoffiziere ohne Generalstabsausbildung erheblich erhöhen.»

offiziere, funktionsspezifisch differenziert, in die jeweilige Stabsarbeit einbringen müssen und welche Rolle diesen in Planung und Lageverfolgung zukommt. Davon müsste schliesslich das jeweilige Kernwissen abgeleitet werden.

Es könnte nun behauptet werden, dass all dies schon in gültigen Führungsreglementen dargelegt sei. Das mag sein, insbesondere für Prozesse und Methoden. Dennoch ist nicht definiert, welches Kernwissen von Kommandanten und Stabsoffizieren im Sinne des Systems zur Ausbildungsberechtigung bewirtschaftet werden soll. Für welches Kernwissen soll ein solches Vier-Stufen-System zur Ausbildungsberechtigung geschaffen werden? Wie werden Experten dazu identifiziert – sind diese ausschliess-

## ■ WAS WISSENSMANAGEMENT IST

Der gesellschaftliche Wandel von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft erfordert neue Massnahmen in allen Unternehmen. Da jedes Unternehmen über eine unterschiedliche DNA verfügt, muss es selber einen individuellen Weg finden, mit diesem Wandel umzugehen. Die Planung und Umsetzung dieser Massnahmen werden als Wissensmanagement verstanden und zusammengefasst. Es umfasst alle strategischen und operativen Aufgaben des Managements, die auf bestmögliche Steuerung der Wissensprozesse im Unternehmen abzielen.

lich Lohnempfänger oder sind auch Soldempfänger unserer Milizarmee einzubinden? Was sind die Anforderungen der Berechtigungsstufen Anwender, Ausbilder, Instruktor oder Experte? Wie lange soll die Gültigkeitsdauer einer Berechtigung sein? Wie erfolgen Berechtigungserneuerungen?

## Was Experten auszeichnet

Voraussetzung, um einem Expertenpool anzugehören, müsste sein, dass die entsprechende Fachexpertise an den dafür vorgesehenen schweizerischen Lehrgängen erworben sowie Erfahrung damit an internationalen Lehrgängen, Einsätzen und gegebenenfalls Frontbesuchen gesammelt wurde. Zudem müsste das so erworbene Können und Wissen laufend durch Mitarbeit in nationalen und internationalen Expertenzirkeln erneuert, weiterentwickelt und eingebracht werden. Diese unabdingbare Vernetzung müsste aber über Jahre gepflegt werden können. Mit der anvisierten Verlängerung der Einsatzkommandierungen von Berufsoffizieren böte sich die Chance, auch Expertenlaufbahnen anzubieten. Dies würde die Attraktivität von Weiterverwendungen insbesondere für Berufsoffiziere ohne Generalstabsausbildung erheblich erhöhen.

Das Aufgabenportfolio eines Experten könnte wie folgt ausgestaltet sein:

- Ausbildung der InstruktorInnen im spezifischen Fachgebiet;
- Mitarbeit als Experte im spezifischen Fachbereich an militärischen Dokumentationen und Grundlagenpapieren;
- Erarbeitung fachspezifischer Grundlagen;
- Erarbeitung methodisch-didaktischer Unterlagen für die Berechtigungsstufen 1–3.

Aus den Aufgaben liesse sich logischerweise die Kompetenz ableiten, dass der Expertenzirkel berechtigt wäre, für seinen Fachbe-

reich die Bedingungen und Prüfungsinhalte zur Erreichung der jeweiligen Berechtigungsstufe festzulegen.

In die Verantwortung des Experten gehörte es deshalb, im permanenten Austausch mit den nationalen und internationalen Expertenzirkeln zu stehen und sich in seinem Fachbereich laufend weiterzubilden, um auf dem neuesten Stand zu sein. Im Rahmen des Expertenzirkels würden neue Expertenkandidaten identifiziert, um den nationalen Expertenzirkel zu alimentieren.

## Fazit

Die Bedeutung des Wissensmanagements als zentraler Aspekt einer sich stetig verbessernden militärischen Ausbildung ist seit Jahren erkannt. Verschiedene Methoden zur Wissensbewirtschaftung werden angewendet. Das Wissensmanagement einzig auf eine einfach zu beherrschende Wissensplattform zu beschränken – wie auch immer diese gestaltet sein mag –, greift zu kurz. Das Projekt «Expertenwissen» der HKA dürfte das Wissensmanagement beleben, falls es gelänge, das Vier-Stufen-System zur Ausbildungsberechtigung von Kommandanten und Stabsoffizieren einzuführen. ■

## Weiterführende Literatur

- Jean-Marc Hochstrasser, Michael Arnold (2019), Neue Möglichkeiten bei Wissensmanagement und Weiterbildung in der Armee (ASMZ, 10/2019, S. 40–43).
- Schweizerische Eidgenossenschaft, Berechtigung für den Einsatz von Munition mit Sprengwirkung BEMS (Reglement 51.096).



**Oberst i Gst Christoph Abegglen**  
Chef Ausbildung / Doktrin HKA  
6000 Luzern 30



**Oberstlt Christof Wetzel**  
Systemreporter BWS / Stab HKA  
6294 Ermensee