

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 170 (2004)

**Heft:** 4

**Artikel:** Die höhere Kaderausbildung der Armee (HKA)

**Autor:** Zwygart, Ulrich

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-69198>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 19.03.2025

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



# Die Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA)

## Kaderschmiede der Armee für die Wirtschaft

Wirtschaft und Armee wetteifern beide um das Gleiche – um die besten Leute für die Kaderpositionen. Auf der einen Seite geht es um die Sicherheit des Standortes Schweiz, ohne welche die Wirtschaft nicht funktionieren kann, und auf der anderen Seite geht es um den Erfolg der Wirtschaft, auf welchen der Staat angewiesen ist.

In diesem Spannungsfeld will die Höhere Kaderausbildung der Armee ihren Beitrag leisten: Indem sie kompetente Führungskräfte für die Armee ausbildet, schafft sie Mehrwerte für die Wirtschaft.

Ulrich Zwygart

### Strategische Absicht und Umsetzung

#### Erbringen von Spitzenleistungen

Das oberste Ziel für die Höhere Kaderausbildung der Armee ist das Erbringen von Spitzenleistungen. Dies bedeutet qualitativ hoch stehende Lehrgänge und Kurse für die Teilnehmer sowie fundierte wissenschaftliche Beiträge zuhanden der Armeeführung.

Spitzenleistungen sind nötig, wenn die Armee auch in Zukunft die Besten in den Führungspositionen haben will. Je mehr ein Teilnehmer für sich und seinen Beruf aus den Kaderlehrgängen mitnehmen kann, desto eher ist er bereit, das Zeitopfer zu erbringen und eine intensive militärischen Ausbildung auf sich zu nehmen. Eine militärische Kaderausbildung bringt grossen zivilen Nutzen und braucht keine Ver-

gleiche zu scheuen. Die Armee kann in den Bereichen Leadership, Führungs- und Arbeitstechnik vorne mithalten. Krisenmanagement, Risikomanagement, vernetztes Denken und vieles andere mehr gehört zum «normalen» Rüstzeug jedes Kommandanten und Führungsgehilfen. Zudem bietet die Armee die einmalige Gelegenheit der praktischen Umsetzung des Gelernten im Rahmen der Verbandsausbildung (VBA 1 Abverdienen/VBA 2 WK), ohne das Damoklesschwert von sinkenden Börsenkursen und «roten Zahlen» in den Bilanzen.

#### Umgang mit knappen Ressourcen

Die Ressourcen sind geschrumpft. Wer Spitzenleistungen mit knappen Ressourcen zu erbringen hat, benötigt verständliche und einfache Ziele, muss sich auf das Wesentliche konzentrieren und ein Steuerungsinstrument einsetzen, das die Zielerreichung ermöglicht. Über allem muss zudem eine umfassende Qualitätssicherung stehen.

#### Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung in der HKA erfolgt nach dem Modell der «European Foundation for Quality Management» (EFQM). Das Leitbild HKA beinhaltet die Ziele und Werte der Höheren Kaderausbildung der Armee. Die Strategie HKA legt fest, wie dem Leitbild nachgelebt und in welchen Schritten es bis Ende 2007 realisiert werden soll. Das Controlling soll helfen, Abweichungen vom Kurs rechtzeitig zu erkennen, um die notwendigen Korrekturmassnahmen einzuleiten.

#### Auftrag

Basis ist der Auftrag des Chefs der Armee an die HKA und die Befehlsgebung für die Grundbereitschaft der Armee. Auftrag HKA (sinngemäss):

- ist verantwortlich für die Ausbildung des höheren Miliz- und des Berufskaders der Armee;
- stellt die Zusammenarbeit mit den Hochschulen sicher;
- leistet Beiträge zur Doktrinentwicklung und verfasst wissenschaftliche Forschungs- und Entwicklungsbeiträge.

#### Das Leitbild HKA

Die Gültigkeit des Leitbildes erstreckt sich über einen längeren Zeitraum. Es wird dann verändert oder neu verfasst, wenn die Vorgaben des Chefs der Armee oder das Umfeld grundlegend geändert haben. Zwei der acht Ziffern des Leitbildes (Ziffer 3 und 6) sprechen direkt den Bezug der militärischen Kaderausbildung zum zivilen Umfeld an. Wer sich der Armee als Kader zur Verfügung stellt, soll einen «return on investment», einen wahrnehmbaren Mehrwert für sein berufliches Umfeld, zurück-erhalten.

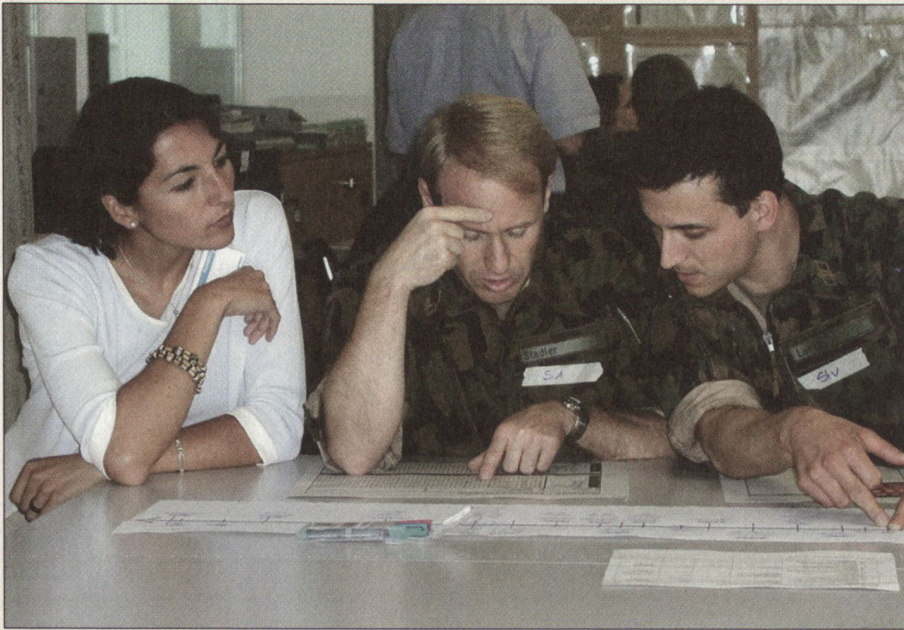


In Spitzenlehrgängen werden Offiziere auf ihre Funktionen vorbereitet.

#### Leitbild HKA:

1. Wir bieten Spitzenlehrgänge an.
2. Unser oberstes Ziel ist die Befähigung der Kader zur erfolgreichen Ausübung ihrer Funktion unter Einsatzbedingungen.
3. Die HKA ist in und ausserhalb der Armee als Ausbildungsstätte für Kader anerkannt, hat in der Bildungslandschaft unseres Landes ihren festen Platz und wird auch im Ausland respektiert.
4. Die HKA ist eine lernende Organisation.
5. Militärisches und ziviles Personal erreichen gemeinsam Spitzenleistungen.
6. Wir sind unseren Kunden (Lehrgangsteilnehmer, Truppenkommandanten und Arbeitgeber) verpflichtet.
7. Wir informieren zeitgerecht und transparent und schaffen damit Vertrauen.
8. Wir sind den Werten des Dienstreglements der Schweizer Armee verpflichtet.





Militärische Kurse für zivile Führungskräfte.

Fotos: HKA

### Die Strategie HKA

Die Gültigkeit der Strategie entspricht der Gültigkeitsdauer der Befehlsgebung für die Grundbereitschaft, die sich auf die Jahre 2004 bis 2007 erstreckt. Je nach Ergebnis des Controllings wird die Strategie früher angepasst.

#### Auszug aus der Strategie HKA:

1. Die Inhalte unserer Lehrgänge umfassen

- Leadership (Menschenführung in Normal- und Krisenlagen)
- Management (Führungs- und Stabs-techniken)
- Ausbildungsmethodik
- angewandte Militärwissenschaften
- Sicherheitspolitik und internationale Beziehungen
- Interoperabilität
- Einsatzplanung und -führung
- Sprachen (Landessprachen, military english)
- Fitness und Sport

Die Qualität der Lehrgänge setzt sich zusammen aus

- selbstständigem Handeln der Lehrgangsteilnehmer
- neusten Methoden der Erwachsenenbildung
- stufengerechten, anforderungsreichen Leistungstests
- ...

Unsere Kunden (Teilnehmer, Truppenkommandanten und Arbeitgeber) bewerten die Lehrgänge als wertvolle Führungsausbildung und wollen weitere Kader an die HKA senden.

65% bis Ende 2005  
75% bis Ende 2007

...

3. Die HKA genießt im In- und Ausland bis im Jahre 2007 ein gutes bis sehr gutes Ansehen. Bis Ende 2007 können Teilnehmer an noch zu bestimmenden Lehrgängen Bologna-Punkte erwerben.

### Controlling

Durch das Controlling werden alle relevanten Daten erfasst, die aufzeigen, ob die gesteckten Ziele erreicht werden können oder nicht. Das Controlling arbeitet mit Kennzahlen und ist durchgängig zum Controlling der vorgesetzten Stufe Verteidigung.

### Ausbildungsangebote für zivile Kader

2004 bis 2005 werden nebst Lehrgängen für die Kader der Armee und die höheren zivilen Kader des VBS auch Kurse für zivile Kader aus Wirtschaft und Verwaltung in den Bereichen Leadership sowie Führungs- und Organisationstechnik durchgeführt. Die Idee, bestehende Ausbildungs-module der militärischen Kader für Zivile zu öffnen, hat sich bis heute bewährt. Führungsmethodik, Leadership- und Kommunikationsfertigkeiten sind stark gefragt, besonders auch bei kleinen und mittleren Unternehmungen, Frauen und Institutionen der öffentlichen Hand.

#### TRANSFER-Kurse

Viele militärische Ausbildungsinhalte bzw. -ziele sind gut ins Zivile transferierbar:

- Ganzheitliches Denken
- Führungsmethodik
- Flexibilität in der Führung
- Arbeitsorganisation
- Präsentationstechnik
- Selbstmanagement
- Belastbarkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Motivationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Fähigkeit, Mitarbeiter selber auszubilden.

### Zertifizierung der militärischen Kaderausbildung

Mittelfristig geht es darum, für Absolventen der militärischen Kaderschmiede nachweisbare, anerkannte Leistungsnachweise abzugeben. Zur Auswahl, Bescheinigung und Vermarktung der Führungskompetenzen militärischer Chefs braucht es aber auch zivile Partner. Die Zusammenarbeit ist aufgenommen, das Konzept besteht und soll schrittweise realisiert werden.

### Zusammenarbeit mit Hochschulen

Die Idee, die Höhere Kaderausbildung der Armee in einen zivilen Bildungscampus einzubringen, ist in Luzern auf guten Boden gefallen. Die Dynamik der neuen Universität Luzern, der Zentralschweizer Fachhochschulen und der Neuorganisation von Studienwegen kann auch armee-seitig genutzt werden. Die Chance besteht darin, die zentrale Führungskompetenz der Armee modular auch für zivile Studierende nutzbar zu machen. Der Erwerb von so genannten Bologna-Punkten, «abgeholt» bei der Kaderschmiede der Armee, ist das Ziel.

### Plattformen Armee – Wirtschaft

Auf Stufe HKA wird eine Arbeitsgruppe geschaffen, der Persönlichkeiten der Wirtschaft und der Bildungslandschaft angehören, welche in ihrer militärischen Funktion in der HKA eingeteilt sind. Diese Gruppe lotet die gemeinsamen Interessen aus und gibt Anstöße.

Die Herbsttagung der Zentralschule ist dem Thema Miliz gewidmet. Im Spätherbst findet zudem das «Symposium pour les officiers de la Romandie et du Tessin» am Genfersee statt. Beide Veranstaltungen bilden eine Begegnungsmöglichkeit für militärische und zivile Verantwortungs-träger. ■



Ulrich Zwygart,  
Divisionär,  
Kommandant Höhere  
Kaderausbildung  
der Armee,  
AAL,  
6000 Luzern 30.