

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

**Band:** 188 (2022)

**Heft:** 1-2

  

**Artikel:** Höhere Kaderausbildung der Armee : eine Zwischenbilanz

**Autor:** Vogler, Harry / Arnold, Michael

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-981367>

### **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:** 19.11.2024

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

# Höhere Kaderausbildung der Armee: eine Zwischenbilanz

**Die ständige Weiterentwicklung der Aufgaben der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA) ist sowohl in inhaltlicher als auch methodisch-didaktischer Hinsicht zentral. Nur so kann die hohe Qualität der Ausbildung in diesem Kompetenzzentrum für Leadership weiterhin garantiert werden. Deshalb befindet sich die HKA stets in Bewegung und im Wandel.**

Harry Vogler, Michael Arnold

Es gibt Aufgaben, die zwingend vor Ort stattfinden müssen und nicht durch digitale Alternativen ersetzt werden können. Stabsarbeit ist eine solche Aufgabe. Sie funktioniert nur bedingt im virtuellen Raum. Vor allem bei physischer Präsenz gelingt die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden echt. Dennoch gibt es viele weitere Arbeiten und Aufträge, welche standortunabhängig per E-Learning erledigt werden können. Die Pandemie hat diesbezüglich auch an der HKA die Digitalisierung vorangetrieben.

## Erwachsenenbildung der Zukunft mit digitaler Unterstützung

Ein wichtiges Digitalisierungsprojekt der HKA ist die «Erwachsenenbildung der Zukunft mit digitaler Unterstützung». Die Ausbildung soll heutigen Ansprüchen wie Familien- und Berufsverträglichkeit und insbesondere auch den Erwartungen an eine zeitgemässe Kaderausbildung entsprechen. Denn nur, wenn die Ausbildung an der HKA zeitgemäss ausgestaltet ist und einen Mehrwert bietet, bleibt sie weiterhin attraktiv.

Dieses Projekt hat mittelfristig Auswirkungen auf alle Organisationseinheiten der HKA. Im Fokus stehen aber vorerst die Teilnehmenden der Milizlehrgänge. Weiterhin vor Ort werden Kompetenzen der Führung und Stabsarbeit vermittelt. Reine Wissensvermittlung hingegen kann zeit- und ortsunabhängig stattfinden, zum Beispiel mit Erklärvideos, die die Lehrgangsteilnehmenden im Vorfeld zu Hause als Lektion absolvieren.

## Pilotprojekt im 2021

Solche digitalen Medien sollen den Lehrkörper ergänzen, nicht ersetzen. Sie sollen eine breite Wissensbasis schaffen, um während der effektiven Anwesenheit in einem Lehrgang vertieft auf komplexe Themen eingehen zu können.

Ein entsprechendes Pilotprojekt wurde im Herbst 2021 an der Zentralschule durchgeführt, mit grossem Erfolg: Erstmals bereiteten sich Lehrgangsteilnehmende zu Hause mit digitalen Lektionen auf dem Learning Management System vor. Gemäss Auswertung empfehlen 85 Prozent der Anwendenden diese weiter.

## Kompetenzvermittlung an der Zentralschule

Die digitale und didaktische Transformation an der HKA ist in vollem Gang. An der Zentralschule unter der Führung von Brigadier Franz Nager startet Ende Februar der nächste Lehrgang FLG Truppenkörper, der einen weiteren Schritt weg von der Inhalts- und Stofforientierung hin zur Kompetenzvermittlung wagt. Gleichzeitig entwickelt sich auch die Rolle des Ausbilders zunehmend vom Wissensvermittler hin zum Coach, der seine Erfahrung weitergibt und die Teilnehmenden anleitet.

Im August 2022 startet der erste Führungslehrgang für Einheitskommandanten mit der Möglichkeit, ein Certificate of Advanced Studies (CAS) an der Universität Luzern zu absolvieren.

## Digitale Prüfungen

Schwergewicht des Zentrums Führungsausbildung (ZFA) an der Zentralschule bilden die Modulbescheinigungsprüfungen. Pro Jahr legen hier rund 2000 junge Milizkader der Armee Einzelmodulprüfungen ab.



► Kommandant HKA, Divisionär Germaine Seewer, eröffnet den Grundausbildungslehrgang 2021 der BUSA. Bilder: HKA



Die von der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung zertifizierte Ausbildung der ZFA wird kontinuierlich weiterentwickelt.

Hauptprojekt für dieses Jahr ist die Neugestaltung der Modulbescheinigungsprüfungen. Dabei wird geprüft, ob und wie diese zukünftig näher bei den Lehrverbänden durchgeführt werden können. Bereits umgesetzt ist die digitale Abwicklung der Prüfungen, die nur noch elektronisch stattfinden.

Im ebenfalls der Zentralschule unterstellte Kommando Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung (MIKA) wurden im vergangenen Jahr verschiedene Kurse bedürfnisgerecht angepasst, erweitert und neue Angebote wie beispielsweise ein Kurs in Verhandlungssicherheit umgesetzt.

### Flexibilität bei den Kursen der Generalstabsschule

An der Generalstabsschule unter der Führung von Brigadier Maurizio Datrino wurde der Führungslehrgang Grosse Verband (FLG Gs Vb), der wegen der Pandemie ausfiel, und der darauf aufbauende Kombi-Lehrgang zu einem einzigen Kurs verdichtet, um den Ausfall zu kompensieren. Auch wurde im vergangenen Herbst der Generalstabslehrgang I/21 mit doppeltem Bestand geführt, da der GLG I/20 und der GLG II/21 pandemiebedingt ausgefallen waren.

Die Zeit während den ausgefallenen Lehrgängen wurde genutzt, um die Ausbildung und deren Grundlagen inhaltlich und methodisch zu überarbeiten und neu zu konzipieren. Dazu wurden auch die Übungen neu gestaltet.

Damit die Simulator-gestützte Ausbildung mit dem technischen und methodischen Fortschritt sowie den Bedürfnissen der Truppe und der externen Partner Schritt halten kann, wird zudem der Führungssimulator an der Generalstabsschule weiterentwickelt.

### Theorie und Praxis an der Berufsunteroffiziersschule

Der Berufsunteroffizier sei in erster Linie ein «erdiger Macher», war Brigadier Heinz Niederberger, bis Ende letzten Jahres Kommandant der Berufsunteroffiziersschule BUSA in Herisau, überzeugt. Er fordert für die Grundausbildung des Berufsunteroffiziers eine ausgewogene Balance von Theorie und Praxis.

## 299 HKA-KURSE UND -LEHRGÄNGE IM 2021

219 Mitarbeitende ermöglichten im vergangenen Jahr 299 Kurse und Lehrgänge für 1565 Teilnehmende. Dazu kamen verschiedene Stabstrainings auf dem Führungssimulator sowie Kurse in Kommunikation und Krisenmanagement, Weiterbildungskurse usw. mit insgesamt mehr als 7000 Teilnehmenden. Die Dozenten der militärwissenschaftlichen Forschung MILAK veröffentlichten 91 Publikationen. Die Zufriedenheit der Teilnehmenden lag auf einer Skala von 1 bis 10 durchschnittlich bei 8,84. Es wurden 22 Berufsoffiziere und 34 Berufsunteroffiziere grundausbildet. Und an der HKA werden fünf Lernende ausgebildet.

Bis Ende des letzten Jahres war die Operative Schulung (Op S) Teil der HKA. Neu ist die Op S dem Armeestab unterstellt. Ein Abschied von einer Schule, die 2012 zur HKA stiess, dort gut aufgehoben war und nun weiterentwickelt werden soll. Viel Herzblut legte die HKA in diese Ausbildung – es möge nun eine neue Ära gelingen, denn operativ-strategische Schulung tut not, nach wie vor.



Operative Schulung: Ausbildung an der HKA seit 2012.

Ziel ist die Anerkennung des Abschlusses in der zivilen Bildungslandschaft in Kombination mit gezielten Weiterbildungsmöglichkeiten, um den Beruf des Unteroffiziers weiterhin attraktiv zu gestalten. An der BUSA werden neue methodisch-didaktische Grundlagen für die verschiedenen Lehrgänge erarbeitet. In den Lehrgängen werden digitale Hilfsmittel erprobt.

### Kein Brigadier mehr an der BUSA-Spitze

Brigadier Heinz Niederberger wurde vergangenen Dezember nach zehnjähriger Tätigkeit als Kommandant der BUSA in den Ruhestand verabschiedet. Mit grossem Engagement prägte er während seiner Kommandozeit eine ganze Generation von Unteroffizieren.

An der Spitze der BUSA steht seit 1. Januar 2022 Oberst i GSt Christoph Roduner.

Das VBS hat darauf verzichtet, den Kommandanten BUSA weiter als Brigadiersfunktion zu führen.

### Kommandowechsel bei der Militäarakademie

Seit dem 1. Juli 2021 führt Brigadier Hugo Roux die Militäarakademie an der ETHZ (MILAK). Er hat das Kommando von Brigadier Peter Candidus Stocker übernommen, der auf eine erfolgreiche Laufbahn zurückblicken darf und seit 2017 Berufsoffiziere an der MILAK formte und positiv prägte.

Im Fokus der Arbeit an der Militäarakademie in Birmensdorf wird im laufenden Jahr neben der Forschung und Lehre die Weiterentwicklung der neuen Lehrgänge stehen. Der neue Bachelorlehrgang für Berufsoffiziere soll so entwickelt werden, dass Anschlusspunkte an internationale Kurse



► Internationaler Managementkurs: Der Gruppenchef erklärt den Aktionsplanungsprozess.

gewährleistet und die Attraktivität für Berufsoffiziere gesteigert werden.

### Neuer CAS «Strategy with Impact»

In Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Graubünden wurde an der MILAK der neue Lehrgang CAS «Strategy with Impact» aufgebaut. Das Weiterbildungsangebot befähigt Führungskräfte von privaten sowie öffentlichen Unternehmen und Organisationen an der Schnittstelle von Wirtschaft, Militär, Politik und Gesellschaft, die Herausforderung des dynamischen Wandels erfolgreich zu bewältigen und ihren Betrieb zu einer strategisch agilen Organisation zu entwickeln.

Im vergangenen Jahr wurde an der MILAK zudem an den verschiedenen Dozenten an 17 Forschungsprojekten gearbeitet, fünf davon im Auftrag der Armeeführung. Mit «stratos» wurde ausserdem eine neue militärwissenschaftliche Zeitschrift lanciert. Die diesjährige Herbsttagung steht unter der Leitung der Dozentur Führung und Kommunikation und wird sich dem Thema «Führung in der digitalen Welt» widmen.

### Den Horizont ständig erweitern

Die Weiterbildung der Mitarbeitenden der HKA ist ein zentrales Anliegen des Kommandanten. Im vergangenen Jahr wurden zu diesem Zweck verschiedene Informationsanlässe durchgeführt, teilweise unter Einbezug der laufenden Lehrgänge. Die Chefin Sicherheitspolitik im VBS erläuterte zu Beginn des vergangenen Jahres Aufgabe und Funktion der Schweizer Sicherheitspolitik.

Im Frühjahr wurden die Mitarbeitenden bei einem zentralen Informationsanlass der HKA mit Grenzerfahrungen einer Extremsportlerin, den diplomatischen Erfahrungen des ehemaligen Generalsekretärs der OSZE und den Führungserfahrungen des ehemaligen stellvertretenden Kommandanten der KFOR vertraut gemacht. Am Weiterbildungs-



anlass im Herbst standen Robotik und Drohnen im Zentrum.

Alle Anlässe wurden virtuell beziehungsweise in hybrider Form durchgeführt. Dieses Format hat sich bewährt und wird in Zukunft situativ weiter angewendet.

### Herausfordernde Pandemie

Eine Herausforderung war und ist die Situation rund um Corona. Lehrgänge mussten ganz oder teilweise im Fernunterricht und stets unter Einhaltung strenger Schutzkonzepte durchgeführt werden. Dank grossem Einsatz und hoher Flexibilität der Mitarbeitenden und Lehrgangsteilnehmenden der HKA konnten die Ausbildung, Forschung und Weiterentwicklung gleichwohl den Anforderungen entsprechend umgesetzt werden.

Im vergangenen Jahr wurden zusätzliche Lehrgänge für die Milizkader durchgeführt, um die pandemiebedingt ausgefallenen Ausbildungen des Jahres 2020 nachzuholen. Die Grundausbildung der angehenden Berufsoffiziere und Berufsunteroffiziere konnte zeitlich plangemäss abgeschlossen werden. Mittlerweile konnte die HKA wieder in den regulären Rhythmus der Lehrgänge und Kurse übergehen.

### Für Kader von morgen

Transformationsprozesse sowohl inhaltlicher als auch methodischer Art prägen die Arbeit an der Höheren Kaderausbildung der Armee. Ausbildung ist das Kerngeschäft die-

ser Institution. Im Sinne der Business Continuity muss dies unter allen Umständen gewährleistet werden. Insofern hat die Corona-Krise auch die HKA gefordert, neue hybride Unterrichtsformen auszuprobieren und umzusetzen. Dabei ist zentral, dass digitale Mittel gezielt genutzt und für die Ausbildung methodisch geschickt eingesetzt werden.

Digitalisierung bedeutet in einem weiteren Schritt auch kompetenzorientierten Unterricht im Sinne einer fraktionierten Ausbildung: Was wird im Präsenzunterricht vermittelt? Was kann zeit- und ortsunabhängig im Selbststudium gelernt werden? Die Gestaltung der Lehrgänge muss überdacht, die unterschiedlichen Möglichkeiten für den Kompetenzerwerb der Auszubildenden müssen gezielt eingesetzt werden.

Mit ihren verschiedenen zukunftsorientierten Projekten trägt die HKA diesem Umstand Rechnung und positioniert sich, um weiterhin dem Anspruch als modernes Kompetenzzentrum für Kaderausbildung gerecht zu werden. HKA – für Kader von morgen. ■



**Oberst i Gst Harry Vogler**  
Stabschef  
Höhere Kaderausbildung der Armee  
6000 Luzern 30