

# Führungsausbildung : von Hochschulen anerkannt und angerechnet

Autor(en): **Arnold, Michael**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **178 (2012)**

Heft 3

PDF erstellt am: **05.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-309549>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Führungsausbildung: Von Hochschulen anerkannt und angerechnet

Schon drei der sieben öffentlichen Fachhochschulen der Schweiz vergeben in bestimmten Nachdiplomstudiengängen European Credit Transfer System (ECTS) Punkte als Anerkennung für militärische Führungsausbildung und -praxis. Ein Mehrwert für die Offizierskader der Armee, aber auch eine Wertschätzung der Ausbildungsqualität. Die HKA hat den Auftrag, als *das* Kompetenzzentrum für Führungsausbildung diese Anerkennung weiter auszubauen und ihren Platz in der Bildungslandschaft zu festigen.

Michael Arnold\*  
Stellvertretender Chefredaktor ASMZ

Einer der Vorteile der Milizarmee liegt seit jeher darin, dass Synergien zwischen dem Bürger in Zivil am Arbeitsplatz und dem Bürger in Uniform in der Armee zum Vorteil beider Seiten genutzt werden können. Schon immer brachte die Miliz ihre Berufs- und Führungserfahrung in die Armee ein und sorgte damit auch für den notwendigen Pragmatismus. Schon immer trug sie umgekehrt die in der Armee erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen ins Erwerbsleben zurück, mit Erfolg, denn im Militär erworbene Fachkenntnisse waren gründlich, die Erfahrungen praxisnah – und oft unter Belastung in kritischen Situationen erprobt. Kein Wunder, dass diese Erfolgsgeschichte unsere Armee geprägt hat. Dabei war die militärische Führungsausbildung und -praxis ein Wert in sich, nicht angewiesen auf Beifall und externe Anerkennung.

## Um was geht es?

Der quantitative Rückbau der Armee seit 1995 führte zu einer viel weniger wahrgenommenen Milizarmee, in der noch zwei

Prozent der Bevölkerung anstelle von früher über zehn Prozent eingeteilt sind. Die stetig kleiner werdende Armee konnte aber schon länger bekannte Kaderunterbestände nicht kompensieren. Im Gegenteil: beim Offiziersnachwuchs generell und bei den Offizieren von Truppenkörperstäben wuchsen sie bis heute an. Diesen Trend erkannte man schon bald. Als ein wichtiges Mittel dagegen wurde zu Recht auf eine Anreizstrategie gesetzt: Im Militär erworbene Fähigkeiten sollen durch Vergleichbarkeit besser «marktgängig» gemacht, entsprechend kommuniziert und dadurch zur Kadergewinnung eingesetzt werden.

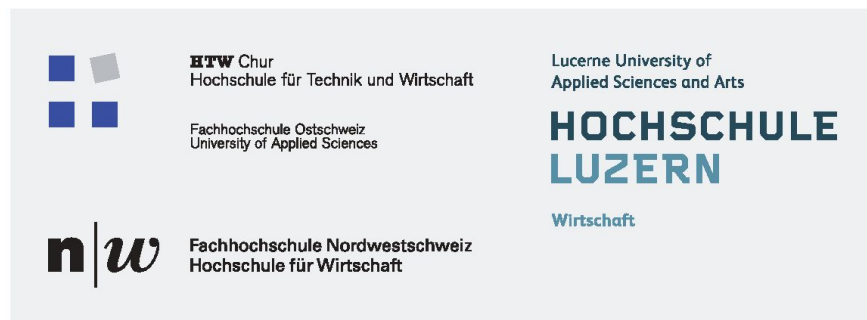
Doch seit dem Postulat des ehem. Nationalrates Samuel Schmid von 1997, militärische Ausbildungsgänge vermehrt zu zertifizieren, sind gleich mehrere armee- und bildungspolitische Zäsuren eingetreten. Einerseits steht die Armee heute bereits vor dem dritten grossen Anpassungsschritt seit den neunziger Jahren. Und das mit Folgen: «Der Reform-Marathon und die finanzielle Auszehrung brachten die Armee an den Rand des Kollapses.» (C VBS in NZZ 12. Oktober 2010). Die Mängel wurden erhoben – auch die der Kadergewinnung – und deren Behebung

eingeleitet. Allerdings hat sich in der Anerkennungsfrage die Erkenntnis durchgesetzt, dass sie die Entwicklung nicht entscheidend, aber immerhin flankierend beeinflussen kann. Andererseits haben ein neues Fachhochschulgesetz sowie die Bologna Reform zu neuer Dynamik auf dem Bildungsmarkt geführt – und damit auch Chancen für die militärische Ausbildung eröffnet (Anrechnung).

## Was wurde gemacht?

Das Projekt «Anerkennung der militärischen Führungsausbildung in der Bildungslandschaft Schweiz» wurde von der mit Armee XXI per 2004 geschaffenen HKA umgehend in Angriff genommen. Dabei stand von Anfang an die Zusammenarbeit mit öffentlichen Fachhochschulen im Fokus, wegen deren politischen Verankerung, Praxisbezogenheit und klaren Anrechnungspraxis. Mitbestimmend war auch die Tatsache, dass militärische Offizierskader das Gros der anrechenbaren Lehrgänge in einem Alter absolvieren, in dem die Bachelorstufe in der Regel schon abgeschlossen ist, hingegen das Interesse an Weiterbildungen zunimmt.

Es versteht sich von selbst, dass vor allem die auf Wirtschaft ausgerichteten Hochschulen entsprechende Abschlüsse anbieten, die wie ein Master of Business Administration (MBA) oder Executive MBA (EMBA) militärische Führungserfahrungen und -kenntnisse (Methodik, Prozesse, Technik, Strategie, Leadership usw.) verwertbar machen. Die ersten Partner ergaben sich durch die räumliche Nähe zur HKA (Hochschule Luzern – Wirtschaft) oder durch das Netzwerk von Milizoffizieren (Hochschule für Technik



und Wirtschaft, Chur; Hochschule für Wirtschaft, Olten). Die systematischen Stoffpläne der Milizlehrgänge an der HKA waren beim Erstellen der Anrechnungslisten von grossem Vorteil. Lehrinhalte, Lernziele, Zeitaufwände, Leistungsnachweise usw. liessen sich ohne weiteres in die Vergabe von ECTS-Punkten umrechnen.

### Wo stehen wir heute?

Mit den oben genannten drei Hochschulen bestehen seit 2007 Kooperationsverträge der HKA, die 2011 erneuert wurden. Darin wird vereinbart, an welche Bildungsangebote wie viele ECTS-Punkte nach Abschluss welcher Kaderlehrgänge der Armee angerechnet werden. Es werden zwei Arten von Anrechnung unterschieden: 1. Anrechnung einzelner (weniger) Punkte; 2. Anrechnung ganzer Module. Die zweite Anrechnungsart hat sich als praktikabler erwiesen, entfällt doch da-

durch etwa bei einem aus diversen Certificates of Advanced Studies (CAS) zusammengesetzten Master of Advanced Studies (MAS) ein ganzes CAS (z. B. «Leadership»), und damit entsprechender Zeit-

## «Führung ist eine soziale Praxis und ein kontinuierlicher Lernprozess.»

Prof. Dr. Erik Nagel,  
Hochschule Luzern – Wirtschaft

und Kostenaufwand. Ein Sonderfall besteht bei der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur: Generalstabsoffizieren wird im EMBA rund die Hälfte angerechnet, entsprechend ihrer militärischen Eliteausbildung. Sämtliche Anrechnun-

gen kann man über die Website HKA ([www.armee.ch/hka](http://www.armee.ch/hka)) ersehen.

Es ist das erklärte Ziel, bis Ende 2013 auch mit entsprechenden Teilschulen der Fachhochschule Bern, Zürich, Tessin und Westschweiz Anrechnungsangebote zu vereinbaren. Prinzipiell sind alle Hochschulen frei, nebst den vereinbarten auch andere Anrechnungen zu gewähren – mit oder ohne Vertrag mit der HKA. Die Vereinbarungen sind jedoch erwünscht, um gleiche Spielregeln und damit eine gewisse Gleichbehandlung zu garantieren. Zudem liegt es auch im Interesse der Armee, dass die HKA zu den betreffenden Bildungsinstitutionen tragfähige Partnerschaften aufbauen und für den Bildungsplatz Schweiz werben kann.

\* Der Autor leitet in der HKA die Bereiche Ausbildungssteuerung, Doktrininstelle und wissenschaftlicher Dienst; er ist Projektleiter «Anerkennung».

### Stimme eines Absolventen

## Executive Master of Business Administration (Fachhochschule Ostschweiz) an der Hochschule für Technik und Wirtschaft, Chur

Die Zeiten, in denen eine zivile und militärische Grundausbildung genügt haben, um ein Arbeitsleben lang als Berufsoffizier zu wirken, gehören längstens der Vergangenheit an. Die fortwährende Ressourcenknappheit in Bezug auf Finanzen und Personal drängen die militärischen Vorgesetzten immer mehr dazu, die Betriebswirtschaftlichkeit als gewichtiges Element in die Entscheidungsfindung einfließen zu lassen. Dies gilt für das weite Spektrum des eigentlichen Tagesgeschäfts bis hin zur strategischen Planung. In diesem Sinne ist es nicht anders als redlich, Kadern ab einer gewissen Führungsstufe nicht nur fakultativ die Möglichkeit zu geben, sondern sie zu beauftragen, ein EMBA berufs begleitend abzuschliessen.

### Der Weg zum Ziel

Ich habe den Weg zum Ziel, das Studium einerseits an den Freitagnachmittagen und Samstagen, andererseits die Intensivwoche, als sehr positiv erlebt:

- Zivile und militärische Führungspersonen mit langjähriger Erfahrung haben die Möglichkeit, ihr Wissen auszutauschen und damit die Eigenheiten der anderen Seite besser kennen und schätzen zu

lernen sowie das Networking massiv zu erweitern.

- Die Anwendung des militärischen Führungsrhythmus bewährt sich auch bei einer zivilen Problemstellung bestens, um innert nützlicher Zeit strukturiert und zielgerichtet einen Lösungsansatz zu generieren.
- Besonders in der allgemeinen Lage ist eine erfolgreiche militärische Zielerreichung vermehrt (fast) nur noch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten machbar.
- Es sind nur ca. 50 Prozent der Module pflichtmässig zu belegen (Schwergewicht: Finanz- und Rechnungswesen / Marketing, Entwicklung und Produktion / Unternehmensführung), was beweist, dass die Generalstabsausbildung anerkannt und die Führungsausbildung der Armee geschätzt wird.
- Der Bund beteiligt sich zu einem grossen Teil an den anfallenden Unkosten, was für einen modernen und grosszügigen Arbeitgeber spricht.

### Das Ziel

Das (kurzfristige) Ziel der Ausbildung ist das Erlangen des Titels EMBA FHO. Mit

den damit verbundenen Fähigkeiten werden günstige Voraussetzungen geschaffen, um anschliessend Mehrwert für den Arbeitgeber zu generieren. Dieser müsste mittel- bis langfristig grosses Interesse bekunden, dass aus dem von ihm zu grossen Teilen getragenen Aufwand ein «return on investment» resultiert.

Die zusätzliche Ausbildung generiert demnach primär nur dann einen optimalen Mehrwert, wenn sie gezielt auf eine Verwendung in spezifischen Chargen (die zu definieren sind) getätigt wird. Sekundär könnte es aber in Zukunft auch darum gehen, im Rahmen des Personalabbaus, der auch die Kader betreffen könnte, ein Outplacement vorzubereiten.

Die Zeiten, an kosten- und zeitintensiver Ausbildung teilzunehmen, die nicht auf einer mittel- bis langfristigen Planung der Einsatz- und Laufbahnsteuerung basieren und damit keinem «have to do» entsprechen, müssen endgültig vorbei sein.

*Oberst i Gst Pius Brantschen  
Kommandant Militärpolizeiregion 3  
Führungsstab der Armee /  
Militärische Sicherheit*