

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 182 (2016)
Heft: 9

Artikel: Militärische Führungsausbildung : von Hochschulen anerkannt
Autor: Arnold, Michael
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-630303>

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: 30.06.2025

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

Militärische Führungsausbildung: Von Hochschulen anerkannt

Immer mehr Hochschulen vergeben für den Erwerb militärischer Führungskompetenz in geeigneten Studiengängen ECTS-Punkte. Studierende Offiziere und höhere Unteroffiziere erhalten so einen direkten Vorteil. Die Armee profitiert als anerkannter Partner und Institution für Sicherheit und Freiheit. Die Hochschulen wiederum können sich die Reputation der Armee zu eigen machen. Doch um gute Kader für die Milizarmee, die Gesellschaft und Wirtschaft auf Dauer zu gewinnen, braucht es mehr.

Michael Arnold, Stv. Chefredaktor

Diesen September beginnen wiederum die Hochschulsemerester. Es ist ein offenes Geheimnis, dass selbst mit der WEA Semesterbeginn und Ende von Kaderschulen bzw. Abverdienen alles andere als nahtlos ineinander übergehen. Die Armee wurde in eine Zwickmühle manövriert: Sie entschied sich für die längere militärische Ausbildungszeit und federte die zeitliche Überschneidung von sechs Wochen durch relativ grosszügige Massnahmen ab. Das Thema Synchronisation bestimmte die Agenda zwischen Armee, Bildungspolitik und Hochschulen.

Etwas im Windschatten davon lagen die Themen Anerkennung und Ausbildungsgutschrift. Letzteres hat inzwischen trotz Gegenwind die rechtlich-politischen Hürden genommen und wird mit der WEA umgesetzt. Die Anerkennung hingegen ist ein längerer Prozess, in welchem die Armee gezwungen ist, sich als Bittstellerin einzelsprungweise durch die föderale Bildungslandschaft zu bewegen. Doch kann von einem zunehmenden Interesse seitens Hochschulen gesprochen werden. Mehr aber als die angerechneten Punkte wiegt das aktive Marketing für die Milizarmee und für gut ausgebildete Chefs.

Ausgangslage

Auftrag HKA

Seit 2004 setzt sich die Armee dafür ein, dass die unbestritten hochwertige Führungsausbildung ihrer Kader im zivilen Umfeld wieder mehr wahrgenommen und anerkannt wird. Dies hat sich mit den Forderungen im Armeebericht 2010 zur Motivierung des Kadernachwuchses noch akzentuiert. Einerseits stehen die Arbeit-

geber der Milizkader im Fokus, denen der Mehrwert der Führungsausbildung auf verschiedenen Kanälen verstärkt vermittelt wird. Andererseits werden die Bildungsstätten (Hochschulen) der Milizkader angegangen, wo in bestimmten Studiengängen Führungserfahrung eine Rolle spielt. Die Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA) hat den Auftrag, die entsprechenden Kontakte zur Bildungslandschaft zu etablieren und wo möglich über die Anerkennung zu verhandeln (Projekt «Anerkennung»).

Umsetzung

Das vom Chef der Armee persönlich sanktionierte Konzept sieht vor, bis Ende 2017 mit allen Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen in Kontakt zu treten und entsprechende Vereinbarungen zu treffen. Im Vordergrund stehen dabei die Bereiche für Wirtschaft und Verwaltung (Management), die

am ehesten mit der Armee vergleichbare Führungsthemen aufweisen. Es zeigt sich dabei dreierlei: Erstens braucht das Projekt «Zugpferde» aus der Bildungslandschaft, die initiativ, leider aber nicht so dicht gesät sind. Zweitens braucht es genügend Milizoffiziere, die das noch eingeschränkte Angebot nutzen und über die Nachfrage ausweiten können. Drittens braucht es starke Partner Stufe Bund wie die Staatssekretariate für Wirtschaft (seco) und Bildung, Forschung und Innovation (BFI), die z.B. über die Fachkräftinitiative oder bildungspolitische Plattformen aktive Kommunikation und Überzeugungsarbeit leisten.

Stand der Anerkennung

Universitäten

Die Universität St. Gallen hat 2012 mit ihrem Anrechnungsmodell, das differenziert nach militärischer Führungsausbil-

Prof. Dr. Thomas Bieger, Rektor Universität St. Gallen

Eine Kaderausbildung in der Armee erfolgt nach einem klar definierten Lehrplan durch meist akademisch ausgebildete Instrukto- ren. Durch die besondere Situation in der Armee wie Führungs- und Entscheidungsdruck in realen Führungssituationen mit teilweise hohem Gefahrenpotential werden Lernerfahrungen in Bezug auf Handlungskompetenz in einer Form ermöglicht, die



ein rein akademisches Studium so nicht bieten kann. Die HSG rechnet deshalb für die Ausbildung zum höheren Unteroffizier, zum Leutnant oder zum Hauptmann ECTS im Kontextstudium an. Zugleich ist die Weiterausbildung in der Armee ein erweiterter Dienst an der Gesellschaft. Dieses Engagement entspricht auch dem Leitbild unserer Universität, integrativ denkende, unternehmerisch und verantwortungsvoll handelnde Persönlichkeiten hervorzubringen. In vielen Ländern wird deshalb schon lange Militärische Ausbildung und Hochschulausbildung koordiniert und gegenseitig angerechnet.

**Militärische Führungskompetenzen:
auch ein Gewinn fürs Studium.** Bilder: HKA

dung bzw. Grad und verschiedenen Ausbildungsstufen (Bachelor, Master), den Weg gewiesen. Von den Gutschriften für ECTS im Kontextstudium profitieren alle Studierenden der HSG, auch beispielsweise in Jus und International Affairs. Die Universität Zürich wird ab Herbst 2016, die Universität Basel ab Frühling 2017 einen ähnlichen Anrechnungsmodus in der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät umsetzen. Die Universität Neuenburg hat schon länger eine Vereinbarung mit der HKA (Stufe CAS). Die Universität Luzern hat mit der HKA vereinbart, dass mit der Gründung der neuen Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät 2016 eine Anrechnung erfolgen wird – und dass man zusätzliche Projekte einer vertieften Zusammenarbeit an die Hand nehmen will. Die Universitären Fernstudien Schweiz (Brig) wollen ab Herbst 2016 Anerkennungen aussprechen. Die restlichen Universitäten sind noch nicht im Boot.

Fachhochschulen (FH)

Mit allen sieben öffentlich-rechtlichen FH bestehen bereits Vereinbarungen. Sie gehörten zu den Pionieren in der Anrechnung, insbesondere die Hochschule für Technik und Wirtschaft in Chur sowie die Hochschule für Wirtschaft in Luzern. Im Augenblick geht es darum, das Netz zu verdichten (Berücksichtigung aller Hochschulen für Wirtschaft und weiterer Hochschulbereiche je nach Möglichkeit). In der Romandie werden über den Prozess «Validation des acquis de l'expérience» in einer Pilotphase flächendeckend Anerkennungen Stufe Bachelor erteilt.



Pädagogische Hochschulen (PH)

Die Erfahrung zeigt, dass sich in der Grundausbildung zum Lehrer einerseits wenig inhaltliche Überschneidungen mit

militärischer Führungstheorie und -praxis ergeben, andererseits der Anteil an Nichtdienstleistenden, insbesondere Frauen, sehr hoch ist. Eine Nische konnte in der Weiterbildung gefunden werden: Ausbildung zum Schulleiter (PH Luzern) bzw. Bildungsmanagement (HS Wirtschaft Olten).

Ulrich Jakob Looser, Universitätsrat Zürich



Die höhere militärische Kaderausbildung leistet einen wichtigen Beitrag für die schweizerische Gesellschaft und fördert junge Menschen in ihrer persönlichen wie beruflichen Entwicklung. Dies ist auch ein grosses Anliegen der Universität Zürich (UZH), wes-

halb der Brückenschlag zwischen der Armee und der UZH eine logische Konsequenz ist.

Ich freue mich, dass die militärische Weiterausbildung nun neu innerhalb der wirtschaftswissenschaftlichen Studienprogramme der UZH anerkannt wird. Ich bin überzeugt, dass wir damit den militärischen wie den zivilen Kadernachwuchs und das Engagement für die Gesellschaft aktiv unterstützen können. Damit setzt die UZH als die grösste Schweizer Hochschule auch ein wichtiges Zeichen.

Herausforderungen und weiteres Vorgehen

Westschweiz

Es ist eine Tatsache, dass das Netzwerk der HKA mit Standort Luzern schwergewichtet auf die Deutschschweiz ausgerichtet ist. Dort gelangen die entscheidenden Kooperationen. Trotzdem unterschrieb die Universität Neuenburg den ersten Anerkennungsvertrag auf dieser Stufe mit der Armee. Auch der erwähnte

VAE-Pilotversuch mit der Westschweizer Fachhochschule (HES-SO) ist sehr positiv zu werten. Doch von einem Durchbruch bei den restlichen vier Universitäten und der Ausweitung der Anrechnung auf die Weiterbildungsgefässe der Fachhochschulen ist man noch weit entfernt. Das glatte «Nichteintreten» von Freiburg und die komplizierten Verhältnisse auf dem Campus Lausanne haben das Projekt bisher so wenig gefördert wie das fehlende Engagement hochrangiger Romands. Das bis Ende 2017 aufzuholen, wird eine prioritäre und schwierige Aufgabe sein.

Offiziersgesellschaften an Hochschulen

An den Universitäten Basel, Bern, Freiburg, Lausanne inkl. EPFL, St. Gallen und Zürich gibt es studentische Offiziersgesellschaften. Das Beispiel St. Gallen zeigt, dass sich diese Foren auch erfolgreich für die Anerkennung einsetzen können. Vom Chef der Armee und Kommandanten HKA werden sie unterstützt und jährlich persönlich aufdatiert. Diese Offiziersgesellschaften mit den von der Anrechnung profitierenden Studierenden müssten noch mehr als Chance genutzt werden. Als nächstes wird man auf dem Campus Lausanne gemeinsam versuchen, das Blatt in der Westschweiz zu wenden.

Verknüpfung mit anderen Massnahmen

Einer Absprache zwischen HKA und Ausbildungskommando (WEA) zufolge behält die HKA auch inskünftig die Verantwortung bezüglich Anerkennung. Eine Neuerung ist hingegen, dass mit der «Ausbildungsführung aus einer Hand» eine viel bessere Koordination als heute und eine Ausweitung der Massnahmen erfolgt. Werden Ausbildungsgutschrift, Anerkennung und Kenntnisse über Armee bzw. Kaderlaufbahnen kombiniert, sind echte Fortschritte möglich. Erfahrungen aus dem zentralen Offizierslehrgang der HKA zeigen, wie wenig Wissen über Sicherheitspolitik und Armee sowie selbst bezüglich jüngerer Schweizer Geschichte vorhanden ist. Bei den Jungen vor der Matura und vor dem Berufsabschluss gezielt zu informieren, ist nicht nur eine Chance, es ist fast eine Pflicht – auch wegen der Verlockungen des Zivildienstes. Es ist zudem nötig (und schon eingeleitet), die Kompetenznachweise der Absolventen von Kaderschulen und Truppendiensten inhaltlich

Divisionär Daniel Baumgartner, Teilprojektleiter Kdo Ausbildung (WEA)

Aktuell werden Teilbereiche der militärischen Ausbildung mit rund 140 zivilen Zertifikaten anerkannt – Tendenz steigend. Die Armee bietet jungen Kaderangehörigen die einzigartige Möglichkeit, praxisbezogen und hautnah zu erfahren, wie ihr Führungsverhalten auf Mitarbeiter wirkt und wie sie selbst unter Druck reagieren.



Militärische Chefs werden ab 01.01.2018 wieder eine vollständige Rekrutenschule absolvieren und ihre Kaderfunktion im praktischen Dienst mit Betreuung der Berufsmilitärs in eigener Verantwortung abverdienen. So erhalten Arbeitgeber nicht nur Arbeitnehmer, die im Laufe ihrer militärischen Ausbildung zivil nutzbare Zertifikate erworben haben. Vielmehr erhalten sie junge Leute, die theoretisches Führungswissen in der Praxis getestet, die

Lehren daraus gezogen und diese Lehren sodann sofort umgesetzt haben. So bietet die militärische Weiterausbildung in der Schweizer Armee diesen jungen Chefs einen einzigartigen Rahmen. Dieser Rahmen erlaubt es, die eigenen Stärken und Schwächen realistisch zu beurteilen, den Wert des Beitrags eines jeden Mitarbeiters im Team für den Erfolg schätzen zu lernen und das eigene Führungsverhalten der Situation entsprechend anzupassen. Das junge Kadernmitglied wird daran wachsen. Arbeitgeber profitieren somit von der in der militärischen Weiterausbildung erworbenen Führungskompetenz ihrer Mitarbeitenden: Junge Erwachsene und Chefs, die gelernt haben, ihre eigenen Bedürfnisse der Auftragserfüllung unterzuordnen, Verantwortung zu tragen, unter Druck strukturiert zu führen und Herausforderungen zu meistern.

Die Kaderausbildung in der Armee wird damit wieder zu einer anerkannten und gefragten Ausbildung des jungen Schweizerbürgers werden und an Bedeutung im wirtschaftlichen Umfeld gewinnen.

aussagekräftiger und einheitlicher zu gestalten.

Bildungsplattformen

Ein Universitätsrektor sagte unlängst, die Haltung in den Gremien von Swissuniversities in Sachen Anerkennung und Kooperation mit der Armee sei sehr unterschiedlich. Mit dem schweizerischen Milizsystem nicht vertraute Schlüsselpersonen haben tatsächlich schon mehrmals nicht nachvollziehbare Negativentscheide gefällt. Andererseits ist festzuhalten, dass die Armee eben keine Akademie ist, die ihren Kaderangehörigen anrechenbare Credit-Points vergeben kann. Wenn aber die Mehrheit der Schweizer Hochschulen Wege findet, beispielsweise im Rahmen von Kontextstudien oder Weiterbildungen, die militärische Führungsausbildung angemessen anzurechnen, sollte das doch Schule machen. Hier müssen sich die betroffenen Gremien – und vor allem die Wortführer der Armee – noch intensiveren Auseinandersetzungen stellen, vielleicht auch eine einheitliche Linie finden.

Fazit

Das Projekt Anrechnung ist trotz hinfälligem Bildungsföderalismus und Vor-

behalten bei der Vergabe von ECTS-Punkten für nicht-akademische Ausbildungen der Armee auf Kurs. Sehr viele Anrechnungen bestehen bereits im Weiterbildungssegment, immer mehr kommen nun auch im Grundausbildungssegment (Bachelor) dazu. Die Anrechnung für junge Offiziere und höhere Unteroffiziere bereits ab Bachelor ist der gegenwärtige (beabsichtigte) Trend. Die meisten Hochschulen schätzen die militärische Ausbildung wieder mehr und bieten Hand. Da und dort tritt in Erscheinung, dass die Kenntnisse unseres Milizsystems mangelhaft sind. Eine nationale Abstimmung in Bildungspolitik und Swissuniversities lässt trotz Einzelerfolgen noch zu wünschen übrig. Mit dem Staatssekretariat BFI sind gute Kontakte etabliert. Das Anerkennungsprojekt HKA wird immer mehr in die umfassenderen Aktivitäten des Ausbildungskommandos eingebunden. Der Zeithorizont Ende 2017 scheint einhaltbar. Über die Fortschritte wird nicht zuletzt auf der Webseite der Fachkräfteinitiative (seco) periodisch informiert. ■

Anmerkung: Der Verfasser ist verantwortlich für Ausbildungssteuerung und Doktrin an der HKA, zusätzlich Projektleiter Anerkennung.