

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 177 (2011)

Heft: 8

Artikel: Tue Gutes und sprich darüber!

Autor: Kenel, Michel

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-178575>

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: 05.04.2026

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

Tue Gutes und sprich darüber!

Trotz der guten Führungsausbildung in der Schweizer Armee fällt es zunehmend schwer, mögliche Kandidaten für die militärische Weiterausbildung zu gewinnen. Klar ist: der Mehrwert für die eigene zivile Tätigkeit muss den Aufwand für die Initialausbildung und für die Anwendung in den Truppendiensten überwiegen. Wie kann uns das gelingen?

Michel Kenel

«Die Weisheit eines Menschen misst man nicht nach seinen Erfahrungen, sondern nach seiner Fähigkeit, Erfahrungen zu machen.» (George Bernard Shaw) Die Stärke der militärischen Führungsausbildung liegt genau darin: In den Ausbildungsdiensten lernen sowohl der künftige militärische Kommandant als auch seine Führungshelfen, Probleme strukturiert anzugehen, innert nützlicher Frist brauchbare Lösungen zu finden und diese konkret zu realisieren. In einer zumindest teilweise geschützten Werkstatt kön-

nen Fehler begangen werden und daraus Lehren für die nächsten Herausforderungen gezogen werden. Damit schulen wir unter anderem die methodische Kompetenz, welche es den uniformierten Chefs erlaubt, nicht eine scheinbar richtige, intuitive Lösung zu finden, sondern intuitiv das Problemlöseverfahren richtig auszulösen und zu steuern. Mit zunehmendem Technologiegrad und zunehmender Verletzlichkeit unserer Gesellschaft sowie mit der Beschleunigung der Führungs-

Typische Arbeit der Teilnehmer in einem TRANSFER-Kurs Management. Bild: Kdo MIKA



prozesse durch die elektronische Vernetzung gewinnt diese Kompetenz an Bedeutung.

Konkurrenzsituation Armee – Privatwirtschaft

Wieso ist es schwierig, junge Offiziere für die militärische Weiterausbildung zu motivieren? In der Regel befindet sich dieser in einem entscheidenden Lebensabschnitt, wo Aufwand und Ertrag besonders genau abgewogen werden; lohnt sich der militärische Kurs? Kann ich mir die für die Vorbereitung der Wiederholungskurse notwendige Zeit leisten? Ist die vordienstliche Vorbereitungszeit als Einheitskommandant nicht zu hoch? Neben diesen persönlichen Argumenten haben auch die privaten Firmen handfestes Interesse daran, die Besten zu rekrutieren und möglichst zu 100 % ohne zusätzliche Abwesenheiten einsetzen zu können. In dieser Konkurrenzsituation wird oft nicht erkannt, dass es sich bei der militärischen Weiterausbildung um eine Win-win-Situation handelt. Die Armee profitiert von den zivilen Erfahrungen und dem zivilen Know-how der Kader; die Privatwirtschaft demgegenüber profitiert von der erhöhten Handlungskompetenz des Kadermitarbeiters, der anstehende Probleme mit einer gewissen gelassenen Zielstrebigkeit angeht.

«Tue Gutes und sprich darüber»

Die wichtigste Möglichkeit, dem nachzuleben, besteht darin, dass die bereits ausgebildeten militärischen Kader aller Stufen die gelernten Führungsgrundsätze und Problemlöseverfahren in ihrer privaten Tätigkeit Tag für Tag überzeugend anwenden; damit entsteht eine nicht zu unterschätzende Mund-zu-Mund-Werbung. Ohne den Bezug zur Armee dabei überzustrapazieren, soll doch gelegentlich kommuniziert werden, wo man

diese methodischen Kompetenzen erlernt hat.

Eine weitere Möglichkeit ist die Anerkennung der militärischen Ausbildung in Bachelor- und Masterlehrgängen an Hochschulen; bekanntestes Beispiel dafür ist das Executive MBA Programm für Generalstabsoffiziere an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur. Diese Anerkennung mittels ECTS-Punkten soll künftig auch auf andere Kaderstufen ausgebaut werden.

Weiter organisiert die Armee Arbeitbertage in den militärischen Grundausbildungslehrgängen an der HKA; dort können die Arbeitgeber ihre Kader und Mitarbeiter in der militärischen Praxis «erleben» und haben direkt Einsicht in Ausbildungsinhalte und -methoden.

Das vierte Standbein besteht in den TRANSFER-Kursen des Kommando Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung der Armee (Kdo MIKA).

TRANSFER-Kurse Management

Das Zielpublikum dieser Kurse am Kdo MIKA sind Führungspersonen des mittleren Managements Schweizerischer KMU, welche keine militärische Führungsausbildung genossen haben. Diese erlernen die systematische Anwendung der Führungstätigkeiten anhand ziviler Beispiele; ein besonderes Schwergewicht wird dabei auf den korrekten Prozess sowie auf die Analysetechnik «Aussage – Erkenntnis – Konsequenz» gelegt. Die Schulung erfolgt methodisch nach dem bewährten Konzept «Anlernen – Festigen – Anwenden». Wir verfolgen damit das Ziel, dass der Mehrwert der von uns geschulten Problemlösestrategien erkannt wird und die Teilnehmer in ihrem zivilen



Präsentation der Lagebeurteilung. Bild: Kdo MIKA

Umfeld Überzeugungsarbeit leisten und damit minimal eine militärische Weiterausbildung ihrer Mitarbeiter nicht behindern, maximal sogar fördern.

Die Kurse werden in drei Stufen angeboten: Im ersten Kurs (STANDARD) fokussieren wir uns auf Entschlussfassungsübungen und der Anwendung der Führungstätigkeiten ohne Zeitdruck. Im zweiten Kurs (LEADERSHIP) steht die Stabsarbeitstechnik im Zentrum; dieser wird nunmehr auch unter Zeitdruck und in ungewisser Lage geschult. Die Teilnehmer der STANDARD und LEADERSHIP-Kurse sind bunt durchmischt. Der KRISENMANAGEMENT-Kurs hingegen wird integral für Firmen angeboten, welche ihre Führungsteams in der Handhabung der Führungstätigkeiten in Krisen gezielt schulen wollen. Diese Kurse werden massgeschneidert auf die Bedürfnisse der Kunden konzipiert. Das Lehrpersonal besteht aus Berufsoffizieren, welche über die entsprechende methodische Kompetenz für die Schulung von Personen ohne militärische Führungsausbildung verfügen; insbesondere ein Krisenmanagementkurs fordert von den Ausbildnern eine grosse Flexibilität und Ein-

führungsvermögen in die konkrete Situation ab.

TRANSFER-Kurse Kommunikation

Ein weiteres Standbein, allerdings mit anderem Zielpublikum, sind die TRANSFER-Kurse Kommunikation. Angehörigen der Armee ab Stufe Einheitskommandant respektive Führungsgehilfen Stufe Bat werden die Kurskosten teilweise oder ganz erlassen. Es werden Kurse in Führungskommunikation, Interpersoneller Kommunikation, Konfliktmanagement, Umgang mit Medien sowie Krisenkommunikation angeboten. Das Lehrpersonal besteht unter anderem aus Medien- und Kommunikationstrainern des Fachstabs MIKA. Auch hier streben wir eine Win-win-Situation an: diese Ausbildungen kommen den Teilnehmern sowohl in ihrer militärischen wie auch in ihrer zivilen Tätigkeit zugute. In Zusammenarbeit mit dem Institut für angewandte Medienwissenschaft an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften Winterthur kann nach Absolvieren bestimmter Kurse auch ein Certificate in advanced Studies (CAS) Krisenkommunikation erworben werden.

Verstärkerrolle des Erfolgsmodells Milizarmee

Die Leser der ASMZ, welche in der Regel bereits eine militärische Führungsausbildung erworben haben, spielen eine wichtige Rolle im Bestreben der Armee, Gutes zu tun und darüber zu sprechen:

- Wenden Sie die Führungstätigkeiten in ihrem zivilen Alltag an
- Ermuntern Sie junge Offiziere, eine militärische Weiterausbildung in Angriff zu nehmen
- Setzen Sie sich bei den Personalleitern dafür ein, dass die militärische Weiterausbildung ermöglicht wird
- Ermuntern Sie Personen des mittleren Managements ohne militärische Führungsausbildung, an einem TRANSFER-Kurs Management teilzunehmen
- Nehmen Sie selber an einem TRANSFER-Kurs Kommunikation teil. ■

Das Kommando Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung der Armee (Kdo MIKA) mit seinen 13 Mitarbeitern und dem Fachstab MIKA mit über 300 Experten aus dem Kommunikations- und Medienbereich ist verantwortlich für die gesamte Kommunikations- und Medienausbildung des Bereichs Verteidigung. Mit den TRANSFER-Kursen Kommunikation wird diese Kompetenz auch Dritten zugänglich gemacht. Das dritte Standbein besteht in den TRANSFER-Kursen Management, welche sich an zivile Teilnehmer ohne militärische Führungsausbildung richtet.

Die Unterstellung des Kdo MIKA in der Zentralschule und damit in der höheren Kaderausbildung der Armee (HKA) garantiert die notwendige doktrinale Nähe sowie die methodische Kompetenz des Lehrkörpers.

Das Kdo MIKA versteht sich als Scharnierfunktion zwischen Berufsanteil der Armee, Milizkader und Privatwirtschaft und bleibt dank seiner hohen Fachkompetenz und seiner Bereitschaft zur Weiterentwicklung am Puls der Zeit.

Weitere Informationen: www.armee.ch/mika



Oberst i Gst Michel Kenel
Dipl. Ing. ETH
Kommandant MIKA
General-Guisan-Kaserne
3003 Bern