

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 96 (2021)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Kommunikationsausbildung für Führungskräfte und Fachspezialisten  
**Autor:** Eigenheer, Mark / Schmid, Lorenz  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-977146>

### **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.](#)

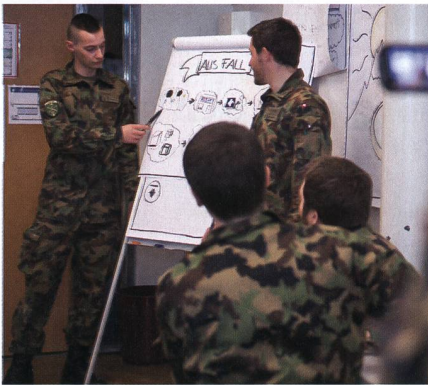
**Download PDF:** 15.03.2025

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

# Kommunikationsausbildung für Führungskräfte und Fachspezialisten

Menschen zu führen, heisst zu kommunizieren. Sämtliche Kader der Schweizer Armee erhalten daher stufengerechte Kommunikationsausbildung über ihre gesamte Laufbahn und damit auch einen echten Mehrwert für ihre zivile Karriere. Die Ausbildung erfolgt durch die Spezialisten des Kommando Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung MIKA.

Oberst i Gst Mark Eigenheer, Kdt MIKA, und Lorenz Schmid, Stv Kdt MIKA



**Konkret werden beispielsweise Offiziersaspiranten und angehende Einheitskommandanten in interpersoneller Kommunikation geschult.**

Die militärische Führung verlangt von Kaderangehörigen, entgegen dem leider noch immer verbreiteten Klischee von «Befehl und Gehorsam», ein hohes Mass an Sozialkompetenz. Dazu ist insbesondere auch die Kommunikationsfähigkeit als entscheidender Faktor zu zählen. Gerade die seit Jahrzehnten in der Armee gelebte menschenorientierte Führung – bzw. in ihrer weiterentwickelten Form und nach neuer Terminologie «Transformationale Führung» genannt – bedingt, dass Kader nicht nur Vorbild im Verhalten sind, sondern sich den Unterstellten auch erklären, sie inspirieren und überzeugen.

Dies widerspiegelt sich in der gelebten Auftragstaktik, die den Unterstellten innerhalb gesetzter Leitplanken grosse

Handlungsfreiheit in der Umsetzung ihres Auftrags lässt. Dass militärische Befehle mit einer Orientierung und der formulierten Absicht beginnen, dass sich Vorgesetzte den Unterstellten – in unserer Milizarmee also Bürgern in Uniform – erklären müssen, veranschaulicht diesen Zusammenhang umso deutlicher. Kommunikationsfähigkeiten haben folglich einen wesentlichen Einfluss auf die Führungspersönlichkeit. Einerseits schaffen sie die Grundlage für die Kader, erfolgreich zu führen, andererseits dienen sie auch dazu, die Führungsqualität und -kultur der Armee zu vermitteln.

## Kommunikationsausbildung

Verantwortlich für die Kommunikationsausbildung über alle Stufen der höheren Unteroffiziere und Offiziere wie auch ziviler Kader der Verteidigung zeichnet sich das Kommando MIKA. Als Teil der Zentralschule ist es der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA) angegliedert.

Das Kommando MIKA verantwortet die Informations- und Kommunikationsausbildung für:

- alle angehenden Milizkader in der Offizierschule;
- Berufsoffiziere und Berufsunteroffiziere in Grund- und Weiterausbildungslehrgängen;
- alle höheren Milizkader in den Lehrgängen der Zentralschule und Generalstabsschule;

- Berufskader und Führungskräfte der Gruppe Verteidigung;
- Höhere Stabsoffiziere.

Kommunikationsfähigkeit als Faktor der Sozial- und Führungskompetenz wird heute allgemeingültig als wichtigen Skill einer Führungspersönlichkeit erachtet.

Die Führungsausbildung der Armee trägt diesem Umstand mit ihrer stufengerechten Kommunikationsausbildung für alle Kader Rechnung. Mit einem sorgfältig auf die Bedürfnisse der jeweiligen Kaderniveau abgestimmten Ausbildungsprogramm (Curriculum), welches von Grundlagen bis zu anspruchsvollen Kommunikationssituationen aufbauend gestaltet ist, erfolgt die Ausbildung systematisch und in sich kohärent.

Konkret werden beispielsweise Offiziersaspiranten und angehende Einheitskommandanten in interpersoneller Kommunikation geschult. Dazu gehört etwa das Führen schwieriger Gespräche. Bereits ab Stufe Truppenkörper, insbesondere aber ab Stufe Grosser Verband bis hin zum Höheren Stabsoffizier verschiebt sich der Fokus auf die mediale Auftrittskompetenz.

## TRANSFER – Nutzen für Zivile

Neben seinem Grundauftrag, der Ausbildung militärischer Kader, bietet das Kdo MIKA interessierten Personen aus Privatwirtschaft, Blaulichtorganisationen sowie öffentlicher Verwaltung Teile der militärischen Führungsausbildung in Form von sogenannten TRANSFER-Kursen an.

Das TRANSFER-Angebot umfasst Kurse in militärischem Management (Problemlöseverfahren entlang der Führungstätigkeiten gemäss Reglement Führungs- und Stabsorganisation FSO), Kommunikation sowie in Krisenmanagement, letztere als massgeschneiderte Formate für Firmenkunden.

In den TRANSFER-Kursen erhalten die zivilen Kursteilnehmenden einerseits einen direkten Einblick in die militärische Führung und die dabei von der Armee ent-



**Ausbildung TRANSFER Management für Firmenkunden durch den Kdt MIKA, Oberst im Generalstab Mark Eigenheer.**



Bilder: VBS

**Das Kommando MIKA führt im Grundauftrag sowie den TRANSFER-Angeboten jährlich rund 120 Kurse mit etwa 3500 Teilnehmenden durch.**

wickelten und angewendeten Verfahren und lernen andererseits, wie sie dieses Handwerk auch selber praktisch in ihrem Alltag anwenden können. Mit den TRANSFER-Kursen verfolgt die Armee neben dem gegenseitigen Wissenstransfer das Ziel, Führungskräfte ohne militärische Erfahrung den Mehrwert einer militärischen Kaderlaufbahn aufzuzeigen und dadurch bestenfalls deren Anerkennung in der Privatwirtschaft zu erhöhen. Das Kursangebot TRANSFER, insbesondere mit dem Teil Management- sowie Krisenkommunikations-Ausbildung, trägt massgeblich zur Wahrnehmung der Armee als anerkannte Ausbilderin für angehende Führungskräfte in der Wirtschaft bei. Vorgesetzte und Personalverantwortliche sollen die militärische Weiterbildung bei künftigen Stellenbewerbern als zusätzliches Qualitätsmerkmal anerkennen und die militärische Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden unterstützen oder diese gar dazu motivieren. Die Kurse können angesichts der durchwegs sehr positiven Kursrückmeldungen als Erfolg bezeichnet werden.

### Zusammenarbeit mit Hochschulen

Aufgrund seiner fachlichen Ausrichtung zur Medien- und Kommunikationswissenschaft ist das Kdo MIKA schon seit über 15 Jahren eng mit der Hochschullandschaft verknüpft. Das Pionierprojekt des Kdo MIKA ist die bis heute bestehende Kooperation mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW in Winterthur. Mit deren Institut für angewandte Medienwissenschaften IAM führt das Kdo MIKA einen CAS-Zertifikatslehrgang

«Krisenkommunikation» durch, der mit 15 ECTS-Punkten bewertet wird.

Das CAS richtet sich an Armeeangehörige mit Kommunikationsfunktionen, steht aber auch zivilen Teilnehmenden offen. Eine weitere Kooperation besteht mit dem Institute for Management Development (IMD) Lausanne im Bereich Executive Master in Business Administration (EMBA). Eine massgeschneiderte Sequenz Krisenmanagement der Armee bildet einen integralen Bestandteil des EMBA-Programms von internationaler Ausstrahlung.

Seitens HKA besteht eine Kooperation mit der Universität Luzern im MAS Effective Leadership, zu dem das Kommando MIKA im Bereich Kommunikation & Leadership mit fünf Kursmodulen sowie einem Mediengaming einen Beitrag leistet. Ferner ist die Universität St. Gallen Kunde für ein massgeschneidertes Krisenmanagement-Training des Kommandos MIKA.

### Milizfunktionen im Kdo MIKA

Das Kommando MIKA führt im Grundauftrag sowie den TRANSFER-Angeboten jährlich rund 120 Kurse mit etwa 3500 Teilnehmenden durch. Für die Ausbildung kann es auf zivile Spezialisten aus den Tätigkeitsfeldern Medien, Kommunikation und Erwachsenenbildung zurückgreifen, die im Fachstab FS MIKA eingeteilt sind. Neben Kommunikationsspezialisten sind im FS MIKA auch Milizoffiziere eingeteilt, die in den TRANSFER-Management Kursen als Coaches eingesetzt werden. Der FS MIKA ist somit eine

herausragende und wichtige Ressource hinsichtlich des Fachwissens, insbesondere im Bereich Medien- und Kommunikationswissen. Genügt die eigene Fachkompetenz des Kommandos und des FS MIKA nicht oder ist nur in ungenügender Menge vorhanden, wird Expertenwissen im Bereich Kommunikation spezifisch eingekauft.

Angehörige der Armee (AdA) mit einem zivilen Hintergrund in Journalismus, Kommunikation oder Medienarbeit haben nach der absolvierten Rekrutenschule die Möglichkeit, ihre Diensttage als Medien- oder Kommunikationstrainer/in zu absolvieren. Interessierten steht die Möglichkeit offen, sich für einen ungezwungenen Austausch beim Kommando MIKA zu melden. +

## Beliebte Publikationen

des Kdo MIKA:

- Checkliste Medienauftritte, erhältlich beim Kdo MIKA.

Handliche Checkliste im Pocket-Format mit den wichtigsten Merkmalen für jegliche Art von Auftritt. Sackbehl!

- Faltblatt «Visualisieren kann jeder», erhältlich im BBL-Shop, Bestellnummer 80.241

- Krisenmanagement - ein Wegweiser, erhältlich im BBL-Shop, ISBN 978-3-906211-75-6.

Einführung und Gedanken zum Krisenmanagement anhand der militärischen Problemlöseverfahren.