

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 183 (2017)

Heft: 9

Artikel: Militärische Führung und Privatwirtschaft : klarer gegenseitiger Nutzen

Autor: Bölsterli, Andreas

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-730698>

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: 12.01.2026

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

Militärische Führung und Privatwirtschaft – klarer gegenseitiger Nutzen

Bereits zum fünften Mal hat die Armee internationale Absolventen des Executive MBA des IMD* Lausanne im Krisenmanagement ausgebildet. Die Teilnehmer kommen aus allen Kontinenten der Welt. Das Training dauert drei Tage, und in dieser Zeit haben die Teilnehmer unter Zeitdruck als Krisenstab eines Flughafens verschiedene Ereignisse zu bewältigen. Sie wenden dabei mit Erfolg unsere militärischen Führungstätigkeiten an.

Andreas Bölsterli, Chefredaktor

Es ist eindrücklich, wenn man als Coach die Lernkurve der Absolventinnen und Absolventen des Kurses verfolgen kann. Nach einem ersten, in der Regel unbrauch-

und Assistent, Unterstabschef Operationen, Nachrichten, Kommunikation, Passagierwesen und Dienstleistungen/Handel. Sie werden empfangen und durch einen Gruppenchef (Berufsoffizier) und einen Stabscoach (HSO, aktiv oder aD) in der Unterrichtssprache Englisch in die Übung eingeführt und während des ganzen Trainings begleitet.

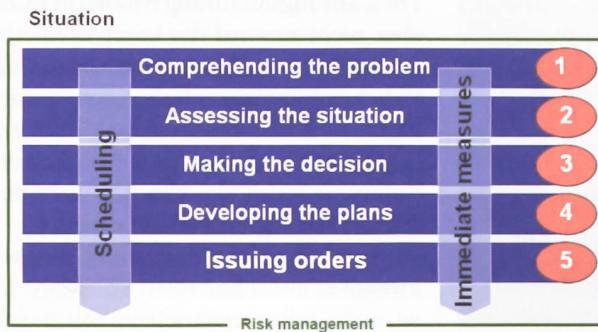
Die aufgrund des Umfelds des Bunkers doch eher etwas unsicheren Teilnehmer haben in der Regel keinerlei militärischen Hintergrund. Nach der Einführung in Übung und Szenario steht der erste Lagerbericht an.

Die Erfahrung bestätigt, dass dieses erste Briefing zu lange dauert und kaum zu klaren Erkenntnissen führt. Die interne Auswertung durch die Teilnehmer zeigt das auch immer schonungslos auf.

Die Lage – als ein Beispiel sei die durch ein Flugzeug blockierte einzige Piste erwähnt – hat sich wieder verändert, es

«Die Teilnehmer nennen die gemachten Fehler beim Namen und der Winkel der Lernkurve steigt eindrücklich an.»

geht also mit Hilfe des nächsten «Situation Briefings» darum, zu beurteilen, ob gehandelt werden muss oder nicht. Damit wird der Führungsprozess mit all seinen Teilschritten gestartet; in jeder Phase ist ein neuer Stabschef mit neuen Verantwortungsträgern im Einsatz. Es bleibt keine Zeit für Pausen oder Diskussionen, es wird in Ablösungen und unter Zeitdruck gearbeitet, und alle haben Funktionen und Aufgaben, die sie fordern. Die Feed-



Führungsrythmus «5+2», Regl FSO 17.

baren Lagerbericht steigern sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse in wechselnden Rollen und Aufgaben als Krisenstab eines gegnerischen internationalen Flughafens. Die Systematik und die klaren Prozesse des Führungsrythmus der Schweizer Armee helfen den Teilnehmern dabei. Die den Schweizer Kadern bestens bekannten Führungstätigkeiten «5+2» leiten sie während des ganzen Trainings an.

Vorgehensweise

Der Kommandant MIKA empfängt die jeweils 40 bis 50 Teilnehmenden am Vorabend des Kurses in Lausanne und führt sie in die Übung ein. Am folgenden Tag kommen die Absolventen in Gruppen von etwa zehn Damen und Herren zu den Ausbildern in eine deklassifizierte militärische Führungsanlage. Jede Gruppe bildet den Krisenstab des Flughafens, bestehend aus den Funktionen Stabschef

MIKA – Kommando Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung der Armee

Der Hauptauftrag des Kommando MIKA besteht in der Kommunikationsausbildung, als Teil der Führungsausbildung für die Kadetten der Armee.

Das Kommando MIKA bietet aber auch interessierten Personen aus Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung einen Einblick in die militärische Führungsausbildung in Form der sogenannten TRANSFER-Kurse. Diese Kurse sollen den Teilnehmenden einerseits einen ganz persönlichen Mehrwert bringen, andererseits aber auch möglichst konkret und praktisch aufzeigen, wie

in der Schweizer Armee geführt wird und wie das Erlernte und praktisch Erlebte in den täglichen Tätigkeitsfeldern angewendet werden kann.

Insbesondere Chefs und Personalverantwortliche sollen dabei den Mehrwert der militärischen Führungsausbildung als zusätzliches Qualitätsmerkmal bei künftigen Stellenbewerbern erkennen und die militärische Weiterausbildung ihrer Mitarbeitenden unterstützen.

Oberst i Gst Thomas A. Keller, Kdt MIKA

IMD und die Schweizer Armee: Learning from the best

Seit 2015 führt das IMD Lausanne mit der Schweizer Armee zweimal jährlich eine dreitägige Krisenmanagement-Übung für die internationalen Executive MBA-Teilnehmenden durch. Die Schweizer Armee ist für uns der ideale Partner, weil die Offiziere herausragend qualifiziert sind, Milizpersonen zu unterrichten und weil sich das militärische «5+2» hervorragend in die Privatwirtschaft übertragen lässt.

backs werden kurz gehalten, die Teilnehmer nennen die gemachten Fehler beim Namen und der Winkel der Lernkurve steigt eindrücklich an.

Breiter Katalog an Herausforderungen

Die Aufgabenstellung ist völlig losgelöst von militärischen Themen. Es geht einzig und allein darum, den Flughafen nach betrieblichen und wirtschaftlichen Grundsätzen möglichst optimal und sicher betreiben zu können. Gestört wird dieses Ziel unter anderem durch technische Probleme der Betankungsanlage, Sicherheitsprobleme im Terminal, Wetterkapriolen und dadurch gestrandete Touristen sowie Auswirkungen eines Vulkanausbruchs auf den Flugverkehr. Es sind sogar neue Businessmodelle für den Flugplatz zu entwickeln, wenn die Passagiere zwar hier sind, aber nicht abfliegen können.

Nicht zu vergessen auch die Ansprüche der Medien, die bei Problemen im Flugbetrieb sofort Informationen verlangen. Diese Bedürfnisse müssen im Rahmen von Statements durch den Stabschef oder durch Pressekonferenzen befriedigt werden. Diese Stellungnahmen an die Medien fordern Spezialisten des Kdo MIKA echt mit Mikrofon und Kamera

Die Financial Times rangiert IMD als die weltbeste Business School für «Open Programs» mit einem Schwerpunkt in Leadership. Was aber fehlte, war ein spezifisches, methodisches, anspruchsvolles Modul zum Krisenmanagement. Ich bin überzeugt: «Managers are overeducated and undertrained». Entscheidend für ein erfolgreiches Modul ist deshalb nicht nur die kognitive Stoffvermittlung, sondern die realistische Simulation von Stress,

Müdigkeit, Szenenwechsel und Überraschungen.

Die Zusammenarbeit mit dem IMD demonstriert die Fähigkeit der Armee, effektives Leadership-Training anzubieten, das in der Wirtschaft dringend benötigt wird.

www.imd.org/emb

*Prof. Stefan Michel,
Dean Executive MBA, IMD Lausanne*

ein, womit sie die Teilnehmer häufig ins Schwitzen bringen.

Alle diese Herausforderungen werden mit der «5+2»-Methode angepackt. Die Bedeutung der Problemerfassung wird rasch erkannt und Varianten sowie Konzepte werden aufgrund von fixierten Kriterien durch den Stabschef beurteilt, bis schlussendlich gegenüber dem Flughafenchef der Entschluss, die Eventualplanung für die Sicherstellung des Betriebs des Flughafens, präsentiert werden muss.

Höhepunkt und Abschluss ist Phase «PANDORA DUE». Im Rahmen der raschen Abfolge von neuen Ereignissen müs-

sen sich die vorbereiteten Massnahmen bewähren, es muss geführt werden.

Erkenntnisse der Teilnehmer und des Lehrkörpers

Die Teilnehmer zeichnen sich durch eine Top-Ausbildung, eine hohe Motivation und ein grosses Interesse aus. Sie kommen aus den oberen und obersten Führungsetagen von internationalen Konzernen und Unternehmen und haben verantwortungsvolle Aufgaben.

Erläuterung durch den Ausbilder.



**MUSEUM
ALTES
ZEUGHAUS**

Di–Sa 13–17 Uhr
So 10–17 Uhr
museum-alteszeughaus.ch

Hintergrund: Diebold Schilling, Amtliche Berner Chronik, Bd. 3 (Bürgerbibliothek Bern, Ms. B. II. 1. J. f. 648).

**Weingut
Remigen
Hartmann**

Ihr naturnahes Weinerlebnis

Sensus Weinfest
16. u. 17. September

Wir legen grossen Wert auf Qualität, Ökologie und Originalität.

Weinbau Hartmann AG, Rinikerstrasse 8, 5236 Remigen
www.weinbau-hartmann.ch Tel. 056/284.27.43

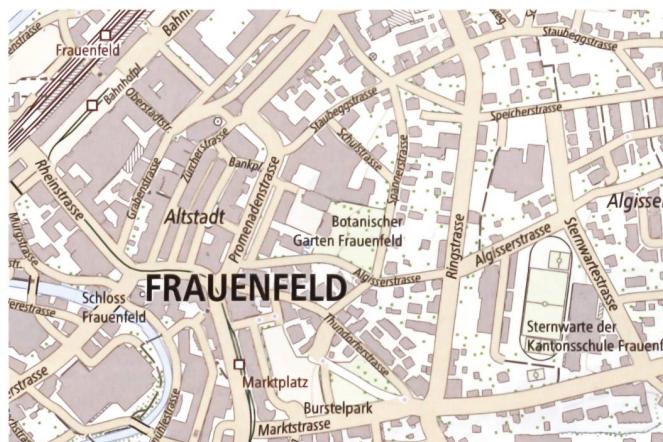
Wirtschaftsnotiz

Neue Stadtpläne für die Armee

Bei heutigen Armeeübungen- und -einsätzen sind detaillierte Stadtpläne zur unverzichtbaren Planungsgrundlage geworden. Die Notwendigkeit hat sich durch die steigende Anzahl an subsidiären Einsätzen, wie beispielsweise dem Botschaftsschutz (AMBA CENTRO), in den letzten Jahren noch verstärkt.

Als Folge davon hat die Armee swisstopo mit der Produktion neuer Stadtpläne beauftragt. Im April 2016 erfolgte der Projektstart, mit Davos als idealem Pilotprodukt. Denn bereits im Herbst sollte für die Vorbereitung des World Economic Forum WEF im Januar 2017 ein neuer digitaler Stadtplan zur Verfügung stehen.

Als Grundlage wurde zuerst eine spezifische Symbolisierung für die Armee definiert, sowie ein Prozess für die automatische Strassennamenplatzierung auf der neuen



Landeskarte 1:10 000 entwickelt. Bei der Symbolisierung ging es darum, den Stadtplan in den Farben eher dezent zu halten, damit in den militärischen Systemen zusätzliche themenbezogene Informationen überlagert werden können (z.B. Unterkünfte oder Botschaften). Bis auf zwei neue Strassenbeschriftungsklassen wurde der

gesamte Inhalt der Landeskarte 1:10 000 vollumfänglich übernommen. Die Strassennamen stammen in der Regel aus den kantonalen Daten der amtlichen Vermessung und künftig aus dem amtlichen Verzeichnis für Strassen der Schweiz.

Ein Schwerpunkt des Projektes lag darin, die Kartenherstellung grossteils zu automatisieren. Nur

mit dieser Massnahme ist es möglich, der Armee in wenigen Jahren die gesamte Schweiz flächendeckend im Massstab 1:10 000 und mit beschrifteten Strassen auszuliefern sowie die regelmässige Nachführung sicherzustellen.

Das Projekt wird mit der agilen Scrum-Methode geführt, welche ein zügiges Vorkommen ermöglicht. Die von der Armee jeweils zeitnah und präzise formulierten Rückmeldungen zu den einzelnen Kartenmustern dienten als Qualitätskontrolle. Dank dieser guten Zusammenarbeit konnte das Pilotprodukt «Davos» termingerecht ausgeliefert werden. Mittlerweile sind 20 weitere Stadtpläne produziert und bei der Armee im Einsatz.

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Verteidigung,
Bevölkerungsschutz und Sport VBS
Bundesamt für Landestopografie swisstopo

Original Kurszweck und Zielsetzungen

The main points are:

- to train future global leaders in how to handle a simulated crisis situation by abandoning conventional management techniques and using basic crisis management skills instead;
- to offer a high stress experience as final highlight in the final course week;
- to offer the opportunity to experience the own limits under high pressure, lack of information and fatigue.

The following objectives should be attained by the participants:

- to apply the Swiss Armed Forces' problem solution technique («5+2»);

- to successfully lead, as chief of staff or assistant, a crisis management team by using the Swiss Armed Forces' staff management technique during planning an action and during enforcing its execution;
- to make, as a staff, acceptable decisions in good time (and not best decisions too late);
- to provide, as a member of staff, rationally derived contributions in good time and in the required quality;
- to present, as a member of staff, the essentials of informations or conclusions in a convincing and concise manner;
- to draw up a media statement including a core message and to represent this message during a media interview or press conference.

Es ist eindrücklich zu erleben, mit welcher Offenheit diese Absolventen die Probleme anpacken, Mut zu Entscheiden zeigen und in der Lage sind, sehr schnell die Schlüsselthemen anzugehen. Genauso eindrücklich ist es aber auch, zu merken, wie dankbar diese Führungskräfte sind, echte Methoden zur Krisenbewältigung kennen zu lernen. Im persönlichen Gespräch haben sie wiederholt erwähnt, wie wichtig es für sie sei, geregelte und klare Prozesse zu kennen und anwenden zu können, die ihnen in ihrem Umfeld weiterhelfen. Also gewissermassen dank klaren Führungsabläufen den Kopf frei zu haben, um zu denken.

Es erstaunt daher nicht, dass mir ein Teilnehmer (Mitglied Konzernleitung Reederei MAERSK) des Kurses vom letzten November folgende Nachricht zukommen liess: «*Happy to know your great crisis management command and control process while fighting against the latest cyber attack.*»

Die Armee bietet Leadership Training und Crisis Management-Ausbildung ab Beginn der Ausbildung zum Gruppen-

führer an. Mit wachsender militärischer Verantwortung steigen auch Ausbildungsinhalte und der Ausbildungsnutzen. Nutzen wir diese praktische Führungsausbildung, denn sie ist einzigar-

tig. Schade, dass noch immer zu wenig Führungskräfte unserer Wirtschaft dieses Angebot kennen und davon Gebrauch machen – hier tut Information weiterhin not. ■

Bild oben: Vortrag vor dem Stab.

Bild unten: Gruppenbild Stab 1 nach erfolgreichem Abschluss der Übung.

* IMD – International Institute for Management Development, Lausanne und Singapur.



Leadership talks

«Leadership talks: Learn from the Best». Unter diesem Titel findet am 11. Januar 2018 in Basel eine Veranstaltung für junge und junggebliebene Milizoffiziere statt. Die Armee und das IMD Lausanne wollen die Bedeutung und den Nutzen der militärischen Führungsausbildung für die Wirtschaft ins Zentrum rücken. Sie wollen Leadership aus verschiedenen Perspektiven und Erfahrungshorizonten darstellen; auf Einführungsrefraten folgen verschiedene moderierte Podiumsgespräche. Die ASMZ unterstützt diesen Anlass mit Publikationen und Beiträgen.