

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 188 (2022)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Militärische Prozesse für Zivile in Krisensituationen  
**Autor:** Brändli, Christian  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1033140>

### **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:** 17.01.2026

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

# Militärische Prozesse für Zivile in Krisensituationen

**Die Verbindung zwischen Forschung und Praxis soll ideale Voraussetzungen schaffen, um die Führung in anspruchsvollen Lagen nicht nur zu verstehen, sondern auch zu erleben – und daran zu wachsen. Möglich machen will dies der MAS in Effective Leadership, der als Schlussbouquet eine Simulationsübung in Kriens umfasst.**

Christian Brändli

Die fünf Frauen und sieben Männer müssen sich gleich einem ganzen Strauss von grossen Problemen stellen. Da ist die Pandemie, hinzu kommen Migrantenströme, das Stromnetz bricht zusammen und es gibt ernsthafte Sicherheitsprobleme. Als Interkantonaler Führungsstab sind sie gefordert. Der Nidwaldner Regierungsrat klopft an, der Tessiner Polizeikommandant schaut vorbei und der Spezialist für den Betrieb und die Instandhaltung der EWZ-Anlagen will wissen, welche Prioritäten es nun bei der Stromversorgung gibt.

Nach zwei Wochen ist die Krise gemeistert – denn die Übung auf dem Führungssimulator Kriens ist beendet. Und damit auch der letzte Teil des Lehrgangs Master of Advanced Studies (MAS) in Effective Leadership. Diesen führt die HKA seit 2017 in Kooperation mit der Universität Luzern durch.

Die zwölf Teilnehmer, die im Mai die Übung absolviert haben, stammen aus den unterschiedlichsten Bereichen: aus der Privatwirtschaft, der Verwaltung, dem Zivilschutz und auch der Armee. Zuvor haben sie drei Zertifikatslehrgänge, sogenannte CAS, absolviert. Und zum Abschluss der eineinhalbjährigen Ausbildung gehört natürlich eine Masterarbeit dazu.

Die Ausbildung von Führungskräften ist häufig auf die Verwaltung des Tagesgeschäfts ausgelegt. Dabei kommen Themen wie Entscheidungen, menschliche Faktoren oder Informationsmanagement selten zur Sprache, Themen, die gerade in besonderen Lagen von Bedeutung sind. Hier fülle der MAS in Effective Leadership eine Lücke, unterstreicht Programmleiter Claudio Zihlmann. Vermittelt werde das Führen in Lagen mit akutem Handlungsdruck. Ganz wichtig ist dabei auch das Üben, wo die Teilnehmer schon

mal ins kalte Wasser geworfen werden. Es gilt, Funktionen zu übernehmen, die sie vorher zum Teil noch nie ausgeübt haben. Dass dies am Simulator in Kriens geschehen kann, ist ein Alleinstellungsmerkmal dieser Master-Ausbildung.

Und was nehmen die Teilnehmer dieses Lehrgangs mit? Die ASMZ hat mit zwei Absolventinnen und einem Absolventen gesprochen.

## Der ehemalige Berufsoffizier

Tobias Janka (39 Jahre alt) war 16 Jahre als Berufsoffizier bei der Schweizer Armee, davon die letzten rund acht Jahre bei der Militärpolizei als Klassenlehrer in der Offiziersschule und Unterstabschef Ausbildung im Kdo Militärpolizei. Jetzt ist er seit zwei Jahren in der Geschäftsleitung bei Schutz und Intervention Winterthur, wo unter einem Dach Berufs- und Milizfeuerwehr sowie Zivilschutz beheimatet sind. Er führt die Hauptabteilung Zivilschutz. In der Simulationsübung war er als Bereichsleiter Gesundheitswesen eingesetzt.



## Was ist Ihre Motivation gewesen, diesen MAS zu absolvieren?

TOBIAS JANKA: Für mich ist es eine Verdichtung meines Wissensrucksacks im Bereich Führung, im Leadership. Mich hat insbesondere der wissenschaftliche Ansatz interessiert.

## Welche Erwartungen haben Sie ans Studium?

Ich möchte diese Verdichtung vollziehen können. So gesehen sind meine Erwartungen hier übertroffen worden. Dazu geht es für mich auch um eine Weiterentwicklung, um bereit zu sein für allfällige Chef-Funktionen, die in der Zukunft folgen könnten.

## Dies ist sicher nicht die erste Simulationsübung für Sie. Gab es aber auch an diese gewisse Erwartungen?

Ich bin hier als Zivilist, war aber in diesem Haus schon früher im Rahmen von Stabsrahmenübungen im Einsatz. Jetzt habe ich in dieser Übung eine Nebenfunktion inne. Ich will dabei den Stab mit meinem Wissen bestmöglich unterstützen. Es gilt, eine gewisse Toleranz zu entwickeln. Ich erwarte, dass alle sich dieser Herausforderung sportlich stel-

len. Auch wenn wir – mangels Wissen – nicht der perfekte Krisenstab sind, gilt es doch, als Team zu bestehen, die Stimmung hochzuhalten und viele Lehren zu gewinnen.

## Was sind Ihre persönlichen Learnings?

Man kommt immer wieder zurück auf die Basics. Zu Beginn eines solchen Settings ist es wichtig, dass man sich über die Vision, die kulturellen Werte unterhält. Nach Plato ist der Anfang einer Arbeit immer der wichtigste Schritt. Hier gilt es aufzupassen, sich nicht zu verzetteln. Es gilt auch, selbstbewusst aufzutreten und sich nicht von der Lage und anderen Einflussfaktoren verunsichern zu lassen. Schliesslich müssen klare Aufträge mit klaren Verantwortlichkeiten aufgestellt werden. Und letztlich: stets einfach bleiben.

## Hat diese Simulation für Sie einen neuen Blick auf die Armee gegeben?

In den letzten beiden Jahren haben wir mit der Pandemie und dem Ukrainekrieg die grössten beiden Krisen seit Langem erlebt. Ich habe gemerkt, dass die Instrumente und Methoden, die wir von der Armee in den Rucksack erhalten, in jedem Bereich und jeder Branche Erfolgsgaranten sind. Hier ergibt sich vor allem der Mehrwert für jene, die diese Instrumente und Methoden bisher nicht gekannt haben. Umgekehrt kann die Armee aber dazulernen in Sachen Strenge der Führung, den Anforderungen ans Umfeld, den Humanfaktoren.

## Die IT-Business-Management-Spezialistin

Emina Muminovic (35) arbeitet seit zehn Jahren bei einer Grossbank in der IT-Abteilung. Sie hat in der Beschaffung begonnen, dann war sie im Reporting und an der IT-Mitarbeiter-Strategieentwicklung beteiligt. Jetzt ist sie im IT-Projektmanagement tätig als Projektleiterin. In der Simulationsübung wirkte sie als Chefin des Interkantonalen Führungsstabes (IKFS).



## Wieso haben Sie diesen Master in Angriff genommen?

EMINA MUMINOVIC: Als ich neue Teams aufgestellt habe, konnte ich erste Führungserfahrung sammeln – auch ausserhalb der Schweiz. Mir gefällt dieses Leadership sehr.



Menschen sind die wichtigste Ressource für ein Unternehmen.

### Welche Erwartungen haben Sie an die Ausbildung hier in Luzern?

Theorie ist das eine, aber der Transfer in die Praxis steht für mich im Vordergrund: Was kann ich in der Praxis wie umsetzen.

### Wie beurteilen Sie die Herausforderungen, die sich während dieser Simulationsübung stellen?

Die Herausforderungen hier sind für mich sehr hoch. Es gilt, sich in einem neuen Umfeld – andere Umgebung, anderes Team, andere Tätigkeit – in kurzer Zeit zurechtzufinden. Speziell ist auch, dass wir in der bisherigen Ausbildung als Kommilitoninnen und Kommilitonen unterwegs gewesen sind. Jetzt während zwei Wochen müssen wir als Stab funktionieren. Das ist eine grosse Umstellung, aber man kann so sehr viel und sehr schnell lernen.

### Welches sind Ihre Lernerfolge?

Vor allem, dass ich in der Kommunikation viel prägnanter bin, nach unten wie nach oben. Und auch, wenn ich jemandem auf die Füsse trete, gilt es immer, als Team zusammen etwas zu erreichen. Drittens habe ich gelernt, dass man als Chef auch delegieren können muss. Es gilt, die im Team vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen zu nutzen. Mit der Delegation wird zudem der eigene Kopf frei, um Entscheidungen vorzubereiten und zu treffen.

### Hat sich Ihr Blick auf die Armee mit dieser Ausbildung verändert?

Was ich bei der Armee sehr schätze, ist das strukturierte Vorgehen. Und dass jeder mit den gleichen Tools arbeitet. So wissen alle, worüber gesprochen wird. Das fehlt in vielen Unternehmen. Dort hat häufig jeder Bereich oder sogar jedes Team die eigenen Tools.

### Die Kundenmanagerin

Simone Stebler (50) hat berufsbegleitend Betriebswirtschaft studiert und sich später im Kundenmanagement von Business IT Services professionalisiert. Sie leitet ein Team von fünf Business-IT-Service-Managern bei der Führungsunterstützungsbasis der Schweizer Armee. In der Simulationsübung hatte sie die Funktion als Stabschefin des IKFS inne.



### Wieso haben Sie diesen MAS absolviert?

SIMONE STEBLER: Beim Führen in ausserordentlichen Situationen steht für mich klar das Krisenmanagement im Vordergrund. In einer Krisensituation stellen wir in unserer Schnittstellenfunktion die Kommunikation zu allen Betroffenen sicher und koordinieren die Krise bis zum Schluss.

### Ihre Erwartungen an diese Ausbildung?

Meine Grunderwartung ist, dass ich hier Hilfsmittel, Tools, Methoden erhalte, damit ich in meiner Führungsfunktion noch besser arbeiten kann. Das wurde uns theoretisch von der Universität Luzern vermittelt. Ein riesiger, wirklich riesiger Mehrwert waren dann die praktischen Kurse der Mika, also dem Kommando Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung. Diese boten eine Zwischenstufe zur realen Praxis. Die Dreistufigkeit mit Theorie, militärischer Ausbildung und persönlicher Praxis erachte ich als genial. Die jetzige Simulationsübung ist der krönende Abschluss, um eine solche Krisensituation durchzuspielen.

### Wo liegen für Sie die Herausforderungen?

In den Prozessen. Es gilt, sich zu finden, gerade auch bei den Verantwortlichkeiten. Diese sind schon im Vorfeld zu regeln.

### Da sind wir schon bei den Erkenntnissen.

#### Welche nehmen Sie sonst noch mit?

Für mich persönlich habe ich gelernt, dass die Rollenverantwortlichkeiten und Aufgaben gleich zu Beginn zu klären sind. Die relevanten Prozesse müssen allen bekannt sein. Und schliesslich: die Kommunikation. Die ist das A und O des notwendigen Informationsaustauschs. Sie ist auch die grösste Herausforderung. Hier gilt es zu regeln, wer wem was und wann kommuniziert.

### Hat sich durch die MAS-Ausbildung und diese Simulationsübung Ihr Bild der Armee verändert?

Nicht mein Blick auf die Armee, aber darauf, wie viele gute Methoden, Tools und Hilfsmittel es in der Armee gibt, welche mir aufzeigen, wie ich kritische Situationen managen kann. In unserer Funktion bei der Führungsunterstützungsbasis müssen wir diese Fähigkeit beherrschen. Um für die Sicherheit der Bevölkerung Krisensituationen zu managen, braucht es unsere Armee. Dies motiviert mich, meine beste Leistung zu bringen. ■

Informationen zum MAS sind unter <https://www.unilu.ch/weiterbildung/wf/mas-in-effective-leadership/> zu finden.



## CYBER OBSERVER

Marc Ruef  
Head of Research  
scip AG

Die Medien berichten, dass Deutschland drei statt vier Raketenwerfer an die Ukraine liefern will. Wieso nur drei? Angeblich kann die Bundeswehr einen grossen Teil ihrer Munition nicht verschiessen, da ein Software-Update fehlt.

Schon fast so skurril, wie wenn die Szenerie von Monty Python erdacht worden wäre. Nur mit dem Unterschied, dass der tödlichste Witz der Welt eben nicht in England erfunden wurde.

Wir reden hier von einem Raketenwerfer. Nicht dass ich diesem seine Komplexität absprechen will, keineswegs. Doch auch im grossen Kanton scheint die Gemächlichkeit des Beamtentums zu einer konsequenten Absenz von Auftragserfüllung zu führen. Und scheinbar ist man damit auch ganz zufrieden. Einen Aufschrei habe ich jedenfalls nicht vernommen.

Zum Glück müssen wir Wohlstandseuropäer keinen Krieg führen. Wir wollen ja auch nicht, vor allem nicht ausserhalb der Büroöffnungszeiten. Wo kämen wir denn auch hin, wenn uns die unliebsame Hektik von unserem Znüni abhalten würde. Da ist es natürlich nur von Vorteil, dass uns die hochtechnologischen Mittel die Entscheidung zwischen Pausenraum und Schlachtfeld abzunehmen vermögen.

Der Begriff «Cyber-Krieg» muss vielleicht umgedeutet werden. Die modernen Armeen dieser Welt stehen im Krieg mit ihren eigenen «Cyber-Mitteln»: Designfehler, kaputte Software, fehlende Updates, erdrückende Komplexität. Das alles kennen wir bestens aus der normalen IT.

Jetzt können wir nur noch hoffen, dass es uns die potenziellen und offensichtlichen Aggressoren gleichtun. Denn wenn nicht, bleibt uns nur noch eine Handlung übrig: Den nicht funktionalen Raketenwerfer halt direkt selbst zu werfen. So verlangt es irgendwie auch sein Name. Aber bitte nicht ausserhalb der Büroöffnungszeiten!