

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 190 (2024)

Heft: 5

Buchbesprechung: Bücher

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: 18.04.2026

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

Michael Hollenweger, Florian Demont-Biaggi, Sarah von Felten

Führen in Zeiten der Digitalisierung

Im ersten Teil befasst sich Michael Hollenweger mit der Problematik «Erfolgreiche Führung in VUCA-Zeiten». Er betont die Schlüsselrolle, welche den Führungskräften bei der Entwicklung einer digitalen Kultur zukommt, und leitet daraus zentrale Merkmale einer adäquaten Führung sowie «Werkzeuge» zur Bewältigung spezifischer Herausforderungen der Digitalisierung ab. Zu den zentralen Merkmalen der Digital Leadership zählt Hollenweger Agilität, hierarchiearme Partizipation und damit stärkere Verteilung der Führung, Vernetzung und klare, organisierte Kommuni-

kation. Wichtig sei, dass Führungskräfte sowohl digitale als auch soziale Fähigkeiten und Kompetenzen entwickeln.

In seinem Aufsatz geht Florian Demont-Biaggi bei der Definition von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) mit der These, dass sich Theorie und Praxis von Leadership vor allem mit Führungsnetzwerken zu befassen habe, in die informationstheoretischen Grundlagen und deren Chancen und Einschränkungen. Der Werkzeugcharakter von IKT fordere zudem die Klärung philosophischer, besonders, ethischer Fragen des Einsatzes digitaler

Mittel in der Führung und deren Einbettung in soziale Systeme.

Sarah von Feltens Artikel befasst sich mit drei digitalen Bildungswerkzeugen der militärischen Führungsausbildung: dem War Gaming, Simulationen und virtueller Realität. War Games geben vor allem Einblick in das Entscheidungsverhalten von Führungspersonen und ermöglichen das Ausprobieren/Testen von operativen Handlungen. Auf der Basis von Übungen und Prüfungen unter Einsatz von Virtual Reality zeigt sie deren Potenzial in der militärischen Führungsausbildung, so die

grosse Bandbreite und Flexibilität (Übungen unter geografisch extremen Bedingungen) und die vollständige Immersion der Teilnehmer, aber auch die Möglichkeit, Übungen und Simulationen aus Distanz unabhängig von Raum und Zeit durchzuführen.

Der schmale Band bietet insgesamt einen guten Einstieg in die Problematik und erlaubt – durch ein gutes Literaturverzeichnis – die vertiefende Beschäftigung mit der Thematik.

RSB

Zentrum digitale Medien der Armee
DMA, 83349.d 09.22

In dieser ASMZ-Ausgabe wird neuere Literatur zum Thema Führung besprochen. Dabei werden unterschiedliche Aspekte der Führung und Reaktionen auf Veränderungen im Arbeits-, Führungs- und Organisationsumfeld aufgezeigt. Eine der wichtigsten

Veränderungen dürfte die Digitalisierung sein. Das Thema wurde unter anderem durch Michael Hollenweger, Florian Demont-Biaggi und Sarah von Felten aufgenommen und im Bericht «Führen in Zeiten der Digitalisierung» veröffentlicht. Bereits zuvor hatte Erich

Unkrig mit seinem Buch «Mandate der Führung 4.0» auf die Notwendigkeit von Agilität, Resilienz und Vitalität der Führung in einem zunehmend unsicheren und komplexen Umfeld (VUCA) gefordert. Georg Kapeller zeigt in seinem Buch «Erfolgsfaktoren der

Führung» die Bedeutung ständiger Reflexion des eigenen Führungsverhaltens auf und weist Wege, die zur Stärkung der Führungskompetenz und gleichzeitig zum Erreichen von Erfüllung und Zufriedenheit der Führungskraft führen. RSB

Erich R. Unkrig

Mandate der Führung 4.0

Agilität – Resilienz – Vitalität



Erich Unkrig, der sowohl in der Führungspraxis als auch in der akademischen Führungsanalyse verwurzelt ist, stellt in seiner gut illustrierten und dokumentierten Analyse die Frage nach den «Stellschrauben» in einer volatilen, unsicheren, komplexen und oft von Widersprüchen gekennzeichneten Welt (VUCA). Dabei geht er vertieft auf diese Phänomene ein und zeigt Konsequenzen für die Führung auf. Zu den neuen Prioritäten der Führung zählt er Antizipation und Akzeptanz von Veränderungen, bevor die Führung zum Handeln gezwungen ist, Förderung von

Vielfalt und Inklusion und Agilität, Resilienz und Vitalität als Führungsmandate.

Die Herausforderungen aus Antizipation und Akzeptanz von Veränderungen für die Führungsperson bestehen darin, die Datenflut einer modernen Informationswelt analytisch zu bewältigen, um Unsicherheit und Ambiguität zu reduzieren. Zentrale Konzepte sind Verantwortung, Kultur, Werte, Lernen und Entwicklung (Lifelong Learning), Förderung von Wandel und Erneuerung sowie Selbstführung, Menschenführung und Organisationsführung.

Eine vitale Organisation müsse in der Lage sein, «sich am Rande von Unsicherheit und manchmal chaotischen Rahmenbedingungen zu erneuern und zu transformieren und gleichzeitig den Fokus sowohl für die Vision als auch den Sinn und Zweck zu behalten». Das verlange Führung und Management in den klassischen Dimensionen aber mit der Fähigkeit und der Bereitschaft, sich immer wieder in Frage zu stellen und sich anzupassen, wozu Kreativität und Innovation, eine offene Fehler- und Experimentenkultur sowie Querdenken ge-



Friedensförderung der Schweizer Armee im Ausland

Syrien, Kaschmir, Südsudan: Konfliktgebiete gibt es viele auf der Welt. Schweizer Armeeangehörige leisten bereits seit über 35 Jahren friedensfördernde Auslandseinsätze in Missionen der UNO. Mit ihrem Engagement tragen die Peacekeeper damit zum Frieden in Gebieten bei, die von Gewalt, Konflikten und Kriegen geprägt sind.

Für den Armeeauftrag Friedensförderung rekrutiert das Kompetenzzentrum SWISSINT laufend Offiziere für verschiedene UNO-Missionen im Ausland. Interessierte Frauen und Männer können sich für anspruchsvolle Aufgaben bewerben, beispielsweise als Militärbeobachterin oder Militärbeobachter sowie als Verbindungs- oder Stabsoffizier.



Informationen zur Bewerbung sowie zu den Missionen und Einsatzgebieten finden Sie unter www.peace-support.ch.



SCHWEIZER ARMEE
ARMÉE SUISSE
ESERCITO SVIZZERO
ARMADA SVIZRA



www.peace-support.ch





Deine Armee -
deine Sicherheit

VON UNIFORM ZU UNIFORM



SECURITAS

Jetzt bewerben!
securijob.ch



 **SECURITAS**