

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 90 (2015)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Herbsttagung der MILAK : Leadership in Extremlagen  
**Autor:** Kägi, Ernesto  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-718041>

### **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:** 16.01.2026

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

# Herbsttagung der MILAK: Leadership in Extremlagen

Auf den 12. September 2015 lud die Militärakademie zur traditionellen Herbsttagung an die ETH Zürich ein. Brigadier Daniel Moccand, Direktor MILAK, durfte im voll besetzten Auditorium Maximum sechs Referenten aus unterschiedlichsten Blickwinkeln zum hoch aktuellen Thema «Führung und Kommunikation in Extremsituationen» das Wort erteilen.

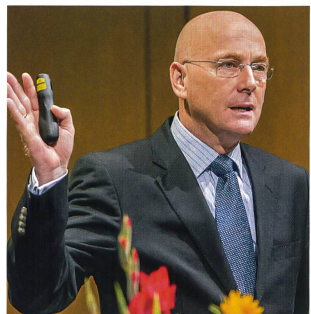
UNSER KORRESPONDENT OBERST ERNESTO KÄGI BERICHTET AUS DEM AUDITORIUM MAXIMUM DER ETH ZÜRICH

Den Auftakt machte Prof. Dr. Benedikt Weibel, früherer CEO der SBB und Bergführer. An den Ereignissen Eisenbahnunglück Zürich-Affoltern 1994, totaler SBB-Stromausfall 2005 und SBB-Finanzkrise mit Lohnkürzungen untermauerte er die theoretischen Grundlagen zur Leadership-Forschung in gewohnt frischer Art mit anschaulichen Beispielen.

Sein Credo: Optimismus, Gelassenheit und *to take care*, d. h. mit Mitarbeitern aller Stufen das Gespräch suchen und für sie da sein. Die SBB-Finanzkrise habe ihn gelehrt, dass in grossen Organisationen Informationen «gefiltert» von unten nach oben gelangen. Deshalb müsse man hinaus an die Basis, wenn man als CEO wirklich wissen wolle, was draussen los sei. Sachverstand, Leidenschaft und Einfachheit seien für ihn Schlüssel in der Krisenführung.

## 1998, 2001 und 2002

Daniel Weder, früher Swissair und heute Chef Skyguide, reflektierte anschliessend über persönliche Erfahrungen in Krisen, aus dem Blickwinkel des Swissair-Absturzes SR111 in Halifax (1998), des



Oberst i. G. Axel Schneider, Bundeswehr.



Brigadier Daniel Moccand, früher Kdt der Zentralschule, jetzt Direktor der MILAK.

Swissair-Groundings (2001) und der Skyguide nach dem Zusammenstoss bei Überlingen (2002), mit anschliessender Ermordung des Flugverkehrsleiters.

Für Weder sind im Hinblick auf eine erfolgreiche Krisen-Meisterung entscheidend: Orientierung am «worst case Risiko Profil», Krisenbewältigungs-Organisation und -Prozesse aufgestellt und in die tägliche Arbeit integriert (üben, üben...), Verträge und Kooperation/Koordination mit Partnern (im internationalen Umfeld unabdingbar, wie das Beispiel Halifax mit Partner Delta von USA aus eindrücklich aufgezeigt hat), erste Stunden sind entscheidend, Kommunikations-Lead (heute, im Zeitalter der Social Media, leider nicht mehr so einfach wie noch zu Halifax-Zeiten!).

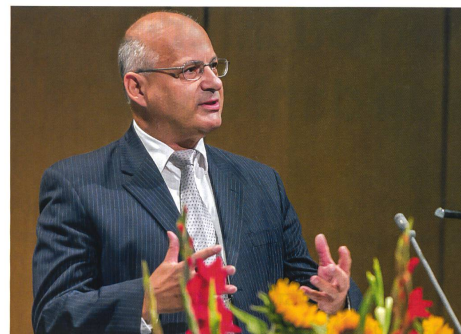
Prof. Dr. med. Edouard Battegay, Direktor Klinik und Poliklinik für Innere Medizin des Universitätsspitals Zürich, thematisierte anschliessend die Vorbereitung auf

Meisterung von Krisensituationen am Beispiel des Universitätsspitals Zürich.

Der Referent verweist für eine Krisen-Bewältigung bei Unfällen mit einer Grosszahl von Verletzten, Chemiekatastrophen, Epidemien usw. auf eine Führungs-Struktur, welche viel Ähnlichkeiten mit der Armee habe.

Zudem seien entscheidend: Personal-Sicherstellung und -Alarmierung, abgestimmt auf spezifische Verletzten-Situationen, rasche Triage und bis auf Checklisten-Stufe genau vordefinierte Abläufe. In Katastrophenübungen, zusammen mit «Schutz und Rettung Zürich», letztmals Ende 2011, wird die Bewältigung solcher Grossereignisse immer wieder geübt.

Oberst i. G. Axel Schneider, Bundeswehr, beleuchtete das Thema «Führung und Leadership in der Krise» aus der Sicht eines



Prof. Dr. Franz Kernic, Dozent Führung/Kommunikation, MILAK.

militärischen Führers. Im Rahmen einer OSZE-Beobachtergruppe wurde er als Teamleiter im Frühling 2014, zusammen mit einigen Kameraden, in Sloviansk (Ukraine) als Geisel genommen und mehrere Tage gefangen gehalten.

## Im humanitären Einsatz

Mit viel Feingefühl veranschaulichte der Redner die psychischen und physischen Aspekte unter den Gesichtspunkten Führen und Verantwortung, Fitness, positives Denken, Fluchtgedanken, Familie und Schuldgefühle. Der Fähigkeit, in solchen Extremsituationen sein Führungsverhalten dynamisch der jeweiligen Situation anzupassen, kommt für eine Meisterung der Situation mit schliesslich positivem Ausgang eine entscheidende Bedeutung zu.

Dr. med. Enrique Steiger ist Facharzt für Plastische und Wiederherstellungs-Chirurgie sowie Traumatologie und Klinikleiter der Clinic Utoquai in Zürich. Neben seinem Beruf als Schönheitschirurg absolviert er regelmässig humanitäre Einsätze unter extrem gefährlichen Bedingungen in Konfliktregionen für das Internationale Komitee vom Roten Kreuz (IKRK), für die UNO und die OSZE. Diesen Einsätzen galten

seine Ausführungen, in welchen er eindrücklich über die Funktionsfähigkeit von Medical-Teams in Extremsituationen berichtete.

In derartigen Einsätzen geht es, mit einfachsten ärztlichen Mitteln, darum, Präsenz zu markieren («Wir bleiben!») anstelle «Wann ziehen wir ab?», Befolgen der humanitären Prinzipien, Auftrag erfüllen und sich nicht erpressen lassen! Hier ist natürliche Autorität gefragt sowie Mut zum Risiko: den Leuten im Medical-Team (auch angelernten Einheimischen) vertrauen!

## Koordination von Teams

Prof. Dr. Joseph Soeters von der Niederländischen Verteidigungsakademie legte den Fokus seiner Ausführungen besonders auf die Koordination von Teams sowie Persönlichkeitsmerkmale von Führungspersonen in extremen Situationen. Stressbeständigkeit, Spannkraft, *Can-Do-Mentalität*, direktes Verhalten in einem klaren Unterstellungsverhältnis, kompetente Vorbereitung sowie Vertrauen beschrieb er als entscheidende Charaktereigenschaften.

Abgeschlossen wurde die bemerkenswerte Tagung mit einem kurzen Podiumsgespräch mit allen sechs Referenten. Dabei

wurde auch die Rolle der Frau in der Krisenführung erörtert. Sowohl Daniel Weder (Swissair mit Beatrice Tschanz, damalige Kommunikationschefin) als auch Dr. Enrique Steiger muten Frauen als Führungspersonen in Krisensituationen aus eigener Erfahrung sehr gute Fähigkeiten zu.

## OSZE-Gruppe in Geiselhaft

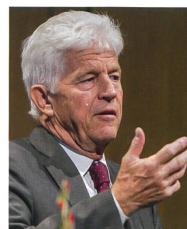
Bei Medical-Teams in Krisengebieten gibt es dabei einfache Grenzen bezüglich religiösen Gegebenheiten (Moslems) und eine Gefahr von sexuellen Übergriffen. Auch Oberst i. G. Axel Schneider war froh, dass er in der damaligen OSZE-Gruppe in Geiselhaft keine Frau im Team hatte; dies hätte die Situation für die Frau und die ganze Gruppe zusätzlich verkompliziert und noch gefährlicher gemacht.

Brigadier Daniel Moccand durfte nach der Verdankung aller Referenten die Teilnehmer zu einem *Apéro riche* einladen, währenddem das Tagesthema in vielen Einzelgesprächen noch lebhaft und lange fortgeführt wurde.

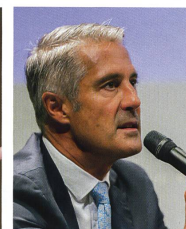
Die nächste MILAK-Herbsttagung mit dem Thema «Wirtschaftskrieg» wird am Samstag, 10. September 2016 wiederum an der ETH Zürich stattfinden.



Blick ins gut besuchte Auditorium Maximum der ETH Zürich.



Benedikt Weibel, ehemaliger CEO der SBB.



Enrique Steiger, Medical Team unter Stress.



Edouard Battegay, Universitätsspital Zürich.



Joseph Soeters, Verteidigungsakademie NL.



Daniel Weder, CEO Skyguide, früherer Swiss.