

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 92 (2017)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Chance Miliz 2016: Führung = Vertrauen  
**Autor:** Kägi, Ernesto  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-731364>

### **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:** 17.02.2026

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

# Chance Miliz 2016: Führung = Vertrauen

Die OG Luzern bot am 5. November 2016 einen viel beachteten Anlass im AAL Luzern. Zu «Kultur der Führung: Wird in der Armee zeitgemäss geführt?» wurden verschiedene Aspekte erörtert. Gratuliert wurde Br Staffelbach zum Rektorat der Uni Luzern.

Aus dem AAL Luzern berichtet unser Korrespondent Oberst Ernesto Kägi

Über 200 interessierte Zuhörer erlebten einen spannenden Samstag. Eines zog sich wie ein roter Faden durch alle Referate und Podiumsdiskussionen: «Erfolgreiche Führung kann nur auf echter Vertrauensbasis stattfinden.»

## Keller zitiert Saint-Exupéry

Brigadier Daniel Keller, als bisheriger Kommandant Zentralschule, ab 1. Januar 2017 Divisionär und Kommandant Höhere Kaderausbildung, eröffnete als «Hausherr» des AAL den Tag mit einem schönen Zitat von Antoine de Saint-Exupéry: «Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer!»

Danach erörterte Daniel Keller die drei kritischen Erfolgsfaktoren der Führung:

- Verhaltenssicherheit,
- Verfahrenssicherheit,
- Handlungskompetenz,

welchen erst in KKdt-Andrey-Manier mit  
«Üben, üben, üben...» Leben eingehaucht  
wird.

Abschliessend sagte Brigadier Keller: «Zeitgemässe Führung ist gesellschaftlich akzeptierte Führung», womit er den ständigen Wandel und die Akzeptanz der Führung ansprach.

Danach zeigte Oberst i GSt Christoph Starck, zivil Direktor von Lignum - Holzwirtschaft Schweiz, als OK-Mitglied von

«Chance Miliz» erste Vergleichsaspekte von ziviler und militärischer Führung auf.

**Paul Winiker gratuliert**

Nach einer Grussadresse von Regierungsrat Paul Winiker, Militärdirektor des Kantons Luzern, während welcher er spezielle Gratulationen an bald Divisionär Daniel Keller und den neuen Rektor der Hochschule Luzern, Prof. Dr. Bruno Staffelbach, ehemaliger Kdt Inf Br 4, aussprach, begann der eigentliche Anlass mit einem Einstimmungsreferat von Monika Walser, CEO von de Sede Polstermöbel, Klingnau AG, über Führung und Turn-around in betrieblichen Krisen und Notsituationen.

## de Sede: Neues Führungsteam

Monika Walser, nicht nur CEO, sondern auch Mitinhaberin von de Sede sowie zusätzlich auch noch CEO von vorgelagerten Sägereiunternehmen, strich folgende Hauptpunkte eines betrieblichen Turnarounds hervor, wie ihn de Sede gerade schmerzvoll hinter sich gebracht hatte:

- Im Unterschied zur Armee, wo das Personal nicht ausgewechselt werden kann, ist es in betrieblichen Krisen- und Notsituationen meist nötig, eine *neue Führungsmannschaft* um sich zu scharen, welche unverbraucht die schwierige Situation mittragen hilft. Es kann meist nicht sein, dass die alte Führung, welche die aktuell schlechte Situation verursacht hat, aus dieser auch wieder herauskommen kann.



## Monika Walser: Erfolgreicher Turnaround.



**Daniel Keller, designerter Kdt HKA.**



Über 200 Personen im AAL Luzern zum Thema Führung.

- Entscheidungen müssen möglichst *emotionslos* und ohne eigenes Ego getroffen werden. Es soll Abstand vom Eigenen gehalten werden, aber das Gegenüber soll intensiv bedacht werden.
- Das Wichtigste dabei ist: Wo bin ich? *Wo sind meine Stärken?* Wo setze ich meine Leute ein?
- Kurzfristig, um OR 939ff abzuwenden, müssen *Kosten eingespart* und/oder Mittel beschafft werden. Wenn das nicht gelingt, so kann man gleich aufhören!
- Wichtig beim ganzen Turnaround-Prozess ist auch, sich genau zu überlegen, *wer wieviel Information* erhalten soll. Nicht um etwas zu hinterhalten, sondern um Mitarbeiterkreise zu schützen und vor Kurzschluss-handlungen (z. B. überstürzte Kündigung) zu bewahren.

### Militärische «3 K»

Obwohl Monika Walser nie Militärdienst geleistet hat, arbeitet in solch schwierigen Situationen auch sie nach den «3 K», wobei neben Kommandieren und Kontrollieren v. a. dem Korrigieren und Durchsetzen entscheidende Bedeutung zukommt.

- Das Führungsteam soll auch während der grössten Krise einmal ein bis zwei Tage herausgenommen werden, um nach Gesprächen geeint und gestärkt den schwierigen Weg weiter zusammen zu gehen.
- Nach dem Abwenden des Schlimm-

sten geht es dann ums Durchatmen und darum, mit den Mitarbeitern eine mittelfristige und später eine langfristige Vision und Strategie zu erarbeiten.

- Parallel dazu muss der CEO die finanzielle Frage lösen. Dies vielleicht ein weiterer signifikanter Unterschied zur Armee.
- Von den Leuten muss kurzfristig mehr verlangt werden, bei gleichzeitiger Kürzung von Lohn, Geschäftsauto, Seminaren usw.
- Beim privaten Betrieb können die Leute davonlaufen, bei der Armee nicht.
- Wichtigste Schlüssel, um die Mannschaft bei der Stange zu halten, sind Authentizität des CEO und gelebtes Vertrauen.

«Vor einem Jahr war es bei der AG brutal. Heute können wir – Gott sei Dank – etwas aufschnaufen und manchmal sogar leicht schmunzeln!» Mit diesen Worten schloss Monika Walser ihr Einstimmungsreferat zum Tagesthema ab.

### Aussensicht zur Führung

Unter der gewieften Leitung von Dr. Dieter Wicki diskutierten im ersten Podiumsgespräch

- Oberst Andreas Schiffbänker, Österreichische Heeres-Unteroffiziersakademie mit mehrfachem Auslandseinsatz und Bataillonskommandeur;
- Dr. Martin Roth, Stabschef Kapo BS und Stabschef Krisenstab BS;
- Oberst i GSt Stefan Christen, Stv Chef Operationen im Fhr Stab Armee, ehe-

maliger SWISSCOY-Kommandant und als Berufsoffizier der Rettungstruppen mehrfacher Einsatzleiter in Katastrophenhilfeeinsätzen;

die «Frage, ob die Führungskultur der Armee den Anforderungen von Extremsituationen gerecht wird, auf die sich die Armee auszurichten hat».

### Schiffbänker lobt Schweizer

Oberst Schiffbänker hat mehrfach mit Schweizer Offizieren zusammengearbeitet und attestiert ihnen Einsatzwille zur Übernahme von Führungsverantwortung und Auftragserfüllung, welche er stets als sehr positiv wahrgenommen habe.

Polizei- und Krisenstabschef Roth begrüsst die gemeinsame Sprache, welche Polizei und Armee sprechen. Bei gemeinsamen Einsätzen hat er, klare ROE (*rules of engagement*) vorausgesetzt, gute Erfahrungen gemacht, so während der OSZE-Konferenz in Basel.

Roth ist überzeugt, dass je weniger Vertrauen die Führung trägt, desto mehr Personal (Controller) braucht es. Verbesserungspotenzial sieht er teilweise, nicht bei Offizieren, sondern bei Soldaten, im Auftritt: «Auch Soldat Harzenmoser vertritt als Wachtsoldat an der OSZE-Konferenz die Schweiz!»

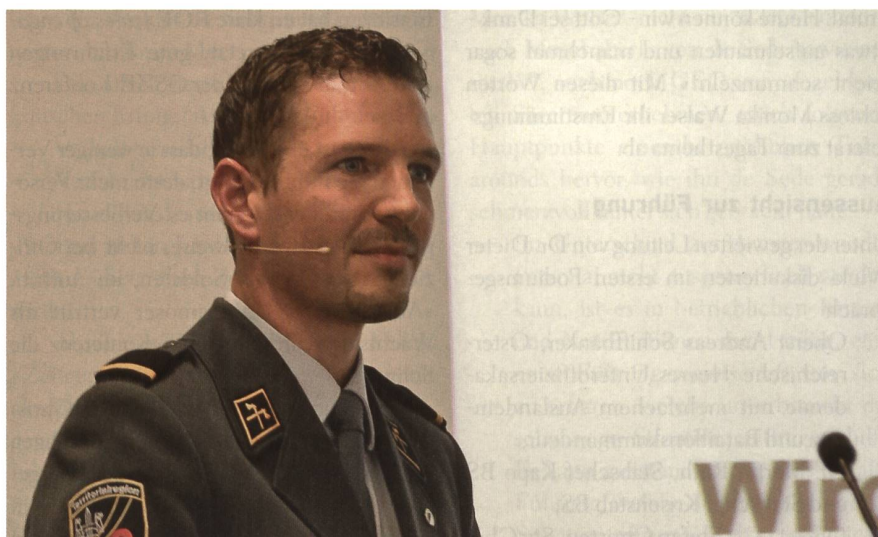
Rettungstruppen-Berufsoffizier Christen ortet Unterschiede zwischen freiwilligen Auslandseinsätzen, wo höchste Qualität gefragt ist, so bei einem Erdbebeneinsatz in Sumatra. Das ist nicht das Gleiche wie ein Inlandeinsatz mit «unfreiwilliger» Miliz. Er



Brigadier Bruno Staffelbach, neuer Rektor Uni Luzern, früher Kdt Inf Br 4.



Regierungsrat Paul Winiker, der Luzerner Militärdirektor, eine Stütze der Armee.



Major Florian Ulrich, Präsident OG Luzern, freut sich über den Erfolg.

habe oft erlebt, dass man, gerade im Auslandseinsatz, nicht alle immer für alles einsetzen kann. Er erinnert sich an einen Top-Ausbildner, der im Einsatz unbrauchbar gewesen sei.

### Drei interessante Aspekte

Kapo-Stabschef Roth gibt auf die Zusatzfrage des Moderators, ob Führung im Alltag dasselbe sei wie Führung in der Krise, noch drei interessante Aspekte in die Runde:

- «In der Verwaltung kann ich nicht ein ganzes Team entlassen, aber für den Einsatz kann ich *gradunabhängig ein Team zusammenstellen*. So geschehen im OSZE-Einsatz.»
- «Ich muss *viel zuhören* und wenig entscheiden, aber richtig. In der Krise kann ich nicht mehr zurück. Wenn ich eine falsche Wohnung räumen lasse, dann kann ich nachher höchstens noch Blumen vorbeibringen!»
- «In der *Einfachheit der Aktion* liegt in der Krise der Erfolg. Man muss entscheiden können, anschliessend auch wirklich entscheiden und dann seinen Entscheid aushalten können!»

### Erwartungen der Gesellschaft

Worin unterscheidet sich die zivile von der militärischen Führung? Wo gibt es Parallelen? Wie hat sich die Führung in beiden Umfeldern entwickelt? Und kann die Wirtschaft von der Erfahrung der Militärs profitieren?

Diesen Fragen stellten sich im zweiten Podiumsgespräch Monika Walser, CEO de Sede Klingnau, Prof. Dr. Bruno Staffelbach, neuer Rektor der Universität Luzern und ehemaliger Kdt Inf Br 4, Roger Keller, ehemaliger Generalstabs- und Berufsoffizier und Geschäftsleitungsmitglied der Neuen Aargauer Bank sowie Brigadier Daniel Keller. Zu letzterem sagte Moderator Dieter Wicki bei der Einführung schmunzelnd: «Daniel Keller war für mich das *Mastermind* des Stabsarbeitsprozesses schlechthin, als ich junger Gst Of war!»

Roger Keller ist fest überzeugt, dass ein Offizier, berufliche Qualifikation vorausgesetzt, in der Privatwirtschaft sehr gute Karten hat, da er bereits in jungen Jahren zu führen gelernt hat. «Wir müssen die Wirtschaft von der praktischen Führungserfahrung mit Qualifikation überzeugen. Da wir in der Wirtschaft praktisch in einem ständi-

gen *Change-Alert-Modus* agieren, ist diese Qualität umso wichtiger!»

### Staffelbach: Gegner vernetzt

Prof. Staffelbach ortet zwischen seinem ersten Executive MBA Studienlehrgang 1992 und 2016 bei seinen Studenten als grössten Unterschied, dass nicht mehr «Rezepte» der Dozenten, sondern Methoden und Tools gefragt sind.

Betrachtet er dies mit den Augen des ehemaligen Militärs, so war der Gegner der 70er-Jahre dumm, denn wir kannten seine standardisierten Angriffsverfahren in- und auswendig. Die heutige Gegenseite dagegen ist intelligent, phantasievoll und voll vernetzt. Das erfordert ein sehr verändertes Führungsverhalten.

Gemäss Staffelbach wurde bei 1000 Offizieren eine empirische Untersuchung gemacht, mit dem Resultat, «dass der Arbeitsmarkt die militärische Ausbildung mit den vielen Abwesenheiten nicht bestraft». Offiziere würden nämlich, vergleicht man alle relevanten Faktoren, mehr verdienen als Kolleginnen und Kollegen ohne Offiziersausbildung.

### Nicht immer nur Krise

Zur Zusatzfrage «Erwartungen an eine zeitgemässe Führung?» noch ein paar interessante Statements.

- Monika Walser: Zeitgemässe Führung ist von viel mehr Kommunikation geprägt. Aber am Schluss steht jemand hin und ist in der Verantwortung!

- Roger Keller: In der Armee wird nicht autoritär geführt, es wird einfach geführt. Im zivilen Bereich bin ich mir nicht immer so sicher, dass geführt wird!
- Daniel Keller: Sie können für alles einen Kurs buchen, ausser für Erfahrung. Erfahrungen muss jeder Einzelne selbst sammeln.
- Daniel Keller: Kein System erträgt nur Führung in der Krise. «Betriebsphasen» sind auch nötig.
- Zum Schluss gab sich Brigadier Keller noch überzeugt, «dass wir Sicherheit zum Thema machen müssen, weil sie nicht selbstverständlich ist. Genau dies müssen wir immer wieder an Schulen, Gymnasien, Berufsschulen usw. verkaufen!»

### Standing Ovations

Korpskommandant André Blattmann hat genug von Powerpoint-Shows. Ihm sind der Flipchart und dicke Filzstifte lieber – so auch an seinen Schlussbetrachtungen am Anlass «Chance Miliz», welche die über 200 Gäste mit stehendem Applaus quittierten.

TKA – Terror, Krieg und Armut würden drei völlig verschiedene Armee-Einsätze erfordern, ist Blattmann überzeugt.

Terroristen könne nur mit einer Sicherung unserer kritischen Infrastrukturen begegnet werden. Konventionelle Kriege gibt es noch, und zwar mit der Ostukraine, mit Syrien und Irak nicht allzu weit von der Schweiz entfernt – obwohl dies gewisse

Kreise nicht wahrhaben wollen. Wir haben uns darauf vorzubereiten.

Dieses Jahr musste die Armee das GWK an der (Süd-)Grenze noch nicht unterstützen. Die Armee war dazu bereit. Wie es bei massiv zunehmenden Flüchtlingsströmen, vor allem aus Afrika, im kommenden Jahr aussehen wird, das steht auf einem anderen Blatt geschrieben.


### Turnaround schaffen

Aufs Tagesthema bezogen bemerkte der CdA zudem: «In der Logistik mussten auch wir einen Turnaround schaffen, denn beinahe wäre es wegen fehlendem Material zu einer Aussetzung der WK-Dienstleistungen gekommen!»

Und: «Bei (Flug-)Unfällen ist eine andere, nämlich eine Krisenführung gefragt!»

Und schliesslich sagte der CdA, mit Blick auf die WEA: «Die Vision muss die Politik haben, wir von der Armee setzen um!», bevor er nochmals die zwei wirklich kritischen Erfolgsfaktoren «Planungssicherheit» (20 Mrd. Franken Planungskredit in vier Jahren) und «Personal» (140 000 AdA und 9150 Angestellte) hervorhob.

### Gesetze zum Zivildienst

Wiederum die Politiker hätten dafür zu sorgen, dass mit griffigeren Gesetzesgrundlagen nur angehende Rekruten mit wirklich schweren Gewissensnöten die freie Wahl zwischen Zivildienst und Militärdienst hätten. 



Bilder: Kägi

Viel politische und militärische Prominenz am 13. Anlass «Chance Miliz».

*Wir wünschen unseren Leserinnen und Lesern,  
Inserenten und Autoren alles Gute  
zum neuen Jahr: Viel Freude und Erfüllung!*

*Redaktion und Verlag*  
**SCHWEIZER SOLDAT** 

[www.schweizer-soldat.ch](http://www.schweizer-soldat.ch)

**DELTA**  
Security

**BASIC**  
Security

**DELTA**  
Academy

**DELTA**  
Consulting

### Bewirb dich! Als TeilzeitmitarbeiterIn



**Wir leisten täglich einen  
Beitrag für die Sicherheit!**

Suchst du einen anspruchsvollen, abwechslungsreichen und sinnvollen Nebenjob zu Gunsten der «Sicherheit» im Veranstaltungs- oder Objektschutz?

Möchtest du bei einem renommierten Schweizer Sicherheitsunternehmen arbeiten und zugleich von einem professionellen Aus- und Weiterbildungsangebot profitieren? Dann freuen wir uns auf dich.

#### Dein Anforderungsprofil

- Einwandfreier Leumund
- Alter zwischen 20 und 45 Jahren
- Schweizer Bürger/-in oder gültige Niederlassungsbewilligung
- Security- und Kampfsporterfahrung von Vorteil
- Sportliche, sympathische Erscheinung
- Kommunikative, aufgeschlossene Persönlichkeit

Nächstes Info-Meeting:  
[www.delta.ch/jobs](http://www.delta.ch/jobs)  
**Jetzt bewerben!**



**DELTA Security AG**  
Haldenstrasse 23  
CH-8306 Brütisellen  
T +41 71 626 7020

**Filiale Bern**  
Rütiweg 89  
CH-3072 Ostermundigen

**Filiale Tessin**  
Via C. Maderno 9  
CH-6900 Lugano

member of  
**DELTA**® group