

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 93 (2018)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Wirtschaftsschule IMD trainiert mit der Armee, Krisen zu bewältigen  
**Autor:** Steinemann, Michelle  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-816869>

### **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:** 15.01.2026

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

# Wirtschaftsschule IMD trainiert mit der Armee, Krisen zu bewältigen

«Tendenziell überausgebildet und untertrainiert.» So beschreibt Professor Stefan Michel, der Dekan des Executive Master of Business Administration am International Institute for Management Development (IMD), einer privaten Wirtschaftsschule in Lausanne, viele Führungskräfte.

Von Michelle Steinemann, Kommunikationschefin der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA)

Da die Armee ihre Führungsausbildung auf die Praxis ausrichtet, fand die letzte Woche des 2-Jahres-Kurses mit der HKA und in direkter Zusammenarbeit mit dem Kdo Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung (MIKA) statt.

Trotz den für die Teilnehmenden ungewohnten Umständen empfanden sie die Ausbildung in militärischen Führungsprozessen in Krisensituationen als lehrreich und bereichernd für ihre künftige Arbeit.

## 15 Jahre Berufserfahrung

Für die beste praktische Führungsausbildung ist die Schweizer Armee erste Anlauf-

stelle. Mit ihrem grossen Erfahrungsschatz in der Bewältigung von Krisen und Katastrophen, ist sie für das IMD die ideale Partnerin für eine ergänzende Ausbildung ziviler Führungskräfte.

Im Lehrgang Executive Master of Business Administration des IMD nahmen in der letzten Promotion 56 Kaderpersonen aus 27 Nationen teil, die durchschnittlich 15 Jahre Berufserfahrung mitbrachten.

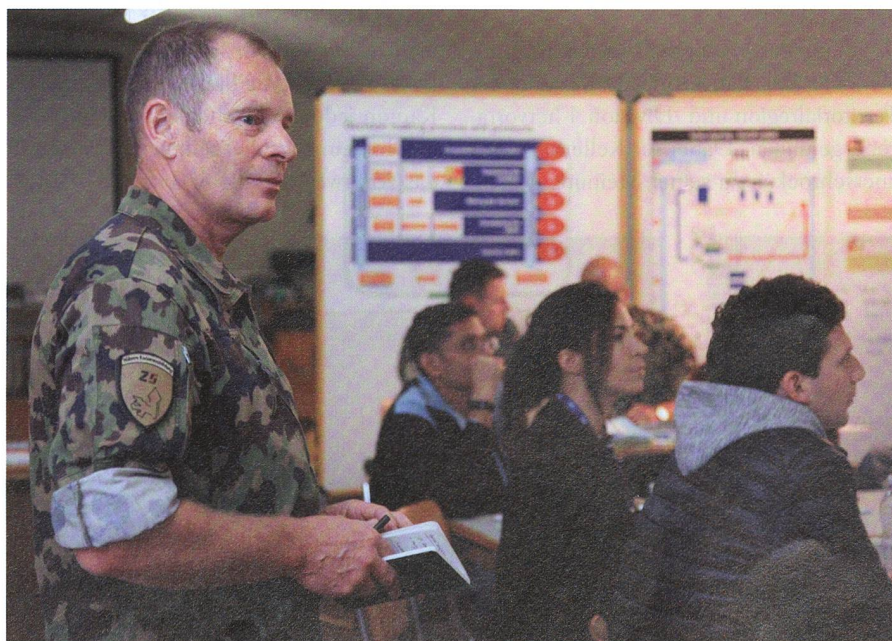
Ziel der letzten Ausbildungswoche unter der Regie der HKA war, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aufzuzeigen, dass es Situationen gibt, in denen sie ihre erlernten und angewendeten Manage-

mentprozesse beiseite legen und an deren Stelle die bewährten Führungstätigkeiten der Schweizer Armee beziehen können.

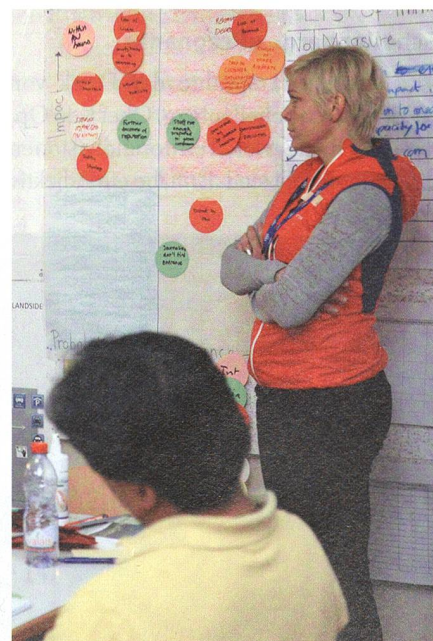
## Raus aus der Komfortzone

«Das Krisenmanagement funktioniert in der Schweiz, insbesondere in der Armee, pragmatischer als in anderen Ländern. Deshalb arbeiten wir für die Krisenmanagementausbildung mit der Armee zusammen. Neben den inhaltlichen Aspekten sollen sie auch aus ihrer Komfortzone genommen werden. Deshalb arbeiten sie im Bunker, schlafen wenig und teilen sich die Schlafzimmer», führt Prof. Michel aus.

Oberst i GSt Thomas Keller, Übungsleiter und ex-Kdt MIKA, erklärt: «Die meisten Kursteilnehmer hatten vorher noch nie eine Krisenmanagementausbildung oder ein Training in Krisenkommunikation absolviert, geschweige denn etwas von militärischer Führung gehört. Die Herausforderung für das MIKA besteht deshalb darin, die militärische Methodik so vereinfacht darzustellen, dass die Teilnehmer trotz fehlender Vorkenntnisse davon profitieren.»



Br Baumgartner erklärt die militärische Vorgehensweise in Krisenlagen...



... und gibt an den Rapporten Inputs.

## Wissen verankern

Positive Erfahrungen – wie im Fall des IMD-Kurses – führen im besten Fall dazu, dass Kader aus zivilen Unternehmen vermehrt Offiziere und Unteroffiziere bei sich anstellen oder ihnen eine militärische Laufbahn ermöglichen.

Die militärische Führungsausbildung hat auch im zivilen Berufsleben einen Nutzen und soll vermehrt in der Wirtschaft verankert werden. *mst.*

Als Übungsobjekt für die unterschiedlichen Szenarien dient ein generischer Flughafen. Oberst i Gst Michel Kenel, ebenfalls ex-Kdt MIKA, hat die Übungsgrundlagen erarbeitet: «Der Flughafen ist ein gutes Übungsobjekt, weil alle Personen Flughäfen kennen, aber niemand weiss, wie der Betrieb genau funktioniert. Ausserdem kommen bei einem Flughafen keine politischen oder kulturellen Diskussionen auf, wie es bei einer Firma der Fall sein könnte.»

## Unreiner Treibstoff

Eines der Szenarien, das bewältigt werden musste, war das Problem mit einer Verunreinigung in der Treibstoffversorgung und unklaren Konsequenzen.

Weiter ging es mit einem Sicherheitsproblem, bei dem Personen aus nicht sicherheitszertifizierten Ländern ohne Kon-

trolle an den Flughafen gelangen konnten. Die Flughafenleitung konnte nicht sagen, ob und welche Personen sich ohne Sicherheitskontrolle in der Schweiz aufhalten.

«Bei allen Szenarien geht es darum, dass die Teilnehmer mit Hilfe der militärischen Führungstätigkeiten und der Lageverfolgung systematisch Probleme erfassen und dementsprechend Entscheide treffen», führte Kenel aus.

## Chinesin als Stabschef

Im 56-köpfigen Teilnehmerfeld war auch Liying Zhang. Sie erzählte von ihrem ersten Eindruck: «Ich wohne und arbeite in China und hatte noch nie etwas mit der Schweizer Armee zu tun. Ich habe aber schnell gemerkt, dass es klare Strukturen und Abläufe gibt.»

Von ihrem ersten Szenario berichtete sie: «Wir sind alles relativ hohe Kader in unseren Unternehmungen, sind schon älter und haben viel Erfahrung. Umso überraschter waren wir, wie verloren und chaotisch wir uns zu Beginn der Übung anstellten. Ich selbst hatte die Rolle des Stabschefs inne und keine Ahnung, was zu tun ist. Mit den Führungsinstrumenten funktionierte es dann besser.»

## In der Wirtschaft anerkannt


Diese Lage sollte provoziert werden, da die Lernkurve so am grössten ist. Brigadier Peter Baumgartner, Kommandant Zentralschule,

war als Stabsbeobachter für einen der fünf gebildeten Stäbe zuständig: «Ich versuche mein Wissen als Generalstabsoffizier und Kommandant weiterzugeben. Die Rückmeldungen waren bisher immer positiv. Es kommt vor, dass mich Teilnehmer nach dem Kurs um zusätzliche Unterlagen oder Rat zum Implementieren eines firmeninternen Krisenmanagement-Teams bitten.»

Dies zeige: «Wir sind methodisch und fachlich gut, und die militärische Führungsausbildung ist in der Privatwirtschaft anerkannt.»

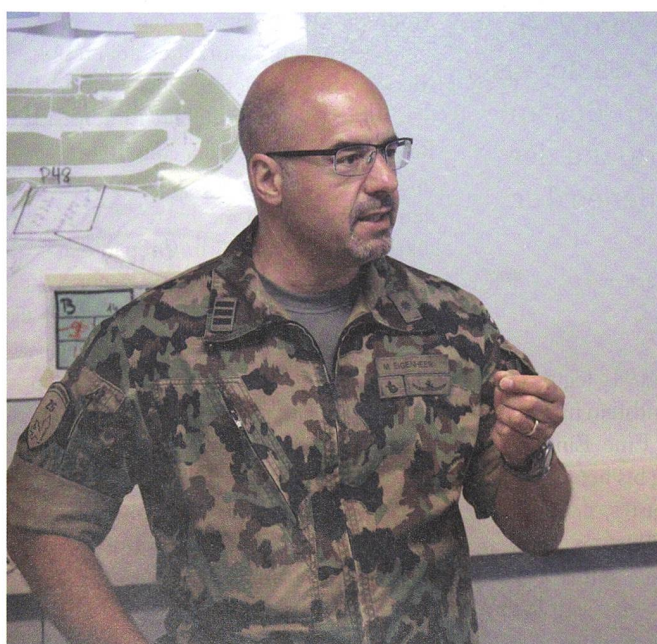
Marc Ehrensperger, Departementssekretär des Finanzdepartements des Kantons Schwyz, fand als Teilnehmer lobende Worte: «Ich schätze es, dass auch hohe Militärs anwesend sind, denn ihre Rückmeldungen sind wertvoll. Die Armee ist krisenprobt. Diese Erfahrung ist auch für die Privatwirtschaft von grosser Bedeutung.»

## Beruflicher Mehrwert

Die MIKA-Kurse und -Lehrgänge für zivile Kader haben das Ziel, Führungskräften aufzuzeigen, was die militärische Führungsausbildung umfasst und welchen beruflichen Mehrwert sie bringt. 



Die Autorin, Michelle Steinemann, kam von der Kommunikation Verteidigung zur Höheren Kaderausildung der Armee, wo sie jetzt als Kommunikationschefin arbeitet. Mit ihrer gewandten Feder und guten Bildern berichtet sie auch für unsere Zeitschrift.



Oberst i Gst Eigenheer, Kdt MIKA in der Zentralschule.



Oberstlt i Gst Simon Hobi, Gr C ZS, Oberst i Gst Eigenheer.