

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 98 (2023)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Realitätsnahe Krisenübung : MBA-Studierende trainieren den Ernstfall  
**Autor:** Vogel, Tom  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1053049>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

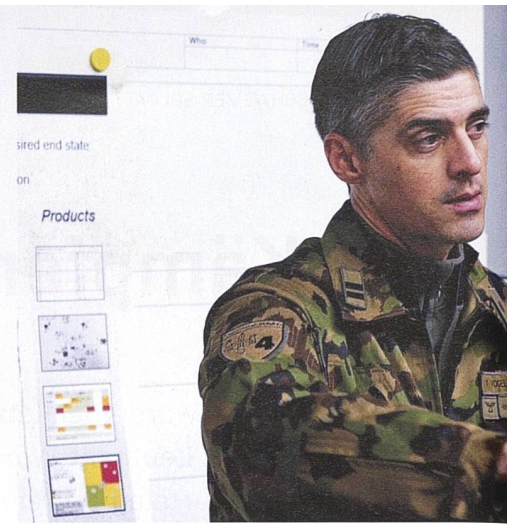
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

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



Im Kurs lernen die Teilnehmenden den Umgang mit Krisen unter simulierten Extrembedingungen.



Experten im Uniform geben ihr Fachwissen an

# Realitätsnahe Krisenübungen: MBA-Studierende trainieren den Ernstfall

Wo kann man besser für Krisensituationen üben, als in der Armee? Die Experten des Kommandos Führungs- und Kommunikationsausbildung (KFK) bietet für MBA-Studierende in einem Kurs ihre Fachkenntnisse im Krisenmanagement an. Im Kurs lernen die Teilnehmenden den Umgang mit Ausnahmesituationen, die Kommunikation mit den Medien und das Management der eigenen Emotionen.

Oberstlt i Gst Tom Vogel

«This is Network Operations Center alerting the Emergency Response Organization. We received intelligence that our flight CR461 had an accident. We fear complete loss of aircraft and/or fatalities.»

Wer vertraut ist mit den Prozessen eines Airline-Krisenstabes weiss, was es geschlagen hat, wenn das automatische Alarmierungssystem derartige Meldungen verbreitet. In so einem Fall bleibt keine Zeit mehr für Training, und man muss einfach funktionieren.

Einfach gesagt, aber nicht so einfach getan. Wo lernt man den Umgang mit derartigen Krisen, und wie trainiert man solche Krisen möglichst realitätsnah?

Einfache Antwort: Im Militär. Als junger Leutnant kam ich 2008 während des Kander-Unglücks zum ersten Mal in Kontakt mit einer echten Krise. Komplette unerfahren im Umgang mit Krisen, konnte ich mich immerhin an den 5+2 Führungs-

tätigkeiten festhalten. Einige Jahre später wurde ich aufgrund meiner militärischen Führungserfahrung in die Emergency Response Organization der SWISS berufen. Die Prozesse in diesem Krisenstab folgen exakt den 5+2 Führungstätigkeiten.

Und nochmals einige Jahre später stehe ich regelmässig vor einer Klasse Executive MBA Studierenden des International Institute for Management Development (IMD) aus Lausanne, dieses Mal als Miliz-Krisenmanagement-Trainer des Kommandos Führungs- und Kommunikationsausbildung (KFK).

## Das IMD und die Armee

Wie viele andere zivile Organisationen nutzt das IMD das Angebot des KFK, um seinen MBA-Studierenden die Erfahrung einer realitätsnahen Krisenübung zu bieten. Dementsprechend ist das IMD zweibis dreimal pro Jahr mit einer «Cohort»

MBA-Studierenden in Kriens, wobei die Teilnehmenden in der Regel verantwortungsvolle Führungspositionen innehaben und aus unterschiedlichsten Ländern kommen. Deshalb wird die Übung auf Englisch durchgeführt.

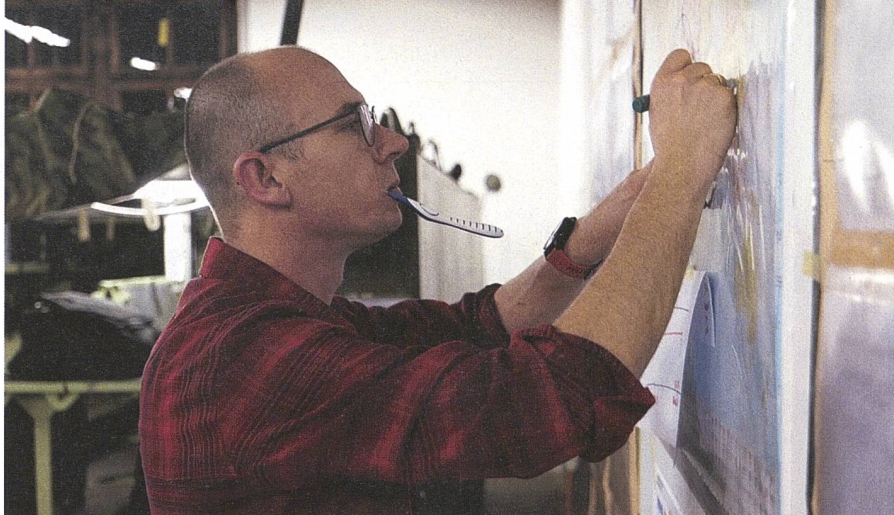
## Der Inhalt der Übung

Wie bei allen Kursen des KFK steht auch bei der IMD-Krisenübung die praktische Arbeit im Vordergrund. Die Theorie begrenzt sich auf die Vermittlung der 5+2 Führungstätigkeiten. Der Praxisteil steht ganz im Zeichen einer sich zuspitzenden Krise in einer Airline: Was harmlos mit Triebwerkproblemen eines einzelnen Flugzeugs beginnt, entwickelt sich dank Vulkanausbruch, kommerziellen Problemen mit Partnern und diffusen Cyber-Bedrohungen zu einer veritablen Krise. Schlussendlich passiert in diesem schwierigen Umfeld auch noch ein Unglück.

Das Szenario an sich fordert auch ein erfahrenes Krisenmanagement-Team. In der IMD-Krisenübung werden erschwerend zum Szenario noch diejenigen Faktoren hinzugefügt, die zivile Führungsausbildungen nicht bieten können: Wenig Schlaf, enge Platzverhältnisse in der Führungsstaffel, und die ständige Angst vor dem nächsten Alarm. So können die MBA-Studierenden auch ihre persönlichen Grenzen ausloten: Stehe ich irgendwann mit der Zahnbürste im Mund völlig planlos vor der Führungswand? Führt mei-



die Studierenden weiter.



Bilder: KFK

Oft bleibt im Ernstfall keine Zeit, gemütlich seine Zähne zu putzen.

ne eigene Müdigkeit zu fahrigen Reaktionen gegenüber anderen Teammitgliedern? Oder stolpere ich schlaftrunken über die Heckrampe eines Schützenpanzers in der Führungsstaffel? Alles schon vorgekommen.

### Die Rolle der Medien

Als wäre das alles nicht schon genug, wird die gesamte Übung durch eine realistische Medienlage überlagert. Diese wird durch Milizangehörige des KFK generiert, welche ihre Berufserfahrung als Journalisten dem KFK zur Verfügung stellen. Die MBA-Studierenden erlernen in zwei kurzen Theorieblöcken, wie man sein Publikum über einen Journalisten erreicht, und wie man seine Kernbotschaften auch in schwierigen Krisensituationen kompetent platzieren kann.

Auch im Umgang mit den Medien steht aber die praktische Arbeit im Vordergrund: Jeder Krisenstab muss selbständig entscheiden, ob und wann eine Medienkonferenz einzuberufen ist und sich den

kritischen Fragen der Medienschaffenden stellen. Als Vorbereitung auf die Medienkonferenzen üben alle Teilnehmenden in gefilmten Einzel-Interviews das Abgeben von Statements.

Während der IMD-Krisenübung gibt es immer wieder Teams, die es entweder für nicht notwendig halten, eine Medienkonferenz einzuberufen, oder eine solche viel zu spät einberufen. Die medienversierten Milizangehörigen des KFK wissen das zu kontern, in dem sie in den ungünstigsten Momenten in den Krisenräumen auftauchen und die Übenden mit unbequemen Fragen konfrontieren – dies zur Sensibilisierung der Übenden, die Medien möglichst früh und proaktiv zu involvieren.

### Die Sache mit den Emotionen

Den Umgang mit Emotionen kann man in Krisenübungen nur schlecht trainieren. Niemand weiss, wie er oder sie reagiert, wenn in einer Krise plötzlich echte Mitarbeitende, Freunde oder Familienangehörige zu Schaden kommen.

Diese Tatsache wird auch in der IMD-Krisenübung abgebildet. Das inszenierte Unglück passiert genau dann, wenn die MBA-Studierenden eine gewisse Routine in der Methodik der 5+2 Führungstätigkeiten entwickelt haben. Als Folge unterschätzen die meisten MBA-Studierenden die Wichtigkeit der Emotionen – sowohl in der Stabsarbeit als auch während den Medienkonferenzen bleiben die meisten erstaunlich kühl.

Der Lehrkörper der IMD-Krisenübung ist ein sorgfältig zusammengestelltes Team aus Berufsmilitärs und Milizangehörigen, welche alle über einschlägige, aber unterschiedliche Erfahrungen im Krisenmanagement verfügen.

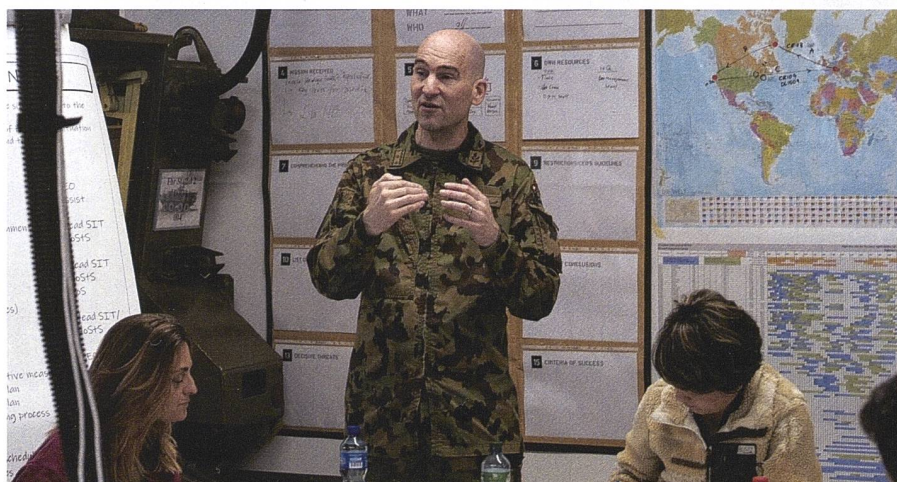
Dadurch können verschiedene Erfahrungen im Umgang mit Emotionen in Krisen ungeschönt und realitätsnah an die MBA-Studierenden weitergegeben werden.

### Das Team Armee überzeugt

Für viele MBA-Studierenden ist die IMD-Krisenübung der erste Kontakt mit der Schweizer Armee. Dementsprechend bietet sich die einzigartige Chance, ein internationales Publikum von Führungskräften von der Kompetenz und dem Spirit der Schweizer Armee zu überzeugen.

Dies gelingt durch eine Banalität: Alle vom Team Armee tragen eine Uniform, und werden von den MBA-Studierenden somit als «die Armee» wahrgenommen. Dies gilt vom Chef der Armee, welcher dem Kurs jedes Mal einen Besuch abstattet, bis zum Hilfspersonal der Generalstabsschule.

Genau so funktioniert es auch in echten Krisen: Alle müssen am gleichen Strick ziehen, unabhängig von Grad, Funktion, Herkunft und Kompetenzen. ☒



Chef der Armee Korpskommandant Thomas Süssli besucht den Kurs, um selber Inputs zu geben.