

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 162 (1996)

Heft: 5

Artikel: Krisenmanagement : Führungsprinzipien des IKRK

Autor: Fuchs, Peter

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-64351>

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.](#)

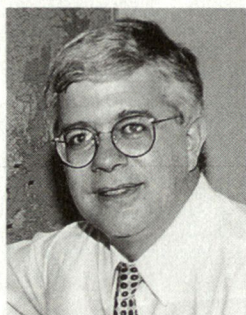
Download PDF: 16.03.2025

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

Krisenmanagement – Führungsprinzipien des IKRK

Peter Fuchs

Entgegen einer weitverbreiteten Meinung ist das Internationale Komitee vom Roten Kreuz (IKRK) keine multinationale, sondern eine rein schweizerische, private und unabhängige Organisation. Seine internationalen Verpflichtungen und Aktivitäten leiten sich von den Genfer Konventionen – einem Instrument des Völkerrechts – ab, welche ihm einen internationalen Status verleihen. Sein Auftrag ist, den Opfern bewaffneter Konflikte und innerer Spannungen Schutz und Hilfe zu gewähren, d. h. die Zivilbevölkerung zu schützen und ihr Überlebenshilfe zu geben, Kriegs- und Sicherheitsgefangene zu registrieren und zu schützen, einen internationalen Suchdienst für im Konflikt vermisste Personen aufrechtzuerhalten sowie die Kenntnis des humanitären Völkerrechts, dessen Hüter es ist, zu verbreiten und weiter zu entwickeln.



Peter Fuchs,
Generaldirektor des IKRK,
19, avenue de la Paix,
1202 Genève.

Das IKRK ist gegenwärtig in 60 Ländern und in 30 Konflikten tätig. Von seinen weltweit 8000 Mitarbeitern sind 6100 lokal rekrutierte Mitarbeiter, welche die 1200 Expatriierten in ihrer Arbeit unterstützen. Am Genfer Hauptsitz arbeiten 700 Personen in der Führung und Unterstützung der weltweiten Aktivitäten und in der Verwaltung. Das Jahresbudget beträgt gegenwärtig rund 750 Mio. Franken. Während der letzten Jahre erlebte das IKRK wegen der steigenden Anzahl neuer Konflikte ein schnelles Wachstum. Über fünf Jahre musste es das Volumen seiner Feldaktivitäten verdreifachen, ohne dabei das Volumen des Hauptsitzes, das heisst die zentrale Führung und Unterstützung, wesentlich anwachsen zu lassen. Diese Selbstbeschränkung des Hauptsitzes war entscheidend, um einer allfälligen Bürokratisierung entgegenzuwirken.

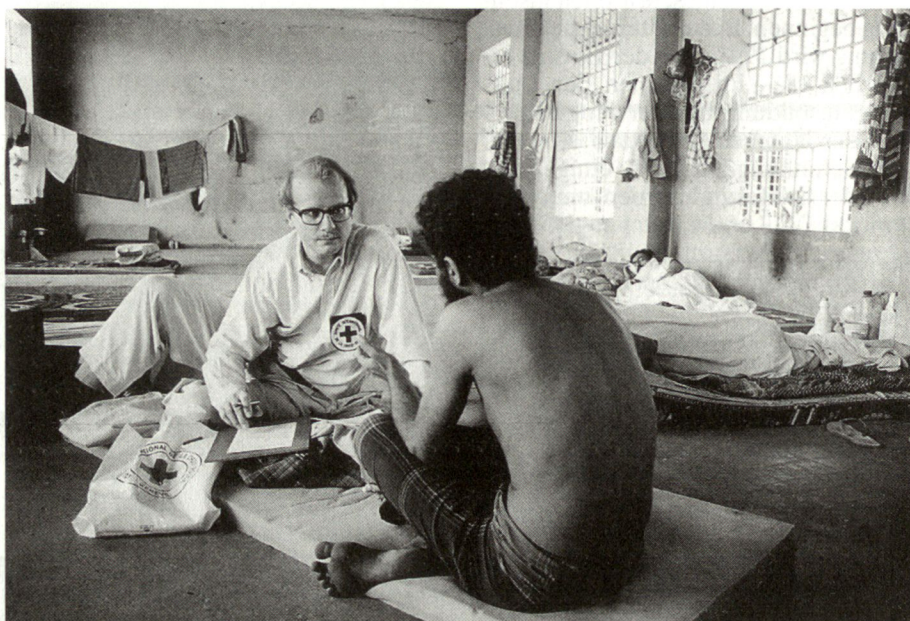
Führung in Krisensituationen

Die Führungsstrukturen des IKRK sind auf die Bewältigung von Krisen-

situationen ausgerichtet. Routineführung besteht lediglich in einigen hochspezialisierten technischen oder administrativen Einheiten. Die Infrastruktur und die Ressourcen der Organisation entsprechen nicht einem operativen Spitzenpotential, sondern der Durchschnittsaktivität. Dies bedeutet, dass nicht nur die Frontführung und die zentrale Führung, sondern auch das Backoffice äusserst flexibel sein müssen, um sich neuen Krisensituationen jederzeit anpassen zu können und um die nötigen Ressourcen durch interne Mobilisierung und schnelle Verschiebungen bereitzustellen. Bei Ausbruch eines neuen Konfliktes oder bei akuten Änderungen der taktischen oder Sicherheitslage in einem bestehenden Konflikt muss unmittelbar reagiert werden, um eine effiziente Führung der Operation zu gewährleisten und Sicherheitsrisiken kalkuliert aufzufangen.

Führungsstruktur und Führungsmechanismen

Die Struktur geht vom permanenten Krisenmanagement aus. Adaptationen spielen sich lediglich im Rahmen unterschiedlicher Dringlichkeitsstufen ab, während sich die Grundstruktur nicht verändert. Führungsprinzip ist das der «Task Force» (Einsatzgruppe), welches für praktisch alle Problemlösungen angewendet wird. Operative Führung, aber auch Verhandlungen mit Konfliktparteien oder auf Staatenebene, ja selbst die



Gefangenenbefragung in einem Gefängnis von Aden (Yemen) durch einen IKRK-Delegierten. (Marc Bouvier, IKRK)

meisten der Backoffice-Aufgaben werden nach diesem Prinzip angegangen. Dies bewirkt eine ständige Operativität und Bereitschaft im Rahmen unterschiedlicher Bereitschaftsgrade. Die Task Force wird von einem «politischen» Generalisten geleitet. Er vereinigt um sich herum alle Fachkompetenzen: Politische Analyse, mit dem internationalen Auftrag verbundene Fachkompetenzen, Logistik, Finanzen und Finanzierung, Personalplanung, Kommunikation usw.

Je nach Grössenordnung, politischer Wichtigkeit, operativer Herausforderung und Höhe der Dringlichkeitsstufe einer Krise wird die Führungsebene festgelegt. In der akuten Phase einer wichtigen Krise wird die Task Force vom Generaldelegierten der betreffenden geographischen Zone, d. h. dem Hauptverantwortlichen für alle Aktivitäten des IKRK in einer Region, geleitet. Er ist primär gegenüber dem operativen Direktor des IKRK verantwortlich. Die Mitglieder der Task Force sind im Akutfall die Entscheidungsträger der entsprechenden Fachbereiche. Diese Spitzen-Task-Force arbeitet weitgehend in eigener Verantwortung. Lediglich die strategischen Ausrichtungen werden der Geschäftsleitung, dem Exekutivrat, der wöchentlich tagt, unterbreitet. Diese leichte Struktur, die voll auf Fach- und Entscheidungskompetenz und auf deren Delegation setzt, ermöglicht eine schnelle kompetente Analyse der Situation und operative Entscheidungsfindung. Im Extremfall, z. B. während der Golfkrise, arbeitet diese Task Force praktisch permanent in der Spitzenzusammensetzung.

Wird die Dringlichkeitsstufe herabgesetzt oder ist eine Operation weitgehend konsolidiert, arbeitet die Task Force mit der gleichen Fachkompetenzverteilung weiter, aber die Mitglieder gehören den nächstunteren Führungsstufen an und haben wesentlich weniger Entscheidungskompetenz. Dies bewirkt eine Entlastung der obersten Führungsschicht, die am Prozess im wesentlichen nur noch beim Treffen wichtiger Entscheide oder beim Auftreten wichtiger neuer Elemente aktiv mitwirkt, und ermöglicht gleichzeitig den Kadern mittlerer und unterer Führungsstufen, Erfahrungen zu sammeln und ihren Kompetenzbereich auszubauen.

Im Feld steht der zentralen Task Force eine spiegelbildliche Delegations-Task-Force gegenüber. Dies gewährleistet einen kompetenten Informationsaustausch und eine unmissverständliche Umsetzung der zwischen den beiden Task Forces abgesprochenen Strategie und Operation.



Besuch von Sicherheitsgefangenen im Zentralgefängnis von Kigali (Rwanda) durch IKRK-Delegierte. (Thierry Gassmann, IKRK)

Führungsinstrumente

Grundvoraussetzung für eine Führung nach Task-Force-System ist die kompetente Besetzung der Schlüsselpositionen. Fachkompetenz und Teamfähigkeit sind die wichtigsten Elemente für das konstruktive und produktive Funktionieren der Task Force. Selbständigkeit, eine kalkulierte Risikobereitschaft und Verantwortungsgefühl, verbunden mit Leadership, sind Voraussetzungen für Kader in Schlüsselstellungen.

Wichtigstes Führungsinstrument ist

die Kommunikation. Dass in Krisensituationen die interne Kommunikation von grösster Wichtigkeit ist, ist selbstverständlich. Aber auch die Aussenkommunikation muss zuverlässig weiter funktionieren. In der akuten Krise brechen die Kommunikationssysteme oft als erste zusammen. Informationen werden verfälscht. Es darf nicht davon ausgegangen werden, dass öffentlich verfügbare Informationen vertrauenswürdig und vollständig sind. Für die strategische und operative Planung einer Aktion im Konfliktgebiet, aber auch für die Beurteilung der Sicherheitslage sind Informationen aus erster



Lebensmittelverteilung in Huambo (Angola) durch IKRK-Delegierte. (Thierry Gassmann, IKRK)

Hand eine absolute Bedingung, ohne die ein sinnvolles Agieren praktisch ausgeschlossen ist. Das weltweite Netz der IKRK-Delegationen und die physische Präsenz der Delegierten im Frontbereich ermöglichen das Erheben dieser Informationen. Ein Netz von mehreren tausend Radiostationen (HF und VHF) sowie die Kommunikation per Satellit garantieren die schnelle Übermittlung der Information aus dem Krisengebiet, selbst wenn die öffentlichen Kommunikationssysteme nicht mehr funktionieren. Der konstante Informationsfluss zwischen Feld und Hauptsitz ermöglicht eine realistische, den Bedürfnissen der Kriegsoffer angepasste Planung unter Einbezug der Sicherheitsrisiken. Die Vertraulichkeit in diesem äusserst heiklen Bereich sowie das Verhindern des militärischen oder politischen Missbrauchs dieser sensiblen Daten müssen allerdings absolut garantiert sein. Eine allfällige Publizität könnte der Spionage gleichgesetzt werden und das Vertrauen der Konfliktparteien in das IKRK unterminieren, was die Sicherheit der Mitarbeiter und die Aktion im gesamten gefährden würde.

Weitere wichtige Führungsinstrumente sind ein leistungsfähiges Mana-



Verteilung von Hilfsgütern durch IKRK-Delegierte an aus Grosny vertriebene tschetschenische Familien.
(Paul Grabhorn, IKRK)

gement-Informationssystem, welches die wichtigsten Parameter einer Operation laufend aktualisiert, sowie der Dringlichkeitsstufe angepasste Mobili-

sierungssysteme im Backoffice-Bereich. Ferner ist ein oberstes Führungsorgan, das nicht direkt mit der täglichen operativen Führung betraut ist, eine wichtige Rekursinstanz, welche dank einer gewissen Distanz jene Übersicht behält, die durch die «Hitze des Gefechts» weniger beeinflusst wird, als dies auf der operativen Führungsebene der Fall sein kann. Bei sich gleichzeitig abspielenden Krisen ist ferner diese Instanz der Garant einer kohärenten Gewichtung der institutionellen Prioritäten. Diese Aufgabe wird im IKRK vom Exekutivrat wahrgenommen.

Wichtigste Kriterien für eine erfolgreiche Krisenführung nach dem Task-Force-Prinzip sind:

- eine gute Selektion im Bereich der Schlüsselpositionen,
- ein leistungsfähiges Kommunikationssystem,
- ein laufend aktualisiertes Management-Informationssystem sowie
- eine grösstmögliche Operationalität im Backoffice-Bereich. ■

Wer heute mit uns über **Informatik** spricht, profitiert schon morgen davon.



Als Generalunternehmen für Informatik planen und entwickeln wir hochstehende Informatik in den Bereichen Automation, Telematik, Netzwerke und Mobilkommunikation, und wir beraten Sie bei der Einführung betriebswirtschaftlicher Standard-Software. Kontaktieren Sie uns noch heute für den Marktvorsprung von morgen.



SOHARD AG

Software/Hardware Engineering
Galgenfeldweg 18, CH-3000 Bern 32
Tel. 031 33 99 888, Fax 031 33 99 800

ISO 9001/EN 29001
SQS-zertifiziert