

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 181 (2015)

Heft: 5

Artikel: Erst wägen, dann wagen : Umgang mit Risiken in der Führung

Autor: Keller, Daniel / Oberlin, Christoph

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-513514>

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: 17.03.2025

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

Erst wägen, dann wagen: Umgang mit Risiken in der Führung

«Nichts geschieht ohne Risiko, aber ohne Risiko geschieht auch nichts.»¹
Diese Aussage unterstreicht, dass man letztlich nur dann etwas bewegen kann, wenn man handelt. Handeln bedeutet somit immer, Chancen zu erkennen, diese bewusst zu nutzen, mutig zu agieren, ohne dabei jedoch blind in das offene Messer zu laufen.

Daniel Keller, Christoph Oberlin

Führen heisst, das Handeln der Unterstellten auf das Erreichen eines Ziels auszurichten, um alle dazu zu bringen, ihre Kraft für die gemeinsame Erfüllung des Auftrages einzusetzen – die Auftragserfüllung steht im Zentrum. Die Verantwortung eines jeden Chefs verlangt aber auch, dass die Unterstellten nicht unnötigen Risiken und Gefahren ausgesetzt werden.² Bereits Helmuth von Moltke³ hat wegen der vielen Unwägbarkeiten im Krieg nur den Beginn eines Feldzuges für planbar gehalten: «Kein Plan überlebt die erste Feindberührung...». Er befürwortete eine umfassende Planung der militärischen Auseinandersetzung auf allen Stufen und gewährte dabei den Unterführern weitgehende Handlungsfreiheit in der Durchführung eines Kampfauftrages. Mit dem Prinzip «Erst wägen, dann wagen» wurde von Moltke in seiner Zeit zum Vorbild in der Führung: Wägen bedeutet somit, eine umfassende Beurteilung der Lage sowie der dazu gehörenden Risiken. Wägen impliziert die Forderung, mutig zu handeln und Chancen zu nutzen, selbst dann, wenn die Lage im Voraus nicht restlos geklärt werden kann.

Im vorliegenden Artikel wird erläutert, wie militärische Kader⁴ verschiedene Risiken innerhalb der Führungsprozesse managen, um diese zu minimieren.

Risikomanagement

Als Mensch, aber auch als Organisation oder Unternehmung, ist man Risiken und Gefahren ausgesetzt. Risiken sind Ereignisse und Entwicklungen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten und

wesentliche Auswirkungen auf die Erreichung der Ziele haben. Mit einem Risikomanagement bemüht man sich, fortlaufend die Ungewissheit systematisch zu erfassen und zu managen, um eine kalkulierbare Ungewissheit (Restrisiko) zu erreichen. Der Umgang mit Risiko ist somit zweifelsohne eine zentrale Führungsaufgabe. Risikomanagement kommt aber erst dann zum Tragen, wenn der Umgang mit Risiken nicht lediglich eine Begleiterscheinung,

sondern ein integraler Bestand der Führung darstellt. In der Armee kommt dem Risikomanagement eine besondere Bedeutung zu, weil die Auftragserfüllung im Ernstfall auch unter Einsatz des Lebens zu gewährleisten ist.⁵ Dieser Aspekt ver-

leiht dem Risikomanagement eine menschliche Dimension.

Risikominimierung I: Problem systematisch einer Lösung zuführen

Ein systematisches Vorgehen im Denken und Handeln ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Risikominimierung. Damit werden eine umfassende Vorgehensweise sowie der «roten Faden» im Denken und Handeln garantiert und eine hohe Verbindlichkeit sichergestellt. In militärischen Bereichen wird ein systematisches Vorgehen im Denken und Handeln mit der Anwendung der Führungstätigkeiten und dem Vorgehen entlang der Prozesse der Führung sichergestellt. Die Führungstätigkeiten (Abb. 1) umfassen alle Aktivitäten von Kommandant und Stab vom Zeitpunkt des Eintreffens eines Auftrages oder des Entstehens einer Situation, welche zum Handeln zwingt, über die Erfüllung der Aufgabe, hin bis zur Auswertung und Umsetzung der Konsequenzen.⁶ Die Führungstätigkeiten sind die Grundlage für eine systematische und standardisier-

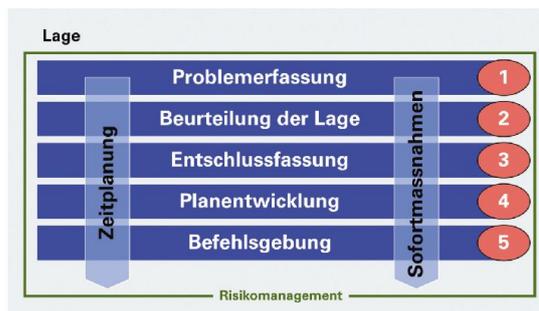


Abb. 1: Führungstätigkeiten Reglement FSO 17, Abb. 3

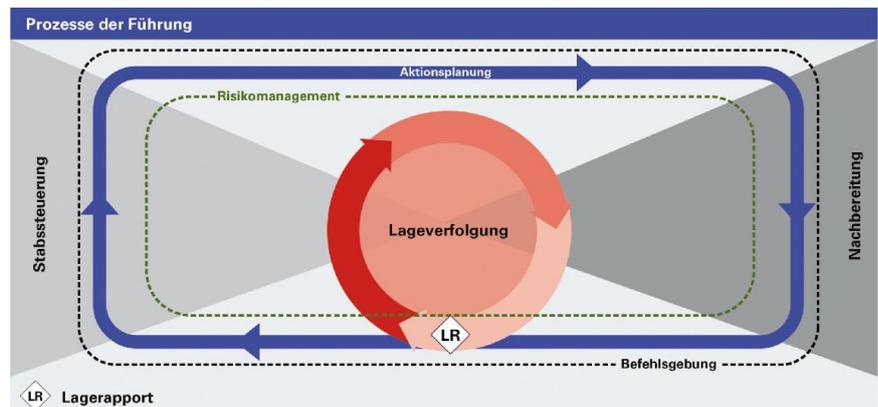


Abb. 2: Prozesse der Führung Reglement FSO 17, Abb. 12

te Vorgehensweise im Entscheidungsfindungsprozess. Die Führungstätigkeiten erlauben, unter hohem Zeitdruck und in unsicherer Lage rasch und zielgerichtet zu einem Resultat zu kommen.

Die Prozesse der Führung (Abb. 2) sind in Kern- und Unterstützungsprozesse unterteilt.⁷ Bei den Kernprozessen geht es darum, eine konkrete oder mögliche Aktion auszuarbeiten (Aktionsplanung) und eine Aktion zu führen (Lageverfolgung). Die Unterstützungsprozesse dienen dazu, die Anforderungen an die Führungsorganisation bzw. an eine bedarfsgerechte Führungsinfrastruktur zu bestimmen (Stabssteuerung) sowie Aktionen systematisch zu analysieren und auszuwerten (Aktionsnachbereitung).

Im Rahmen der unter den Prozessen der Führung beschriebenen Tätigkeiten ist das Risikomanagement stets begleitend einzubeziehen. Lage, Auftrag, Führungsstufe und Kommandant bestimmen, welche Risiken eingegangen werden und wie mit diesen umgegangen wird.⁸ Das Risikomanagement ist somit integraler Bestandteil des Entscheidungsfindungsprozesses. Bei der Abschätzung der mit einer Aktion verbundenen Risiken müssen Kommandant und Stabsmitarbeitende zwei Arten von Risiken in Betracht ziehen: das taktische Risiko und das Umsetzungsrisiko (technisches Risiko).⁹ Die taktischen Risiken (siehe Risikominimierung II) umfassen all jene Einflüsse, die durch das Vorhandensein eines schwierigen Umfeldes bzw. die durch die Anwesenheit der Gegenseite oder des Gegners auf dem Gefechtsfeld bedingt sind. Die Umsetzungsrisiken (siehe Risikominimierung III) umfassen – unabhängig des konkreten Auftrages und somit der gegnerischen Einwirkung – alle Einflüsse, welche die Zielerreichung gefährden können (z.B. Ausfall, Beschädigung und Verlust von Geräten bzw. Material; längere Schlechtwetterphasen in der Baubranche).

**Risikominimierung II:
Effizienten und effektiven Einsatz
der knappen Mittel garantieren**

In der Phase der Beurteilung der Lage geht es darum, die relevanten, auftragsbezogenen und somit taktischen Risiken zu erkennen. Risiken zu identifizieren und zu bewerten, ist die Aufgabe aller am Entscheidungsprozess Beteiligten. Dabei identifizieren alle in ihrem Kompetenzbereich mögliche Risiken und schlagen adäquate Massnahmen zur Risikoreduzierung vor.

Ein Risiko wird dann zu einer Bedrohung, wenn im Bedrohungsdreieck (Abb. 3) alle drei Kriterien erfüllt sind.

Für eine Bedrohung bedarf es also eines Akteurs, der über Fähigkeiten verfügt, welche er gegen uns einsetzen will und somit

füllung am raschesten und nachhaltigsten gefährden können. Eventualplanungen als Antwort auf weitere Möglichkeiten der Gegenseite bzw. des Gegners sind vorbehaltene Entschlüsse, welche umgesetzt werden können, wenn eine Bedrohung aufgrund der Lageentwicklung sich konkretisiert und sie sich so in den roten Bereich gemäss Bedrohungsmatrix verschiebt. Risiken, die in allen Fällen möglich sind, werden im Rahmen des Risikomonitorings überwacht und durch «Besondere Anordnungen» (Befehl Punkt 4) zu minimieren versucht (z.B. Festlegung von ABC-Schutzmassnahmen zur Abwehr gegen Kampfstoffe; Schaffung von Redundanzen in den Führungs- und Kommunikationsmitteln als Reaktion auf die gegnerische Störung unserer Mittel; Informationen an die Zivilbevölkerung aufgrund der Streuung von Fehlinformationen des Gegners).

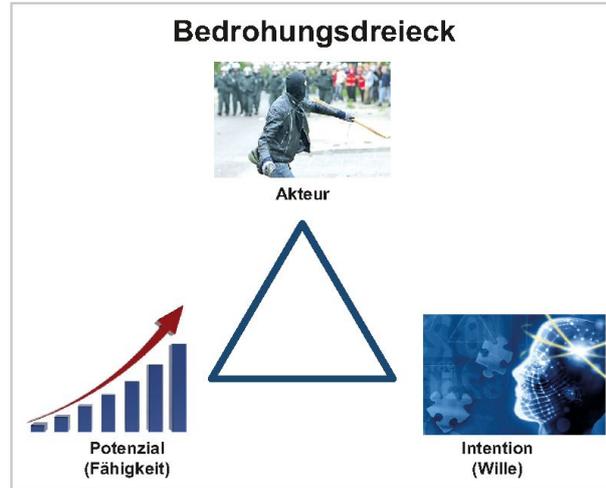


Abb. 3: Bedrohungsdreieck Darstellung Zentralschule

unsere Auftrags Erfüllung gefährden kann. Die identifizierten Bedrohungen werden in der Bedrohungsmatrix nach deren Eintretenswahrscheinlichkeit und Auswirkung analysiert und aufgeführt (Abb. 4).

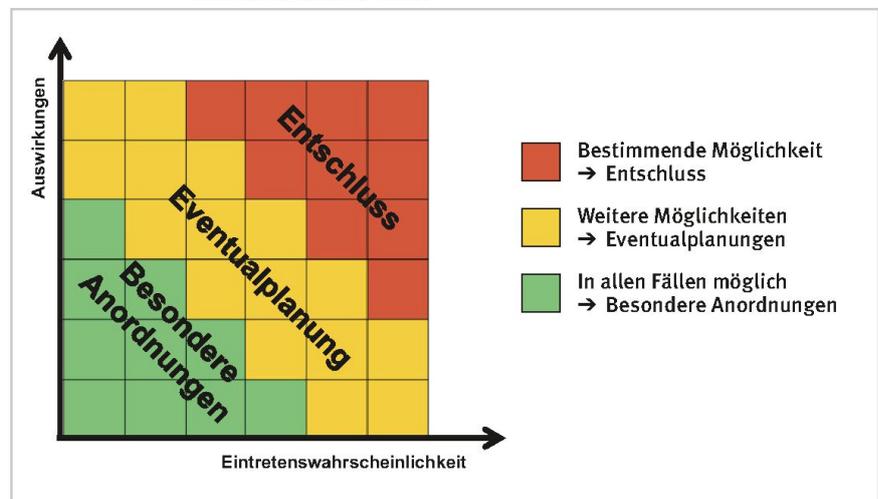
Im Rahmen der Entschlussfassung müssen die in der Regel knappen eigenen Mittel/Ressourcen den Bedrohungen/Haupt- Risiken mit den grössten Auswirkungen und den höchsten Eintretenswahrscheinlichkeiten entgegengesetzt werden. Diese bestimmende Möglichkeit der Gegenseite bzw. des Gegners umfasst somit jene Bedrohungen, welche die eigene Auftrags-

erfüllung gefährden kann. Die identifizierten Bedrohungen werden in der Bedrohungsmatrix nach deren Eintretenswahrscheinlichkeit und Auswirkung analysiert und aufgeführt (Abb. 4).

**Risikominimierung III:
Umsetzungsrisiken berücksichtigen**

Auch die Beurteilung von Umsetzungsrisiken (technischen Risiken) fällt in den Kompetenzbereich sowohl des Kommandanten als auch der Stabsmitarbeitenden. Während alle in ihrem Kompetenzbereich mögliche Risiken identifizieren und adäquate Massnahmen zur Risikoreduzierung vorschlagen können, soll das Erstellen/

Abb. 4: Bedrohungsmatrix Darstellung Zentralschule





INSTITUT SUISSE DE POLICE
ISTITUTO SVIZZERO DI POLIZIA
SWISS POLICE INSTITUTE
SCHWEIZERISCHES POLIZEI-INSTITUT

Per sofort oder nach Vereinbarung
suchen wir eine/n

Leiter/Leiterin Eidg. Prüfungen und Qualitätsmanagement (100%)

Möchten Sie die Polizeiausbildung mitgestalten?
Haben Sie Führungs- und Ausbildungserfahrung in der Polizei/Armee und/oder eine pädagogische Ausbildung mit Führungserfahrung in der Erwachsenenbildung, ein abgeschlossenes Studium (Universität/FH) und Erfahrung im Qualitätsmanagement? Sie sind für den Aufbau und die Leitung dieser teilweise neu zu konzipierenden Stelle verantwortlich.

Begeistert? Detaillierte Informationen zur Stelle finden Sie unter www.institut-police.ch
Wir freuen uns auf Ihre vollständige Bewerbung mit Foto.
Schweizerisches Polizei-Institut, Avenue du Vignoble 3,
Postfach 146, 2009 Neuchâtel – christine.perusset@ne.ch



INSTITUT SUISSE DE POLICE
ISTITUTO SVIZZERO DI POLIZIA
SWISS POLICE INSTITUTE
SCHWEIZERISCHES POLIZEI-INSTITUT

Nous recherchons de suite ou pour une date à convenir,
un ou une

Responsable des examens fédéraux/ Quality Manager (100%)

Intéressé/e à la formation policière?

Vous êtes au bénéfice d'une expérience en tant que cadre et formateur à la police/à l'armée, et/ou possédez une formation pédagogique avec une expérience de conduite dans le domaine de la formation d'adultes, êtes titulaire d'une formation universitaire ou d'une haute école spécialisée et avez des connaissances dans le domaine de l'assurance qualité? Vous serez alors chargé/e de la mise en place et de la conduite de ce poste, qui doit être partiellement redéfini.

Intéressé/e? Consultez les informations détaillées sous www.institut-police.ch.
N'hésitez pas à envoyer votre dossier de candidature complet avec photo.
Institut Suisse de Police, Avenue du Vignoble 3, Case postale 146, 2009 Neuchâtel – christine.perusset@ne.ch

swisstopo 1:33 333

Die wasserfesten Wanderkarten im handlichen Format
Les cartes d'excursions imperméables dans un format pratique



wissen wohin
savoir où

swisstopo



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bundesamt für Landestopografie swisstopo
Office fédéral de topographie swisstopo
www.swisstopo.ch



Konsolidieren des integralen Risikomanagements in einem Stab einer Person übertragen werden. Alle Risiken, welche unabhängig des konkreten Auftrages und somit der gegnerischen Einwirkung die eigene Aktion gefährden, müssen gemäss Risikoraster¹⁰ (Abb. 5) erkannt, bewertet, beurteilt, bewältigt und überwacht werden.

Dabei gilt es, die nicht vertretbaren Risiken (roter Bereich) mit geeigneten Massnahmen (z. B. Wartungsaufwand aufgrund der Wetterbedingungen bei Waffen/Geräten erhöhen, um den Ausfall zu minimie-

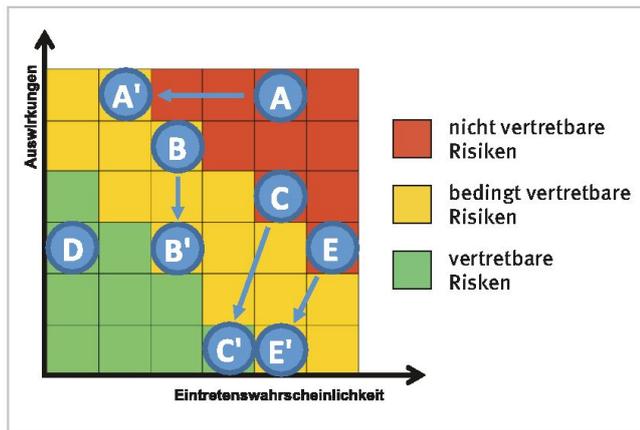


Abb. 5: Risikoraster Darstellung Zentralschule

ren) so zu steuern, dass die Eintretenswahrscheinlichkeit und/oder das potenzielle Schadensausmass (Auswirkungen) verringert werden. Dies mit dem Ziel, ein nicht vertretbares Risiko mindestens in ein bedingt vertretbares Risiko (gelber Bereich) bzw. im besten Fall in ein vertretbares Risiko (grüner Bereich) umzuwandeln. Auch diese Anordnungen fliesen im Befehl unter Punkt 4 «Besondere Anordnungen» ein.

Risikominimierung IV: Kontinuierliche Verbesserung betreiben

Ein wichtiger Eckpfeiler einer lernenden Organisation ist das Vorhandensein eines internen Kontrollsystems (IKS). Darunter versteht man die Gesamtheit der internen Kontrollmassnahmen, welche jene Risiken minimieren sollen, die das Gesamtsystem (militärischer Verband, zivile Organisation bzw. Unternehmung) gefährden. Beispiele dazu sind: personenbezogene und organisatorische Risiken (genügend Kadernachwuchs); technologische und naturwissenschaftliche Risiken; gesellschaftliche und politische Risiken; finanzielle und wirtschaftliche Risiken;

rechtliche Risiken; Compliance; Sach-, technische und Elementarrisiken.¹¹ Damit im Sinne von Business Continuity Management (BCM) in diesen Bereichen der Handlungsspielraum überhaupt gewährleistet werden kann, müssen Frühwarnindikatoren rechtzeitig auf verändernde Bedingungen hinweisen und Notfallplanungen vorhanden sein.

Der kritische Erfolgsfaktor einer lernenden Organisation (militärischer Verband, zivile Organisation bzw. Unternehmung) ist jedoch eine gelebte «Risikokultur»: Alle Mitarbeitenden und jede Führungskraft pflegen einen bewussten Umgang mit Risiken und eine positive Fehlerkultur. Die offene Diskussion über Mängel und Fehler bzw. Beinahe-Fehler fördert den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Das Lernen aus Mängeln und (Beinahe-) Fehlern stärkt eine Organisation

und ist in Anlehnung an Nassim N. Taleb¹² ein wesentlicher Beitrag dazu, dass ein System nicht nur robust, sondern unzerbrechlich werden kann.

Fazit

Ohne Handeln geschieht nichts: Es obliegt letztlich immer dem Entscheidungsträger, den richtigen Zeitpunkt für seine Entscheidung zu beurteilen, damit Chancen nicht ungenutzt verstreichen. Risikomanagement ist keine exakte Wissenschaft und somit auch keine Versicherung für zukünftiges Handeln. Im Zentrum steht immer der Auftrag bzw. die Auftrags Erfüllung. Ein (militärischer) Chef verantwortet dabei den Entschluss und trägt das Restrisiko.¹³ Dennoch: Kein Verantwortungs-träger will sich auf irgendwelche Abenteuer einlassen. Der Umgang mit Risiken ist eine Grundhaltung im Denken und Handeln – und somit Bestandteil eines jeden Führungs- bzw. Entscheidungsprozesses.

Während im militärischen Umfeld das Risikomanagement ein wichtiger Bestandteil einer erfolgversprechenden Auftrags-erfüllung darstellt, wird Risikomanagement im zivilen Umfeld als aktive Beein-

flussung der Zielerreichung bezeichnet (z. B. Sicherstellung des Betriebs- bzw. Unternehmenserfolgs). Die in diesem Artikel dargelegten vier Ansätze der Risikominimierung aus dem militärischen Umfeld können somit problemlos bei der Lösung von Aufgaben in allen anderen Lebensbereichen (zivile Organisationen, Unternehmungen, private Tätigkeiten) angewendet werden. Beispiele: Gemeinderat führen, neuen Markt bewirtschaften, Haus bauen, Bergtour organisieren. Probieren Sie die hier dargestellte Vorgehensweise zur Risikominimierung aus; Sie werden bewusster entscheiden und somit erfolgreicher als andere sein! ■

- 1 Walter Scheel (* 08.07.1919); ehemaliger Bundespräsident der Bundesrepublik Deutschland
- 2 Reglement 51.002, Dienstreglement DR 04 / Ziffer 9, 12
- 3 Helmuth von Moltke der Ältere (* 26.10.1800, † 24.04.1891); Generalfeldmarschall und Chef des Generalstabes der preussischen Armee
- 4 Kaderstufen: Zugführer führt 30–50 Personen / Einheitskommandant (Kompanie/Batterie) führt 100–180 Personen / Truppenkörperkommandant (Bataillon/Abteilung) führt 600–1000 Personen / Brigadekommandant (Grosser Verband/Brigade) führt 8000–10000 Personen
- 5 DR 04 / Ziffer 9, Absatz 2
- 6 Reglement 50.040, Führung und Stabsorganisation der Armee FSO 17 / Ziffer 70
- 7 FSO 17 / Kapitel 4.1
- 8 FSO 17 / Ziffer 75
- 9 FSO 17 / Ziffer 79 (Umsetzungsrisiko als Unfallrisiko bezeichnet)
- 10 Im Reglement FSO 17 / Anhang 3 wird der «Risikoraster» als «Risikomatrix» bezeichnet. Aufgrund der Verwechslungsgefahr mit der «Bedrohungsmatrix» wird in der Ausbildung an der Zentralschule das Wort «Risikoraster» verwendet.
- 11 Handbuch zum Risikomanagement Bund; Falblatt Eidgenössisches Finanzdepartement, Internes Kontrollsystem
- 12 Buch von Nassim Nicholas Taleb; Antifragilität: Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen (Antifragility); Knaus 2013
- 13 DR 04 / Ziffer 12, Absatz 2

	Brigadier Daniel Keller Kommandant Zentralschule 6000 Luzern
	Oberstlt i Gst Christoph Oberlin Projektleiter AVANTI ZS 6000 Luzern