

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 93 (2018)  
**Heft:** 12

**Artikel:** MILAK : "Entscheiden ist Riskieren"  
**Autor:** Steinemann, Michelle  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-816963>

### **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>**

# MILAK: «Entscheiden ist Riskieren»

Entscheiden in kritischen Situationen kann nicht jeder. Die Fähigkeit ist aber immens wichtig, da in kritischen Situationen rasch und vor allem richtig entschieden werden muss. Mit dieser Herausforderung befasste sich am 8. September die Herbsttagung 2018 der Militärakademie an der ETH Zürich.

Michelle Steinemann, Chefin Marketing und Kommunikation HKA, zur MILAK-Herbsttagung 2018

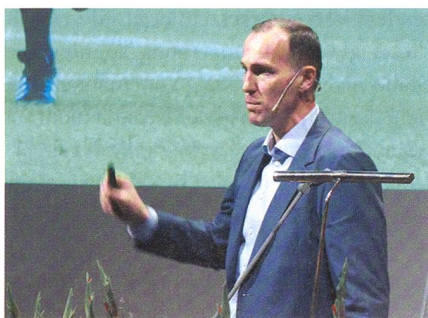
Der Kdt der MILAK, Br Peter C. Stocker, eröffnete die Herbsttagung vor einem stattlichen Publikum.

Der Tagungsleiter Hubert Annen, MILAK-Dozent für Militärpsychologie und -pädagogik, führte ins Thema «Entscheiden in kritischen Situationen» ein.

Dabei machte er auf die systematischen, psychologischen Denkfehler aufmerksam, denen Entscheider ausgesetzt sind. Ein Beispiel wäre, wenn der Chef bei der Personalselektion unbewusst aufgrund von Vorurteilen entscheidet.

## 4 Referenten – 4 Geschichten

Sascha Imhof ist als FIFA-Schiedsrichter ein professioneller Entscheider. Scherz-



Der FIFA-Schiedsrichter Sascha Imhof.

haft sagt er: «Meine Entscheidungen bestimmen nicht über Leben und Tod, manchmal könnte man es aber meinen.» Er zeigte dem Publikum anhand von Fussballszenen, wie schwierig die Entscheidung für ihn manchmal ist. Er ist sich aber sicher: «Wenn die Zuschauer merken, dass ich nach bestem Wissen und Gewissen entscheide, werden mir allfällige Fehlentscheidungen eher verziehen.»

Um Leben und Tod geht es bei den Dilemmata, die der Herzchirurg Thierry Carrel vorstellte. «Ich erkenne manchmal erst Jahre später, ob es die richtige Ent-



Der Berner Herzchirurg Thierry Carrel.

scheidung war, ein Kind zu operieren. Für mich bedeutet zu entscheiden immer auch zu riskieren.» Da Chirurgen immer im Team arbeiteten, sei es wichtig, dass sich jeder getraue, seine Meinung einzubringen, auch dem Chef gegenüber.

Da das Entscheiden in kritischen Situationen im Kontext der Armee vor allem



Der Brigadegeneral André Bodemann.

im Krieg und in Katastrophen stattfindet, wurden zwei einsatzerfahrene Generäle

eingeladen. Brigadegeneral André Bodemann aus Deutschland und Generalleutnant Mart de Kruif aus den Niederlanden berichteten aus ihren Einsätzen in Afghanistan. Sie mussten ohne Informationen und unter grossem Zeitdruck Entscheidungen treffen, ohne die Konsequenzen zu kennen.

Generalleutnant Mart de Kruif schilderte seine Entscheidung, einen Antrag auf Luftunterstützung abzulehnen. Dar-

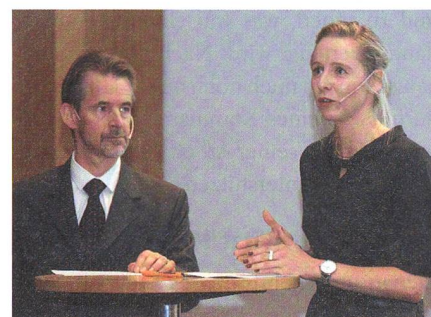


Der Generalleutnant Mart de Kruif.

aufhin wurden im betroffenen Zug eine Person getötet und mehrere verletzt. Unklar ist, ob es besser gekommen wäre, hätte er anders entschieden. Darum betonte er nach den Ausführungen: «*Failure is an option* - Versagen ist eine Option.»

## In den Kontext setzen

Anne Herrmann, Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Fachhoch-



Hubert Annen, MILAK; Anne Herrmann, Fachhochschule Nordwestschweiz.

schule Nordwestschweiz, hat die einzelnen Referate jeweils in den psychologischen Kontext gesetzt. Sie betonte die

Wichtigkeit von «Deliberate practice», dem gezielten Training schwieriger Entscheidungsaufgaben, um hierfür spezifische Expertisen zu entwickeln.


Ausserdem rief sie dazu auf, nachsichtig zu sein mit den Entscheidungen anderer. Im Nachhinein sähe die Ausgangslage häufig klarer aus als in dem Moment, in dem die Entscheidung getroffen werden muss. Ausserdem müsse man den Prozess der Entscheidungsfindung unabhängig von den Konsequenzen bewerten.

Sprich: Die Entscheidungsfindung kann korrekt gemacht worden sein, obwohl die Konsequenzen negativ sind.

### Hubert Annen: «Ein Erfolg»

Für Hubert Annen war die Tagung ein Erfolg. Er habe es gerne gesehen, welche Entscheidungsfreude bei den einzelnen Referenten zu spüren gewesen sei, obwohl Entscheidungen im Alltag oft negativ konnotiert seien.

Er sieht sich bestätigt mit dem Ansatz der *Deliberate practice* und sagt: «Es ist von grosser Bedeutung, dass man übt, was man nicht kann, aber in einem Umfeld, in dem man sich wohl fühlt.»

Bezogen auf die Armee ist er überzeugt: «Wenn wir als Armee in der Ausbildung weiterkommen wollen, müssen die Kader die Folgen ihrer Entscheidungen spüren. Wenn die Übung nach drei Tagen vorbei ist, darf nicht alles vergessen sein. In diesem Punkt muss die Armee noch einen zusätzlichen Effort leisten.» 

### Lehre und Forschung

Die Militärakademie an der ETH Zürich nimmt zwei Kernaufgaben der Höheren Kadernausbildung der Armee wahr.

Zum einen betreibt sie eine praxisorientierte wissenschaftliche Lehre und Forschung auf der Basis der Lehrfreiheit. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse liefern die Grundlagen für die Ausbildung an der Höheren Kadernausbildung.

Zum anderen werden an der MILAK Berufsoffiziere ausgebildet, die wiederum als Ausbildner und Unterstützer der Milizangehörigen in den Einteilungsverbänden eingesetzt sind.

### Vier Fragen an Br Peter C. Stocker, Kdt MILAK



Brigadier Peter C. Stocker, Kdt MILAK, würdigte die Tagung abschliessend.

Ich wurde Berufsoffizier, weil...

... mich die Vielfältigkeit des Berufs begeisterte.

Ein besonderer Moment in meiner Militärkarriere war...

... jeder Moment. Es kamen regelmässig Herausforderungen auf mich zu; und genau das ist ja das Schöne am Beruf.

Ich möchte dem Lehrkörper und den Lehrgangsteilnehmern vermitteln, dass...

... ich versuche, alle Erfahrungen, die

ich gemacht habe, als Mehrwert an die Lehrgangsteilnehmer und die Mitarbeiter in den Dozenturen weiterzugeben. So können wir unsere Ziele gemeinsam erreichen.

Eine Person, die ich gerne für ein Gespräch treffen würde, ist...

... der Generalsekretär der UNO, António Guterres. Er muss sich mit den Krisen auf der ganzen Welt beschäftigen und für alle diese Herausforderungen versuchen Lösungen zu finden.

### Divisionär Daniel Keller: «Hart an der Realität»



Div Keller: «Nahe an der Zukunft.»

Div Daniel Keller, Kdt HKA, übertrug die Erkenntnisse aus den Referaten auf die Kadernausbildung. Für die militärische Ausbildung sei entscheidend, dass die Kader hart an der Realität und nahe an der Zukunft trainierten. Dies werde vermehrt, unter anderem mit simulationsgestützten Übungen, sichergestellt.

Den Kadern mit Führungsfunktion rät er: «Als Chef muss man den Widerspruch erdulden und den Mut haben, zuzuhören. Einen Grad höher zu sein, bedeutet nicht, alles besser zu wissen. Der Chef ist eine Person, der auf seine Untergeordneten angewiesen ist, obschon die finale Entscheidung nicht delegierbar ist.»