



Harte Schule: Wie Andreas Engel (hier beim Schießtraining) wollen viele Manager vom soldatischen Know-how profitieren



Vom Bunker ins Büro

SEMINARE In der Wirtschaft werden Feldzüge geführt, es wird attackiert und erobert. Warum also nicht Militärs um Rat fragen? Ein Frontbericht.

Grau ist der Himmel, rau sind die Wellen, als Dieter Wagner in das knallrote Schlauchboot klettert. Fünf Kilometer müssen er und seine Kollegen quer über den Vierwaldstättersee paddeln, bis zur „Seesperre Nas“. Früher gab es dort Geschütze, Panzerbarrikaden, Sprengfallen, bewaffnete Patrouillenboote. Heute werden in der alten Uferbatterie Soldaten der Schweizer Armee ausgebildet – aber auch Manager wie die gut 20 Europtec-Führungskräfte, die dort einen „Leadership-Kurs“ gebucht haben.

Im Bunker, unter meterdickem Beton, 30 Meter tief im Fels, geht schnell das Zeitgefühl verloren. Das trifft sich gut, denn in den nächsten anderthalb Tagen lebt Wagner nicht mehr im Jahr 2006. Er ist auch nicht mehr Geschäftsführer am Standort Goslar der Europtec-Gruppe, Hersteller optischer Beschichtungen für Spezialgläser in Kopierern und Flachbildschirmen.

Hier unten wird die Zeit zurückgedreht auf den 27. Juni 1976, den Tag, an dem Flug Air France 139 von Tel Aviv nach Paris gekapert und mit rund 250

Geiseln ins ugandische Entebbe entführt wurde. Das bedeutet nichts Gutes für Dieter Wagner, denn Wagner wurde soeben in den Krisenstab berufen.

In den kommenden 36 Stunden werden er und seine Kollegen kaum drei Stunden schlafen. Sie müssen Informationen sammeln, Lagebeurteilungen schreiben, Einsatzkräfte koordinieren, Pressekonferenzen geben. „Die Aufgabe ist in der gegebenen Zeit nicht zu lösen, so entsteht starker Stress“, sagt Wagner, „man ist gezwungen, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen.“ Seminarleiter Oberst

FOTOS: DIKKE KERJELL (2), MARK WILSON/GETTY IMAGES, ROBERTO BRACCHI

Tipps vom Spieß

Wo Manager vom Militär lernen können

„Strategisch denken, führen und handeln. Ein militärisch-praktischer Ansatz“:

8./9.12.2006, WestLB Akademie Schloss Krickenbeck. www.krickenbeck.de

„Stressresistenz, Strategie und Taktik für Führungskräfte“: 17./18. Oktober 2006,

Magnum Schieß-Sport-Zentrum Düsseldorf. www.vdi-wissensforum.de

Transferkurse an der Zentralschule der Schweizer Armee: Fünf „Standard“-

Kurse pro Jahr (nächster Termin: 12.1. und 15. bis 17. 1. 2007), fünf „Leadership“-

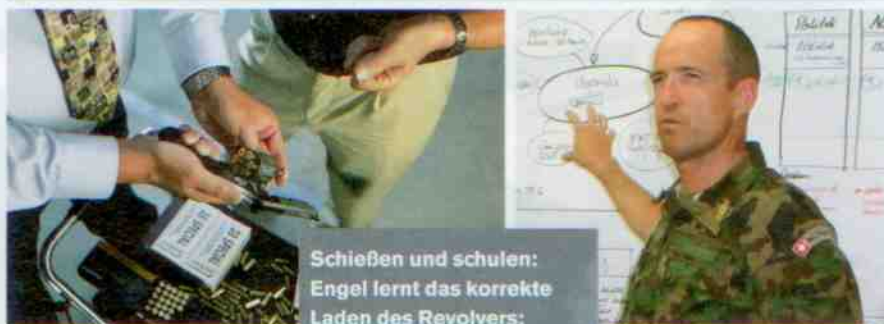
Kurse pro Jahr (nächster Termin: 28.11. bis 1.12.2006). www.hka.ch.

Neu: Krisenmanagement-Kurse für Geschäftsleitungen (auf Anfrage).

„Militärischer Führungskurs für zivile Führungskräfte“ (mit Oberst Roberto Bracchi):

28.2. bis 3.3.2007, 21.3. bis 24.3.2007, Ausbildungszentrum der Schweizer Armee,

Luzern. www.ecm.ch



Schießen und schulen:
Engel lernt das korrekte
Laden des Revolvers;
Bracchi-Mitarbeiter
Oberstleutnant Urs Link

Roberto Bracchi sagt:

„Es geht um das Systematisieren von Problemlösungen, um Handeln unter dem Druck unvorhersehbarer Ereignisse. Kurz: um das Handwerkszeug eines Managers.“

Noch immer – oder schon wieder – funktioniert die Gleichung „Wirtschaft = Krieg“. Ob Soldaten ein Land besetzen oder eine Firma einen Markt „erobert“ oder eine „feindliche Übernahme“ plant – die Grundkonstellation ist stets die gleiche: mein Wille gegen deinen.

Der amerikanische Firmenjäger Guy Wyser-Pratte orientiert sich bei seinen Übernahmen an der Gefechtstaktik der US-Marines. Eine Studie der Personalberatung Korn/Ferry International will herausgefunden haben, dass militärisch geschulte CEOs besser wirtschaften als ihre zivilen Kollegen (siehe Grafik Seite 204). FedEx-Chef Fredrick W. Smith behauptete: „Was ich bei FedEx erreicht habe, hätte ich nie geschafft, wenn ich nicht bei den Marines gewesen wäre.“

Die Faszination von Tarnfarben und Uniformen wächst in dem Maße, wie die globalisierte Ökonomie von ihren Managern immer schnellere Entscheidungen in immer komplexeren Situationen

fordert. Das weckt ein Bedürfnis nach Einfachheit und Sicherheit, nach glasklaren Regeln.

„IN DER WIRTSCHAFT und im Krieg geht es vor allem darum, das Chaos zu meistern“, sagt Oberst Bracchi. „Dem Militär mit seinen Ritualen und Symbolen, der klaren Freund-Feind-Struktur und in Jahrhunderten erprobten Entscheidungsprozessen traut man zu, Ordnung in der Unübersichtlichkeit zu schaffen.“

Auf drei Feldern holen sich Manager eifrig Nachhilfe von den Uniformierten: Führung, Umgang mit Stress sowie Strategie und Entscheidungsfindung.

Oberst Bracchi leitete viele Jahre die Offiziersausbildung an der Zentralschule der Schweizer Armee in Luzern; als Pensionär begann er, Seminare für Führungskräfte anzubieten. Seine Kurse baut Bracchi um echte Szenarien wie die Entführung der Air-France-Maschine herum auf. Entlang einem fünfstufigen Raster der Schweizer Armee müssen die Teilnehmer die Krisen meistern: Problemerkennung, Lagebeurteilung, Entschlussfassung, Planentwicklung, Befehlsgebung.

„Unser System ist leicht verständlich, es hat eine innere Logik, die sich auf jedes Problem anwenden lässt“, sagt Oberst Beat Müller, Bracchis Nachfolger an der Zentralschule. Dort werden die „Leadership“-Kurse seit 13 Jahren angeboten – initiiert von Unternehmern mit hohem Rang in der Schweizer Milizarmee, die ihre Kader mit Militärmethoden schulen lassen wollten – so wie der Schweizer Europtec-Chef Andreas Lauterburg, der für seine Mannschaft den Kurs bei Bracchi buchte.

Im Planspiel übernehmen die Manager verschiedene Rollen, etwa als Leiter des Krisenstabs. Wagner hat sich für den Job eines einfachen Stabsmitarbeiters entschieden: „Ich möchte beobachten, wie meine Mitarbeiter mit dem Druck in der ungewohnten Umgebung umgehen“, sagt er und schaut auf die „Führungswand“ am Kopfende des Bunkerraums, wo die Lage mit kleinen Symbolen grafisch dargestellt wird.

„Entscheidend in jeder Krise ist es, die Gesamtsituation in Teilprobleme aufzuspalten und diese nach Prioritäten zu lösen“, sagt Bracchi: Gibt es Tote oder Verletzte? Wie und wann sollen die Angehörigen informiert werden? Wer sind die Kidnapper, und was wollen sie?

Parallel zur langfristigen Planung muss der frisch zusammengewürfelte Krisenstab über Sofortmaßnahmen wie etwa medizinische Versorgung entscheiden, „damit jederzeit die Handlungsfreiheit gewahrt bleibt“, wie Bracchi sagt: „Verliert ein Unternehmer kurzfristig seine Liquidität, dann nützt ihm auch die schönste Strategie nichts.“

Dieser Anspruch, inmitten der Ad-hoc-Maßnahmen das strategische Ziel im Blick zu halten, lässt die Teilnehmer kaum zur Ruhe kommen. „Mit der Arbeitsweise aus dem Firmenalltag kommt man da nicht weit“, sagt Wagner, „man muss aus dem Stand eine völlig fremdartige Situation meistern.“ Und weit und breit ist kein Unternehmensberater mit bunter Powerpoint-Lösung zur Hand.

Kommt eine Gruppe zu gut mit der Aufgabe zurecht, hat Bracchi ein paar Extras in petto. Dann „verspätet“ sich das Essen, oder der Strom fällt aus. Und Rauchen ist während der gesamten Übung ohnehin verboten.

Zudem verändern neue Informationen ständig die Lage. Der französische Botschafter verlangt den möglichst

FOTOS: DIRK NEULL, ROBERTO BRACCHI

schnellen Zugriff des Sonderkommandos. Die Entführer melden sich plötzlich und fordern die Freilassung inhaftierter Gesinnungsgenossen. Und irgendwann lässt Bracchi die Medien von der Leine. „Es geht nicht darum, die eine richtige Lösung zu finden“, sagt Bracchi, „wir trainieren das Denken in Varianten.“

Mögen auch die Lösungen variieren, das fünfstufige militärische Raster, an dem sich die Amateurkrisenstäbler entlanghangeln, ist immer gleich. „Wir lernen hier ein Muster, dass sich gut unter Druck anwenden lässt, weil es nicht mehr hinterfragt werden muss“, sagt Wagner, als die Entführung schließlich per Spezialkommando beendet ist. Bei Europtec trainieren die Manager bereits seit Jahren anhand dieses Rasters, komplexe Probleme zu lösen und Mitarbeiter zu führen.

„Führungskräfte mit Militärerfahrung sind es gewohnt, früh Verantwortung zu übernehmen, weil dies der wichtigste Teil der Offiziersausbildung ist“, sagt Oberst Siegfried Morbe vom Zentrum Innere Führung (ZIF) der Bundeswehr

Marines im Management

CEOs mit militärischer Erfahrung liefern bessere Ergebnisse ...

... und bleiben länger im Job



Quelle: Military Experience & CEOs: Is there a link?, Korn/Ferry International, 2006

in Koblenz. „Aber in der Wirtschaft sollen Manager Führung quasi nebenbei lernen. Spitzenpositionen in den Unternehmen sind die teuersten Ausbildungsplätze der Welt.“

Das ZIF veranstaltet seit fünf Jahren Führungskurse für Firmen und Semi-

nare für Studenten der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar. Mit Kommandoschnarren und Kasernenhofdrill habe das nichts zu tun, sagt Morbe: „Befehl und Gehorsam‘ ist nur Ultima Ratio. Vielmehr müssen Mitarbeiter oder Soldaten hinter gemeinsamen Zielen stehen, damit sie unter Druck wissen, was zu tun ist.“

Unter Stress das Richtige tun, das versucht auch Andreas Engel gerade, aber es ist verdammt schwer. Besonders wenn die Hände schwitzen und zittern, weil sie einen Revolver Ruger Security-Six, Kaliber .357 Magnum halten, der ein gutes Kilo wiegt. Jeder Schuss ver-

setzt Engel einen Schlag, als hätte er sich versehentlich selbst getroffen.

Wenn Engel nicht gerade auf kleine gelbe Scheiben schießt, arbeitet er als Leiter des IT-Bereichs von Dematic, einem weltweiten Anbieter von Logistiklösungen mit Sitz in Offenbach. Manchmal, wenn Kunden nicht aufhörten zu meckern oder eine Konferenz schief lief, wünschte sich Engel einen kühleren Kopf und weniger Adrenalin im Blut.

Deshalb hat er über den Verein Deutscher Ingenieure (VDI) ein Seminar gebucht: „Stressresistenz, Strategie und Taktik für Führungskräfte“. Doch gleich nach der kurzen Vorstellungsrunde drückte ihm jemand den 38er in die Hand, er möge mal „ganz locker die Trommel leerschießen“. Dann kamen der Knall, der Blitz, der Rückstoß, und jetzt ist Engel so gestresst wie selten zuvor.

„Wir vermitteln Atem- und Entspannungstechniken, die von Spezialkräften der Polizei angewandt werden“, sagt Ingenieur und Seminarleiter Bernd Gimpel. „Bei den Schießübungen lässt sich der Erfolg der Techniken überprüfen:

Wer dabei ruhig bleibt, der geht auch entspannt in wichtige Meetings.“ Der begeisterte Kampfsportfan Gimpel hat seine Übungen aus Karate, Taekwondo und Systema übernommen, einer Kampfkunst, mit der schon Stalins Palastwache und der KGB gedrillt wurden.

Trainiert wird tiefe Bauchatmung oder die „Welle“, bei der der Atem bewusst durch den ganzen Körper gelenkt wird. Einführungen in strategisches Denken und Rollenspiele folgen, bei denen Stresssituationen wie Entlassungsgespräche nachgestellt werden. „Mir war wichtig, dass ich die Übungen im Hotelzimmer oder auf dem Weg zur Arbeit machen kann“, sagt Engel, „ich wollte keine Esoterik, sondern etwas, das ich sofort anwenden kann.“

FÜR DIE GEWÜNSCHT HANDFESTE Atmosphäre sorgen Grenzschilder und Bodyguards, die ebenfalls im Düsseldorfer Magnum-Schießsportzentrum trainieren und in den Pausen Skat kloppen, kantige Gesichter, breite Beine, Dienstwaffe auf dem abgewetzten Metalltisch.

Draußen im bunkerähnlichen Schießstand steht Besitzer Gerhard Schiefke, mehrfacher deutscher und europäischer Meister im Pistolenschießen und in den 70ern einer der ersten SEK-Kämpfer. Braune Augen, Vollbart, sehr gelassen. Er hat im Laufe seines Lebens rund zwei Millionen Schuss abgefeuert und Schauspieler wie Heinz Hoenig oder Hannes Jaenicke für Actionszenen trainiert.

„Ein guter Schütze beherrscht die unterbewusste Angst vor dem Schuss“, sagt er zu Engel, „konzentriere dich nur auf das Ziel und die Bewegung des Fingers am Abzug.“ Engel gehorcht – und trifft. Jetzt erhöht Schiefke den Druck: redet laut, als Engel Kimme, Korn und gelbe Scheibe in eine Linie zu zwingen versucht, oder zückt eine Stoppuhr: „Jetzt bitte mal sechs Schuss in 20 Sekunden.“

Langsam atmet Engel ein, hält kurz die Luft an, spannt die Muskeln, vergisst Schiefke und den kühlen Betonboden, überhört das Summen der Neonlichter. Dann drückt er ab, die gelbe Scheibe klappt um. Engel strahlt. Klaus Werle