Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 185 (2019)

Heft: 10

Artikel: Führung in Extremsituationen

Autor: Holenweger, Michael

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-862748

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 04.12.2025

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

Führung in Extremsituationen

Die Wirksamkeit von Führung hängt nicht nur von den Führern und Geführten, sondern auch vom Kontext ab. Im Vergleich zu Führung in Krisen oder in konventionellen Umgebungen, ist Führung in extremen Einsatzbereichen entscheidend. Dabei sind gewisse Eigenschaften und Kompetenzen zentral für Personen, welche mit Extremsituationen konfrontiert sind, um effektiv handeln zu können.

Michael Holenweger

Forscher haben in den letzten Jahrzehnten zahlreiche Studien durchgeführt, welche die situativen Anforderungen in herkömmlichen Situationen an die Führung untersucht haben, aber nicht in extremen Umgebungen. Die bisherigen Studien zeigen Merkmale und Tätigkeiten auf, welche für die Führung wichtig sind, berücksichtigen die Auswirkungen des Führungskontextes auf die Unterstellten, untersuchen verschiedene gruppendynamischen Prozesse und Dynamiken, mit welchen die Führung konfrontiert ist oder analysieren die unterschiedlichen Führungsstile und die daraus resultierenden Konsequenzen für die Führung und die Unterstellten. Im Falle von extremen Situationen stellt sich im Wesentlichen die Frage, wie wir solche Gefahren mit entsprechenden Führungseigenschaften und -verhalten bewältigen können. Erfordert beispielsweise eine extreme Umgebung eine andere Art von Führung? Sind in extremen Situationen andere Führungsmerkmale und -eigenschaften gefragt, als z.B. in einer Krise? Werden in extremen Situationen bestimmte Verhaltensweisen von Führungskräften gegenüber Teammitgliedern bevorzugt?

Forschung in Kriegs- und Kampfhandlungen oder in anderen extremen Kontexten ist trotz diversen Schwierigkeiten unerlässlich, wenn man verstehen will, wie Führung in solchen Situationen abläuft und welche Bedeutung die Führung dabei einnimmt. Die gewonnenen Erkenntnisse können auch für zivile und staatliche Organisationen, welche sich in einer gefährlichen und unvorhersehbaren Umgebung behaupten müssen, von Bedeutung sein. Die Anforderungen, welche an Führungskräfte und Unterstellte in extremen und Situationen gestellt werden, wurden bis anhin nur sehr wenig untersucht. Dieser relative Mangel an Aufmerksamkeit ist nicht weiter verwunderlich, da aufgrund der sozialen Komplexität die Führungsforschung bereits unter günstigen Bedingungen schwierig und bei realen gefährlichen Situationen beinahe unmöglich ist. Dieser Umstand ist jedoch kritisch zu beurteilen, da nicht-effektive Führung in einer lebensbedrohlichen Umgebung zum Tod oder schweren Verletzungen führen kann.

Extremsituation: brennendes Gebäude.

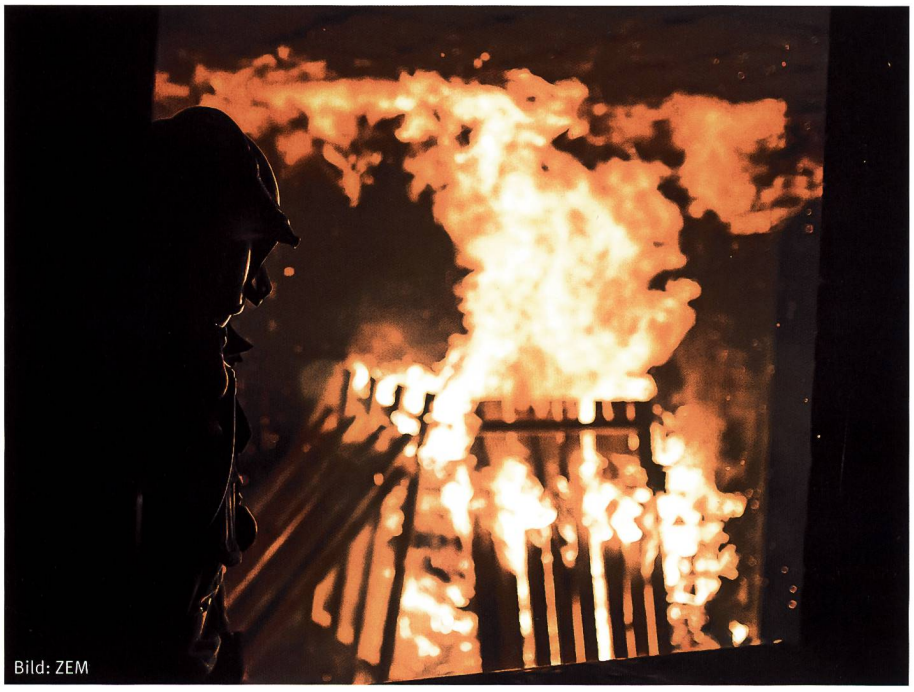

Bild: ZEM

Was ist eine Extremsituation?

Unter einer extremen Situation versteht man eine Umgebung, in der extreme, dynamische und unvorhersehbare Ereignisse auftreten können, für welche die organisatorischen und persönlichen Fähigkeiten zur Bewältigung dieser Situation sowohl psychisch als auch physisch nicht ausreichen und es als Konsequenz zu schweren körperlichen (bis hin zum Tod) oder psychischen Verletzungen der Mitglieder eines Teams führen kann. Solche Situationen sind in Kriegen, in friedenserhaltenden und humanitären Hilfsoperationen, bei der Strafverfolgung, bei Such- und Rettungsaktionen, bei der Brandbekämpfung und manchmal sogar bei Trainingseinsätzen mit hoher Intensität anzutreffen, wo man versucht, physische und psychische Limiten auszudehnen. Dies kann aber auch bei einem Verkehrsunfall oder wenn man unerwartet in Gefahr gerät, wie z.B. bei einem Hotelbrand, geschehen. Ein extremer Kontext beinhaltet somit verschiedenen Umwelt-, physiologische, kognitive und emotionale Stressfaktoren. In der Armee kann dieser Zustand nicht nur durch Kampfhandlungen, sondern auch durch gewalttätige und nervtötende Bilder und Geräusche, Verluste, Verwirrung, Informationsmangel, Gefühl der Isolation, Angst, Stress und geistige Ermüdung aufgrund ständiger Einsätze erreicht werden. Dazu kommen die posttraumatischen Auswirkungen auf die Soldaten, die Kombattante getötet haben und welche die geistige und körperliche Gesundheit für die Führung in Extremsitua-

Extremsituation: Krieg (hier Folgen eines Napalmeinsatzes im Vietnamkrieg). Bild: welt.de

tionen erheblich und anhaltend belasten und erschweren können.

Positive Merkmale, um in Extremsituationen erfolgreich zu sein

Über welche Eigenschaften man verfügen sollte und welcher Führungsstil am erfolgversprechendsten ist, darüber wurden in den letzten Jahrzehnten diverse Studien, unter anderem nach Kampfeinsätzen im Militär, Expeditionen, Katastropheneinsätzen und in Sportarten wie z.B. dem Bergsteigen, durchgeführt. Dabei sind die in der Tabelle aufgeführten Eigenschaften zentral, um in Extremsituationen einerseits bestehen zu können und andererseits effektiv zu führen.

Zusätzlich zu diesen persönlichen und führungsspezifischen Eigenschaften sollten Personen in Extremsituationen über folgende Kompetenzen oder grundlegenden Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, um erfolgreich zu sein. Es sind dies Mut, Risikobereitschaft, Lernorientierung, Empathie, Vorbildlichkeit, Erfahrung, Ausdauer, fachliche Kompetenzen, Eigenständigkeit, Humor, Vertrauen und Kameradschaft. Im folgenden Abschnitt werden die fünf wichtigsten Kompetenzen für die Führung in Extremsituationen kurz vorgestellt, die sich aufgrund bisheriger Datenanalysen identifiziert und durch die eigene Untersuchung und die vorhandene Literatur bestätigt haben.

Mut

Mut zeigt sich in der persönlichen Bereitschaft, auch dann zu handeln, wenn Schmerzen, Verletzungen oder sogar der Tod möglich sind. Mut erhöht die Glaubwürdigkeit der Führungsperson gegenüber den Geführten und kann diese inspirieren, ebenfalls mutig zu handeln.

Risikobereitschaft

Dies ist eine positive Einstellung gegenüber ungewöhnlichen, unerwarteten, aufregenden oder möglicherweise gefährlichen Situationen, welche mit der Bereitschaft verknüpft sind, Risiken einzugehen.

Lernorientierung

Damit ist die Fähigkeit von Führungskräften gemeint, sich mit einer proaktiven und positiven Lerneinstellung auf neue – extreme – Situationen einstellen zu können und ihr Verhalten entsprechend anzupassen. Innerhalb des Militärs ist diese Anpassungs- und Innovationsfähigkeit eng mit der Effektivität im Kampf und der Überlebensfähigkeit der Einheit verbunden. Adaptive Führungskräfte zeichnen sich durch bessere Bewältigungsstrategien aus, vor allem wenn sie unter Stress stehen. Daher wird diese Fähigkeit für die Führung in Extremsituationen, schnell zu lernen und sich anzupassen, als überlebenswichtig angesehen.

Empathie

Fürsorge zeigt sich, indem die Führungsperson die Sorgen der Geführten wahrnimmt, sich in ihre Position hineinversetzen kann und sich um ihre Anliegen kümmert und dadurch wiederum an Glaubwürdigkeit gewinnen kann und als Vorbild wahrgenommen wird. Durch die Empathie wird das allgemeine Wohlbefinden und damit die Überlebensfähigkeit der Soldaten erhöht.

Vorbildlichkeit

Führungspersonen, die mit gutem Beispiel vorangegangen sind, sei dies, indem sie die gleichen (oder grösseren) Risiken eingehen wie ihre Unterstellten, indem sie Mut oder indem sie beispielhaft professionelles und ethisch/moralisches Verhal-

Eigenschaften für erfolgreiche Führungskräfte und Unterstellte in Extremsituationen

Persönliche Eigenschaften	Aufgabenmanagement und Führungsstil	Gruppenorientierte Eigenschaften
• Stark auftragsorientiert und fleissig; • Dynamisch; • Eigenständigkeit; • Selbstbewusstsein; • Gestaltungswillen; • Emotionale Stabilität; • Flexibilität; • Unparteilichkeit.	• An die Situation adaptierbarer, überwiegend demokratischer Führungsstil; • In der Lage, Nähe und sich verändernde Führungsposition zu akzeptieren, ohne Autorität oder den Respekt der Gruppe zu verlieren; • In der Lage, Verantwortung zu delegieren und Unterstellten zu vertrauen; • Fähigkeit, alle Teammitglieder in die Diskussion und gegebenenfalls in die Entscheidungsfindung zu integrieren; • Definition und Stärkung der erwarteten Normen.	• Bemüht, ein gutes Gruppenklima zu erreichen; • Sorge um das Wohlbefinden der Unterstellten; • Sensorium für gruppendynamische, konfliktgeladene Prozesse; • Häufiger Kontakt mit Unterstellten; • Vorbildcharakter.

ten gezeigt haben, sind in der Lage, in Extremsituationen effektiver zu führen. Offiziere, die z.B. in Kampfhandlungen vorangehen, sind in der Lage, ihre Soldaten zu motivieren und zu inspirieren, auch wenn diese ängstlich oder unerfahren sind (oder eventuell beides). Diese Vorbildlichkeit kann einerseits während des Trainings erarbeitet werden, wenn alle Teammitglieder den gleich harten und strengen Bedingungen ausgesetzt sind. Andererseits kann der Vorbildcharakter auch durch persönliche Werte gestärkt werden, wie z.B. gemeinsame Aktivitäten im Sport, den Kirchenbesuch oder wie Gefangene in Übereinstimmung mit dem Kriegsvölkerrecht behandelt werden.

Die beschriebenen Kompetenzen können durch Ausbildung, Vertrauen in die Fähigkeiten der Teammitglieder und aktiv gelebter Kameradschaft gefestigt werden.

Umsetzung durch Ausbildung, Vertrauen und Kameradschaft

Durch das Training im Umgang mit gefährlichen oder extremen Situationen nehmen die Erfahrung, das Fachwissen und die Selbstkontrolle zu, was wiederum eine schnelle und effektive Entscheidungsfindung inmitten der Gefahr fördert. Das Training hilft, die mentalen und physischen Anforderungen, die an die Soldaten während des Kampfes gestellt werden, besser zu bewältigen. Vertrauen beruht auf vielen verschiedenen Faktoren, z.B. der Fähigkeit, wie man mit Stress umgeht, die technischen und taktischen Fähigkeiten, Empathie und dem Willen, sich um die Bedürfnisse der Gruppe zu kümmern, Probleme zu lösen und alle Teammitglieder in die Entscheidungsfindung zu integrieren. In Situationen mit Todesgefahr, in welchen Teammitglieder ihr Leben für die Entscheidungen ihres Vorgesetzten riskieren, ist das Vertrauen in die Führungsperson von zentraler Bedeutung. Führungskräfte, welche mit Extremsituationen konfrontiert sind, entwickeln Vertrauen, indem sie in den Trainings sowohl ihre fachlichen und menschlichen Kompetenzen als auch ihren Mut unter Beweis stellen. In einer extremen Umgebung ist die Entwicklung von Vertrauen weitgehend abhängig von den oben aufgeführten und nachgewiesenen Kompetenzen. Das Vertrauen ist wiederum von zentraler Bedeutung, wenn es darum geht, eine persönliche Beziehung/Kameradschaft zwischen den Vorgesetzten und den Unterstellten herzustellen. Die Kameradschaft impliziert sowohl Vertrauen als auch Loyalität innerhalb der Gruppe und diesem Konstrukt liegen tiefe psychologische Werte zugrunde, welche das militärische Ethos von Brüderlichkeit stärken, indem man z.B. keine Verletzten zurücklässt. Die Fähigkeit, enge persönliche Beziehungen unter den Soldaten aufzubauen, spielt eine wichtige Rolle für das Überleben. Vertrauen und Kameradschaft haben darüber hinaus eine zusätzliche Funktion, indem sie über die engen persönlichen Bindungen als Schutz vor dem intensiven psychischen Stress in extremen Kontexten dienen. ■

Hauptmann a D
Michael Holenweger
Dr., Projektleiter
Forschungsprojekt
MILAK
8712 Stäfa

+ASMZ
Sicherheit Schweiz

Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Verlag Equi-Media AG
Brunnenstrasse 7
Postfach 732
8604 Volketswil
Telefon 044 908 45 65, Fax 044 908 45 40
abo@asmz.ch, www.asmz.ch

Abo-Bestellcoupon ASMZ
Zum Monatsanfang in Ihrem Briefkasten

☐ Jahresabo Fr. 78.– / Ausland Fr. 98.–
Preise inkl. MwSt.

Name:
Vorname:
Strasse:
PLZ/Ort:
Datum/Unterschrift: