

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 181 (2015)

**Heft:** 11

  

**Artikel:** Leadership in Extremsituationen

**Autor:** Troxler, Walter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-583263>

### **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:** 30.03.2025

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

# Leadership in Extremsituationen

Dieses Thema erscheint auf den ersten Blick abgegriffen. Die Herbsttagung der Militärademie (MILAK) an der ETH Zürich vom 12. September 2015 zeigte jedoch, dass dem Satz von J.F. Kennedy «Leadership and learning are indispensable to each other» je länger je mehr Bedeutung zukommt.

Walter Troxler, Redaktor ASMZ

Unsere Zeit ist geprägt von Krisen in fast allen Bereichen. Die Führung ist stärker gefordert, sich in Krisen- und Extremsituationen zu bewähren. Die Armee als strategische Reserve muss darauf vorbereitet sein. Umso wichtiger wird das Ausbilden der militärischen Führer, wie Brigadier Moccand, Direktor der MILAK an der ETHZ, in seiner Begrüssung betonte. Durch den interdisziplinären Ansatz und eine vergleichende Perspektive der Bereiche Politik, Wirtschaft, Medizin, Militär und Wissenschaft sollen neue Erkenntnisse gewonnen und diskutiert werden.

## Kennedy und das Patrouillenboot PT 109

Der Tagungsleiter Dr. Franz Kernic verweist einleitend auf die Aspekte einer Extremsituation: Sie kann jederzeit jeden treffen, die Situation ist unbekannt und nicht alltäglich, folglich kann selten Erfahrung abgerufen werden; externe Faktoren erschweren die Führung; Zeit und Raum erscheinen verdichtet und unter Lebensgefahr muss entschieden werden. So wurde PT 109 nachts gerammt und zerbrach, es gab Tote und Verwundete und es ging nur ums Überleben. Intuitiv, gestützt vom Team, begann Kennedy weitere Schritte zu machen. Im Rückblick taucht oft die Frage des Verhinderns auf, was auf Fehler und Schuld verweist. Hat Kennedy als Führer des Bootes versagt? Wie gelang es ihm trotzdem, alle noch Lebenden zu retten?

Um in Extremsituationen führen zu können, braucht es Persönlichkeit, natürliche Autorität, Erfahrung und ein gewisses Allgemeinwissen.

## Komplex oder kompliziert?

Benedikt Weibel hatte 1994 als neuer Chef der SBB drei ausserordentliche Situationen zu meistern:

- 8. März, Affoltern: fünf Benzin-Tankwagen brennen; drei Schwerverletzte, 120 Anwohner evakuiert;
- 21. März, Däniken: ein Kranwagen streift einen Schnellzug, 9 Tote und 23 Verletzte;
- 29. Juni, Lausanne: 400 Liter Epichlorhydrin fließen aus; rund tausend Personen evakuiert.

Nach Weibel braucht es in solchen Lagen Autorität und Sachverstand, Gelassenheit und Optimismus. Betroffene wie Helfer brauchen Unterstützung, um Kraft zum Durchhalten zu schöpfen. Standards und Checklisten helfen, die anfängliche Chaosphase zu meistern und Ressourcen gezielt einzusetzen. Schliesslich muss versucht werden, die Komplexität zu reduzieren, denn anders als komplizierte Sachverhalte, die sich in Teilprobleme zerlegen lassen, geht das bei komplexen Fragen nicht. Aber sie haben einen Kern, einen entscheidenden Punkt. Weibel beruft sich da auf den Gelehrten Wilhelm von Ockham, der schrieb, man solle das Wesentliche suchen und alles andere mit dem Ra-

siermesser wegschneiden. Dank Erfahrung, auch aus Übungen, können im Ernstfall gespeicherte Muster abgerufen werden.

## Kommunikation und Social Media

Daniel Weder erlebte Krisenlagen, beim Absturz der MD 11 bei Halifax, dem Grounding der Swissair und als CEO der Flugsicherung Skyguide, beim Crash im Luftraum über Überlingen. Er legte das Schwergewicht seiner Ausführungen auf die Kommunikation, die sowohl nach innen wie nach aussen, aber auch zwischen Ereignisort und Zentrale läuft.

Obwohl der Bereich Kommunikation gut vorzubereiten ist, passieren öfter Fehler: Es fehlt der Lead bei der Kommunikation, oder es werden Vermutungen anstelle der anfänglich spärlichen Fakten präsentiert. Die Lage muss ruhig, aber durchaus mit Betroffenheit vorgetragen werden. Wenn Menschenleben betroffen

Der Direktor der MILAK und der Tagungsleiter Dr. Kernic (1. Reihe, 2. von links) mit allen Referenten.





sind, braucht es Betreuung der Angehörigen, teilweise auch der eigenen Leute, die trotz des traumatischen Ereignisses weiterarbeiten müssen.

Für gute Vorbereitung gilt der «worst case» als Orientierung. Die Infrastruktur ist so bereitzustellen, dass sie möglichst im Alltag nutzbar ist, denn die ersten Stunden sind entscheidend. Leider werden heute durch Social Media Ereignisse rasend schnell verbreitet und daher muss die Kommunikation des Unternehmens umso kompetenter auftreten.

### Grosser Patientenansturm oder Ebolafall

Als Chef Medizin bei «Führung in ausserordentlichen Lagen» hat Dr. med. Edouard Battagay breite Erfahrungen. Es gäbe viele Möglichkeiten, Krisenfälle zu üben, was ebenso wertvoll sei wie ein Ernstfall. Bei grossem Patientenansturm hat die Triage eine wichtige Funktion: vor dem Spital wird bestimmt, wo liegend transportierte und wo noch gehfähige Patienten aufgenommen werden. Die Registrierung der Patienten ermöglicht es, später Auskunft zu geben. Um hohe Kapazitäten aufrecht zu halten, gilt für die Patientenwege überall das Einbahnsystem. Daher sind die Zusammenarbeit und die Information zwischen Spital und Rettungsdiensten enorm wichtig. Sie schaffen Transparenz und helfen Gerüchte und somit Unsicherheit zu verhindern.

Unsicherheit führt schnell zu Angst, die im Zusammenhang mit Ebola, Seuchen oder Vergiftungen eine entscheidende Rolle spielen. Auch Mitarbeitende im Spital seien nicht gefeit, vor solchen Szenarien Angst zu haben.

### In Geiselhaft

Oberst Axel Schneider war Teamleader eines OSZE-Teams, das während acht Tagen von prorussischen Rebellen in der Ukraine festgehalten worden war. Als Chef konnte er dank natürlicher Autorität und Erfahrung die Führung behalten. Er erkannte rasch zwei Schlüsselpersonen: der Dolmetscher und der dänische Offizier, der Wissen zum Verhalten in Geiselhaft hatte. Nach Schneider halfen folgende Faktoren die Situation zu überstehen: Weil alle Offiziere waren, kann Haltung vorausgesetzt werden; körperliche Fitness hilft, die psychische Belastung zu ertragen; Gespräche – auch über Banales – wirken ebenso stützend wie ein struktu-



Interessierte Zuhörer. Bilder: VBS-DDPS

rierter Tagesablauf. Nach der Befreiung waren einige mit «Posttraumatischen Belastungsstörungen (PTBS)» konfrontiert und wurden entsprechend betreut. Sehr vorteilhaft war die Abschirmung der Angehörigen während und nach dem Ereignis, denn der Druck der rücksichtslosen Medien auf Angehörige sei sehr belastend.

### Operationssaal oder Zelt

Bei ausserordentlichen Situationen wie Krieg oder Naturkatastrophen geht es nur noch ums Überleben. Wenn Wasser, Essen, Energie und Sicherheit fehlen, kann nur noch das Einfachste funktionieren. Dr. Enrique Steiger – der alljährlich den Spagat zwischen Schönheitschirurgie und Kriegsmedizin macht – erzählte von seinen Erfahrungen. Da könnte einem das Blut in den Adern stocken: Einerseits grösstes Leid, viele Tote; bewaffnete Banden – auch Kindersoldaten – erschossen gar Patienten in Spitälern; andererseits trifft in solchen Fällen schnell ein gigantischer, autonomer Medientross ein. Dieses Umfeld verlangt natürliche Autorität, Menschenkenntnis und ein blind funktionierendes Team. Besonders gefährlich wird es, wenn ein Team erpressbar wird, daher braucht es ein gut ausgebildetes Urteilsvermögen. Weil in den letzten Jahren die Übergriffe auf humanitäres Personal massiv zugenommen haben, sucht Steiger nach Möglichkeiten, eine gewisse Sicherheit bieten zu können, denn oft seien seine Teams die allerletzte Hoffnung.

### Grau ist alle Theorie ...

Prof. Dr. Josef Soeters, der auch an der Niederländischen Verteidigungsakademie unterrichtet, hat die vorgestellten Erfah-

rungen zusammenfassend in ein theoretisches Konzept gestellt. Denn die Theorie – überhaupt nicht grau – bildet einen wichtigen Baustein der Vorbereitung. Um aus Krisen lernen zu können, seien drei Bereiche zu betrachten: Wie wäre die Situation zu verhindern gewesen, wie wurde geführt und wie wurde sie verarbeitet.

Ausser der Teamführung ist durch Führung eine Koordination zwischen den Teams und über die Teams hinweg mit Behörden zu erreichen. Krisen können akut auftreten, aber auch schleichend: «Drift into failure». Da heisst es, vorliegende Probleme konsequent verfolgen. Risk Management nicht nur niederschreiben, sondern umsetzen.

In einer Krise soll man die Situation in den Kontext stellen, aufmerksam interagieren (nicht nur reagieren) und wo nötig anpassen oder auch improvisieren.

### Fazit

Das Podium kam leider zu kurz, aber die Beiträge gaben viele Hinweise, worauf es ankommt, um Krisen möglichst zu vermeiden, sie zu meistern und daraus zu lernen. Auch die Einfachheit wurde wiederholt betont und da kann man mit Antoine de Saint-Exupéry sagen: «Perfektion ist nicht dann erreicht, wenn es nichts mehr hinzuzufügen gilt, sondern wenn man nichts mehr weglassen kann.» ■

#### Vorankündigung:

Herbsttagung 10. September 2016: Der moderne Wirtschaftskrieg. Herausforderungen und Strategien.