

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 170 (2004)
Heft: 2

Buchbesprechung

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: 15.03.2025

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

Buchempfehlungen von Experten

Heute mit Hubert Annen

«Leading at the Edge» – Was militärische Kader von einem Antarktisforscher lernen können

Der eine oder andere Leser mag den Titel mit Stirnrunzeln zur Kenntnis nehmen: «Nicht schon wieder Englisch – und nicht schon wieder Leadership!» Durchaus mit Recht fragt er sich, ob es denn nicht genügend deutschsprachige Werke zum Thema Menschenführung gebe, womit sich nämlich auch gleich noch der arg strapazierte Begriff «Leadership» elegant umgehen liesse. Aus militärischer Sicht kann ausserdem bemängelt werden, dass man sich doch an dieser Stelle an militärischen Führern zu orientieren habe. Trotzdem gibt es ausreichend triftige Gründe, «Leading at the Edge» zu empfehlen.

Ausgangspunkt des Buchs sind zwei 1913 bzw. 1914 gestartete Expeditionen. Der kanadische Anthropologe Vilhjalmur Stefansson wollte zusammen mit seinem Team die Arktis erforschen, während der Brite Sir Ernest Shackleton mit seiner

Mannschaft den Versuch unternahm, als Erster die Antarktis auf dem Festland zu durchqueren. Beide Schiffe – Stefanssons «Karluk» und Shackletons «Endurance» – steckten jedoch schon bald im Packeis fest. Von da an gab es keine Gemeinsamkeiten mehr. Stefanssons Crew zerfiel in eine Ansammlung selbstbezogener Individuen, die sich aufs Lügen, Betrügen und Stehlen verlegten, was letztlich elf von ihnen das Leben kostete. Ganz anders verlief es bei Shackletons Mannschaft. Man arbeitete als Team zusammen und liess sich durch zahlreiche Rückschläge sowie die unvorstellbar rauen Bedingungen nicht vom Ziel – gemeinsames Überleben – abbringen, und in der Tat konnten nach über 600 Tagen in Eis und Kälte alle 28 Mitglieder als gerettet gemeldet werden.

Nun stellt sich natürlich die Frage, weshalb die beiden Unternehmungen ein derart unterschiedliches Ende nahmen. Angesichts der vergleichbaren Ausgangslage und einer ähnlichen Gruppenzusammensetzung dürfte das Führungsverhalten der

Das Buch zum Reglement QMA
Hubert Annen

Förderwirksame Beurteilung – Aktionsforschung in der Schweizer Armee

344 Seiten, illustriert, mit Fragebögen und Beurteilungsformularen, gebunden, Fr. 58.–. Frauenfeld: Huber 2000
ISBN 3-7193-1206-2,
E-Mail: buchversand@huber.ch

Das neue Reglement QMA basiert auf einer zwischen 1997 und 2000 durchgeführten Forschungsarbeit, die in diesem Buch dokumentiert wird. Es liefert wertvolles Hintergrundwissen in Form einer Übersicht über Theorie und Praxis des Beurteilens und dementsprechend ausführliche Informationen zu folgenden Aspekten:

- Beurteilung als Führungsmittel
- Gestaltung von Beurteilungsunterlagen
- Rolle der Wahrnehmung im Beurteilungsprozess
- Evaluation von Beurteilungsverfahren
- Chancen und Gefahren der 360°-Beurteilung
- Bedeutung des Feedbackgesprächs
- Beurteilung in der Schweizer Armee.

Louis Geiger

Militärische USA-Studienreise der Offiziersgesellschaft der Logistik (SOLOG)

Termin:	25. September bis 9. Oktober 2004 (noch provisorisch)
Zweck:	Kennenlernen der Logistik der US-Streitkräfte (Konzept, Organisation, Ausbildung, Mittel, Erfahrungen)
Programm: (Änderungen vorbehalten)	Washington D.C.: Pentagon; Fort Lee, Petersburg, VA: U.S. Army Logistics Command, Quartermaster Center & School; Naval Station Norfolk, VA: Logistische Fragen der Marine, Hafen- und Schiffsbesichtigung; Fort Eustis, New Port News, VA: U.S. Army Transportation Center; Camp Lejeune, Jacksonville, NC: US Marine Corps: Logistik bei den Marines; verlängertes Wochenende in Orlando, FL; J.F. Kennedy Space Center; Dover AFB, Dover, DE: Lufttransport; Besuch der Stadt New York. Vorgesehen sind Stadtbesichtigungen in Washington D.C. und New York. In Orlando besteht die Möglichkeit zum Besuch von Disney World, Epcot Center, Sea World usw. oder zum Verbringen eines ruhigen Wochenendes in schönster Umgebung.
Pauschalpreis pro Person:	zirka Fr. 3850.– bis zirka Fr. 4250.– (je nach Anzahl Teilnehmer und \$-Kurs-Entwicklung). Darin sind inbegriffen: Transatlantik- und inneramerikanische Flüge in Eco-Klasse, 13 Übernachtungen (Doppelzimmer) in guten Mittelklassehotels (z.T. mit Frühstück), sämtliche Transfers und Busfahrten, Stadtrundfahrten in Washington D.C. und New York.
Auskunft:	Weitere Informationen und das Programm sind erhältlich bei: Hptm Peter Bucher, Chemin du Crêt 3, 1023 Crissier; Telefon 021 634 50 08 E-Mail: bucher.crissier@bluewin.ch

Ich bin an dieser Studienreise interessiert und bitte um Zustellung der Unterlagen

Name: _____ Vorname: _____ Grad: _____
Strasse: _____ PLZ/Ort: _____
Tel. G.: _____ Tel. P.: _____

Expeditionsleiter wohl ein ausschlaggebender, wenn nicht sogar *der* entscheidende Faktor gewesen sein. Genau von dieser Annahme geht der Autor, Dennis N. T. Perkins, aus. Er analysiert das Verhalten Shackletons und seiner Gruppe anhand bestimmter Ereignisse, die sich im Nachhinein für den positiven Ausgang als richtungweisend erwiesen haben. Daraus leitet er zehn Prinzipien (leadership lessons) ab, die aus folgenden Gründen sehr überzeugend wirken:

– Shackleton selber sowie mehrere seiner Leute führten ein Tagebuch, zudem gehörte ein Fotograf zur Crew, der auch filmte und bisweilen zeichnete. Zu dieser Expedition liegt also sehr viel Dokumentationsmaterial vor. Perkins macht sich das zunutze und illustriert Shackletons Führungsverhalten mit zahlreichen Beispielen. Er unterlässt es auch nicht, die ungemein harten Bedingungen in der Antarktis, die mangelhafte Ausrüstung der Mannschaft und andere Friktionen wie aufmüpfige Teammitglieder oder die einseitige Ernährung bildhaft darzustellen, um die aussergewöhnliche Leistung Shackletons sowie des ganzen Teams wiederholt deutlich zu machen.

– Der Autor blickt auf eigene Erfahrungen als militärischer Führer zurück. Unter anderem kommandierte er eine Kompanie im Vietnamkrieg. Im Kriegseinsatz erlebte er, dass blinder Gehorsam allein nicht den

Gelesen

in der NZZ vom 26. November 2003 unter dem Titel «*Ein Gemeindepräsident auf einsamen Wegen*» (Willy Haderer, Unterengstringen): «Gemeindepräsident und Kompaniekommandant sind die zwei schönsten Ämter, die es in der Schweiz gibt. Da kann man etwas bewegen.» G.

Erfolg garantierte und dass man eine Gruppe Menschen mit Befehlen allein nicht dazu bringen konnte, sich in eine lebensbedrohliche Situation zu begeben. Er sah militärische Führer, die erschöpfte und entmutigte Soldaten unter mörderischen Bedingungen wieder motivieren konnten und in ihnen neue Reserven an Durchhaltetätigkeit und Kameradschaft mobilisierten. Damals begann sich Dennis N.T. Perkins dafür zu interessieren, was «exceptional leadership» bedeutet – nun liefert er mit «Leading at the Edge» einleuchtende Erklärungen dazu.

– Dennis N.T. Perkins ist ein gefragter Führungsberater, zu dessen Kunden viele renommierte Unternehmen gehören. Somit schöpft er aus einem reichen Fundus an Kenntnissen und Erfahrungen, um die aufgeführten Prinzipien mit Beispielen aus der heutigen Führungspraxis zu verknüpfen. – «Leading at the Edge» ist überdies beeinflusst durch Perkins' Tätigkeit als Professor an der Yale School of Management. In dieser Funktion will er seinen Studenten verdeutlichen, welche Qualitäten und Verhaltensweisen aussergewöhnliche Führungskräfte und Teams von durchschnittlichen unterscheiden, und sie dazu bringen, diese Qualitäten und Verhaltensweisen nach dem Studium in ihrer eigenen Führungspraxis zu zeigen – von diesem Bestreben ist auch das hier besprochene Buch durchdrungen.

Dem letztgenannten Punkt entsprechend zeichnet sich «Leading at the Edge» durch einen sinnvollen didaktischen Aufbau aus. Nach einleitenden Bemerkungen des Autors, wo er seinen persönlichen Hintergrund und seine Absichten darlegt, folgt die bildhafte Beschreibung von Shackletons Expedition. Daraufhin werden in einem ersten Teil die «Ten Strategies for

Leading at the Edge» erläutert. Jede Strategie bzw. jedes Prinzip wird zuerst von einer zentralen Handlung Shackletons abgeleitet und dann mit Beispielen aus der aktuellen Führungspraxis zusätzlich illustriert. Der Autor führt dazu jeweils ganz konkrete Konsequenzen an und fasst sie jeweils am Schluss des Unterkapitels zu einigen wenigen Fragen zusammen, die sich eine Führungskraft regelmässig stellen sollte. Der zweite Teil ist diversen Fallstudien gewidmet. Hier beschreibt der Autor bestimmte Herausforderungen, denen sich Organisationen heutzutage zu stellen haben und wie sie im realen Fall von den Führungskräften bewältigt wurden. In jedem der vier vorgestellten Fälle zeigt er die Verbindung zu den zuvor aufgeführten Führungsprinzipien auf. Im dritten Teil wird der Blick nach vorne gerichtet. Dennis N.T. Perkins hebt hier das Verhalten, die Einstellungen und Denkwesen hervor, die dem Individuum helfen, sein volles Potenzial als Führungskraft auszuschöpfen. Der vierte Teil enthält verschiedene Hilfsmittel, die den Leser unterstützen sollten, den persönlichen Lernprozess und die Entwicklung der Führungsfähigkeiten weiterzuführen. Dazu gehört ein Fragebogen (Critical Leadership Skills Survey), eine Vorlage für einen persönlichen Entwicklungsplan sowie Hinweise auf relevante Literatur.

Um das Buch verstehen zu können, braucht es keine herausragenden Englischkenntnisse. Dank dem logischen Aufbau und den bildhaften Beispielen ist es recht einfach zu lesen. Das Führen unter extremen Bedingungen gilt für das Überleben von Shackletons Crew in der Antarktis ebenso wie für den Ernstfalleinsatz einer militärischen Einheit. Auch wenn Perkins keinen militärischen Führer beschreibt, liegt die Verbindung zum Führen in der Armee auf der Hand. Zudem verweist der Autor wiederholt auf seine eigenen Erfahrungen in der U.S. Navy.

«Leading at the Edge» bietet eine hervorragende Grundlage für den Kaderunterricht. Dank dem ausreichend vorhandenen Text-, Bild- und Filmmaterial lassen sich Shackletons Handlungen bestens verständlich machen. Vor dem Hintergrund der Führungsprinzipien können konkrete Beispiele aus dem eigenen Führungsalltag reflektiert und als Ausgangspunkt zur Entwicklung von Verbesserungsmassnahmen genommen werden.

Selbstverständlich sei das Buch auch zur persönlichen Lektüre empfohlen, um über das eigene Führungshandeln nachzudenken und sich dabei an bewährten Prinzipien zu orientieren.

Perkins, Dennis N.T. (2000). *Leading at the Edge. Leadership Lessons from the Extraordinary Saga of Shackleton's Antarctic Expedition.* New York: Amacom. ■

Neuerscheinung: Geschichte der Kantons- polizei Zürich

Die Ereignisse des 20. Jahrhunderts machten die Kantonspolizei Zürich zu einem modernen Dienstleistungsbetrieb und zu einer kantonalen Sicherheitsanstalt. Der Autor Franz Gut, selbst seit 35 Jahren in der Kantonspolizei tätig, zeichnet eine spannende und wechselvolle Geschichte zwischen 1930 und 1990 auf. Bedeutende Kriminalfälle, Unruhen und Unglücksfälle werden in Text und Bild dargestellt. Der Verfasser stützt sich auf sorgfältige Quellenstudien. Aufgaben, Personen und ihr Wirken im Dienste der Polizei, Bezirkspolizei, Kriminalpolizei, Nachrichtendienst, Sicherheitspolizei, Verkehrspolizei und Flughafenpolizei sind die Hauptkapitel der lesenswerten Publikation.

Franz Gut

Mit der Pranke und dem Zürcher Schild

Gelebte Polizeigeschichte im 20. Jahrhundert. Staatsgewalt, Gefahren, Recht und Sicherheit im Spiegel einer bewegten Zeit. 620 Seiten, zahlreiche Abbildungen. Erschienen im NZZ Buchverlag www.nzz-buchverlag.ch. Fr. 68.-, ISBN 3-03823-053-7. dk

Rudolf Steiger, Karin Vey

Chancen und Grenzen des Dialogs

Denkanstösse für Beruf und Alltag
Frauenfeld: Huber 2003,
ISBN 3-7193-1330-1.

Der Direktor der Militärakademie und Dozent für Menschenführung an der ETH sowie eine Organisationsberaterin und ehemalige Leiterin eines Büros für Wissenschaftskommunikation in Deutschland diagnostizieren eine verbreitete Krise des Gesprächs. Die Diskussion als Kunst der Streitkultur und der Dialog als Teamwork gemeinsamen Denkens sind der Schnellebigkeit unserer Zeit, dem Spasseevent und einer rücksichtslosen Selbstverwirklichung zum Opfer gefallen. In kurzen, träfen Strichen wird die Ausgangslage gezeichnet, um dann Gegensteuer zu geben. Zielsetzung eines wahren Dialogs, dessen optimales Umfeld und die Anforderungen an ein dialogisches Verhalten sind die Kapitel überschrieben, die dazu anleiten, bevor der Dialog im beruflichen und privaten Alltag angegangen wird. Der Berufsmilitär Brigadier Steiger hat sich mit seinem grundlegenden Werk «Menschenorientierte Führung» im militärischen Bereich einen Namen geschaffen. Die angezeigte Schrift von knapp 100 Seiten hat ihren Wert auch im Truppendienst. Ein junger Einheitskommandant hat sie mit Vorteil vor seinem ersten Beurteilungsgespräch mit Untergebenen gelesen.

Hans-Ulrich Ernst



SCHWEIZER SOLDAT

Aus dem Inhaltsverzeichnis der Februar-Nummer

- Der Bevölkerungsschutz – Willkommen beim Schweizer Soldat!
- Im Kampf gegen den Nuklearterrorismus
- USS Ronald Reagan – der neueste Flugzeugträger