

Ingo Hamm  
Wolf-Bertram von Bismarck

# TRUE LEADERSHIP

Führung in  
Extremsituationen

HANSER

Hamm/von Bismarck  
**True Leadership**



Ingo Hamm, Wolf-Bertram von Bismarck

# **True Leadership**

Führung in Extremsituationen

HANSER

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt geprüft und getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebensowenig übernehmen Autor und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigen auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne des Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benützt werden dürften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf vorheriger Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2021 Carl Hanser Verlag, München

[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel

Herstellung: Carolin Benedix

Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © [gettyimages.de](http://gettyimages.de)/David Merron Photography

Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG, Regensburg

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-46697-5

E-Book-ISBN: 978-3-446-46716-3

ePub-ISBN: 978-3-446-46795-8

*Von Ingo Hamm  
für Laura, Johanna und Verena*

*Von Wolf-Bertram von Bismarck  
für Maje, Sunna und Wiebke*



## Abenteuer Führung

Schwarze Wolken. Ein Sturm zieht auf – alle Augen richten sich auf den Kapitän. Der Druck steigt. Die Erwartung der Mannschaft ist erdrückend. Es ist Zeit, zu entscheiden.

Jetzt die Führung übernehmen!

Solche Situationen kennen wir alle, die wir formell in Führungspositionen arbeiten oder informell die Führung übernommen haben. Vertraut sind uns solche kritischen Führungssituationen, entweder weil wir selbst Menschen führen oder weil wir Führungskräfte aller Branchen und Ebenen coachen, beraten und trainieren. Wir und viele unserer Klienten haben uns dabei immer gefragt:

*Wie schaffen es die Großen, die Besten unseres Metiers, in solchen Situationen zu bestehen, so exzellent zu führen, dass alle anschließend anerkennend nicken?*

Wir hätten dieser Frage auch auf jeder Vorstandsetage erfolgreicher Konzerne, in jeder Sparten- und Bereichsleitung, in jedem Büro jedes Abteilungs-, Projekt-, Schicht- und Gruppenleiters nachgehen und die jeweiligen herausragenden Führungskräfte beobachten können.

Doch wir wollten die ganze bestehende Führungsliteratur und die vielen How-to-Anleitungen der Führung auch um neue Perspektiven ergänzen. Uns trieb die Frage: Wo stehen Führungskräfte wirklich auf dem Prüfstand? Was sind die Extremsituationen der Führung, von denen es sich lohnt, zu lernen?

Wir wollten über den Tellerrand der Führung in Bereiche und extreme Lagen schauen, in denen man als interessierter Beobachter Gänsehaut bekommt und unwillkürlich sagt: Wow – und unter diesen extremen Bedingungen führt ihr auch noch äußerst erfolgreich? Wie macht ihr das?



Schnell wurde klar: Von Führungskräften in extremen Lagen können wir viel lernen. Nicht nur für unsere eigenen extremen Lagen, sondern auch für den ganz normalen Führungsalltag.

Denn wer in extremen Lagen führen kann, kann in jeder normalen Lage schon lange gut führen. Also begaben wir uns in extreme Lagen.

Das heißt: Wir sprachen mit zahlreichen Frauen und Männern, die in extremen Lagen erfolgreich führen.

Dabei sprechen wir an dieser Stelle bewusst von Frauen und Männern, denn im Folgenden verzichten wir auf das Gendern: Führung hat aus unserer Sicht nichts mit dem Geschlecht zu tun. Exzellente Führung ist gleichermaßen weiblich wie männlich, weshalb wir der besseren Lesbarkeit halber auf den folgenden Seiten auf modische Wortungetüme verzichten werden. Selbstverständlich sind an jeder Stelle der folgenden Seiten stets weibliche wie männliche Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kolleginnen und Kollegen gemeint und angesprochen.

Wir sprachen also mit »Extreme Leaders«, und uns kroch während der Interviews regelmäßig der kalte Schauer über den Rücken. Wir fragten uns: Wie hätten wir in solchen extremen Lagen geführt? Wie hätte unser Führungsstil für das Team funktioniert? Wie hätten unsere Entscheidungsprozesse in solchen extremen Lagen ausgesehen? Hätten wir die Situationen überhaupt überlebt?

In jenen Führungssituationen, in die sich unsere Leader begeben, geht es nicht darum, ob 1000 Euro mehr oder weniger für eine Beschaffung ausgegeben werden oder ob man ein neues Unternehmen zukaufte oder nicht. Vielmehr handelt es sich um Lagen, in denen es mitunter um Leben und Tod geht, Lagen, in denen Führung darüber entscheidet, ob das Team überlebt oder stirbt.

Von dieser Führung auf Weltspitzenniveau können wir alle lernen: für den Führungsalltag, aber auch für die extremen Führungssituationen. Höher als in diesen Grenzsituationen kann die Anforderung an Führung nicht sein. Stärker kann man nicht führen.

Und an dieser Grenze noch voll da zu sein, unter Druck richtig zu agieren, das Richtige zu tun, das Team mitzunehmen und die Herausforderung mit Bravour und Applaus zu meistern – darum geht es auf den folgenden Seiten.

Dabei sei bereits an dieser Stelle eine unserer faszinierendsten Erkenntnisse dieses Buches vorweggenommen: Führung beinhaltet beide Aspekte; führen – sich und andere.

Es wird nicht immer »nur« ein Team geführt, sondern oft genug und meist zuerst eine einzige Person. Jede wahrhaft exzellente Führungskraft führt zuerst sich selbst exzellent. Führung ist erst mal Selbstführung.

Nur wer sich exzellent führt, kann auch andere zum Erfolg führen.

# Dank

Dieses Buch ist in einer Extremsituation entstanden. Trotz oder vielleicht auch gerade wegen des weltweiten Lock-downs, bedingt durch den Corona-Virus, konnten wir im Frühjahr 2020 zahlreiche Gespräche führen mit Menschen, die Führung in Extremsituation verstehen – oft jenseits der öffentlichen Wahrnehmung.

Für ihre Unterstützung, ihre Offenheit und die faszinierenden Einblicke in »echte Führung« danken wir folgenden Persönlichkeiten (in alphabetischer Reihenfolge):

- **Anonym**, Pilot bei einer deutschen Fluggesellschaft
- **Anonym**, Fußballtrainer U19-Bundesliga
- **Felix Colsman**, Manager
- **Silke Eggert**, Skipperin
- **Guido Förster**, Deutsche Gesellschaft zur Rettung Schiffbrüchiger
- **Arved Fuchs**, Expeditionsleiter
- **Christian Gansch**, Dirigent und Musikproduzent
- **Inga-Mirjana Genz**, Technisches Hilfswerk
- **Reinhold Messner**, Extrembergsteiger
- **Frauke Ossig**, Ärzte ohne Grenzen
- **Markus Resch**, Bereitschaftspolizei
- **André Wiersig**, Extremschwimmer

# Inhalt

<b>Abenteuer Führung</b> .....	V
<b>Dank</b> .....	X
<b>Inhalt</b> .....	XI
<b>1 Blick in den Spiegel – Führen fängt bei einem selbst an</b> .....	1
Der Extremschwimmer – André Wiersig .....	3
Im Alleingang – Reinhold Messner, Extrembergsteiger ..	25
<b>2 Von 100 % auf 120 % – Führen in Hochleistungsbereichen</b> .....	43
Spitzensport Fußball – ein Fußballtrainer berichtet ....	45
Auf hoher See – Silke Eggert, Skipperin .....	64
Einen Haufen Profis bändigen – Christian Gansch, Dirigent und Musikproduzent .....	109
Eis oder Sturm? – Arved Fuchs, Abenteurer .....	124
<b>3 Verantwortung übernehmen – Führen in gefährlichen Situationen</b> .....	147
Führung im Cockpit – ein Pilot berichtet .....	149
Rausfahren, wenn andere reinkommen – Guido Förster, DGzRS .....	170
Straßenkampf im Einkaufsviertel – Markus Resch, Bereitschaftspolizei .....	187

<b>4</b>	<b>Wenn nur noch das Ergebnis zählt – Führung in Krisen</b> .....	213
	Helfen ohne Grenzen – Frauke Ossig, Ärzte ohne Grenzen .....	215
	Wenn die Natur tobt – Inga-Mirjana Genz, THW .....	235
	Der krisenfeste Manager – Felix Colmsman .....	259
<b>5</b>	<b>Was True Leadership wirklich ausmacht</b> ...	281
	Erfolgsfaktor 1: Fachkompetenz und Erfahrung .....	289
	Erfolgsfaktor 2: Anders entscheiden unter (Zeit-)Druck .	298
	Erfolgsfaktor 3: True Leadership entsteht bottom-up ...	304
	Erfolgsfaktor 4: Professionelle Distanz .....	310
	Erfolgsfaktor 5: Szenarien üben, nicht nur planen .....	313
	Erfolgsfaktor 6: Fehler vermeiden, aber akzeptieren ....	318
	True Leadership ist anders als agil .....	322
<b>6</b>	<b>Extremes Nachwort</b> .....	327
	<b>Die Autoren</b> .....	330

# 1

## **Blick in den Spiegel – Führen fängt bei einem selbst an**

*Der Extremschwimmer –  
André Wiersig*

*Im Alleingang –  
Reinhold Messner, Extrembergsteiger*



## Der Extremschwimmer – André Wiersig

### Raus in die Dunkelheit

André Wiersig ist Extremschwimmer. Er hat alle sieben Meerengen der Welt durchschwommen; zum Beispiel den Ärmelkanal mit seinen 34 Kilometern oder auch die Meerenge von Gibraltar. Diese ist zwar mit 14 Kilometern relativ »schmal«, doch in ihr herrscht eine reißende Strömung. Wie muss man sich das Extremschwimmen vorstellen?

Zum Beispiel so: Es ist stockdunkle Nacht auf Hawaii, am menschenleeren Strand herrscht die gähnende Einsamkeit, doch schon tänzelt das Begleitboot 100 Meter vom Strand entfernt draußen auf den Wellen und »dann musst und willst du da rausgehen in die Dunkelheit und in den pechschwarzen Ozean hinausschwimmen«.

In völliger Finsternis im Meer schwimmen? »Das widerstrebt auch mir die ersten Sekunden, obwohl ich mir das vorgenommen, jedes Abenteuer monatelang geplant habe.« Dieses Widerstreben taucht auch auf, wenn André über eine Steilküste ins Wasser steigen muss.



*»Am Ende geht man immer gestärkt aus der herausfordernden Situation heraus, mit neuer Kraft für neue Projekte.«*

Das sind Extremabenteuer, die sich die meisten Schwimmbadbesucher nicht annähernd vorstellen können: »Natürlich habe ich bis zum Zeitpunkt des Starts eine Menge Dinge vorbereitet und bewusst darauf trainiert. Doch für den eigentlichen Start bedarf es immer wieder extrem hoher Selbstsicherheit.«



Projektleiter in der Wirtschaft können das nachvollziehen. Und auch das: »Am Ende geht man immer gestärkt aus der herausfordernden Situation heraus, mit neuer Kraft für neue Projekte.«

### **Hart fürs Privatleben**

Extremschwimmen ist nicht nur sportlich fordernd, sondern auch strapaziös fürs Soziale. André Wiersig hat einen ganz normalen Job und eine ganz normale Familie. Letztere wird durch sein »Hobby« gelegentlich arg strapaziert, wenn sie zum Beispiel gefährliche Situationen miterlebt, von denen es auf seinen Abenteuern nicht wenige gibt. Nur die wenigsten von uns sind zum Beispiel einem Hai schon schutzlos Auge in Auge begegnet. Außerdem ist André natürlich viel auf Tour; Weltmeere und Meerengen liegen nicht vor der Haustür.

Ein bis zwei Tage die Woche ist er jeweils unterwegs fürs Training, aber auch für Vorträge: Das Publikum interessiert sich für das, was ein Extremschwimmer über seine Abenteuer und Erfahrungen zu erzählen hat.

Einmal davon abgesehen, was das Extremschwimmen an persönlichem Gewinn bringt: »So ein Extremsport kann die Familie auch zusammenschweißen. In der Corona-Krise beispielsweise waren wir wochenlang auf engstem Raum zusammen und sind uns nicht eine Sekunde auf den Geist gegangen.«

Das war keine Selbstverständlichkeit und brachte ihm eine überraschende Erkenntnis: »Dass ein Extremsport nebenbei so viel für den ganz normalen Alltag bringen kann, ist eine schöne Überraschung.«

Die via Sport erworbene Führungskompetenz hat einen Transfer in den Alltag und für die Alltagsfähigkeit. Einige Hochleister aus der Wirtschaft berichten dasselbe: Ihr Hoch-

leistungsjob dividiert die Familie nicht auseinander, sondern bringt sie zusammen, weil die in extremen Lagen erworbene Führungskompetenz klug (und selbstverständlich an den Kontext angepasst) auf den Familienalltag transferiert wird.

### **Erleben statt dokumentieren**

Wenn man mitten in der Nacht allein im Meer schwimmt, ist das Meer sehr viel furchteinflößender als tagsüber. Was schwimmt da schemenhaft in der Dunkelheit auf einen zu? Ist es ein Hai – oder doch ein Wal? Das kann ein Unterschied auf Leben und Tod sein.

Doch diesen Unterschied sieht man in der Dunkelheit nicht.

Und nicht nur das: Man ist auch allein auf weiter Flur mit dem, was da in der Dunkelheit auf einen zuschwimmt.

Über seine Erlebnisse hat André Wiersig ein Hörbuch aufgenommen und dabei sehr viel über das Erlebte nachgedacht (eine Reflexionsübung, die im wirtschaftlichen Alltag meist dem Zeitdruck zum Opfer fällt). Dabei hat er festgestellt: Die menschliche Fantasie verändert das Erlebte.

In der Erinnerung wächst der Hai, der den einsamen Schwimmer beunruhigend lange umkreiste, von drei auf sechs Metern an; posttraumatisches Wachstum, sozusagen.

Bei der Arbeit an seinem Hörbuch lernte André Wiersig den Umgang mit Erlebtem kennen und den Grund, warum Blitzlichttrunden in Meetings, Dokumentationen von Projekten und Feedback im Führungsalltag manchmal Informationen eher verzerren als vermitteln: Jägerlatein.

André Wiersig hat seine eigene Erkenntnis daraus gezogen: Er sichert frische Eindrücke auf seinen Abenteuern bereits dann, solange sie noch frisch sind. So bleibt ihr ursprünglicher Charakter erhalten.

## Die Währung der Kompetenz

»Man kann viel vorbereiten, viel planen und sich einlesen«, sagt André Wiersig. »Doch letztlich muss man eine Situation erleben, um daraus etwas ziehen zu können.« Theoretisches Wissen ist wichtig, jedoch: »Erfahrung ist die Währung der Kompetenz.«

Erfahrung ist die Grundlage von authentischer Führungskompetenz. Fachliche Erfahrung muss man gesammelt haben. Man kann sie sich nicht anlesen, mit dem Schein an der Uni erwerben oder im Seminarsaal anhören.



*»Erfahrung ist die Währung der Kompetenz.«*

Außerdem eignet sich authentische Erfahrung wenig für Publicity Stunts und Distinktionsgewinne: »Die Erfahrung ist für dich – und nicht für deine Follower in den sozialen Medien. Es bringt deiner Erfahrung nichts, schwülstige Abenteuerprosa zu generieren und deine imposanten Tracker-Daten ins Internet zu stellen.«

Führungskräften wird ab einer bestimmten Hierarchiehöhe eingebläut: »Du brauchst eine Social-Media-Strategie!« Ja, klar, das braucht man(ager) heutzutage. Doch noch viel dringlicher braucht man heute Selbstreflexion, um die eigene Führungskompetenz zu steigern. Erst Reflexion macht aus Erlebtem Erfahrung, die harte Münze der Kompetenz.

## Mindset Misserfolgsvermeidung

Es scheint in unserer Neuzeit, geprägt von Social Media, von Erlebniskultur, von Höchstleistung, ein allgemeines Motto, dass »Aufgeben keine Option ist«. Wie sieht das ein Extremsportler, ein Abenteurer, der sich in weit mehr herausfor-

dernde Situationen begibt als ein Normalbürger beim Freizeitsport? »Bei jedem Extremabenteurer besteht die Gefahr eines Abbruchs«, sagt André Wiersig. »Zum Beispiel, wenn die See so stürmisch und hoch wird, dass ein Schwimmer keine Chance mehr hat.« Oder bei akuter Hypothermie (Unterkühlung), kurz vor der Bewusstlosigkeit wegen Erschöpfung oder wenn der Extremschwimmer vom Nesselgift der Quallen vergiftet wurde: »Der drohende Misserfolg schwimmt immer mit.« Wie in den Bereichen der Spitzenleistung im Business.



*»Der drohende Misserfolg schwimmt immer mit.«*

»Deshalb beschäftige ich mich frühzeitig und intensiv mit den Risiken des jeweiligen Abenteurers. Ich überlege mir, wie ich gefährliche Situationen vermeiden oder von mir abwenden kann.«

»Vermeiden« ist ein interessantes Stichwort. Denn in der Psychologie gilt Vermeidungsverhalten gemeinhin als maladaptive, ungeeignete Strategie: Wer zum Beispiel wegen Platzangst (Agoraphobie) weite Plätze und Menschenansammlungen kategorisch meidet, wird seine Angst nie überwinden. Oder aus der Business-Perspektive gesprochen: Ein Unternehmer, der kategorisch Risiken vermeidet, ist keiner. Die sogenannten Misserfolgsvermeider hätten, so die gängige psychologische Literatur, nur das Scheitern vor Augen, die gegenteiligen Erfolgssucher würden mehr riskieren, um beruflich erfolgreich zu sein. Im Business gilt ja im Allgemeinen eher: Wer wagt, gewinnt. Offenbar ist jedoch die Risiko- und Misserfolgsvermeidung in extremen Lagen der bessere Ratgeber. In extremen Lagen wird das Mindset der Misserfolgsvermeidung zur adaptiven Strategie: Man anti-

zipiert in extremer Weise alles, was einem den Erfolg gefährden könnte – aber behält dennoch das Mindset, es schaffen, es meistern zu wollen. Es ist eben nicht die Vorsicht, die jedem noch so geringen Risiko aus dem Weg gehen will, sondern die Voraussicht aller wirklich bedrohlichen Situationen.

### **You'll never swim alone!**

Der Extremschwimmer ist zwar extrem, doch nie allein, selbst wenn er auf Tausenden von Quadratkilometern der einzige Schwimmer im Ozean ist. Es ist immer ein Begleitboot in der Nähe, in dem ein erfahrener Begleiter (keine Zufallsbekanntschaft) das Abenteuer überwacht.

Wobei der Begleiter nicht einfach nur begleitet: »Eigentlich ist er es, der ›in charge‹ ist. Was er ansagt, gilt.« Das impliziert natürlich: »Ich lasse mir nicht von jedem etwas sagen.« Nicht einmal vom Kapitän des Begleitbootes, der qua internationalen Seerechts das Kommando an Bord hat. Im Zweifelsfall hört der Extremschwimmer auf den Begleiter, mit dem er schon jahrelang zusammenarbeitet. Den Kapitän kennt er häufig erst seit dem Tag, an dem er ihn gechartert hat. Und wenn wir schon von Charter reden ...

### **... und das Geld ist weg**

Kein Extremschwimmer besitzt an jedem Startpunkt eines Abenteuers ein eigenes Boot. Also chartert er jeweils eines.

Er drückt also dem Skipper des Begleitbootes vor Ort zum Beispiel 7000 Euro in die Hand – für die Charter seines Bootes. Aber es fließt oft auch Geld an die örtlichen Fischer, damit diese am Tag des Abenteuers etwa keine Langleinen auslegen, die noch mehr Haie anlocken würden, als ohnehin schon herumschwimmen.

»Das Geld fließt vorher«, sagt André Wiersig, »ganz gleich, ob ich es hinterher schaffe oder nicht.« Die Charter ist sozu-

sagen eine unternehmerische Investition, deren Return on Investment auch bei null liegen kann – was selten vorkommt, aber es kommt vor.

Wenn der Extremschwimmer zum Beispiel bei 13 Grad Wassertemperatur nur mit der Badehose bekleidet ins irre kalte Nass steigt, in totaler Finsternis, an einer Steilküste mit verrückter Strömung, die ihn nach den ersten Zügen bereits an den Klippen zu zerdrücken droht: »Da kann dich die urplötzlich hereinbrechende Gefahr auf dem linken Fuß erwischen, du lässt dich überraschen, kommst buchstäblich ins Schwimmen – und brichst ab. Nach lediglich drei Minuten im Wasser und nach Monaten der Vorbereitung.«

Das Geld ist weg und mit ihm das Abenteuer. Fotos für die Sponsoren gibt es auch nicht.

### **Führung muss man sich nehmen**

Ein Abenteuer vor der Küste Nordirlands. Als Begleiter ist der Schwager von André Wiersig auf dem Begleitboot: »Mein engster Vertrauter bei solchen Aktionen. Auf ihn kann und muss ich mich blind verlassen.« Trotzdem wäre es bei diesem Abenteuer fast zum Abbruch gekommen.

Denn der irische Kapitän des Begleitbootes beklagt – zurückhaltend – eine Strömung, die nicht nachlässt, und wird nervös: »Der Schwimmer schwimmt parallel zur schottischen Küste und kommt nicht näher. Die Strömung ist zu stark!« Doch obwohl er ganz offensichtlich für den Abbruch argumentiert, holt er den Schwimmer nicht aus dem Wasser. Andrés Schwager ist irritiert: Eigentlich hört alles an Bord auf das Kommando des Kapitäns. Aber hat er eben tatsächlich ein Kommando gegeben?

Oder lediglich seine Meinung geäußert? Das heißt: Führt er nun oder führt er nicht? Und wenn nicht: Wer führt dann diesen Kutter?

Eine Testleserin dieses Kapitels gab übrigens an dieser Stelle lakonisch Feedback: »Toller Spruch! Wann immer unser Abteilungsleiter herumeiert und keine klare Ansage herausbringt, tuscheln die Kollegen seither: Wer führt denn diesen Kutter?«



*Spitzenleistung verlangt (Spitzen-)Führung.*

Einstein meinte, dass die Natur kein Vakuum toleriert: Teams tolerieren kein Führungsvakuum. Sie tun das umso weniger, je besser die Leistung sein soll oder sein muss, die herauskommen soll. Spitzenleistung verlangt (Spitzen-)Führung. Das weiß Andrés Schwager als routinierter Begleiter in diesem kritischen Moment. Schließlich hat er es schon dutzendfach erlebt. Also übernimmt er in dieser prekären Lage die Führung. Er nimmt sie sich einfach.

»Er hat dann in seinem radebrechenden Englisch dem Kapitän klare Ansage gemacht.« Er hat argumentiert: »Okay, wir kommen nicht an die Küste. Aber wie es aussieht, werden wir auch nicht zurückgetrieben. Wir behalten den aktuellen Kurs bei und ich sage André: Schwimm einfach schneller!«

Schwimm einfach schneller? Der Kapitän, der als echter Seemann wahrscheinlich in seinem Leben keine 400 Meter am Stück geschwommen war, war schockiert, von den Socken, sprachlos. Er sagte nichts mehr. Aber er hielt sich an die Ansage des Begleiters, akzeptierte dessen Führungs- und tadellos. André übrigens auch: »Ich wusste da unten im Wasser gar nichts von der Situation, und die Aufforderung, das Tempo noch weiter zu steigern, ist das Letzte, was man nach zehn Stunden schwimmen hören möchte, aber ich habe wegen dieser Ansage tatsächlich das Tempo steigern können. Und – wir haben es geschafft!«

Am nächsten Tag, nach erfolgreich beendetem Abenteuer, meinte der Kapitän in seiner trockenen Art: »So wie ihr euch bei dem, was ihr da treibt, ins Zeug legt und die Führung übernehmt, bin ich froh, dass ihr Krauts es im letzten Krieg nicht bis hierher geschafft habt!«

### **Wer führt?**

Das ist die Frage. In der skizzierten Gefahrenlage waren drei Führungspersönlichkeiten involviert, von denen jeder den anderen hätte überstimmen können. Theoretisch.

Nur ist Führung nicht theoretisch. Führung passiert nicht auf dem Organigramm oder im Lehrbuch. Führung passiert im wirklichen Leben. Führung ist keine theoretische, sondern eine angewandte Wissenschaft.

Rein juristisch betrachtet hatte vor Nordirlands Küste der Kapitän das uneingeschränkte Kommando. Aber auch »rein juristisch« definiert Führung in der Praxis nicht.

Der Kapitän ist Herr an Bord, für Leib und Leben seiner Mannschaft und seiner Passagiere allein verantwortlich. Eigentlich ist Andrés Schwager ihm unterstellt. Eigentlich.



*In extremen Lagen zählen Meinungen und Stimmungen nichts, sondern Erfahrungen.*

Doch der Schwager bringt klar die größere Kompetenz mit. Er kennt André, er kennt sich mit dem Extremschwimmen aus, er kann Risiken von Bord aus einschätzen. Vor allem weiß er, nein, spürt er in jeder Faser seines mit Adrenalin vollgepumpten Körpers: Wenn die Lage kritisch wird, dann hat zwar jeder eine Meinung. Doch in extremen Lagen zählen Meinungen und Stimmungen nichts, sondern Erfahrun-



gen. Das Einzige, was dann zählt, ist Führung auf dem soliden Fundament der Kenntnis der Situation und der Personen. Also übernimmt er die Führung.

Das ist keine Selbstverständlichkeit. Im Gegenteil. In vielen Unternehmen übernimmt der, der es klar besser weiß, in vielen, auch ernststen Lagen überhaupt nichts, sondern bemerkt höchstens süffisant: »Der Chef wird schon wissen, was er tut! Schließlich wird er dafür bezahlt!« Der Dienstweg wird eingehalten und damit basta, auch wenn das komplette Projekt darüber in die Hose geht.

Diese Art von Führungsvermeidung illustriert eindrucksvoll einen selten diskutierten Aspekt von Führung: Man muss führen wollen. Man muss es wollen und in extremen Lagen auch mal ungefragt die Führung übernehmen, im Sinne des Wortes in Führung gehen, vorangehen: faktische versus formelle Führung.

### **Dinge passieren nicht nur vielleicht – sie passieren**

Es wird in letzter Zeit in der Wirtschaft zwar viel von Szenarioplanung geredet, doch wenn in einem bestimmten Szenario ein Risiko X als »wenig wahrscheinlich« betrachtet wird, klammern es etliche Praktiker unter Zeitdruck meist aus. Warum sich den Kopf über etwas zerbrechen, das höchstens »vielleicht« eintreten wird?

Auch André Wiersig wurde mit dieser Einstellung konfrontiert, als er vor seinen Extremabenteuern geradezu besessen die verschiedenen Risiken durchdeklinierte: Was mache ich, wenn ein Hai auftaucht? Einfach weiterschwimmen? Wasser treten? Versuchen, mich ins Boot zu retten?



*»Denn wenn es dann wirklich passiert, passiert es nicht vielleicht, sondern tatsächlich!«*

»Es nützt mir ja nichts, zu denken: Das kann vielleicht passieren. Denn wenn es dann wirklich passiert, passiert es nicht vielleicht, sondern tatsächlich!« Eine kühl kalkulierte Risiko-Aversion, bestens geeignet für extreme Lagen, in denen bereits das kleinste Risiko das komplette Vorhaben bedrohen könnte.

Für den Erfolg eines Vorhabens in extremen Lagen ist nicht die Frage relevant, ob Risiko X eintreten kann und mit welcher Wahrscheinlichkeit, sondern: Wann wird es eintreten? Und viel entscheidender noch: Wie stellen wir uns darauf ein?

Zu Beginn seines an Besessenheit grenzenden Szenariorisikomanagements wurde André allenthalben ausgelacht. Heute lacht keiner mehr. Heute hört sicher auch manch Führungskraft aufmerksam zu, wenn André von seinem Risk Management erzählt. Das mag daran liegen, dass vor Corona auch jeder zweite Manager Risikomanagement nach dem Motto betrieben hat: »Ach, eine Pandemie. Klar, wäre das gefährlich – aber wie wahrscheinlich ist das denn?«

### **Gefahren sind nie theoretisch, immer konkret**

Nur mit der Badehose bekleidet kommt der Extremschwimmer auch mit Quallen in Kontakt. Im Gegensatz zu einem Hai-Angriff ist die Wahrscheinlichkeit einer Verätzung durch Quallen relativ hoch, gerade heutzutage, wo immer wärmere Gewässer den Nesseltieren beste Lebensbedingungen bescheren.

»Ein Extremschwimmer kann natürlich auch mit der verdrängenden Haltung loslegen: Irgendwie kommt man schon durch« oder: »Es wird schon nichts Schlimmes passieren.« Nicht die Haltung von André, im Gegenteil: »Ich gehe a priori davon aus, dass ich gestochen werde.« Also liest er sich ins Thema ein, wälzt die Fachliteratur und stößt auf ein altes

Rezept der Aborigines: Sie injizieren sich kleine Dosen von Tiergiften, um sich daran zu gewöhnen.



*»... selber spüren, wie heftig das brennt ...«*

Nun gibt es Quallen und Quallen. Es gibt die Quallen, die am Ostseestrand angespült werden und mit denen die Kinder am Strand spielen. Und es gibt die Portugiesische Galeere, deren Nesselgift auch bei abgehärteten Erwachsenen (mindestens!) höllische Schmerzen verursacht. Wer nach einer Quallen-Attacke dann an Land steigen und seine Wunden versorgen lassen kann, leidet zwar, ist jedoch meist außer Lebensgefahr. Aber was macht der Extremschwimmer, der unter extremen Schmerzen nach so einer Attacke weiter schwimmen muss oder will?

Er ruft zur optimalen Vorbereitung auf solche Szenarien zum Beispiel beim Institut für Meereskunde in Kiel an und fragt: »Habt ihr zufällig ein paar Quallen da? Damit ich mal die Hand reinhalten und selber spüren kann, wie heftig das brennt?« Die zuständige Mitarbeiterin am Telefon lacht kurz, murmelt etwas von »ist wohl ein Radio-Scherz« und legt auf.


André Wiersig hat dann noch mal angerufen und erklärt, dass er Extremschwimmer ist und die Nesselerfahrung für sein Risikomanagement benötigt. Danach entwickelte sich das Gespräch konstruktiver.

### **Der Schmerz bleibt, der Schrecken weicht**

»Im Trainingslager auf Mallorca bin ich dann absichtlich mitten in einen Quallen-Schwarm reingeschwommen – und dann weitergeschwommen, mit den Nesselschmerzen. Das tat zwar höllisch weh. Aber ich wollte selber erleben, ob das

geht. Und das bereits im Training und nicht erst, wenn das ganze Projekt auf dem Spiel steht.«

»Eines kann ich danach sagen: Man gewöhnt sich nie daran!« Darum ging es bei dem Selbstversuch vor Mallorca auch nicht, sondern: »Es ging darum, mir den Schrecken zu nehmen. Es geht nicht darum, sich abzuhärten oder gar zu immunisieren – das funktioniert nicht mit Nesselgift. Jedes Mal ist genauso schlimm wie beim ersten Mal. Aber ich habe dabei die Riesenüberwindung trainiert, die nötig ist, um durch so einen Schwarm hindurchzuschwimmen und mit zusammengebissenen Zähnen weiterzuschwimmen, nicht aufzugeben.«



*Man muss sich überwinden, mit unpopulären Ansagen in Führung zu gehen.*

André Wiersig ist noch genauso schmerzempfindlich wie ganz am Anfang, jedoch: »Seither kann ich mich besser überwinden.« Eine Übung, die man angesichts der in vielen Unternehmen vorherrschenden Entscheidungsarthrose manchen Verantwortlichen empfehlen möchte. Wer gelernt, nein, wer trainiert hat, den inneren Schweinehund zu überwinden, wird entscheidungsstark. Dasselbe gilt für die Führung: Manchmal muss man sich richtig überwinden, mit unpopulären Ansagen in Führung zu gehen. Training hilft bei der Überwindung.

### **Der Lohn guter Vorbereitung**

Das dahinterliegende Prinzip erklärt André Wiersig so: »Das, was ich tue, ist das Normalste der Welt: mich auf Szenarien einstellen, und zwar auf alle!«

Er bereitet sich auf die verschiedensten Szenarien so gut vor, dass die Realität manchmal paradoxe Züge annimmt: »Ich ging beim Neuseeland-Projekt wegen der Hai-Gefahr fest davon aus, dass ich einem Hai begegnen werde. Ich war im Wasser dann regelrecht enttäuscht, als ich keinen Hai traf – so intensiv hatte ich mich darauf vorbereitet.«

Er hat dabei gelernt: »Einem Hai kannst du nichts vormachen. Der lässt sich nicht täuschen. Ein Hai spürt, welchen Puls du hast und ob du gesund bist, verletzt oder panisch und damit wie ein typischer Jagdfang.«

Das typische Beutetier des Hais, der Seelöwe, bleibt bei einer Hai-Begegnung in der Regel nicht ruhig, sondern wird hektisch, versucht zu fliehen – und wird auf der Flucht erlegt.



*»Wer zappelt, signalisiert dem Hai: Mahlzeit! Der Tisch ist gedeckt.«*

»Verletzte Tiere zappeln – und verletzte Tiere sind leichte Beute für einen Hai. Also zapple nicht herum, wenn dich ein Hai mustert!« Wer zappelt, signalisiert dem Hai: Mahlzeit! Der Tisch ist gedeckt.

Deshalb ist es so wichtig, sich mental auf eine Hai-Begegnung vorzubereiten, die Begegnung vorab zu visualisieren, konsequent damit zu rechnen: »Damit du im Fall der Fälle nicht hektisch wirst und dein Puls nicht in die Höhe geht.«

Das ist einfacher gesagt als getan – doch genau deshalb antizipiert André solche Risiken ad nauseam und trainiert sie auch. Das ist der Fehler vieler Contingency Plans von Unternehmen: Man hat irgendwann einen Schubladenplan für bestimmte Krisen und Szenarien ausgeheckt und in die Schublade gelegt und zieht ihn nun, da der Ernstfall eingetreten

ist, aus derselben. Und das Erste, was dem Szenario oder der Krise zum Opfer fällt, ist der Plan.

Denn er wurde zwar geplant, doch nie trainiert.

### **Aufgeben? Immer eine Option**

»Ich halte das für lachhafte Sprüche: Ich gebe niemals auf! Das ist Bullshit! Wer das behauptet, hat noch nichts richtig Abgefahrenes erlebt, war noch nie in einer echt extremen Situation.«

Anders André Wiersig: »Ich habe beim Schwimmen manchmal stundenlang darüber nachgedacht, jetzt einfach die Brocken hinschmeißen, aufzugeben. Aufgeben ist eine ganz bewusste Option.«



*»Wenn ich weiß, ich könnte jetzt auch hinschmeißen, motiviert mich diese Freiheit zum Weitermachen.«*

Diese Option bewusst wahrzunehmen, führt jedoch nicht in die Entmutigung, sondern im Gegenteil: »Wenn ich weiß, ich könnte jetzt auch hinschmeißen, motiviert mich diese Freiheit zum Weitermachen.« Das allerdings ist eine radikale Motivationstechnik, die sich und ihren Teams nur wenige Führungskräfte zutrauen: »Wisst ihr was? Wenn ihr kein' Bock mehr habt, könnt ihr auch hinschmeißen!«

Das liegt nicht daran, dass die Technik nicht auf Wirtschaft und normales Leben übertragbar wäre. Es liegt vielmehr daran, dass die meisten Menschen im Projekt, im Job oder der Beziehung nicht loslassen können, verkrampten, klammern und unlocker werden. Nicht so André Wiersig: »Du musst in der Lage sein, quasi komplett aus dem aktuellen Kontext rauszuzoomen.« Der Gedanke ans Aufgeben wirkt mental

zunächst einmal befreiend, weitet den Horizont aller Möglichkeiten und kann auch gerade deswegen dazu beitragen, die aktuelle, vermeintlich schlechte oder ausweglose Situation unbefangener zu erleben.

### **Wenn du schon hinschmeißt ...**

André Wiersig erinnert sich an ein besonders hartes und strapaziöses Abenteuer: »Wir haben da draußen auf See festgelegt: Alle halbe Stunde nehme ich aus Sicherheitsgründen Kontakt zum Boot auf.«

Damit hatte er theoretisch alle 30 Minuten die Option des Aufgebens. Diese Option brauchte er auch, als er am Ende mit seinen Kräften war: »Ich war fix und fertig, schaute auf die Uhr und sah: In 20 Minuten kannst du hinschmeißen, ins Boot klettern und nur noch ausruhen, schlafen – himmlisch!«



*»Wenn du schon ... aufgibst, dann kannst du jetzt auch ... volles Rohr geben!«*

Und genau diese Überlegung entwickelte ihre paradoxe Wirkung: »Plötzlich kam mir der Gedanke: Wenn du schon in 20 Minuten aufgibst, dann kannst du jetzt auch die letzten 20 Minuten dieses Abenteuers noch mal voll durchziehen, volles Rohr geben!«

Genau das machte er auch, zog 20 Minuten wie ein Weltrekordler durch, kam danach zum Boot mit dem festen Entschluss, aufzugeben, und sein Schwager (dem er nichts von seinem Entschluss gesagt hatte) schrie von der Reling herunter: »Super! Du bist fantastisch unterwegs! Du spulst das runter wie ein Schweizer Uhrwerk! Weiter so!« So einem enthusiastischen Begleiter kannst du doch nicht die Brocken vor die Füße schmeißen!

Also setzte André noch eine halbe Stunde dran. Und danach war wieder etwas, was das Aufgeben nicht opportun erscheinen ließ. Und danach ... Und so hangelte sich das Team tatsächlich bis zum glücklichen, erfolgreichen Ende durch das Abenteuer.

### **Philosophie des Aufgebens**

Das Team gewann bei dieser denkwürdigen Expedition zwei Erkenntnisse: »Prozentual, mit der Zeit wird das Aufgeben-Wollen immer weniger und verschwindet langsam ganz.« Das heißt: Am heftigsten ist der Drang, aufzugeben, nicht dann, wenn man zu einem späteren Zeitpunkt bereits fix und alle ist – sondern seltsamerweise eher am Anfang und in der Mitte von Projekten (Projektmanager nicken weise mit dem Kopf).

Und: »Aufgeben tut man immer nur allein. Im Team zieht man sich gegenseitig wieder hoch.« Wenn das Team gut ist, wenn es in extremen Lagen gestählt ist. Wenn nicht, zieht ein einziger Skeptiker im Team alle anderen mit sich runter.

### **Fokus**

Was macht ein Team so gut, dass es sich gegenseitig rausreißt? Unter anderem: Fokus halten. »Alle leiden leise, keiner jammert laut herum, alle halten den Fokus auf die Aufgabe.«

Natürlich sind alle mächtig unter Druck in einer extremen Lage. »Doch eben deshalb ist es völlig unangebracht, dass einer losjammert und damit die Situation nur noch verschärft.« In vielen Unternehmen dagegen schießen in extremen Lagen die Jammerzirkel förmlich aus dem Boden. Weil die Leute Panik kriegen? Weil sie nie gelernt haben, auch in extremen Lagen den Fokus zu halten.





*»Wenn du den Fokus verlierst, verlierst du unter extremen Umständen alles.«*

»Man kann vor einer extremen Lage Bedenken äußern oder danach. Manche sind danach völlig aufgelöst und schluchzen in posttraumatischem Stressabbau hemmungslos ein, zwei Minuten vor sich hin. Doch in der Situation selbst hältst du den Fokus um jeden Preis. Denn wenn du den Fokus verlierst, verlierst du unter extremen Umständen alles.« In der Situation zählt das Commitment zum Vorhaben und auch zu den anderen Mitstreitern.

Manchmal löst sich der Stress erst Tage nach überstandenerm Abenteuer – oder noch später. André Wiersig war einmal mit einem erfahrenen Begleiter unterwegs, der erst Wochen nach überstandenen Extremgefahren vor (gelöster) Anspannung hemmungslos losgehult hat: »Erst wenn Körper und Geist sicher sind, dass der akute Stress wirklich vorbei ist, können beide loslassen. Und das ist auch nötig. Denn ich mute dem Team schon Extremes zu.«

### **Riesenbelastung**

»Selbst jene, die mich mit vollem Einsatz begleiten wollen, unterschätzen oft die Stressbelastung so eines Extremabenteurers.«

Das bringt die Situation mit sich: Zeitlich stark komprimiert (4,5 Stunden für Gibraltar, 19 Stunden vor Hawaii) wird man heftigsten Stressreizen ausgesetzt – auch und gerade im Begleitboot. Denn wenn der Extremschwimmer einen Krampf kriegt und einfach absäuft oder von einem Hai gebissen wird, dann trifft die Verantwortung dafür auch das Team im Boot. Das stresst mächtig: »Da musst du ein gutes Gespür für

die Auswahl und die Ansprache der Leute haben, die dich auf so ein Abenteuer begleiten sollen.« Das ist Führung.



*»Du musst ein gutes Gespür für die Auswahl und die Ansprache der Leute haben, die dich auf so ein Abenteuer begleiten sollen.«*

Ein Beispiel, bei dem diese Führungsaufgabe nicht ganz aufging: »Ich suchte für die eindrucksvollen Bilder von meinem Trip vor Hawaii einen erfahrenen Sportfotografen und fand ihn auch: Einen Profi, der absolut fantastische Bilder von den Big-Wave-Surfern geschossen hatte.«

Ergebnis: Der gute Mann kotzte im Begleitboot praktisch 18 Stunden – mit Unterbrechungen – durch und wurde mehrmals ohnmächtig. Er hatte seine Surfer nie unter für ihn extremen Bedingungen abgelichtet.

Mitten in der Nacht auf einer schaukelnden Nusschale in See zu stechen und den extremen Stress des Extremschwimmens mitzumachen, hat ihn auf dem linken Fuß erwischt. So etwas hatte er noch nie gemacht oder erlebt oder sich auch nur vorgestellt.

### **Die Härte von Fakten akzeptieren**

Kann man bei so extremen Touren alles planen? Oder spielt auch der Zufall eine Rolle?

Die Antwort: »Der Zufall spielt immer eine Rolle, das muss man akzeptieren, wie man alle Fakten akzeptieren muss, die einem bei so einer Unternehmung unterkommen.« Und er führt aus: »Da gab es mal eine Extremschwimmerin, die hat im Ärmelkanal nur 300 Meter vor dem Ziel, 300 Meter vor der rettenden französischen Küste aufgegeben.« Will heißen?



*»Die meisten Männer sind Meister darin, sich einzureden, wie sie die Dinge gerne hätten.«*

»Im Ärmelkanal schwimmen zwar mehr Männer als Frauen, aber die Frauen sind dabei erfolgreicher. Warum? Sie sind besser darin, die Dinge so zu nehmen, wie sind.« Wenn es nicht mehr geht, geht es eben nicht mehr, und damit basta – und wenn es 300 Meter vor dem Ziel ist.

»Die meisten Männer dagegen sind Meister darin, sich einzureden, wie sie die Dinge gerne hätten.« Das ist unter normalen Bedingungen nicht unbedingt ein Erfolgsrezept und in extremen Lagen auf keinen Fall: »Es bringt dir nichts, wenn du dir etwas vormachst. Harte Fakten sind schwer zu akzeptieren. Doch weitaus härter wird es, wenn du sie nicht akzeptierst.«

Auch dazu eine Anekdote.

### **Sensationelle Selbstüberschätzung**

»Ich habe 1992 in den USA trainiert, Triathlon. Ein netter Kerl ist hin und wieder auf dem Rad mitgefahren. Ich frage ihn ganz zu Beginn, was er beruflich macht. Radprofi, sagt er. Ich bin entsprechend beeindruckt.« Doch nicht lange.

»Schon nach wenigen Kilometern keimt der Verdacht in mir auf: So gut fährt der doch gar nicht. Wie macht der das, dass er bei den Profis mitmachen kann?«

Wochen später klärt es sich auf: Der Typ ist arbeitslos und fährt einfach Fahrrad, weil er nichts anderes zu tun hat – aber nennt sich selbst »Radprofi«!

»Da ging mir ein Licht auf: Hey, du bist in Amerika! Da hat man ein anderes Verhältnis zu Fakten. Da redet man sich gerne ein, dass man besser wäre, als man ist.« Das motiviert