

# Militärische Führungsentscheidungen, Hochleistungsteams und Emotionen

Military Leadership Decisions, High Performance Teams and Emotions

Alois Kogler

## Themenschwerpunkt Militärpsychologie

### Zusammenfassung

---

*Militärische Führungsentscheidungen, Hochleistungsteams und Emotionen scheinen in traditioneller Sichtweise wenig zusammen zu hängen. Aber bereits in der Antike wurden häufig Emotionen auf dem Schlachtfeld beschrieben. In der modernen Führung wird immer deutlicher, dass Emotionen bei Führungsentscheidungen mitbedacht werden müssen. Hochleistungsteams bringen bessere Leistungen, wenn die Führung eine emotional positive Atmosphäre schafft.*

### Abstract

---

*From a traditional point of view military leadership decisions, high performance teams and emotions seem not to be associated. But emotions in battles are described already in the ancient world. Modern leadership demands a strong connection with emotions. High performance teams need a positive emotional atmosphere to be much more successful.*

### 1. Führung

---

Führung ist eine der zentralen Aufgaben unserer Zeit. In den letzten 20 Jahren ist das Forschungsinteresse an Leadership-Theorien exponentiell gewachsen. Die Zahl der Theorien ist stark gestiegen. Sie beziehen sich auf generelle Leadership-Prozesse, wie diese über die Zeit auftreten, bis hin zu Phänomenen, die längere Zeitspannen umfassen, abhängig vom hierarchischen Level der Leader (einen Überblick über diese Entwicklungen geben z. B. Dinh et al., 2014). Die bisherige Forschung deutet an, dass wir wenig darüber wissen, wie Leader Orga-

nisationen effektiv machen. Mehr ist darüber bekannt, wie Führungskräfte wahrgenommen werden (Kaiser et al., 2008). Dieser Mangel an Wissen, wie Führer Organisationen effektiv machen, kommt vom starken Fokus auf deren Qualitäten statt darauf, wie Führer die Prozesse von Individuen, Gruppen und Organisationen verändern (Gardner et al., 2010).

Ein weiterer Mangel der bisherigen Führungsforschung besteht darin, dass spezifische Theorien über unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche (Wirtschaft, Wissenschaft, Organisationen, Militär) fehlen. Gerade für den militärischen Sektor mit seinen situativ existenziellen Bedrohungen im Grenzschutz oder in Kriegen wäre dies hilfreich.

### 2. Emotion

---

Psychologen widmen sich seit langem der Emotionsforschung. Schon W. McDougall (1928) hielt Motive und Emotionen für die Energiequellen, „die Ziele setzen und die Richtung der gesamten menschlichen Aktivität bestimmen“. Mitmansgruber (2003, S. 7) bemerkt allerdings „Emotionsregulation ist als Phänomen omnipräsent, umso überraschender ist seine relative Vernachlässigung in der wissenschaftlichen Psychologie“. Scherer (1990) beschreibt in einem Handbuchartikel den Erkenntnisstand über Emotionen in der Psychologie als deutlich weniger entwickelt als über andere Bereiche der Psychologie. Heller (University of California) stellte 1983 fest, dass Descartes leider nicht gesagt habe „Ich fühle, also bin ich“, sondern dem Denken den Vorzug gegeben habe (zit. in: Traue, 1998, S. 28).