Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 142 (1976)

Heft: 2

Artikel: Militärische und zivile Bewährung

Autor: Wy, Paul

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-50236

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: 15.07.2025

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

Militärische und zivile Bewährung

Oberst Paul Wyß

Zu Beginn seines Kommandos stellt ein Regimentskommandant sehr persönliche Betrachtungen über moderne Führungskriterien an. Er hebt die enge Verflechtung der Armee mit dem zivilen Bereich hervor und sieht folgende vier Möglichkeiten erfolgreicher Führung: kritische Offenheit für das Neue, Standfestigkeit, Vertrauen und Entwicklung der Führerpersönlichkeit. Zudem erachtet er es als unerläßlich, daß vom Ich wieder vermehrt zum Wir geschritten werde und daß die Führung beispielhaft sei.

Der Versuch, Parallelen zwischen militärischem und zivilem Bereich aufzuspüren, hat zwei Gründe: zum einen die (für den Verfasser wie für viele Schweizer typische) «Doppelstellung» als Vorgesetzter in Wirtschaft und Armee; zum andern die **enge Verflechtung** von Armee und zivilem Sektor im Rahmen der heute sehr weit gefaßten Gesamtverteidigungskonzeption. «Bewährung» sei hier primär verstanden als Bewährung in der Führungsaufgabe. Zudem lege ich hier, wenn ich von Führung in der Armee spreche, das Schwergewicht auf unsere **Führungssituation unter Friedensbedingungen** und nicht im Kriegsfall. Dabei klammere ich die Probleme der Instruktion und Ausbildung, die naturgemäß möglichst kriegsnahe gestaltet werden müssen, bewußt aus. Es scheint mir für die **psychologische Grundstimmung,** in der sich die Führung in der Armee heute bewähren muß, kennzeichnend zu sein, daß unsere Wehrhaftigkeit mehr einer **Idee** (nämlich der Idee der Neutralität und der Vorsorge) als dem Erlebnis einer unmittelbaren kriegerischen Bedrohung verhaftet ist.

Das prägt den Geist, in dem geführt werden muß. Und noch mehr wird dieser Geist bestimmt durch die Besonderheit des **Milizsystems:** Mannschaft, Unteroffiziere und Offiziere sind in unserem Fall überwiegend Zivilisten und nicht Berufssoldaten. Das wirkt sich, wie wir in allen Wiederholungskursen, aber auch in den Rekrutenschulen feststellen können, in einer **ständigen Durchmischung** zivilbürgerlicher und soldatischer Eigenschaften aus, die ich sehr positiv bewerte.

Überholtes Milizsystem?

Noch zehren wir auf vielen Gebieten von der Idee, daß der **Dienst am Gemeinwesen** eine notwendige und ehrenvolle Sache sei. Dazu **eine Zahl:** Pro Jahr werden in der Schweiz durch 350000 Wehrmänner rund **11 Millionen Diensttage** geleistet (einschließlich Rekrutenschule), ohne die zum Teil sehr beträchtliche außerdienstliche Beanspruchung der Kader mitzurechnen. Unsere **Wirtschaft** trägt diesen Ausfall an Arbeitskraft mit einer Selbstverständlichkeit, die von ausländischen Besuchern immer wieder mit Verwunderung vermerkt wird. Ich werde später darauf zurückkommen, welchen **Nutzen** unsere Wirtschaft aus dem Milizsystem zieht.

Noch, sage ich, zehren wir von der Idee, Dienst am Gemeinwesen sei notwendig und ehrenvoll. In Gemeinde und Staat, in ungezählten Vereinigungen sozialer und kultureller Art, ja auch in der Wirtschaft könnten wir uns den Luxus gar nicht leisten, das Milizprinzip dem **Professionalismus,** also zum Beispiel einer Berufsarmee oder Berufspolitikern usw., zu opfern.

Hier liegt ein Spannungsfeld vor, in dem sich, je nach den Prioritäten, die wir setzen, vieles im Verhältnis des einzelnen zur Gemeinschaft zum Guten oder Schlechten verändern kann. Je mehr wir uns spezialisieren und hinter die Kriterien der reinen Sachkompetenz verschanzen, desto weniger wird es gelingen, im öffentlichen Leben – sei es militärisch oder zivil – jene **Durchmischung und Durchblutung** zu erhalten, die letztlich nur daraus entsteht, daß jeder von uns nicht nur eine, sondern **mehrere soziale Rollen** spielt. Hier liegt meines Erachtens der tiefere Sinn des Milizgedankens (und der Grund, weshalb wir alles zu seiner Erhaltung tun müssen):

Als Bürger, Berufstätiger, Konsument, als Angehöriger dieses Staates habe ich nicht nur mein **Ich** zu entwikkeln und durchzusetzen; ich bin auch dem **Wir** verpflichtet, habe hier und dort meinen Beitrag zu leisten, und zwar unabhängig davon, ob er sogleich mit klingender Münze oder andern persönlichen Vorteilen abgegolten wird.

Nun bin ich mir bewußt, daß dieses **Wir**-Gefühl von **Voraussetzungen** abhängig ist, die der einzelne nicht ohne weiteres von sich aus erbringen kann und die heute vielfach fehlen. Das hängt mit Entwicklungen zusammen, die wir unter Begriffen und Schlagworten wie Verstädterung, Vereinsamung usw. zunehmend kritisch beurteilen, weil sie offenbar die Beziehung zwischen dem Ich und dem Wir in schwerwiegender Weise belasten.

Es wirkt jedenfalls eher paradox, daß wir uns nach Aussagen der Volkswirtschafter immer mehr dem Stadium einer **sogenannten Dienstleistungsgesellschaft** nähern. während in Tat und Wahrheit die Idee des Dienens einer Mentalität gewichen ist, in der nur noch jeder möglichst viel für sich selbst herauszuholen versucht.

Die wichtigste Führungsaufgabe: Beziehungen schaffen

Die Sozialwissenschaften haben in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl von Deutungen hervorgebracht, die dieses **soziale Beziehungsdefizit** einigermaßen verstehen lassen. Der gemeinsame Nenner all dieser Interpretationen scheint zu sein, daß es für den einzelnen immer schwieriger wird, seinen Ort, seinen Stellenwert und Lebenssinn in der modernen Zivilisation auszumachen. Überall wird **Beziehungsarmut,** Gleichgültigkeit, Rückzug ins Private wahrgenommen: in den Schlafgemeinden, in den Großbetrieben, bei Urnengängen, in den Rekrutenschulen. Damit wächst die Verunsicherung.

Hier stellt sich den **Führenden aller Bereiche** eine meines Erachtens vorrangige Aufgabe: nämlich in ihrem persönlichen Umkreis dahin zu wirken, daß **zwischenmenschliche Beziehungen aktiviert und auf gemeinsame Ziele hin orientiert** werden.

Es gibt wohl keinen gesellschaftlichen Aufgabenbereich – sei er wirtschaftlicher, politischer oder militärischer Natur –, der sich ohne starke

Führungsimpulse, ohne die Ausstrahlung von **Führungsautorität,** entwickeln könnte. Gewiß haben wir es nötig, über die Möglichkeit und die Voraussetzungen von Autorität in unserer «vaterlosen Gesellschaft» kritisch nachzudenken; deswegen aber jeder Ausübung von Autorität abzuschwören und Führung durch totale Partizipation ersetzen zu wollen scheint mir ein Trugschluß zu sein, der viel zur gegenwärtigen Verunsicherung beiträgt. In der **Führungspraxis** stehen nach meiner Erfahrung (als Truppenführer wie als Personalchef eines Unternehmens) zwei Anforderungen im Mittelpunkt, an denen noch keine noch so ausgeklügelte Führungstheorie vorbeiführt: **menschlich** sein, **konsequent** sein. Beides muß gleichwertig ineinanderwirken; nach beiden Richtungen droht uns, aus Bequemlichkeit oder wegen der Infragestellung aller überlieferten Werte, menschliches Versagen.

Daß im heutigen Verständnis der Autorität nicht mehr so sehr der **Faktor Macht** als die kommunikative Stärke überwiegt, also das menschliche überzeugende Einwirken auf andere, hängt mit den führungsmethodischen Wandlungen zusammen, die sich in den Begriffen **Delegation, Motivation, Legitimation** widerspiegeln. Dazu nun einige Hinweise.

Zur **Delegation:** Es ist altbekannt, daß in jedem modernen Leistungsverband nur mit Zielvorgaben und Aufgabendelegierung wirksam geführt werden kann. Für den Vorgesetzten beinhaltet dies einen bewußten Machtverzicht, das heißt den Verzicht auf Vorrang und Einmischung in den Dingen, die an Mitarbeiter übertragen wurden (wobei er selbstverständlich kontrollieren und wenn nötig korrigieren muß).

Was vielfach übersehen wird, ist die **größere Bedeutung des Zeitfaktors** für diese Art von Führung. Je mehr Menschen in die Durchführung einer Aufgabe kompetent und verantwortlich einbezogen sind, desto wichtiger ist die Zeitdauer, die zur Motivierung und Koordinierung dieser verschieden gelagerten Kräfte eingesetzt wird. Konkret ausgedrückt: **Führen braucht Zeit. Menschliche Probleme lösen braucht Zeit.**

Zur Motivation: Wir erleben heute tagtäglich, wie sehr der ganze Führungsvorgang in einen subtilen Zusammenhang menschlicher Erwartungen und Empfindlichkeiten eingebettet ist. Wie schnell kommt es doch zu Führungspannen in einer Rekrutenschule, einem Wiederholungskurs, in einer Unternehmung, in einer Zeitungsredaktion oder auch in kirchlichen Organisationen. Und wie gierig stürzt sich die wachsame Öffentlichkeit auf solche Vorkommnisse!

Die Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten, sind in mancher Hinsicht unabhängiger, wissender und selbständiger geworden. Sie wollen ernst genommen werden. Sie lassen sich nicht mehr kritiklos in die Sachzwänge unserer Organisation einordnen. Zudem gilt, daß durch den andauernden Wandel und das damit verbundene permanente Lernen eine fortgesetzte **Dynamisierung der Autoritätsbeziehungen** stattfindet. Was noch vor kurzem zur Führung tauglich sein mochte, ist es plötzlich nicht mehr. Wehe dem Vorgesetzten, dessen persönliche Entwicklung und Kompetenz mit der Entwicklung seiner Mitarbeiter nicht Schritt hält.

Von Motivation kann im übrigen (wie schon angetönt) nur dann die Rede sein, wenn ihr in der **zeitlichen Planung** des Führungsablaufs ein angemessener Platz eingeräumt wird. Konkret heißt dies, daß man in der Regel die Ansichten der Geführten kennen muß, **bevor** ein Entscheid getroffen wird. Man kann nicht immerzu an das **Mitdenken** der Leute appellieren und gleichzeitig – unter Hinweis auf Zeitnot – jene Phase überspringen, in der dieses Mitdenken am nachhaltigsten und am glaubwürdigsten anzusprechen wäre: nämlich in der **Phase vor dem Entscheid!** Die Ausnahme bestätigt auch hier die Regel.

Nun läßt sich in guten Treuen darüber diskutieren, wo dem Mitdenken und der Mitsprache **Grenzen** zu setzen sind. Das Verlangen nach Mitbestimmung und Demokratisierung hat bereits einen Grad erreicht, der das Pendel wieder zurückschwingen läßt. Leisten wir uns schon ein Zuviel an Motivation? Sind wir auf dem besten Weg zur Entscheidungsunfähigkeit, weil wir vor lauter Beflissenheit im Einholen der verschiedenen Meinungen über ein Problem **die Probleme selbst nicht mehr tatkräftig lösen können?** Die Frage ist durchaus berechtigt; sie stellt sich in der Armee (die im Ernstfall auf schnelles und wirksames Handeln angewiesen ist) ebenso wie in der Wirtschaft, wo der Zwang zu größerer Produktivität und Konkurrenzfähigkeit die Grenzen der Mitbestimmung deutlich aufleuchten läßt.

Nun möchte ich noch kurz auf die **Legitimation** der Führungsaufgabe eintreten: Man vergegenwärtige sich einmal, unter wie vielen Titeln und Schlagworten nahezu alles, was wir als Unternehmer, Politiker, Lehrer, als Leiter von Organisationen, als Kommandanten und selbst als Familienväter tun, **heute in Zweifel gezogen** wird.

Ein Meer von Mißtrauen umgibt das «Etablierte»; der Sinn der ganzen Entwicklung, die wir wirtschaftlich und politisch durchlaufen, wird in Frage gestellt. Verunsicherung ist Trumpf. Ist diese Verunsicherung **subversiver** Herkunft, also das Werk von Kreisen, die bewußt darauf hinzielen, unsere Gemeinschaftswerte und -strukturen zu unterhöhlen? Ich halte von dieser Lagebeurteilung wenig, wiewohl der **Tatbestand der Agitation** erkannt und in geeigneter Weise pariert werden muß.

Die Wurzeln der herrschenden Verunsicherung reichen zweifellos tiefer, und es stellt sich die Frage, **wie wir als Führende dazu beitragen können,** die entfesselten Konflikte und die aus ihnen strömende Aggressivität aufzufangen. Ich will versuchen, auf diese Frage unter vier Gesichtspunkten zu antworten:

1. Kritische Offenheit für alles Neue

Unsere Zeit überquillt von Wünschen nach Veränderung und Erneuerung, von revolutionären Konzepten. Der Wandel, die Dynamik, die Zukunftsvisionäre ziehen alles in ihren Bann. Von den Führenden (wo immer es sei) wird erwartet, daß sie «mit der Zeit gehen und nicht stillstehen». Was nach bremsen aussieht oder tatsächlich bremst, verfällt Prädikaten wie «reaktionär», «repressiv» oder «konservativ».

Ich zähle mich persönlich guten Gewissens zu den Neuerern und befürworte deshalb eine offene und aufgeschlossene Haltung gegenüber neuen Ideen. Ebenso überzeugt bin ich allerdings, daß wir dem Wunsch nach Veränderung und Erneuerung **nicht blindlings, sondern kritisch und überlegt** begegnen müssen. Ein Teil der Verunsicherung, in der wir heute leben, rührt zweifellos daher, daß Neues allzu wahllos übernommen wird. Es ist keine neue Erkenntnis, daß dem Menschen sehr **widersprüchliche Bedürfnisse** innewohnen und jedes Überbetonen des einen Pols seinen Preis hat. Den Preis für unsere Neuerungssucht bezahlen wir heute in Form einer allgemeinen Verunsicherung, die dem allzu schroffen Bruch zwischen Altem und Neuem entspringt und daher auch das Neue nur allzubald zum Wegwerfartikel stempelt.

Meine Erfahrung lehrt mich, daß in den weitaus meisten Fällen das Neue organisch aus dem Bestehenden herauswachsen muß, oder, noch deutlicher: das Neue muß das Alte möglichst nahtlos, möglicherweise sogar überlappend ablösen können. Es darf nicht als Blitz aus dem heiteren Himmel, als «Hit», eindringen, weil sonst ein Zustand der Führungslosigkeit entsteht.

Ich bin der Ansicht, daß die Verunsicherung durch das Neue auch im **Zusammenleben der Generationen** sehr ernsthafte Konflikte heraufbeschwört. Auch die **Überfremdungsproblematik** ist unter anderem ein Ausdruck der Unsicherheit, die vor allem unsere älteren Mitbürger befallen hat. In jeder Führungsaufgabe spielt deshalb heute das Problem, wie man zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern ein produktives Miteinander erwirken kann, eine zunehmend wichtige Rolle.

2. Standfestigkeit in der Führung

Vom partizipativen Führungsstil, der wesentlich auf Delegation und Motivation beruht, war bereits die Rede. Hier sei noch auf eine Führungseigenschaft hingewiesen, die ebenso unerläßlich ist, wenn sich die partizipative Führung nicht ad absurdum entwikkeln soll. Nämlich: Bei **allem** Einbeziehen der verschiedenen Standpunkte und Wünsche müssen letztlich doch **Entscheide getroffen und durchgesetzt** werden. Dies erfordert Standfestigkeit und Realisationsvermögen, zwei Merkmale, die der heutigen Führungsgeneration vielfach abzugehen scheinen. Da werden Entschlüsse, kaum sind sie gefaßt, bereits wieder in Frage gestellt oder stillschweigend aufgehoben, nur weil sich irgendwo eine kritische Stimme dagegen erhoben hat. Und macht sich die Kritik gar in Form von persönlichen Angriffen, Zeitungsartikeln, Interpellationen oder Demonstrationen bemerkbar, scheint manchen Verantwortlichen der **Mut zur Führung** vollends zu vergehen.

Standfestigkeit und Profilierung müssen wir besonders auch von der politischen Führung verlangen. Wir haben in der Schweiz sehr viel Übung im Aushandeln von **Kompromissen,** ja wir haben es diesbezüglich zu einer wahren Virtuosität gebracht. In einer **verunsicherten Zeit** muß man sich aber fragen, ob Kompromisse nicht vielfach auf Führungsabstinenz hinauslaufen und damit die allgemeine Verwirrung noch steigern.

Die gegenwärtigen Verhältnisse scheinen mehr denn je nach Persönlichkeiten zu verlangen, die den **Kompaß** der sozialen Entwicklung wieder fest in Händen halten; die nicht autoritär, aber mit klaren Grundsätzen und Zielvorstellungen **Richtpunkte** in unsere fließende politische Landschaft hineinbringen. Das **könnte** mißverstanden werden als Plädoyer für starke Männer, die unzimperlich ans Werk gehen und den Zeitgeist mit allen seinen Launen Zeitgeist sein lassen. Das Problem ist zweifellos komplexer. Doch wir lösen es sicher **nicht,** indem wir Führungsprobleme in erster Linie über neue Führungsmodelle zu lösen trachten. Letztlich sind es immer konkrete Menschen, die sich gegenüber anderen Menschen zu bewähren haben. Der Truppenführer, der Vorgesetzte im Betrieb, der Politiker im Parlament oder in der Regierung: Sie haben in erster Linie als Personen zu überzeugen; von **ihnen** wird erwartet, daß sie eine klare Meinung vertreten und Sicherheit ausstrahlen. Damit ist allerdings ein dritter Gesichtspunkt verknüpft:

3. Vertrauen schenken

Das gegenwärtige Meinungsklima scheint mir unter anderem gekennzeichnet zu sein durch einen **Hang zum Mißtrauen** in allen sozialen Beziehungen. Mißtrauen heißt, daß die **Möglichkeit der Kommunikation** zwischen Personen und Gruppen, die durch gemeinsame Bezüge aufeinander angewiesen sind, gestört oder gar unterbrochen ist. Vertrauen wieder möglich zu machen und zu entwickeln, betrachte ich als eine der wichtigsten gesellschaftlichen Aufgaben, die wir gegenwärtig zu lösen haben.

Es war schon einleitend davon die Rede, daß wir uns den Luxus gar nicht leisten könnten, das **Milizprinzip einer durchgehenden Professionalisierung** zu opfern, sei es in der Armee, in der Politik, in der Sozialarbeit und auf vielen anderen Gebieten. Es wurde sodann dargelegt, wie sehr die Erhaltung dieses Grundsatzes, nämlich den Dienst am Gemeinwesen als selbstverständliche Aufgabe in die eigene Lebensgestaltung einzubeziehen, von Faktoren erschwert wird, die dem einzelnen oft die Chance einer lebendigen und vertrauenden Beziehung zu seiner Mitwelt rauben.

Damit hängen nun zwei weitere Faktoren zusammen, die sich auf die Beziehung zwischen Individuum und sozialer Umwelt belastend auswirken: nämlich **Bildung und Information.** Es mag zunächst Unwillen erregen, daß ich Bildung und Information als Belastung bezeichne. Wir neigten bisher doch eher dazu, jede Anstrengung zur Erweiterung des Bewußtseins mit einem Gewinn an persönlicher und sozialer Mündigkeit gleichzusetzen. Vielleicht sind wir jedoch gerade dabei, zu einer realistischeren Betrachtung überzugehen. Es hat sich nämlich in jüngster Zeit erwiesen, daß wir sowohl in der **Information** wie im **Bildungswesen an «Grenzen des Wachstums»** gestoßen sind, die nicht nur mit dem finanziellen Engpaß im Staatshaushalt zu erklären sind. Im Bildungsbereich beginnen wir zu entdecken, daß durch die Verlängerung der Schulzeit für viele Jugendliche ein Sozialisierungsdefizit entsteht, welches die Kluft zwischen Jugend und Gesellschaft nicht unwesentlich vertieft. An der Front der Information können wir beobachten, daß uns vor lauter Information allmählich die Fähigkeit und der Mut abhanden kommen, in dieser Welt miteinander zu leben. Das Bewußtsein, mit seinem ganzen «Appetit auf Komplexität», droht die Verbindung mit dem Sein zu verlieren. Die Intellektualität löst sich mehr und mehr von der Ebene der konkreten zwischenmenschlichen Erfahrungen. Begriffe und Denkmodelle, die von den Fachdisziplinen in rascher Folge angeliefert

Führung bleibt in hohem Maße an die Führungspersönlichkeit gebunden!

und von der Publizistik noch eilfertiger «vermarktet» werden, geben dem öffentlichen Gespräch das Gepräge, während das tägliche Bemühen um Verständigung auf Grund gemeinsamer Erfahrung **persönlichen Nachdenkens in Rückstand** gerät.

Ich habe immer stärker den Eindruck, daß viele Konflikte, die uns heute auf den verschiedensten Gebieten beschäftigen, mit einem **Zuviel an Information und Verschulung** (ich sage jetzt bewußt nicht mehr «Bildung») zusammenhängen, das heißt mit den Folgen eines vom einzelnen nicht mehr verkrafteten Problembewußtseins. Es entspricht ja durchaus nicht menschlicher Erfahrung, daß man Probleme erst dann zu lösen versteht, wenn man sie unter allen erdenklichen Gesichtspunkten erforscht und in ihrer ganzen Komplexität erfaßt hat. Komplexität und Handlungsfähigkeit stehen grundsätzlich zueinander im Widerspruch, und es stellt sich allen Ernstes die Frage, wo überall unsere hochentwickelte Fähigkeit zur Analyse in soziale Paralyse umzuschlagen droht.

In dieser Situation scheint es mir nun von größter Wichtigkeit zu sein, daß in den konkreten Führungsverhältnissen auf allen Gebieten das unmittelbare menschliche Gespräch, der persönliche Meinungs- und Erfahrungsaustausch, die **Beziehungen von Angesicht zu Angesicht** vermehrt gepflegt werden. Dazu gehört, bei allem Mut zum eigenen Standpunkt, die Anerkennung der Tatsache, daß die gegnerischen Standpunkte in großer Zahl vorhanden und vielleicht ebenso begründet sind wie die der Führenden. Die **Toleranz,** die daraus erwachsen könnte, gehört zu jenen Tugenden, die dem heutigen Stil öffentlicher Auseinandersetzungen am meisten abgehen. Toleranz hängt eng mit Vertrauen zusammen; sie übt sich und bewährt sich in der Bereitschaft, die Verunsicherung durch gegenläufige Standpunkte zu ertragen.

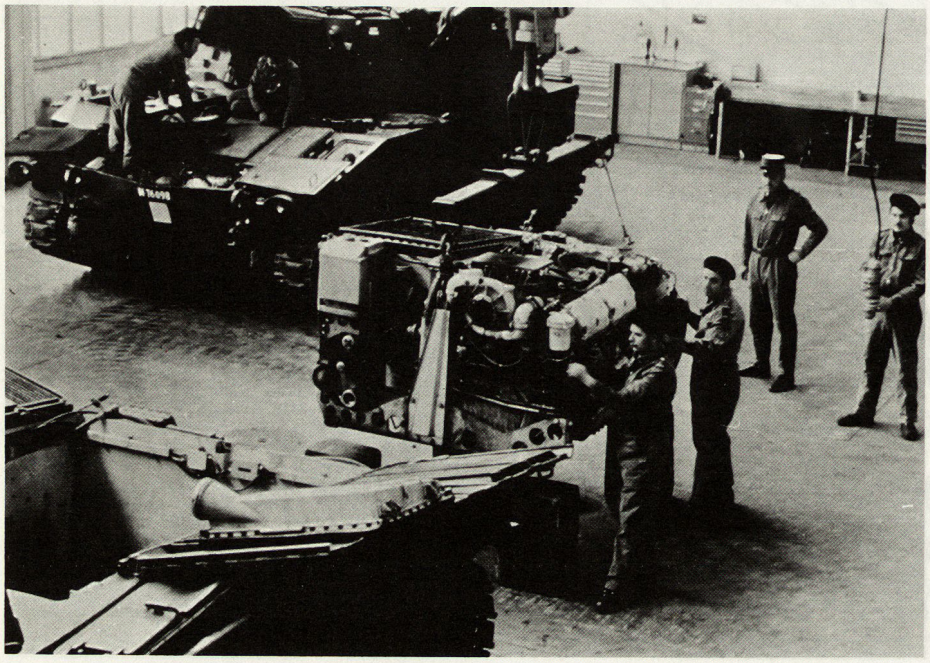
4. Die eigene Person entwickeln

Die Wiedererlangung dieses Vertrauens dürfte aufs engste verbunden sein mit dem Maß an fundiertem **Selbstvertrauen,** das jeder Mensch zur Bewährung in seiner eigenen konkreten Lebenssituation braucht. Daß dieses Selbstvertrauen nicht einfach aus der durchlaufenen Karriere, dem erreichten Rang in der beruflichen oder gesellschaftlichen Hierarchie, dem Sozialprestige der Chefposition usw. hervorgeht, dürfte allen Führenden, die den Zweifel an sich selbst nicht verlernt haben, klar sein.

Nun scheint gerade die **Ergänzung** der beruflichen Aufgabe durch ein **Milizengagement** in der Armee, in der Politik, in einer sozialen oder kulturellen Tätigkeit etwas sehr Wichtiges für die Entwicklung der Persönlichkeit zu beinhalten. Was wir ja heute immer wieder kritisch hervorheben, ist die Fixierung des einzelnen auf eine einzige, meist eng begrenzte Rolle, die fehlende Vielfalt seiner Bezüge zur Umwelt.

Es besteht zwar die Tendenz, in der Gleichzeitigkeit von Führungsaufgaben in Wirtschaft und Armee vor allem das Negative zu sehen, die sogenannte Interessenverfilzung. Warum nicht die **positive Deutung:** Statt einer Offizierskaste haben wir zum Glück ein Kader, das weitgehend aus Leuten besteht, die auch im zivilen Bereich Führungsaufgaben erfüllen. Diese Durchlässigkeit und gegenseitige Befruchtung der Bereiche ist etwas, was wir unter keinen Umständen preisgeben sollten. Es versteht sich von selbst, daß damit nicht gesagt wird, daß nur Offiziere und Unteroffiziere im Zivilleben gute Führer sind. Sicher aber profitiert die Wirtschaft von der Führungsschulung der Armee und umgekehrt auch die Armee von der Wirtschaft, indem gegenseitig neue Führungsmethoden ausgetauscht und übernommen werden.

Führen heißt auch: Zwischenmenschliche Beziehungen schaffen



Zusammenfassung

– Wir verzeichnen in vielen Bereichen des gesellschaftlichen Zusammenlebens eine Beziehungsarmut, die wir im Rahmen der Führungsaufgabe durch **menschliches und konsequentes Verhalten** auffangen müssen.
– Die Anwendung moderner Führungsgrundsätze (Zielsetzung, Delegation, Motivation) führt nur dann zu positiven Ergebnissen, wenn wir dem **Zeitfaktor** in der Führung mehr Beachtung schenken.
– Der Sinn und die Legitimation des Bestehenden werden heute in besonderem Maße angefochten. Um der allgemeinen Verunsicherung zu begegnen, sind vor allem **vier Forderungen** zu erfüllen: Kritische Offenheit für das Neue. Standfestigkeit in der Führung. Vertrauen schenken. Die eigene Person entwickeln.
– Führung bleibt in hohem Maße an die Führungspersönlichkeit gebunden. Als Konsequenz wäre zum Beispiel zu postulieren, daß ein Verband vom Präsidenten des Verbandes geführt werden muß und nicht von seinem Verbandssekretär; daß ein Führender sich in allen wichtigen Situationen selbst vor die Leute stellen muß und sich nicht durch eine Stabsstelle oder einen Spezialisten, im Militär durch seinen Adjutanten, vertreten läßt. **Wer einen Führungsanspruch ausübt, hat ihn in letzter Konsequenz selbst zu vollziehen.**
– Ich stehe für die Erhaltung, ja für den Ausbau des Milizprinzips auf allen Gebieten ein. Dazu eine konkrete Zielvorstellung: Gehe jeder mit dem Beispiel voran, indem er von seiner Freizeit zusammengezählt jedes Jahr mindestens zwei Wochen (um einen Maßstab zu setzen) in den Dienst einer Sache stellt, die der Allgemeinheit Nutzen bringt. ■