Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 156 (1990)

Heft: 4

Artikel: Elemente einer menschenorientierten Führung

Autor: Dittli, Josef

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-60262

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: 13.07.2025

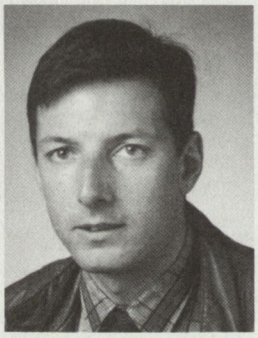
ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

ERSCHLOSSEN EMDDOK
MF 384 / 1157

Elemente einer menschenorientierten Führung

Josef Dittli*

Heutzutage besteht vielerorts die Gefahr, dass sich die Führung auf materiellen Erfolg ausrichtet und dabei das Individuum kaum wahrnimmt.
Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass unter diesen Umständen das Bedürfnis nach individuumsbezogener, menschenorientierter Führung ständig im Wachsen begriffen ist.
Dieser Beitrag soll aus dem umfangreichen Bereich der führungspsychologischen Aspekte die wichtigsten Elemente herausgreifen und erläutern, die Bedeutung funktionierender zwischenmenschlicher Beziehungen im Führungsablauf aufzeigen und dazu ermuntern, das eigene Führungsverhalten zu analysieren und gegebenenfalls anzupassen.



Josef Dittli,
Walter-Fürst-Strasse 11,
6468 Attinghausen;
Instr Of BAINF;
Hptm, Kdt Geb Füs Kp 1/87

1. Definition

Menschenorientierte Führung ist die optimale Nutzung der psychologischen Erkenntnisse aus dem Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen und ihrem Umfeld, im Rahmen der Planung und Realisierung aller Aktivitäten, die eines oder mehrere Ziele erreichen sollen.

In den letzten Jahren hat sich in der Führungslehre der Begriff der «Menschenführung» weitgehend durchgesetzt. Bei ihm steht vor allem die Frage nach dem «Wie» im Vordergrund: «Wie sollen Menschen richtig geführt werden?»

Menschenorientierte Führung geht weiter: «Wann und wo soll wer in welchem Umfeld wie geführt werden?» Ein besonderes Merkmal ist dabei die Verflechtung der zeitlichen, örtlichen und personellen Komponente mit der psychologischen: Charakter, Stärken und Schwächen jedes einzelnen seiner direkten Mitarbeiter sollen Denken, Entscheide und Handeln eines Vorgesetzten jederzeit beeinflussen.

2. Die zentrale Rolle des Vertrauens

Begriff und Wirkung von Vertrauen

Vertrauen ist aus der Alltagssprache erwachsen, beschreibt einen seelischgeistigen Zustand und drückt etwas Subjektives aus. Vertrauen enthält die Überzeugung, dass sich eine oder mehrere Personen so verhalten, wie man es sich vorstellt und erwartet. Überzeugung wiederum ist eine Annahme, die auf die letzte Bestätigung und Gewissheit verzichtet, selbst wenn Einzelereignisse im Widerspruch zu ihr stehen.

Geht man davon aus, dass ein Mitarbeiter seinem Vorgesetzten zu einem guten Teil ausgeliefert ist, braucht es vor allem Vertrauen in den Vorgesetzten, um sich in der Abhängigkeit wohlzufühlen. Dieses Vertrauen wird durch fachliche Kompetenz, Führungsfähigkeit und mitmenschliche Fürsorge geschaffen, nicht etwa durch Brillanz, Leistungsfähigkeit oder kalte intellektuelle Überlegenheit.

Vertrauen gibt das Gefühl von Sicherheit und vermindert Verletzlichkeit. Erwartungen und Annahmen werden optimistischer. Vertrauen dämpft das Aufkommen von Furcht und Angst, macht derartige Gefühle länger beherrschbar und verhindert das Entstehen von Hilf- oder Hoffnungslosigkeit.

Bedingungen zum Entstehen von Vertrauen

Die Schaffung von Vertrauen verlangt Vorleistungen. Wichtig dabei ist das Vertrauen in sich selbst, zu den eigenen Stärken und Fähigkeiten.

Wer erreichen will, dass ihm vertraut wird, muss sich dafür aktiv einsetzen. Die wesentliche Vorbedingung ist, selbst Vertrauen zu schenken. Die Volksweisheit «Vertrauen schafft Vertrauen» erfasst diesen Zusammenhang in treffender Weise. Ein Vertrauensvorschuss könnte allerdings missbraucht oder ausgenutzt werden. Deshalb ist auch hier personenbezogener, menschenorientierter Einsatz geboten.

Konstanz im Verhalten des Chefs ist entscheidend für die Vertrauensbildung

Vertrauen kommt oft nur dann zustande, wenn man bei anderen Menschen innere Selbständigkeit voraussetzen kann. Das gegenseitige Wissen, woran man ist, wie sich jemand selbst im Griff hat, die Komponente der Konstanz ist entscheidend für Vertrauensbildung. Man muss damit rechnen können, dass jemand der bleibt, der er ist, dass seine Absichten erkennbar und seine Handlungen vorhersehbar und berechenbar bleiben.

Vertrauen kann aber auch irrational erworben sein. Es gibt Menschen, die

*Kurzfassung einer Arbeit aus dem Seminar «Militärpädagogik» von Prof. Dr. Rudolf Steiger, welche der Autor während der Militärschule II/89 verfasst hat.

durch ihre persönliche Ausstrahlung einen höheren Vertrauenskredit, zum Teil sogar blindes Vertrauen erhalten: Es handelt sich dabei um das Phänomen des Charismas, das beispielsweise in Berichten kriegserfahrener Soldaten immer wieder auftaucht, oft sogar als entscheidende Grösse.

Vertrauensbildende Faktoren

Loyalität

«Es wird sehr viel über Loyalität von unten nach oben gesprochen. Loyalität von oben nach unten ist noch nötiger und viel weniger häufig.»
General Patton

Diese Aussage unterstreicht, dass zur Vertrauensbildung zwei Arten von Loyalität funktionieren müssen, nicht nur die eine von unten nach oben. Jeder Vorgesetzte muss sich bewusst sein, dass er – von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen – eine Doppelrolle zu erfüllen hat, ist er doch gegenüber seinen Mitarbeitern wohl Vorgesetzter, gegenüber seinem eigenen Chef jedoch Untergebener. Aus dieser Doppelrolle muss die Einsicht erwachsen, dass der Vorgesetzte auch nach unten Loyalität pflegen muss. Wenn man noch die dritte Dimension der gleichgestellten Mitarbeiter ins Spannungsfeld von Loyalität miteinbezieht, ist deren Anwendung in der Realität oft sehr anspruchsvoll.

Vorbild/Beispiel

Jeder Vorgesetzte ist allein schon aufgrund seiner formellen Stellung ein Beispiel für die ihm unterstellten Mitarbeiter. Ein Chef nutzt in der Regel bewusst oder unbewusst die Möglichkeiten, mit dem guten Beispiel voranzugehen. Dabei kann er verschiedene Möglichkeiten ausschöpfen. Er muss das von ihm geforderte Engagement selber vorleben. Niemand kann beispielsweise von seinen Mitarbeitern überdurchschnittlichen Einsatz verlangen, wenn er nicht zeigt, dass vor allem er selbst diesen Einsatz immer wieder leistet. Dasselbe gilt auch für Pünktlichkeit, Disziplin und Zusammenarbeit. Die wesentlichen «Spielregeln» müssen vorgelebt werden. Vorbild sein ist gefragt.

Beispiele und Wegmarken setzt ein Vorgesetzter im weiteren durch konsequente Befolgung seiner Spielregeln auch im persönlichen Bereich. Ein Vorgesetzter, der intensive Nutzung von Arbeitszeit und Kostenbewusstsein fordert, wird sich in der Regel keine mehrstündigen Mittagessen in teuren Restaurants auf Firmenkosten leisten, und ein Politiker, der für umweltbewusstes Verhalten plädiert, muss sich auch im persönlichen Bereich entsprechend verhalten, um glaubwürdig zu sein.

Ehrlichkeit/Offenheit

Zu den wichtigsten Verhaltensregeln im Umgang mit Menschen gehört die Anwendung von Ehrlichkeit und Fairness. Wenn ein Mitarbeiter das Gefühl erhält, dass sein Vorgesetzter nicht ehrlich zu ihm ist oder wenn er sich unfair behandelt fühlt, dann verliert er das Vertrauen in ihn.

Ehrlichkeit und Fairness sind gebunden an Offenheit. Vorgesetzte sollen zum richtigen Zeitpunkt und bei würdigen Rahmenbedingungen ihre Mitarbeiter unverblümt und direkt informieren, wenn es aus irgendeinem Grunde nötig wird. Versprechungen sollen nur gemacht werden, wenn sie mit Sicherheit eingehalten werden können.

Ausgeglichenheit

Jeder Mensch ist Stimmungen unterworfen. Jeder erlebt Gefühle von «himmelhochjauchzend» bis «zu Tode betrübt». Für die Vertrauensbildung von Bedeutung ist der Umgang mit diesen Gefühlen. Sie sollen nicht versteckt werden – können es wohl kaum –, aber hemmungslos ausgelebte Launenhaftigkeit macht einen Vorgesetzten unberechenbar und demontiert entgegengebrachtes Vertrauen.

Jeder Chef sollte versuchen, möglichst ausgeglichen aufzutreten und zu handeln, seine Gefühle im Zügel zu halten, sich also weder Hochs noch Tiefs besonders anmerken zu lassen. Zumindest muss er sich bewusst sein, welche Konsequenzen seine Unausgeglichenheit mit sich bringt. Daraus sollte eigentlich die Einsicht erwachsen, sich bei besonderen Stimmungslagen, insbesondere bei negativen, im Umgang mit Mitarbeitern zurückzuhalten, um niemanden zu verletzen.

Gerechtigkeit

Kein Mensch verträgt ungerechte Behandlung, und sie wird vor allem dann als gravierend empfunden, wenn man glaubt, dass sie absichtlich erfolgt. Neid, Rivalität, Missgunst oder Minderwertigkeitsgefühle lassen öfters Ungerechtigkeit auch dann als bewusste Handlung erscheinen, wenn sie aus Unachtsamkeit, Versehen oder aus einer anderen Motivation heraus entstanden ist.

Gerechtigkeit setzt beim Vorgesetzten Konsequenz voraus. Er muss jede Handlung, jeden Fall, jede Unterlassung nach den gleichen Kriterien prüfen und bestrebt sein, konsequent zu handeln. Seine Entschlüsse haben Vorbildcharakter. Wenn ein Mitarbeiter nicht weiss, wie sein Chef handeln wird, kann er nicht selbständig werden.

3. Zuhören können als Gesprächsvoraussetzung

Ein bewährtes Mittel, um zwischenmenschliche Spannungen abzubauen, sie aus dem Weg zu räumen oder sie gar nicht entstehen zu lassen, ist das Gespräch. Damit es überhaupt zustande kommt, braucht es Wille und Bereitschaft dazu auf beiden Seiten.

Unerlässliche Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit ist die dem Mitarbeiter offenstehende Möglichkeit, seine Anliegen dem Vorgesetzten jederzeit unterbreiten zu können, auch wenn sie das persönliche Verhältnis betreffen sollten.

Das Gespräch braucht einen geeigneten Ort, Zuhörerschaft muss ausgeschlossen und Störung auf ein Minimum reduziert sein. Sollte dennoch einmal das Telefon läuten, wirkt es sehr zuvorkommend, wenn der Vorgesetzte mitteilt, dass er jetzt beschäftigt sei und später zurückrufen werde, womit er dem persönlichen Gespräch Priorität einräumt.

Entscheidend zur erfolgreichen Gesprächsführung ist für den Vorgesetzten die Fähigkeit, zuhören zu können. Der Gesprächsuchende soll sein Anliegen vollumfänglich darlegen können. Er soll die Bereitschaft des Vorgesetzten spüren, ihn anhören zu wollen, ihn und sein Anliegen ernst zu nehmen. Nur durch Zuhören kann das Gespräch zwischenmenschliche Tiefe erhalten. Nur durch Zuhören wird echter Dialog möglich. Jetzt erst entsteht Diskussion, werden Meinungen ausgetauscht, Pro und Kontra gegeneinander abgewogen, Lösungswege ermittelt und schlussendlich Beiträge zur Problemlösung gefunden. Damit

Ein Gespräch führen heisst auch zuhören können

ist aber auch der eigentliche Zweck des Gesprächs erreicht.

Probleme kann man immer vom Standpunkt des Vorgesetzten und von jenem des Mitarbeiters aus betrachten. Ein Vorgesetzter muss also mit grösster Aufmerksamkeit und Interesse versuchen, auf den Gesprächspartner einzugehen, nicht nur auf das, *was er sagt,* sondern vor allem auch, *warum er es sagt.* Wenn ein Chef also versucht, die Dinge auch vom Gesichtspunkt seines Mitarbeiters anzusehen, ist es ihm auch eher möglich, ihn zu überzeugen, statt bloss zu überreden.

Der Gesprächspartner kann trotz seiner Überzeugung, recht zu haben, auch völlig im Unrecht sein. Da es aber immer einen Grund für eine Denk- oder Handlungsweise gibt, wäre die Kenntnis dieses Grundes der eigentliche Schlüssel zur Problemlösung.

Ein Vorgesetzter, der nicht zuhören will, den Sprechenden nicht ausreden lässt, ihn unterbricht, das Gespräch gar vorschnell beendigt, der führt ein reines «Pro-forma-Gespräch» und beweist nur seine Neigung zur Arroganz, Rechthaberei und Selbstherrlichkeit. Die Folge wird sein, dass der Gesprächspartner das Vertrauen in seinen Chef verliert, resigniert, Passivität entstehen lässt und seinen eigenen Weg einschlägt.

4. Fürsorge für den Mitarbeiter

Wichtige Voraussetzung ist auch hier, dass der Vorgesetzte seine Mitarbeiter, ihre persönlichen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen kennt. Menschenorientierte Führung ist demnach nicht nur allgemein menschenfreundliches Handeln, sondern Eingehen auf ganz bestimmte Bedürfnisse des einzelnen.

«Fürsorge ist die tägliche Verpflichtung des Vorgesetzten, die persönlichen Belange seiner Untergebenen zu fördern und unnötigen Schaden von ihnen abzuwenden. Fürsorge kann auch als eine Art gesteigerte Kameradschaftsverpflichtung des Vorgesetzten angesehen werden.»

Manfred Wörner

Diese Aussage zeigt es deutlich auf, Fürsorge ist ein sich immer wiederholender Vorgang. Fürsorge für einen jungen, eben erst eingestellten Mitarbeiter ist beispielsweise dessen Eingliederung ins neue Umfeld durch gezielte Massnahmen und durch eine spezielle Betreuung, inklusive Einführung ins neue Tätigkeitsgebiet. Fürsorge für einen jungen Kadermann ist, ihn so zu verwenden, dass er nicht «verheizt» wird. Fürsorgemöglichkeiten für einen Vorgetzten sind im weiteren, sich auf der nächsthöheren Stufe für Anliegen seiner Mitarbeiter einzusetzen, bereit zu sein, für seine Mitarbeiter einzustehen, an privaten Ereignissen von Mitarbeitern teilzuhaben, Beziehungsstörungen zu erkennen und abzubauen, bei angebrachter Situation auch einmal unpopuläre Massnahmen anzuordnen, sich durch Kontrolle Leistung bestätigen zu lassen.

5. Information als Chance

Jeder Mitarbeiter hat ein Anrecht, laufend über alles Wichtige informiert zu werden. Zur Aufrechterhaltung der Motivation ist sie gar ein Bedürfnis. Mitarbeiter wollen wissen, wie es beispielsweise um die Unternehmung, ihre Aussichten und somit auch um ihre persönliche Sicherheit steht.

Auch wenn Dienstwege zu durchlaufen sind, muss die Information rechtzeitig eintreffen.

Durch offene und ehrliche Information über wichtige Angelegenheiten fühlt sich ein Mitarbeiter ernst genommen, und das Zugehörigkeitsbewusstsein wird angesprochen. Information muss rechtzeitig und vollständig die Adressaten erreichen, insbesondere auch dann, wenn ein Dienstweg zu durchlaufen ist.

Rechtzeitig erhaltene Information gestattet dem Empfänger, sich auf eine mögliche Situation geistig vorzubereiten und sich darauf einzustellen. Bei kurzfristig erteilter Information besteht die Gefahr, dass sie als Schikane aufgefasst werden kann, ausser es handle sich um eine Notsituation oder sonst um ein unvorhergesehenes Ereignis.

Versagt das Informationswesen, fühlt sich jeder Betroffene, ob Vorgesetzter oder Mitarbeiter, übergangen und willentlich vernachlässigt. Entstehen durch Informationsmangel erst noch vermeidbare Konfliktsituationen, sind Unmut und Ärger vorprogrammiert. Ein mangelhaftes Informationswesen vermag durchaus Stimmung und Moral in Mitleidenschaft zu ziehen.

Die situative Anwendung von Information kommt vor allem in Krisensituationen zum Tragen. Dabei muss der Vorgesetzte von Fall zu Fall entscheiden, wann er zu informieren hat, wie weit er informieren will und in welcher Form er dies durchführt. Er muss sich dabei bewusst sein, dass erfreuliche Informationen stimulieren, während negative Nachrichten eher das Gegenteil bewirken. Die Weitervermittlung von Information, das sei hier betont, ist jedoch für jeden Vorgesetzten ein Muss. Sei sie erfreulich oder unerfreulich: Hauptsache, man kann sich auf ehrliche Information verlassen, sonst gibt es kein Vertrauen in Vorgesetzte.

Dazu ein Zitat aus dem Kriege: «Alle Führer verfügen über Informationen. Diese sind im Durcheinander des Gefechts geradezu ein Machtmittel. Die Gruppen interessieren sich brennend für das, was ihr zukünftiges Schicksal beeinflusst. Genau diese Informationen aber kann sich ein kluger Führer beschaffen. Mit ihrer Weitergabe gewinnt er Führungseinfluss.»

Elmar Dinter

Information ist kein notwendiges Übel. Sie ist eine Chance, um gegenseitiges Vertrauen und das Interesse an der zu erfüllenden Aufgabe aufrechtzuerhalten. Sie ermöglicht gegenseitige Anerkennung und Identifikation. Information schafft Sicherheit und Überblick.

6. Schlussbemerkung

Menschenorientierte Führung ist kein neues Führungsmodell, sondern die bewusste Berücksichtigung der menschlichen Komponente im Führungsablauf. Führung heisst, mit Menschen Ziele erreichen; menschenorientierte Führung aber heisst, Ziele mit Menschen erreichen. Dort liegt die Nuance.

Menschenorientierte Führung will das Individuum aus der Anonymität der allgemeinen, unpersönlichen Prinzipien herausholen. Die Fähigkeiten jedes einzelnen sollen erkannt und in die Führung integriert, Wünsche und Vorstellungen wenn immer möglich berücksichtigt, zwischenmenschliche Spannungen gelöst oder vermindert werden.

Jedem Vorgesetzten, dem es gelingt, menschenorientiert zu führen, darf gratuliert werden. Das Funktionieren der zwischenmenschlichen Beziehun-

gen garantiert Vertrauen, gibt Sicherheit und schafft vor allem Motivation. Damit ist der innere Ansporn gegeben, eine hohe Leistung zu erbringen oder ein positives Verhalten an den Tag zu legen. Motivation ist eine wesentliche Bedingung für Leistung und Zufriedenheit. Motivation setzt Energie und Kreativität frei.

Noch ist kein Meister vom Himmel gefallen, bis heute auch noch kein Führer. Wie im Sport gibt es auch in der Führung Menschen mit mehr oder weniger Talent. Selbst wenn Talent eine gute Voraussetzung ist, reicht dieses alleine nicht. Zur Beherrschung einer Fertigkeit braucht es Schulung. So auch in der Führung: Führung ist lernbar.

Menschenorientierte Führung soll eine echte Herausforderung für jeden Vorgesetzten sein. Die Herausforderung besteht darin, im zwischenmenschlichen Bereich schlummerndes Leistungspotential zu entdecken und dieses für die Führung nutzbar zu machen. **In diesem Sinne ist menschenorientierte Führung eine Chance, die sich kein Vorgesetzter entgehen lassen darf.** ■

Schneeräumung / Furka-Oberalp-Bahn

Der Bitte eines Autors entsprechend, der sich mit der Schneeräumung alpiner Schienenwege befasst, gelangen wir mit dem Aufruf an jene Wehrmänner, die seinerzeit an der Furka-Oberalp-Bahn mit dem Schneeräumen beschäftigt waren. Der Autor sucht auch Fotos aus der entsprechenden Zeit und möchte mit Beteiligten in Verbindung treten.

Kontaktadresse:
Hans Hofmann,
Schellenbergstrasse 5, 7000 Chur,
Telefon P 081 27 42 68, G 081 23 52 91.

Verein der Freunde der Fliegerabwehrtruppen, VF Flab
Kaserne, 6032 Emmen

VF Flab

Beitrittserklärung

Der/die Unterzeichnete erklärt hiermit den Beitritt zum Verein der Freunde der Fliegerabwehrtruppen, VF Flab, Kaserne, 6032 Emmen.

Jährlicher Mitgliederbeitrag	Fr.	20.–	(Der Einzahlungsschein wird Ihnen zusammen mit den Statuten und dem Mitgliederausweis zugestellt)
Freiwilliger Beitrag	Fr.		
Total	Fr.		

Name und Vorname / Firma _____

Beruf / Branche _____

Adresse _____

PLZ / Ort _____

Tel.-Nr. _____ Geb.-Datum _____

Datum _____ Unterschrift _____

Militärgeschichtliche Exkursionen

Patronat: KKdt R. Binder, Ausbildungschef der Armee
Leitung: W. Rutschmann

Die Aufgaben der Armee 1939 bis 1945 im Kriegsfall

13.30 Uhr, Besammlung der Teilnehmer Museum der schweizerischen Fliegertruppen, Flugplatz Dübendorf

Einführung: Die Operationsbefehle des Generals

Ausstellung: Hauptwaffen der Armee 1939 bis 1945

Rundflug mit Ju-52, zirka 50 Minuten

Freitag, 1., 15., 29.Juni Limmatstellung 1939/40, Reduit Nordrand 4. AK
Freitag, 8., 22. Juni Limmatstellung 1939/40, Reduit Nordrand 2. AK

Kosten: Fr. 220.–, einschliesslich Dokumentation und Kaffee

****

Anmeldung

an JU-AIR, Postfach, 8600 Dübendorf

Name, Vorname _____

Adresse _____

Tel./P _____ Tel./G _____

Gewünschtes Datum _____

Anzahl Personen _____