

Vergleichende Betrachtungen zum Führungsverhalten in Wirtschaft, Verwaltung und Armee

Autor(en): **Wildbolz, H.**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung**

Band (Jahr): **51 (1976)**

Heft 10

PDF erstellt am: **12.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-707012>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

An der letztjährigen Konferenz zur Überprüfung des Atomsperrvertrages haben die Jugoslawen die damit gegebene Verletzung mindestens des Geistes des Vertrages mit aller Schärfe herausgestellt: «... Die Nuklearwaffenstaaten haben die ihnen aus dem Vertrag erwachsenden grundlegenden Pflichten nicht erfüllt: 1. Sie haben mit dem Wettrüsten nicht aufgehört. 2. Sie haben die Kernwaffenversuche nicht beendet. 3. Die vertikale Proliferation der Nuklearwaffen ist weitergegangen...» Die Mächte, die den Inhalt des Vertrages wesentlich bestimmt und diesen durchgedrückt haben, haben die einzige bedeutende Gegenleistung, die man von ihnen verlangte, de facto verweigert.

Nuklearwaffeneinsatz im Krieg wird wahrscheinlicher

Wesentlich ist aus schweizerischer Sicht sodann, dass die unmittelbare (potentielle) nukleare Bedrohung, der wir ausgesetzt sind, durch den Vertrag nicht abgeschwächt wird, das ist die durch die in Europa vorhandenen Atomwaffen verkörperte Bedrohung. Die NATO hat immer noch 6900 Atomsprengkörper zwischen Nordkap und der Türkei stehen, die teilweise im Bedarfsfall den Verbündeten abgegeben werden können (vorbehaltlich der Zustimmung des amerikanischen Präsidenten). Tausende sogenannter taktischer Kernsprengkörper hat auch die Sowjet-

union. Dieses «taktische» Atomwaffenpotential wird modernisiert. Bei der NATO geht es dabei um die Indienstnahme äusserst zielgenauer Kurzstreckenlenk Waffen wie LANCE und PERSHING II sowie die Bereitstellung von Ladungen sehr kleinen Kalibers. Diese Waffen, die besser unter Kontrolle zu halten sind als die bisherigen «taktischen» Atomwaffen, einzusetzen, wird man im Ernstfall weniger Hemmungen haben.

Der Atomsperrvertrag erhöht mithin unsere Sicherheit nicht. Er erzeugt lediglich eine Illusion von Sicherheit. Das genügt manchen Leuten, die man weder als verantwortungsbewusst noch als klarsichtig bezeichnen kann.

Vergleichende Betrachtungen zum Führungsverhalten in Wirtschaft, Verwaltung und Armee

Korpskommandant H. Wildbolz
Kommandant Feldarmekorps 2

Berufs- und Miliz-Führungsaufgaben

Keine Gemeinschaft ist ohne Führung handlungsfähig. Selbst in nach idealer Gleichordnung strebenden Kommunen bilden sich Funktionshierarchien, und mit allen Lebensbereichen sind *Führungstätigkeiten* verbunden.

Die meisten tätigen Menschen sehen denn auch in der Möglichkeit, Chef zu sein, ein erstrebenswertes Ziel. Viele verfolgen es mit Ambition, andere werden darauf zugeschoben. Es bieten sich dazu die vielfältigsten Gelegenheiten, im Beruf, in der Politik, in der Armee, im Vereinsleben.

In unserer vom *Milizprinzip* geprägten Staatsordnung ergeben sich besonders feinmaschige Durchmischungen von beruflichen und nebenberuflichen, öffentlichen und privaten, zivilen und militärischen Führungstätigkeiten.

Diese milizbedingten Verwebungen ergeben wesentliche Vorteile. Die wichtigsten liegen in den *inneren Werten*.

- in der Bereitschaft, sich auch in Führungsaufgaben — neben Beruf und Privatinteressen — in den Dienst am Gemeinwesen zu stellen,
- in der Möglichkeit sich ergänzender und ausgleichender Aktivitäten, mit nicht unerheblichen Auswirkungen auf die Persönlichkeitsentwicklung und den Lebensgewinn,
- im parallelen Erlebnis verschiedener Führungstätigkeiten, die ihre Gemeinsamkeiten und Besonderheiten haben, und in damit verbundener gegenseit-

ger Bereicherung an Kenntnissen und Erfahrungen.

Diese Milizqualitäten sind, vor allem für die politische und militärische Führung, von unschätzbarem Wert.

Die *Verbindung von Kaderfunktionen*, besonders der Wirtschaft und der Armee in Personalunion, wird von gesellschaftspolitischen Kritikern zwar immer wieder verurteilt. Es werden suspektere Interessenverflechtungen vermutet.

Die Möglichkeiten, als Milizoffizier unlaute, persönliche wirtschaftliche Vorteile zu erzielen, sind nicht vorhanden — und wären sie vorhanden, durch mehrseitige Kontrollen in unserem bis in alle Winkel ausgeleuchteten Wehrsystem nicht ausschöpfbar.

Darin, dass die Armee ein weites *Potential von zivilen Führungsfähigkeiten* (wie auch von Berufskennntnissen) für ihre Kaderstellungen ausnützen kann, liegt vielmehr ein eminentes Vorteil. Wir wollen uns glücklich schätzen, dass unsere Wehrorganisation über Kader verfügen kann, das nicht als Offizierskaste, sondern weitgehend aus Offizieren und Unteroffizieren besteht, die auch in der Verwaltung oder in der Wirtschaft Führungsaufgaben erfüllen.

Dass die *Kaderauswahl nicht von Inzucht und Klasseninteressen beherrscht* ist (nicht sein darf), verdeutlichen die Statistiken:

- Nur etwa 20 Prozent der Offizierschüler sind Söhne von Offizieren
- Über 50 Prozent sind Vertreter nicht-akademischer Berufe

— Nicht 20 Prozent sind Söhne akademisch geschulter Väter

— Gegen 30 Prozent aber sind Söhne aus dem Handwerk und der Landwirtschaft.

Zudem ist zu berücksichtigen, dass die meisten, welche im Zivilleben und alle, die in der Armee Kaderfunktionen ausüben, auch unten begannen und sich in freier Wertung auf Grund ihrer Leistungen und Qualifikationen zur Selektion anboten.

In keiner Weise gilt damit, dass nur Offiziere und Unteroffiziere im Zivilleben gute Chefs sind oder dass sich nur jene für militärische Führungstätigkeiten eignen, die auch leitende Zivilstellungen einnehmen.

Die *militärische Führungsschulung* hat stets einen nachhaltigen *Einfluss auf das zivile Management* ausgeübt, etwa in bezug auf den Entscheidungsprozess, die Stabstechnik, die Planungstätigkeit, die Führungsgrundsätze und die Kaderschulung. Früher bot sie allein eine systematische Kaderauswahl an, die auch für zivile Bedürfnisse von Nutzen sein konnte.

Nachdem sich die Erkenntnis von der Bedeutung der Unternehmungsführung und entsprechender Ausbildung seit einiger Zeit auch in Wissenschaft, Verwaltung und Wirtschaft durchgesetzt hat (Die Zahl wissenschaftlicher Institute, von Beratungsstellen, einer fast unübersehbaren Literatur und von Lehrgängen aller Art legen davon ein bezeugtes Zeugnis ab!), bezieht auch die Armee heute *wertvolles Wissen aus der Betriebswirtschaft* und dem zivilen Management.

Über Hochkonjunktur und Rezession hinweg ist das *Interesse an der militärischen Führungstätigkeit und -schulung* wach geblieben: Für die Generalstabsschulung und die zahlreichen Truppenoffizierslehrgänge bieten sich Jahr für Jahr im Durchschnitt mehr Anwärter an, als benötigt werden.

Diese Bereitschaft ist in Anbetracht der starken zivilen und militärischen Beanspruchung der Kader höchst erfreulich und ein gutes Zeichen für den Wert militärischer Führungsschulung auch für zivile Kaderaufgaben.

Leider gibt es immer wieder öffentliche und privatwirtschaftliche Unternehmen, deren Leitung — oft aus persönlichen Ressentiment oder aus enger Sicht — ihren Mitarbeitern die Zeit für Führungstätigkeiten in Milizfunktionen der Armee oder der Politik verwehren. Aber es sind Ausnahmen, und ich darf die Gelegenheit benutzen, den Direktionen von Verwaltungs- und Wirtschaftsunternehmen für ihre Bereitschaft zu danken, ihren Mitarbeitern die militärische Weiterausbildung und die Übernahme von nebenberuflichen Aufgaben zu ermöglichen.

Gemeinsames in den Führungsfunktionen

Allen Führungsaufgaben — in öffentlichen und privatwirtschaftlichen, zivilen und militärischen Bereichen — ist gemeinsam, dass sich ihre

Umweltbedingungen und damit ihre *Funktionen*

gewandelt haben: Die Führung ist menschlich, intellektuell und technisch anspruchsvoller geworden.

Die Aufgaben an sich sind vielfältiger und komplizierter. Die *Anforderungen* an das Können, die Entschlusskraft und die Anpassungsfähigkeit sind im Zuge der

Technisierung,
Spezialisierung und
Entwicklungsrhythmen

gewachsen.

Mitarbeiter und Untergebene, besonders der jüngeren Generation, urteilen kritischer, sind weniger autoritätsgläubig, weniger an das Herkömmliche und an die Erfahrung gebunden. Sie sind aber auch empfindlicher und in der Flut der Umwelt- und Informationseinwirkungen unsicherer geworden.

Sie stellen höhere Anforderungen an die Motivation, an die Zweckmässigkeit der beruflichen und dienstlichen Verrichtungen wie auch an die Möglichkeiten der Mitgestaltung. Die Führungstätigkeit, nicht nur in öffentlichen Stellungen, ist exponierter, mehr ins *Rampenlicht der Allgemeinheit* gerückt.

Vom Menschen, aber auch von der Sache her haben sich *Akzentverschiebungen im Führungsverhalten* ergeben:

- Partnerschaftliche, interdisziplinäre *Zusammenarbeit* in horizontaler und vertikaler Richtung ist wichtiger geworden als einseitige, hierarchische Führungsakte,
- *Einsicht* wichtiger als der autoritäre Zwang,
- *sachbezogene Autorität* wichtiger als die personenbezogene,
- *Können und Geschick* wichtiger als äussere Respektmittel.

Die Beziehungen zwischen Leitenden und Mitarbeitern, zwischen Vorgesetzten und Untergebenen vertiefen sich zu *gemeinschaftlichen Leistungen*. Die gegenseitigen Abhängigkeiten verflechten sich mehr und mehr.

Es wäre müssig, sich über diese grundsätzlich durchaus positiven Entwicklungsvorgänge im Führungsverhalten hinwegzusetzen. Sie nehmen ihren weitem Gang; daran ändern auch die

rezessionsbedingten Rückentwicklungen nichts, welche sich nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Verwaltung und in der Armee auf die Einstellung zur Leistung und Unterordnung auswirken und damit das autoritäre Führen zu begünstigen vermögen.

Kein — noch so kooperativer — Führungsstil kann, weder im zivilen noch im militärischen Bereich, die *Autorität*, namentlich des Entscheidens und des Durchsetzens, die *Disziplin* der Einordnung und eine hierarchische Struktur der *Führungsstufen* entbehren.

Jede Führung beruht auf Autorität und Ordnung

Aber wenn «Führen» bedeutet, «das Handeln aller Beteiligten auf das gemeinsam zu verfolgende Ziel durch *lenkendes Einwirken* ausrichten»,

so geht es darum, das verfügbare personelle Potential zur *Mitgestaltung* zu engagieren. Jeder soll seinen Fähigkeiten entsprechend und in bestmöglicher Entfaltung seinen Beitrag an die Gesamtaufgabe leisten können.

In jeder leitenden Stellung ist die *Menschenführung* entscheidend. Sie wird ergänzt durch die *Betriebsführung* mit ihren organisatorischen, betrieblichen und administrativen Aufgaben. Das der Betriebsführung heutzutage durch angepriesene Managementrezepte und führungstechnische Modelle beigemessene Gewicht darf aber nicht dazu führen,

dass der Mensch durch eine «*Technokratie der Führung*» verdrängt wird.

Das gilt für alle Führungsaufgaben.

Während die Betriebsführung eine *lernbare Disziplin* ist, wird die Menschenführung wesentlich von der Persönlichkeit des Chefs und seiner Veranlagung für Führungsaufgaben bestimmt. Daher spielt die *Kaderauswahl* überall eine entscheidende Rolle.

Die Führungsbegabung ist einem in der Regel nur in Ansätzen «in die Wiege gelegt». Führer werden nicht geboren. Das Geschick der Menschenführung wird vielmehr durch *Schulung, Erfahrung und Arbeit an sich selbst* mitgeformt.

Entscheidende Voraussetzung guter Führung ist für alle leitend Tätigen daher eine *gründliche Ausbildung*. Hauptaufgabe jedes Chefs muss es demzufolge auch sein, die Förderung seiner Mitarbeiter und Kader zu gewährleisten:

Keine Führung ohne Schulungsfunktion!

Von jeher stand die Führungsschulung in der Armee im Vordergrund. Aber auch in der Verwaltung und in der Wirtschaft wird ihr heute mehr Bedeutung beigemessen. Nur der in Führungsstellungen eingesetzte Politiker scheint ohne sie auszukommen... Die Führungsausbildung darf sich nicht auf theoretische Lehrgänge beschränken.

Ebenso wichtig ist die praktische Anleitung, das «on the job training» (z. B. das «Abverdien» in der Armee), wie auch eine Nachwuchs- und Laufbahnplanung, die rechtzeitige Mutationsentscheide und hinlängliche Einarbeitungszeiten ermöglicht.

Im Zeitalter des Management und der betriebswirtschaftlichen Modelle darf weder in der Verwaltung und Wirtschaft, noch in der Armee übersehen werden, dass

jede Führungsaufgabe ihre besonderen Prärogativen

hat. Die Führungstechnik soll zwar nicht systemlos, aber auch nicht Schema und Schablone sein.

Jeder Chef bedarf eines *Spielraumes für seinen persönlichen Führungsstil*. Seinem Wesen und seiner besonderen Aufgabe entsprechend soll er seine Arbeitstechnik gestalten und seine Akzente setzen können.

Der Vorgesetzte kann diesen Spielraum nicht nur für sich allein beanspruchen. Er muss auch seinen Mitarbeitern und Untergebenen eine *Bandbreite persönlicher Entfaltung* zugestehen. «Führung durch Zielsetzung», dem militärischen «Auftragsverfahren» entsprechend, trägt diesem Erfordernis Rechnung.

In der Praxis ist dieser *Spielraum* indessen *nicht unbegrenzt*. Zahlreiche Umstände und Einflüsse engen ihn im konkreten Fall ein, so namentlich durch

- die organisatorischen und betrieblichen Gegebenheiten,
- den Arbeitsstil des Vorgesetzten,
- den Einfluss der Ausbildung und von Führungsrichtlinien sowie
- die gebotene Rücksichtnahme auf die Kontinuität.

Besonders bei rascherem Personalwechsel (wie z. B. in der Armee) können abrupte *Führungsstiländerungen* (Alles umgestalten, was der Vorgänger tat!) mehr Unsicherheit und Friktionen als Vorteile des (vermeintlichen) Fortschritts zur Folge haben. Das trifft auch für die oft überbewerteten organisatorischen Umstellungen zu.

So bleibt meist ein *Kompromiss zwischen Kontinuität und Anpassung einerseits und freier Entfaltung andererseits* unvermeidlich.

Dieser knappe Überblick über einige der wichtigsten Gemeinsamkeiten aller Führungstätigkeiten in Wirtschaft, Verwaltung und Armee lässt erkennen, dass

führungstechnische Grundsätze und praktische Erkenntnisse zwischen zivilen und militärischen, öffentlichen und privaten Kaderaufgaben weitgehend *austauschbar* und beidseitig anwendbar sind.

Grenzen des Vergleichs

Jede Führungstechnik hat ihre Besonderheiten. Je nach Aufgabenbereich, Leitungsstruktur, Führungsaufgabe und Funktionszielen sind die Voraussetzungen verschieden. So liegen auch zwischen zivilen und militärischen Führungsbedingungen — trotz weitgehender Gemeinsamkeiten — bedeutende *Unterschiede*:

- In der Armee stehen *Autorität und freie Entfaltung*, besonders im Einsatz um letzte Opfer und Werte, um Leben und

Tod, in einem schärferen *Spannungsverhältnis* als in einer (selbstgewählten) zivilen Führungstätigkeit.

- Die militärische Führung ist *Krisenmanagement*. Kriegseinsätze schaffen Voraussetzungen, die mit den ordentlichen, «friedensmässigen» Arbeits-, Verwaltungs- und Führungsmethoden nicht bewältigt werden können. Zeitdruck, Ungewissheit, Gefährungsgrad und psychische Belastung, vor allem auch von der Verantwortung her, sind wichtigste Merkmale der Truppenführung im Kriegsgeschehen.
- Aber auch *im Frieden*, in der Ausbildung und im Dienstbetrieb, ist die militärische Führung nicht mit Führungsaufgaben in der Verwaltung und in Wirtschaftsunternehmen identisch. Der militärische Kommandant muss sich in seinem Führungsverhalten primär *auf den Ernstfall hin* orientieren. Die Führungsleistungen sind auch nicht in gleicher Weise messbar, wie z. B. in einem zivilen Unternehmen, nach Erfolg und Bilanz. Die Wirksamkeit der getroffenen Entscheide wie das Verhältnis von Aufwand und Effizienz lassen sich als Führungsergebnis nur im Ermessensbereich abschätzen.
- Und schliesslich ergibt sich eine weitere Verschiedenheit aus der *Einstellung* zur gestellten Aufgabe. In der Wirtschaft hängt das Fortkommen des Einzelnen vom Erfolg des Unternehmens ab. Er hat ein persönliches Interesse, sich zu bewähren und seine Stellung zu verbessern. Der Wehrdienst dagegen trägt, mindestens nicht sichtbar und direkt, zum Schutze und zur Verbesserung der Existenz nichts bei. Der Wehrmann leistet seine Arbeit aus einer *anderen Motivierung* als der Berufsmann.
- Im Milizheer kommt dann noch dazu, dass die *nebenberufliche Kommando-tätigkeit* und die kurzen Dienstzeiten besondere Bedingungen schaffen, die sich beim permanenten Einsatz in Wirtschaft und Verwaltung nicht in gleicher Weise darbieten.

Diese nicht unbedeutlichen Besonderheiten der militärischen Kaderaufgabe setzen der Austauschbarkeit ziviler und dienstlicher Führungstechniken und -stilarten Grenzen.

In der harten *Wirklichkeit des Kriegsgeschehens* und damit auch des Trainings auf das Kriegsgenügen hin treten

- die Unteilbarkeit der Verantwortung,
- die Autorität der Führung und
- die Willensdurchsetzung

in den Vordergrund. Tatkräftige, zeitgerechte Führung wird hier wichtiger als die Perfektion lange diskutierter Lösungen.

Aber ausserhalb dieser Sachzwänge zur autoritären, diktatorischen Führung ist es auch für den militärischen Chef, vor allem in Ausbildungsdiensten und im Friedensdienstbetrieb, wichtiges Gebot, seine Truppe in kooperativer Führung zur *schöpferischen Mitwirkung und gemeinschaftlichen Leistung* zu aktivieren. Selbst im Truppeneinsatz ist die heute weitentwickelte Stabstechnik ein Beispiel interdisziplinärer Teamarbeit, und auch unter Zeitdruck kann der Entscheidungsprozess auf eine best-

mögliche Mitwirkung der Stabs- und Linienorgane ausgerichtet sein.

In der Armee bietet vor allem die *Führung im Ausbildungsdienst* zahlreiche Möglichkeiten zur Gemeinschaftsarbeit und Mitwirkung in der Dienstgestaltung. So können geeignete Kräfte aus der Truppe — als Hilfskader — ungeachtet ihres Grades für Aufgaben der Führung und Ausbildung herangezogen werden, z. B. als Bauchefs, als Sportleiter, im Informationsdienst und im Fachdienst. Diese Kapazitäten sind in kooperativer Führung vermehrt ausschöpfbar.

In der militärischen und zivilen Führung sind den Möglichkeiten der

Mitsprache und Mitbestimmung

Schranken gesetzt. Abgesehen von Krisenlagen, die unter Zeitdruck straffe Führung erfordern, setzt jede Mitwirkung im Entscheidungsprozess entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten voraus. In jedem Betrieb, besonders unter Dienstzwang wie in der Armee, gibt es zudem Leute, die sich über die ihnen zugewiesene Arbeit hinaus nicht engagieren lassen, die vielmehr geführt (befehligt) werden wollen.

Vor allem aber ist die *Entscheidungskompetenz* nicht von der Verantwortung zu trennen. Die Führungsverantwortung jeder organisatorischen Stufe ist unteilbar, ob sie von einem Chef oder von einem Kollegium getragen wird. Die kollegiale Führung ist für die Armee von den Voraussetzungen des Kriegseinsatzes her untauglich. Dagegen gehört zur militärischen Führungstechnik, dass der Kommandant, wenn die Umstände es zulassen, seine Führungsgehilfen im Stab und seine unterstellten Kommandanten vor der Entschlussfassung anhört und durch sie die Entscheidungsgrundlagen bearbeiten lässt. Intuitive Führung im Alleingang, bei der die Stäbe zur Statisten- und Handlangerfunktion abgewertet werden, entspricht nicht unsern Grundsätzen der Kommando- und Stabstechnik. So aufgefasst ist die militärische Führung kooperativ.

Die Bedeutung der Führungspraxis

Der Vergleich der Führungstätigkeiten verschiedenster Bereiche soll vor allem dem praxisbezogenen Erfahrungsaustausch dienen. Führungstheorien, auch wenn sie in ansprechenden (meist gleichlautenden) Richtlinien zusammengefasst sind, wie z. B. in den «Richtlinien für die Verwaltungsführung im Bunde», genügen allein nicht. Statt abstrakten Regeln der Führungskunst nachzueifern, muss sich jeder leitend Tätige vor allem bemühen, Erfahrungen auszuwerten. Er soll *Führungsmängel*, eigene und solche anderer, aufspüren und zu verhüten trachten. Nur ein schlechter Chef begeht und duldet immer wieder dieselben Fehler. Keinem Vorgesetzten fällt dabei eine Perle aus der Krone, wenn er seine Führungstechnik unter Beizug seiner Mitarbeiter kritischen Überprüfungen unterzieht. Dies sollte nicht nur sporadisch geschehen, wenn eine Panne eingetreten ist. Es würde den Rahmen dieser Ausführungen sprengen, auf die häufigsten Führungsfehler in der Verwaltung, in der Wirtschaft und in der Armee näher einzutreten.

Aber eine kleine Auswahl aus dem Sündenregister sei mit einigen Stichworten aufgeführt:

- Fehlender Überblick, indem sich der Chef durch den Alltag von seinen Hauptaufgaben abbringen lässt. Dringliche Aktualitäten werden ihm zum Feind des Wichtigen.
- Geringe Einflussnahme, indem der Chef den Dingen zu sehr den Lauf lässt, Zielsetzungen und Entscheidungen ausweicht. Statt dass er führt, lässt er sich führen.
- Unausgewogenheit zwischen Planung und Führung. Voraussicht ist unerlässlich, aber die beste Planung kann die Wirklichkeit nicht vorwegnehmen und die Führung nicht ersetzen.
- Ungenügende Entlastung, indem der Chef zu viel selbst tut, das er (meist besser) durch Mitarbeiter vorbereiten und ausführen lassen könnte.
- Erschwerung der untern Führung, indem der Chef es unterlässt, für deren Aufgabe möglichst günstige Bedingungen zu schaffen, durch rechtzeitige Anordnungen, saubere Zielsetzungen und Vermeiden unnötiger Auflagen.
- Voreingenommenheit im Entscheid, ohne alle Entscheidungsgrundlagen genau zu kennen und alternative Lösungen objektiv zu beurteilen.
- Schwerfällige oder unklare Kommando-verhältnisse.
- Fehlende Beweglichkeit in der Führung, indem der Chef zu schematisch und doktrinär ist.
- Fehlende Transparenz der Führung.

Entscheidend bleibt das Geschick des Chefs, um sich eine Atmosphäre des Vertrauens, der Offenheit und persönlicher Ausstrahlung zu schaffen.

Die Führung erfordert, ungeachtet der Stellung in zivilen oder militärischen, öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Funktionen, hohe Ansprüche an die Persönlichkeitswerte und an das führungstechnische Geschick. Der Lernprozess in selbstkritischem Bemühen nach Fortschritt ist nie abgeschlossen. Die Bewährung ist jeder in Führungsverantwortung Stehende der Gemeinschaft schuldig, die seiner Führung anvertraut ist und in deren Dienst er steht.

(Vorliegender Beitrag von KKdt Hans Wildbolz ist identisch mit dem Manuskript eines Vortrages, den er am 7. Mai 1976 anlässlich der Delegiertenversammlung des Verbandes der Industriellen von Baselland gehalten hat. Für die Erlaubnis zur Wiedergabe dieser aktuellen und wegleitenden Gedanken in unserer Zeitschrift, sind wir dem Autor zu aufrichtigem Dank verpflichtet. Red.)