Zeitschrift: Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 63 (1988)

Heft: 10

Artikel: Führungslehre

Autor: Pestke, Hans Gotthard

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-716296

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: 02.07.2025

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

Lehren aus Führungserfahrungen im Krieg und im Frieden

Führungslehre

Von Oberst a D Hans Gotthard Pestke, Hamburg

Befehlsausgabe des Kompaniechefs Pestke vor dem Landeunternehmen auf der Insel Dagö im Oktober 1941.

Dem Soldatenführer müssen vier Haupttugenden eigen sein:

- Gründliches Wissen,
- Mannhaftigkeit,
- Vorbild,
- Glück,

darüber hinaus als Tugenden des Körpers und des Geistes:

- Unermüdlich im Dienst,
- Tapfer in Gefahr,
- Tatkraft jederzeit,
- Schnelligkeit im Handeln,

ihnen sollen sich zugesellen die Tugenden des Gemüts:

- Rechtschaffenheit,
- Selbstbeherrschung,
- Aufrichtigkeit,
- Leutseligkeit und
- Herzensbildung.

Cicero, Rede «de imperio»
im Jahre 66 vor Christus

Führung – eine Kunst?

Vor dem Kriege wurde Führung als «Kunst» begriffen, die nur begrenzt erlernbar war. Nach dem Krieg sind wir weitgehend dem Trend der Zeit gefolgt, dass alles rational erfassbar und damit auch lehrbar sei.
In der Überschrift «Führunglehre» steckt bereits die Frage: ist Führung überhaupt lehrbar und lernbar? Dass es bei jeder Führungsaufgabe in erster Linie um **menschliche Qualitäten** geht, ist für alte Soldaten selbstverständlich. Heute allerdings lehren Soziologen, dass die menschlichen Eigenschaften nicht im Charakter und im Gemüt angelegt und weiter zu entwickeln sind, sondern dass der Mensch ein Produkt seines sozialen Umfeldes sei; jeder könnte Hochschullehrer und jeder könnte Führer werden.
Meine Menschenkenntnis aus Kriegs- und Friedenszeiten spricht gegen eine derartige Theorie. Ich kenne viele Beispiele dafür, dass es Menschen gibt, die von der Intelligenz her alle Voraussetzungen erfüllen und denen es trotzdem nicht gelingt, andere Menschen für gemeinsame Ziele zu gewinnen oder sie doch wenigstens bei der Stange zu halten. Andererseits gibt es schlichte Persönlichkeiten mit Ausstrahlung, Überzeugungskraft und Humor, denen es ohne theoretische Kenntnisse gelingt, ihre Mitmenschen der gemeinsamen Aufgabe zu verpflichten und sie zu veranlassen, alles daran zu setzen, dieses Ziel auch zu verwirklichen.

Ausbildung, Erziehung, Führung

Führungslehre – als Bildung und Förderung des Führungsnachwuchses verstanden – verlangt **Ganzheitlichkeit** von Anfang an und damit den Dreiklang von drei Begriffen:

- **Ausbildung,** das heisst die Aneignung praktischer und theoretischer Kenntnisse als sachliche Grundlage,
- **Erziehung,** das heisst den Menschen dahingehend zu leiten, dass er für diejenigen, die er führen und anleiten soll, selbst ein Vorbild sein will und sein kann,
- und schliesslich noch einmal das Wort **Führung,** denn es handelt sich nicht nur um ein intellektuelles oder pädagogisches Thema, über das wir hier sprechen, sondern auch Ausbildung und Erziehung bedürfen von Anfang an der Zielsetzung, Planung und konsequenten Durchführung, also des Führungswillens zur Gestaltung.

Führer und Geführte

Die Entfaltung von *«Kopf, Herz und Hand»* wird angestrebt, die Entwicklung von Verstand, Gemüt und Handlungsfähigkeit. In welchem System menschlichen Zusammenlebens auch immer, fast jeder Mensch ist **gleichzeitig Führender und Geführter**. Je früher er sich seiner Lage und seiner Verantwortung in dieser **Doppelrolle** bewusst wird, je mehr er sich bemüht, sein Wisssen und Können zu erweitern und seine Aufgaben fachübergreifend und ebenenübergreifend zu sehen, um so besser wird er seine Aufgaben meistern, um so fürsorglicher, gerechter und verantwortungsbewusster wird er mit den ihm anvertrauten Menschen umgehen. Eine *«Lehre von der Führung»* als übergreifende Disziplin ist im Entstehen. Aber die Verwissenschaftlichung von *«Führung»* oder *«Führungslehre»* findet nach meinen Erfahrungen verhältnismässig früh gewisse Grenzen: Führung betrifft Menschen. Der Mensch ist niemals allein Objekt, sondern er bleibt in jeder Rechnung immer auch ein unberechenbares Subjekt. Die Grenze ist dort gesteckt, wo die **Fähigkeit zum Entscheiden und Handeln** verloren geht, weil wissenschaftliche Gründlichkeit – mindestens im Kriege – untragbare Zeitverluste verursacht. Wo schnelles und tatkräftiges Handeln unverzichtbar ist, kann Zögern verderblich sein. Bereits Emmanuel Kant stellte fest: «Die Notwendigkeit zu entscheiden reicht weiter als die Möglichkeit zu erkennen.»

Entscheiden und Handeln

Perikles hat das vor mehr als 2000 Jahren so ausgedrückt:

«Auf eigenem Urteil
und auf eigener Überzeugung
beruht unser Tun.
Wir halten nicht die Rede
für eine Gefährdung der Tat,
sondern eher, sich nicht
durch Nachdenken belehren zu lassen,
bevor man zur Tat schreitet.
Denn auch dies ist unsere Art:
Da am freiesten zu wagen,
wo wir am besten durchdacht haben.
Bei anderen erzeugt nur
die Unkenntnis den Wagemut,
lange Überlegung jedoch Zaghaftigkeit.»

Theorie und Praxis

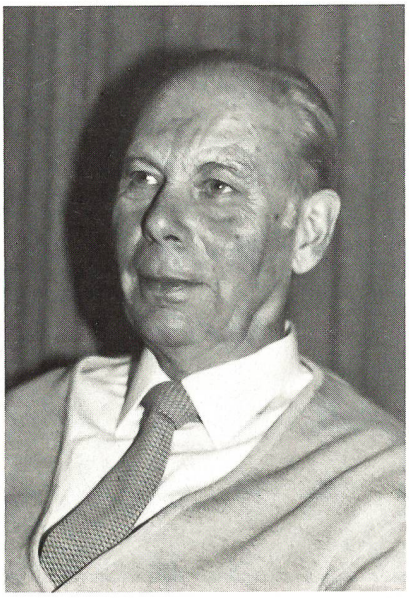
Aber auch das soll deutlich ausgesprochen werden: Erkenntnisse der Wissenschaft muss sich die Führungslehre nutzbar machen; niemand darf sie ausser acht lassen oder als unnötige Theorie belächeln. **Spannung zwischen Theorie und Praxis** ist unvermeidlich. Das Streben nach einer Synthese muss das Ziel sein. Die Praxis ist nur die äussere Erscheinung der Wirklichkeit; die Theorie ist nichts anderes als eine Vorstellung von Wirklichkeit. Wertmassstab bleibt immer der Erfolg in der Praxis und nicht das *«Rechtbehalten-Wollen»* in der Theorie. Aus der Kriegszeit habe ich einen gar nicht so dummen Spruch in Erinnerung: *«Theorie ist, wenn man alles weiss, aber nichts klappt. Praxis ist, wenn alles klappt, aber kein Mensch weiss warum.»* Letztendlich ist festzustellen: Theorie und Praxis bedingen einander.
Führung ist also sowohl eine intellektuelle Leistung als auch eine Tätigkeit, deren Wirkung auf Haltung und Charakter beruht.

Macht

Der Vorgesetzte hat – ob man das wahrhaben will oder nicht – eine **Herrschaftsfunktion;** er hat die Berechtigung, über andere zu bestimmen; er hat oft sogar eine Verpflichtung, über Menschen zu bestimmen, denen es an Einsicht oder an Einordnungswillen fehlt. Die erste Voraussetzung dafür, diese Funktion zu erfüllen, ist, **Herr über sich selbst** zu sein. Zucht des Geistes und der Sprache, Beherrschung eigener Gemütsbewegungen durch den Verstand, ohne dabei ein kalter Roboter zu werden, Sachkenntnis, geistige Kraft und Zielstrebigkeit sind wohl die Eigenschaften, die man bei jedem erwarten muss, der Führung lehren, lernen oder ausüben will.
Die zweite Voraussetzung für Menschen, die Herr über andere sein sollen, ist **Autorität.** Es wird in der Regel zwischen zwei Arten unterschieden: Amtsautorität und persönliche Autorität.
In vielen Bereichen des menschlichen Zusammenlebens gilt immer noch die Machtfunktion des Amtes. Die Autorität aus persönlicher Würde, aus der Anerkennung der Menschen, die geführt werden, hat in der Zeit meines Lebens erheblich an Bedeutung gewonnen. Ich halte diese Entwicklung für gut, obwohl ich weiss, dass auf Amtsautorität niemals verzichtet werden kann. Die Achtung, die ein Mann damit gewinnt, dass er seine Führungsaufgaben durch eigene geistige Leistung, Handlungsfähigkeit und Überzeugungskraft ausfüllt, ist viel wirksamer als die Berufung auf Macht oder Gesetz.

Befehl und Gehorsam

Aus der *«Bewältigung der Vergangenheit»* – gemeint sind leider immer noch die 12 Jahre von 1933 bis 1945 – resultieren erhebliche Vorbehalte gegen die Macht. Deshalb ist eine der Forderungen an den heute mit Führungsaufgaben Betrauten, nicht mehr wie noch im letzten Kriege den unbedingten Gehorsam zu fordern, sondern den **verstehenden Gehorsam** zu erwarten. Ich bin mir vollkommen klar darüber, dass dies eine ausserordentlich hohe Anforderung ist. Denn **mitdenkender Gehorsam setzt mitdenkendes Befehlen voraus.** Damit erst wird Führung wirklich zu einer Kunst. Seit den Freiheitskriegen entspricht diese Art der Führung übrigens dem humanistischen Bildungsziel vom *«eigenverantwortlichen Menschen»*. Das ist also keine neue Weisheit, die uns *«Reformer»* beibringen mussten, sondern eine viel zu teuer erkaufte Erfahrung der Frontsoldaten im letzten Krieg, ein Erbe meiner Generation, das es zu übernehmen und zu pflegen gilt.
Machtbefugnisse und Gehorsam sind in gleicher Weise an Menschenwürde gebunden. Der Führende ist nicht mehr wert als der Geführte. Jeder hat seine Würde und seine Bedeutung. Der eine ist wertlos ohne den anderen. Grundlage ihrer Gemeinschaft ist **das Recht** – nicht etwa *«Rechte»*, sondern *«das»* Recht, welches immer Rechte und Pflichten in sich vereint.



Am 17. Juni durfte Oberst a D Hans Gotthard Pestke seinen 74. Geburtstag feiern. Während seiner langen militärischen Laufbahn waren für ihn immer wieder die Fragen der Ausbildung, Erziehung und Führung ein zentrales Anliegen. Er sieht in den drei Grundlagen einen unauflöslichen Zusammenhang für den Krieg und für den Frieden, welcher auch für die Zukunft von Europa verstanden und eine Herausforderung bleiben muss.
Hans Gotthard Pestke erlebte den Krieg vor allem im Polen- und Russlandfeldzug. Er diente dabei vom Zugführer eines Infanteriegeschützzuges, später als Kompaniechef bis hinauf zum Generalstabsoffizier. Drei Stunden vor der Kapitulation wurde er im Marinelazarett Eckernförde gefangengenommen.
Aufgrund seines erlernten Berufes konnte Pestke nach zweijähriger Gefangenschaft 1948 eine Uhrmacherwerkstatt übernehmen. Er bestand 1950 die Meisterprüfung. 1956 suchte sich Major Pestke den Weg zum Berufssoldaten zurück und wurde von der Bundeswehr angestellt. 1957 bereits Stabschef der 1. Luftlandedivision, kommandierte er ab 1962 eine Fallschirmjäger-Brigade für vier Jahre. Seine Truppenverwendung wechselte mit verschiedenen Einsätzen als Hörsaalleiter, Lehrgruppenkommandeur und Leiter von Studiengruppen des Heeres. Seit 1972 ist der Berufsoffizier im Ruhestand. Der «Schweizer Soldat + MFD» freut sich, die praxisnahen Führungserfahrungen eines langgedienten Soldaten wiedergeben zu können. Ho

Zusammengehörigkeit

Am besten kommt die innere Verbindung zwischen Führern und Geführten in dem Wort **Kameradschaft** zum Ausdruck; und ich glaube, dass auch diese Erkenntnis ein wesentliches Erbe meiner Generation für die nächste Generation ist. Wir haben Kameradschaft bis zur letzten Konsequenz gelebt. Und wir tragen sie als grossartiges Erlebnis, trotz allem, was geschehen ist, immer noch als gute, wertvolle Erinnerung in uns. Selbstverständlich meine ich hier *«Kameradschaft»* und nicht *«Kumpanei»!* Verbundenheit und Distanz schliessen sich nicht aus.

Elite

Notwendig für das Lösen grosser Aufgaben war und ist und bleibt die **Bildung von Eliten,** im militärischen Bereich eines Offizierkorps und eines Unteroffizierkorps. Die Meisterebene, die Ingenieursebene oder die Betriebsleitung sind ähnliche Erscheinungen in der Wirtschaft, die einfach erforderlich sind, weil sie auf jeder Ebene spezielle Anforderungen und gegenseitige Erziehung einschliessen. Man stellt eben als Offizier besondere Anforderungen an denjenigen, der auch Offizier sein will.
Von diesem **Korpsgeist**, der fordernde Massstäbe setzt, sollte ruhig ein bisschen mehr in die Zukunft hineingenommen werden, obwohl es für die in die Pflicht Genommenen sicherlich manchmal etwas unbequem ist, sich mit strengen Massstäben messen zu lassen. Chancengleichheit hat ihre Grenzen. Aufstiegsmöglichkeiten über alle Ebenen bis zur Spitze müssen grundsätzlich erhalten bleiben für den, der Besonderes leistet. Aber der Korpsgeist bleibt eine moralische Stütze für alle, die ihre Dienstgradabzeichen mit gutem Gewissen tragen oder ihre Gehaltsgruppe zu rechtfertigen haben.

Die Zugehörigkeit zu einer Elite darf niemals zu einem Anspruch auf Privilegien verleiten. Elitedenken ist immer nur ein Anspruch an die eigene Person. Ob eine bestimmte Gruppe von Menschen tatsächlich Elite ist oder nicht, wird nicht von dieser Gruppe selbst bestimmt; nur die Anerkennung anderer Menschen macht sie dazu. Erst wenn andere sagen: *«Das ist eine Elite»*, dann ist sie eine. Wer von sich selbst behauptet, zu einer Elite zu gehören, erklärt damit schon, dass er nicht dazu gehört. **Elite sein ist genau das Gegenteil von Anspruch auf Ehre, Geld oder Sonderstellung.** Immer nur eine über das normale Mass hinausgehende Anforderung an sich selbst und seine Gruppe führt zu einer gesunden Elitebildung.

«Die Generäle sind mehr zu beklagen als man denkt. Die ganze Welt verurteilt sie, ohne sie zu hören. Die Zeitungen geben sie den elendesten Kannegiessern preis», sagte der König von Preussen, Friedrich der Grosse 1759.

Talent

Zweifellos gehört eine gewisse Begabung dazu, andere Menschen zu führen. **Füh-**

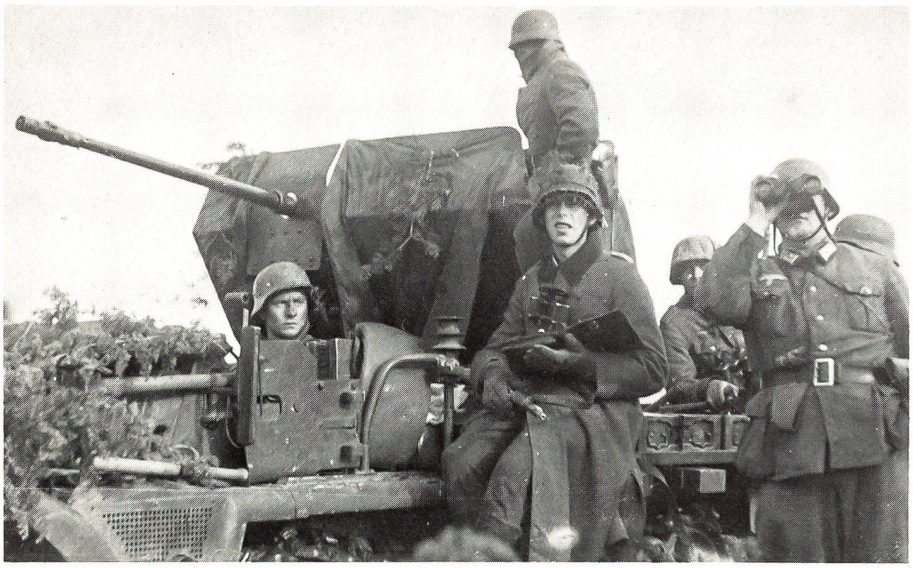
2.02 D

Anlagefonds:

Ich investiere in Bankverein-Anlagefonds. Da bin ich schon mit kleinen Einsätzen an erstklassigen Wertschriften oder Immobilien beteiligt.

Schweizerischer Bankverein

Eine Idee mehr



Der Verfasser 1941 als Kompaniechef der 3./JR 176, hier als Führer einer Vorausabteilung im Rücken des Feindes auf der Insel Dagö. Dies ist die nördlichste der drei Baltischen Inseln, welche den Finnischen Meerbusen von der Ostsee trennen; sie waren damals von strategischer Bedeutung. Die ganze Kompanie von Pestke, er selber mit dem Befehlsbuch in der Bildmitte, wurde damals auf 2-cm-Fla-Selbstfahrlafetten beweglich gemacht.

rungstalent ist ein Geschenk, das jedoch erst durch Führungswissen und Führungserfahrung zur Entfaltung kommt. Die Gaben sind sehr unterschiedlich verteilt. Deshalb hat auch jeder, der mit Führungsaufgaben betraut ist, eine andere Art zu führen. Er macht es so, wie es seinem Charakter entspricht oder wie es die Lage erfordert. In dieser Hinsicht *«Uni-Form»* zu verlangen, wäre ein Verlust nicht nur an Vielfalt, sondern auch an Kraft und Wirkung. Auch die verschiedenen Positionen auf verschiedenen Führungsebenen erfordern unterschiedliches Verhalten.

Führungsstil

Lassen Sie uns also zunächst über den Führungsstil sprechen, der immer in einem inneren Zusammenhang mit der betreffenden Führungspersönlichkeit steht. Nach meinen Erfahrungen haben sich drei Typen entwickelt:
Da ist zunächst der **patriarchalische Führungsstil;** leider wird er von vielen auch *«traditioneller»* oder *«autoritärer»* Führungsstil genannt. Ich halte diese beiden Bezeichnungen für unkorrekt, denn es entspricht keineswegs unbedingt der Tradition, was gemeint ist, und auch in gut geführten Betrieben kann auf Autorität nicht verzichtet werden. Männer mit patriarchalischem Führungsstil verlangen die vorbehaltlose Unterordnung unter den Willen des Vorgesetzten. In hierarchischen Strukturen wird die Amtsautorität stark herausgestellt und dem Untergebenen nur wenig Ermessensspielraum zugebilligt. Dienstaufsicht und Kontrolle – bis hin zu der Neigung, eher zu rügen als zu loben – werden als die wichtigsten Methoden angesehen, sich nach unten durchzusetzen. Nur dort, wo neben Strenge und Härte **auch väterliche Zuneigung** und Fürsorge spürbar wird, wo Gerechtigkeit herrscht und keine Willkür, kann dieser althergebrachte patriarchalische Führungsstil auch heute noch anwendbar sein.

Der zweite Typ wäre der **kooperative Führungsstil.** Grosse Unternehmen und Stäbe, die heute infolge weitgehender Technisierung und komplizierter Organisation die Zusammenarbeit und das Zusammenwirken aller Beteiligten benötigen, erfordern auch eine andere Art der Führung. Auf die Initiative und das Engagement der Geführten ist nicht zu verzichten. Wer seine Untergebenen dadurch motiviert, dass er sie an der Verantwortung beteiligt, wer mehr Wert auf Gemeinschaftsleistung und Arbeitsteilung legt, als darauf, unbedingt selbst die Fäden in der Hand zu behalten, wird auf diesen Stil angewiesen sein. Der kooperative Führungsstil setzt den guten Willen aller Beteiligten zur Mitarbeit voraus. Mangel an Vertrauen, Karrieredenken und Intrigen, ja selbst *«Klatsch und Tratsch»,* den es auch unter Männern gibt, können ihn unmöglich machen.

Und schliesslich ist als dritter der **personale Führungsstil** zu nennen. Er wird vorgelebt von den Männern, die durch beispielhaftes Verhalten das Vertrauen, die Kameradschaft und die Gefolgschaft ihrer Mitarbeiter gewinnen. Nur der Vorgesetzte kann ihn anwenden, der aufgrund seines Wesens und seiner Leistung Ausstrahlungskraft hat. Nur derjenige kann ihn verwirklichen, dem es gelingt, in seinem Bereich ein *«Wir-Gefühl»* zu erzeugen. Das Zusammengehörigkeitsbewusstsein ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass der Führende seine Mitarbeiter anzuregen vermag, sich ebenfalls zu bemühen, selbst Vorbilder für die ihnen dann wieder Unterstellten zu werden. Somit vervielfacht sich die Wirkung der Einzelpersonen. Dieser personale Führungsstil stellt hohe Anforderungen an Charakter und Leistung. Er bringt dafür jedoch auch die besten Ergebnisse – und nicht nur das. Alle Beteiligten finden Befriedigung im Beruf und oft sogar das Glücksgefühl, zu einer guten Gruppe wertvoller Menschen zu gehören.

Nirgends wird einer dieser drei Führungsstile völlig eindeutig und *«reinrassig»* angewandt. Es gibt Überschneidungen und Mischungen. Es ist sogar notwendig, dass jeder Verantwortliche von jeder Art mindestens etwas aufbringt, damit auch in unserer heutigen pluralistischen Gesellschaft Gemeinschaftsleistungen erreicht werden. Der Führungsstil, wo auch immer er angewandt wird, hängt zwar in erster Linie von den Persönlichkeiten ab, die führen, er muss aber auch für die anwendbar sein, die geführt werden. Schon aus dieser Erkenntnis ist die Folgerung zu ziehen, dass **Führung lehrbar** gemacht werden muss.

Distanz zwischen Führer und Geführten

Je grösser die Aufgaben und je grösser die Zahl der Beteiligten, um so schwieriger wird Führung. Mit der Grösse der Organisation wächst die Distanz zwischen Führenden und Geführten. Es wird schwerer, den Willen der Spitze bis ganz unten durchzusetzen, es wird sehr viel schwerer, das Mitdenken und Mitziehen des letzten Mitarbeiters oder Mitstreiters zu erreichen. Hier reicht der personale Führungsstil allein jedenfalls nicht aus, er muss durch patriarchalische und kooperative Elemente ergänzt werden. Auf einen kooperativen Führungsstil in den Zwischeninstanzen ist kaum noch zu verzichten. Aber auch in der grössten Organisation und auf der obersten Führungsebene sollte jeder Führende bemüht sein, die Amtsautorität durch **persönliche Autorität** auszufüllen. Meister ist der, dem es gelingt, menschlich über sein Amt so weit hinauszuwachsen, dass Amtsautorität fast überflüssig wird. Wie weit das lehrbar oder lernbar ist, bleibt zweifelhaft.

Bildung

Führungslehre ist nicht nur ein Fach für angehende Generalstabsoffiziere oder Manager. Die Bemühung muss dahin gehen, dass gemeinsame Leistungen nicht nur von individuellen Zufälligkeiten abhängen. Mit der bewussten **Bildung einer Führungsschicht** in allen Berufen sollte erreicht werden, dass die Kenntnisse vermittelt und die Fertigkeiten eingeübt werden, die auch den Nachwuchs befähigen, mit-denkend zu gehorchen und dann auch mitdenkend und verantwortungsbewusst zu befehlen. Selbstverständlich darf damit die Einzelpersönlichkeit nicht etwa genormt oder gar unterdrückt werden. Vielmehr sind alle schöpferischen Fähigkeiten oder Begabungen auf anderen Gebieten zu würdigen und zu fördern.
Der Begriff **Bildung** darf hier selbstverständlich nur im umfassendsten Sinne des Wortes gebraucht werden. Es geht nicht nur um Wissensvermittlung, es geht nicht nur um Ausbildung, es geht auch um Erziehung. Insgesamt gesehen geht es also auch hierbei um Führung, um Hin-führen im wahrsten Sinne des Wortes, sobald man sich über Ziel und Methoden einer solchen *«Bildung»* einig ist. Bildung ohne Bildungsziel ist ein Nonsens.

Vorbild

Gesprochene oder geschriebene Worte sind nicht immer überzeugend und glaubhaft. Viel besser wird durch **Vorbild** und persönliches Beispiel der Führenden Wirkung erreicht. Nur durch Erziehung und Erfahrung nehmen junge Menschen die Massstäbe für das Zusammenleben vieler Menschen oder die Werte und Normen an, die wir früher als **Tugenden** bezeichnet haben. Viele wagen heute das Wort *«Tugend»* gar nicht mehr in den Mund zu nehmen. Wo dafür die Bezeichnung *«Worthülse»* benutzt wird, ist zwischen meiner und einer später geborenen Generation kaum noch eine Verständigung möglich. Alle zielgerichteten Handlungen des Menschen aber

Das Ereignis der Bufa romande 88

4.–8. Oktober 1988, Genève, PALEXPO

CADMUS M

das mobile UNIX-Computer-System für den Einsatz unter härtesten Bedingungen im militärischen und zivilen Bereich.

MOBIL
ROBUST
MODULAR

Auf dem Stand 23.21 der MANNESMANN KIENZLE AG

Mannesmann Kienzle AG
4600 Olten Jurastrasse 20 062 32 88 88
Zürich · Bern · Renens-Lausanne

MANNESMANN KIENZLE

«Gewusst-wie-Coupon»

☐ Ja, das neue mobile, robuste CADMUS-M-Computer-System von MANNESMANN KIENZLE interessiert mich/uns

☐ Wir besuchen Sie an der Büfa romande

☐ Senden Sie uns vorerst weitere Unterlagen

Unsere Adresse:

Firma:

Zuständige Person: Herr, Frau

(nicht Zutreffendes streichen!)

Strasse Nr.:

PLZ/Ort:

Telefon-Nr.:

Coupon ausschneiden (oder fotokopieren), ausfüllen und einsenden an

Mannesmann Kienzle AG
Information und Marketing
Landhusweg 4
8052 Zürich

werden durch Grundwerte bestimmt, mindestens beeinflusst. Dabei sind Grundwerte als solche nicht beweisbar; wirksam werden sie erst dadurch, dass Menschen sie anerkennen und für sie einstehen.

Wertmassstäbe

Tugend und Grundwerte sind unerlässlich, um das Zusammenleben und das Zusammenarbeiten – heute sagt man *«das soziale Verhalten»* – der Menschen zu regulieren. Ich nenne nur die drei wichtigsten: Gerechtigkeit, Sitte und Moral. Wenn auch die Wertordnung einer Gesellschaft im Verlauf der Zeit dem Wandel unterworfen ist, Erfahrungswerte bleiben wertvoller als modische Einfälle.
Auch andere **Normen,** die Erfolg oder Misserfolg in der Zusammenarbeit von Menschen bestimmen, will ich hier nur aufzählen, weil sie kaum lehrbar, sondern nur im Zusammenhang mit Ausbildung, Erziehung und Führung vorgelebt und übernommen werden können: **Die Treue, die Tapferkeit, die Pflichterfüllung, die Fürsorge, die Kameradschaft und die Disziplin.** Aber auch die folgenden Begriffe sollten als **Wertmassstäbe** für alle Führungskräfte nach wie vor anerkannt und gefordert werden: **Verantwortungsbereitschaft, Willenskraft, Entschlussfreude, Selbständigkeit, Bescheidenheit, Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit.**
In aller Bescheidenheit darf ich darauf aufmerksam machen, dass alle vorher genannten Tugenden, Werte und Normen auf **Tradition** beruhen, auf Traditionen deutscher Streitkräfte, die vom preussischen Heer in die kaiserliche Armee, über die Reichswehr in die Wehrmacht und von uns Kriegssoldaten schliesslich in die Bundeswehr übertragen worden sind. Inzwischen haben auch Wirtschaft, Industrie und Verwaltung viele dieser Auffassungen in ihr Gefüge übernommen.

Erfahrungen

Damit ist ausreichend gesagt, dass jede Führungslehre im wesentlichen auf **Erfahrung** beruht. Wer heute versucht, daraus *«Management»* nach wissenschaftlichen Methoden zu konstruieren, tut nichts anderes, als einen organischen Zusammenhang in seine Teile zu zerlegen, um ihn dann mühselig wieder zusammenzusetzen. Meistens gelingt dieses Zusammensetzen gar nicht, weil *«Fachleute»* ihren Part überschätzen und den Überblick verlieren. Aber wer Spass an der Theorie hat und meint, der Sache tiefer auf den Grund gehen zu müssen, kann sich mit den verschiedensten Führungsgrundmodellen, Systemanalysen und Prognoseverfahren, mit Kreativitäts- und Innovationstechnik befassen. Literatur hierüber gibt es in Hülle und Fülle.

Vier Elemente

Nicht nur für Soldaten ist die Erfassung, Durchdringung und Beherrschung des Problems *«Führung»* erforderlich. Menschenführung könnte für Europa zu einer **Schicksalsfrage** werden. Die Japaner haben – vor allem in ihren grossen Industriebetrieben – dieses Gebiet bereits als wichtigste Aufgabe erkannt. In einem dicht besiedelten, rohstoffarmen Land versuchen sie auf diese Weise, mit den Problemen der Zukunft fertig zu werden – an vielen Stellen mit grossem Erfolg. Wer Fürhung lehrbar machen will, kann auf die **Theorie** nicht verzichten. In diesem Aufsatz will ich darauf nur sehr kurz eingehen und praktisch nur das Gerippe zeigen, das ich für nötig halte.

Die folgenden vier **Elemente** bestimmen jedes Führungsgeschehen; immer müssen sie aufeinander abgestimmt sein, keines kommt zur Wirkung ohne die anderen:

- Das **persönliche** Element, das heisst die Fähigkeit, andere Menschen zu überzeugen, sie zu motivieren und so zu informieren, dass sie von der Richtigkeit des Zieles überzeugt sind und produktiv an der Verwirklichung mitarbeiten.
- Das **methodische** Element, das heisst die Fähigkeit, Ziele zu setzen, zu planen, zu entscheiden, Aufträge zu formulieren und den Ablauf der Durchführung unter Kontrolle zu halten.
- Das **funktionelle** Element besteht in einer zweckmässigen Organisation, es ist damit eine wesentliche Voraussetzung für den reibungslosen Ablauf dessen, was beabsichtigt ist.
- Die **materiellen** Führungsmittel spielen in jedem System eine massgebende Rolle. Es ist ein Unterschied, ob mit dem Meldereiter, mit dem Telefon, mit Sprechfunk oder mit dem Computer geführt wird.

Über das personale Element der Führung habe ich genug gesagt. Aber auch an dieser Stelle will ich noch einmal darauf hinweisen, dass den aktiven, ganz **persönlichen Eigenschaften** wie Wille und Arbeitskraft einzelner Menschen grössere Bedeutung zukommen, als den passiven **materiellen Elementen,** die kein eigenes Verhalten zeigen, mit denen vielmehr etwas geschieht oder mit denen etwas übermittelt wird. Die vier Elemente bilden ein System. In einem **Führungssystem** muss jedoch, und dafür ist unter allen Umständen Sorge zu tragen, der **Mensch im Vordergrund aller Überlegungen** bleiben. Wie oft wird dieser Satz gesprochen, um dahinter dann Ausnutzung, Manipulation, Propaganda, Entmündigung oder sogar Verhetzung zu verbergen. Ich halte es jedenfalls für menschenunwürdig, Untergebene lediglich als Teil eines funktionierenden Systems zu betrachten. Unter den Belastungen des Krieges war ein derartiges Verhalten der Anfang vom Ende.

Wehrwille

Der schweizerische Wehrwille drückt die individuelle wie kollektive Bereitschaft zur Verteidigung unseres Landes mit allen vorzubereitenden militärischen wie nichtmilitärischen Mitteln von Armee und Gesamtverteidigung aus. **Diese Bereitschaft muss sich in Taten äussern.** Dazu gehören vor allem

- persönliche Dienstleistung in Armee und Zivilschutz
- Erfüllung der ausserdienstlichen Pflichten durch die Angehörigen der Armee
- freiwillige ausserdienstliche Tätigkeit
- Sich-zur-Verfügung-Stellen als Kader
- Kreditsprechung für Rüstungsvorhaben, Armeebelange und Zivilschutzeinrichtungen
- Unterstützung bei der Schaffung von Schiess- und Übungsplätzen sowie von Unterkünften für die Truppe
- ständige Modernisierung der Armee
- Ausbau des Zivilschutzes und seiner Einrichtungen
- Unterstützung bei der Verwirklichung weiterer Belange der Gesamtverteidigung (koordinierte Dienste wie Sanitätsdienst, Seelsorge, Transportdienst, zivile Führungsstäbe). TID

Zielsetzung

Führung, und damit die Beeinflussung der Menschen dahingehend, dass sie sich bereitfinden, ein gemeinsames Ziel zu verfolgen und es in die Wirklichkeit umzusetzen, ist in einer Demokratie immer umstritten gewesen und wird immer umstritten bleiben. In beiden Weltkriegen haben die Demokratien als unsere früheren Feinde bewiesen, dass sie nach Anfangsschwierigkeiten durchaus fähig waren, politisch und militärisch ihre Völker und ihre Streitkräfte zu führen, während auf deutscher Seite zum Ende des letzten Krieges die militärische Führung nur noch gegängelt und behindert wurde.
Lange haben die Väter der *«Inneren Führung»* darüber nachdenken müssen, wie sie ihre Zielsetzungen formulieren sollen. Mir ist nicht bekannt, ob es inzwischen eine eindeutige Definition für diesen Begriff gibt. Aber wie dem auch sei, mit dem Begriff *«Innere»* Führung distanzierte man sich von dem umfassenden Begriff *«Führung»;* mindestens wird der *«andere»* Teil fast dazu gezwungen, sich als *«Äussere»* Führung zu bezeichnen. Daran denkt kein vernünftiger Mensch. Selbstverständlich gibt es eine Unterteilung der Führung nach verschiedenen Gesichtspunkten. Eine Teilung jedoch nach *«innen»* und *«aussen»* habe ich nie verstanden.

Das Ganze vor den Teilen sehen

Wer in einem Betrieb oder in einer Partei, in der Kirche oder in der Armee Menschen für gemeinsame Ziele mobilisieren will, darf zwar nicht allein das Ziel vor Augen haben, sondern er muss auch die Methoden und die Mittel kennen, er muss seine Möglichkeiten zum Erreichen des Ziels übersehen. Er muss auch eindeutig klarstellen, wie die Leute, die sich der gemeinsamen Aufgabe unterordnen oder doch wenigstens einordnen, miteinander umgehen. Aus meinen Erfahrungen neige ich jedenfalls dazu, hierbei immer **das Ganze** im Auge zu behalten und nicht aus Teilbereichen Weltanschauungen zu machen.
Die Männer, die aus dem letzten Krieg heimgekehrt sind und die unter unsagbar schweren Bedingungen den Wiederaufbau geschafft haben, brauchten sich nicht von Soziologen und Pädagogen belehren zu lassen, wie man mit Menschen umgeht. Sie wussten es am besten, dass dazu nicht nur ein kühler Verstand und eindeutige Gesetze, sondern auch ein mitfühlendes Herz gehört. Über viele theoretische Rezepte, die uns angeboten wurden, haben wir uns in der Truppe nur gewundert. Die Kriegsgeneration hat – meine ich – durch ihr Vorbild gewirkt, und ich bin davon überzeugt, dass dieses Vorbild, trotzdem dann unser Idealismus von der *«kritischen Generation»* zeitweise belächelt wurde, bei den Enkeln schon wieder angenommen wird als **ein wertvolles Erbe** erfahrener Vorfahren, die Führung nicht nur theoretisch gelernt, sondern auch unter schwersten Bedingungen gelebt haben.

Ein unauflöslicher Zusammenhang

Trotzdem ist es inzwischen notwendig geworden, Führung auch ohne Kriegserfahrung lehrbar zu machen und deshalb auch methodisch das zu differenzieren, was man demjenigen, der sich auf Führungsaufgaben vorbereiten soll, mitgeben muss. Dabei kommt es darauf an, ***«Ausbildung»* und *«Erziehung»* als**

unauflöslichen Zusammenhang zu begreifen mit dem, was wir als *«Führung»* bezeichnen. Über jedes dieser drei Gebiete Ausbildung, Erziehung, Führung kann man natürlich Bücher schreiben. Wichtig ist, dass bei einer Führungslehre der innere Zusammenhang immer wieder deutlich wird.
Die **Lehre am Beispiel** und die Weitergabe teuer bezahlter Erfahrungen von Geschlecht zu Geschlecht scheinen mir der vernünftigste Weg zu sein. Wie überall im Leben, so ist es auch hier: **Der lernt am meisten, der gezwungen ist zu lehren.** Wer vor seinen Schülern, vor seinen jüngeren Kameraden, vor seinen Kollegen steht und eigenes Wissen vermitteln soll, muss vorher die Erfahrungen anderer und die eigenen Erlebnisse durchdacht haben, bevor er sie als Lehre dann hoffentlich nicht nur korrekt, sondern auch überzeugend formuliert an den Mann bringt. Auf ein solides Grundwissen sowie die Einübung logischen Denkens und klarer Ausdrucksweise darf selbstverständlich nicht verzichtet werden.

Wer die Form beherrscht...

Selbstbewusstsein und Bescheidenheit, aber auch Willenskraft, Geduld und Energie gehören dazu, eine Führungslehre in der Praxis wirksam zu machen. Psychologische Kenntnisse und pädagogische Regeln können eine Hilfe sein. **Pestalozzi verlangte Liebe und Konsequenz.** Wie überall im Leben besteht echte Kunst, also auch Führungskunst, im *«Weglassen»*. Aber erst wer die Form beherrscht, darf sie verletzen.

Auslese

An dieser Stelle will ich auf einen Gedankengang eingehen, der nicht unmittelbar zu einer Führungslehre gehört: Ebenso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger als die Ausbildung und Erziehung einer Führungselite ist **die richtige Auswahl der Männer,** die in höhere und höchste Verantwortung aufrücken. Vor vielen, vielen Jahren gab es einen Witz, der in der Bundeswehr von Mund zu Mund ging und überall sofort verstanden wurde: *«Was? – Der Meyer ist General geworden? Der Meyer war doch ein guter Oberst!»* Die Auswahl und Förderung von Persönlichkeiten für herausgestellte Positionen erfordert schwierige und schwerwiegende Entscheidungen. Kritik hat es immer gegeben und wird es immer geben. *«Der richtige Mann an die richtige Stelle!»* heisst der wichtigste Grundsatz. Er ist nur bedingt zu verwirklichen, weil jede Ernennung oder Beförderung aus drei Perspektiven zu beruteilen ist. Von *«oben»* gesehen will man selbstverständlich geeignete, kluge, aber nicht allzu unbequeme Herren in die Spitzenpositionen. Von *«unten»* gesehen wird nur die Herausstellung anerkannt, die dem *«besten Mann»* zukommt. Am kritischsten wird der Werdegang des Aufsteigers von seinen gleichaltrigen Kameraden beurteilt. Hier hat man sich kennengelernt, gut kennengelernt – und *«zu gut»* kennengelernt.

Ehrgeiz

Der Ehrgeiz ist ein hervorragender Antrieb zur Leistung. Der Neid aber kann zu einem Gift werden, das sogar Freundschaften zerstört. In einer Friedensarmee sehr viel ausgeprägter als in Kriegszeiten entstehen *«Karrieredenken»* und *«Seilschaften»*. Nicht früh genug kann und immer wieder muss jedem, der nur seinen eigenen Aufstieg im Kopf hat, klar gemacht werden, dass diese Denkweise der Kameradschaft schadet und das Vertrauen schmälert. Auch der Tüchtigste sollte nach dem bewährten Grundsatz handeln: *«Es kommt nicht darauf an, dass man etwas wird, sondern nur darauf, dass man etwas ist,* und dass man seine jetzige Stellung voll ausfüllt. Selbstbewusst und doch bescheiden ist derjenige, aus dem mit Recht etwas werden soll. Über Verdienst und Würdigkeit entscheiden immer nur andere.

Bewährung in der Praxis

In den *«Pflichten des Soldaten»* hiess es früher *«Charakter und Leistung bestimmen seinen Weg»*. Wenn ich mich nicht täusche, werden heute messbare Leistungen höher bewertet als persönliche Haltung, Berufsethos und Führungsbegabung. Entscheidend für den Werdegang einer Führungspersönlichkeit sollte jedoch nicht ein Schulzeugnis mit guten Zensuren, sondern die Bewährung in der Praxis sein. *«An ihren Werken sollt ihr sie erkennen.»* Ganz besonders in der Förderung von Führungskräften ist die *«Ausbildung am Vordermann»* die beste. Das leuchtende Beispiel bleibt die wirksamste Erziehungsmethode. Schon deshalb kommt es in der Personalführung mehr auf **die richtige Auswahl** als auf langjährige Lehrgänge an. Aber auch in Lehrgängen, die für die Teilnehmer stets Konkurrenz bedeuten, sollte auf charakterliche Eigenarten mehr geachtet werden als auf perfekte Prüfungsarbeiten.

Führer bleibt Teil seiner Truppe

Es gibt Leute, die es nicht lassen können, die Unterschiede aufzulisten und mit hochtrabenden Fachbegriffen ihr Arbeitsgebiet oder ihre Führungsebene aufzuwerten. Davon halte ich nichts. Es gibt **quantitative Unterschiede** – der Multiplikator eines *«Kommandierenden Generals»* ist grösser als der eines Bataillonskommandeurs. Es gibt aber **kaum qualitative** Unterscheidungen. Jeder soldatische Führer muss auf seiner Ebene befähigt sein, die Lage zu erkennen, Ziele zu setzen, zu planen, zu entscheiden, zu befehlen, zu überzeugen, zu organisieren, zu koordinieren, zu kontrollieren und schliesslich auch zu repräsentieren, denn keiner ist *«übergeordnete Behörde»*, sondern er bleibt – wenn auch an der Spitze – so doch **Teil seines Verbandes.** Der untere Führer *«am Mann»* hat es oft schwerer als der Stabsoffizier am Schreibtisch. Wehe, wenn der unmittelbare Bezug zwischen *«oben»* und *«unten»* verloren geht! Wehe, wenn die einheitliche, schlichte, leichtverständliche Sprache aller in der Führung engagierten Männer verloren geht! Wehe, wenn die Durchlässigkeit für die Tüchtigen und Befähigten im Bildungs- und Förderungssystem der Streitkräfte verloren geht!

Charakter

Ein bequemer Vorgesetzter ist meistens kein guter. Aber auch der bequeme Untergebene ist nicht etwa der beste. Opportunismus und Anpassung sollten – besonders in höheren Dienstgraden – nicht zu den Eigenschaften gehören, die eine Beförderung rechtfertigen. Selbstverständlich erfordert die rechtliche Einbindung des *«Staatsbürgers in Uniform»* seine **loyale Grundeinstellung.** Trotzdem darf der Soldat, der seine Auffassungen mannhaft vertritt, nicht beiseite gestellt wurden. In dieser Hinsicht darf es *«oben»* und *«unten»* keine Unterschiede geben.
Auch dies ist eine Charakterfrage: **Auf das Vorbild kommt es an!** Der Führer, der meckert, über den wird gemeckert. Lässt er mutlos die Nase hängen, lassen auch seine Männer ihre Nase hängen. Weiss er alles besser, wollen auch bald die Untergebenen alles besser wissen. Das **Vorbild** des unerschrockenen, umsichtigen, fürsorglichen Vorgesetzten ist die beste Art, sich seinen Untergebenen mitzuteilen. Wer lachen kann, hat es leichter, ein guter Vorgesetzter zu sein. Wer Humor hat, steht immer über der Situation. Ist so etwas lehrbar? Auf jeden Fall gehört immer **der eigene Antrieb** dazu, sich selbst das zum Vorbild zu nehmen, was man selbst für gut und richtig hält. Auch aus den Fehlern seiner Vorgesetzten kann man lernen.

Vom Vertrauen

Vertrauen ist die Seele dessen, was wir unter menschlichen Beziehungen in der Zusammenarbeit, etwa unter dem Modewort «Human relations» verstehen. Es kann, im Gegensatz zur Autorität, nie etwas Einseitiges sein, sondern gedeiht nur aus der Wechselwirkung. Wer Vertrauen verlangt, muss Vertrauen schenken.

Divisionär Edgar Schumacher (1897 bis 1967)

Führungslehre – eine Wissenschaft?

Alle Menschen, die in der Lage sind, geistige und politische und soziale Zusammenhänge zu beurteilen, tragen eine **grosse Verantwortung** und dürfen sich nicht dagegen wehren, Führungsaufgaben zu übernehmen. Wer sich intensiv mit einer Führungslehre beschäftigt, wird sich dieser Verantwortung am besten bewusst. Aber jeder, der nachdenkt, sollte sich auch darüber klar werden, wo für ihn persönlich geeignete Ansätze bestehen, seinen Mitmenschen, seiner Gruppe, seiner Gemeinde, seinem Volk, dem Abendland und schliesslich der Menschheit schlechthin nützen zu können. Er soll sich nicht überschätzen, aber auch nicht feige oder faul zusehen, was andere tun. Ich bin jedenfalls davon überzeugt, dass gerade in der **zielbewussten Weiterentwicklung** einer **«Allgemeinen Führungslehre»** als interdisziplinäre Wissenschaft noch sehr viel getan werden kann und getan werden muss, wenn die Europäer mit den Problemen fertig werden wollen, die die Zukunft ihnen aufgibt. Dabei darf kein *«Turm von Babylon»* gebaut werden. Das Fundament muss stimmen, bevor jemand mit grossartigen Ideen, Reformen oder Bewegungen etwas aufstellen will.
Zum Schluss will ich noch einmal deutlich herausstellen, was ich für **das Wichtigste** in jeder Führungslehre halte: **Das Vorbild.**

Plutarch sagt in *«Marius»* um 100 n Chr.:
«Für den römischen Soldaten aber ist es der erfreulichste Anblick, wenn vor seinen Augen der Offizier gemeines Brot isst, auf schlechter Streu schläft oder bei Schanzarbeiten mit Hand anlegt. Feldherren, die Auszeichnungen verleihen und Geld austeilen, sind nicht so geschätzt wie die, welche Mühen und Gefahren mit ihnen teilen. Man liebt diejenigen, die bei der Arbeit mitmachen, weit mehr als solche, die gegen Trägheit und Müssiggang nachsichtig sind.»