Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 97 (2022)
Heft: 9

Artikel: Führen bedeutet Dienen
Autor: Nachtwey, Maximilian
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1045823

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

Führen bedeutet Dienen

Führungsansätze werden heutzutage in atemberaubender Geschwindkeit neu konzipiert und mit wohlklingenden Namen angepriesen. Zum Beispiel: Servant Leadership. Dieser Begriff in neuem Gewandt ist in der Sache nichts anderes als das militärische Leitverständnis, das Führen als Dienen begreift. Menschen folgen nicht anderen Menschen aufgrund eines Stoffabzeichens, sondern aufgrund ihres Charakters.

Maximilian Nachtwey

Es ist ein regnerischer Herbsttag auf einer Schiessbahn in Süddeutschland. Während die Wege langsam vom niederprasselnden Wasser aufgeweicht werden, sammeln sich vierzehn junge Soldatinnen und Soldaten um ihren Leitenden, einen Stabsfeldwebel.

Er trägt vor Ort die Führungsverantwortung für die Organisation und den sicheren Ablauf des Tages.

Soeben hat er die Essensrationen für die ihm Unterstellten empfangen, doch hier muss ein Fehler unterlaufen sein: Beim Durchzählen der Verpflegungspäckchen fällt auf, dass drei Rationen zu wenig aus der Kaserne zur Schiessanlage gefahren worden sind.

Der Stabsfeldwebel nimmt diesen Umstand mit einem Nicken zur Kenntnis, bevor er sich eine Notiz macht, um später die hierfür verantwortliche Person vertraulich auf das Missgeschick hinzuweisen.

Anschliessend verteilt er das Essen auf vierzehn (nun minimal abgespeckte) Portionen und gibt diese an seine Gruppe aus.

Während die durchnässten Männer und Frauen hungrig zur Tat schreiten, zündet sich der Stabsfeldwebel eine Zigarette an und schaut ihnen wohlwollend bei ihrem Werk zu.

Auf das Angebot, dass er ja ebenso an der leicht reduzierten Verpflegung teilhaben könne, erwidert er nur gelassen: «Mannschaften verpflegen zuerst.»

«Guten Appetit, Kameraden.» Seine Gruppe wird ihn und diesen Moment nie vergessen. Heute würde man seinen Führungsstil wohl modern als «Servant Leadership», als Dienst am Geführten, bezeichnen.

«Servant Leadership»

Führungsansätze werden immer wieder neu konzipiert, überdacht und anschliessend mit grossen, wohlklingenden Namen angepriesen.

Das ist im Grunde nichts Schlechtes. An vielen Stellen ist es sogar wichtig, da Reflexion zu Verbesserung führt und Justierungen an die Umstände der jeweiligen Zeit schlichtweg notwendig sind.

Gleichzeitig bietet das Militärwesen einen Fundus an bewährten Führungsphilosophien, aus denen auch zivile Organisationen schöpfen und von denen sie profitieren können.

Was wir heute «Servant Leadership» nennen, ist in der Sache nichts anderes als das militärische Leitverständnis, das Führen als Dienen begreift. Die militärische Führungskraft dient hierbei zunächst einem übergeordneten Führungsauftrag, einem alle Beteiligten verbindenden Ziel,

Das Militärwesen bietet einen Fundus an bewährten Führungsphilosophien, aus denen auch zivile Organisationen schöpfen und von denen sie profitieren können.

Der Autor

Maximilian Nachtwey leistete nach seinem Abitur Wehrdienst in der Bundeswehr und wechselte später in die Laufbahn der Offiziere der Reserve. Anschliessend studierte er Rhetorik, Geschichtswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Tübingen und absolvierte als Stipendiat des Deutschen Akademischen Austauschdienstes Kurse in Führungspsychologie und Philosophie an der University of Oxford.

Während des Studiums sammelte er Berufserfahrung als Wissenschaftliche Hilfskraft in der akademischen Personalentwicklung an der Graduiertenakademie, Dozent für Sprech-, Verhandlungs- und Gesprächskompetenz, Strategieberater bei McKinsey & Company sowie als Mitarbeiter im Deutschen Bundestag.

Seit sieben Jahren berät er Führungskräfte in den Themenfeldern Führungs- und Strategische Kommunikation.

Bilder: Bundeswehr

Zu oft sind Führungskräfte darauf gepolt, konstant selbst zu senden und zu präsentieren, anstatt sich der bedeutenden Tätigkeit des Zuhörens zu widmen.

sowie denjenigen, mit deren Führung sie betraut ist.

Fürsorge

In den deutschen Streitkräften ist diese Pflicht zur Fürsorge Vorgesetzten sogar gesetzlich durch §10 Soldatengesetz auferlegt. Die besten Vorgesetzten wenden die Fürsorgepflicht auch auf der kommunikativen Ebene an, indem sie ehrliches Interesse an den Sorgen, Nöten, Gedanken und Leidenschaften ihrer Unterstellten hegen.

Sie wissen beispielsweise, dass der Stabsunteroffizier in seiner Freizeit in einer Indie-Rock-Band spielt, weil sie ihn auf ein Konzertbild in seinem Dienstzimmer angesprochen haben, oder sie wissen von den Studienplänen der Obergefreiten, nach deren Stand sie sich regelmässig erkundigen.

Die meisten Mensch tragen in sich das tiefe Bedürfnis, bedeutend zu sein.

Warum sollte ich also jemandem freiwillig folgen, für den ich genau das nicht bin?

Gerade in einer Berufung, die unter Umständen den Einsatz des eigenen Lebens für die Sache erfordert? Oder als Fachkraft im Zivilen, für die es in vielen Fällen normal und einfach geworden ist, nach besseren Arbeitgebern Ausschau halten zu können?

Als Führungskraft zählt, von den Geführten nur das Mass an Einsatz fordern zu können, das man selbst zu erbringen bereit ist.

In der Praxis

Was kommunikativ so simpel und logisch erscheint, scheitert nicht selten in der Praxis. Zu oft sind Führungskräfte darauf gepolt, konstant selbst zu senden und zu präsentieren, anstatt sich der bedeutenden Tätigkeit des Zuhörens zu widmen.

Spätestens in Zeiten des fortschreitenden Fachkräftemangels muss diese Einstellung dringend überdacht werden.

Wem es an der Fähigkeit mangelt, sich angemessen zurücknehmen zu können, um den Geführten den ebenso verdienten Raum zu geben, wird gezwungen sein, daran zu arbeiten, wenn er oder sie langfristig erfolgreich führen will.

Ein Lösungsansatz ist, sich etwa im Gespräch gedanklich selbst zu ermahnen, getreu dem Motto: «Dieser Mensch ist für die nächsten Minuten der bedeutendste in deinem Leben. Hör ihm zu.»

Das ist ein klares Bekenntnis zur Führung durch Fürsorge, man könnte ebenso sagen: zur Führung durch Interesse am Menschen.

Manchmal genügt es auch einfach, der erste auf der Schiessbahn und der letzte bei der Essensausgabe zu sein.

Führung durch Vorbild

Des Weiteren legt das Soldatengesetz dem Vorgesetzten die Pflicht auf, «in seiner Haltung und Pflichterfüllung ein Beispiel (zu) geben». Führen durch Vorbild oder modern «Leading by Example».

Hierzu zählt als Führungskraft, von den Geführten nur das Mass an Einsatz fordern zu können, das man selbst zu erbringen bereit ist.

Die Frau Hauptmann, die man auf dem Weg zum Frühstück joggend antrifft, weil sie bereits vor ihrer Kompanie aufgestanden ist, um ihren Dienstsport zu verrichten, darf von ihrer Truppe im Fall der Fälle entsprechenden Einsatz fordern. Dabei muss sie nicht auf ihren Rang verweisen, um respektiert zu werden.

Der Major, der seine Fehler bei einer Übungsvorbereitung offen vor allen anspricht, diese aufzeigt und dafür Verantwortung übernimmt, wird erleben, dass seine Unterstellten weiterhin für ihn einstehen.

Der Hauptfeldwebel, der in seiner privaten Wohnung Geflüchtete unterbringt, weil er Soldat geworden ist, um andere zu schützen, erhält mit seiner Wertfestigkeit von seiner Gruppe ein Mass an Anerkennung, das er selbst niemals eingefordert hätte. Doch dafür sind nicht immer grosse Taten vonnöten. Manchmal genügt es auch einfach, der erste auf der Schiessbahn und der letzte bei der Essensausgabe zu sein.

Dann folgen wir Führungskräften nicht mehr aufgrund ihrer Stellung oder ihres Dienstgrades, sondern aufgrund ihres Interesses an uns, ihres beispielhaften Vorangehens und ihrer klaren Bereitschaft zur absoluten Verantwortung. Wir folgen ihnen aufgrund ihres Charakters. «Servant Leadership» eben.

Dann folgen wir Führungskräften nicht mehr aufgrund ihrer Stellung oder ihres Dienstgrades, sondern aufgrund ihres Interesses an uns, ihres beispielhaften Vorangehens und ihrer klaren Bereitschaft zur absoluten Verantwortung.

Rohner

advanced socks®

Army-Socken von Rohner

Einsatzfähig trotz hoher Belastung

Art. 40.030/2

army/working

- Mit zusätzlicher Plüschpolsterung hinten im Rohr
- Plüsch im Fussbereich
- Gekettelt

Unsere Socken begleiten Sie im Alltag, auf Reisen und Expeditionen – sind Begleiter in jeder Situation. **Rohner Socken** prägen Ihren Fussabdruck immer wieder neu und so sind wir davon überzeugt, Sie jeden Tag aufs Neue überraschen und überzeugen zu können. Seit 1930.

rohner-socks.com