

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 157 (1991)

**Heft:** 2

**Buchbesprechung:** Das Buch des Monats

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 16.03.2025

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

## Menschenorientierte Führung von Prof. Dr. Rudolf Steiger

### Gedanken eines Instruktionsoffiziers

Major i Gst  
Urban Siegenthaler

Unsere militärische Führung gibt sich in den einschlägigen Vorschriften<sup>1</sup> wie auch in der Praxis – durchaus sehr martialisch-kriegerisch. Allzuleicht wird die oberflächliche Begründung verwendet, im Militär sei alles auf die Erfordernisse des Krieges auszurichten.

Zahlreiche Studien neuerer Zeit zeigen aber, dass sich die Führung unserer Armee und des Instruktionkorps sehr wesentlich neu orientieren muss: Die Kommission Schoch fordert, dass der Führungsstil in der Armee jenen Kriterien angenähert wird, die sich im Zivilen bewährt haben<sup>2</sup>.

Das vorliegende Buch von Prof. R. Steiger gibt dazu Anregungen, wie der Untertitel sagt. Das Buch ist sehr ansprechend und praxisbezogen geschrieben, und vor allem: Die Anregungen verdienen beherzigt zu werden!

Der US-General Matthew B. Ridgway erzählt vom Koreakrieg: «Das absolut erste, was ich tat, als ich nach Korea kam, war es, jeden Kommandanten in seinem Einsatzraum zu besuchen... Dadurch, dass mir jeder Kommandant in seinem Einsatzraum seine Lage darlegte, erhielt ich ein gutes Bild über seinen Gemütszustand<sup>3</sup>.» Menschenorientierte Führung und kriegerisches Handwerk sind keine Gegensätze. Der militärische Führer, welcher barsches Kommandieren und schriftliches Befehlen mit Menschenführung wechselt, demonstriert damit lediglich seine eigene Führungsschwäche.

#### Warum gerade jetzt ein solches Buch?

Die bereits zitierte Kommission Schoch sieht die Gründe für das offensichtliche Unbehagen, welches viele Bürgerinnen und Bürger am 26.11.89 der Armee gegenüber zum Ausdruck gebracht haben, einerseits im internationalen Umfeld der Schweiz, aber ebenso in der gesellschaftlichen Entwicklung in der Schweiz<sup>4</sup> – eine Entwicklung, welcher inner-

halb der Armee eindeutig zu wenig Rechnung getragen worden ist.

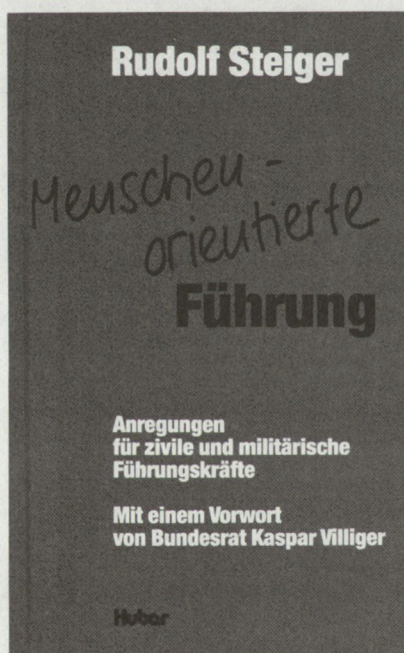
Die Schweizerische Offiziersgesellschaft fordert ihrerseits in ihrem Diskussionsbeitrag: «Überholte Verhaltensmuster und Führungsgrundsätze sind aufzugeben. Dafür sind vermehrt zivile Führungs- und

aufgegeben haben. In Gesprächen um die Kündigungsgründe zeigt sich, dass mangelnde Personalführung, schlechtes Betriebsklima und entsprechend ungenügende Arbeitsbedingungen verantwortlich sind.

Es gibt zuviele Fälle, in denen ein Instruktor von seiner neuen Verwendung an einem neuen Dienstort erstmals schriftlich erfährt, in der Regel eingeleitet mit den Worten: «Ich kommandiere Sie auf den... als ... auf den Waffenplatz...» 1987 hat eine Umfrage des Berufsverbandes der Instruktionsoffiziere gezeigt, dass

**Menschenorientierte Führung**  
Von Prof.  
Dr. Rudolf Steiger

144 Seiten, Fr. 32.–  
Verlag Huber  
Frauenfeld 1990  
ISBN 3-7193-1040-X



Managementmethoden in der militärischen Kaderausbildung zu berücksichtigen<sup>5</sup>.» Oder später: «Die Glaubwürdigkeit der Armee darf nicht durch veraltete Ausbildungs- und Führungsmethoden in Frage gestellt werden<sup>6</sup>.»

Über das **Instruktorproblem** wird gegenwärtig viel gesprochen und geschrieben; für eine wirklich durchgreifende Besserung sind keine Anzeichen vorhanden. Die Schweizerische Offiziersgesellschaft bemerkt dazu: «Der Einsatz der Instruktor im militärischen Umfeld führt dazu, dass Vorgesetzte der Instruktor ab und zu vergessen, dass auch bei ihren Mitarbeitern zivile Aspekte zu beachten sind. Das **Betriebsklima**... muss nachhaltig verbessert werden<sup>7</sup>.» Der Autor kennt selbst einige Instruktor, welche in den letzten Jahren diesen Beruf

81% der Befragten als negative Seiten des Instruktorberufs **schlechte Personalführung** und **Laufbahnplanung** nennen<sup>8</sup>.

Kompetente Anregungen zur menschenorientierten Führung sind also mindestens gefragt!

Es stellt sich lediglich die Frage:

#### Ist menschenorientierte Führung lernbar?

Auf den ersten Blick könnte man daran eher zweifeln. Steiger schreibt selbst: «Um menschenorientiert zu führen, muss man schliesslich keine Management- und keine Psychologiekurse besucht haben. Aber man muss die Menschen gern haben und sie das auch spüren lassen<sup>9</sup>.»

Also: Führungskräfte, welche überzeugt sind, sich ausschliesslich von sach- bzw. zielbezogenen Faktoren leiten

lassen zu müssen, sind hier wohl hoffnungslose Fälle. Wer aber erkannt hat, dass es letztlich darum geht, **Menschen** für Sachen und Ziele zu motivieren, der wird sich beim Durchlesen von Steigers Buch an selbstgemachte oder erlebte Führungsfehler erinnern und wird von der Lektüre profitieren. Die vielen Beispiele, die praktischen Anregungen, sein eigenes Führungsverhalten zu hinterfragen, sich auf Gespräche vorzubereiten, helfen dabei.

Menschenorientierte Führung bedeutet schliesslich nicht ein Vernachlässigen oder Abschwächen der gesetzten Ziele, sondern verspricht im Gegenteil ein besseres Erreichen der Ziele, weil die Führungskraft für die Mitarbeiter mehr persönliches Engagement aufbringt, ein motivierenderes Umfeld und menschlich bessere Arbeitsbedingungen schafft.

Wer hat nicht schon eine militärische Übungsbesprechung erlebt, an welcher im wesentlichen nur gesagt wurde, was schlecht gemacht worden ist – wenn möglich noch als «Rundumschlag» und ohne zu fragen, warum schlecht gearbeitet wurde. Der geneigte Leser lernt im vorliegenden Buch, dass ein berechtigter Tadel – richtig formuliert, in geeigneter Weise zum richtigen Zeitpunkt persönlich angebracht – für die Mitarbeiter auch anspornende Wirkung haben kann.

Steiger schreibt folgerichtig am Schluss seines Buches: «Menschenorientierte Führung ist denn auch mehr ein Bestreben als ein Zustand – ein hoffentlich nie abgeschlossener Lernprozess<sup>10</sup>.»

#### Literaturverzeichnis

<sup>1</sup>Reglement 51.20 Truppenführung (TF 82), Ziff 83–87.

<sup>2</sup>Schoch, Otto (Präsident): Bericht der Arbeitsgruppe Armee reform; 1990; Art. 51.

<sup>3</sup>Ridgway, Matthew B., and Winton Jr., Walter R: *Troop Leadership at the Operational Level*; Military Review; April 1990; S. 57–68.

<sup>4</sup>Schoch, Otto (Präsident): *Bericht der Arbeitsgruppe Armee reform*; 1990; Art. 1–15.

<sup>5</sup>Schweizerische Offiziersgesellschaft: *Sicherheit und Frieden*; Beilage zur ASMZ 12/1990; S. 13.

<sup>6</sup>Ebenda; S. 28.

<sup>7</sup>Ebenda; S. 30.

<sup>8</sup>von Rotz, Hans: *Das Instruktionkorps braucht ein wirkliches Personalmanagement*; Forum 1/1990; S. 37.

<sup>9</sup>Steiger, Rudolf: *Menschenorientierte Führung*; 1990; S. 21.

<sup>10</sup>Ebenda; S. 109.

## Kritische Anmerkungen eines Feldpredigers

Hptm Feldprediger  
Gerhard Blocher

Der Titel des Buches schafft Unklarheit: Führung von Menschen durch Menschen ist immer und von vornherein menschenorientiert. Warum muss man das noch eigens sagen? Werden hier also Selbstverständlichkeiten banal ausbreitet? Oder müssen wieder einmal Selbstverständlichkeiten gegen Infragestellungen verteidigt werden? Dann aber sollte man erfahren, gegen welche Art von Führung die «menschenorientierte» Führung verteidigt wird.

Nach der Lektüre des Buches weiss man es nicht. Das schafft Verstimmung. Man hat es nämlich bis zum Überdross – im Zivil und erst recht im Militär – erlebt, dass schlechte Führung mit all ihren üblen Folgen immer auf ein **Übermass von Menschenorientierung** zurückzuführen ist. Der schlechte Führer mit seinem schlechten Verhalten gegenüber den Untergebenen (Steiger «Problemstellung» S.10) leidet ausschliesslich daran, dass er **zu sehr an Menschlichkeit(en)** orientiert ist – und zwar an seinen **eigenen**, persönlichen. Er nimmt sich selbst in seiner Menschlichkeit wichtiger als alles andere. Das ist das Unheil der Führungskrise in der Armee unserer Tage bis hinauf in die höchste Spitze der «Führungskräfte»!

Ist es – wenn auch unter Berufung auf eine bestimmte Art von «Christlichkeit» – klug, diese **einseitig** ausgerichtete «Menschenorientierung» nun **allseitig** auszubreiten – zu fordern, dass nicht nur der Führer, sondern auch die Unterstellten in ihrer Menschlichkeit wichtig, ja wohl gar wichtiger genommen werden als alles andere?

Die Forderung ist grundsätzlich falsch und darum im Praktischen unbrauchbar. Hat schon bei den Führern die Konzentration auf das (eigene!) «Menschliche» unhaltbare Verhältnisse geschaffen – wie sollte sie «nach unten» bessere Folgen haben! Der Mangel in der heutigen Führung wird gerade nicht aufgehoben, sondern wesentlich verstärkt, wenn die «Menschenorientierung» nun zum beherrschenden Grundsatz erklärt wird. (Biblisches ausgedrückt: Es bringt nichts, wenn man den Teufel mit dem Beelzebub austreibt.)

«Führen» heisst keinesfalls,

eine gleichmässig verteilte Menschlichkeit anzustreben. Eine solche ist niemals auch nur annähernd zu erreichen. Allgemeine «Menschlichkeit» als Führungsgrundsatz führt höchstens zu einer gleichmässig verteilten Auflehnung gegen die ständige Erfolglosigkeit dieses Führungsgrundsatzes – nämlich zu gleichmässig verteilter Unzufriedenheit der allesamt Beleidigten im ganzen Führungsbereich. Davon gibt es heute schon mehr als genug.

Menschliche Führung ist als Forderung eines **Auftrags** zu verstehen und in Erfüllung dieses Auftrages gefordert. (Das Wort kommt in Steigers Büchlein nur beiläufig vor!) Der Führer muss die ihm unterstellten Menschen zur Erfüllung des Auftrages führen. Wenn dieser Auftrag – wie es im militärischen Bereich unzweideutig der Fall ist – bis hin zum letzten Einsatz des Lebens reicht, so gilt zuallererst für den Führer selbst und in zweiter Linie für die Untergebenen die bedingungslose Unterwerfung – auch der Menschlichkeit! – unter diesen Auftrag.

Ist der Führer diesem Auftrag restlos unterstellt, so ist er von der einseitigen Orientierung auf die «Menschlichkeit» seiner Person befreit – und aus seinem Innersten nicht nur bereit, sondern auch fähig, die berechtigten Forderungen nach «Menschlichkeit» zu erfüllen. Er kann und wird seine Untergebenen verstehen, anhören, mit «Loyalität» und Humor behandeln. Der **Auftrag** zwingt ihn dazu – und zwar ohne ihn ein Buch über Menschlichkeit lesen oder ein Seminar besuchen zu lassen.

**Der Auftrag, der allen gemeinsam ist, schafft die Gleichheit der Menschlichkeit, die immer nur als eine Unterordnung unter den gegebenen Auftrag wahre Menschlichkeit ist.**

(Dies zu erkennen und zu vertreten wäre tatsächlich eine «christliche Aufgabe» (S.19)!). Bei der Erfüllung des Auftrages muss der echte Führer seinem Untergebenen nahe sein und ihn kennenlernen (und nicht erst bei «Kaffeepause und Betriebsausflug» (S.24)). Auf diesem Auftrag und der allen gemeinsamen Unterstellung unter diesen Auftrag beruht die Natürlichkeit, Echtheit, Glaubwürdigkeit, auf die in der Tat alles ankommt! Ist es soweit gekommen, dass «wir uns **bemühen** sollten, uns natürlich, echt und glaubhaft zu verhalten» (S.78), so leben wir nur noch eine gekünstelte Mensch-

lichkeit. Und das ist Unmenschlichkeit.

Steiger bringt den schwachen Punkt seiner «menschenorientierten Führung» selbst an den Tag, wenn er schreibt: «Um so schwieriger es ist, intrinsisch, also von der Sache her, zu motivieren, um so wichtiger werden extrinsische Motivatoren (Anreize von aussen).»

**Wir leiden in der Armee heute nicht an zu wenig, sondern an zu viel psychologisch-erkünstelter «Menschlichkeit» – und entscheidend an einer mangelhaften Motivierungskraft des Auftrages, der allein zur wahren Menschlichkeit führen kann: dass wir nicht mehr «von der Sache her» führen und es deshalb vom Menschen her versuchen. Das muss schief gehen.**

Die einzige Motivation (der Antrieb!) kann nur der Auftrag sein. Wo dieser unklar ist oder unklar vertreten wird (z. B. weil die Führer mehr mit der Menschlichkeit – ihrer eigenen oder der ihrer Untergebenen – beschäftigt sind), können dann freilich auch alle «extrinsischen» Motivatoren keine wirkliche Hilfe schaffen. Sie

sind allesamt unpraktisch – und darum unmenschlich.

Und allzulange haben wir es schon damit versucht. Wer glaubt, seit den Tagen der «Oswald-Reform» sei das «Klima» in der Armee durch «mehr Menschlichkeit» besser geworden, kennt den militärischen Alltag nicht. Realistischer ist es, anzunehmen, dass wir gerade mit den schon jahrelang zelebrierten unbedachten «Menschlichkeits»-Euphorien lediglich unsern Auftragsnotstand vertuscht und damit die Dienstverdrossenheit unserer Tage (mitsamt dem Abstimmungsergebnis vom November 1989!) verschuldet haben – also mit dieser Rezeptur niemanden «für unsere Sache gewinnen» werden (S. 8, Vorwort Villiger). Insofern kommt Steigers Buch alles andere als «gerade zur rechten Zeit» (S. 8, Vorwort Villiger)...

Gebt uns unsern Auftrag wieder – und wir werden auch wieder menschliche Führer sein können. Tut ihr es nicht, verurteilt ihr uns zur Unmenschlichkeit. Es ist aber wirklich nicht menschlich, um der Menschlichkeit willen so unmenschlich zu sein!

## Die Meinung des Chefredaktors

Es gibt mehr Bücher über gute Führung als gute Führer: Verhaltenspsychologie im Betrieb, Konflikttraining, Super-teamwork, Positiv führen, der Minutenmanager: Führungsstile, sinnorientierte Führung und Mitarbeitermotivation, zeitgemässe Mitarbeiterführung, Superboss, Führen mit Kopf und Herz, sich und andere führen, Menschenführung als Aufgabe, wie Sie das Engagement Ihrer Mitarbeiter gewinnen, Menschen führen Menschen, besser zuhören – mehr Erfolg, Führung 2000. Titel um Titel füllen sie die Regale und sagen mit wechselnden Worten dasselbe, was kluge Militärs schon immer wussten: Nicht Schiffe kämpfen gegen Schiffe, nicht Flugzeuge gegen Flugzeuge, nicht Panzer gegen Panzer, sondern Menschen in Schiffen, Flugzeugen und Panzern gegen andere Menschen.

Das sympathische Büchlein von Rudolf Steiger findet einen Platz in dieser Landschaft, nicht weil es, wie das Vorwort vermutet, einen neuen Ansatz brächte, sondern weil es unpräzise und vernünftig Dinge sagt, die einem Anfänger hilfreich sein können, ohne ihn gleich in der Fülle der Rat-

schläge zu ersticken. Dass der Zeitgeist kräftig mitmischte, stört mich nicht. Man darf ja auch gelegentlich anderer Meinung sein als der Autor. Mit Ausrufezeichen versehen, werden die Soldaten (oder AdA?) zu Mitarbeitern ernannt. Da wäre ja doch wohl noch ein Kapitel über das Schlachtfeld, Tod, Verzweiflung, Mut, Angst, Heldentum, Feigheit, Opfer beizufügen. Gemeint ist das Unvergleichliche, andere, das auch im Verhältnis der Beteiligten andere Massstäbe setzt. Dem Leser, der sich für moderne Führung interessiert, wird empfohlen, das vom Autor zurecht zitierte und hervorgehobene Buch «Neues Denken. Neue Chancen. Unternehmer über modernes Unternehmertum» (Hrsg. Peter R. Bruppacher, Verlag NZZ, Zürich, 1989) zu studieren. Hier sprechen junge Unternehmer, die selber leben, was sie predigen, und auch die Theorie kennen, eine Sprache, die tatsächlich neu ist. Roland Rasis «Wunschliste 2000» gehört auf den Schreibtisch aller Führungskräfte. Sie sagt auf 7 Seiten mehr als viele der eingangs zitierten Ratgeber. ■