

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 59 (1988)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Chef zu sein dagegen sehr ... : die Persönlichkeit in der heutigen Unternehmensstruktur  
**Autor:** Heger, Urs  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810745>

### **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:** 01.04.2025

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

# Chef zu sein dagegen sehr . . .

## Die Persönlichkeit in der heutigen Unternehmensstruktur

Unter dem Titel «Chef zu sein dagegen sehr . . .» geht Werner Vonaesch, Geschäftsleiter VSA, die Problematik des Führens von MitarbeiterInnen in Institutionen an. Das komplexe Thema wird im Fachblatt VSA über eine längere Zeitspanne hinweg in verschiedenen thematischen Etappen und auf verschiedenen Ebenen behandelt werden. Insbesondere werden Teilthemen aus dem gesamten Themenkreis herausgelöst und kompetenten Fachleuten zur Bearbeitung vorgelegt. Ein erstes solches Teilthema betrifft die Persönlichkeit dessen, der führt. Ohne diese «Persönlichkeit» dürfte eine gute Führung kaum möglich sein. In einem ersten Beitrag hat sich Dr. Imelda Abbt zum Thema «Persönlichkeit» geäußert. Im vorliegenden zweiten Beitrag soll das Thema nun von der Praxis her beleuchtet werden.

Der Autor, Dr. rer. pol. Urs Heger, ist in Laupen BE aufgewachsen, hat nach der Handelsmatura eine Banklehre absolviert und schliesslich an der Universität Bern Betriebswirtschaft studiert. Nach Abschluss seiner Wanderjahre und eines USA-Aufenthaltes kam er 1968 nach Brugg, um bei der Aargauischen Hypotheken- und Handelsbank den Bereich Organisation zu betreuen. Seit 1976 ist er Mitglied der Generaldirektion und verantwortlich für den gesamten Bereich Logistik und Werbung. Mit ihm kommt ein erfahrener Praktiker zu Wort. Seinem Wesen entsprechend und aufgrund seiner vielseitigen Tätigkeiten in verschiedenen Fachgruppen auf gesamtschweizerischer Ebene neigt er besonders dazu, den Blick immer wieder «nach vorne» zu richten. So ist in den vorliegenden Betrachtungen denn auch sein Anliegen, die immer noch verbreiteten «altbewährten und allzu vertrauten» Führungsgrundsätze in Frage zu stellen, deutlich erkennbar. Ein berechtigtes Anliegen, wie wir meinen! Auch im Heimwesen dürften wir kaum darumherumkommen, unsere Führungsarbeit den neuen, veränderten Verhältnissen laufend anzupassen.



Dr. Urs Heger:  
«Die Führung muss mit dem Zeitgeschehen einigermaßen im Einklang stehen.»

sagen hatte. Der damals oft zitierte Ausspruch «Zucht und Ordnung» regierte in vielen Betrieben. Ob aber die Effizienz oder die Kreativität der Mitarbeiter dadurch für das Unternehmen ausgeschöpft werden konnte, dahinter lässt sich wahrlich ein Fragezeichen setzen.

Ein wesentlicher Teil der Chefs hat seinen Führungsstil im Laufe der Zeit den Markt- und Umweltveränderungen angepasst. Diejenigen, die diesen Schritt nicht vollziehen konnten oder wollten, sind mit ihrer Umwelt in einen offenen oder an der Oberfläche schwelenden Konflikt geraten. Einige davon sind vergrämt vom Parkett verschwunden. Daraus gelangen wir zum ersten Grundsatz:

**Die Führung muss mit dem Zeitgeschehen einigermaßen im Einklang stehen.**

Verstehen Sie mich bitte richtig: Es darf sich *unter keinen Umständen um eine vorbehaltlose Unterordnung unter die aktuellen Verhältnisse handeln*. Das Führen in einer wirklichkeitsfremden Umwelt dagegen kann für einen Betrieb jeglicher Grösse tödlich sein. Wer das erkannt hat, der bringt gute Voraussetzungen mit, ein Betriebsklima zu schaffen, in welchem es dem Chef und den Angestellten wohl ist. Ich denke dabei zum Beispiel an viele florierende Mittelbetriebe in unserem südlichen Nachbarland, die mit Akribie *zwischen gewerkschaftlichen Zwangsjacken und rein unternehmerischem Gewinndenken für beide Parteien ein in menschlicher und wirtschaftlicher Hinsicht gutes Klima vermitteln*. Leiten wir daraus den zweiten Grundsatz ab:

Die (gute) Führung stellt für Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine Strasse mit Gegenverkehr dar:

**Man gibt und erhält, von welcher Seite aus man auch die Angelegenheit betrachtet.**

So weit so gut. Wie setzt man diese Weisheit in die Wirklichkeit um?

### *Nichts ist schwerer zu ertragen als eine Reihe schöner Tage*

Dieses (sehr wahre) Zitat trifft auch bei zwischenmenschlichen Beziehungen den Nagel auf den Kopf. Es lässt sich zudem im Rahmen unserer Thematik in die verschiedensten Gedanken-spiele einbetten.

Der Autor versucht, mit seinen nachstehenden Ausführungen an die entsprechenden Eintretensgedanken von Werner Vonaesch anzuschliessen.

Viele ältere Vorgesetzte kannten noch die Zeit, zu welcher man *autoritär* führen konnte. Nicht wenige denken wohl noch mit Wehmut an diese Zeit zurück, die aber – Hand aufs Herz – insofern als eine Einbahnstrasse zu bezeichnen ist, *als der Arbeitgeber sehr viel und der Arbeitnehmer sehr wenig zu*

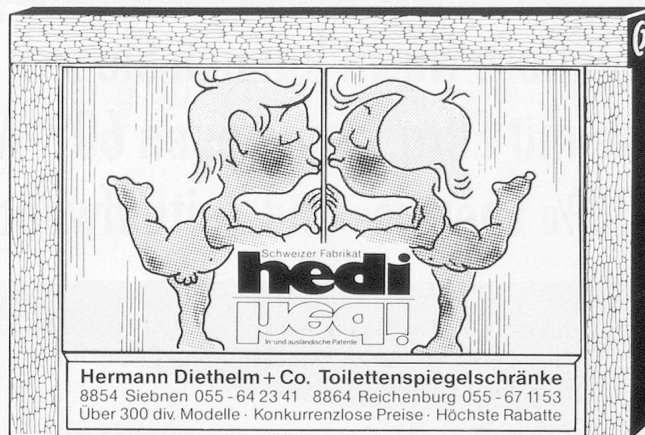
Mit dieser Frage stösst man nun auf den Kern der Wahrheit: *An der Spitze eines Betriebes oder einer Abteilung muss eine Persönlichkeit stehen, die mit aller Subtilität versteht, zu nehmen und zu geben, was wohl in der Alltagspraxis nicht immer leicht zu verwirklichen ist.* Den einen wurde es im Schlaf gegeben. Sie sind von Natur aus gute Führernaturen, sie führen meist intuitiv, intuitiv richtig. Den meisten Vorgesetzten ist indessen diese Gabe nicht in die Wiege gelegt. Sie sind demzufolge gehalten, sich einen Führungsstil anzueignen und an sich zu arbeiten. Das leitet mich zum dritten Grundsatz über:

**Es ist von grossem Vorteil, wenn ein Unternehmen bezüglich der Führung eine Modellvorstellung erarbeitet und diese an ihre Führungskräfte weitervermittelt.**

Bitte beachten Sie die Nuance: *Eine Modellvorstellung und nicht ein fixfertiges Führungsmodell mit starren Grenzen.* Im Rahmen einer Modellvorstellung hat jeder Vorgesetzte einen Spielraum, den er nach seinen Fähigkeiten und nach der Art seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausnützen kann. Innerhalb eines Betriebes macht es nämlich einen Unterschied aus, ob er beispielsweise einer hightech-Gruppe oder der Fakturierungsabteilung vorsteht. Wer hier nicht zu differenzieren weiss, der kommt früher oder später in Bedrängnis. Die Modellvorstellung hat aber noch einen weiteren gewichtigen Vorteil:

Behielt früher ein Chef seine Position während Jahren, wechseln heute die Chefs ihren Sessel weit öfters, was in einer vernünftigen Kadenz auch nur richtig ist. Bestehen überhaupt keine Rahmenbedingungen für die Führung, werden die Mitarbeiter in kürzeren Intervallen in ein Wechselbad getaucht. Der bekannte Ausspruch «Neue Besen kehren gut» ist sicher in diesem Zusammenhang nicht aus der Luft gegriffen. Für jede Unternehmung gereicht indessen eine Kontinuität in Grenzen zum Guten. Führungsrichtlinien sind demzufolge das richtige Mittel, um das erwähnte Wechselbad nicht zu einer Gefährdung der Unternehmung werden zu lassen.

*Ist das Führen nach Richtlinien in vernünftigen Bandbreiten auch für den Vorgesetzten, der sich rühmt, ein guter Vorgesetzter zu sein, ein taugliches Mittel?* Ich glaube das mit Nachdruck vertreten zu können. Dadurch zeichnet sich nämlich eine Persönlichkeit aus, als er *auch unter einschrän-*



*kenden Randbedingungen seine optimale Leistungsfähigkeit entfalten kann.* Die Führung in einem Betrieb ist eine langfristige Angelegenheit. Bocksprünge unterbrechen die Kontinuität und können sich fatal auswirken. Bei diesem Hinweis gehe ich aber davon aus, dass der Betrieb bis anhin gut geführt wurde. Ist dies in Tat und Wahrheit nicht der Fall, so *muss* eine Kehrtwendung gemacht werden. Anschliessend hat indessen die Kontinuität wiederum Vorrang.

Nach welchem Modell soll nun vorgegangen werden? Von welchem Modell sollen die firmenspezifischen Vorstellungen abgeleitet werden? Darauf kann keine gültige Antwort erteilt werden. Es gibt viele gute, aber auch viele weniger gute Modelle. *Die Unternehmensleitung ist gut beraten, wenn sie eine beschränkte Auswahl an Modellen sehr sorgfältig prüft und letztlich dieses auswählt, das der Firmenpolitik am nächsten kommt.* Anschliessend ist dieses Basismodell den spezifischen Bedürfnissen der Unternehmung anzupassen. Ich bin überzeugt, dass bei diesem Vorgehen Führungspersönlichkeiten nicht bevormundet beziehungsweise so eingengt werden, dass eine gesunde Führung nicht im Bereich des Möglichen liegt. Herrscht bei einem Vorgesetzten dieser Eindruck vor, so muss er mit *seinen* Vorgesetzten eine ehrliche Aussprache halten und allenfalls einen anderen Wirkungskreis suchen. Eine Persönlichkeit wird sich auf der Autobahn an die Tempolimits von 120 km/h halten und so auch im Betrieb nach den allgemeinen Führungsrichtlinien handeln. Ein Wildwuchs verschiedener Führungsstellen führt zu Chaos und zur allgemeinen Verwirrung der Mitarbeiter.

Im Zusammenhang mit der Vorgesetztenfunktion haben wir mehrmals den Ausdruck «Persönlichkeit» verwendet. Es lohnt sich, bei dieser Apostrophierung kurz zu verweilen und zu versuchen, das Wesen der Persönlichkeit in ein paar Gedanken einzufangen:

*Eine Persönlichkeit in unserem Sinne, also als Vorgesetzter, kann als Mensch mit einem klaren Charakterkern umschrieben werden, dessen Art und Wesen in sich ruht, ohne aber egozentrisch zu sein. Egozentrik schliesst Persönlichkeit geradezu aus, weil ein egozentrisch veranlagter Vorgesetzter nicht ausstrahlen kann. Persönlichkeit setzt indessen eine Ausstrahlungskraft voraus. Je mehr ein Vorgesetzter von seiner inneren Kraft auf seine Mitarbeiter abgibt und überträgt, desto mehr wirkt er als Persönlichkeit. Eine «künstliche» Persönlichkeit, die sich nicht auf eine ethische Grundhaltung abstützt, wirkt auf die Dauer nicht glaubhaft. Ein guter Vorgesetzter sollte deshalb über eine wahrhaftige Persönlichkeit verfügen. Es sei an dieser Stelle aber erwähnt, dass es Persönlichkeiten gibt, die lediglich in einem speziellen Fachkreis über eine Ausstrahlung verfügen, zum Beispiel Forscher. Sie sind – die Praxis zeigt es oft auf – ausser in ihrem ureigenen Wirkungskreis weniger geeignete Vorgesetzte.*

Es gibt nur einen Weg  
zum Glück, und der besteht  
darin, sich nicht über  
Dinge zu sorgen, die sich der  
Beeinflussung durch  
unseren Willen entziehen.

EPIKTET