

**Zeitschrift:** Physiotherapie = Fisioterapia  
**Herausgeber:** Schweizerischer Physiotherapeuten-Verband  
**Band:** 31 (1995)  
**Heft:** 3

**Vorwort:** Man muss die Menschen mögen!  
**Autor:** Wüest, Othmar

### **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**

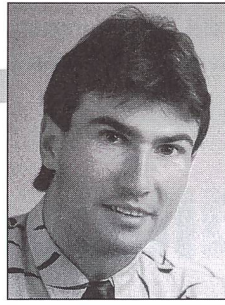
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **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>**



Führen heisst:

## Man muss die Menschen mögen!

Viele Leute machen sich zum Thema Personalführung gegenseitig das Leben schwer. Liebgewonnene Führungsinstrumente sind plötzlich zum Scheitern verurteilt. Ein neuer Führungsstil muss her – es gibt ja deren genug. Management by...

Haben Sie schon einmal das Führungsverhalten Ihres Vorgesetzten analysiert? In erster Linie prägen die Wertvorstellungen der Führungskräfte die Art und Weise, wie sie ihre Mitarbeiter behandeln. Der aktuelle Stand der Persönlichkeitsentwicklung und die bisher gemachte eigene Erfahrung spielen dabei meistens eine grosse Rolle. Die Kenntnis der möglichen Führungsstile trägt zusätzlich dazu bei, dass sich viele Vorgesetzte auf «ihren» Führungsstil einschliessen. Wenn dann unglücklicherweise noch Prestigedenken und Machtghebe dazukommen, sind die unterstellten Mitarbeiter wahrlich nicht zu beneiden. Selbst die ausgeklügeltsten Führungsstile schlagen fehl, nämlich dann, wenn das Motiv nicht stimmt. Wo der Geist und die Kultur des Unternehmens stimmen, da wird auch die Führung einfacher. Dort können der Handlungsspielraum und die Kompetenz erweitert und delegiert werden. Daraus wachsen Vertrauen, Entwicklung und Leistungsbereitschaft. Statt nur Arbeiten zu verteilen und Resultate entgegenzunehmen, spielt die Gruppendynamik. Zu einer Führungspersönlichkeit gehören Kompetenz, Fleiss und Charisma, dessen Ursprung in einer tiefen Verpflichtung der Sache gegenüber liegt. Skeptisch bin ich gegenüber «psychologisierenden» Managementtheorien, die sich oft in der Selbstfindung beschränken. All dies lenkt ab – nämlich von der Sache. Am tauglichsten scheinen mir immer noch der gesunde Menschenverstand und eine kritische Einstellung. Sie zwingen zu Alternativen und führen schliesslich zur Erkenntnis, dass ein Entscheid nie der beste, sondern höchstens der am wenigsten schlechte sein kann. Und noch etwas: Respekt muss man sich verdienen und nicht verschaffen.

Othmar Wüest, Geschäftsführer SPV

Pour bien diriger ses collaborateurs:

## Il faut aimer le contact avec autrui!

La direction du personnel est un sujet qui, paradoxalement, sème la zizanie. Du moins ces temps-ci où l'on vous dit de renoncer à certains instruments de direction, pourtant très efficaces jusqu'ici, et vous vante les avantages d'un style de direction nouveau. Comme s'il n'y en avait pas déjà suffisamment, de ces styles de direction nouveaux – «management by» et consorts...

Avez-vous jamais essayé d'analyser le style de direction de votre supérieur? La manière dont un cadre traite ses collaborateurs dépend en premier lieu de ses conceptions de valeur, mais dans une large mesure aussi de l'état actuel où il se trouve dans l'évolution de sa personnalité et des expériences qu'il a faites jusqu'ici. Si l'étude des différents styles de direction possibles incite le cadre à se concocter un style de direction «bien à lui» et si, en plus, il a une prédilection pour tout ce qui lui procure du prestige et un sentiment de supériorité, on ne peut évidemment que plaindre ses subordonnés. Même les styles de direction les plus perfectionnés sont condamnés à échouer s'il y a quelque chose qui cloche dans la motivation à la base. Si, au contraire, l'esprit et la culture d'une entreprise sont de nature à créer un équilibre harmonieux, il est d'autant plus facile de bien diriger le personnel. Comme, en pareil cas, il est possible d'élargir et de déléguer la compétence et la liberté d'action, il se crée un climat favorable à la confiance, au développement et à un rendement optimal. Au lieu de se borner à distribuer des travaux et à en attendre les résultats, on peut laisser agir la dynamique de groupe. Toute personne appelée à diriger doit avoir de la compétence, du zèle et un charisme qui résulte de son profond engagement envers les objectifs de son entreprise. Ce qui m'inspire moins confiance, ce sont toutes ces théories du management «psychologisantes», généralement axées sur un accomplissement personnel. Tout cela ne fait qu'inutilement détourner l'attention. Les qualités les plus susceptibles de garantir de bons résultats sont à mon avis, aujourd'hui encore, le bon sens et une attitude critique. Une attitude critique qui nous oblige à chercher des solutions de remplacement et qui ne nous permet jamais de croire que notre décision est la meilleure – mais tout au plus la moins mauvaise. Quant au respect, ne l'oublions jamais, on ne l'impose pas, on le mérite.

Othmar Wüest, secrétaire général FSP

Dirigere significa:

## Conoscere il proprio prossimo!

Molte persone confrontate col tema «direzione del personale» si rendono la vita difficile e tale la rendono anche agli altri. Molti stili direttivi un tempo apprezzati sono messi ora improvvisamente al bando. Serve una nuova tecnica di gestione – la scelta è vasta. Per quale optare?

Vi è mai capitato di analizzare il comportamento adottato dal vostro superiore? La validità di un dirigente viene giudicata, in prima linea, in base al modo ed alla maniera con cui tratta i suoi collaboratori. Ruolo di notevole importanza ha anche la fase di sviluppo della personalità che sta attraversando e le esperienze di cui ha fatto precedentemente bagaglio. La conoscenza delle possibili tecniche di gestione comporta inoltre che molti superiori si adagino sul «loro» proprio stile. Se poi si aggiungono a questo quadro mire meno rosee come la dimostrazione del proprio prestigio e il desiderio di potere, allora la posizione dei collaboratori sui cui ricadono non è certo da invidiare. Anche lo stile più impeccabile non è senza difetto, il difetto c'è, se manca una certa armonia. Laddove lo spirito e la conoscenza di una azienda si accompagnano armoniosamente, là anche l'attività direttiva risulta essere più facile. Là, sfere di azione e competenze possono essere incentivate e delegate. In questo ambiente aumenta la fiducia, lo sviluppo, la disponibilità al lavoro. Invece di distribuire unicamente compiti e accertarne i risultati, si mette in moto la dinamica del gruppo. La persona che occupa una posizione direttiva deve possedere competenza, diligenza e carisma, la cui origine sta in un forte senso di obbligo nei confronti della situazione. Personalmente sono scettico per quel che riguarda teorie manageriali di tipo «pseudo psicologiche» che si limitano di sovente all'atto del ritrovamento di sé. Tutto questo devia dall'essenza della questione. Il metodo più idoneo mi sembra quello del ragionamento fondato, nonché dell'atteggiamento critico. La critica comporta l'esame di alternative e porta infine alla conclusione che nessuna decisione presa è la migliore, tutt'al più può essere la meno peggiore. Ed un'altra parola ancora: il rispetto non lo si compra, lo si guadagna.

Othmar Wüest, dirigente della sede FSF