

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 49 (1974)  
**Heft:** 4  
  
**Rubrik:** Mensch im Mittelpunkt

### **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:** 14.03.2025

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

### Der geborene Menschenführer? (13)

«Entweder hat man's, oder man hat's nicht», ist eine weit verbreitete, allerdings sehr simplifizierte Meinungsäusserung, die meistens von Leuten abgelegt wird, die «es» haben oder zum mindesten glauben, sie hätten's — nämlich die Begabung, Menschen zu führen. Mit dieser Aussage wird etwas überspitzt die Ansicht vertreten, dass das Führen ein Geschenk Gottes sei und nicht gelernt werden könne. Träfe diese Annahme zu, wären 99 Prozent der Vorgesetzten zu bedauern und alle Bemühungen in Richtung Kaderausbildung müssten unverzüglich abgebrochen werden. Wir hätten uns mit einem Heer von ungenügend qualifizierten Chefs abzufinden und müssten uns der Hoffnung hingeben, dass der kommenden Generation etwas mehr Führungsbegabung in die Wiege gelegt wird.

So aussichtslos liegen die Dinge nun doch nicht. Einmal geht die oben erwähnte These von der Voraussetzung aus, dass es entweder nur gottbegnadete oder nur unbegabte Vorgesetzte gebe. Es wird, wie in vielen andern Fällen, vergessen, dass das Schwergewicht nicht bei den Polen, sondern dazwischen in den verschiedensten Abstufungen liegt. Es sei noch beigefügt, dass es den idealen Chef gar nicht gibt, und dass jene, die glauben, den Grad der Perfektion erreicht zu haben, sich in der Regel im weiten Mittelfeld bewegen. Auf dem Gebiete der zwischenmenschlichen Beziehungen muss man schon mit Sokrates sagen: «Ich weiss nur eines, und dieses ist, dass ich nichts weiss.»

Die eingangs erwähnte Ansicht ist aber auch deshalb anfechtbar, weil sie die Wirkung der Ausbildung und Förderung ausser acht lässt. Es wird ignoriert, dass dank einem intensiven Training ein mittelmässig begabter Mitarbeiter zu einem absolut brauchbaren Chef geformt werden kann und der begabteste Boss sein Führungsvermögen stets zu vervollkommen vermag. Da die Vorgesetztenschulung noch nicht überall mit der notwendigen Systematik und Methodik erfolgt, bestehen für die Heranbildung des Kadernachwuchses

grosse ungenutzte Möglichkeiten. Mit einer einfachen Grundschulung, ohne kostspielige Kurse auf sogenannter hoher Ebene, kann bereits sehr viel erreicht werden. Es wird allerdings notwendig sein, dass die bezüglichen Begriffe in einer konkreteren, verständlicheren und kontrollierbareren Form einem grossen Teil der Bevölkerung zugänglich gemacht werden. Zudem hat die Ausbildung noch viel intensiver und praxisnaher zu geschehen. Es darf sich nicht länger um eine Geheimwissenschaft innerhalb von Managern, Psychologen und Pädagogen handeln. Die Faktoren, welche gute zwischenmenschliche Beziehungen bedingen, liegen viel näher und können von jedermann erfasst und dem Niveau entsprechend gelernt werden. Das Wissen um jene menschlichen Probleme muss wie Rechnen und Schreiben Allgemeingut werden.

Wenn nun die Fähigkeit, Menschen zu führen, eine reine Begabungsfrage wäre, ständen wir vor allem bei der Beförderung zur ersten Vorgesetztenstufe vor einer unmöglichen Aufgabe. Wie wollen wir die angeborne Führungsfähigkeit eines angehenden Vorarbeiters oder einer zu ernennenden I. Verkäuferin feststellen, wenn sich diese Leute noch nie als Vorgesetzte bewähren mussten. Oder könnten wir es uns leisten, einen tüchtigen Soldaten nicht für die Unteroffizierschule vorzuschlagen, nur weil wir glauben, dass zu seiner Geburtsstunde die Begabung für Menschenführung nicht in den Sternen geschrieben stand. Für alle übrigen Tätigkeiten machen wir eine gründliche Ausbildung und wenn notwendig eine längere Erfahrung zur Bedingung. Bei der Ernennung zum Vorgesetzten verlangen wir jedoch keine besonderen Kenntnisse in bezug auf Führung. Mit den ausgezeichneten Fachkenntnissen wird der frisch gebackene Vorgesetzte schon durchkommen... und schliesslich verfügt er über einen gesunden Menschenverstand. Mit Enttäuschung und Bedauern wird später festgestellt, dass sich der Beförderte nicht bewährt, ihm das erforderliche Führungsvermögen abgeht und dass deshalb bei ihm Hopfen und Malz verloren ist. So werden in dieser Beziehung die unglaublichsten Fehlurteile getroffen. Es scheint, als ob man manchenorts der Ansicht wäre, dass das Schwierigste — die Fähigkeit zu führen — nur von einer wohlgesinnten Göttin geschenkt werden könne.

Viele vermeintliche Versager sind das Opfer einer mangelhaften Ausbildung. Niemand hat ihnen gesagt, wie die menschlichen Probleme anzupacken und zu lösen sind. Das Versagen ist nur zu oft die Schuld jener, welche die Beförderung verantwortungslos vorgenommen haben. Wenn wir die Qualitäten eines Chefs beurteilen wollen, müssen wir stets in Betracht ziehen, wie es mit der Ausbildung in führungstechnischer Hinsicht steht. Leider wird nur allzu früh der Stab über einen Vorgesetzten gebrochen, ohne sich zu vergewissern, ob dieser in seine Chefstellung überhaupt eingeführt wurde. So werden zum Beispiel Statistiken geführt, die schwarz auf weiss beweisen, dass die Frau in Kaderpositionen mehr versagt als der Mann, wobei nicht untersucht wird, ob eine entsprechende Schulung stattgefunden hat oder nicht.

Zugegebenermassen spielt die Begabung eine entscheidende Rolle. Mit einer zweckmässigen Schulung kann jedoch wesentlich nachgeholfen werden, und es ist sehr wohl möglich, dass dabei eine schlummernde Begabung zur Entfaltung gebracht wird. Was nicht ist, kann bis zu einem gewissen Grade noch werden. Auf keinen Fall dürfen wir die Meinung vertreten: entweder ist eine Begabung vorhanden, dann braucht es keine Schulung, oder es fehlt an den gewünschten Fähigkeiten, dann nützt auch die Ausbildung nichts. Ein Sportbegabter kann es ohne spezielle Technik verhältnismässig weit bringen, aber er wird auf einer gewissen Stufe stehenbleiben und weitere Fortschritte nur zu verzeichnen haben, wenn er sich einem harten Training unterzieht. Ja, er könnte sogar von einem weniger begabten, aber vorbildlich geschulten Kameraden überholt werden.

Aus diesem Beispiel lässt sich die unermessliche Chance für jene ableiten, denen die Führungsbegabung bei Geburt nur im beschränkten Masse mitgegeben wurde. Und hier liegt aber auch die unerhörte Notwendigkeit der Kaderschulung. Wir können und dürfen uns nicht nur auf die geborenen Führungskräfte verlassen, wir haben Vertrauen in die unschätzbare Wirksamkeit einer auf breiter Basis aufgezogenen Ausbildung auf dem Gebiete der zwischenmenschlichen Beziehungen!

Bis zum nächstenmal!

P. H. Hess



**Die milde**  
**Mary Long.**