

Zeitschrift: Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 50 (1975)
Heft: 10

Artikel: Zwei Mitarbeiter - gleiches Ziel
Autor: Nussbaum, Christian
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-705023>

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.](#)

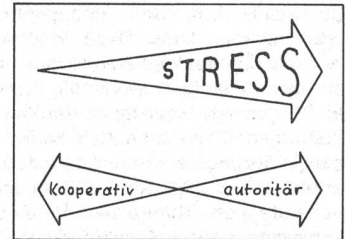
Download PDF: 15.03.2025

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

Kritik seines eigenen Chefs, Termenschwierigkeiten auf einem andern Gebiet) in einer sonst stressfreien Situation mit seinen Unterstellten zu autoritär handeln. Es ist klar, dass dieses Führungsverhalten (wenn der Unterstellte keinen Einblick in die Motive hat) beim Untergebenen unverständlich und zu autoritär wirkt und mitunter bei diesem ein Verhalten hervorrufen kann, welches die ganze — vorerst nur einseitig «verstresste» Situation — zu einer effektiven Stresssituation besonderer Art werden lässt. Das gleiche ist grundsätzlich auch vom Untergebenen her möglich. Derartige Stresssituationen werden — sofern sich der Chef oder Untergebene üblicherweise «in der Norm» bewegt — als «mit-dem-linken-Fuss-aufgestanden» empfunden und beidseitig nicht sehr tragisch genommen, sofern es sich eben wie schon erwähnt um eine Ausnahme handelt. Immerhin sind dadurch auch hier dem übergeordneten Vorgesetzten konkrete Korrekturmöglichkeiten gegeben. Einer Erwähnung bedürfen auch die Stresssituationen, welche auf persönlichen Spannungen (Antipathien z. B.) oder auf der Müdigkeit von Teilnehmern (Chef oder Untergebene) entspringen. Diese Art von Stress setzt in der Regel die «Reizschwelle» merklich hinunter in dem Sinne, dass die Art der Einflussnahme wesentlich vorsichtiger gewählt werden muss. Grundsätzlich ändert dies nichts an der Wahl des der Situation angepassten Führungsstils (autoritär oder kooperativ). Es müssen auch einem nach langer Arbeit völlig übermüdeten Feuerwehrmann oder Soldaten bei andauerndem Einsatz klare und eindeutige Direktiven gegeben werden. Doch muss hier der Art (Ton) etwas mehr Beachtung geschenkt werden.

9. Zusammenfassung

Führung ist zielgerichtete Einflussnahme in bestimmten Situationen. Um gut zu führen, muss je nach Situation die Art der Einflussnahme (Führungsstil) angepasst werden. Situationen lassen sich am besten an den Stressmerkmalen erkennen. Vorhandener oder zunehmender Stress erfordert autoritärere Führung, abnehmender oder fehlender Stress erfordert eher einen kooperativen Führungsstil.



Literatur:

McGregor Douglas: Der Mensch im Unternehmen; Düsseldorf/Wien 1971
 Tannenbaum/Weschler/Massarik: Leadership and Organization: A behavioral Science Approach; New York 1961
 Ackermann Albert: Praktische Psychologie für Führungskräfte, 2. Auflage; München 1968
 Irle Martin: Führungsverhalten und Effizienz von Führung; Handbuch der Psychologie, Bd 9, 2. Auflage; Göttingen 1970
 SLEADING: Situational Leading = Situationsgerichtete und situationsgerechte Einflussnahme (Führung)

Zwei Mitarbeiter — gleiches Ziel

Adj Uof Christian Nussbaum, Lützelflüh

Jeder Vorgesetzte weiss, dass es eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine fruchtbare Menschenführung ist, seine Mitarbeiter richtig zu beurteilen und sie danach einzuschätzen, einzusetzen, zu überwachen und zu fördern. Einem wichtigen Teilgebiet dieser Aufgabe wird allerdings immer wieder zu wenig Bedeutung beigemessen: der Unterscheidung zwischen Strebertum und Strebsamkeit. Da beide Mitarbeitertypen auf den ersten Blick das gleiche Ziel haben, werden sie gerne in die gleiche Kategorie eingeordnet. In Wirklichkeit ist aber der Unterschied zwischen diesen zwei Charakteren so gross, dass die einen dem Betrieb zu *schaden* und die andern ihn zu *fördern* vermögen.

Dem *notorischen* Streber ist grundsätzlich jedes Mittel recht, das ihn einen Schritt voranbringt. Er benützt hemmungslos seine Eilenbogen und hängt die Fahne seines skrupellosen Ehrgeizes in jeden Wind. Er lässt keine Gelegenheit ungenutzt, auf Kosten seiner Mitarbeiter zu glänzen und spielt sich ständig als Überlegener auf, der alles besser und schneller kann. Wissenslücken versucht er mit windigen Tricks zu überdecken, und an Fehlschlägen sind immer die andern schuld.

Strebsame Menschen dagegen sind trotz der grossen Wortähnlichkeit ganz anders geartet. Sie benehmen sich bescheiden, haben ein gediegenes Ausbildungsfundament und üben sich in Geduld und Beharrlichkeit. Sie bummeln und hetzen nicht, sondern achten ziemlich selbständig auf ein ordentliches Tagespensum. Sie haften mit ihrem Gewissen für einwandfreie Arbeit und legen auch im scheinbar Nebensächlichen Wert auf Qualität. Sie wollen durch Leistung, Redlichkeit und Zuverlässigkeit überzeugen, weil sich nach ihrer Meinung auf lange Sicht nur wirkliches fachliches Können bemerkbar machen und sich durchsetzen kann.

Am Vorgesetzten liegt es nun, diese beiden unterschiedlich strebenden Charaktere durch wohlüberlegte Behandlung in die richtigen Bahnen zu leiten — zum Vorteil jedes einzelnen und zum Nutzen des Betriebes. Die Methode hierzu ist zwar einfach, aber sie verlangt von jedem Chef unbedingte Konsequenz, wenn ihm ein dauerhafter Erfolg beschieden sein soll.

Den Alleingängen des Strebers, sich überall einzumischen und die «erste Geige zu spielen» müssen wir souverän Einhalt gebieten und ihn auf seinen Platz zurückverweisen. Seinen krassen Egoismus und die Eilenbogenmethoden dürfen wir nicht dulden; notfalls sollten wir ihm unter vier Augen unverblümt sagen, dass wir diese Eigenschaft an ihm erkannt haben und uns dieser gemeinschaftsfeindliche Zug an ihm sehr befremdet. Gleichzeitig können wir ihm beibringen, dass uns Angeberei in keiner Weise beeindruckt, sondern ausschliesslich echte dauerhafte qualitative und quantitative Leistungen. Schmeicheleien setzen wir strenge Zurückhaltung entgegen. Anbiederung und Heuchelei müssen immer und unter allen Umständen auf eisige Abwehr stossen. Merkt nämlich erst einmal der Streber, dass er «durchschaut» ist und alle seine «Maschen nicht ziehen», so ist er am ehesten zum Einordnen bereit, um ein tatsächlich guter Mitarbeiter zu werden und dann ohne Überlegenheitsdünkel auf saubere Art und Weise seinen Weg nach vorn zu versuchen.

Aber auch die strebsamen Leute bedürfen unserer ganzen Aufmerksamkeit, damit sie nicht eines Tages mit der Einsicht resignieren: «Es kümmert sich ja doch niemand um meine Anstrengungen — warum soll ich mir also weiterhin dauernd so viel Mühe geben?» Sie würden dann zum Durchschnitt zurücksinken und wären als wertvolle Mitarbeiter verloren. Wir müssen deshalb von gutem fachlichen Können immer wieder Notiz nehmen und ein Wort der Anerkennung für tadellose Leistungen übrig haben.