

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 78 (2003)  
**Heft:** 10

**Vorwort:** Emotionale Führung  
**Autor:** Hungerbühler, Werner

### **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:** 29.03.2025

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

## Emotionale Führung



Von Kindheit an bis in hohe Alter haben wir es mit Führungskräften zu tun. Ich denke dabei an die Eltern, die KindergärtnerIn, die Lehrerinnen und Lehrer aller Schulstufen, die Lehrmeisterinnen und Lehrmeister in der Berufsausbildung, die Chefin oder den Chef im Betrieb und schliesslich die Leiterin oder den Leiter des

Altersheimes. In der hierarchischen Struktur der Armee sind auf allen Stufen Führungskräfte am Wirken. Demjenigen, der Militärdienst geleistet hat, ist dies bestens vertraut. Was jedoch zeichnet eine Führungskraft aus? Dieser Frage soll im Folgenden nachgegangen werden, ausgehend von einem Abschnitt aus dem von Daniel Goleman herausgegebenen Buch: Emotionale Führung, München 2002, 2. Auflage.

«Die grundlegende Aufgabe von Führungskräften besteht darin, in den Menschen, die sie führen, positive Gefühle zu wecken. Das geschieht, wenn Führungskräfte Resonanz erzeugen – ein Reservoir an positiven Gefühlen, das das Beste in den Menschen hervorbringt. Die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft liegt nach unserer Meinung demnach im Bereich der Emotionen. Wir sind der Ansicht, dass diese emotionale Dimension von Führung, obwohl sie oft nicht sichtbar ist oder völlig ignoriert wird, darüber entscheidet, ob alles andere, was eine Führungskraft tut, so gut funktioniert, wie es könnte. Gerade deshalb ist emotionale Intelligenz – der intelligente Umgang mit Emotionen – so wichtig für eine erfolgreiche Führung.

Gute Führungskräfte sprechen unsere Gefühle an, sie wecken unsere Leidenschaft und Bereitschaft und bringen uns dazu, unser Bestes zu geben. Wenn wir zu erklären versuchen, warum sie so effektiv und erfolgreich sind, sprechen wir von Strategie, Vision und überzeugenden Ideen. Doch in Wirklichkeit geht es um etwas viel Grundlegendes: um emotionale Führung. Egal, was Führungskräfte tun – sei es eine Strategie entwickeln oder Mitarbeiter motivieren – ihr Erfolg hängt davon ab, wie sie es tun. Selbst wenn sie alles andere richtig machen, werden sie nicht so erfolgreich sein, wie sie könnten oder sollten, wenn sie an der grundlegenden Aufgabe scheitern, die Emotionen ihrer Mitarbeiter in die richtige Richtung zu lenken.»

Die meisten unserer Leserinnen und Leser haben Militärdienst geleistet. Sie erinnern sich an besondere Leistungen, die sie während dieser Zeit erbracht haben, wie z.B. einen 100-Kilometer-Marsch in der Offiziersschule, ein Nachtschiessen mit scharfer Munition im voralpinen Gelände, eine Detailinspektion vor dem Schulkommandanten nach der zehnten Rekrutenwoche oder eine harte Kompanie-Übung im Wiederholungskurs. Für die militärischen Chefs spielte dabei die Frage der Menschenführung eine zentrale Rolle. Nur durch eine überzeugende Motivierung ihrer Untergebenen konnten sie erreichen, dass sich der gewünschte Erfolg einstellte bei all diesen Proben und Leistungen. Es gehört daher zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungsperson, die Stärken und Schwächen seiner ihm anvertrauten Leute zu erkennen. Nur dann kann er die vorhandenen Stärken fördern und zur Erreichung eines Ziels nutzen.

Was wären das für Truppendienste, wenn die Kader, die dem Verband vorstehen, ausschliesslich Führungskräfte wären, welche die Soldaten stets positiv motivieren könnten! Ein Gruppen- oder Zugführer, der im Wiederholungskurs Optimismus verbreitet, der Zielstrebigkeit und Härte mit fürsorglicher Unterstützung verbindet, der hohe Anforderungen stellt und zugleich Hilfe anbietet, der besitzt die Fähigkeit zur emotionalen Führung.

Stellen Sie sich vor, die Fähigkeit zur emotionalen Führung wäre in allen Lebensbereichen verbreitet. Wie sähe da unsere Welt doch so viel besser aus! Wie würde es sich zum Beispiel auf unsere Schuljugend auswirken, wenn durch positive Motivation deren Stärken gefördert und deren Schwächen gemildert würden! Wie sähe es auch in der Arbeitswelt aus, wenn dort die Führungskräfte die Kunst der emotionalen Führung beherrschten, so wie es der Vorstandsvorsitzende eines grossen Industrie-Unternehmens, Dr. Heinrich Pierer von der Siemens AG, formulierte: «Führen heisst für mich vor allem klare Ziele formulieren und dann die Potenziale der Mitarbeiter freisetzen, damit sie diese Ziele erreichen. Das erfordert nachhaltige Motivation und dazu sind auch Emotion und Begeisterungsfähigkeit gefragt.»

Werner Hungerbühler, Chefredaktor