Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 161 (1995)

Heft: 7-8

Artikel: Aus- und Weiterbildung in Menschenführung Ziele, Methoden, Möglichkeiten, Grenzen

Autor: Steiger, Rudolf / Hoenle, Siegfried

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-63814

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

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

ERSCHLOSSEN EMDDOK
MF 451/1227

Aus- und Weiterbildung in Menschenführung

Ziele, Methoden, Möglichkeiten, Grenzen

Rudolf Steiger/Siegfried Hoenle

Menschenführung beziehungsweise menschenorientierte Führung ist seit einigen Jahren Bestandteil von jeder militärischen Kaderausbildung, von der Unteroffiziersschule bis hin zum Führungslehrgang IV für höhere Stabsoffiziere. Manche Kursteilnehmer oder deren Unterstellte zeigen sich aber skeptisch gegenüber dem Nutzen solcher Bemühungen. Nicht selten äussern sie etwa die Absicht, «dass sich ja trotzdem nichts ändert», «dass man besser die eigenen Chefs in diesen Kurs geschickt hätte» oder dass «Führung ganz einfach eine Frage des Charakters sei». Kann oder muss man aus dieser Tatsache allenfalls den Schluss ziehen, dass Menschenführung zwar überall gelehrt, nicht aber gelernt werden kann?

Rudolf Steiger, Prof. Dr. phil., Vizedirektor und Dozent an der MFS/ETHZ Oberst i Gst, Chef der militärwissenschaftlichen Arbeitsgruppe des Ausbildungschefs.

Siegfried Hoenle, lic. phil., Wissenschaftlicher Assistent an der MFS/ETHZ Fachoffizier in der militärwissenschaftlichen Arbeitsgruppe des Ausbildungschefs.

Einleitung

Um Menschenführung zu definieren, wollen wir sie von zwei anderen wichtigen Aspekten der Führung abgrenzen:

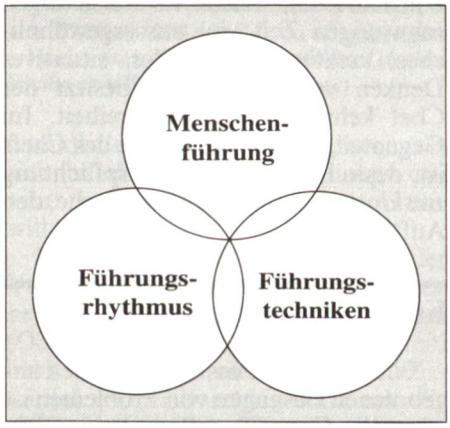

Abb. 1: Führungsbereiche

Während der militärische Führungsrhythmus im Rahmen von vorgegebenen, systematisierten Prozessen die zeitliche Abfolge der einzelnen Führungstätigkeiten regelt (Reglement 52.54 «Führung und Stabsorganisation»), haben die Führungstechniken vor allem als sogenannte «Management by»-Techniken eine grosse Verbreitung gefunden.

Gegenstand der folgenden Überlegungen soll nun aber der dritte Bereich der Führung sein, wobei wir Menschenführung wie folgt definieren (vgl. Steiger, 1994a, S. 17 bis 21; Steiger 1994b, S. 334):

> Unter Menschenführung verstehen wir, dass das Handeln und Verhalten aller an einer Aufgabe Beteiligten auf die vorgegebenen oder vereinbarten Ziele ausgerichtet wird, wobei die zwischenmenschlichen Beziehungen eine wichtige Rolle spielen.

Drei Ebenen der Menschenführung

Weil Menschenführung komplex und vielschichtig ist, verschafft man sich Ordnungsmuster, um sie zu erfassen und erfolgreich zu praktizieren. Der einzelne interagiert dabei mit der Organisation, zu der er gehört (Abb. 2).

Es lassen sich also drei Ebenen der Menschenführung unterscheiden (vgl. Burla, Alioth, Frei & Müller, 1994, S. 23 bis 26):

■ Individuelle Ebene

Jeder Führer hat seine eigene persönliche Geschichte, seinen ganz persönlichen Erfahrungshintergrund, aus dem sich sein Verständnis von Menschenführung entwickelt hat. Deshalb verfügt jeder Führer über individuelle Konzepte zur Menschenführung, die ihn von anderen unterscheiden und seine Art zu führen für ihn typisch machen. Wir wollen sie im weiteren «Gebrauchstheorien zur Menschenführung» nennen (vgl. Müller, 1993). Eine These einer solchen Gebrauchstheorie, die das Führungshandeln bewusst oder unbewusst steuert, könnte beispielsweise sein: «Um Gefolgschaft zu erreichen, muss man zwar in der Sache hart, aber auch fürsorglich sein.»

In dieser These steckt eine Vielzahl möglicher Aussagen:

- Führungserfolg ist, wenn die Unterstellten dem Führer folgen.
- Ein Führer führt von vorne.
- Im Führungsprozess lässt sich zwischen Sache und Beziehung unterscheiden.
- Der Unterstellte muss sich der Härte des Chefs unterziehen, hat aber auch ein Anrecht auf Fürsorge.
- Der Unterstellte hat Forderungen nicht zu hinterfragen – dort bleibt der Führer hart.
- Wenn man Härte und Fürsorge unter einen Hut bringen kann, stellt sich Führungserfolg ein.

Gebrauchstheorien können bewusst ausformuliert sein und als persönliche Führungsrichtlinien dienen. Sie können aber auch implizit sein und das Handeln unbewusst lenken. In beiden Fällen dienen sie als «geistige Landkarten» (Biedermann, 1989, S. 74), mit denen sich Führer im Alltag orientieren und situationsgerecht verhalten können.

■ Kollektive Ebene

Führung ist allerdings keineswegs nur das Produkt einer Person. Führung findet immer innerhalb eines sozialen Kontextes statt. In einer Organisation wie der Armee existieren deshalb auch

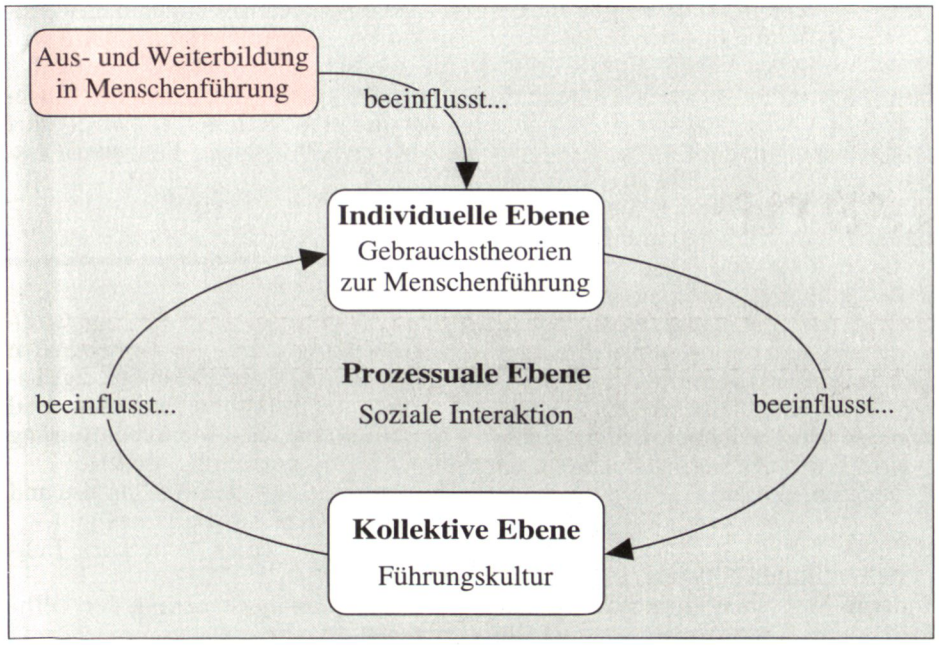

Abb. 2: Aus- und Weiterbildung im Ebenenmodell der Menschenführung

kollektive Vorstellungen, die wir Grundannahmen zur Führung nennen wollen (vgl. Schein, 1985). Sie gehen über die individuellen Gebrauchstheorien hinaus und werden in einer Art kollektivem Gedächtnis gespeichert. Einerseits sind sie ausformuliert und finden ihren Niederschlag in Reglementen, Lehrschriften und Organisationsstrukturen (EMD 95) usw. Andererseits leiten sie das Handeln der Organisationsmitglieder unbewusst, gleichsam «mit unsichtbarer Hand». Sie sind Ausdruck der Führungskultur einer Organisation. Solche Grundannahmen beziehen sich zum Beispiel auf die Führeridentität, den Führungsprozess, die Führungsbedingungen oder das Bild des Unterstellten (Hoenle, in Vorbereitung). Sie definieren, was in einer Organisation in Sachen Führung
- wichtig oder unwichtig,
- erlaubt oder verboten,
- möglich oder unmöglich,
- richtig oder falsch,
- geschickt oder ungeschickt ist (vgl. Müller, 1993).

Wie stark solche Führungskulturen unsere Sicht und unser Verständnis der Wirklichkeit prägen, schilderte Generalmajor Wolfgang Schade in seinem Referat vom 13.4.1995 an der Militärischen Führungsschule eindrücklich: Nach Schade unterscheidet sich das Menschenbild von Bundeswehroffizieren und solchen von verschiedenen Armeen des ehemaligen Ostblocks vorläufig noch so deutlich, dass Gespräche über Menschenführung in der Regel ausserordentlich schwierig zu führen sind. Noch fehlt eine gemeinsame Kommunikationsbasis: Als zu unterschiedlich erweisen sich die Führungskulturen, noch ist man zu weit voneinander entfernt.

■ Prozessuale Ebene

Individuelle und kollektive Ebene der Menschenführung existieren natürlich nicht unabhängig voneinander. In der täglichen Kommunikation und Interaktion beeinflussen sich Individuum und Kollektiv gegenseitig. Einerseits passt sich das Individuum in seinen Führungsvorstellungen an die Führungskultur der Organisation an, andererseits beeinflusst der einzelne Führer mit seinen Vorstellungen von Führung auch die Führungskultur.

Mehrstufige Aus- und Weiterbildung

In der Schweizer Armee setzt Aus- und Weiterbildung in Menschenführung beim Individuum an und beeinflusst über die alltägliche soziale Interaktion indirekt die Führungskultur, wie dies Abb. 2 verdeutlicht.

Welches sind die Ziele und Methoden der Aus- und Weiterbildung im Bereich der Menschenführung in der Schweizer Armee? Welches sind ihre Möglichkeiten und wo sind ihre Grenzen? Was können sie bewirken, was nicht?

Um diese Fragen zu beantworten, wollen wir zwischen der Grundausbildung, der On-the-job- und der Off-the-job-Weiterbildung unterscheiden, die jeweils unterschiedliche Formen des Lernens anregen und unterstützen.

■ Grundausbildung

In der Grundausbildung werden jungen Kadern, die zum erstenmal Menschen führen müssen, theoretische Kenntnisse und praktische Fertigkeiten vermittelt. Unter gleichzeitigem Einbezug der Erfahrungen als Geführter und ersten eigenen Führungserfahrungen werden hier also unter anderem Gebrauchstheorien entwickelt. Beispiele für Thesen einer solchen Gebrauchstheorie könnten sein: «Tadel soll aufbauend wirken», «Der Führer ist das Beispiel», oder eben auch (siehe oben) «Um Gefolgschaft zu erreichen, muss man zwar in der Sache hart, aber auch fürsorglich sein». Die hier zum Einsatz kommende Lernform wollen wir *Grundlagenlernen* nennen.

Methode

Als Methode, die diesen Lernprozess im Bereich der Menschenführung erstmals systematisch und fundiert unterstützt, wird in der Schweizer Armee seit 1.1.1995 die vom Stab der Gruppe für Ausbildung entwickelte Führungsgrundausbildung für Kader der unteren Stufen eingesetzt. Dabei handelt es sich um ein von Spezialisten ausgearbeitetes Lehrmittel, das von Instruktoren eingesetzt wird. Neben Theorieblöcken und Übungsbausteinen enthält es als wichtigen Bestandteil auch das Hilfsmittel Video, um jungen Kadern rasches Feedback über ihr Führungshandeln zu geben.

Möglichkeiten und Grenzen

Die jungen Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, ihre Gebrauchstheorien bewusst und mit Hilfe von erfahrenen Fachleuten aufzubauen, anstatt wie bisher – mehr oder weniger unvorbereitet – ins kalte Wasser der Menschenführung geworfen zu werden. Die Methodik des Vorgehens erlaubt dabei, den Vorteil militärischer Führungsschulung, die Praxisnähe, optimal auszunutzen. Was gelernt wird, kann sofort umgesetzt und geübt werden (vgl. Stadelmann, 1995). Die Grenzen erfährt die Führungsgrundausbildung in der Tiefe des Lernens. Einerseits fällt es schwer, im Klassenverband die spezifischen Lernbedürfnisse des einzelnen zu berücksichtigen. Andererseits kommt man oft – als Folge der knappen Zeit – und Personalressourcen (Instruktorenproblem) – über die Anlernstufe kaum hinaus.

■ On-the-job-Weiterbildung

Hierbei geht es darum, Führungspraktiker beim Sammeln von Führungserfahrungen zu unterstützen. Dabei soll deren «geistige Landkarte» detaillierter werden. Es ist nicht erklärtes

Ziel, diese grundsätzlich zu verändern. An unserem obigen Beispiel («Hart, aber fürsorglich») könnte eine solche Detaillierung etwa heissen: «Lernen, wie man in einer Durchhalteübung für seine Soldaten sorgen kann, ohne von harten Forderungen abzuweichen». Diese Form des Lernens nennen wir *Ergänzungslernen.*

Methode

Die in der Schweizer Armee dafür am häufigsten verwendete Methode ist das Coaching. So wird z. B. ein Milizoffizier im praktischen Dienst von einem erfahrenen Berufsoffizier bei der Lösung von alltäglichen Führungsproblemen betreut. Gemeinsam entwickelt man pragmatische, auf die Situation zugeschnittene Lösungsvarianten, ohne dabei in grundsätzlicher Weise die eigenen Gebrauchstheorien zu hinterfragen. Dies wäre aufgrund der (zeitlichen) Rahmenbedingungen in der Regel auch gar nicht möglich. Durch die Anpassungsleistung an die verschiedensten Situationen der Führungsrealität werden vorhandene Führungskompetenzen dabei aber immer differenzierter.

Möglichkeiten und Grenzen

Die Vorteile dieser Art der Führerweiterbildung bestehen darin, dass sich der Coach ganz individuell auf den zu Führenden und seine Anliegen und Probleme einstellen kann. Die pragmatischen Problemlösungsmuster, die man gemeinsam erarbeitet, können sofort in die Praxis umgesetzt werden. Dadurch ergibt sich kaum ein «Transferproblem» zwischen Ausbildung und Umsetzung im Alltag. Die starke Problem- und Lösungsorientierung dieser Art der Weiterbildung klammert hingegen die kritische und grundsätzliche Reflexion der handlungsleitenden Gebrauchstheorien aus, wenn sie nicht unmittelbar Grund von Friktionen im Führungsalltag sind. Wenn man sehr eng vor zu lösenden Problemen steht, ist meist kein Raum für grundsätzliche Überlegungen.

■ Off-the-job-Weiterbildung

Hier werden neue Gebrauchstheorien hinzugelernt oder alte verändert. Dies wird vor allem dann nützlich, wenn bestehende Theorien nicht mehr störungsfrei funktionieren und somit Handlungsbedarf besteht. Im genannten Beispiel vom Spannungsfeld zwischen Härte und Fürsorge ist dies z. B. dann der Fall, wenn ein Führer Fürsorge mit Weichheit verwechselt und deshalb fürsorgliche Massnahmen für seine Unterstellten ablehnt. Die daraus resultierenden Unterlassungen können unter Umständen fatale Folgen für die Auftragserfüllung und die daran beteiligten Menschen haben. Eine Auseinandersetzung mit Kriegserfahrungen – nicht nur im Bereich der Taktik und Operationen, sondern auch in demjenigen der Menschenführung – ist hier hilfreich und notwendig. Sie beweisen nämlich, dass Fürsorge und Härte keine Gegensätze sind, sondern sich gegenseitig bedingen (Steiger & Zwygart, 1994, S. 142 bis 144). Wenn solche Kriegslehren in die eigenen Gebrauchstheorien einfliessen, werden die eigenen «geistigen Landkarten» mindestens teilweise neu gezeichnet. Die dabei aktivierte Form des Lernens nennen wir *Veränderungslernen.*

Methode

Weiterbildung mit dieser Zielsetzung findet in Menschenführungsseminaren abseits des Arbeitsplatzes statt. In einem ersten Teil werden dabei zentrale Aspekte der Lehrschrift «Menschenorientierte Führung» behandelt oder – aus Teilnehmersicht aktuelle – Führungsfragen diskutiert. Dabei sollen Denkanstösse für das Kernelement des Seminars gegeben werden: die Reflexion der eigenen Gebrauchstheorien. Bewährte Methoden, um zum Reflektieren anzuregen, sind z. B. das Erarbeiten von praktischen Führungsmassnahmen auf der Basis von Thesen zur menschenorientierten Führung oder die Auseinandersetzung mit Fallstudien. Wertvoll ist dabei vor allem der Gedankenaustausch mit anderen erfahrenen Praktikern.

Möglichkeiten und Grenzen

Solche Seminare sind nützlich, weil sie Anregung und Unterstützung für das Umformulieren und Weiterentwickeln von Gebrauchstheorien darstellen. Sie fördert – losgelöst vom alltäglichen Problemlösungsdruck – die Auseinandersetzung mit anderen Vorstellungen zur Menschenführung und bietet die Möglichkeit, sie für sich selber nutzbar zu machen. Die erste Schwierigkeit besteht dabei darin, die eigenen impliziten Gebrauchstheorien überhaupt ans Licht zu bringen, und noch schwieriger ist es, die einem liebgewonnenen Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen oder stellen zu lassen. Nichts ist so überzeugend, wie das, was uns bisher überzeugt hat (vgl. Müller, 1993). Nicht jeder Führer ist im Seminar bereit, diese Anstrengungen auf sich zu nehmen.

Nicht selten ist es auch so, dass man zwar von neuen Theorien spricht, aber noch die alten lebt. So ist heute «menschenorientierte Führung» in der Armee zu einem oft gebrauchten Begriff geworden. Viel wichtiger wäre aber, dass die Armeeangehörigen menschenorientierte Führung erlebten. Und weil die menschenorientierte Führung bei manchen Chefs gleichsam nur angelernt und nicht verinnerlicht wird, führt sie oft zu halbherzigen Führungsmassnahmen.

Fazit

Trotz der Grenzen, die wir neben den Möglichkeiten ebenfalls aufgezeigt haben, ist eine funktionierende Aus- und Weiterbildung in Menschenführung nützlich und notwendig, weil sie

- dem einzelnen kreative Impulse und Lösungsansätze für die Praxis gibt,
- der Motor einer lernenden Führungskultur ist,
- eine minimale Steuerung der Lernprozesse erlaubt,
- der Führungskultur hilft, sich an die externen, sich rasch verändernden Bedingungen anzupassen,
- langfristige Prozesse in Gang setzt und kurzfristig beratend zum Einsatz kommt,
- zu einer minimalen «unité de doctrine» im Bereich der Menschenführung beiträgt und so die Führungskultur stärkt, ohne den einzelnen zu sehr einzuengen,
- als Seismograph für die «Erschütterungen im Führungsalltag» dient und nicht zuletzt
- die Möglichkeit eröffnet, über Führung, die man im Alltag einfach «macht», zu sprechen, zu diskutieren oder auch einmal Dampf abzulassen.

Es ging bei obigen Erörterungen nicht darum, verschiedene Ansätze der Aus- und Weiterbildung in Menschenführung gegeneinander auszuspielen. Nur die Kombination von Grundausbildung, On-the-job- und Off-the-job-Weiterbildung kann der Führungsausbildung insgesamt zur Wirksamkeit verhelfen. Dabei sind auch die Führer gefordert.

Ihr Vorbild und ihr Beispiel in der Führungspraxis entscheidet letztlich darüber, ob man ernst nimmt, was unterrichtet wird. Vorbild sein heisst einerseits, ein Modell zu geben für das Führungsverhalten der unterstellten Führer. – Es bedeutet andererseits, als Lernender in Sachen Menschenführung nicht nur den eigenen Chef, sondern insbesondere sich selbst zu hinterfragen – auch wenn dies uns allen schwerfällt.

Literatur

Die Liste der verwendeten Literatur kann bei den Autoren bezogen werden. ■