

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 168 (2002)
Heft: 9

Artikel: Führen durch dienen
Autor: Baumann, Dieter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-68017>

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: 10.07.2025

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

Führen durch Dienen

Überlegungen zu einem heutigen Führungsverständnis in Auseinandersetzung mit zwei antiken Führungspersönlichkeiten

Dieter Baumann

Der Mensch im Mittelpunkt? – Die Frage nach der Grundhaltung von Führungspersonen

In der führungsethischen Diskussion wird zu Recht vielfach betont, dass der Mensch ein wichtiger, ja sogar der wichtigste Bezugspunkt einer Unternehmung oder einer Armee ist, auf den sich ein Führungsverhalten beziehen muss. Nur wird die sich daraus ergebende Anschlussfrage, *warum* der Mensch in den Mittelpunkt gestellt werden soll, oft zu wenig genau beantwortet. Soll die Ausrichtung auf den/die Mitarbeiter/in deshalb geschehen, weil einer Führungskraft die persönlichen Nöte der Mitarbeitenden wirklich wichtig sind? Sich das daraus ergebende Führungshandeln dann vielleicht aber auch negativ auf das Unternehmungsziel auswirken kann? Oder soll der Mensch ins Zentrum gestellt werden, damit die eigenen Ziele der Führungskraft und der Unternehmung besser erreicht werden können? Dass man bei einer Bejahung der letzten Frage nicht weit von dem entfernt ist, was man als «Maske der Wertschätzung»¹ bezeichnen kann, und der Mensch dadurch für die eigenen, unternehmerischen oder militärischen Ziele instrumentalisiert wird, also bloss Mittel zum Zweck wird, scheint mir gegeben. Auch das kann grundsätzlich eine (berechtigte?) Einstellung und Haltung sein, nur sollte diese dann nicht hinter einer Pseudo-Wertschätzung verschleiert, sondern offen kommuniziert werden.

Es stellt sich also immer wieder die Frage, was für eine Grundeinstellung hinter den einzelnen Führungsaussagen steht. Diese innere Grundhaltung zeigt sich in jedem Führungsverhalten und -stil. Sie ist zentral und entscheidend im eigenen Welt- und Menschenbild verankert.²

Der stoische Kaiser und der christliche Apostel

Dieser Zusammenhang zwischen Welt- und Menschenbild als prägende Faktoren für eine innere Grundhaltung, die sich dann in einem entsprechenden Führungsverhalten niederschlägt, finden wir auch beim römischen Kaiser Marc Aurel und beim christlichen Apostel Paulus.³ Bei Pau-

lus handelt es sich, modern ausgedrückt, um einen CEO einer Missionsunternehmung und beim Kaiserphilosophen Marc Aurel um einen Feldherren, der die meiste Zeit seiner Regierungsdauer in den Heerlagern der römischen Legionen verbracht hatte. Beide waren in ihrem Führungsverhalten wesentlich vom jeweiligen Denk- und Wertsystem geprägt. Beim Kaiser ist es die römisch-stoische, beim Apostel die jüdisch-christliche Überzeugung. Die sich daraus ergebenden Führungsvorstellungen hatten viele Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede. Im Folgenden sind einige wenige Punkte notiert:

Gemeinsamkeiten:

■ Der Apostel und der Kaiser handeln beide aus einem dem Irdischen übergeordneten System heraus. Bei Marc Aurel handelt es sich um die kosmische Allvernunft. Paulus agiert aus der Position der totalen Abhängigkeit von Gott heraus. Dies bringt beiden eine Distanz zu den damals populären Denk- und Wertmassstäben.

■ Beide betrachten ihr Amt durch das Vorsehungshandeln Gottes bzw. der Allvernunft als ihnen zugeteilt. Die aus dieser zugewiesenen Aufgabe resultierende Pflicht erfüllen sie unter Einsatz ihrer gesamten Person mit grosser Anstrengung. Beide identifizieren sich mit ihrer Aufgabe.

■ Dienen und Führen gehören beim Apostel und dem Kaiser untrennbar zusammen. Sie nutzen ihre Führungsfunktion und -verantwortung nicht aus, um irgendwelche Privilegien für sich in Anspruch zu nehmen, sondern sehen es als ihre Pflicht, den anderen in ihrer Funktion zu dienen.

■ Sowohl der Apostel wie auch der Kaiser lebten ihre Führungsvorstellung. Marc Aurel verbrachte einen grossen Teil seines Lebens im Heerlager seiner Legionen und lebte dort grundsätzlich wie seine Soldaten. Ebenfalls führte der Apostel ein vorbildhaftes Leben und nahm Strapazen und Anstrengung als zum Auftrag dazugehörend in Kauf.

Unterschiede:

■ Marc Aurel und mit ihm die Stoa legen viel Wert auf die Disziplinierung des Innern, speziell des Verstandes und der Affekte. Durch die richtige Einsicht in die Dinge kann der Mensch ein falsches Verhalten überwinden, was ihn zu seinem naturgemässen Tun und Handeln und letztlich auch zur richtigen Führung führt. Paulus seinerseits betont die Befreiung von aussen

durch das Heilshandeln Gottes als massgeblich. Erst die Freiheit, zu der Christus befreit, führt nach ihm zum rechten Dienst an den Mitmenschen.

■ Der Kaiser lebt mit der Vorstellung, dass die Welt in einem zyklischen Vorgang untergeht und darauf ein Neuanfang stattfindet. Dabei kann man sich dem Schicksal nicht entziehen, man kann es lediglich akzeptieren. Für den Apostel findet Dienen und Führen gerade aus den Erfordernissen der einmaligen Heilsgeschichte statt. Es gibt keine sich wiederholende Weltperioden. Der Wille des aktiven Gottes wird ganz im Sinne des alttestamentlich-jüdischen Denkens als Forderung an einen aktiven Partner verstanden. Es geht dabei nicht wie in der Stoa um die Ergebung in ein undurchschaubares und nur gläubig zu akzeptierendes Schicksal bzw. ein sich Abfinden mit der gegebenen Wirklichkeit.

Interessant ist nun aber, wie gemeinsam genutzte Vorstellungen je nach Weltbild

«Ein Stolpern auf der Gratwanderung zwischen zerstörerischer und sinnvoller Machtausübung kann unter Umständen dann verhindert werden, wenn Dienen (und damit ein gewisses Mass an Demut und Bescheidenheit) die Grundhaltung aller Handelnden ist.»

verschieden interpretiert werden. Dazu ein Beispiel: In der Antike war das Bild von der Gesellschaft als Körper verbreitet.⁴ Die Gesellschaft ist wie ein Körper, jeder einzelne Teil der Gesellschaft wird gebraucht, so wie ein Körper auf die einzelnen Glieder angewiesen ist. Der Kaiser verwendet dieses Bild eher im Sinn einer Legitimierung des Status quo. Das Schicksal teilt die Funktionen zu. Er wurde vom Schicksal als Kaiser bestimmt, so wie ein Soldat zum Soldatsein bestimmt wurde. Daran kann und muss man auch nichts ändern. Paulus gebraucht dasselbe Bild, um den Wert der einzelnen Glieder von unten, vom Geringsten her, immer mit dem Blick auf den Nutzen für die Gemeinde zu definieren. Durch die Vielfalt der Gaben waltet in der ganzen paulinischen Gemeinde eine Dynamik, die jeglicher Zementierung oder Legalisierung von Ordnungs- und Herrschaftsstrukturen entgegenläuft.

«Als Direktor der Militärakademie an der ETH Zürich freue ich mich, dass Aspekte der Menschenführung einmal von einem anderen Standpunkt aus und mit einem anderen Blickwinkel betrachtet und zur Diskussion gestellt werden.

Interessant an dem vorliegenden Artikel ist auch, dass er nicht nur von zwei antiken Führungspersönlichkeiten handelt, sondern dass man ebenfalls sehen kann, dass bereits damals nicht nur über Menschenführung geschrieben worden ist, sondern die jeweiligen Vorstellungen auch praktiziert wurden. Letztlich ist ja nicht entscheidend, was wir in der Menschenführung anstreben, sondern was unsere Unterstellten im Bereich Menschenführung erleben.

Ich wünsche mir, dass dieser Artikel dazu beiträgt, den Dialog über Menschenführung fortzuführen, weil das Thema gerade in der heutigen Zeit wichtig ist.»

Brigadier R. Steiger, Prof. Dr.

«Führen durch Dienen» – eine gemeinsame Konsequenz aus den Vorstellungen von Paulus und Marc Aurel

Trotz den zum Teil sehr unterschiedlichen Welt- und Menschenbildern haben beide Führungspersönlichkeiten eine Grundhaltung des Dienens. Diese Grundhaltung scheint mir auch in einer multikulturellen Situation mit ihrem Wertepluralismus als gemeinsamer Nenner für eine Führungsdiskussion sinnvoll. In jedem funktionierenden Gemeinwesen gehören Führen und Dienen zusammen. Sie sollten jedoch nicht als Alternativen oder gegensätzliche Pole gesehen werden, sondern das eine als integraler Bestandteil des anderen: Derjenige, der führt, soll erkennen, dass er zuallererst der Diener seiner Gegenüber ist. Dadurch wird ihm bewusst, dass er ein Teil des Ganzen ist und nicht eine Sonderstellung, sondern eine spezielle Funktion innerhalb des jeweiligen Umfeldes innehat. Dabei geht es in erster Linie nicht um Abschaffung von Hierarchien. Soziale Gleichheit darf nicht mit funktionaler Gleichheit verwechselt werden. Die funktionale Ungleichheit darf aber ihrerseits in

keiner Weise gesellschaftliche Ungleichheit zur Folge haben und als Quelle von Privilegien oder Sonderbehandlungen genutzt werden. Vielmehr ist die funktionale Ungleichheit in der sozialen Gleichheit verankert und wird durch die Vorstellung vom Führer als Diener wesentlich geprägt.

Was heisst das heute?

■ Führungshandeln, wie jedes menschliche Handeln, wird neben anderen wichtigen Faktoren wie Situationsbezogenheit und strukturellen Rahmenbedingungen zentral vom eigenen Menschen- und Weltbild geprägt.⁵ Es ist deshalb wichtig, dass Führungspersönlichkeiten in allen Bereichen der Gesellschaft sich *zuerst* intensiv mit ihrem eigenen Welt- und Menschenbild auseinandersetzen, bevor sie möglichst effiziente Führungstechniken erlernen.

■ Dieses Welt- und Menschenbild sollen sie auch zur Diskussion stellen und nicht als Privatangelegenheit aus einer solchen heraushalten. Durch die gegenseitige positive Kritik kann man einerseits zu neuen Erkenntnissen kommen, die vielleicht dann ihrerseits wieder einen Einfluss auf das Führungsverhalten haben. Andererseits ermöglicht eine Diskussion auch, dass die Führungsperson für Unterstellte greifbarer und verständlicher wird, vor allem dann, wenn befohlen werden muss und nicht diskutiert werden kann.

■ Unter Umständen führt diese Reflexion über die eigenen Vorstellungen auch zur Einsicht, dass wir alle aufeinander angewiesen sind und daraus folgende Handlungen deshalb nicht aus einem Wollen oder Sollen, sondern aus einem Nicht-anders-Können heraus geschehen. Dazu kann gerade das Bild einer Gemeinschaft als Organismus die Gesellschaft und den Einzelnen dafür sensibilisieren, dass verschiedene Fähigkeiten und Gaben gebraucht werden. Diese sind nicht immer gleich wichtig, aber doch prinzipiell gleichwertig.

■ Wirtschaft, Staat und Armee erfüllen nur dann ihren Zweck, wenn sie sich für die Lebens-Erhaltung und Lebens-Förderung der Mitmenschen einsetzen. Ein Stolpern auf dieser Gratwanderung zwischen zerstörerischer und sinnvoller Machtausübung kann unter Umständen gerade dann verhindert werden, wenn Dienen (und damit auch ein gewisses Mass an Demut und Bescheidenheit) die Grundhaltung aller Handelnden ist.

Dann kann vielleicht wieder einmal sinngemäss von einer grossen Führungsperson das geschrieben werden, was Störig treffend über den Soldatenkaiser Marc Aurel schreibt: «Kaum ein zweites Mal bietet die Geschichte das Schauspiel, dass ein solches Mass von Macht mit einem solchen

Worte des Bundespräsidenten

An der Generalversammlung des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes vom 27. Juni 2002 in Bern stellte Bundespräsident Kaspar Villiger unter anderem fest: Unser Staat mit seiner direkten Demokratie und dem Milizprinzip lebe davon, dass er von allen führenden Schichten mit getragen werde – auch von der Wirtschaft. Es sei deshalb wichtig, dass die Arbeitgeberverständnis dafür aufbringen, wenn ein guter Nachwuchsmann Zeit für eine militärische Karriere einsetze. Bi

Mass von Selbstbeherrschung ausgeübt wurde. (...) Prunk und Bequemlichkeit verachtend, in einen einfachen Soldatenmantel gehüllt, hat er sein Leben, grossenteils in den Heerlagern seiner Legionen, in Pflichterfüllung und Sorge um das Reich verbracht.»⁶

Anmerkungen

¹Jäger, U., Führungsethik – Mitarbeiterführung als Begünstigung humaner Leistung, Bern; Stuttgart; Wien: Haupt 2001 (St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik; Bd. 29), 68.

²Vgl. dazu Steiger, R., Menschenorientierte Führung, Frauenfeld: Huber ¹¹1999, 17–21.

³Baumann, D., Dienst und Dienen bei Marc Aurel und Paulus – Ein Vergleich mit Überlegungen zu einem heutigen Dienstverständnis, nicht publizierte Akzessarbeit, Bern 1999. Weiterführende Literatur: Rosen, K., Marc Aurel, Reinbeck bei Hamburg; Rowoldt 1997, Becker, J., Paulus, der Apostel der Völker, Tübingen: Mohr Siebeck; ³1998 (UTB 2014).

⁴Z.B. Paulus: 1 Kor 12; Marc Aurel: Buch VII, 13 (in: ders., Wege zu sich selbst, hrsg. und übers. von R. Nickel, Düsseldorf und Zürich: Artemis und Winkler 1998). Vgl. dazu: Vollenweider, S., Horizonte neutestamentlicher Christologie – Studien zu Paulus und zur frühchristlichen Theologie, Tübingen: Mohr Siebeck 2002 (WUNT 144), 193–213.

⁵Vgl. dazu Seiler, S., Führungsverantwortung. Eine empirische Untersuchung zum Berufsethos von Führungskräften am Beispiel von Schweizer Berufsoffizieren, Bern: Peter Lang 2002, 185–203.

⁶Störig, H.J., Kleine Weltgeschichte der Philosophie: Erweiterte Neuauflage, Frankfurt am Main: Fischer 1992, 193. ■

Gelesen

in «Facts» vom 31. Juli 2002. Auf die Frage «Was hat Sie am meisten geprägt?» antwortet Michel Loris Melikoff, der Organisator der Zürcher Street Parade: «In intakten Familienverhältnissen aufzuwachsen. Und – ich sage es ganz offen und schäme mich nicht dafür – sicher auch die Offiziersschule und die Ausbildung zum Hauptmann.» G.



Dieter Baumann,
lic. theol.,
Assistent an der
Militärakademie an
der ETH Zürich,
Major i Gst, Stab Ter
Div 2,
3018 Bern.