

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 173 (2007)

Heft: 6

Artikel: Grundlagen der Führung im Hinblick auf die Führung von Kadern

Autor: Bürgi, Dorothee / Schmid, Markus

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-71057>

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>

Grundlagen der Führung im Hinblick auf die Führung von Kadern

Führung bzw. Leadership heisst Einfluss nehmen. Gerade in einer sich rasch wandelnden Welt wächst deren Bedeutung. Die Führungsaufgabe kann auf unterschiedliche Arten wahrgenommen werden. Zu empfehlen ist die Nutzung aller Arten in Kombination und nach Massgabe der Aufgabe und Situation. Bei der Führung von Führungskräften ist aber vor allem der Coaching- und Förderungsanteil entscheidend für den nachhaltigen Erfolg.

TD

Dorothee Bürgi, Markus Schmid

Führung in der Unsicherheit

Was ist «erfolgreiche Führung»? Was braucht es dazu? Was bringe ich mit? Kann man Führung lernen? All das sind Fragen, die wir in unserem Institut in regelmässigen Abständen gestellt bekommen. Man kann diese nicht mit einem schlichten «Ja» oder «Nein» beantworten. Ein zentrales Element, um Erfolge als Führungspersönlichkeit zu feiern, ist Echtheit (Authentizität). Authentizität und Führungsverhalten gehören im modernen Führungsverständnis zusammen. Grundsätzliche Fragen, die es zu beantworten gilt, sind: «Wer bin ich als Chef?», «Tue ich das, was mir wirklich liegt?», «Kommen meine Stärken zum Tragen?» «Kann ich mich umfänglich weiterentwickeln?», «Wie erfüllt bin ich wirklich in meinem Leben?»

Im heutigen Wirtschaftsumfeld sind die Zeiten vorbei, in denen man ein Unternehmen wie ein Flugzeug, welches im sanften Gleitflug kontinuierlich seinem Ziel entgegenfliegt, leiten kann. Auch ist es längst keine Weisheit mehr, dass heute der Wandel die einzige Konstante darstellt. Restrukturierungsbedarf in einem Unternehmen ist ein Hinweis auf eine verpasste Transformation. Das bedingt ganz andere Führungspersönlichkeiten als noch vor zehn oder zwanzig Jahren. Die heutige Führungspersönlichkeit braucht quasi die innere Überzeugung, dass der Wandel ein Teil seiner Persönlichkeit ist. Dies wiederum bedingt eine Bereitschaft, (kalkulierte) Risiken einzugehen, da die neue Situation in letzter Konsequenz eine Unbekannte darstellt. Nur spricht dies tendenziell gegen die Natur vieler Menschen und illustriert so ein Dilemma. Die Natur des Menschen wendet sich häufig dem Bekannten zu, sucht nach Referenzpunkten im bisher Erlebten. Er will vergleichen, abschätzen, Orientierung finden, kurzum: Strebt nach «intellektueller Sicherheit». Dies ist aber im modernen Management

kaum mehr möglich: Was gestern noch galt, ist heute noch geduldet und morgen mit grosser Wahrscheinlichkeit die neue Herausforderung, die es zu lösen gilt. Die Literatur über Führungsstile ist sehr umfassend. Klassische Modelle werden von trend- und modeabhängigen Strömungen abgelöst. Autoren beschäftigen sich mit der Frage nach den Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft. Andere wiederum analysieren den Führungskontext oder die organisationellen Gegebenheiten.

Was heisst Führung bzw. Leadership?

Die kürzeste Definition von Führung im Sinne von Leadership heisst Einfluss nehmen; Einfluss auf die Organisation und die darin tätigen Menschen. Einfluss kann man auf verschiedene Arten nehmen. Daraus ergibt sich die Frage, wie man Einfluss nimmt und nach welchen Kriterien man die Art der Einflussnahme auswählt. In der Regel haben Führungskräfte ihren mehr oder weniger reflektierten Führungsstil im Sinne der persönlichen Best Practice. Diese Best Practice setzt sich aus dem zusammen, was Führungskräfte gelernt haben (Führungstrainings), aus ihren Erfahrungen, ihrer Sozialisation in der Organisation, der Auswahl ihrer Vorbilder, zusätzlichen Elementen – und aus ihrem individuellen Selbstverständnis. Die Art also, wie Führungskräfte über sich, ihre Unterstellten und ihre Führungsaufgabe denken. Beim folgenden Zugang geht es darum zu verstehen, worauf jemand seine Führungslegitimation aufbaut und aufrechterhält.

Wir können vier verschiedene Leadership- bzw. Führungstypologien beschreiben. Vorweg sei gesagt, dass es sich bei diesen Stufen weder um ein «Entweder-Oder» noch um ein «Besser oder Schlechter» und schon gar nicht um «Richtig oder Falsch» handelt. Die Stufen setzen sich nicht gegenseitig voraus und schliessen sich auch nicht aus. Es sind verschiedene Führungs-

verständnisse, die je nach Situation und Zielsetzung ihren Sinn haben. Sie sind vergleichbar mit einer Klaviatur: Je mehr Verhaltensoptionen zu Verfügung stehen, desto differenzierter wird Führung. Voraussetzung, dass die Wahl das Resultat einer bewussten Entscheidung ist und nicht Ergebnis eines meist unbewusst ablaufenden Führungsverständnisses, das – wie alles – seine Chancen, aber auch seine Grenzen hat. Die Breite der Klaviatur bestimmt die Melodie.

Fragen zum eigenen Führungsverständnis

- In welchen Situationen führe ich in welchem Modus?
- Arbeite ich mit Funktionsträgern oder mit Menschen?
- Ist für mich persönlicher Kontakt wünschenswert, oder habe ich lieber Distanz?
- Hätte ich auf meine Unterstellten Einfluss, auch wenn ich formal nicht ihr Vorgesetzter wäre?

Typologien der Führung

Führung durch Position

«Ich führe, weil mein Name in diesem Kästchen steht.» Dieses Führungsverständnis basiert auf der Tatsache, dass das Organigramm eine Führungsposition festlegt und durch eine Person besetzt. Die Legitimation zur Übernahme der Führung ist strukturell gegeben. Typisch für Führungspersönlichkeiten mit diesem Führungsverständnis ist das Einflussnehmen über Dienstwege, Richtlinien und Hierarchien. Das Verhältnis zu den Unterstellten ist meist funktional geregelt. Die Spielräume sind von der Struktur her vorgegeben – nach «oben» und nach «unten». Wichtige Führungsinstrumente sind klare Prozesse, Dienstwege und im Stellenbeschrieb festgelegte Kompetenzen. Stossen diese Führungskräfte bei den Unterstellten auf Widerstand, setzen sie sich mit positioneller Macht meist rasch und wirksam durch. Von den Unterstellten wird diese Führungskraft akzeptiert, weil sie es muss – so sieht es die Organisation vor. Psychologisch bedeutet dies, dass die primäre Verbindung, das «Ja» zum Chef auf den strukturellen Gegebenheiten basiert.

Dieser Führungsstil verspricht einerseits hohe Funktionalität, wenig Reibungs-

fläche, klare Verhältnisse und wenig zwischenmenschlichen Führungsaufwand. Andererseits wird – neben anderen Nachteilen – die Identifikation der Mitarbeitenden sowohl mit der Aufgabe als auch mit dem Unternehmen kaum gefördert. Der Chef kann davon ausgehen, dass die Unterstellten seine Führungslegitimation nicht in Frage stellen. Das gibt Sicherheit für alle. Führungskräfte, die sich ausschliesslich auf dieses Führungsverständnis abstützen, investieren in der Regel wenig in die Entwicklung ihrer Persönlichkeit und in die Beziehungen zu ihren Unterstellten – und sie haben (bewusst oder unbewusst) eine grosse Herausforderung: Ihre Einflussnahme funktioniert genau so lange, als dass die Position sie dazu berechtigt. Ihre Identität, ihre Legitimation und ihre Anerkennung hängen vom «Organigramm» ab. So sind diese Führungskräfte in letzter Konsequenz fremdbestimmt. So halten diese Personen auch wenig von Veränderungen oder Reorganisationen. Veränderungen generieren Unsicherheitsgefühle oder Angst – ihre Führungsidentität, ihr Selbstverständnis und so letztlich ihre persönlich definierte Daseinsberechtigung im Unternehmen ist an ihre Position gebunden. Die persönliche «innere Selbstsicherheit» ist durch das Kästchen definiert und so durch Veränderung potenziell gefährdet. Besonders bedeutsam ist es, wenn Führungskräfte in oberen Chargen hauptsächlich so funktionieren. Bei grossen Entscheidungen spielt psychologisch (im Sinne von bewusst oder unbewusst) der Schutz der eigenen Identität mit, Entwicklungen werden tendenziell negativ gewertet, und die «Bewahrmentalität» steht im Vordergrund. Der Chef steht so häufig unter Druck. Das ist sowohl für das jeweilige Individuum ungesund als auch schädlich für die Organisation.

Führung durch Beziehung

«Ich habe Einfluss, weil ich ein gutes Einvernehmen mit den Mitarbeitenden habe.» Die Verbindung zu den Unterstellten ist hier über die zwischenmenschliche Beziehung definiert. Je tragfähiger die Beziehungen gestaltet werden, desto breiter und stabiler sind die Möglichkeiten der Einflussnahme für den Vorgesetzten. Menschen folgen diesem Chef, weil sie ihn auch menschlich als positiv empfinden. Bei diesem Führungsverständnis sieht sich die Führungspersönlichkeit als Beziehungsprofi, weiss um die zentrale Bedeutung des Zwischenmenschlichen und investiert in die Entwicklung seiner sozialen Kompetenzen. Das Klima bei diesem Führungsstil basiert auf Vertrauen und Kommunikation. Es sind Menschen, die mit und füreinander arbeiten. Dieses Führungsverständnis hat einen grossen Einfluss auf die Identifikation der Unterstellten mit sowohl dem Vorgesetzten als auch dem Unternehmen.

Führungskräfte, die auch dieses «Register ziehen können», haben in Krisen- und Konfliktsituationen mehr Handlungsoptionen zur Verfügung. Dies im Wissen, dass der Ansatz für tragfähige Lösungen und Entscheidungen, die umfänglich und langfristig getragen werden, im zwischenmenschlichen Bereich liegt. Die Identifikation der Unterstellten nimmt zu, und Führung heisst dann auch Kulturgestaltung: Wie gehen wir miteinander um, und wie lösen wir Probleme. Flexibilität, Bereitschaft zu Mehrarbeit, offene Kommunikation und ein Arbeitsklima, geprägt von Initiative und Offenheit sind typisch für diesen Führungsstil. Führungskräfte gehen auf dieser Stufe aber auch Risiken ein: Sie müssen bereit sein, sich auf der zwischenmenschlichen Ebene zu exponieren, sich in Konfliktsituationen als Teil des Konfliktes verstehen, persönliche Beweggründe der Unterstellten antizipieren und auf nicht-sachliche Argumente eingehen – im Wissen, dass gerade das der Sache dient. Anstelle von Kontrolle und des «Sich-Berufen auf Strukturen und/oder Prozesse» kann Teamwork entstehen. Das entlastet die Führungskräfte und macht – richtig eingesetzt – in den meisten Fällen auch mehr Freude. Wesentlich ist, dass die subjektiv empfundene Abhängigkeit abnimmt: Führungskräfte können proaktiv Einfluss auf ihren Führungserfolg nehmen; ihre Akzeptanz und die Sicherheit, dass ihre Führung wirksam ist, hängt nun nicht mehr allein von ihrer positionellen Macht ab. Führung gewinnt sozusagen an Langzeitwirkung.

Fragen zum eigenen Führungsverständnis

- Ist es mir hauptsächlich wohl, wenn ich Probleme lösen kann – möglichst notfallmässig?
- Empfinde ich Veränderungen als Herausforderung oder als Bedrohung?
- Gebe ich lieber Antworten, oder stelle ich lieber Fragen?
- Freue ich mich über «bessere» Mitarbeitende, und zeige ich dies auch?

Führung durch Können

«Die Mitarbeitenden hören auf mich, da ich weiss, was zu tun ist.» Die Stufe Können ist unserer Erfahrung nach die am häufigsten vertretene Führungsauffassung in Unternehmungen. Auf dieser Stufe finden sich erfolgreiche Führungskräfte, die «ihren Laden im Griff haben». In ihrem Umfeld arbeiten die Menschen mit einer hohen Identifikation. Sie ordnen sich leicht den Entscheidungen des Chefs unter und produzieren Ergebnisse. Die Unterstellten können sich darauf verlassen, dass sie in diesem Umfeld erfolgreich sind – «dafür

sorgt der Chef». Vorbild sein ist in diesem Führungsverständnis zentral und wird auch verbal immer wieder betont. Führungskräfte mit diesem Selbstbild übernehmen viel Verantwortung, arbeiten operativ mit und sind über alles informiert. Das macht sie und ihre Abteilung erfolgreich und produktiv. Typisch ist die «Patronmentalität», die sie zu verlässlichen und hoch engagierten Vorgesetzten macht. Treue und Verbindlichkeit prägen das Arbeitsklima.

Häufig gestalten diese Führungspersönlichkeiten ihr Umfeld so, dass es nicht «ohne sie» geht. So begegnen sie ihren Mitarbeitenden mit einer wohlwollenden Grundhaltung, fokussieren letztlich aber häufig ausschliesslich auf die generierten Resultate. Damit produzieren diese Chefs «Gefolgschaft», Nachwuchs entsteht eher zufällig. Dies ist der limitierende Faktor dieses Führungsverständnisses. Unternehmungen haben einwandfrei funktionierende Abteilungen, die Ergebnisse produzieren, erfolgreich sind und durch eine solide und zuverlässige Führung überzeugen. Der Preis für diese Stabilität und diese Erfolgsgarantie zeigt sich häufig erst langfristig: Die Abteilungen funktionieren hervorragend, solange sie von dieser Person geführt werden. Dadurch entstehen Abhängigkeiten. Insgesamt wird wenig Know-how transferiert. Gegenteiliges kann für diese Vorgesetzten mitunter sogar bedrohlich sein, da sie ihre unbestrittene Position preisgeben. Proaktive Mitarbeiter, die sich weiterentwickeln wollen, haben begrenzt Spielraum und können bald einmal Konkurrenz darstellen. Verlassen diese Mitarbeiter das Unternehmen aufgrund mangelnder Optionen, ist der Know-how-Verlust evident, die Kosten für Neurekrutierungen und die Einarbeitung in der Regel hoch.

Dieses Führungsverständnis ist erfolgreich und in der Leadership-Klaviatur ein Garant für Ergebnisse. Wird jedoch ausschliesslich und über längere Zeit in dieser «Tonart» geführt, hat das langfristig negative Konsequenzen auf die Entwicklung und das Wachstum der Gesamtorganisation.

Führung durch Förderung

«Die Mitarbeitenden folgen mir, weil ich sie gezielt und konsequent auf ihrem Weg begleite und fördere.» Führungskräfte auf dieser Stufe haben ein Führungsverständnis, welches auf Wachstum und Entwicklung ausgerichtet ist. Sie arbeiten darauf hin, dass es «auch ohne sie geht». Dieses Ziel erreichen sie, indem sie konsequent Nachwuchs entwickeln. Ihre Hauptaufgabe sehen sie darin, bereits bestehende oder potenzielle Führungspersönlichkeiten zu identifizieren, zu fördern und zu entwickeln. Für sie ist der Umstand, dass es einmal «auch ohne sie gehen wird», keine Bedrohung, sondern Ausdruck ihres Führungserfolges. Leader, die Führungs-

kräfte entwickeln, arbeiten ständig am System und dessen Wachstum. Sie haben keine Mühe, wichtige Dinge zu delegieren. Unterstellte unterstützen sie bei operativen Fragen nicht, indem sie deren Probleme lösen, sondern indem sie diese «coachen» (Fragen stellen und Einsichten generieren, Handlungsoptionen erweitern). Das Führungsverständnis auf dieser Stufe ist also das eines Coachs: Hier haben die Führungspersönlichkeiten keine Mühe, hinter den Kulissen zu agieren. Sie teilen Lorbeeren und sind Profis im Loslassen bzw. lassen los, um sich der Entwicklung der Gesamtorganisation zu widmen.

Für das Umfeld ist dieses Führungsverständnis zu Beginn anstrengend. Der Vorgesetzte als Coach erwartet ein Denken in Lösungen und hat in der Regel wenig Verständnis für «Problem-talk». Als Coach verbringt er viel Zeit damit, sich mit den Lösungsversuchen der Unterstellten auseinanderzusetzen und mit ihnen Optionen zu entwickeln. Das ist auf der ersten Blick die Schattenseite dieses Führungsverständnisses: Coachen beansprucht anfänglich mehr Zeit und vermehrten Führungsaufwand. Dennoch stellt es für diese Leader keinen Zeitverlust dar – im Gegenteil: Sie nehmen sich Zeit, weil sie es als Investition in die Zukunft betrachten – in die Zukunft der Unterstellten und die der Unternehmung. Diese Investition zahlt sich langfristig aus, Nachwuchs entwickeln ist kein kurzfristiges Geschäft.

Auf der Persönlichkeitsebene liegt die Entwicklung zum Coach in folgenden Bereichen:

- Akzeptieren, dass es auch ohne mich geht
- Die Identität und das Bedürfnis nach Anerkennung darin finden, nachhaltig etwas zu hinterlassen – auch in den Herzen der Menschen
- Führungskräfte sind Geburtshelfer und nicht Vorturner, das ist ihre Identität
- Es geht nicht um Abwicklungen, sondern um Investitionen
- Das Potenzial von morgen ist wichtiger als das Können von heute
- Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.

Fragen zum eigenen Führungsverständnis

- Welche Vorteile hat es, wenn ich Nachwuchs entwickle, und welche Vorteile kann es haben, wenn ich Gefolgschaft entwickle?
- Wie viel Vertrauen schenke ich meinen Unterstellten?
- Sehe ich das Potenzial in meinen Mitarbeitenden, und glaube ich an ihre Entwicklung?
- Wie viel meiner Zeit verbringe ich mit «Problem-talk», und wie viel Zeit mit Entwickeln von Lösungen?

Empfehlung: die ganze Klaviatur nutzen

Wir wollen noch einmal festhalten, dass es bei diesen Typologien von Führungsverständnis weder um ein «Entweder-Oder» «Besser oder Schlechter» noch um ein «Richtig oder Falsch» geht. Die einzelnen Konzepte setzen sich nicht gegenseitig voraus und schliessen sich auch nicht gegenseitig aus: Es gibt Führungskräfte, die Beziehungsprofis sind, ohne dass sie deswegen auf das Instrument der positionellen Macht verzichten – sie führen aber nicht ausschliesslich damit. Auch ein Coach packt zwischendurch operativ mit an. Kommt er sich aber vor wie ein Feuerwehrkommandant, macht ihm notfallmässiges Eingreifen eigentlich am meisten Freude, und erlebt er seinen Einfluss als Führungskraft nur auf diese Weise, ist er in seiner Klaviatur begrenzt und von seiner Identität her kein Coach –, auch wenn er sich seit seinem letzten Führungsseminar als solchen bezeichnet. Der wesentliche Schritt zur Stufe Reproduktion ist die Persönlichkeitsentwicklung, das Ego-Management, das Formulieren der (Lebens-) Aufgabe, die sich ein Leader stellt: Will ich Gefolgschaft produzieren oder Leaders hervorbringen.

Führen von Kader und Führen von Nicht-Kader

Zum Schluss wollen wir uns der Frage zuwenden, ob ein Unterschied zwischen dem Führen von Kader und dem Führen von Nicht-Kader besteht. Wir haben gesehen, dass ein wichtiges Entscheidungskriterium der Entscheid für die eigene Führungsidentität ist: «Wer bin ich als Führungskraft?», und wie sieht die daraus zu erwartende (Lebens-) Bilanz aus: «What do you want to be remembered for?».

Je mehr Multiplikationsverantwortung eine Führungskraft hat, desto wichtiger wird der Anteil der Stufe Reproduktion – unabhängig der hierarchischen Stufe. Steht bei einer Führungsverantwortung die Nachwuchsentwicklung im Zentrum, kann eine Führungspersönlichkeit ohne Coaching-Verständnis rasch an seine Grenzen kommen. Gute Leute wollen sich entwickeln und Perspektiven haben. Sie akzeptieren «Vorturner» solange, als dass sie Spielraum haben. Ist dieser ausgereizt, suchen sie in der Regel neue Wege, auch ausserhalb der Organisation. Dies muss nicht zwingend negativ sein, wenn es denn tatsächlich keine anderweitigen Optionen innerhalb der Organisation gibt. Die Führungskraft ist jedoch mitverantwortlich für die Attraktivität der eigenen Organisation und das Wachstum von innen.

Wie viel Funktionalität braucht der

Betrieb? In Situationen, die sich durch eine hohe Funktionalität auszeichnen (reine Sachfragen, Routinetätigkeiten, wiederkehrende Abläufe), ist Führung mit der Stufe Position oftmals ein Segen – für alle Beteiligten. Prozesse werden klar und verbindlich kommuniziert, Kompetenzen sind geregelt, Abweichungen können nach funktionalen Kriterien korrigiert werden. Das spart Zeit, die anstelle endloser Meetings in die Entwicklung wichtiger Themen investiert werden kann. Durchgreifen auch in höheren Chargen muss kein Stilbruch sein.

Wie viel Funktionalität verträgt der Betrieb? Überprüfen Sie einmal die Führungsaufgaben, die gewohnheitsmässig funktional gelöst werden. Gibt es Funktionalitäten, die Entwicklungen verhindern bzw. Potenziale, die so gar nicht erkannt werden können? Welche Entwicklungen für die Gesamtorganisation werden dadurch gefördert, welche verhindert, und was heisst das für die Zukunft der Organisation? Basiert der Entscheid zum Führen mit positioneller Macht wirklich auf der Erkenntnis, dass Funktionalität angebracht ist, oder geht es vielmehr um die Komfortzone der Führungskraft?

Führen ist ein «Beziehungsdelikt».

Je mehr der Kulturgestaltungsauftrag mit der Funktion einhergeht (den man erhält oder sich selbst bzw. anderen gibt), desto weniger Positions- und Produktionsmentalität: Führen ist ein «Beziehungsdelikt». Diese provokative Aussage besagt nichts anderes, als dass erfolgreiche Führung etwas mit erfolgreicher Beziehungsgestaltung zwischen Vorgesetzten und Unterstellten zu tun hat – Führen heisst Einflussnahme auf Menschen, wobei das Medium der Mensch und das Mittel die Beziehung ist. ■



Dorothee Bürgi
Managerin Manres AG
Hptm RKD
VOA AuS RKD
8006 Zürich



Markus Schmid
Partner Manres AG
Oblt, Of z Vf Kdt
8173 Neerach