

Zeitschrift: Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 50 (1975)
Heft: 1

Artikel: Psychologische Grundlagen der Menschenführung
Autor: Schmid, E.W.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-703467>

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: 17.05.2025

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

Psychologische Grundlagen der Menschenführung

Oblt E. W. Schmid, Zürich

1. Einleitung

Die verwirrende Vielfalt des heutigen Angebots an Führungsliteratur, an Leitfäden oder Management-Techniken hat dazu geführt, dass zahlreiche Vorgesetzte die Orientierung etwas verloren haben. Bei der stetig zunehmenden Komplexität der zu erfüllenden Aufgaben und der damit parallel einhergehenden Notwendigkeit einer grösseren Selbständigkeit der einzelnen Aufgabenträger in allen möglichen Organisationen rückt aber die Bedeutung der *Effizienz der Menschenführung* vermehrt in den Vordergrund. Ein deutliches Beispiel mag für die Armee die zunehmende Selbständigkeit des Einzelkämpfers sein, wo die «Eigenführung» des Wehrmannes von der Wandlung der Aufgabe her heute ein dringendes Erfordernis darstellt.

Es ist das Ziel dieses Beitrages, die grundlegenden Voraussetzungen und Zusammenhänge aufzuzeigen, die für eine entwicklungsorientierte Führung notwendig sind. Die Führung zur bestmöglichen Selbstentfaltung und Selbstständigkeit der Mitarbeiter ist nämlich in unserer Gesellschaft sowohl ein humanitäres als auch ein technisch-organisatorisches Postulat erster Ordnung.

2. Grundlagen einer Führungsbeziehung: die Bedürfnisse

Eine wesentliche Komponente der Menschenführung sind die Bedürfnisse des Menschen. Bekanntlich strebt jedes Individuum zeit seines Lebens in irgendeiner Form danach, seine verschiedensten Bedürfnisse zu befriedigen. Ohne uns in die Theorien der Bedürfnisse zu vertiefen, wollen wir aber zwei Tatsachen festhalten:

- Erstens weist der Mensch in der Regel irgendeine Art von *Bedürfnishierarchie* auf. Das heisst, dass ihm gleichzeitig nicht alle Bedürfnisse gleich wichtig sind, dass er somit die Erfüllung eines Bedürfnisses erst dann anstrebt, wenn vorgängig ein für ihn wesentlicheres Bedürfnis genügend erfüllt worden ist (beispielsweise wird ein hungernder Mensch kaum ein aktives Interesse für den Erwerb eines Fernsehgerätes haben).
- Zweitens strebt der Mensch in unserer technischen und hochentwickelten Wohlstandsgesellschaft — da die meisten «Grundbedürfnisse» mehr oder minder erfüllt sind — ganz entschieden nach Erfüllung der sogenannten *sozialen Bedürfnisse*.

Die sozialen Bedürfnisse wollen wir lediglich global als diejenigen Bedürfnisse definieren, die nur im Umgang mit anderen Menschen befriedigt werden können (z. B. Anerkennung, Prestige, Geborgenheit, Status, Dazugehörigkeit usw.). Das besondere Merkmal dieser Bedürfnisse ist es aber, dass ihre Erfüllung weitgehend vom *Verhalten anderer Menschen* abhängig ist. Wir denken beispielsweise an Lob und Tadel vom Chef oder an die Wirkung der Meinungen von Freunden oder Kollegen.

Zur weiteren Behandlung dieser Zusammenhänge müssen wir aber noch einen spezifischen Aspekt unseres Daseins erwähnen: — die weitgehende Abhängigkeit.

Wohl wähnen wir uns selbständig und unabhängig, doch zeigt allein schon der Alltag, dass wir in unserer Gesellschaft, ganz besonders im Hinblick auf die Erfüllung sozialer Bedürfnisse, im Gegenteil von unseren Mitmenschen sehr abhängig sind. Ohne weiter auf die Vielseitigkeit der verschiedenen Abhängigkeiten einzugehen, halten wir fest, dass ein Mensch in einem Betrieb (so auch in der Armee) für die Erfüllung seiner sozialen Bedürfnisse grundsätzlich von seinen Vorgesetzten, seinen Kollegen und seinen Untergebenen abhängig ist.

Im folgenden wollen wir uns auf die Abhängigkeit zum *Vorgesetzten* konzentrieren.

Die Abhängigkeitsbeziehung Vorgesetzter - Untergebener hat in der Armee noch ihren besonderen Charakter: Einerseits verschärft sich die Abhängigkeit, da meistens Vorgesetzte und Untergebene ineinander nicht «aussuchen» oder die Beziehung auflösen können. Andererseits ist das Abhängigkeitsverhältnis wieder abgeschwächt, da es meist nur von kurzer Dauer (z. B. WK) und auch keineswegs mehr so absolut wie früher ist. (Eine Ausnahme stellen vielleicht die Schulen dar, wo wegen des Aus-

bildungsstandes und der Dauer der Dienstleistung doch ein ausgeprägtes Abhängigkeitsverhältnis entsteht.)

Die *Beziehung zum Chef* stellt nun sowohl in der militärischen als auch in der zivilen Abhängigkeitssituation eine der *wesentlichsten Grundlagen für die Erfüllung* (oder eben Nichterfüllung) der so wichtigen *sozialen Bedürfnisse* des Untergebenen dar. Und weiter ist das Ausmass, in welchem die sozialen Bedürfnisse eines Individuums befriedigt (oder nicht befriedigt) werden, für dessen Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit von grösster Bedeutung.

Untergebene weisen in einem Abhängigkeitsverhältnis (Führungsbeziehung mit einem Chef) vornehmlich zwei Gruppen sozialer Bedürfnisse auf:

- a) das Bedürfnis nach Sicherheit,
- b) das Bedürfnis nach Selbständigkeit und Selbstentfaltung.

Es liegt aber im Wesen der menschlichen Bedürfnisse, dass sie — wie eingangs erwähnt — sequentiell geordnet sind. Auch im Falle der Führungsbeziehung wird das Bedürfnis nach Selbständigkeit und Selbstentfaltung *erst dann* aktuell, wenn das grundlegende Bedürfnis nach Sicherheit zumindest in befriedigendem Ausmass erfüllt wurde.¹

In der Folge beschränken wir uns auf die Behandlung des Bedürfnisses nach Sicherheit.

3. Das Bedürfnis nach Sicherheit

Das Bedürfnis nach Sicherheit kann in drei Unter- oder Teilbedürfnisse aufgeteilt werden, die ihrerseits auch ihrer Bedeutung nach hierarchisch geordnet sind. Es sind dies:

- das Bedürfnis nach einem Klima der Bejahung und des Vertrauens,
- das Bedürfnis nach Information,
- das Bedürfnis nach einer konstanten und durchgesetzten Ordnung.

3.1 Das Bedürfnis nach einem Klima der Bejahung und des Vertrauens

Die wohl wesentlichste Grundlage für jede Führungsbeziehung ist das Klima der Bejahung und des Vertrauens. Die Schaffung dieses Klimas geschieht aber in den seltensten Fällen sofort. Wohl haben einige Vorgesetzte eine positive Ausstrahlungskraft und eine Sicherheit, die relativ schnell ein Gefühl des Wohlwollens und der Freundlichkeit vermitteln, doch sind solche Chefs (und dies zur Beruhigung des Grossteils der Vorgesetzten) eher als Ausnahmen zu betrachten.

In den meisten Fällen wird der Vorgesetzte in der Anfangsphase einer Führungsbeziehung seinerseits etwas reserviert, gehemmt oder unsicher und daher auch nicht in der Lage sein, seine persönliche Einstellung sofort zum Tragen zu bringen. Weiter ist das gleichfalls abwartende oder gar vielleicht ablehnende Verhalten der Unterstellten in dieser Phase nicht dazu angetan, die «Anlaufschwierigkeiten» eines Chefs zu mindern, sondern erschweren diesem seine Aufgabe nur noch mehr. Wir könnten diese Phase als Phase des «Herantastens» oder «Abtastens» bezeichnen. Während in einer Führungsbeziehung zwischen zwei Personen (einem Chef und einem Unterstellten) Sympathien diese Phase wesentlich verkürzen können, ist dies bei einer relativ unpersönlichen Mehrpersonenbeziehung (Vorgesetzter — mehrere Untergebene) meistens nicht der Fall. Der weniger extravertierte Chef wird es in dieser Hinsicht eher schwerer haben. Es ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung, dass jeder Vorgesetzte sich bewusst wird, dass zu Beginn einer Führungsbeziehung die Unter-

¹ Dies erklärt auch, warum so oft auch wohlgemeinte Bemühungen von Vorgesetzten zur Förderung der Selbständigkeit der Unterstellten fehlgeschlagen haben und heute noch ins Leere gehen. Die enttäuschten Vorgesetzten resignieren bei solchen Fehlschlägen meistens mit dem Schluss, dass die Unterstellten eben nicht fähig seien, selbständig zu sein. Die Ursache dieses verhängnisvollen Irrtums liegt aber darin, dass in solchen Fällen das Grundbedürfnis der Unterstellten nach Sicherheit nicht erfüllt und somit keine Voraussetzung für eine potentiell durchaus mögliche Weiterentwicklung der Selbständigkeit der Untergebenen gegeben war.

gebenen (wenn auch meistens nicht auf sichtbare Weise) sozusagen auf Anzeichen der Grundeinstellung des Vorgesetzten «lauern». Alle Massnahmen und Äusserungen eines Chefs werden aber, *bevor* die Untergebenen sich über dessen Grundhaltung Klarheit verschafft haben, meist kritisch oder gar mit Misstrauen registriert. Es gibt für diese Anfangsphase keine Abkürzung. Weder Versprechen noch wohlformulierte Begrüssungen schaffen dieses Klima des Vertrauens schneller. Der Zeitpunkt, wann das Vertrauen dem Chef geschenkt wird, bestimmen seine Unterstellten.

Diese Ausführungen könnten vielleicht den Eindruck erwecken, dass der Vorgesetzte praktisch seinen Untergebenen in diesen Belangen ausgeliefert sei. Dies trifft aber nicht ganz zu. Denn wir müssen uns doch vor Augen halten, dass besonders in der Anfangsphase einer neuen Führungsbeziehung, die für die Unterstellten voller Ungewissheit und Neuigkeiten ist, die Unterstellten in der Regel über jedes Anzeichen des Wohlwollens dankbar sind. Freundlichkeit, Geduld und kleine Hilfen sind hier als Anzeichen einer Gesinnung besonders von Bedeutung und werden entsprechend registriert. Nicht ohne Grund wird die Anfangsphase einer Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung aus der Sicht der psychologischen Erkenntnisse als eine der wichtigsten bezeichnet. Was hier falsch gemacht wird, kann nachher nur mit beträchtlichem Mehraufwand wieder ausgebessert werden.

Die Bedeutung der Anfangsphase einer Führungsbeziehung wird hier mit Absicht betont: einmal im Hinblick auf deren eminente Bedeutung für die Schaffung des Vertrauensklimas und zweitens wegen der häufigen Schwierigkeiten, mit denen sich ein Vorgesetzter in diesem Stadium in der Regel konfrontiert sieht.

Vielen Vorgesetzten ist die Anfangsphase ebenso unangenehm wie den Unterstellten. Sie schützen sich leider sehr oft damit, dass sie sich in ihre neuen Aufgaben stürzen und die Unterstellten mit der Fassade «Die merken dann schon, wie ich es meine» oder gar «Die sind da zum Arbeiten» abfertigen. Solches Verhalten stempelt Vorgesetzte allerdings zum psychologischen Walross. Vielmehr sollten sich die Chefs überlegen, ob sie auch *aktiv* etwas unternehmen, damit die Unterstellten die Grundhaltungen und Einstellungen des Chefs erkennen können. Die Vorgesetzten sollten nach Wegen und Möglichkeiten suchen, um ohne Übertreibung ihre positive Einstellung zu manifestieren.

Es muss aber mit aller Deutlichkeit betont werden, dass Vorgesetzte mit keiner Äusserung, mit keinem noch so brillanten Wissen und mit keinem Trick die Untergebenen lange über ihre eigentliche Grundhaltung hinwegtäuschen können. Vorgesetzte, die ihre Untergebenen als prinzipiell dümmer oder unterlegen ansehen, ferner auch vielleicht die Untergebenen als Mittel zur Erreichung persönlicher Ziele betrachten (Beförderungen usw.), werden nie ein Klima des Vertrauens schaffen können. Erfolgreiche Menschenführung bleibt für sie ein leerer Begriff.

3.2 Das Bedürfnis nach Information

Das zweite Teilbedürfnis des Grundbedürfnisses nach Sicherheit ist das Bedürfnis nach Information. In der militärischen Praxis wurden in den letzten Jahren auf diesem Gebiet wesentliche Fortschritte erzielt. Die Erkenntnis, dass ein Soldat nur dann sinnvoll und motiviert zum Einsatz kommen kann, wenn er über die Zusammenhänge informiert wurde, hat sich beinahe in Form eines «Durchpaukens» allgemeiner und spezieller Lagen niedergeschlagen. So erfreulich diese Entwicklung ist, so muss doch angeführt werden, dass in einer Führungsbeziehung der Unterstellte primär *andere*, für ihn aber äusserst bedeutsame Informationsbedürfnisse besitzt.

Das erste wesentliche Informationsbedürfnis betrifft die *Leistung* und das *Verhalten*. Der Untergebene will wissen, welche Leistung und welches Verhalten der Vorgesetzte ganz konkret erwartet. Zwar möchte er dies oft nicht in globaler Form (z. B. «voller Einsatz»), sondern er möchte wissen, was und mit welchen Bedingungen (Zeit, Ausmass) er zu tun hat. Die Kenntnis des von ihm erwarteten Verhaltens ist ebenfalls von Bedeutung. Der Unterstellte möchte in der Regel über das erwartete Tun und Lassen,

über die Verhaltensnormen genauestens informiert sein. Nicht erst die negativen Reaktionen oder Folgen bei Übertretungen sollten ihn auf eine erwartete Verhaltensform aufmerksam machen, sondern er möchte von Anfang an ein klares Bild über die «Linien» um das «Spielfeld» sowie über die «Regeln auf dem Spielfeld» haben. Die oft verbreitete «Er-merkt-es-dann-schon-Einstellung» vieler Chefs ist dem Sicherheitsbedürfnis der Untergebenen sehr abträglich.

Eng verbunden mit der Leistung und dem Verhalten ist ein weiteres Informationsbedürfnis der Untergebenen. Sie wollen nämlich wissen, wie der Chef die erbrachten Leistungen oder Verhaltensweisen *beurteilt*. Die in Wirtschaft und Armee leider immer noch sehr weitverbreitete Untugend, wonach in der Regel die Grosszahl der guten Leistungen und positiven Verhaltensweisen kommentarlos zur Kenntnis genommen werden, aber umgekehrt ungenügende Leistungen oder falsches Verhalten energische negative Reaktionen seitens der Vorgesetzten auslösen, würden wir als das «negative Prinzip» in der Menschenführung bezeichnen.

Diese Feststellungen werden meistens von Kritikern aufgegriffen. So wird oft betont, man könne einerseits nicht dauernd loben, da sonst dessen Wirkung allmählich verloren ginge, und andererseits seien die Wehrmänner schliesslich nicht im Dienst, um gelobt zu werden, sondern um Aufgaben zu erfüllen. Solche verbreitete Ansichten zeugen allerdings nur von einer mangelnden Einsicht und Kenntnis in die Zusammenhänge der Menschenführung und der Lerntheorie.²

Das Bedürfnis nach Information bedeutet hier, dass der Untergebene den *Massstab* des Vorgesetzten möglichst genau kennen will. Die Kenntnis des Anspruchsniveaus des Chefs ist ein ganz wesentlicher Faktor für den Einsatz des Untergebenen. Dies heisst auch keineswegs, dass der Untergebene dauernd gelobt werden will (wenn er dies auch bei einer besonderen Leistung zu Recht erwarten mag), sondern er begnügt sich in der Regel damit, zu wissen, ob er sich mit seinen Leistungen und Verhaltensweisen innerhalb der normalen «Erwartungsbandbreite» des Chefs bewegt. Dieser Prozess ist keineswegs einmal abgeschlossen, sondern erfordert eine *ständige Erneuerung*. Der Untergebene will also wissen, was der Vorgesetzte von seinen Leistungen hält — und dies nicht nur einmal am Ende der Dienstleistung («Das haben Sie in diesem WK gut gemacht!»), sondern im Sinne eines Verstärkers oder Motivators laufend, nach Möglichkeit täglich. Zum Lob als *besondere Art* der Leistungsbewertung kann hier nur gesagt werden, dass dessen spärliche Anwendung (vorausgesetzt, dass eine regelmässige Begutachtung der Leistungen gegeben ist) eher angebracht ist, doch muss im gleichen Zuge die Erkenntnis betont werden, wonach kein Mensch ohne Lob oder gar unter Tadel besser arbeitet als mit Lob.

Im weiteren hat der Untergebene das Bedürfnis nach Informationen über diejenigen *Umstände oder Veränderungen*, die ihn *persönlich betreffen*. Auch hier wird in manchem Betrieb und in der Armee sehr oft gesündigt. Kurzfristige Weisungen oder Befehle stellen den Untergebenen vor neue Situationen, bei welchen eine Vororientierung über die kommenden Weisungen oder Befehle durchaus möglich gewesen wäre. Dem Einwand, dass «es nicht möglich sei» (Betrieb) oder «im Ernstfall auch so wäre» (Armee) muss entgegengehalten werden, dass dies relativ bequeme Ausflüchte sind, die allerdings einmal mehr ein wesentliches Bedürfnis in einer Führungsbeziehung missachten. Im Gegensatz zu vielen Befürchtungen, dass bei ständiger Information die Untergebenen nachher nichts mehr ohne vorherige Information tun würden und alles zu einer globalen «Fragerei» ausarten würde, ist nämlich — psychologisch einleuchtend — erwiesenermassen genau das Gegenteil der Fall. Untergebene, die in der Regel stets zeitig und gut über sie betreffende Veränderungen informiert wurden, schenken in «Stress-Situationen» ihren Vorgesetzten viel

² Ziel der Führung ist und bleibt eine optimale und effiziente Erfüllung von Aufgaben durch Unterstellte. Dies ist aber nur dann zu erreichen, wenn die Untergebenen möglichst selbständig arbeiten und sich entfalten können und nicht lediglich als frustrierte Ausführungsorgane eingesetzt werden.

eher das Vertrauen und bringen auch einiges Verständnis für mangelnde Informationen auf. Der Hinweis auf ein Training für den Ernstfall (Armee), wo ohnehin mit mangelhafter Information gerechnet werden müsse, ist in den Ausbildungssituationen in Friedenszeiten nicht stichhaltig und der heute so wesentlichen Führungseffizienz aus den erwähnten Gründen entschieden abträglich.

Schliesslich müssen wir noch die *Informationen* über die *Eigenheiten des Chefs* erwähnen. Der Untergebene ist in der Regel durchaus bereit, einzelne Eigenheiten des Chefs (sofern sie natürlich den Rahmen des Zumutbaren nicht sprengen) als Gegebenheiten in einer Führungssituation zu akzeptieren. Auch hier besteht ein subjektives Informationsbedürfnis, da der Unterstellte nicht gerne mittels schlechter Erfahrungen sich dieses Wissen aneignet. Jeder Vorgesetzte tut gut daran, sich zu überlegen, welche nicht allgemein üblichen Erwartungen er seinen Untergebenen gegenüber hegt, die seinen Untergebenen mitgeteilt werden sollten.

3.3 Das Bedürfnis nach einer konstanten und durchgesetzten Ordnung

Die Umschreibung dieses Bedürfnisses wurde mit Absicht so gewählt, dass der Ausdruck «Disziplin» vermieden werden konnte.³ Dieses Bedürfnis wird manche Angehörigen «moderner» Theorien oder auch Verfechter «alter» Methoden vielleicht erstaunen. Entgegen weitverbreiteter Meinungen ist psychologisch klar erwiesen, dass der Mensch in der sozialen Umwelt auch heute ausgeprägt ein *Bedürfnis nach einer konstanten und verwirklichten (durchgesetzten) Ordnung* besitzt. Diese konstante Ordnung gestattet es nämlich dem einzelnen Untergebenen, sein Verhalten so zu gestalten, dass er mit Sicherheit «richtig liegt». Das Ordnungsgefüge innerhalb eines sozialen Systems (beispielsweise einer betrieblichen Organisation) erleichtert dem Individuum die Orientierung und ist eine wichtige Komponente seines Bedürfnisses nach Sicherheit im zwischenmenschlichen Verkehr.

Allerdings müssen gleich zwei wesentliche Ergänzungen angeführt werden. Als erstes ist die *Konstanz* dieser Ordnung von grösster Bedeutung. Erst das Wissen, dass für alle die *gleichen Rahmenbedingungen* im gleichen Ausmass auch in absehbarer Zeit *gelten* und verlangt werden, gibt die gesuchte Sicherheit.⁴ So ist es ebenso von Bedeutung, dass das Ausmass der Ordnung oder Disziplin von Anfang an so gewählt wird, dass sie so beibehalten werden kann.⁵ Nachträgliche Anpassungen wegen eines falsch gewählten Massstabes führen wiederum zu Unsicherheiten. Schliesslich müssen die Ordnungsregeln bekannt sein, was wir schon beim Bedürfnis nach Information erwähnt haben.

Zweitens darf diese so wichtige Konstanz der Ordnung (in Auffassung und Durchsetzung) aber unter keinen Umständen zu «systeminternen» Fehlleistungen führen. Wir verstehen darunter, dass Ordnung *nie Selbstzweck* sein darf und ebenso die Mittel zur Durchsetzung genausowenig diesem Selbstzweck huldigen dürfen. Ordnung ist ein Bedürfnis oder Erfordernis, das aber nicht isoliert von der Umwelt existiert. Bei sich ändernden Bedingungen (Umwelt) muss die Ordnung angepasst werden, was keineswegs einem Nachgeben gleichkommt.⁶

Im Grunde genommen bedeutet das Einhalten einer bestimmten Ordnung eine *Einschränkung mancher anderer Bedürfnisse* der betroffenen Individuen (z. B. nach Freiheit, Selbständigkeit). Ordnung und insbesondere deren Durchsetzung ruft gewissermassen einen Bedürfniskonflikt bei den Untergebenen hervor. Es ist aber eine nicht delegierbare Aufgabe des Chefs, diesen Konflikt für die Untergebenen dadurch zu lösen oder zu minimieren, dass er *entschieden* für die Einhaltung einer bestimmten (sinnvollen) Ordnung einsteht und auf diese Weise (obschon dies beinahe paradox erscheint) durch eine klare Eingrenzung der Freiheit der einzelnen Untergebenen ein anderes wesentliches Bedürfnis derselben Untergebenen erfüllt. Das Vorhandensein dieses psychologischen Bedürfnisses nach Ordnung möge allen etwas versicherten Chefs einen Rückhalt geben, denn das Durchsetzen von Ordnung ist in der Praxis nicht immer mit eitel Freude verbunden. Straff, aber fair und offen geführte Organisationen — und hier gibt es keine wesentlichen Unterschiede zwischen Betrieben oder militärischen Einheiten — sind, wie die Praxis zeigt, nicht diejenigen Organisationen, wo die Mitarbeiter unglücklich sind, sich bemuttert oder gar unterdrückt fühlen, sondern vielmehr diejenigen Gruppen von Menschen, die hohe Leistungen gepaart mit der Zufriedenheit ihrer Mitglieder erreichen. Zum Abschluss muss aber ausdrücklich betont werden, dass auch die Ordnung in einer Atmosphäre der Bejahung durchgesetzt werden muss. Sie darf keinesfalls zum Droh- oder Druckmittel des Vorgesetzten werden, mit welchem er eigenes Unvermögen verdecken oder seine höchst eigenen Triebe oder Machtbedürfnisse befriedigen kann. Sonst würde der positive Effekt der konstanten Ordnung aufgehoben und in Form von Unsicherheit und Angst (Unterdrückung) ins Gegenteil verwandelt werden.

4. Zusammenfassung

Der Mensch trachtet grundsätzlich nach der Erfüllung seiner verschiedenen *Bedürfnisse*. Die wesentlichen Bedürfnisse der Menschen unserer Gesellschaft sind Bedürfnisse *sozialer Art*. In Organisationen mit irgendwelcher hierarchischer Gliederung führt der Aufbau dazu, dass die Erfüllung der sozialen Bedürfnisse (und somit die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Individuen in diesen Organisationen) der Untergebenen weitgehend vom *Verhalten der Vorgesetzten* abhängig ist. Diese weitgehende «Bedürfniserfüllungs-Abhängigkeit» der Untergebenen führt aber dazu, dass Untergebene in erster Linie ein *Bedürfnis nach Sicherheit* besitzen. Dieses Bedürfnis nach Sicherheit setzt sich zusammen aus den drei Teil- oder Unterbedürfnissen nach a) einem *Klima der Bejahung und des Vertrauens*, b) *nach Information* (über Leistungen, Verhalten, Bewertungen von beidem, Veränderungen, Eigenheiten des Chefs) und schliesslich c) nach einer *konstanten und durchgesetzten Ordnung*.

Diese Bedürfnisse sind — wie die meisten menschlichen Bedürfnisse — in einer *hierarchischen Reihenfolge* geordnet, d. h. der Mensch strebt erst nach der Erfüllung des nächstfolgenden Bedürfnisses, wenn das vorhergehende in genügendem Masse befriedigt worden ist.

Ist das Bedürfnis nach Sicherheit (und sind es somit auch die Teilbedürfnisse) genügend erfüllt, dann erst strebt der Untergebene nach Selbständigkeit und Selbstentfaltung und kann in dieser Richtung gefördert werden. Es ist Aufgabe jedes Vorgesetzten, die *Voraussetzungen* für dieses individuelle Wachstum der ihm unterstellten Personen *zu schaffen*.

Literatur:

- Gellermann S. W.: Motivation und Leistung, Düsseldorf/Wien, 1972.
 McGregor D.: Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf, 1970.
 McGregor D.: Leadership and Motivation, 3. Auflage, Cambridge (Mass.), 1970.
 Herzberg F.: The Motivation to work, 2. Auflage, New York, 1967.
 Maslow A. H.: Motivation and Personality, New York, 1954.

³ Dem Ausdruck Disziplin haftet heute im deutschsprachigen Gebrauch oft ein negativer Beigeschmack an. Wir verstehen hier unter «Ordnung» eine sinnvolle Disziplin und keine «völlige geistige und körperliche Hingabe» aus früheren Zeiten.

⁴ So wäre auch ein geordnetes Fussballspiel nicht möglich, wenn die Linie des Spielfeldes im Verlauf des Spiels von irgendeiner Instanz flexibel verändert oder ein «Offside» nach Laune des Schiedsrichters gepfiffen würde.

⁵ Analog können die Regeln im Fussballspiel nicht während des Matches geändert werden.

⁶ Genau wie die berühmte «Zahnbürste nach links» ein Ausdruck einer fehlenden Anpassung der Ordnungsmassstäbe darstellte, so muss die heute zum Teil zu sehr verbreitete Tolerierung bestimmter Missstände seitens der Vorgesetzten als eine zu weit gegangene Anpassung der Ordnungsmassstäbe bezeichnet werden, die dem Bedürfnis nach Sicherheit der Untergebenen in keiner Weise Rechnung trägt und somit auch der Effizienz der Führung schadet.