

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 98 (2023)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Wir haben ein Führungsproblem  
**Autor:** Müller, Matthias  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1047639>

### **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>**

# Wir haben ein Führungsproblem

Das Umfrageinstitut Gallup befragte im Jahr 2021 fast 70 000 Arbeitnehmer in der ganzen Welt zu ihrer Arbeitszufriedenheit. Die Ergebnisse, die im Jahr 2022 veröffentlicht wurden, sind schockierend. Wir haben ein Führungsproblem!

Oberst i Gst Matthias Müller

Die Studie brachte folgendes ans Licht: 21 Prozent der Arbeitnehmer sind mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden. Das bedeutet, dass nur einer von fünf Arbeitnehmern wirklich engagiert bei der Arbeit ist und sich mit dem Unternehmen identifiziert. 61 Prozent aller Arbeitnehmer sind ihrem Arbeitgeber und ihrer Arbeit gegenüber gleichgültig.

Für sechs von zehn Arbeitnehmern ist die Arbeit also lediglich ein notwendiges «Übel». Fast zwei Drittel der Arbeitnehmer leben für das Wochenende, den Urlaub oder das Ausgehen; bei der Arbeit tun

sie das Nötigste, sozusagen «Dienst nach Vorschrift».

## 18% sabotieren ihr Unternehmen

Und jetzt wird es noch schlimmer. 18 Prozent hassen ihren Job so sehr, dass sie das Unternehmen sogar absichtlich sabotieren.

Dabei handelt es sich meist um Menschen, die keinen Ausweg mehr sehen, die sich für zu alt für den Arbeitsmarkt halten oder die nicht genug ausgebildet sind, um auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig sein zu können, und die deshalb glauben, dass

sie dazu verdammt sind, bis zur Rente im Unternehmen zu bleiben.

Oft handelt es sich dabei um frustrierte Menschen, die das Gefühl haben, dass das Unternehmen sie in irgendeiner Weise betrogen hat, z.B. Menschen, die dem Unternehmen seit Jahren treu sind und sich nicht ausreichend wertgeschätzt fühlen.

## Arbeitsumgebung führt zu Stress

Gallup fand auch heraus, dass sich 44 Prozent der Arbeitnehmer bei der Arbeit stark gestresst fühlen. Interessanterweise betont Gallup, dass diese Menschen sich nicht wegen der Arbeit gestresst fühlen, sondern bei der Arbeit. Es ist also nicht so sehr die Arbeit selbst, sondern die Arbeitsumgebung, die für den Stress verantwortlich ist.

Insgesamt gehen der Wirtschaft 7,8 Billionen Dollar durch unmotivierte und destruktive Arbeitnehmer verloren. Das entspricht 11 Prozent des weltweiten Bruttoinlandsprodukts. Das ist eine unglaublich

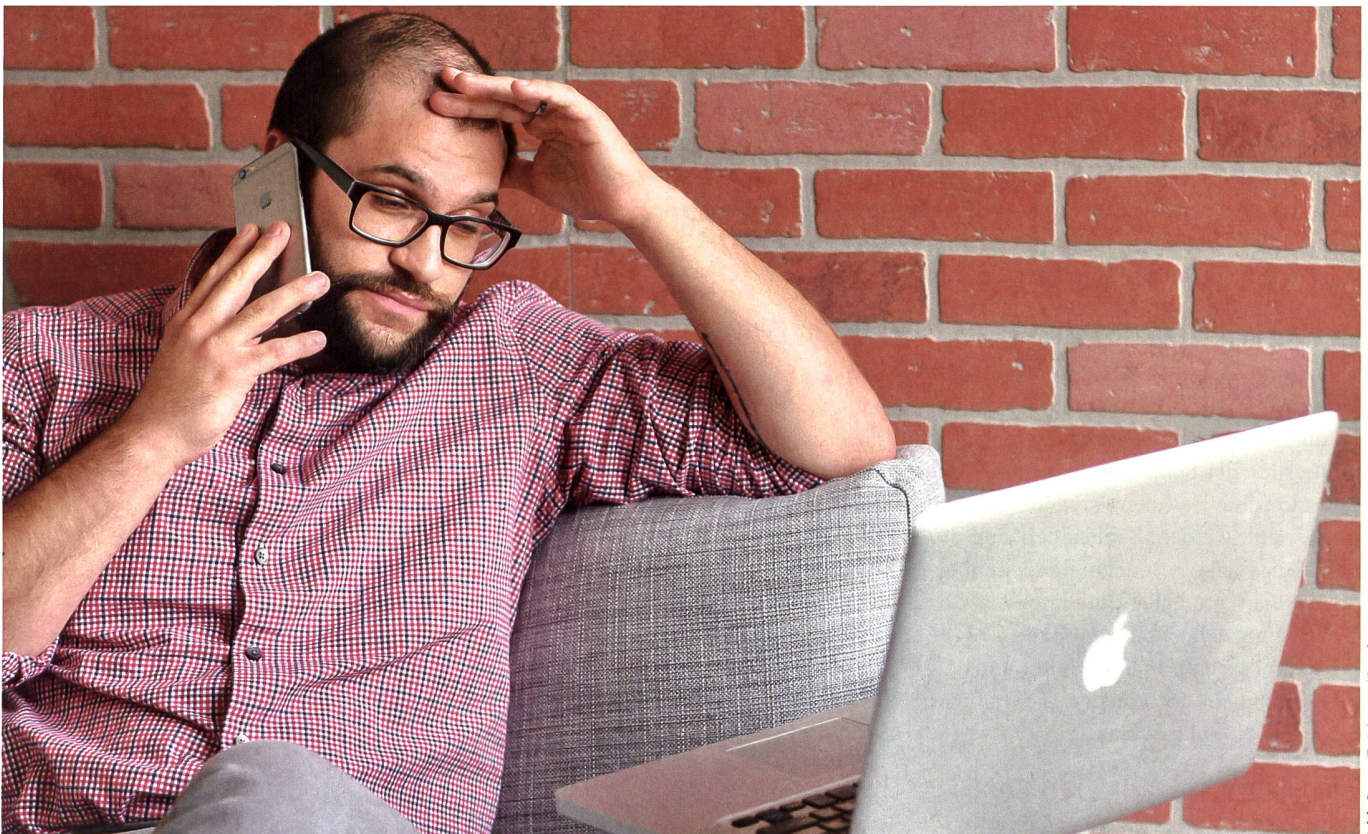


Bild: Steve DiMatteo/Pixabay

18 Prozent aller Befragten hassen ihren Job so sehr, dass sie das Unternehmen sogar absichtlich sabotieren.

che Summe! Es ist eine wirtschaftliche Katastrophe. Aber die noch grössere Katastrophe ist meiner Meinung nach die menschliche.

### Der menschliche Aspekt

Je nach Ausbildung, Beruf und Land gehen die Menschen zwischen 35 und 50 Jahren lang in ihrem Leben zur Arbeit. In der Schweiz liegt der Durchschnitt bei 42,7 Jahren, was in etwa demjenigen der USA entspricht. In der EU liegt der Durchschnitt bei 36 Jahren.

Wenn wir von einer Lebenserwartung von etwa 80 Jahren ausgehen, bedeutet dies, dass wir etwa die Hälfte unseres Lebens in bezahlter Arbeit verbringen. Wenn aber nur ein Fünftel der Menschen mit ihrer Arbeit zufrieden ist, bedeutet dies, dass die grosse Mehrheit der Menschen die Hälfte ihres Lebens unzufrieden ist. Das ist eine menschliche Katastrophe, sowohl für die betroffenen Arbeitnehmer selbst als auch für ihr Umfeld.

Wenn die Mehrheit der Menschen ihre Arbeit für bedeutungslos hält, ihr Leben daher als unbefriedigend empfindet und keine Hoffnung auf Besserung in der Zukunft hat, dann ist das meiner Meinung nach eine Tragödie.

### 15-mal so viel Zeit wie mit Freunden

Laut einer Analyse der HuffPost Australia verbringen die Menschen im Durchschnitt nur 328 volle Tage, also 7872 Stunden ihres Lebens mit Freunden. Im Gegensatz dazu verbringt der Durchschnittsmensch volle 13 Jahre und zwei Monate, also 115 320 Stunden bei der Arbeit. Wir verbringen also fast 15-mal so viel Zeit unseres Lebens bei der Arbeit, als mit Freunden.

Wenn wir die Arbeit hassen, dann ist dies doch eine ziemliche Verschwendung unseres Lebens, oder nicht? Da wir arbeiten müssen, müssen wir die Arbeit doch so gestalten, dass sie uns auch Spass macht und für uns sinnstiftend ist.

### Was verursacht Unzufriedenheit?

Nun, das Problem ist recht einfach zu lokalisieren. Marcus Buckingham fasst es in seinem Buch «First, break all the rules: Was die besten Manager der Welt anders machen» mit folgendem Satz zusammen: «Menschen verlassen Manager, nicht Unternehmen.»



Bild: Susanne Planka / Pixabay

**Das Tun der Mitarbeitenden wird oft bis ins letzte Detail vorgeschrieben.**

Es ist ein Führungsproblem. Die Menschen melden sich mental oder im besten Fall physisch von ihrer Arbeit ab wegen ihrer Manager.

### Schlechte Chefs

Viele Chefs sind sich nicht bewusst, dass das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter direkte Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens hat und dass sie daher für deren Wohlergehen verantwortlich sind. Viele Vorgesetzte sehen ihre Untergebenen in erster Linie als Arbeitskräfte und nicht als Menschen. Daher versuchen sie, die ihnen unterstellten Mitarbeiter zu managen, so wie sie Prozesse, Zahlen, Maschinen oder Finanzen verwalten, anstatt sie zu führen.

### Keine Handlungsfreiheit

Das Tun der Mitarbeitenden wird oft bis ins letzte Detail vorgeschrieben. Es wird ihnen gesagt, wann sie bei der Arbeit zu erscheinen haben und wann sie wieder gehen dürfen, es wird vorgeschrieben, wie lange und wann sie Pausen machen dürfen. Die Ferien sind klar geregelt wie auch die Überzeit, die Spesen, ob und wann man remote arbeiten darf, was man am

Arbeitsplatz an der Wand aufhängen darf oder nicht usw.

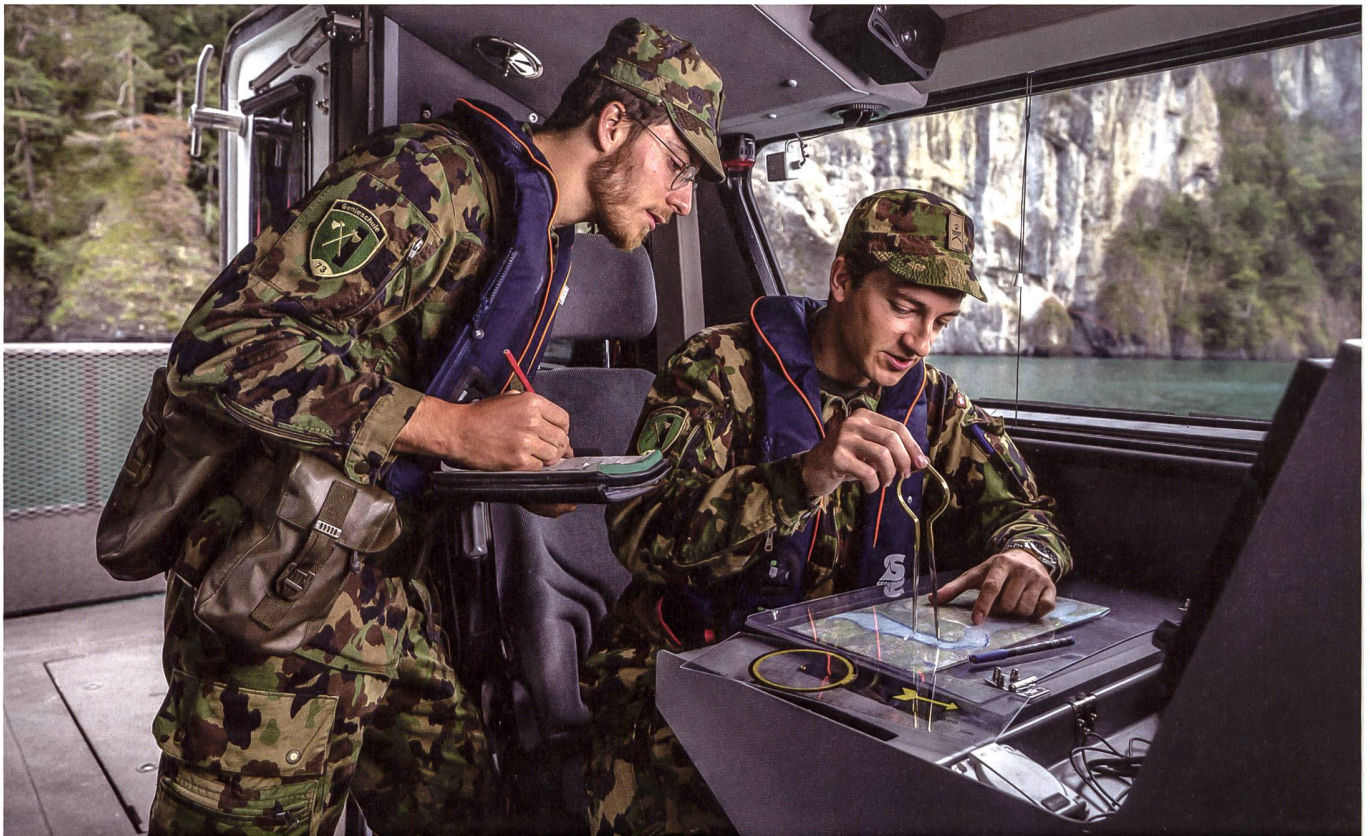
Gleichzeitig werden die Arbeitnehmenden ständig überwacht und kontrolliert. Vielerorts wird mittels Stempeluhr minutengenau überwacht, ob die Arbeitnehmer auch die geforderte Zeit am Arbeitsplatz verbringen. Es werden ganze Heerscharen von Personen angestellt, um die produktiven Menschen in der Unternehmung zu kontrollieren und zu überwachen. Eine riesige Geldverschwendung!

Und als ob das nicht schon schlimm genug wäre, üben sich noch sehr viele Chefs in Micromanagement. Den Arbeitenden wird genau und bis ins letzte Detail vorgeschrieben, wie sie die Arbeitsschritte auszuführen haben. Mitdenken und Eigeninitiative sind definitiv nicht erwünscht.

Schlussendlich sind all die Regulierungen, Kontrollen und das Micromanagement ein Zeichen des Misstrauens der Unternehmensleitung gegenüber den Angestellten.

Kein Wunder, hassen so viele Menschen ihre Arbeit, wenn ihnen ständig das Gefühl des Misstrauens gegeben wird.

Wenn ich in meinen Referaten für mehr Selbstbestimmung am Arbeitsplatz



**Wenn man den Mitarbeitenden mehr Spielraum gibt, dann hat dies immer auch positive Auswirkungen auf die Organisation.**

plädiere, dann bekomme ich von Managern oftmals Zustimmung, wenn es um kreative Jobs geht.

Diesbezüglich setzt sich das Bewusstsein langsam durch, dass es wenig nützlich ist, kreative Tätigkeiten zu stark zu regulieren. Bei routinemässigen Arbeiten, die wenig Denkarbeit und Kreativität fordern, ist aber die Meinung immer noch stark verankert, dass es dort Regulierungen und Kontrollen braucht. Dies ist meines Erachtens falsch.

Vorschriften sind nur zwingend notwendig bei sicherheitsrelevanten Themen. Ansonsten sollte auch bei Menschen, die routinemässige Arbeiten ausführen, ein möglichst grosser Mass an Selbstbestimmung zugelassen werden. Zwar hat mehr Handlungsfreiheit bei routinemässigen Jobs keine Auswirkung auf die Produktivität, hingegen auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Dies wiederum beeinflusst die Fluktuation und die krankheitsbedingten Absenzen. Dass es ökonomisch positiv ist, wenn wir möglichst treue Mitarbeitende haben und wenig Absenzen, muss ich nicht weiter erläutern.

Autonomie am Arbeitsplatz kann viele verschiedene Formen annehmen. Unternehmen können ihren Mitarbeitern gestatten, ihren Zeitplan selbst festzulegen, selbst zu entscheiden, wie sie ihre Arbeit erledigen wollen, oder ob und wann sie von zu Hause aus arbeiten wollen. Wenn man den Mitarbeitenden mehr Spielraum gibt, dann hat dies immer auch positive Auswirkungen auf die Organisation.

Zu den möglichen Vorteilen gehören ein grösseres Engagement der Mitarbeiter, eine bessere Leistung, eine höhere Produktivität und wie bereits erwähnt eine geringere Fluktuation.

### Schlechte Kommunikation

Kommunikation ist eine ganz schwierige Aufgabe. In meiner Erfahrung ist es kaum möglich, dass eine Kommunikation betrieben wird, die wirklich alle zufriedenstellt. Je grösser die Organisation, desto komplexer wird die Kommunikationsaufgabe. Überall gibt es im Bereich der Kommunikation Stolperfallen.

Nichtsdestotrotz werden vielerorts auch ganz grundlegende Fehler bei der Kommunikation gemacht.

Ein solcher Fehler ist, dass in Organisationen zu viel befohlen, statt überzeugt wird.

Den Arbeitern wird gesagt, wie und bis wann sie etwas zu erledigen haben. Die Absicht oder das Warum wird ihnen aber nicht erläutert.

Die Arbeiter werden in diesem Sinne wie eine programmierbare Maschine behandelt, eine Maschine, die einfach ausgeführt, ohne sich über den Sinn des Tuns selber Gedanken zu machen.

Bei unseren Teammitgliedern haben wir es aber nicht mit Maschinen, sondern mit selbstständig denkenden Menschen zu tun. Menschen mit Wissen und Erfahrungen. Wieso also nicht dieses Wissen und diese Erfahrungen zugunsten der Unternehmung nutzen? Statt zu befehlen, sollten wir die Mitarbeitenden miteinbeziehen, ihnen das Ziel erklären und auch, weshalb wir dieses Ziel erreichen wollen.

In der Folge können die Mitarbeitenden sich selber überlegen, was sie zu tun haben, um dieses Ziel zu erreichen. Sie werden zu Beteiligten, zu echten Teammitgliedern, statt lediglich zu banalen Ausführenden.



Bilder: VBS

**Wir müssen Menschen aufhören zu managen und stattdessen anfangen sie zu führen. Denn Menschen kann man im Gegensatz zu Prozessen, Finanzen, Zahlen und Maschinen nicht managen, Menschen kann man führen, dazu muss man sie aber eben primär als Menschen anerkennen.**

Ein weiterer Vorteil ist, dass die Mitarbeitenden selbstständig im Sinne der Zielerreichung ihre Handlungen anpassen können, wenn der Plan aus irgendeinem Grund gestört wird. Sie müssen nicht zuerst warten, bis ein Vorgesetzter sich dem Problem annimmt und wertvolle Zeit verschwendet wird.

### **Wertschätzung und Wahrnehmung**

Ein weiteres Kommunikationsproblem ist die oftmals empfundene mangelnde Wertschätzung. Es ist meine Meinung, dass es bei der Klage über mangelnde Anerkennung weniger um die Wahrnehmung der Leistung geht, als vielmehr um die Wahrnehmung des betroffenen Menschen selbst. Wir Menschen existieren, weil wir von anderen wahrgenommen werden. Es ist durchaus auch so, dass Menschen schlechte Dinge tun, nur damit sie endlich von der Umgebung wahrgenommen werden.

Auch diesbezüglich gilt, dass Menschen eben keine Maschinen sind. Einer Maschine ist es egal, ob der Chef sie am Morgen begrüsst, ihr zum Geburtstag gra-

tuliert oder mit ihr ab und zu ein Wort wechselt. Etlichen Chefs scheint dieser Unterschied nicht bewusst zu sein. Sie werden wie bei einer Maschine erst auf einen Mitarbeiter aufmerksam, wenn er nicht funktioniert, also nicht da ist oder einen Fehler macht.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es einen enorm positiven Einfluss auf den Erfolg einer Organisation hat, wenn man sich als Chef die Zeit nimmt, um mit den Mitarbeitenden regelmässig in ungezwungenem Rahmen zu sprechen, mit ihnen ins Kaffee geht, mit ihnen auch über andere Dinge als die Arbeit spricht, wie zum Beispiel über die Familie, das Abschneiden des Lieblingssportvereins oder ihre Freizeitbeschäftigung.

### **Empathie**

Eines ist klar, dieser ungezwungene Austausch sollte auch authentisch sein. Ein Chef, der sich nicht für Menschen interessiert und der keine Empathie hat, ist als Chef ungeeignet. Leadership bedingt die Freude und das Interesse an Menschen.

Es gibt noch etliche andere Punkte, die man verbessern könnte, um zufriedenere Mitarbeitende und schlussendlich eine erfolgreichere Organisation zu haben. Wenn wir aber anfangen, die Mitarbeitenden als vertrauenswürdige Menschen anzuerkennen, ihnen möglichst grosse Handlungsfreiheit und die Möglichkeit zur Selbstbestimmung zu geben, sie von reinen Befehlsempfängern zu mitdenkenden Teammitgliedern zu machen und ihnen den Respekt und die Aufmerksamkeit entgegenbringen, die jeder Mensch, unabhängig von seiner Funktion, verdient, dann ist dies bereits ein grosser Schritt in die richtige Richtung.

Das bedeutet auch, dass wir Menschen aufhören zu managen und stattdessen anfangen sie zu führen. Denn Menschen kann man im Gegensatz zu Prozessen, Finanzen, Zahlen und Maschinen nicht managen, Menschen kann man führen, dazu muss man sie aber eben primär als Menschen anerkennen.

Was denken Sie über das weltweite Führungsproblem? 