Führen heisst Verantwortung übernehmen

Autor(en): **Lalive d'Epinay, Maya**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **166 (2000)**

Heft 3

PDF erstellt am: **01.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-66559

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Führen heisst Verantwortung übernehmen

Der Kdt der Geb Inf Rgt 30, Oberst i Gst Plinio, hatte kürzlich die glänzende Idee, alle frisch ernannten/beförderten Kader und neuen Funktionäre zu einer kleinen Feier einzuladen. Der gediegene Rahmen war das Teatro Sociale in Bellinzona, eine Gruppe seines Rgt Spiels sowie Würdenträger von Kanton und Stadt Bellinzona. Die ausgezeichnete Festrede hielt in perfektem Italienisch Frau Nationalrätin Maya Lalive d'Epinay. CO.

Führung wird heute von vielen gern und leicht reklamiert. Manchmal hat es den Anschein, als fehlten in der heutigen Zeit der gewaltigen Herausforderungen und des raschen Wandels die Persönlichkeiten, die wirklich führen können.

Das Thema Führung ist ein Dauerbrenner.

In den letzten Jahrzehnten wurden zahllose Studien zu Führung und Führungspersönlichkeiten durchgeführt, aber wir wissen immer noch nicht klar und eindeutig, was einen Führenden von einem Nichtführenden unterscheidet und was effektive Führungspersonen von ineffektiven unterscheidet.

Es verwundert deshalb nicht, dass im Zusammenhang mit Führung zahlreiche Vorurteile oder Legenden herumgereicht werden. Dazu gehören z. B.:

- Zum Führenden wird man nicht gemacht, sondern geboren
- Führer sind charismatisch
- Der Führer herrscht, verfügt, drängt, manipuliert.

Zum Führenden wird man nicht gemacht, sondern geboren

Tatsache ist, dass wichtige Qualitäten und Kompetenzen, die zur Führung befähigen, in vielen von uns schlummern und zum grössten Teil lernbar sind. Damit soll nicht gesagt werden, dass es leicht ist zu lernen, wie man eine Führungsrolle ausübt. Führung erlernen ist vielmehr ein menschlicher Prozess voller Versuche und Irrtümer, Siege und Niederlagen, richtigem Timing und Zufall, Intuition und Einsicht. Das wirkliche Lernen findet zum grössten Teil in der praktischen Erfahrung statt.

Und gerade hier kommt in der Schweiz dem *Milizsystem* in Politik, Gesellschaft und vor allem im Militär eine grosse Bedeutung zu.

In der Armee lernt man in sehr kurzer Zeit, in einer Organisation zu leben, sich einzuordnen, sich durchzusetzen, Verantwortung für sich und andere zu übernehmen und zu führen. Das Resultat der Bemühungen ist sofort ersichtlich: die Truppe ist rechtzeitig nach Hause gekommen, die Schiessresultate sind gut oder eben schlecht, die Versorgung hat funktioniert. In dieser zeitlichen Unmittelbarkeit kann der Führungserfolg im Unternehmen selten erlebt werden. Auch heute nicht, wo alles doppelt so schnell geht wie noch vor wenigen Jahren. In der Unternehmensführung sind die Resultate häufig langfristig angelegt. Erfolg oder Misserfolg stellen sich oftmals erst nach Jahren ein und vielfach sind die entsprechenden Führungskräfte dannzumal gar nicht mehr in diesem Unternehmen tätig und können deshalb auch nicht mehr zur Verantwortung gezogen werden. Das sollte – angesichts der schwindenden Bedeutung, welche die Unternehmen einem militärischen Engagement entgegenbringen – zu denken geben.

Als Führungsschule eignen sich Unternehmen immer nur bedingt.

Führer sind charismatisch

Einige wenige sind es, die meisten sind es nicht. Wenn man sich vor Augen hält, welche Unternehmer, Militärs, Politiker ihre Aufgabe mit Bravour erfüllten, dann sind wenige darunter, welche die Fähigkeit hatten, andere in ihren Bann zu ziehen. Es ist wohl vielmehr umgekehrt. Charisma ist das Resultat effektiver Führung. Mitarbeiter und Kollegen bringen dem Vorgesetzten – wenn er seine Arbeit nachweislich gut macht – Achtung entgegen. Er selber kann umgekehrt an dieser Achtung wachsen und an Souveränität gewinnen.

Wenn man Führungspersonen nach den Qualitäten fragt, die sie selber brauchen, um ihre Organisation zu leiten, dann kommen Begriffe wie Beharrlichkeit, Selbsterkenntnis, die Bereitschaft, Risiken einzugehen und Verluste zu akzeptieren, Qualitäten wie Engagement, Konsequenz, Herausforderung. Vor allem aber fällt der Begriff «Lernen». Führungspersonen sind in der Regel lebenslang Lernende. Und die meisten lernen vor allem von anderen Menschen. Führungskräfte haben eine ausgesprochene Fähigkeit, aus Erfahrungen und im Kontext von Organisationen zu lernen. Das heisst, sie sind im Stande, sich darauf zu konzentrieren, was für die Organisation am wichtigsten ist, und sie verstehen, dieses Lernumfeld zu nutzen. Ein weiteres besonderes Merkmal ist, die Art und Weise mit Misserfolg umzugehen. Erfolgreiche Führer kennen dieses Wort nicht: Sie machen Fehler, Patzer, Schnitzer, aber sie haben keinen Misserfolg, sie scheitern nicht vor sich selber.

Der Führer herrscht, verfügt, drängt, manipuliert

Führung ist nicht die persönliche Ausübung von Macht, sondern die Ermächtigung anderer. Führer sind fähig, Absichten in Realität umzusetzen, indem sie die Energien der Organisation für ein für die Mehrheit wichtiges oder zumindest attraktives Ziel mobilisieren. Das Wesentliche erfolgreicher Führung ist die Fähigkeit, die Selbstachtung der Mitarbeiter/Kollegen aufzubauen und zu entwickeln. Gute Führungspersönlichkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht «vorantreiben», sondern «mit sich ziehen». Und zwar nicht indem sie befehlen, sondern indem sie erreichbare, wenn auch herausfordernde Erwartungshorizonte schaffen und den Fortschritt in ihrer Richtung belohnen. Nicht indem sie den Menschen, die ihnen anvertraut sind, Erfahrungen verweigern und Handlungsspielräume beschneiden, sondern indem sie ihnen Gelegenheit geben, ihre eigene Initiative und Erfahrung zu nutzen.

Führen bedeutet nicht das Füllen eines Kruges, sondern das Entfachen eines Feuers.

Sobald es darum geht, anstelle individueller, übergeordnete Ziele zu erreichen, ist es notwendig, das Verhalten von Menschen zu koordinieren. Stets bedurfte und bedarf es zahlreicher Einzelner, ausgestattet mit der Fähigkeit, auf das Handeln anderer erfolgreich Einfluss zu nehmen. ■

Maya Lalive d'Epinay, Nationalrätin, Walenseeliweg 21, 8806 Bäch.