

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 162 (1996)

**Heft:** 2

  

**Artikel:** Auftragszentrierte und menschenorientierte Führung : eine notwendige Begriffsklärung

**Autor:** Steiger, Rudolf

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-64326>

### **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:** 16.04.2026

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

# Auftragszentrierte und menschenorientierte Führung

## Eine notwendige Begriffsklärung

Rudolf Steiger

Ist eigentlich der Begriff «menschenorientierte Führung», der während der achtziger Jahre in vielen Unternehmen der Privatwirtschaft und zu Beginn der neunziger Jahre auch in der Schweizer Armee<sup>1</sup> Einzug gehalten hat, lediglich ein zeittypisches Phänomen der Hochkonjunktur gewesen, das es zu korrigieren gilt? Läuft man mit einer menschenorientierten Führung tatsächlich Gefahr, Soldaten zu verweichlichen und die auf die Einsatztüchtigkeit ausgerichtete militärische Ausbildung zu gefährden? Eine Begriffsklärung ist dringend notwendig.



Rudolf Steiger, Prof. Dr. phil., Dozent an der ETH Zürich und Vizedirektor der Militärischen Führungsschule, Oberst im Generalstab, Chef der militärwissenschaftlichen Arbeitsgruppe des Chefs Heer.

### Zur Problemstellung

Anlässlich der Jubiläums-Generalversammlung der Schweizerischen Offiziersgesellschaft der Rettungstruppen soll der erfolgreiche Unternehmer und Nationalrat Christoph Blocher für eine sachorientierte statt menschenorientierte Führung plädiert haben.<sup>2</sup> Und kürzlich fasste der namhafte Strategieexperte und Militärpublizist Divisionär aD Gustav Däniker seine schon oft in Vorträgen formulierten Befürchtungen gegenüber der menschenorientierten Führung in dieser Zeitschrift wie folgt zusammen:

«Nicht zuletzt die sogenannte «menschenorientierte Führung» scheint gefährlich, weil sie von Vorgesetzten und Untergebenen nur zu leicht als Freipass für den Weg des geringsten Widerstandes genommen wird. Sollte man nicht den Mut aufbringen, wiederum zur «auftragsorientierten Führung» zurückzukehren?»<sup>3</sup>

Ist es tatsächlich legitim und notwendig, in der Diskussion über militärische Führung Auftrag und Mensch gegeneinander auszuspielen?

### Auftragszentrierte und ...

In allen ernstzunehmenden militärischen Führungsdefinitionen steht die Auftragserfüllung im Zentrum. Oder, um es noch pointierter auszudrücken: Wo es nicht um die Auftragserfüllung geht, müsste letztlich auch gar nicht geführt werden. So sind wir in unserer Milizarmee auch zu Recht stolz auf das Führungsprinzip der Auftragstaktik, die im seit dem 1. Januar 1995 gültigen Reglement «Taktische Führung» wie folgt definiert wird:

«In der Auftragstaktik erhält der Unterstellte ein Maximum an Handlungs-

freiheit zur Erfüllung eines Auftrages im Rahmen der Absicht des Vorgesetzten sowie unter Beachtung der Doktrin.»<sup>4</sup>

Auch das Dienstreglement 1995 lässt über den zentralen Stellenwert der Auftragserfüllung nicht den geringsten Zweifel offen, wenn es darin beispielsweise heisst:

«Führen heisst: das Handeln der Unterstellten auf das Erreichen eines Zieles ausrichten.»<sup>5</sup>

Und bezüglich der Ausbildung wird sogar explizit festgehalten:

«Ziel der militärischen Ausbildung ist die Fähigkeit zur Auftragserfüllung im Krieg und in anderen Krisensituationen, auch unter Einsatz des Lebens.»<sup>6</sup>

Übrigens: Auch in der Lehrschrift «Menschenorientierte Führung» lesen wir, dass Führung unter anderem bedeute:

- Ziele setzen und erreichen;
- Abläufe organisieren und koordinieren;
- delegieren und kontrollieren sowie
- informieren und beurteilen.<sup>7</sup>

### ... menschenorientierte Führung

Menschenorientierte Führung heisst nun nichts anderes, als dass bei den oben genannten Führungstätigkeiten der Mensch eine wichtige Rolle spielen soll. Aus diesem Grunde lesen wir auch unter der ersten Ziffer der Grundsätze der Taktischen Führung 95:

«Entscheidender Träger des Kampfes ist der Mensch, ungeachtet aller hochentwickelten technischen Mittel. Die Führung hat diesem Umstand Rechnung zu tragen.»<sup>8</sup>

Nach Rolf Dubs, Professor für Wirtschaftspädagogik und ehemaliger Kommandant einer Festungsbrigade, können und sollen harte und für die Betroffenen unangenehme Entscheide, wie sie im militärischen Bereich sehr oft vorkommen, auf eine menschenorientierte Art und Weise vorbereitet und durchgesetzt werden.<sup>9</sup> Militärische Kommandanten müssen sich keineswegs zwischen Härte und Menschlichkeit, zwischen klaren Forderungen und Fürsorge entscheiden, weil es sich dabei nur um scheinbare Gegensätze handelt. Diesbezügliche Kriegserfahrungen lassen keinen Zweifel offen: Die über längere Zeit erfolgreichen Kommandanten führten auftragszentriert und gleichzeitig soldaten-, das heisst menschenorientiert. Stellvertretend für viele andere menschenorientierte Heerführer soll an dieser Stelle nur General Schwarzkopf, Oberbefehlshaber der alliierten Streitkräfte im Golfkrieg 1991, zitiert werden:

«Um ein erfolgreicher Vorgesetzter zu sein, muss man mit Menschen umgehen können. Man muss erkennen, wo die Stärken und Schwächen derjenigen liegen, die für einen arbeiten sollen und jedem die Aufgabe geben, für die er am besten geeignet ist.»<sup>10</sup>

Dass unsichere Führungskräfte in der menschenorientierten Führung völlig zu Unrecht – und vermutlich auch ohne genaue Lektüre der einschlägigen Reglemente und Lehrschriften – gleichsam einen Weg des geringsten Widerstandes zu erkennen glauben, kann nicht erstaunen. Wie viele andere Prinzipien und Ideen ist auch das Konzept der menschenorientierten Führung nicht davor gefeit, missverstanden oder gar missbraucht zu werden.<sup>11</sup> Um solchen Missinterpretationen vorzubeugen, wird auch im Buch «Militärpädagogik. Ein Leitfaden für militärische Ausbilder und Führer» unmissverständlich festgehalten:

«Menschenorientiert zu führen bedeutet nicht, mit allen immer nett zu sein, den Soldaten alle (Urlaubs-)Wünsche zu erfüllen oder bei ungenügenden Ausbildungsergebnissen keine Nacharbeit anzusetzen. (...) Langfristig gesehen steht im Gegensatz zur auftragsorientierten Führung, sondern bildet deren Basis! Dies gilt insbesondere im Hinblick auf den Krieg und andere Krisensituationen, wenn der einzelne seine persönlichen Bedürfnisse und Wünsche hintanstellen und auch unter widrigsten Umständen sein Bestes geben muss, damit Aufträge zum Wohle der Allgemeinheit erfüllt werden können.»<sup>12</sup>

Aufgrund der obigen Erläuterungen lässt sich menschenorientierte Führung wie folgt definieren:

«Unter menschenorientierter Führung verstehen wir, dass das Handeln und Verhalten aller an einer Aufgabe Beteiligten auf die vorgegebenen oder vereinbarten Ziele ausgerichtet wird, wobei der Mitarbeiter als Mensch eine wichtige Rolle spielt.»<sup>13</sup>

## Schlussbemerkung und Ausblick

Die Dualität zwischen Zentrierung und Orientierung kennen wir nicht nur im militärischen Bereich, wo die Auftragsbefreiung im Zentrum stehen muss und die Führung auf den Menschen ausgerichtet werden soll. Auch gute Vorträge sind beispielsweise **inhaltszentriert und zuhörorientiert**. Und auch der erfolgreiche Politiker handelt

gleichzeitig **sachzentriert und bürgerorientiert**.

Die Fragestellung, ob man auftrags- oder menschenorientiert führen soll, ist deshalb eine unredliche Alternative. Überall, wo Menschen geführt werden, geht es darum, Aufträge zu erfüllen – und zwar auf eine möglichst menschenorientierte Art und Weise. Auch und gerade Soldaten, zu deren Auftragserfüllung in letzter Konsequenz das Töten und die Inkaufnahme des Todes gehören kann, haben ein Anrecht auf eine menschenorientierte Führung.

Mit einer «weichen» Führung hat das gar nichts zu tun, sehr viel aber mit gegenseitigem Respekt und mit Fürsorge für die Unterstellten.

Militärische Ausbildung, Erziehung und Führung ist eine zu ernste und wichtige Sache, als dass sich Militärspezialisten einen Streit um Begriffe liefern sollten, der vor allem junge Kader unnötig verunsichert. Würde man sich – um der gemeinsamen Sache willen – nicht besser darauf einigen, dass militärische Führung langfristig nur dann zum Erfolg führt, wenn sie gleichzeitig **auftragszentriert und menschenorientiert** ist?

### Anmerkungen

<sup>1</sup>Das 1994 in der 8. Auflage erschienene Buch – Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung. Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte; Verlag Huber; Frauenfeld – ist per 1. Mai 1991 zur Lehrschrift 51.307 der Schweizer Armee erklärt worden.

<sup>2</sup>Vgl. Ott, Charles: Führung in Wirtschaft, Politik und Armee; in: ASMZ Nr. 7/8 1995; S. 15.

<sup>3</sup>Däniker Gustav: Eine Feststellung und drei Fragen; in: ASMZ Nr. 12/1995; S. 11.

<sup>4</sup>Schweizerische Armee: Reglement 51.20; Taktische Führung (TF 95); Teil 2; Ziffer 2117; Absatz 1.

<sup>5</sup>Schweizerische Armee; Reglement 51.2; Dienstreglement DR 95; Ziffer 9.

<sup>6</sup>ebenda: Ziffer 32.

<sup>7</sup>Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung (siehe Anm. 1); S. 17.

<sup>8</sup>Schweizerische Armee: Reglement 51.20; Taktische Führung (TF 95); Teil 2; Ziffer 2111.

<sup>9</sup>Vgl. Dubs, Rolf: Führung und Menschlichkeit; in: Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung Nr. 48 vom 2.12.1993; S. 1216.

<sup>10</sup>Schwarzkopf, H. Norman: Man muss kein Held sein; Verlag Bertelsmann; 3. Auflage; München 1992; S. 96.

<sup>11</sup>Überdies gibt es auch Beispiele für eine übertriebene, ausschliessliche Fixierung auf die Auftragsbefreiung, die im Extremfall zu «Kadavergehorsam» oder sogar zu Verstössen gegen das Kriegsvölkerrecht führen kann. Vgl. dazu auch Zwygart, Ulrich: How much Obedience does an Officer need? Beck, Tresckow and Stauffenberg – Examples of Integrity and Moral Courage for Today's Officer; Combat Studies Institute; U.S. Army Command and General Staff College: Fort Leavenworth; Kansas 1993.

<sup>12</sup>Steiger, Rudolf und Zwygart, Ulrich: Militärpädagogik. Ein Leitfaden für militärische Ausbilder und Führer; Huber Verlag; Frauenfeld 1994; S. 16–17.

Vgl. dazu auch: Stab der Gruppe für Ausbildung: Führungsgrundausbildung für die Kader der unteren Stufen: Ein Lehrmittel für Instruktoren; Bern 1995.

<sup>13</sup>Steiger, Rudolf: Erfolgs- und menschenorientierte Führung: Ein Widerspruch? in: GEP (Hrsg.): Die Zukunft beginnt im Kopf; vdf Hochschulverlag; Zürich 1994; S. 324. ■

## Verwaltungskommission ASMZ

Präsident	Oberst Emil E. Jaeggi	
Vizepräsident	Oberstlt Ernst Künzle	Vertreter Zentralschweiz
Sekretär	Lt Daniel Schnyder	
Kassier	Hptm Roland Ziegler	
Mitglieder	Oberst Hans Krähenbühl	Vertreter Bern/Fribourg
	Oberstlt i Gst Rolf Furter	Vertreter Aargau/Solothurn
	Maj i Gst Peter Fischer	Vertreter Zürich/Schaffhausen
	Maj Peter Weigelt	Vertreter Ostschweiz
	Oblt Olivier Savoy	Vertreter Nordwestschweiz
Kontaktadresse	c/o Huber & Co. AG Claudia Josef Postfach, 8501 Frauenfeld Tel. 054 723 56 22 (ab 23.3.96: 052) Fax 054 21 54 04 (ab 23.3.96: 052 721 54 04)	