Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 165 (1999)

Heft: 2

Artikel: Führung durch ein Team : Realität oder Fabel?

Autor: Ott, Charles

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-65914

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: 01.01.2026

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

Führung durch ein Team – Realität oder Fabel?

Charles Ott

John A. Spears, Vizepräsident der IMPAC, einer internationalen Führungsberatungsfirma, und ex. Kdt einer US-Panzerbrigade, untersuchte vor kurzem an einem Seminar in Zürich die Frage, ob und wann eine Unternehmensspitze allein oder im Team arbeiten sollte.

Als Ausgangspunkt wurde das Team umschrieben als kleine Personengruppe mit sich ergänzenden Fähigkeiten, die gemeinsamen Zwecken, Leistungszielen und Vorgehensweisen verpflichtet ist, für welche sich alle gegenseitig verantwortlich fühlen.

Der Versuch, höhere Chefs in ein Team zu zwingen, kann erfolgreich oder völlig sinnlos sein. Unter Umständen kann jedoch eine Teamanstrengung an der Spitze höchste Leistungen ermöglichen.

Entstehung von «Exekutiv-Teams»

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden die meisten Grossunternehmen durch einen Präsidenten oder durch zwei getrennte Funktionäre geführt: einen CEO (Chief Executive Officer), welcher die Strategie, die Aussenbeziehungen und die Gesamtführung der Firma betreut sowie durch einen COO (Chief Operating Officer), welcher für die eigentlichen Firmentätigkeiten verantwortlich ist.

Seit 15 Jahren wird jedoch immer häufiger ein Exekutivteam zur Unterstützung des CEO bestimmt. Dies ist eine Gruppe von Leuten, die sich als Einheit verstehen und deren Erfolg durch gegenseitige Anstrengungen und Verantwortlichkeitsgefühl erzielt werden soll.

Hindernisse für echte Teamarbeit

Exekutivteams an der Spitze sind oft keine echten Teams und glänzen nicht immer durch Spitzenleistungen. Gründe dafür sind:

- Schwierigkeiten bei der Definition einer sinnvollen Teamaufgabe und greifbarer Leistungsziele.
- Ungenügende Mischung der speziellen Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder.
- Zu geringes gegenseitiges Verantwortlichkeitsgefühl.
- Fehlendes Verständnis im Team für das notwendige interdependente und interaktive Verhalten.
- (Angeblicher) Zeitmangel zur Erarbeitung gründlicher Teamlösungen.
- Dominierendes Verhalten des CEO, welcher nur Argumente für die eigene Meinung sucht.

Es ist somit Aufgabe des umsichtigen CEO zu bestimmen, für welche Aufgabe ein Team die richtige Lösung ist und wo nur Einzelentscheide, evtl. mit Unterstützung einzelner Experten zeitgerecht die besten Resultate erbringt. Denn es ist klar, dass vom bewährten napoleonischen Prinzip «Ein Chef, eine Aufgabe» nur abgewichen werden sollte, wenn dies Vorteile bringt oder die Situation dies bedingt, z.B. wegen der Tragweite der verlangten Entscheidungen, wegen Struktur, Tätigkeit, Stil und Tradition der Organisation.

Voraussetzungen für eine Teambildung

Offensichtlich wäre es optimal, wenn der oberste Boss je nach Sachbereich und Situation die Lösungen im Team oder mit Einzelpersonen sucht. Sinnvoll ist die Arbeit im Team, wenn mehr als eine der nachfolgenden Bedingungen erfüllt sind:

- Es werden verschiedenartige Fähigkeiten, Kenntnisse und Fachkompetenzen benötigt.
- Die Komponenten der verlangten Leistung sind hochgradig voneinander abhängig.
- Es ist genügend Zeit vorhanden, um die Teamanstrengung, z.B. auch ein kontradiktorisches Vorgehen zu organisieren und zu erarbeiten.
- Der Teamkonsens soll eine konstruktive Haltung und ein festes Engagement aller im Blick auf die Durchsetzung der Entscheidungen erzeugen.
- Die Einzelnen sind zur ganzen Gruppe positiv eingestellt.
- Spezielle Kreativität ist gefragt.

Empfohlenes Vorgehen

- Die Voraussetzungen für eine Teambildung sind erfüllt, wenn:
  - Kollektivlösungen nötig sind, welche einen Teameffort bedingen,
  - die Teamführung je nach Schwerpunkt der Arbeitsphase gewechselt werden kann,
  - das gegenseitige Verantwortlichkeitsgefühl aufgebaut werden kann.
- Ferner ist durch den Chef zu beurteilen, ob:
  - andere Teamzusammensetzungen evtl. geeigneter wären,
  - der unvermeidlich höhere Zeitaufwand möglich und angemessen ist,
  - das Aufgeben der individuellen Verantwortung sich lohnt,
  - die Zielvorgabe hoch genug angesetzt ist, um die Team-Anstrengungen zu forcieren,
  - dem jeweiligen Führer der Arbeitsphasen genügend Einarbeitungszeit zur Verfügung steht.

Die Führungskunst eines Dirigenten

Der bekannte Dirigent **Marcello Viotti** erläuterte am gleichen IMPAC-Seminar die geforderte «Leadership» für einen Dirigenten. Er hat dabei verschiedenartige Probleme zu meistern:

- Er kann während des Konzerts keine Korrekturen anbringen.
- Er führt bis zu 100 oder mehr Musiker, welche gründlich ausgebildete Fachleute, gut organisiert und daher auch ziemlich unabhängig sind.
- Die hohe Kompetenz der Musiker als empfindsame Individualisten und ihr Wille zur Perfektion in der Ausführung erschwert gelegentlich das notwendige Zusammenführen der Interpreten zum harmonischen Spiel.

Jeder Dirigent, Autodidakt in diesem Beruf, muss eine hohe musikalisch-fachliche Qualifikation haben und eine charismatische Persönlichkeit sein, damit das Orchester so spielt, wie es der Komponist und der Dirigent wollen

und die Interpretation des Dirigenten Erfolg hat.

Vergleich des Chefredaktors zur militärischen Stabsarbeit

■ Erfahrungsgemäss unterliegt die Arbeit im militärischen Stab und speziell die Generalstabsarbeit ähnlichen Grundsätzen. Auch hier gibt es Chefs, welche den Stab nur als Alibi, als Zudiener oder als Bestätigung der eigenen Überlegungen benützen.

■ Die meisten «modernen» Chefs sind sich aber bewusst, dass bei geschickter Dotierung einer Arbeitsgruppe optimalere Lösungen erreicht werden als durch isolierte Einzelleistungen.

■ Auch die aus gemeinsamen Lösungen erwachsende Motivation und der Durchsetzungswille der Beteiligten werden im Blick auf das im militärischen Kampf übliche Chaos sehr hoch eingeschätzt.

■ Sicher ist während des Kampfes der Zeitfaktor entscheidend, daher eine Teamarbeit meist nicht angezeigt. In der Planungsphase und in Strategieüberlegungen sollte aber immer genügend Zeit einplanbar sein, um eine Symbiose aller parallel geschalteten «Kopf-Computer» zu ermöglichen und so eine optimale Lösung zu finden. ■

Gedanken aus der Intensivstation (Auszug)

Heinz Langenbacher, Dr. iur., Alt-Botschafter

***Die Schweiz im Zweiten Weltkrieg.* Am 25. September 1998 hat der Arbeitskreis Gelebte Geschichte (AGG) seine kritische Würdigung des «Goldberichts» der Unabhängigen Experten-Kommission Schweiz – Zweiter Weltkrieg («Bergier-Kommission») veröffentlicht. Kurz darauf – am 29. Oktober 1998 – trafen sich eine Delegation des AGG mit Prof. Bergier und sechs seiner Mitarbeiter zu einer Aussprache, zu deren Beginn Prof. Bergier mit dem AGG, an der Grenze übler Beschimpfung, hart ins Gericht fuhr. Die Atmosphäre des zweistündigen Gesprächs war damit von Anfang an vergiftet. Zwei Stunden später lag ich mit einem Herzinfarkt auf der Intensivstation des Tiefenauspitals.**

■ Ich hatte in den letzten 15 Jahren meines Berufslebens das Glück, in Afrika, China und Arabien in Zivilisationen zu leben, die alten Menschen mit grosser Ehrerbietung und Respekt begegnen. Die Alten reden mit, werden aufmerksam angehört und ihre Ratschläge in die Entscheidungsfindung miteinbezogen.

Um so grösser war meine Enttäuschung, bei meiner Rückkehr ins (ehemals) christliche Abendland festzustellen, wie altersfeindlich die westliche Gesellschaft mit ihrem Idealbild des Menschen (jung, schön, sportlich, leistungsfähig, reich) ist. Auch im Kreis der Bergier-Kommission war von Respekt wenig zu spüren. Vielmehr sonnt man sich demonstrativ in Machtvollkommenheit. Wo Macht die Szene beherrscht, sind Arroganz und persönliche Eitelkeit nicht weit entfernt. Aus dieser Sicht verwundert es deshalb auch nicht, dass die jungen Historiker – mit wenigen Ausnahmen – wie die Mehrheit unserer Politiker der Verlockung der Medien erliegen. «Gibst du saftige Infos her, so stell ich dich ins Strahlenmeer!»

■ Was den Dialog erwartungsgemäss erschwert, sind in erster Linie die gegensätzlichen Wertvorstellungen der Generationen. Was waren Moral, Tugend, Redlichkeit, Ehre, Würde, staatspolitisches Verantwortungsbewusstsein damals, was sind sie heute?

■ Ich habe mich während der Diskussion gefragt, ob unsere Gesprächspartner überhaupt Verständnis für die Motivation unseres Einsatzes haben. Ob sie verstehen können, dass Bürger, die zwei, drei ihrer besten Jahre dem Vaterland geopfert haben und ein Leben lang in seinem Dienst standen, sich mit diesem Vaterland – damals wie heute – identifizieren. Begreifen sie, dass es uns alten Männern nicht darum geht, die Vergangenheit zu verklären ..., sondern um die korrekte Darstellung dieser Vergangenheit als Baustein für eine bessere Zukunft?

■ Wie wir alle, so sind auch die Historiker Produkte ihrer Herkunft und ihres Umfeldes. Diese Tatsache spiegelt sich in den Erklärungen und Publikationen der Mitglieder der «Bergier-Kommission» wider. Vor allem jüngeren Historikern fällt es schwer, sich auf die eigentliche Aufgabe zu beschränken: «L'examen et la vérification des faits, l'investigation attentive des causes qui les ont produits, la connaissance profond de la manière dont les événements se sont passés et dont ils ont pris connaissance»; um mit Ibn Khaldoun (1331–1406) zu sprechen.

■ Wie sinnvoll ist es überhaupt noch, sich aus der Sicht unserer Generation für eine Gesellschaft einzusetzen, die im Grunde genommen gar nicht mehr existiert und mit deren Wertordnung wir uns nicht mehr identifizieren können? Was nützt unser Einsatz in einer materialistischen, egoistischen und gleichzeitig gleichgültigen Gesellschaft emanzipierter Super-Individualisten mit ihren multikulturellen und pluralistischen Träumen, ihren Goldenen Kälbern der Partikularinteressen und ihrer Kultur des Narzismus? Ist es nicht vermessen zu glauben, wir könnten auch nur ein Jota an der sich abzeichnenden Entwicklung des Niedergangs ändern? Wäre es nicht bequemer, dieser Gesellschaft den Rücken zu kehren, aus den Parteien auszutreten, die Mitgliedschaft in nationalen, kulturellen, humanitären und Entwicklungsorganisationen zu künden und mit dem gesparten Geld eine jährliche Mittelmeer-Kreuzfahrt zu finanzieren?

Oder haben die beiden amerikanischen Historiker recht, die uns kürzlich ins Gewissen redeten, es sei just in einem Land wie die Schweiz, in der die «oral history» noch unterentwickelt sei, eine nationale Pflicht der älteren Generation, ihre Erkenntnisse und Erfahrungen verflossener Zeiten in die Geschichte des Landes einzubringen?

Als im Frühjahr 1940 ein Angriff der deutschen Wehrmacht erwartet wurde, rief uns unser Staffelkommandant zusammen: «Meine Herren, es ist nicht ausgeschlossen, dass es morgen losgeht. Geben Sie sich Rechenschaft, dass wir angesichts der Übermacht der deutschen Luftwaffe in zwei, drei Tagen vom Himmel gefegt werden. Verkaufen wir unsere Haut so teuer wie immer nur möglich! Viel Glück!»