Die Führung der eigenen Person

Autor(en): **Stricker, Rudolf**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **165 (1999)**

Heft 6

PDF erstellt am: **27.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-65978

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

Die Führung der eigenen Person

Rudolf Stricker

Gerade Führungskräfte sind in hohem Mass fremdbestimmt, obwohl ihnen dies teilweise gar nicht bewusst ist. P. Drucker hat einmal geschrieben, im Top-Management müsse man froh sein, wenn man mehr als eine Stunde pro Tag wirklich tun könne, was man möchte. Erfolgreich sind offensichtlich jene Menschen, die es fertigbringen, über einen grossen Teil ihrer Zeit selber verfügen zu können und während dieser Zeit diejenigen Aktivitäten voranzutreiben, die den höchsten Beitrag zur Realisierung der eigenen Ziele leisten.

Rudolf Stricker, MZ Publishing St. Gallen.

Geht es im Feld nicht auch darum, mit limitierten Ressourcen innert einer bestimmten Zeit bestimmte Ziele zu erreichen? So ist es denn auch nicht Zufall, dass das von Peter Drucker entwickelte Konzept des «Management by Objectives» im wesentlichen der in der Schweizer Armee eingeführten Auftragstaktik entspricht. Das würde konsequenterweise auch heissen, dass die Grundsätze einer guten persönlichen Planung unabhängig von der Organisation sind. Aber was ist denn eine gute persönliche Planung?

Die Prioritätenliste zahlreicher Führungskräfte dürfte in der Praxis etwa so aussehen:

1. Abnehmen von klingelnden Telefonapparaten.
2. Besuch von Kunden, mit denen der Aussendienst nichts zu tun haben will.
3. Erstellen von Kalkulationen, die den dafür Zuständigen zu riskant sind.
4. Bewilligen von Lohnerhöhungen, die die Kompetenz der direkten Vorgesetzten überschreiten.
5. Einhalten der Termine gemäss Agenda mit dem Ziel, niemand warten zu lassen.
6. Vermeiden von Konflikten mit der Familie wegen Nichteinhaltens von geplanten Präsenzzeiten zu Hause.

Ziele setzen

Ein Spitzensportler gibt sich kaum damit zufrieden, täglich sechs Stunden zu trainieren. Vielmehr interessiert ihn letzten Endes das Resultat, der Sieg. Im Sport ist das keine Frage. Im Militär auch nicht. Der Verbrauch von Munition und die Abnützung von Schuhsohlen interessieren höchstens die Lieferanten. Was zählt, ist das Erreichen einer Zielsetzung als Beitrag an ein grösseres Gesamtziel. Und bezogen auf die Wirtschaft: Präsenzzeiten in Büros, gefahrene Kilometer oder Anzahl von besuchten Firmen sind keine Parameter für individuelle Leistung mehr. Sogar die Verwaltung hat unter dem Druck der Öffentlichkeit den Begriff der «wirkungsorientierten Verwaltungsführung» (Neudeutsch: «New Public Management») eingeführt. Was den Organisationen recht ist, sollte dem Individuum als dessen Kern billig sein: Ein systematischer, laufender Zielbildungsprozess. Hierzu einige Bemerkungen:

Prioritäten

Es nützt nichts, fast das Geld für ein neues Haus gespart, um ein Haar einen besseren Posten ergattert und nur knapp einen Herzinfarkt vermieden zu haben. Gewisse Dinge im Leben sind binärer Natur; sie finden statt oder nicht. Wer sich darauf konzentriert, nur ein paar Ziele konsequent zu verfolgen, hat sicher mehr Erfolg als derjenige, der sich jeweils am Silvester vornimmt, in ein paar Monaten das ganze Leben umgestülpt zu haben.

Schlüsselbereiche

Angenommen, jemand ist Einkaufsleiter in einer Motorenfabrik. In dieser Funktion dürfte er schwerpunktmässig mit folgenden Schlüsselbereichen konfrontiert sein, aus denen sich seine wesentlichsten Aufgaben ableiten lassen:

- Personalführung
- Pflege Lieferantenbeziehungen
- Qualitätsmanagement und Eingangskontrolle
- Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen

Die Zusammenstellung der Schlüsselbereiche ist auch Ausdruck der persönlichen Präferenzen jedes einzelnen. Wem Familie, Hobby und Politik mehr zusagen als eine glänzende Karriere, wird dies schon in der Formulierung dieser Kernbereiche berücksichtigen.

Planen und Umsetzen

Die Erreichung eines Jahresziels bedingt Massnahmen. Es hat sich bewährt, diese einzelnen Massnahmen wieder in Teilziele umzuformulieren und mit entsprechendem Vorlauf zu terminieren. Oder anders gesagt: Der grosse Brocken eines Jahresziels wird in «verdaubaren» einzelnen Portionen für Monate oder Wochen «heruntergebrochen». Die Erfahrung zeigt beispielsweise, dass es sehr hilfreich ist, einmal monatlich zu definieren, welche Ziele in der Folgeperiode mit welchem Aufwand zu erreichen sind. Damit ist auch die Planung der eigenen Kapazität angesprochen. Es erstaunt immer wieder, wie auch erfahrene Führungskräfte die einfache Tatsache vernachlässigen, dass man in einem Monat nicht achthundert Stunden arbeiten kann.

Soll-Ist-Vergleich

Das Wegschmeissen einer abgelaufenen Agenda kann so befreiend sein wie das Abhaken von erledigten Aufgaben. Wer jedoch mit grossem Aufwand Massnahmen, Ressourcen und Zeiten geplant hat, sollte nicht auf die Einsichten verzichten, die ein Soll-Ist-Vergleich am Schluss einer Periode oder eines Projekts vermitteln kann. Wir wollen ja nicht jedes Jahr mit den gleichen falschen Annahmen operieren, sondern den Planungsprozess laufend verbessern.

Hilfsmittel

Um es gleich vorwegzunehmen: Die gute alte Papieragenda gegen ein Arbeitstechnikbuch oder eine elektronische Agenda auszuspielen, ist etwa gleich nützlich wie die Gegenüberstellung von Besen, Staubsauger und Schaufel. In einer Agenda lege ich fest, wann und über welchen Zeitraum ich beschäftigt bzw. blockiert für anderes bin. Agenden werden in Hunderten von Ausführungen angeboten und sind bereits für 5 Franken erhältlich. Im Gegensatz dazu ist ein Arbeitstechnikbuch ein umfassendes Instrument zur Führung der eigenen Person in den Dimensionen Zeit, Ziele und Massnahmen. Ein Beispiel eines solchen Systems ist der vom Management Zentrum St. Gallen entwickelte MZ-Manager (Das MZSG ist aus der Gesellschaft zur Förderung der betriebswirtschaftlichen Forschung der Hochschule St. Gallen entstanden). Die elektronischen Systeme sind meist eine Kombination von Agenda, Notizblock und Adresslisten. Einige dieser Produkte haben den Vorteil, dass sie an Personal Computer oder Netzwerke angedockt werden können und so ein Datenabgleich (sogar mit anderen Teilnehmern) online stattfinden kann. Nachteile sind die oft fehlende Kompatibilität, der mangelhafte optische Überblick und die teilweise hohen Kosten. ■

«Führungsmittel statt Sportplätze»

Mehr Geld für Führungsmittel statt für den luxuriösen Ausbau von Sportanlagen forderten die Schweizer Nachrichtenoffiziere Ende April an ihrer Generalversammlung in Olten vor zahlreichen Gästen aus Armee und Politik. Im Rüstungsprogramm seien mehr finanzielle Mittel für modernes Material für Führungs- und Informationssysteme und für mehr Personal für den Armee-Nachrichtendienst bereitzustellen.

Deutlich stellten sich die Milizoffiziere hinter Divisionär Peter Regli, Unterstabschef Nachrichtendienst, und sprachen ihm ihr volles Vertrauen aus. In einem Schreiben an die sicherheitspolitischen Kommissionen der beiden Räte forderten sie dies auch von Bundesrat und Armeeführung. Der Armee-Nachrichtendienst brauche mindestens 14 Stellen, wovon heute 9 besetzt und nur 7 verfügbar seien. Die Kapazitäten seien ausgeschöpft und die Grenzen des Milizsystems erreicht. Unter dem Druck der Ereignisse sei ein neues Instrument geschaffen worden, die «Swiss Mobile Intelligence Unit» SMIC. Zurzeit befinde sich ein Vertreter der Luftwaffe in Albanien und stelle den Kontakt zwischen der NATO und dem Armee-Nachrichtendienst sicher. In der Balkankrise könne die Schweiz weder eine akzeptable Lösung noch einen entscheidenden Beitrag liefern. Die Führung in Belgrad bestimme derzeit den Rhythmus des Geschehens.

Über den kurz vor Abschluss stehenden neuen Bericht zur Sicherheitspolitik 2000 referierte Botschafter Dr. Anton Thalmann.

Oberstlt Felix Meier,
Präsident VSN

Gefechtsmappe® "Swiss Army"
Original ZS-Mappe®
für die Zivilverteidigung!
Schreibmappe, A4 oder A5
Der ideale Führungsbehelf
für Kaderleute! Führungsbehelfshüllen DIN A4/A5/A6, für Checklists,
Merkblätter, Pläne
Gefechts-Jass in Tarn-Etui

mentrex ag

Mentrex AG
Schutztechnik+Sicherheit
CH-4208 Nunningen
Telefon 061 795 95 90
Telefax 061 795 95 91
e-mail:admin@mentrex.ch