

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 186 (2020)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Leadership und Information  
**Autor:** Demont, Florian  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-905620>

### **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:** 14.01.2026

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

# Leadership und Information

**Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IKTs) haben eine wichtige Rolle in der Menschenführung übernommen, weil durch sie Abläufe an Geschwindigkeit gewonnen und weitläufigere gegenseitige Abhängigkeiten zum Tragen kommen können. Besonders dann, wenn Unsicherheit und hohe Risiken eine Führungssituation bestimmen, ist das aber ein zweischneidiges Schwert: Neben der Möglichkeit einer gesteigerten Effizienz kann der wenig umsichtige Umgang mit IKTs zu ungewollten Sachzwängen führen und so die Autonomie von Führungspersonen unnötig einschränken.**

Florian Demont

Aus Sicht der Praxis ist es wünschenswert, die Vorteile der IKTs abschöpfen zu können, ohne sich damit zu grosse Nachteile ins Haus zu holen. Den Weg dahin soll die Leadership-Forschung aufzeigen. Das ist aber nur möglich, wenn die Problematik grundsätzlich durchdacht wird. Dabei steht zunächst einmal die Frage im Zentrum, was Führung überhaupt mit Information zu tun hat.

## Führung als Informationsbearbeitung

Mit Oswald Neuberger's Theorie der Symbolischen Führung liegt bereits ein Ansatz vor, der helfen kann, Führung als eine spezielle Form der Informationsbearbeitung zu verstehen.<sup>1</sup> Symbolisierende Führung schafft sinnvolle Informationen in der Form von konkretem Verhalten, Entscheiden oder Aussagen. Alle Aspekte der Inszenierung von Führung – auch das Führen durch Vorbild, ein bewusstes Zeigen von Emotionen oder gezieltes nicht-Kommunizieren – haben einen sinnvollen Informationsgehalt und werden von den Unterstellten interpretiert. Neben dieser Seite, die auf Führungshandlungen abzielt, gibt es auch Führungssubstitute, die sogenannte symbolisierte Führung. Hier geht es darum, dass Führung bereits bestimmten Routinen, Techniken, Prozessen, Methoden, Systemen usw. einen Sinn gegeben hat, der dann von den Geführten richtig herausgelesen werden muss.

Im Kontext struktureller Vorgaben, von Prozessen und Praktiken, können Führungshandlungen somit als bedeutungsvolle Symbole verstanden werden, die sowohl auf den organisationalen Kontext zurückwirken als auch die Unterstellten

beeinflussen. Die Unterstellten werden unabhängig von Führungshandlungen auch vom organisationalen Kontext geprägt. Gleichzeitig schliessen die Unterstellten den Informationskreislauf, indem sie sowohl auf die Führungsperson wie auch auf den organisationalen Kontext zurückwirken.

Vor diesem Hintergrund lässt sich also Führung als Informationsbearbeitung verstehen, die sich in einem komplexen sozialen Gefüge durch fortlaufende Interaktionen zwischen Menschen abspielt, erhält und verändert. Zentral dabei ist, dass an verschiedenen Orten einerseits Zeichen kodiert, transferiert und dekodiert werden. Andererseits werden diese Zeichen aber mit Sinn versehen und werden somit zu Symbolen. Im Rahmen des Führungsprozesses werden also bedeutungsvolle Symbole durch soziales Verhalten geschaffen und beeinflussen selbst auch wieder soziales Verhalten.

Da Zeichen oft mittels IKTs kodiert, transferiert und dekodiert werden, ergibt sich hier eine interessante strukturelle Parallele. Inwiefern ist Führung als Informationsbearbeitung mit der Informationsbearbeitung vergleichbar, die durch IKTs ermöglicht werden? Welche Rolle spielt dabei der Unterschied zwischen Zeichen und Symbol? Und können wir daraus etwas für die Führungspraxis lernen?

## Information und Unsicherheit

Um den Begriff der Information als Zeichen genau verstehen zu können, muss man auf die *Mathematical Theory of Communication* (MTC) von Claude Shannon zurückgreifen, mit welcher er 1948 die Grundlagen für die IKTs (und den ganzen Prozess, den wir heute «Digitalisierung» nennen) geschaffen hat. Seine wichtigste

Einsicht war, dass der Informationsgehalt einer Nachricht direkt vom Mass der Unsicherheit abhängt, die durch sie beseitigt wird. In Verbindung mit der symbolischen Führung lässt sich darauf aufbauend also beschreiben, wie Führungspersonen und Unterstellte mit Unsicherheit umgehen. Und natürlich kann dieser Umgang mit Unsicherheit mehr oder weniger effektiv (das heisst zielführend) sowie mehr oder weniger effizient (das heisst maximaler Nutzen bei minimalem Aufwand) sein.

Die verschiedenen Informationstheorien, die sich aus Shannons Ansatz entwickelt haben (oder zumindest formal kompatibel damit sind), erhellen verschiedene Punkte, die für eine zeitgenössische Führung wichtig sind. Einerseits ist da die algorithmische Aufbereitung von Informationen, welche Führungspersonen als Entscheidungsgrundlage vorliegen. Dabei taucht die Frage auf: Wie können IKTs selbständig Zusammenhänge und Muster aus grossen Informationsmengen herauslesen?<sup>2</sup> Die Antworten auf diese zunächst rein technische Frage müssen erst noch für die Leadership-Praxis ausbuchstabiert werden. Andererseits sind da auch Fragen der Koordination: Was macht Information mit dem Wissen und Überzeugungen aller Beteiligten? Wie fliesst Information? Auch hier gibt es zunächst vor allem technische Antworten, deren Konsequenzen für die Führungspraxis erst noch ausbuchstabiert werden müssen.<sup>3</sup>

Es liegt aber auf jeden Fall auf der Hand, dass der Wert einer Information in der Unsicherheit liegt, die sie beheben kann. Menschenführung als Informationsbearbeitung kann man auch als soziale Einflussnahme zur Erreichung eines Ziels begreifen, bei der die gezielte Behebung von Unsicherheit (in Bezug auf das Ziel, den Weg, den Gesamtrahmen,



die Mittel, usw.) im Zentrum steht. Eine werteorientierte Führung ist also genau eine solche, die durch den Gebrauch von Informationen in verschiedenen Bereichen Unsicherheit vermindert und so Ziele erreicht. Je stabiler und verlässlicher die Werteorientierung ist, desto stabiler und nachhaltiger wird die Verminderung von Unsicherheit ausfallen und das Erreichen von Zielen wird vereinfacht. Von Claude Shannon lernen wir, dass dies zu einem grossen Teil schon auf der Ebene der rein technischen Verarbeitung von Zeichen geschieht – also schon bevor Führungspersonen den Informationen einen konkreten Sinn geben und Zeichen zu Symbolen machen.

### Technologie und Werte: Value Sensitive Design

Es gibt unter Experten verschiedene Diskussion darüber, wie sich Technologie und Werte zueinander verhalten.<sup>4</sup> Dabei steht die Einsicht im Zentrum, dass der Gebrauch von IKTs unsere Gewohnheiten und unsere Wahrnehmung beeinflussen. Durch einen unklugen Gebrauch von IKTs kann sich eine Führungsperson den Handlungsspielraum einschränken. Durch einen klugen Gebrauch von IKTs kann sie sich aber diesen Effekt zunutze machen und Ziele besser erreichen.

Die Auswahl von IKTs hilft also, Gewohnheiten und Wahrnehmungen zu lenken. Wenn man sogar den Entwurf (das heisst das *Design*) der technischen Mittel beeinflussen kann, kann man die Möglichkeiten des Gebrauchs bestimmen und so noch stärker auf Gewohnheiten und Wahrnehmungen wirken.<sup>5</sup> Als Führungsperson kann man in diesem Bereich viel bewirken und einen Rahmen für Prozesse und soziale Interaktionen in einer Organisation gezielt modellieren – man kann sich in diesem Bereich aber auch viel Handlungsspielraum vergeben.

Die Bearbeitung der Möglichkeiten des Gebrauchs von IKTs ist ein zweiseitiges Schwert: Man kann einerseits die Effizienz steigern und Menschen auch anderweitig steuern; andererseits droht die Entmündigung, Manipulation wird möglich, ungewollte Sachzwänge können sich ergeben und die Eigenverantwortung von Individuen kann abnehmen. Deshalb brauchen Ingenieure (und ihre Auftraggeber) klare Leitlinien, Prinzipien und Werte, um das positive Potenzial der Technologien optimal abschöpfen zu können. Die Forschung spricht in diesem Zusam-

menhang vom *Value Sensitive Design* und dies ist der Schlüssel für eine moderne Organisation, in der Führungspersonen nicht von IKTs gesteuert werden, sondern diese selber aktiv steuern.

### Fazit: Ein Weg in die Zukunft?

Spätestens seit der flächendeckenden Nutzung von IKTs und der daraus resultierenden Beschleunigung des Informationsflusses sowie der weitläufigen Interdependenzen von Personen, Ereignissen und Handlungen, ist die Verminderung von Unsicherheit durch gezielte Informationsbearbeitung ein wesentlicher Bestandteil der Führungstätigkeiten geworden. Der bewusste Umgang mit IKTs (und mit allen Formen der Kommunikation) kann schnell über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Von Seiten der Leadership-Forschung braucht es daher eine überzeugende Konzeptualisierung von Führung als Informationsbearbeitung sowie empirische Forschung dazu, um Führungspraxis in der gegenwärtigen Zeit optimal unterstützen zu können. ■

- 1 O. Neuberger (2002), Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart: Lucius & Lucius; O. Neuberger (1995) Führen und geführt werden. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- 2 Die klassische Abhandlung dazu lieferte Ray Solomonoff 1964 in seinen Aufsätzen «A Formal Theory of Inductive Inference. Part I» (Information and Control, 7:1) und «Part II» (Information and Control, 7:2). Wichtig ist auch sein Aufsatz aus dem Jahr 1997 «The Discovery of Algorithmic Probability» (Journal of Computer and Systems Sciences 55:1).
- 3 Wichtig ist zunächst Fred Dretskes Klassiker Knowledge and the Flow of Information (Cambridge: CUP, 1981) und die formale Weiterentwicklung durch J. Barwise und J. Seligman in ihrem Buch Information Flow: The Logic of Distributed Systems (Cambridge: CUP, 1997).
- 4 Vgl. B. Friedman (Hrsg.), 1997 Human Values and the Design of Computer Technology New York: CUP.
- 5 In einem wichtigen Forschungsprojekt der Universität Zürich zusammen mit der armasuisse wird diese Einsicht bereits in Bezug auf ethische Entscheidungsfindung untersucht: <https://www.dsi.uzh.ch/en/research/projects/armasuisse.html>



Florian Demont  
Dr. phil.  
Wissenschaftlicher  
Assistent  
MILAK an der ETH  
8903 Birmensdorf

## Frontscheibe. Glasschaden.

### Service mit Durchblick.

Ich habe einen kleinen  
Steinschlag in der Windschutzscheibe. Soll ich ihn  
reparieren lassen, und zahlt  
das die Versicherung?

Ein Steinschlag passiert schnell und manchmal fast unbemerkt. Der Schaden sieht oft harmlos aus und kann nur ein paar Millimeter klein sein, er mindert aber die Spannung der Frontscheibe. Durch den Druck des Gegenwinds kann er schnell grösser werden, das Sichtfeld einschränken oder im schlimmsten Fall kann die Frontscheibe brechen. 90 Prozent aller Steinschläge reissen innerhalb von drei Jahren. Eine intakte Windschutzscheibe ist wichtig, weil sie einen erheblichen Einfluss auf die Stabilität der Fahrzeugkarosserie hat. Darum: Bei defekter Frontscheibe sofort handeln.

**«Steinschlag sollte  
sofort repariert  
werden.»**

Die Frontscheibe deswegen zu ersetzen ist dank moderner Technologie heute oft gar nicht mehr nötig. Es genügt in vielen Fällen eine mobile Reparatur durch einen Fachmann, die auch bei Ihnen zu Hause durchgeführt werden kann. Die Motorfahrzeug-Kontrolle anerkennt sie selbstverständlich, da die fachmännische Reparatur die volle Stabilität der Frontscheibe gewährleistet. Einzelne Versicherungen wie Helvetia organisieren die Reparatur für ihre Kunden, ohne Selbstbehalt und Auswirkungen auf die Bonusstufe. [helvetia.ch/auto](https://helvetia.ch/auto)



André Albisser  
Generalagent  
Generalagentur Horgen/Knonaueramt