

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 69 (1989)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Variationen zum Thema Führung  
**Autor:** Reich, Richard  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-164692>

#### **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:** 20.02.2026

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

## Variationen zum Thema Führung

Wenn ein Stichwort Mode wird — und Führung *ist* ein Modethema —, dann ist zu fragen, wie es dazu gekommen ist. Edgar Schumacher, ein Divisionskommandant der Schweizer Armee, der sich seinerzeit intensiv auch mit Führungsfragen generell befasst hatte, erklärte schon vor mehr als zwanzig Jahren, das Führen durch Befehlen sei praktisch vorbei; es sei «der Schritt vom Beherrschen zum Bedrängen», das heisst zum Führen durch Ansporn zur Leistung zu wagen. Er sagte dies nicht nur auf dem Hintergrund der Bewegung «Demokratisierung der Armee», die nach dem Zweiten Weltkrieg auch in unserem Land zu recht weitgehenden militärischen Reformen geführt hatte. Er meinte es in einem umfassenderen Sinn.

### Die Armee als Kaderschmiede

Dass in jenen Jahren im Zusammenhang mit unternehmerischen Führungsfragen auch immer wieder ein publizistisch besonders begabter Berufsoffizier wie Schuhmacher zu Worte kam, ist übrigens kein Zufall. Die Armee galt in unserem Land von jeher als Kaderschmiede ersten Ranges, auf welche auch die Wirtschaft immer wieder zurückgriff. Aus diesem Grund wird es zumindest in grösseren Betrieben nach wie vor keineswegs ungern gesehen, wenn Nachwuchskräfte neben der beruflichen Karriere auch als Milizoffiziere höhere Führungspositionen anstreben.

Seit den sechziger Jahren haben sich die militärischen wie die zivilen Führungstheorien längst gleich mehrfach gewandelt. Davon zeugen riesige Berge an Fachliteratur, ergänzt durch ein weitgefächertes Angebot an ungewohnten Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung. Ausgelöst wurde dieser Wandel wohl vor allem durch drei Tendenzen der Nachkriegszeit und der nachfolgenden Phase lang anhaltender Hochkonjunktur: durch den Zerfall der Autorität, durch den massiven Schwund an Identifikationsvermögen und — dies vor allem — durch die rasch wachsende Komplexität fast sämtlicher Problemlagen, deren Bewältigung Führungsstrukturen zur Voraussetzung hat.

## Richtige Fragen zur rechten Zeit

Zur Komplexität: Erfolgreiche Führung bedingt zunächst zweierlei: die richtige Fragestellung zur rechten Zeit sowie die grösstmögliche Transparenz aller Komponenten, die für die Problemlösung ins Gewicht fallen. Beides ist im Zeitalter sich rasch ablösender technologischer Revolutionen mit ihren Rückkoppelungen auf die Anforderungen an die Dienstleistungssektoren der Privatwirtschaft wie der öffentlichen Hand nicht auf Anhieb zu realisieren.

Beides setzt die Mobilisierung von entsprechendem Know-how, seine Verarbeitung und seine Umsetzung in bereinigte Entscheidungsgrundlagen voraus. Massiv gesteigerte Komplexität ist aber auch für das *Umfeld* unternehmerischer wie politischer Führungsaufgaben charakteristisch. Die Aufgaben der Wirtschaft wie der Politik lassen sich nicht mehr isoliert betrachten; sie stehen mitten in einem vielfältigen, meist nicht auf Anhieb durchschaubaren Beziehungsnetz, das es angemessen zu berücksichtigen gilt.

## Unzeitgemäße Polarisierung von Politik und Wirtschaft

Daran ändert auch die Tatsache nichts, dass sich zwischen diesen beiden Bereichen unseres gesellschaftlichen Lebens gegenwärtig so etwas wie eine neue Polarisierung abzeichnet. Das gegenseitige Verständnis scheint zu schwinden. Viele Wirtschaftsführer holen immer häufiger und immer aggressiver zu eigentlichen «Politikerschelten» aus, in denen sie Parlament und Regierung vorwerfen, die vielzitierten «Rahmenbedingungen» leichtfertig durch überflüssige Reglementierungen und überrissene fiskalische Belastungen zu verschlechtern, während Exponenten der Politik immer öfters von allzu vorschnellen und darum abnehmend glaubwürdigen «Katastrophenszenarien» auf Seiten der Wirtschaft sprechen.

Da die Wechselbeziehungen zwischen wirtschaftlichem und politischem Leben aber so oder so auch künftig eher noch stärker als schwächer werden dürften, wird mit solchen Tendenzen des Auseinanderdriftens letzten Endes niemandem geholfen sein. Die finanziellen Ressourcen der öffentlichen Hand setzen sich nun einmal aus Dutzenden von Milliarden zusammen, von denen jeder Franken zuerst irgendwo durch irgendwelche wirtschaftliche Aktivitäten einzeln erwirtschaftet werden muss. Anderseits sind die Politiker undiskutabel am sehr viel längeren Hebel, wenn es um die Ausgestaltung unserer Gesetze und um die Ausformung und Verwaltung der gerade auch für die Wirtschaft völlig unentbehrlich gewordenen öffentlichen Infrastrukturen geht.

## Identitätskrisen und Identifikationsschwund

Nun zu einem zweiten Anstoss des Führungswandels: dem Schwund an Identifikationsvermögen. Die zeitkritische Gegenwart-Literatur ist voll von Stichworten wie Identitätskrise oder Profilneurose. Nach Meinung des Schriftstellers Max Frisch hat die Schweiz kein Volk mehr, sondern nur noch eine Bevölkerung. Das ist eine etwas apodiktische Schlussfolgerung aus der Tatsache, dass die schweizerische Staatsidee der politischen Nation längst kein Tabu mehr ist, sondern laufend neu überdacht und neu erarbeitet werden will. Und es gibt auch kaum eine Institution und kaum eine Vereinigung in diesem Land, von den Kirchen über die Hochschulen, den Staat und die Armee bis hin zu Parteien und Verbänden, die nicht Identitätsprobleme zumindest in dem Sinne hätten, dass immer weniger Menschen bereit sind, sich innerlich mit ihnen auch nur einigermassen voll zu identifizieren. Unsere Gesellschaft ist in jeder Beziehung mobil geworden. Das hat auch in die Unternehmensstrukturen durchgeschlagen. Die Effizienzbrüche als Folge allzu grosser Mobilität der Belegschaften einigermassen im Rahmen zu halten, ist — um nur ein Beispiel zu nennen — zu einem zentralen Führungsproblem geworden.

Natürlich widerspiegelt sich in diesem Rückgang des Identifikationsvermögens eine Gesellschaft, die sich in manchen Bereichen so stark ausnivelliert, anonymisiert und teilweise auch sozial atomisiert hat, dass es heutzutage sehr viel schwerer hält, überhaupt noch Leitbilder und andere Fixpunkte auszumachen, die zur Identifikation mit ihnen ermuntern oder gar zwingend herausfordern.

## Schwankende Autoritätshierarchien

Die Schwierigkeiten mit Identitäten und Identifikationen sind wohl zugleich eine Hauptursache des Zerfalls der sozusagen gottgewollt vorgegebenen Autoritätshierarchien vergangener Zeiten. Diese Erscheinung ist seit Jahr und Tag so evident, dass sie hier keiner näheren Erläuterung mehr bedarf. Sämtliche Bereiche unserer Gesellschaft waren und sind von ihr betroffen. Praktisch alle haben darum auch entsprechende Modifikationen ihrer Spielregeln und Verhaltenskodices vorgenommen.

Das alles ist, in sehr verkürzter Manier skizziert, der Hintergrund für die Führungsprobleme der Gegenwart und wohl auch der vor der Tür stehenden neunziger Jahre. Heutige Theorien und Praktiken der Führung sind die Antwort auf diese tiefgreifend veränderten generellen Bedingungen, in deren Rahmen sich jegliche verbindliche Meinungs- und Entscheidungsbildung abzuwickeln hat. Diese Antwort ist schon in der Vergangenheit immer

neu definiert und formuliert worden. Es gab und gibt eine fast endlose Reihe von «Management by»-Theorien und -Modellen.

Da wimmelt es nur so von Leitbegriffen wie Delegation, Partizipation, Motivation, Innovation oder Formeln wie «by Objectives», «by Control», nicht zu reden vom weiten Feld der «Corporate Identity» oder der «Unternehmenskultur», die beide sogenannte Leerformeln verkörpern, in denen verschiedenste Vorstellungen und Konzeptionen Platz zu finden pflegen.

### **Abklingende Machbarkeitseuphorie**

Diese Modell- und Theoriereihen werden auch in Zukunft ihre noch tiefssinnigeren und logisch noch zwingenderen Fortsetzungen finden. Doch so «ausdifferenziert» und maximiert sie sein werden — auch nur einigermassen verbindliche, abschliessende Antworten werden sie auch in den neunziger Jahren nicht geben können. Die Dinge entwickeln sich gerade im Bereich der Wirtschaft so rasant, dass sich allzu viele Prämissen für Führungsmodelle immer wieder nur zu rasch als allzu vorläufig und diffus darbieten, als dass hier je einigermassen erhärtete Aussagen erwartet werden könnten. Eine Zwischenbilanz der Führungsdiskussion vermag aber trotzdem einige wesentliche Leitplanken auch für eine mittelfristige Zukunft aufzustellen. Und sie vermag vor allem auch herauszuarbeiten, was nach den bisherigen Erfahrungen weder jetzt noch in den neunziger Jahren praktikabel ist oder sein wird.

Da ist zunächst die Sache mit der Modellmanie. Die Wissenschaft hat schon vor zwanzig Jahren ein Sortiment von Modellen angeboten, die inzwischen variiert worden sind, ohne sich aber in ihrer Systematik noch wesentlich zu wandeln. Was sich aber verändert hat oder noch verändern muss, ist die *Bewertung* der Einsatzfähigkeit dieser Modelle. Eine Zeitlang stand man unter dem Eindruck, die Wissenschaft und in ihrem Gefolge auch die Betriebsberater und Schulungsleiter seien der Meinung, mit der neuen Transparenz der Führungsabläufe und Führungstechniken seien diese abschliessend lernbar. Inzwischen wissen wir es besser: Modelle und Techniken können hilfreich sein — nicht mehr und nicht weniger. Je nach Unternehmensstruktur, Aufgabenstellung und Eigenschaften des zur Verfügung stehenden Führungspersonals muss der angemessene Führungsstil von Fall zu Fall erarbeitet und regelmässig neu überprüft werden.

Ist also die anfängliche Euphorie der wissenschaftlichen Modell-drechslerei heute von einer wachsenden Skepsis gegenüber einem allzu grossen Machbarkeitsglauben durchsetzt, so haben sich andere Einsichten inzwischen sosehr bewährt und gefestigt, dass sie als Leitplanken moderner Führung gelten dürfen: Gemeint sind vor allem die beiden Elemente Motivation und Kommunikation.

## Motivation und Kommunikation

Führung durch *Motivation* — das beginnt mit einer positiv-ermunternden Haltung gegenüber den Mitarbeitern, ihrer Hinführung zur optimalen Entfaltung und Anwendung der spezifischen Begabungen. Sie setzt sich fort in der klaren Formulierung und Realisierung dessen, was man heutzutage als Unternehmenskultur bezeichnet — angefangen beim Selbstverständnis und der generellen Zielorientierung bis hin zur Detailpflege dessen, was man unter Betriebsklima versteht. Und sie mündet aus in die sorgfältige Abstimmung der einzelnen Zielvorgaben. Hier muss die Einsicht zum Tragen kommen, dass Führung zugleich auch Zusammenarbeit in partnerschaftlichem Sinne zu sein hat. Robert Holzach hat diesen Zusammenhang einmal so umschrieben: «Die Führungsarbeit ist eine Massarbeit, bei welcher aus der Persönlichkeit des Vorgesetzten heraus das Verhältnis zum Mitarbeiter gestaltet und dabei dessen Persönlichkeit berücksichtigt wird.»

Führung durch Motivation wird damit auch zur Führung durch *Kommunikation*. Motivierende Umsetzung unternehmerischer Ziele bedingt ein permanentes Kommunizieren, das sich nicht auf betriebliche Schön-Wetter-Nachrichten und ein periodisches «Wort zum Sonntag» beschränken darf. Kommunikation ist auf allen Stufen unternehmerischen Handels und betrieblichen Wirkens unerlässlich — von der Aufgabenformulierung und ihrer authentischen Interpretation über die Lösungsfindung bis hin zur Verwirklichung. Und sie muss stufengerecht für jedermann verständlich sein. Kommunikation ist aber auch gegenüber dem Umfeld der Unternehmer zu einer obligatorischen Führungsaufgabe geworden.

## Schwierige Schritte von der Theorie zur Praxis

Die Einsicht in die Bedeutung der Kommunikation ist längst weit verbreitet, was nicht hindert, dass sie meistenorts noch immer nicht vollgültig verwirklicht erscheint. An Konzepten fehlt es zwar jeweils nicht. Doch scheint die Umsetzung immer wieder an einem an sich simplen Sachverhalt aufzuprallen: Von den rein geschäftlichen Abläufen her wäre — nicht nur bei den Banken — ein höchst zurückhaltender Umgang mit Fakten und weiteren Informationen erwünscht. Ein zu hoher Informationsstand der Umgebung kann zum eigenen Wettbewerbsnachteil ausschlagen.

Daher die Neigung, Informationen schon im eigenen Betrieb, selbst gegenüber den eigenen PR- und Informationsstellen zu filtrieren, zu dosieren und willkürlich zu «timen» — zur Frustration der PR-Verantwortlichen im Betrieb wie zum Ärger der Medienvertreter. Es wird eine der zentralen

Führungsaugaben der Zukunft sein, dieses Dilemma endlich zu bewältigen. Kommunikation hat eine ganz grundlegende Funktion bekommen und muss auch entsprechend zentral, mit umfassender Optik und Systematik, angegangen werden.

Motivation und Kommunikation bilden unter den heutigen Umständen also Faktoren, die vor allem auch die zeitlichen Abläufe mitbestimmen können: Je besser Kommunikation und Motivation durchschlagen, um so effizienter und zügiger die Lösungsverwirklichung. Die zeitliche Dimension aber wird immer wichtiger, weil die Entwicklungen in den Technologien wie in den Märkten sich immer stärker beschleunigen, womit die optimalen *unternehmerischen Reaktionszeiten* immer kürzer werden. Die ideale «Bewirtschaftung» dieser Reaktionszeiten ist dadurch mit anderen Worten auf allen Betriebsstufen zu einem Führungsziel von ausserordentlich hoher Priorität geworden.

### **Reaktionszeit – Achillesferse der Politik**

Wer mit politischen Entscheidungsprozessen zu tun hat, kann sich angesichts der entsprechenden unternehmerischen Spielräume Gefühlen des Neids nicht erwehren. Der Faktor Zeit ist hier praktisch nicht in den Griff zu bekommen. Allein die Schaffung der gesetzlichen Grundlagen für eine politische Aufgabenverwirklichung kann bis zu zehn Jahre dauern. Vom Entscheid des Bundesrates, eine Zielvorgabe verbindlich zu konkretisieren, bis zur Vollzugsbereitschaft, weisen die Instanzenzüge bis zu 40 Schnittstellen auf, wobei deren 13 in die Kompetenz des Parlaments fallen und damit von der Regierung nur mit rein kommunikativen Mitteln begleitet werden können.

Dieser Sachverhalt ist angesichts des Gewichts öffentlicher Rahmenbedingungen auch für die Wirtschaft von immer grösserer Bedeutung. Er lässt sich durch noch so herbe Kritik an der scheinbar lahmen Politik und ihren konsensüchtigen Exponenten nicht ändern, weil er ganz einfach Ausfluss unseres demokratischen Systems ist. Das einzige, was allenfalls helfen kann, ist auch hier Kommunikation — permanente, sachlich vertiefte Kommunikation zwischen den entsprechenden Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft.

Damit ist selbstverständlich kein Persilschein zuhanden der Politiker ausgestellt. Auch die politischen Entscheidungs- und Führungsmethoden bedürfen der Überprüfung und Modernisierung. Nur liegen hier die Dinge noch viel komplexer als in der Wirtschaft, weil auf dieser Ebene zum Beispiel selbst Verzögerungstaktiken mit ins Arsenal der Ablauftechniken gehören.

## Kreative menschliche Herausforderung als entscheidender Motor

Damit scheinen wir ins Menschlich-Allzumenschliche abzuleiten. Doch «Abgleiten» ist hier nicht das richtige Wort. Führung hat auch heutzutage sehr viel mit Menschlich-Allzumenschlichem zu tun, und zwar nicht nur im Sinne der Motivation von Betriebsangehörigen. Gerade in der Politik fehlt es nicht an Beispielen dafür, dass die Kraft zum Optimismus, der Mut zum Einfachen manchmal plötzlich Wege auftun können, die völlig verschlossen schienen. «Der Chef ist der, der *weiss*, der *will*, der *verwirklicht*; aber auch der, der *wissen macht*, der *wollen macht*, der *verwirklichen macht*», heisst es in einem einschlägigen Buch von Gaston Courtois. Das alles setzt Eigenarten voraus, die man nicht einfach lernen kann. Sie sind die Summe von Talent, Erfahrung, Selbstdisziplin, Schulung, von Mut zur Offenheit und von der permanenten Bereitschaft zum weiterführenden Gespräch. Daran werden auch künftige Konzeptionen der Führung nichts ändern — zum Glück, denn die Herausforderung an die kreative Selbstentfaltung des Menschen ist und bleibt der entscheidende Motor jeder sinnvollen Entwicklung.

---

## In den nächsten Heften lesen Sie:

*Beat Hotz-Hart:* Industrielle Restrukturierung in der Schweiz  
Zwischen Perfektionismus und Innovation

*Pierre Hassner:* Kann die Teilung Europas überwunden werden?

*Roland Müller:* Vor uns das Kommunikations-Paradies?  
High-Tech und Selbstverwirklichung

*Herbert Lüthi:* Necker in Gips, in Wachs und in Öl  
Nachlese zum Sturm auf die Bastille

*Georges Güntert:* Sprachmagie und erinnerte Welt

---