Zeitschrift: Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 33 (1957-1958)

Heft: 15

Artikel: Führung

Autor: Schumacher, Edgar

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-706989

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: 13.12.2025

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

Der Schweizer Soldat

ZEITSCHRIFT ZUR FÖRDERUNG DER WEHRHAFTIGKEIT UND DES WEHRSPORTES

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft «Schweizer Soldat», Zürich 1, Redaktion: E. Herzig, Gundeldingerstr. 209, Basel. Telephon (061) 34 41 15
Administration, Druck u. Expedition: Aschmann & Scheller AG., Zürich 1, Tel. 32 71 64. Post-Konto VIII 1545. Abonnement Fr. 9.— im Jahr

Erscheint am 15. und Letzten des Monats **15** XXXIII. Jahrgang **15. April 1958**

Führung

Von Oberstdivisionär Edgar Schumacher

Führen bedeutet, in einer bestimmenden und nachhaltigen Weise auf Menschen einzuwirken. Wir sprechen von führenden Gestalten auf jedem Felde menschlichen Bemühens und menschlicher Kultur.

*

Wo wir von Führung reden, können wir uns nicht wohl einen Stillstand denken; und zwar ist das Besondere wohl in der Tatsache zu finden, daß offenbar beide in Bewegung sind, die, welche führen, und die, welche sich in den Gedanken der Führung einordnen.

*

Führen schließt die Verpflichtung zum Vorausgehen in sich. Je größer die Verhältnisse werden, in denen eine Zusammenarbeit vor sich geht, um so entschiedener mag die Leitung an den Platz der Führung treten: ein sehr sprechendes Beispiel dafür ist doch wohl die Wandlung, welche die oberste Führung im Kriege innert der letzten eineinhalb Jahrzehnte erfahren hat. Je näher und je persönlicher die Beziehungen werden, je unmittelbarer die Verbindung zwischen dem, der die Verantwortung übernimmt, und seiner Gefolgschaft, desto betonter wird wohl immer das Begehren nach einem Führenden und nicht nach einem Leitenden sein; nach einem, der mit uns den Weg geht und ihn wohl auch sucht, und nicht nach dem, der vom gesicherten Port aus uns ausfahren sieht.

*

Führung muß da sein, sonst kommt nichts Gemeinsames zustande.

*

Wir lassen die führende Persönlichkeit dort gelten, wo sie uns durch ihr Wesen und ihre Aeußerung die Gewißheit gibt, daß sie zu ihrem Auftrage berufen ist. Das erstere ist von großer Deutlichkeit und ganz unmißverständlich; das zweite ist mit allen Unzulänglichkeiten und Vieldeutigkeiten des Menschlichen belastet.

*

Ein jeder verkörpert Führung und Nachfolge zugleich in der eigenen Person. Er ist Chef innerhalb des Wirkungsbereiches, der ihm anvertraut ist; er ist zugleich eingeordnet als dienendes Glied in den Zusammenhang des Ganzen und wohl auch direkt unterstellt einer übergeordneten Instanz. Er lernt die beiden Zustände des Befehlens und des Gehorchens gleichermaßen kennen, und zwar auf solche Dauer, daß er in beiden sich heimisch machen muß. Das geht nicht ohne Schwierigkeiten ab. Je mehr einer nach seinem ganzen Wesen zum Chef berufen ist, um so härter kommt ihn die Unterordnung an. Weil es sich hier aber um Notwendiges handelt, muß und wird der Denkende seinen guten, mittleren Weg finden. Und dann wird er allmählich auch eines großen Vorzugs innewerden, den diese seine Doppelstellung mit sich bringt: er erfährt die besonderen Bedingungen beider Lagen an sich selber und kennt ihre seelischen Bedürfnisse aus dem Erleben.

*

Wer sich zutraut, Verantwortung zu übernehmen, darf es auch wagen, Chef zu sein. Verantwortung für beides, für die Sache und für die Menschen; daß beide vorwärtskommen und beiden bleibender Gewinn werde, auf das kommt es an.

*

Auch die besten organisatorischen Maßnahmen, die klügsten administrativen Regelungen, die wohlbedachtesten Zielsetzungen sind Vorbereitungen und Behelfe: lebendig und damit wirkend werden sie erst, wenn ihre Forderung durch die Persönlichkeit vertreten, glaubhaft gemacht, ja, in einem eigentlichen Sinne vorgelebt wird. Vollends eindeutig erweist sich das auf dem Felde der Führung, die ja überhaupt nichts anderes ist als menschliche Einwirkung auf Menschen.

*

Wir sehen die Persönlichkeit als Vertreterin des Führungsgedankens, mit ihren Gaben, ihren Unzulänglichkeiten und ihrer ganzen Unersetzlichkeit. Das ist ja das eigentümlich Belebende im Verkehr unter Menschen, daß jeder nur in einem Exemplar vorhanden ist und sich mit vollem Recht als eine große Seltenheit ansehen darf. Da lohnt es denn schon der Mühe, diese Rarität auch wirklich zu einer Kostbarkeit zu machen, um so mehr, wenn Beruf und Auftrag es mit sich bringen, daß unsere Leistung der unmittelbare Ausdruck unseres Wesens und unserer Gegenwart sein muß, wie das in der Führung so eindeutig der Fall ist.

*

Es gibt keine schönere und solidere Gewähr für die Gefolgschaft, als wenn sie erkennen darf, daß ihr Chef mit sich selber zu Gerichte geht und in sich selber zum Rechten sieht. Das schützt vor Willkür, vor launischer Sprunghaftigkeit, vor einseitiger Parteinahme, die in der Zusammenarbeit so besonders erschwerend sind. Es schützt auch vor der Gedankenarmut der Routine und vor der ermüdenden Gewissenhaftigkeit der Pedanterie.

*

Es ist nichts dem Chef so schädlich, als wenn er meint, sich anders und bedeutender geben zu müssen als die Natur es ihm erlaubt hat. Auf die Echtheit kommt es an, und mit der Echtheit allein ist schon viel zu machen. Denn sie ist nah verwandt mit der Verläßlichkeit, und in jeder Gemeinschaft ist dieses die erste Tugend, die von dem gefordert wird, welcher Verantwortung übernimmt. Wenn Menschen sich unserer Führung anvertrauen, so wollen sie, allem anderen zuvor, gewiß sein, daß wir selber den Weg mit ganzem Dabeisein und mit innerer Hingabe beschreiten.

*

Sicher ist nur, wer auf festem Grunde fußt. Der eigene Vorteil und die eigene Geltung haben damit wenig zu tun; sie werden eher stören als dienen.

*

Wir sehen auf allen Stufen Persönlichkeiten, die, ohne außerordentliche Gaben, ihrem Chefauftrag treu und zum Vorteil der Sache und der Mitarbeitenden gerecht werden. Einige tüchtige, zugleich aber auch wieder elementare Eigenschaften müssen da sein. Sie sind den meisten erreichbar. Am zuverlässigsten bleibt der redliche Wille, sich nicht dem Zufall der eigenen Gaben und Fertigkeiten zu überlassen, sondern den Weg denkend zu gehen: Mittel und Ziele bedenkend, die eigenen Werte und Hinderungen wägend und vor allem sich immer bemühend, die große und schwer ausdeutbare Kraft kennenzulernen, auf die all unser Mühen angewiesen ist, den Menschen.

(Diese Sentenzen sind einer Artikelfolge entnommen, die im «Schweiz. Konsum-Verein» erschienen ist.)