

Zeitschrift: Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 49 (1974)
Heft: 7

Rubrik: Mensch im Mittelpunkt

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>

Mensch im Mittelpunkt

Lob und Tadel (16)

Während meiner Tätigkeit als internationaler Experte für Kaderschulung im Fernen Osten durfte ich folgende Überraschung erleben. Als ich eines Morgens in mein Büro kam, fand ich auf meinem Schreibtisch unter der Glasplatte ein handgeschriebenes Kärtchen. Ich dachte sofort an ein «billet doux», das mir eine stille Verehrerin hingelegt hätte. Jene Zeilen waren aber nicht ein Zeichen der Zuneigung einer hübschen Malaiin, sie waren eine ermutigende Anerkennung meiner Arbeit durch meinen vielbeschäftigten Chef. Voller Spannung las ich: «Gestern nach Arbeitsschluss begab ich mich in Ihr Büro und studierte die verschiedenen Instruktionstafeln, die Sie für Ihren Unterricht herstellen liessen. Ihre «Charts» sind ausgezeichnet. Ich gratuliere Ihnen zu dieser Arbeit. Fahren Sie so weiter und versuchen Sie, Ihr Gedankengut möglichst in ganz Malaysia zu verbreiten!» Noch nie hatte mich ein Lob so stark zu weiteren Taten angespornt wie dieses «billet doux» unter der Glasplatte an meinem Arbeitsplatz. Ich durfte selbst erfahren, welch unermessliche Kraft eine wohlgemeinte Anerkennung auszulösen vermag. Für meine Trainingsstunden über Lob und Tadel besass ich nun ein ausgezeichnetes Beispiel, um zu illustrieren, auf welch feine und wirksame Art die Zufriedenheit des Vorgesetzten ausgedrückt werden kann. Es gibt so viele Möglichkeiten! Das Aussprechen von Lob ist keine Zeitfrage. Ein Blick, eine Geste oder eben zwei, drei Zeilen auf einem Visitenkärtchen können mehr bewirken als eine lange Laudatio.

Unzählige Angestellte — und selbstverständlich auch Soldaten — erfahren nie, wie ihre Leistungen beurteilt werden. Am zehnjährigen Dienstjubiläum vernahmen sie vielleicht zum erstenmal, dass man mit ihnen zufrieden ist. Zehn volle Jahre hat es gedauert, bis ihnen eine Anerkennung ausgesprochen wurde. Zehn volle Jahre mussten sie arbeiten, bis sie einige ermunternde Worte entgegennehmen durften, und zehn volle Jahre vergingen, bis sie in Form eines Lobes jene Kraft erhielten, die sie für die tägliche pflichterfüllung so dringend benötigt hätten. Das tapfere Durchhalten solcher Angestellten muss man bewundern. An ihre Vorgesetzten ist die Frage zu richten, ob sie noch nie etwas über die Befriedigung am Arbeitsplatz oder über das goldene Führungsgesetz von Lob und Tadel gehört hätten.

In den Betrieben und im Militär gibt es nicht wenige Chefs, die zu sagen pflegen: «Ich habe mit meinen Mitarbeitern eine stillschweigende Vereinbarung getroffen. Solange ich nichts beanstande, ist alles in bester Ordnung. Meine Leute wissen genau, ob ich zufrieden bin oder nicht. Das Loben erübrigt sich.» Diese Erklärung wird mit einem Ausdruck des Stolzes abgegeben, als ob der betreffende Chef glaubte, dokumentiert zu haben, dass er ein gerissener Boss sei. Dabei hat er zu erkennen gegeben, dass er offenbar

einiger Nachhilfestunden über Personalführung bedarf. Gleichzeitig müssen wir uns alle ernstlich fragen, ob wir uns im allgemeinen nicht auch nach diesem Rezept verhalten, indem wir alles Angenehme und Erfreuliche als selbstverständlich hinnehmen. Könnten wir das Zusammenleben nicht wesentlich verbessern, wenn wir den scheinbar kleinen Aufmerksamkeiten unserer Mitmenschen mehr Dank entgegenbrächten? Diese Frage geht uns alle an. Dank ist auch Anerkennung!

Lob und Tadel ist ein Personalführungsmittel, dessen richtige Anwendung erhebliche Voraussetzungen bedingt. Sind diese Bedingungen nicht erfüllt, kann anstelle des Segens Gift treten. Welchen entmutigenden Eindruck muss ein Untergebener gewinnen, wenn sein Chef nur zu tadeln versteht und nie ein Wort der Anerkennung ausspricht. Dieses Verhalten wird mit der Zeit nicht mehr ernst genommen. «Mein Chef kritisiert ja sowieso; er kennt nichts anderes; an allem hat er etwas auszusetzen; es hat gar keinen Sinn sich anzustrengen.» Andererseits kann aber auch ein Lob seine Wirkung verfehlen, wenn es in völliger Verkennung des Sachverhaltes oder mit der Absicht erteilt wird, den guten Chef zu spielen oder eine selbstverschuldete Misstimmung gutzumachen. Ein weicher Vorgesetzter tadelt wenig und lobt viel. Er glaubt, auf diese Weise ein tüchtiger Chef zu sein, der eben mit der Anerkennung nicht kargt.

Das Lob und der Tadel müssen fundiert sein. Sie haben auf eindeutigen Tatsachen zu beruhen und einer fachlich richtigen und gerechten Beurteilung zu entsprechen. Sieht ein Angestellter, dass er zu Recht gelobt oder getadelt wird, nimmt er die Anerkennung und die Rüge dankend an. Die Autorität des Chefs wird in beiden Fällen gefestigt.

Wenn ein Chef dieses scheinbar leicht zu handhabende Instrument richtig anwenden will, muss er zu *führen* verstehen. Es ist notwendig, dass er imstande ist, die Leistungen seiner Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Fähigkeiten, ihre Ausbildung, ihren Charakter sowie auf den Schwierigkeitsgrad der zu verrichtenden Arbeit und die besonderen Umstände genau einzuschätzen, bevor er überhaupt nur ans Loben und Tadeln denken darf. Er hat zu wissen, was er verlangen kann und muss. In diesem Zusammenhang sei auf das unvorsichtige Aussprechen von Anerkennung und Kritik durch die übergeordneten Chefs hingewiesen, die den genauen Sachverhalt nicht kennen. So kann es vorkommen, dass der direkte Chef aus absolut berechtigten Gründen bei einem Mitarbeiter etwas beanstanden musste, während in den nächsten Minuten der obere Vorgesetzte bei einem Rundgang dem gleichen Angestellten ein allgemeines Lob ausspricht. Solche Worte werden doppelt gern gehört und gegen den direkten Boss ausgespielt, dessen Achtung dadurch gefährdet wird.

Lob und Tadel gehören zusammen wie Tag und Nacht. Das Urgesetz der Polarität präsentiert sich auch hier in seiner vollen Macht. Alle Extreme, selbst die guten, sind schädlich. Der klugen und gekonnten Führung ist es anheimgestellt, die goldene Mitte zu finden. Die Führung und damit

auch die vernünftige Handhabung von Lob und Tadel können nicht nach einem Büchlein gelernt werden. Das Erkennen des richtigen Masses verlangt viel, braucht aber nicht unbedingt Kunst zu sein. Ein ehrliches und vernünftiges Verhalten, das auf einer positiven Einstellung zum Mitmenschen beruht, ist bereits eine verheissungsvolle Ausgangsbasis.

Bis zum nächstenmal!

P. H. Hess

Leserbriefe

Sehr geehrter Herr Herzig

Ihr Artikel «Unsere gepanzerten Kamraden» (Heft Nr. 5/74, S. 35) enthält Angaben über die Gliederung der Mech Trp, die nicht mehr der Wirklichkeit entsprechen. Seit 1. 1. 1974 gilt:

Es gibt *keine* Panzergrenadierbataillone mehr. Die *Panzerbataillone* (ehemalige Pz Gren Bat und Pz Bat) umfassen neu: 2 Pz Kp, 2 Pz Gren Kp, 1 Pz D (Dienst), 1 Pz Stabskp.

Ausnahme:

Panzerbataillon der *Felddivisionen* 3, 6, 8 (früher Panzerjägerbat):

3 Pz Kp, 1 Pz Gren Kp, 1 Pz D Kp, 1 Pz Stabskp.

Die *Panzerminenwerferkompanien* der ehemaligen Pz Gren Bat sind neu direkt den Pz Rgt unterstellt.

Somit sieht das *Pz Rgt* aus:

2 Pz Bat, 1 Stabskp, 1 Pak Kp, 1 Pz Mw Kp. Richtig sind Ihre Angaben einzig in bezug auf die *Aufklärungsbataillone*.

Oblt A. K. in B.

*



«Also, ich bin für die nochmalige Beschaffung von 200 Venoms. Ganz abgesehen vom Preis gibt es wirklich kein besseres Flugzeug für unsere engen Alpentäler!»