

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

**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

**Band:** 49 (1974)

**Heft:** 9

**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:** 04.02.2026

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

## Mensch im Mittelpunkt

### Geisteshaltung (18)

In meinen Kursen und Gesprächen über Fragen der Zusammenarbeit und Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen weise ich stets mit Nachdruck darauf hin, dass die erfolgreiche Anwendung meiner Theorie und meiner Erkenntnisse in erster Linie von der Geisteshaltung der Betreffenden abhängt. Es ist durchaus möglich, dass ein Vorgesetzter einen Misserfolg zu verzeichnen hat, obschon er sich genauso verhalten hat, wie es ihm in der Theoriestunde empfohlen wurde. «Ich schenke meinen Mitarbeitern grosses Vertrauen, indem ich sie selbstständig schalten und walten lasse. Kürzlich musste ich zu meiner Überraschung feststellen, dass meine Grosszügigkeit sträflich missbraucht wurde.» «Unsere Sozialleistungen lassen sich sehen: gutausgebauter Pensionskasse, Hilfsfonds, Personalfürsorgerin, zeitgemäss Löhne, Zulagen und Gratifikationen, fortschrittliche Arbeitszeit. Was ist die Folge? Die Belegschaft ist unzufriedener denn je!» Solche Stimmen sind oft zu hören; sie betrüben und entmutigen den Ausbilder. Sie werden auch als bittere Angriffe auf die Führungsgrundsätze gewertet und veranschaulichen, wie verheerend sich eine oberflächliche Anwendung der gelehnten Prinzipien auswirken kann. Gute Instrumente, die nicht im erforderlichen Sinn und Geist angewandt werden, sind nicht nur nutzlos sondern sogar gefährlich. Der Schaden ist kaum reparierbar. Der Mitarbeiter fühlt sich manipuliert; der Vorgesetzte macht sich über den Untergebenen ein unrichtiges Bild und beginnt an der Brauchbarkeit der gelernten Führungsgrundsätze zu zweifeln. «Es nützt ja doch alles nichts!», ruft ein verzweifelter Chef aus. Ein wirklich tragisches Resultat! Es ist umso betrüblicher, als der Vorgesetzte in guter Treu und voll guten Willens ein an und für sich taugliches Mittel versucht hat.

Solange der Mensch den Fehler zuerst nicht bei sich selbst sucht, ist ihm kaum zu helfen. Und solange er nicht bereit ist, einen wohlwollenden Rat oder eine gute Kritik von einem Freund entgegenzunehmen, wird er an Selbstgefälligkeit und Überheblichkeit leiden und nie ein wahrer Chef werden. Es ist äusserst heikel und delikat, einem solchen Vorgesetzten beizubringen, dass er vielleicht seine innere Haltung überprüfen sollte. Und wenn man auf Umwegen doch noch auf die Geisteshaltung zu sprechen kommt, ist zu gewärtigen, dass jener Chef in leicht beleidigtem Ton fragt: «Was verstehen Sie eigentlich von Geisteshaltung?». Auf diese Frage muss jeder Ausbilder gefasst sein, der stets betont, dass die Personalfragen nicht allein technisch oder eben nach dem «Büchlein» gelöst werden können, sondern dass die Gesinnung massgebend ist. Es ist nicht leicht, den Begriff Geisteshaltung zu definieren, ohne sich in philosophischen, weltanschaulichen und ethischen Betrachtungen zu verlieren. Jedermann weiß jedoch, was damit gemeint ist, aber jedermann will die

Definition dennoch hören. Man ist bereit, sich zu engagieren, aber erst wenn die genaue Begriffserklärung feststeht. Es wird Zeit gewonnen und man spielt mit der Möglichkeit, dass jede Definition in irgend einem Sinne wegen Unvollständigkeit oder Ungenauigkeit angefochten werden kann. Dieses Verhalten kommt einem Verzögerungsgefecht gleich.

Sicher ist unter Geisteshaltung eine grundsätzliche Einstellung zum Leben und zum Mitmenschen zu verstehen. Eine Haltung, die nicht nach Situation und persönlichen Ambitionen von heute auf morgen ändern kann. Man könnte auch von einem charaktervollen Verhalten sprechen. Wenn wir von Geisteshaltung in Zusammenhang mit Menschenführung reden, wird darunter bestimmt eine im Herzen tiefverwurzelte Achtung vor dem Mitmenschen zu verstehen sein. Wir sehen den Menschen als Menschen, wir sehen ihn nicht eingestuft nach seiner Stellung, seinem Portemonnaie, seinem Namen und nach seiner Arbeit. Von Mensch zu Mensch gibt es keine hierarchische Gliederung. Wir beurteilen den Mitmenschen nach seinen charakterlichen Eigenschaften, seinen Fähigkeiten und seinem seelischen Gehalt. Wir fühlen uns mit ihm schicksalsverwandt und anerkennen die ihm durch die Natur aufgezwungenen Schwierigkeiten. Er sucht wie wir nach dem Sinn unseres Lebens, nach der Antwort auf die Fragen von Leben und Tod. Wenn wir uns als Mensch mit dem Nächsten verbunden fühlen, wächst unser menschliches Verständnis und unsere innere Anteilnahme ihm gegenüber. Wir stellen das Menschsein in den Mittelpunkt und fühlen uns für die zwischenmenschlichen Beziehungen im richtigen Grade verantwortlich. Wenn wir so weit sind, haben wir schon viel von dem erreicht, was mit Geisteshaltung in der Führungslehre gemeint ist.

Eine solche Haltung darf aber nicht allein auf Vernunft beruhen, die ein zu schwaches Fundament wäre, um allen Zweifeln und Anfechtungen standzuhalten. Sie muss viel eher in einer entsprechenden Weltanschauung verankert sein. Für uns Christen wäre zum Beispiel der christliche Glaube eine der naheliegendsten und sichersten Grundlagen.

«Sind Sie der Ansicht, dass man die Geisteshaltung lehren kann?», ist eine weitere Frage. Es geht vielleicht weniger ums Lehren als um die persönliche Bereitschaft, an sich zu arbeiten, um zu reifen und weiser zu werden. Von aussen können nur Anregungen gemacht und persönliche Erfahrungen weitergegeben werden. So ist es möglich, dass mit dem Lehren blosster Techniken die Geisteshaltung positiv beeinflusst wird. Hier liegt die grosse Hoffnung all jener, die Menschenführung zu lehren versuchen. Durch die Technik zu einer ethischen Haltung! Viele Wissenschaftler sind nur durch ihr stetes Forschen zur Erkenntnis gelangt, dass es noch einen göttlichen Bereich gibt, den sie nur in Ehrfurcht und Demut betreten dürfen.

Es wäre nicht ratsam, in Personalführung das abstrakte Fach «Charakter» oder «Geisteshaltung» lehren zu wollen. Aber wenn man zunächst einmal zeigt, mit welch konkreten Mitteln das Ziel anzustreben ist, wird der Einfluss auf die Gesinnung nicht ausbleiben. Es ist aber außer-



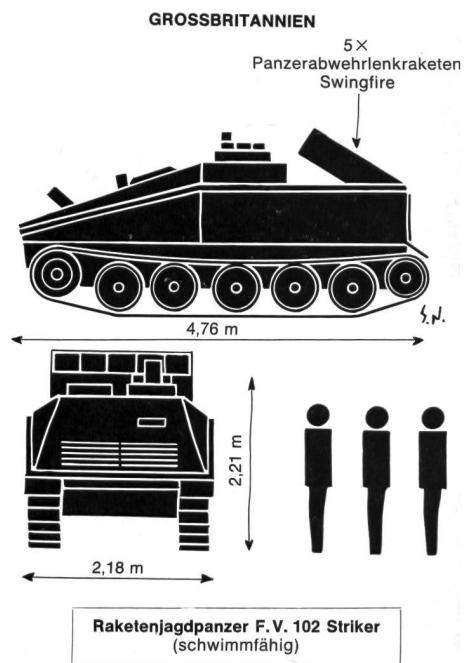
ordentlich wichtig, dass stets auf die entscheidende Bedeutung der Geisteshaltung aufmerksam gemacht wird, damit sich der Unterrichtsstoff nicht in der blossem Technik erschöpft. Von selbst stellt sich die erhoffte Änderung nicht ein.

Vielen Lesern wird die soeben skizzierte Geisteshaltung als mit der harten Wirklichkeit unvereinbar erscheinen. Dabei entspricht sie am ehesten der Realität. Menschlich sein heißt nicht weich sondern gerecht sein. Nur das Eingehen auf den Nächsten kann uns berechtigen, in einzelnen Fällen nachsichtig oder hart zu sein. Das was heute im allgemeinen unter «hart» verstanden wird, ist weich in dem Sinne, dass der Vorgesetzte sich selbst gegenüber zu weich ist, indem er sich nicht anstrengt, den ganzen Menschen und die gesamte Situation zu erfassen und entsprechend zu handeln.

Bis zum nächstenmal

Paul H. Hess

### Panzererkennung



Baujahr 1973  
Motor 197 PS

Gewicht 8,22 t  
Max. Geschw. 80 km/h