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

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 50 (1975)

Heft: 10

Artikel: SLEADING : die Anpassung des Führungsstils an die Situation

Autor: Schmid, E.W.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-704933

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: 12.01.2026

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

SLEADING:* Die Anpassung des Führungsstils an die Situation

Oblt E. W. Schmid, Rüschlikon

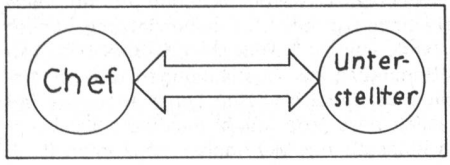
(vgl. Ausgaben 8/74 und 1/75)

1. Einleitung

Zahlreiche Umstände haben bis heute dazu geführt, dass die Menschenführung noch viel zu oft vernachlässigt oder falsch gehandhabt wird. Dabei sind die Grundlagen relativ einfach und würden sie auch nur rudimentär beachtet, so könnten manche Probleme aus der Welt geschafft werden. Wir wollen nur einige dieser Umstände hier erwähnen: Erstens wurde lange geglaubt — und viele huldigen heute noch diesem Irrtum — dass Führung (Menschenführung) nicht erlernbar sei. Die langjährige und schliesslich ergebnislose wissenschaftliche Suche nach den sogenannten Führer-Eigenschaften mag als Ausdruck dieser Einstellung gesehen werden. Wäre aber die Führung in den Grundzügen nicht erlernbar (die Virtuosen klammern wir aus), dann gäbe es kaum diese unüberblickbare Zahl durchaus brauchbarer Vorgesetzter auf allen Stufen des öffentlichen, wirtschaftlichen und militärischen Lebens.
Zweitens wurde und wird geglaubt, dass der Mensch führungstechnisch sozusagen «manipulierbar» sei. Die zahllosen Management-By-Techniken sind das Resultat dieses Leistungssteigerungsdenkens, das allerdings nebst wahrem Kern sehr oft wesentliche Zusammenhänge missachtet.
Drittens versäumten es die Vertreter der Psychologie, Soziologie, Pädagogik und Betriebswirtschaft lange, ihre Wissensgebiete einander zugänglich zu machen und miteinander zu verknüpfen.
Viertens dürfte der entbrannte Modestreit um die Führungsstile auch zur Verwirrung beigetragen haben. Von der autoritär-patriarchalischen Führung zur kooperativen, konsultativen oder gar demokratischen (was ist das eigentlich?) Führung gibt es alles — sozusagen viele Verpackungen mit unbekanntem Inhalt.

2. Definition

Wir wollen uns auf zwei Gedanken zweier berühmter Führungspsychologen stützen: Erstens können die «Teilnehmer» an einer Führungshandlung näher beschrieben oder auch untersucht werden. Es sind dies: der Chef, der Unterstellte (oder der Geführte), die Situation.



Diese drei «Teilnehmer» sind ohne Zweifel die wichtigsten Faktoren bei jeder Führungshandlung. Der Einfachheit halber werden wir andere Einflüsse gedanklich ausklammern und uns diesen drei zuwenden.
Zweitens passiert zwischen diesen «Teilnehmern» etwas. Menschenführung kann definiert werden als:

> Zielgerechte Einflussnahme durch einen Chef auf seinen (seine) Untergebenen in einer Situation.

Mit dieser Definition wird deutlich, dass nichts darüber gesagt wird, wie oder von wem die Ziele festgelegt werden oder auf welche Weise und mit welchen Mitteln die Einflussnahme stattfindet. Da aber Führung eindeutig eine Aktivität ist, kann es kein Allerheilsrezept geben, denn sowohl die zielsetzende Tätigkeit als auch die Art der Einflussnahme variiert von Fall zu Fall. Genau diese Problematik verurteilt die bekannten Management-Techniken sehr oft zum Scheitern, da sie auf einen Teil spezieller Führungsfälle ausgerichtet sind und elegant die übrigen Fälle als nicht bedeutend weglassen.

Die Problematik dieser dynamischen Tätigkeit sei am Beispiel der Feuerwehr erläutert: Kein Feuerwehrmann erwartet beim Brandherd einen kooperativen Führungsstil oder gar eine konsultative Führung seines Vorgesetzten. In solchen Fällen — wie auch in vielen analogen extremen Situationen — hilft ausschliesslich eine klare, ausgeprägt autoritäre Führung. Die autoritäre Führung ist zweifellos in diesen Fällen (eine gute Ausbildung der Chefs vorausgesetzt) die wirksamste. Betrachten wir aber die gleichen Feuerwehrleute beim Ausarbeiten ihrer Einsatzpläne und Einsatzrouten. Die Wahl der Einsatzwege allein und autoritär durch den Chef würde nur in wenigen Fällen zu optimalen Lösungen führen. Hier müssen doch die Kenntnisse und Erfahrungen aller Beteiligten — vom jüngsten Feuerwehrrekruten bis zum altgedienten Wendrohrführer — voll ausgeschöpft werden. Unter Berücksichtigung, dass ja die Zeit zum Planen der optimalen Routen vorhanden ist, wäre die Anwendung eines autoritären Führungsentschlusses hier in mancher Hinsicht nicht optimal (wenig Information, keine Motivation usw.). Die Beispiele liessen sich beliebig erweitern. Das angeführte Feuerwehrbeispiel hat aber folgendes gezeigt:

> Die *gleichen Mitarbeiter* oder Untergebenen lassen sich mit *einem* Führungsstil für ihre *vielseitigen Aufgaben nicht optimal* führen.

Es ist zu bemerken, dass bei extrem einfachen und gleichbleibenden Aufgaben ein «Stil» genügen mag. Die meisten Aufgaben und Funktionen sind aber im betrieblichen Alltag komplexer Natur und lassen sich daher mit einem einzigen «Rezept» kaum optimal bedienen.
Man mag geneigt sein, die zur Verfügung stehende Zeit als das wesentlichste Merkmal für die Anwendung verschiedener Stile zu betrachten. Sie ist zweifellos ein sehr wichtiges Merkmal, doch ist sie nicht das einzige Merkmal zur Wahl eines Führungsstiles. Die Zeit ist hier vielmehr ein Kennzeichen für eine *bestimmte Art* von Situationen.

3. Das Bestimmen der Situation

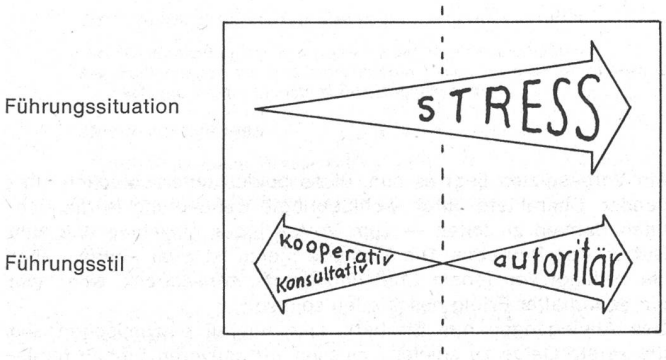
Der nächste Problemkomplex ist das Bestimmen der für die Führung massgeblichen Situation. Es sollte hier nicht der Eindruck erweckt werden, dass eine einfache Milchmädchenrechnung gefunden werden kann, wonach Situation Typ A die Führungshandlung A erfordert und die Situation Typ B eine Führungshandlung B verlangt. Einmal können Führungssituationen nicht in «Reinkultur» ermittelt und definiert, noch kann das Führungsverhalten von Vorgesetzten in eindeutige Kategorien eingeordnet werden. Es ist aber unbestritten, dass bestimmte Situationen (vergleiche Feuerwehrbeispiel) zweifellos für bestimmte Arten des Führungsverhaltens prädestiniert sind.
Weiter muss betont werden, dass für Schulungs- und Erhebungszwecke Führungssituationen eigentlich nur innerhalb und für eine bestimmte Organisation beschrieben werden können. Denn jede Firma oder Organisation hat ihre Besonderheiten, die für die Wahl des Führungsstils von Bedeutung sind.
Interessant ist aber die Tatsache, dass *verschiedene* Situationen in *verschiedenen* Firmen trotzdem *ähnliches, wenn nicht sogar gleiches* Führungsverhalten erfordern. Was bei der Feuerwehr die Brandsituation darstellt, sind bei einer Devisenabteilung einer Bank vielleicht der Ultimo, bei der Post die Vorweihnachtstage, bei der Armee beispielsweise die Kampfhandlung und in einem Restaurant die Mittagszeit. Diese in ihrer Art so verschiedenen Situationen erfordern für den richtigen Einsatz der Mitarbeiter ähnliches Führungsverhalten der Chefs.
In allen erwähnten Organisationen wären die Chefs aber schlecht beraten, wenn sie zu anderen Zeiten (bei der Feuerwehr, beim Ausarbeiten der Einsatzrouten, beim Restaurant bei der Einführung einer neuen Buffettochter usw.) den gleichen Führungsstil wie bei den obenerwähnten Situationen verwenden würden.

* SLEADING = Situational Leading = situationsgerichtete und situationsgerechte Einflussnahme (Führung).

Es geht somit darum, für die einzelnen Organisationen die häufig wiederkehrenden und typischen Situationen zu ermitteln und zu beschreiben. Es dürfte dann möglich sein, den für die entsprechenden Situationen angebrachten Führungsstil (autoritär oder kooperativ/konsultativ) zu beschreiben.

4. Das Erkennen der Situation

Es ist klar, dass nie ein vollzähliger Katalog aller möglichen Situationen mit den dazugehörenden Verhaltensmassstäben erstellt werden kann. Dazu ist die Realität doch zu komplex und die Individualität der Beteiligten ein gewichtiger Faktor. Es können aber diejenigen Merkmale ermittelt werden, aufgrund welcher der Vorgesetzte «auf freier Wildbahn» die ihm entgegentretenden Situationen rasch erkennen kann, damit einigermassen die richtigen «Führungsregister» zu ziehen vermag. Das hier wesentliche Hauptmerkmal hat einen *Zwangscharakter.* Zeitdruck oder ausreichende Zeit, Müdigkeit oder Frische der beteiligten Personen, Sachzwang oder Entscheidungsfreiheit, Harmonie oder Spannungen — sie alle prägen im wesentlichen die Führungssituationen. Dieses Merkmal sei — in Ermangelung eines besseren Ausdrucks — als «Stress» bezeichnet (obgleich dies leider ein vielseitiges Modewort darstellt, umschreibt es doch am besten, was damit gemeint ist und auf was man achten sollte).
Dieses Merkmal «Stress» kann wie folgt mit dem Führungsstil des Vorgesetzten in Verbindung gebracht werden:
Zunehmender Stress in einer Situation erfordert autoritärere Führung, abnehmender Stress verlagert die Führung zur Kooperation. In der graphischen Darstellung können diese Zusammenhänge wie folgt zum Ausdruck gebracht werden:



Analog zum Beschreiben der Führungssituationen müssen in jeder Firma oder Organisation die typischen *Stressmerkmale* näher umschrieben werden.
So wären beispielsweise bei der Feuerwehrbekämpfung der Feuerwehr Zeitdruck und extreme Gefahr (Feuer, fallende Trümmer, Rauch) die deutlichsten Stresskomponenten. Bei der Post ruft die erhöhte Quantität des Postverkehrs ebenfalls Zeit- und extreme Kapazitätsprobleme (Personal, Fahrzeuge usw.) hervor. Bei der Armee wären — um nur einige zu nennen — *Informationsmangel* (Unsicherheit, fehlende Information über Feind, Angst), *Müdigkeit* (Strapazen, Schlafmanko) oder ebenfalls der *Zeitdruck* die analogen Stresskomponenten.
Sind für eine Organisation die typischen Stressmerkmale beschrieben worden, dann verfügen die Chefs über ein wesentliches Hilfsmittel. Denn das Vorhandensein einer oder mehrerer solcher Stresskomponenten gibt den Chefs den Hinweis, dass autoritärere Massnahmen eher erfolgversprechend sein werden. Das völlige Fehlen dieser Stresskomponenten zeigt aber *ebenso deutlich* in Richtung eines partizipativen oder kooperativen Führungsstiles.

5. Der Neigung des Chefs wird Rechnung getragen

Es ist völlig klar, dass die Person des Chefs als Teil der Führungssituation ebenfalls eine wichtige Rolle spielt und nicht vernachlässigt werden darf. Während dem einen Chef die autoritäre Art besser von der Hand geht, ist diese dem anderen zuwider. Es wäre falsch, die Vorgesetzten «vereinheitlichen» zu wollen. Ebenso fahrlässig ist es aber, den verschieden veranlagten Vorgesetzten nicht zu zeigen, wo und in welchen Situationen sie ganz entschieden sich eines anderes Führungsstils bedienen sollten. Es kommt nicht darauf an, den Chef glücklich zu machen, sondern seine Wirksamkeit als Chef zu erhöhen. Logischerweise muss jeder Vorgesetzte — um in einem musikalischen Bild zu sprechen — dort fleissig seine Etüden und Tonleitern machen, wo er führungstechnisch seine Schwächen hat, d. h. jene Führungsmethoden praktizieren, die ihm nicht leicht von der Hand gehen. Nur so wird der einzelne Vorgesetzte auf ein Repertoire Rückgriff nehmen können. Der einzelne Chef wird auch bei guter Übung selbstverständlich sein persönliches Schwergewicht im Führungsstil behalten, d. h. beispielsweise in gewissen Situationen bereits eher autoritär handeln, wo andere noch kooperativ führen und umgekehrt.

6. Den Neigungen der Untergebenen wird Rechnung getragen

Viele Vorgesetzte behaupten immer wieder, dass gewissen Untergebenen immer befohlen werden müsse. Dies ist genau so richtig wie falsch. Sowohl rein autoritär «erzogene» als auch nur freiheitlich und kooperativ «erzogene» Unterstellte haben Mühe, sich bei der anderen Form einzuordnen. Der autoritär Geführte ist unsicher, wenn Anweisungen fehlen, und der an viel Spielraum gewohnte Mitarbeiter lehnt sich gegen Befehle auf und empfindet sie als Einengung. Kein Untergebener wird aber klare Direktiven eines Vorgesetzten bei Vorherrschen der erwähnten Stressbedingungen ablehnen und ungenügend seine Dienste leisten, wenn er vorgängig grundsätzlich von der Kooperationsbereitschaft seines Chefs überzeugt wurde. Im Sinne einer Entwicklung der Mitarbeiter durch Vergrösserung der Selbständigkeit — die bei der heutigen Komplexität der Organisationen mehr denn je von Nöten ist — kann eine dynamische, situationsgerichtete Führung seitens des Vorgesetzten nur von Nutzen sein.
Der Vorgesetzte kann aber (und sollte bis zu einem gewissen Grade auch) den Entwicklungsstand und die Neigungen seiner Unterstellten berücksichtigen. Autoritär sollte nur das Notwendigste (je nach Selbständigkeit verschieden) angeordnet und dieses bis zum Gleichgewicht Chefneigung — Untergebenenfähigkeit abgebaut werden.

7. Der Mode wird nicht nachgegeben

Viele Vorgesetzte sehen sich durch heutige Forderungen zu Kompromissleistungen in ihrem Führungsverhalten genötigt, die sehr oft Konzessionen einschliesst, die der Führungswirkung entschieden schaden. Mit dem Sleading-Konzept wird dem Chef die Grundlage vermittelt, wo er unbedingt weiter noch nach «alter Väter Sitte» führen *muss* und wo er ebenso deutlich sich um Kooperation statt blossem Gehorsam bemühen sollte. Dies gilt heute auch ganz besonders dort, wo Vorgesetzte die Funktion eines *Lehrers oder Instruktors* innehaben. Führen heisst zielgerichtet Einfluss nehmen in dem Sinne, dass zwei Ziele erreicht werden: Einmal das vorgelagerte Handlungsziel (irgendwelches Soll erreichen) und zweitens das ebenso wesentliche Entwicklungsziel des Unterstellten zur möglichst weitgehenden Selbständigkeit.

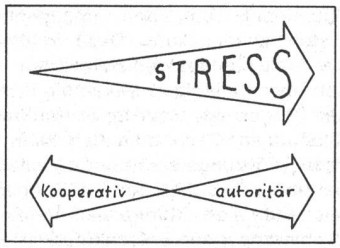
8. Besondere Stresssituationen

Besondere Beachtung muss noch den speziellen Stressituationen des subjektiven Stresses geschenkt werden. So kann ein Vorgesetzter wegen anderweitig empfundenen (eventuell sogar effektiven) Stresses (z. B. schlechte Laune, Streitigkeit mit Dritten,

Kritik seines eigenen Chefs, Terminschwierigkeiten auf einem andern Gebiet) in einer sonst stressfreien Situation mit seinen Unterstellten zu autoritär handeln. Es ist klar, dass dieses Führungsverhalten (wenn der Unterstellte keinen Einblick in die Motive hat) beim Untergebenen unverständlich und zu autoritär wirkt und mitunter bei diesem ein Verhalten hervorrufen kann, welches die ganze — vorerst nur einseitig «verstresste» Situation — zu einer effektiven Stresssituation besonderer Art werden lässt. Das gleiche ist grundsätzlich auch vom Untergebenen her möglich. Derartige Stresssituationen werden — sofern sich der Chef oder Untergebene üblicherweise «in der Norm» bewegt — als «mit-dem-linken-Fuss-aufgestanden» empfunden und beidseitig nicht sehr tragisch genommen, sofern es sich eben wie schon erwähnt um eine Ausnahme handelt. Immerhin sind dadurch auch hier dem übergeordneten Vorgesetzten konkrete Korrekturmöglichkeiten gegeben. Einer Erwähnung bedürfen auch die Stresssituationen, welche auf persönlichen Spannungen (Antipathien z. B.) oder auf der Müdigkeit von Teilnehmern (Chef oder Untergebene) entspringen. Diese Art von Stress setzt in der Regel die «Reizschwelle» merklich hinunter in dem Sinne, dass die Art der Einflussnahme wesentlich vorsichtiger gewählt werden muss. Grundsätzlich ändert dies nichts an der Wahl des der Situation angepassten Führungsstils (autoritär oder kooperativ). Es müssen auch einem nach langer Arbeit völlig übermüdeten Feuerwehrmann oder Soldaten bei andauerndem Einsatz klare und eindeutige Direktiven gegeben werden. Doch muss hier der Art (Ton) etwas mehr Beachtung geschenkt werden.

9. Zusammenfassung

Führung ist zielgerichtete Einflussnahme in bestimmten Situationen. Um gut zu führen, muss je nach Situation die Art der Einflussnahme (Führungsstil) angepasst werden.
Situationen lassen sich am besten an den Stressmerkmalen erkennen. Vorhandener oder zunehmender Stress erfordert autoritärere Führung, abnehmender oder fehlender Stress erfordert eher einen kooperativen Führungsstil.



Literatur:

McGregor Douglas: Der Mensch im Unternehmen; Düsseldorf/Wien 1971
Tannenbaum/Weschler/Massarik: Leadership and Organization: A behavioral Science Approach; New York 1961
Ackermann Albert: Praktische Psychologie für Führungskräfte, 2. Auflage; München 1968
Irle Martin: Führungsverhalten und Effizienz von Führung; Handbuch der Psychologie, Bd 9, 2. Auflage; Göttingen 1970
SLEADING: Situational Leading = Situationsgerichtete und situationsgerechte Einflussnahme (Führung)

Zwei Mitarbeiter — gleiches Ziel

Adj Uof Christian Nussbaum, Lützelflüh

Jeder Vorgesetzte weiss, dass es eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine fruchtbare Menschenführung ist, seine Mitarbeiter richtig zu beurteilen und sie danach einzuschätzen, einzusetzen, zu überwachen und zu fördern. Einem wichtigen Teilgebiet dieser Aufgabe wird allerdings immer wieder zu wenig Bedeutung beigemessen: der Unterscheidung zwischen Strebertum und Strebsamkeit. Da beide Mitarbeitertypen auf den ersten Blick das gleiche Ziel haben, werden sie gerne in die gleiche Kategorie eingeordnet. In Wirklichkeit ist aber der Unterschied zwischen diesen zwei Charakteren so gross, dass die einen dem Betrieb zu *schaden* und die andern ihn zu *fördern* vermögen.

Dem *notorischen* Streber ist grundsätzlich jedes Mittel recht, das ihn einen Schritt voranbringt. Er benützt hemmungslos seine Ellbogen und hängt die Fahne seines skrupellosen Ehrgeizes in jeden Wind. Er lässt keine Gelegenheit ungenutzt, auf Kosten seiner Mitarbeiter zu glänzen und spielt sich ständig als Überlegener auf, der alles besser und schneller kann. Wissenslücken versucht er mit windigen Tricks zu überdecken, und an Fehlschlägen sind immer die andern schuld.

Strebsame Menschen dagegen sind trotz der grossen Wortähnlichkeit ganz anders geartet. Sie benehmen sich bescheiden, haben ein gediegenes Ausbildungsfundament und üben sich in Geduld und Beharrlichkeit. Sie bummeln und hetzen nicht, sondern achten ziemlich selbständig auf ein ordentliches Tagespensum. Sie haften mit ihrem Gewissen für einwandfreie Arbeit und legen auch im scheinbar Nebensächlichen Wert auf Qualität. Sie wollen durch Leistung, Redlichkeit und Zuverlässigkeit überzeugen, weil sich nach ihrer Meinung auf lange Sicht nur wirkliches fachliches Können bemerkbar machen und sich durchsetzen kann.

Am Vorgesetzten liegt es nun, diese beiden unterschiedlich strebenden Charaktere durch wohlüberlegte Behandlung in die richtigen Bahnen zu leiten — zum Vorteil jedes einzelnen und zum Nutzen des Betriebes. Die Methode hierzu ist zwar einfach, aber sie verlangt von jedem Chef unbedingte Konsequenz, wenn ihm ein dauerhafter Erfolg beschieden sein soll.
Den Alleingängen des Strebers, sich überall einzumischen und die «erste Geige zu spielen» müssen wir souverän Einhalt gebieten und ihn auf seinen Platz zurückverweisen. Seinen krassen Egoismus und die Eilenbogenmethoden dürfen wir nicht dulden; notfalls sollten wir ihm unter vier Augen unverblümt sagen, dass wir diese Eigenschaft an ihm erkannt haben und uns dieser gemeinschaftsfeindliche Zug an ihm sehr befremdet. Gleichzeitig können wir ihm beibringen, dass uns Angeberei in keiner Weise beeindruckt, sondern ausschliesslich echte dauerhafte qualitative und quantitative Leistungen. Schmeicheleien setzen wir strenge Zurückhaltung entgegen. Anbiederung und Heuchelei müssen immer und unter allen Umständen auf eisige Abwehr stossen. Merkt nämlich erst einmal der Streber, dass er «durchschaut» ist und alle seine «Maschen nicht ziehen», so ist er am ehesten zum Einordnen bereit, um ein tatsächlich guter Mitarbeiter zu werden und dann ohne Überlegenheitsdünkel auf saubere Art und Weise seinen Weg nach vorn zu versuchen.
Aber auch die strebsamen Leute bedürfen unserer ganzen Aufmerksamkeit, damit sie nicht eines Tages mit der Einsicht resignieren: «Es kümmert sich ja doch niemand um meine Anstrengungen — warum soll ich mir also weiterhin dauernd so viel Mühe geben?» Sie würden dann zum Durchschnitt zurücksinken und wären als wertvolle Mitarbeiter verloren. Wir müssen deshalb von gutem fachlichen Können immer wieder Notiz nehmen und ein Wort der Anerkennung für tadellose Leistungen übrig haben.