

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 84 (2009)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Wer führen will, braucht Ethik  
**Autor:** Steiger, Rudolf  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-716026>

#### 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:** 24.01.2026

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

Erschlossen BiG  
MF 562 / 2271

# Wer führen will, braucht Ethik

Unter menschenorientierter Führung verstehen wir, dass das Handeln und Verhalten aller an einer Aufgabe Beteiligten auf die vorgegebenen oder vereinbarten Ziele ausgerichtet werden, wobei der Mitarbeiter als Mensch eine wichtige Rolle spielt.

PROFESSOR RUDOLF STEIGER, HERRLIBERG

Wie in der Einleitung bereits angedeutet, handelt es sich bei der menschenorientierten Führung nicht um einen neuen Führungsstil und erst recht nicht um eine weitere Führungstechnik; die Effektivität und Umsetzbarkeit der unzähligen Führungsmodelle ist nach einer jahrelangen «Machbarkeits-Euphorie» wohl zu Recht kritisch hinterfragt und relativiert worden.

Auch auf die Wiedergabe von Führungs-Definitionen wollen wir an dieser Stelle verzichten, zumal im ersten Kapitel ja bereits idealtypische Tätigkeiten von Managern und Leadern aufgelistet worden sind. Es gibt inzwischen Hunderte von anerkannten Definitionen, und viele sind so lange richtig, bis sie den Anspruch erheben, die einzig richtige zu sein.

## Den Auftrag erfüllen

In allen ernstzunehmenden Führungsdefinitionen stehen die Auftragserfüllung und der Erfolg im Zentrum. Oder, um es noch pointierter auszudrücken: Wo es nicht um die Auftragserfüllung und den Erfolg geht, müsste letztlich auch gar nicht geführt werden. Und genau um diese Ausrichtung auf das Ziel

geht es auch in der einleitenden These, die als Definition der menschenorientierten Führung Gültigkeit haben soll. Präzisiert werden lediglich die folgenden zwei Aspekte:

Erstens soll nicht nur das Handeln, sondern auch das Verhalten der Mitarbeiter auf die Auftragserfüllung und Zielsetzung ausgerichtet werden. Bei der Analyse von Führungsproblemen und insbesondere von zwischenmenschlichen Störungen im Berufsalltag liegen die Ursachen viel häufiger im Bereich des Verhaltens als des Handelns. Oder anders ausgedrückt: Viele Probleme entstehen nicht aufgrund mangelnder Fachkompetenz, sondern als Folge einer ungenügend entwickelten Sozialkompetenz.

Wenn eine Assistentin auf eine höflich formulierte Auftragsteilung mit Terminvorgabe ihrem Chef antwortet: «Ich will schauen, ob ich Zeit für die Erledigung finde», hat dies wenig mit ihrer Fachkompetenz, aber viel mit ungehörigem Verhalten zu tun.

Zweitens steht in der menschenorientierten Führung die Auftragserfüllung und der Erfolg im Zentrum der Führungstätig-

keit und nicht der einzelne Mensch. Aber der Mitarbeiter soll auf dem Weg zur Auftragserfüllung eine wichtige Rolle spielen.

Übrigens: Auch im militärischen Bereich sind die Zeiten vorbei, in denen Führungskräfte glaubten, sich zwischen Härte und Menschlichkeit, zwischen Forderung und Fürsorge entscheiden zu müssen. Diesbezügliche Kriegserfahrungen lassen keinen Zweifel offen: Erfolgreiche Kommandanten führen soldaten-, das heißt menschenorientiert.

So schreibt beispielsweise General Schwarzkopf, Oberbefehlshaber der alliierten Streitkräfte im Golfkrieg 1991, dazu: «Um ein erfolgreicher Vorgesetzter zu sein, muss man mit Menschen umgehen können. Man muss erkennen, wo die Stärken und Schwächen derjenigen liegen, die für einen arbeiten sollen, und jedem die Aufgabe geben, für die er am besten geeignet ist.»

## Grundhaltung

In den letzten Jahren spielen ethische Fragen in fast allen Bereichen unseres Lebens eine zunehmend wichtigere Rolle. Verantwortungsbewusste Führungskräfte aus Politik und Wirtschaft beschäftigen sich ernsthaft mit den Konsequenzen aus der Umweltzerstörung, von Terror, Armut und kaum abschätzbaren Risikotechnologien, die unsere Lebensgrundlagen bedrohen.

Über Humanethik, Führungsethik, Umweltethik, Wirtschaftsethik, Gesundheitsethik und in neuerer Zeit auch über Risikoethik und Militärethik sind bemerkenswerte Publikationen erschienen. Für verschiedene Ethikbereiche zutreffend scheint dem Autor deshalb der Titel eines aufrüttelnden und nachdenklich stimmenden Buches: «Die Zukunft ist ethisch – oder gar nicht.»

Und wie steht es um die Ethik von Führungskräften? Spüren die Mitarbeiter etwas von der ethischen oder christlichen Grundhaltung ihrer Chefs? Jedenfalls haben zukunftsweisende MBA-Studiengänge den Bereich Ethik in ihr Programm aufgenommen und in den letzten zwei Jahren deutlich ausgebaut.



Führung braucht immer eine ethische Grundhaltung.



Und im Herbst 2008 haben wir alle mit dramatischer Beklemmung erlebt, was Globalisierung auch bedeuten kann. Das amerikanische Finanzdebakel schwäppte gleichsam über Nacht auf Europa über – Millionen von Menschen hatten Angst.

### Vertretbare Löhne

Es würde den Rahmen dieses Buches sprengen, über ethisch vertretbare Löhne und Lohnsysteme nachzudenken. Aber wenn wir unter Ethik sehr vereinfacht das kritische Nachdenken über Fragen nach dem guten und sinnvollen Leben, nach dem gerechten Zusammenleben und dem verantwortungsvollen Handeln verstehen, darf das sehr viele Menschen beschäftigende Thema nach einem einigermassen gerechten Lohn nicht völlig ausgeklammert werden.

In der schweizerischen Bundesverwaltung verdient ein Direktor eines grossen Bundesamtes jährlich etwa 270 000 Franken; ein Mitarbeiter der tiefsten Lohnklasse rund 55 000 Franken. Dieses Verhältnis von 5:1 stösst auf grosse Akzeptanz und ist sachlich und vor allem ethisch begründbar.

Dass hingegen einzelne Topmanager erfolgreicher Grosskonzerne 20- oder sogar 50-mal mehr verdienen als ein ungelernter Arbeiter, ist wohl eine Konsequenz und Schattenseite unseres Wirtschaftssystems.

Wenn der höchste Lohn in einem Unternehmen aber 500 oder – wie in den Vereinigten Staaten – sogar 1000-mal höher ist als der geringste, ist diese Tatsache nach Ansicht des Autors in hohem Masse unethisch und verantwortungslos. Jahresentschädigungen von jährlich 20, 30 oder noch viel mehr Millionen sind nicht mit der Suche nach den Besten zu begründen, sondern allenfalls mit

der Anstellung der Geldgierigsten. Es muss aufhorchen lassen und nachdenklich stimmen, wenn im Leitartikel der liberalen und wirtschaftsfreundlichen Neuen Zürcher Zeitung im Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise vom Herbst 2008 – und man beachte auch die Wortwahl – zu lesen ist:

«Die Totengräber einer liberalen Wirtschaftsordnung, die Wirtschaftskapitäne und Konzernmonarchen, die von der amerikanischen Politik des billigen Geldes jahrelang profitiert und ihr Scherlein ins Trockene gebracht haben, gibt es überall. Nicht das erste Mal richtet sich der Volkszorn gegen Abzocker, Profiteure und Krisengewinner, eine nur schwer zu unterdrückende menschliche Regung.»

### Investition

Vielleicht wirkt dieser Untertitel fremdend. Aber die menschenorientierte Führung darf nicht nur Grundhaltung oder Lippenbekenntnis sein – sie muss im Führungsalltag wirksam werden. So weiss und berücksichtigt man in vielen Unternehmen, dass die Menschen das wichtigste Kapital und einen erstrangigen Investitionsbereich darstellen. Nicht umsonst spricht man heute oft vom «Human Capital Management».

Dass mit Investitionen in den Menschen auch, aber keineswegs nur finanzielle Aufwendungen gemeint sind, dürfte unbestritten sein. Selbstverständlich haben alle Mitarbeiter ein Anrecht auf menschenwürdige Arbeitsplätze und Geräte, mit denen sie die ihnen gestellten Aufgaben zweckmäßig und möglichst gefahrlos erfüllen können.

Im Bereich der menschenorientierten Führung bedeutet Investition in den Men-

schen aber noch viel mehr. Was im Führungsalltag ganz konkret damit gemeint ist, sollen die Thesen dieses Buches praxisnah erläutern!

### Goldene Regel

Wer Mitarbeiter auftragszentriert und menschenorientiert führen will, muss Menschen mögen. Selbst Alt-Bundesrat Christoph Blocher, der sich verschiedentlich – aus welchen Gründen auch immer – gegen den Begriff der menschenorientierten Führung gewandt hat, lässt den Verfasser seines Buches «Blocher-Prinzip» schreiben: «Gut führen kann man nur, wenn man die Menschen gern hat.»

Wir haben weiter oben festgehalten, dass menschenorientierte Führung langfristig erfolgreich sei. Gerade deshalb legt der Autor grossen Wert auf die folgende Feststellung: Dass man mit einer menschenorientierten Führung Ziele erreicht und Erfolge erzielt, ist zwar richtig und höchst erfreulich. Aber menschenorientierte Führung darf nicht nur Mittel zum Zweck der Zielerreichung und des Erfolges sein. Menschenorientierte Führung ist auch das Resultat einer ethisch-christlichen Grundhaltung um des Menschen willen. In Anlehnung an den als «Goldene Regel» bekannten Bibelvers lässt sich fordern: Erfolgreiche Führungskräfte behandeln ihre Mitarbeiter mit Respekt und führen sie so, wie sie selbst behandelt und geführt werden möchten! 



Prof. Dr. Rudolf Steiger ist Dozent für Menschenführung und Kommunikation an der ETH Zürich. Von 2001 bis 2005 führte er als Direktor die Militärakademie im Rang eines Brigadiers. Seine Bücher erschienen bisher in 48 Auflagen.

## Rudolf Steiger: Zweiundzwanzig Thesen für den Führungsalltag



Anspruchsvoll: Die Führung im Kampf.

Es war im Herbst 1975 nach den Manövern «BRUNO» und «DAVID», als der junge Hauptmann Rudolf Steiger in der Mechanisierten Division 11 einen seiner ersten grossen Auftritte hatte.

Im Casino Frauenfeld legte er dar, was gut gewesen war und was schlecht. Nie vergesse ich seinen Einstieg: «Wer schon den ersten Knopf falsch einknöpft, der wird alles falsch einknöpfen.»

Hauptmann Steiger besass damals schon die Begabung, schwierige Sachverhalte anschaulich und eingängig darzustellen. Er legte ein Talent an den Tag, das ihm bis heute zugut kommt: Er versteht es, selbst wissenschaftlich anspruchsvollen Stoff zu durchdringen und einem breiten

Publikum verständlich zu machen. Steiger ist zudem beseelt von der Überzeugung, dass jeder, der gut führen will, eine ethische Grundhaltung braucht.

Diese Botschaft ist jetzt, im wirtschaftlich turbulenten Frühjahr 2009, aktueller denn je. So kommt Steigers neues Buch zur rechten Zeit. In Thesen gibt der Autor praxisnahe Anregungen zum Führungsalltag. Dabei widersetzt er sich in wohltuender Art der Flut moderner Führungstheorien und den rasch wechselnden Managementgurus.

Steigers Buch «Menschenorientierte Führung» erschien im Verlag Huber. Ihm ist das Kapitel entnommen, das hier abgedruckt wird. fo.