

Zeitschrift:	Zivilschutz = Protection civile = Protezione civile
Herausgeber:	Schweizerischer Zivilschutzverband
Band:	24 (1977)
Heft:	9
Artikel:	Wie leite ich meinen Dienstzweig noch erfolgreicher? : Die Führung im Zivilschutz
Autor:	Krapf, Marcus
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-366407

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: 17.01.2026

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

Wie leite ich meinen Dienstzweig noch erfolgreicher?

Die Führung im Zivilschutz

Einige empfehlenswerte Denkanstösse von Marcus Krapf

Vorwort der Redaktion

Wd – Wir geben nachfolgend einem DC des Alarm- und Übermittlungsdienstes (Ortsleitung Zürich) das Wort, der sich mit psychologischen Führungsfragen beschäftigt. Man mag einwenden, dass diese Erkenntnisse und Feststellungen nichts Neues seien. Wir sind aber der Meinung, dass man als Angehöriger des Kaders sich nicht genug mit diesen Problemsstellungen auseinandersetzen kann. Und wie oft vergisst man im Getriebe des Einsatzes alte Binsenwahrheiten und wundert sich dann, dass etwas «schießt» gelaufen ist, Untergebene verärgert sind, Kritik laut wird und die Stimmung auf «Sturm» umschlägt. Es ist sicher nützlich, von Zeit zu Zeit etwas Selbstbesinnung zu treiben, sich zu überlegen, was man noch besser machen könnte, und sich an gewisse Grundsätze zu erinnern, die man, will man nicht Schaden stiftet, nicht missachten darf. In diesem Sinne empfehlen wir unsern Lesern dieses «Vademecum für den Führer» auch als Beitrag zur ausserdienstlichen Weiterbildung und Vertiefung in die Materie und besonders allen jenen unter ihnen, die eine Chefposition innehaben, zur aufmerksamen Lektüre.

Die nachstehenden Gedanken sollen meinem Kader im Alarm- und Übermittlungsdienst helfen, ihre untergebenen Mitarbeiter optimal zu führen, um mit ihnen zusammen das Maximum zu erreichen. Diese Denkanstösse erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Kunst der Führung

Die Führung von Mitarbeitern ist an und für sich keine Kunst, wenn man weiß, dass diese auf zwei wesentlichen Pfeilern abgestützt ist, nämlich

1. auf dem Handwerklichen

2. auf dem Menschlichen

Unter dem Handwerklichen haben wir die eigene Ausbildung in bezug auf das allgemeine Zivilschutzwissen und auf das Fachwissen zu verstehen.

Unter dem Menschlichen verstehen wir die zwischenmenschlichen Beziehungen zu unsern Vorgesetzten und Untergebenen. Dabei gilt der *Grundsatz:*

Menschliche Beziehungen müssen geschaffen und erarbeitet werden; um das zu lernen, muss man eine Lehrzeit absolvieren!

Vergessen wir nie, dass menschliche Beziehungen zum Wertvollsten gehören, was die Welt und das Leben uns zu bieten haben. Das erforderliche Wissen kann in Kursen, Übungen, Veranstaltungen, im Gespräch und im Selbststudium erworben werden, man muss nur bewusst daran gehen.

Die guten menschlichen Beziehungen stützen sich auf die folgenden Faktoren ab:

1. Vollständige und rechtzeitige Information
2. Motivation
3. Positive und aufbauende Kritik, Qualifikation
4. Anerkennung und Lob bei guten Leistungen
5. Kunst der Gesprächsführung

Nebst diesen wesentlichen Punkten spielen selbstverständlich noch viele andere Einflüsse eine Rolle; wir wollen uns jedoch nur auf das Wesentliche beschränken.

Die Information

Bei einer mangelnden Information erhält der Mitarbeiter den Eindruck, man nehme ihn sowohl als *Mensch* als auch als *Mitarbeiter nicht ernst*. Ein solcher Zivilschutzangehöriger fühlt sich zudem unsicher und verliert bald das Interesse am Ganzen.

Haben aber die Mitarbeiter das Interesse verloren, so ist eine gute Führung fast nicht mehr möglich. Der Führer muss sich jetzt auf seine offizielle Autorität abstützen, wodurch der negative und passive Widerstand beim so Geführten wächst und daraus ein frostiges Klima entsteht, in dem ein wirklicher Erfolg unmöglich geworden ist.

Ihr Mitarbeiter möchte – genauso wie Sie – mit den Problemen des Vorgesetzten vertraut sein, um sich mit diesem identifizieren zu können. Dem Informationsbedürfnis sind indessen keine Grenzen gesetzt. Dabei muss aber beachtet werden, dass es Dinge gibt, über die nicht zu früh informiert werden darf, um keine Unsicherheit zu schaffen. Hierzu gehören Absich-

ten und Pläne, die noch nicht zu Ende überlegt sind, oder solche, die notwendige, aber unerlässliche Strukturveränderungen mit sich bringen usw.

Zum Informationsbedürfnis gehören unter anderem:

- Organisation
- Ausrüstung
- Sollzustand
- Ist-Zustand
- Neuerungen
- Mutationen
- erstellte Anlagen
- Bauvorhaben
- Aufträge
- allgemeine Lage
- Veränderungen in der allgemeinen Lage
- die Namen der Funktionsträger
- die Zielsetzungen von Übungen und Kursen
- Absichten des Vorgesetzten, wie er seine Aufträge ausführen will
- schwache Stellen der Organisation usw.

Die laufende und gute Information gibt den Zivilschutzangehörigen auf allen Stufen das echte Gefühl, als *Mensch und Mitarbeiter anerkannt* zu werden. Hingegen entstehen überall dort, wo die Informationsbedürfnisse nicht befriedigt werden, die wildesten und gefährlichsten Gerüchte, oft von phantasievollen und falsch angeregten Mitarbeitern ausgehend.

Merksatz: Gerüchte sind nicht selten die Folge mangelhafter Information!

Informationsmängel

Allzuoft werden Informationen nicht vollständig oder überhaupt nicht vermittelt, weil der zur Information Verpflichtete sich aus menschlichen Gründen davor drückt.

Als solche Gründe kommen in Betracht:

- Angst vor Kritik
- Mangelnder persönlicher Kontakt zwischen Vorgesetzten und Untergebenen
- Man hat Angst, dass die Information an die falsche Adresse kommt
- Zu kurze Informationswege; das heisst die Gesamtstrecke ist zu fest aufgestückelt, die Information

- kommt am Ende der Strecke verfälscht und unvollständig an
- Bequemlichkeit
 - Zu umfangreiche Information; man weiss nicht, wie anfangen; was ist wesentlich?
 - Die eigene Information war unsachlich und polemisch angekommen

Wenn auch der Information eine sehr grosse Bedeutung zugemessen werden muss, soll vor jeder Informationsweitergabe geprüft werden,

- ob die Weitergabe der Information notwendig und nützlich ist
- ob mit der Weitergabe der Information die Geheimhaltungspflicht und die Vertrauensbasis zum Informanten nicht verletzt wird

Merksatz: *Mitdenken und Mitwirken erfordern Mitwissen; Mitwissen kommt durch Information zustande*

Die Motivation

Bei der Motivation geht es im Grunde genommen darum, die Ziele des einzelnen jenen der Organisation anzunähern und eine innere Überzeugung zum Zivilschutz aufzubauen. Eine gute Motivation führt zu einem tiefen Interesse an der Aufgabe im Zivilschutz und damit zu einer grösseren Befriedigung.

Was ist Motivation?

Unter Motivation verstehen wir, auf eine einfache Formel gebracht, den Mitmenschen bewusst – und zwar aufgrund von beobachtetem Verhalten – auf ein bestimmtes Ziel zu lenken, das als erreichenwert betrachtet wird. Dabei wird absichtlich auf die Empfindungen und Verhaltensweisen des Menschen eingegangen.

Jedes menschliche Verhalten hat ein bestimmtes Motiv als Ausgangspunkt.

Anstelle des Wortes Motiv können wir zur besseren Verständlichkeit die Begriffe Trieb, Bedürfnis, Wunsch, Drang, Triebfeder usw. setzen.

Ein hungernder Mensch hat das Bedürfnis nach Nahrung. Reichen wir ihm ein Stück Brot, so wird er es mit Begierde verzehren. Das Vorsetzen des Stückchens Brot ist das bewusste Motivieren zum Essen, der Hunger ist dabei das Motiv.

Reichen wir dem gesättigten Menschen das gleiche Stückchen Brot, so können wir ihn kaum mehr zum Essen motivieren, weil jetzt das Motiv, eben der Hunger, fehlt.

Möchten wir diesen Menschen trotzdem zum Essen motivieren, so müssen wir ein geeignetes Motiv suchen. Wir könnten es zum Beispiel mit dem Slogan «Ein Stück Brot nach dem Essen hebt die Männlichkeit» versuchen.

Welcher Mann innerhalb einer bestimmten Altersgruppe würde jetzt mit dem neuen Motiv – Heben der Männlichkeit – das Stückchen Brot nicht verzehren? Wir sehen aus diesem Beispiel, dass das Motiv immer ein isolierter Beweggrund vom Verhalten ist. Dabei darf nicht übersehen werden, dass das menschliche Verhalten sehr vielschichtig und komplex ist. Vom Motivieren sprechen wir dann, wenn in konkreten Situationen aus dem Zusammenspiel verschiedener aktivierter Motive ein bestimmtes Verhalten entsteht. Beeinflussen wir das Aktivieren der Motive bewusst und vorsätzlich, dann sprechen wir vom *Motivieren*. Das Ergebnis des Motivierens soll also immer ein zum voraus festgelegtes und erwartetes Verhalten sein, ein Verhalten, das uns den beeinflussten Menschen möglichst nahe an das von uns festgesetzte Ziel heranführt.

Die theoretischen Grundlagen der Motivation

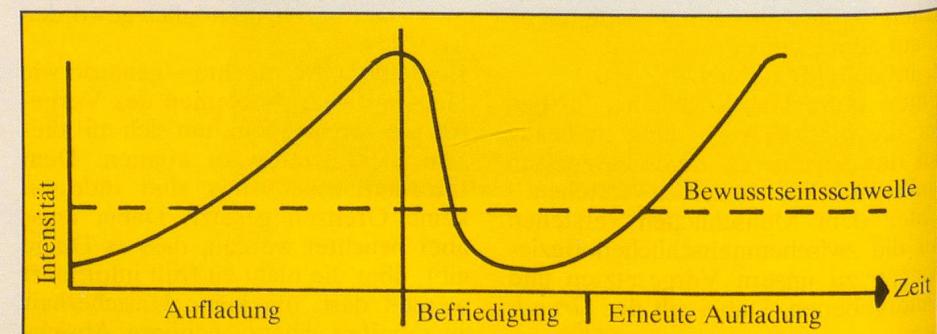
Die Intensität eines Motivs ist sehr grossen Schwankungen unterworfen. Je nachdem, ob ein *Mangelzustand* oder *Befriedigung* durchlaufen ist, wird das *Erleben eines Motivs stärker oder schwächer*.

Wir sprechen deshalb von einer Phase der Aufladung und einer Phase der Befriedigung. In die Praxis übertragen bedeutet dies, dass wir in der Regel mit einem Motiv nur dann Erfolg haben, wenn der zu Motivierende sich in einer Phase der Aufladung befindet. Die Kunst des Motivierens besteht also unter anderem auch darin, den *Mitmenschen zu beobachten*.

Menschliche Motive sind teilweise angeboren, teilweise werden sie erlernt. Erlernte Motive sind: Besitz, Macht, Ansehen, Stellung, Geltungsbedürfnis; angeborene Motive sind: Durst, Hunger, Wärme, Geborgenheit, Liebe, Sexualität, Vorsicht, Angst usw.

Merksatz: *Die Stärke der Wirkung eines Motivs auf den Menschen hängt vom Stand der Intensitätskurve ab. Sie ist nie von gleicher Stärke!*

Die Intensitätskurve



Die Motivation für den Zivilschutz

Wenn wir den Mitmenschen für den Zivilschutz und für unsere Aufgabe motivieren wollen, so müssen wir die Motive, auf die er ansprechbar ist, kennen. Hierzu gehören:

- die Meinung der Umwelt
- das Statussymbol
- der Zeitvertreib
- die «göttliche» Aufgabe
- das Sicherheitsbedürfnis
- die berufliche Stellung
- die Sexualität
- der Drang nach Aktivität und Tätigkeit
- das Kontaktbedürfnis
- der Drang nach Selbstverwirklichung
- der Leistungswettbewerb
- die Grundbedürfnisse im allgemeinen

Die Meinung der Umwelt übt einen sehr grossen Einfluss auf den Menschen aus. Man möchte doch vor andern Leuten nicht als Aussenseiter oder Querulant dastehen. Man möchte geachtet werden. Bei diesem Motiv ist aber grösste Vorsicht am Platze. Wenn wir den Menschen verletzend behandeln oder vor andern Leuten tadeln, dann arbeitet dieses Motiv gegen uns.

Unser Prestige im Betrieb und in der Nachbarschaft (auch bei sogenannten Bekannten) hängt weitgehend von der *beruflichen Stellung* ab. Wenn wir unsere Untergebenen soweit als möglich ihren beruflichen Fähigkeiten entsprechend einsetzen, so wollen sie auch hier ihre Stärke beweisen. Wir müssen nur auf die zivilen Fähigkeiten und Tätigkeiten Bezug nehmen.

Ohne Arbeit wäre das Leben langweilig. Man will arbeiten, um die Zeit auszufüllen. Die *Arbeit* muss nur *sinnvoll* sein. Die Leute müssen wissen, warum eine Arbeit gemacht werden muss.

Je nach der religiösen Einstellung und Erziehung spielt auch die biblische Verpflichtung «*bete und arbeite*» eine Rolle. Abgewandelt spielt auch hier der uralte Verteidigungswille der Eidgenossen eine wesentliche Aufgabe.

Man muss den Schweizern nur wieder einmal klarmachen, was sie eigentlich zu verteidigen haben.

Der Einfluss der *Sexualität* kann positiv oder negativ sein. Auf unserem Kontinent spielt er jedoch als Anreiz zur Arbeit eine nicht zu unterschätzende Rolle. Auch im Zivilschutz will jedermann, speziell wenn beide Geschlechter vertreten sind, als Mann oder Frau voll dastehen.

Dieses Imponiergehaben ist sehr stark von der Sexualität abhängig und ist als Triebfeder für viele Aktivitäten verantwortlich. Richtig eingesetzt, kann dieses Motiv Wunder wirken.

Je nach Veranlagung besitzt der Mensch einen stärkeren oder schwächeren Drang nach Aktivität und Tätigkeit. Leute mit einem starken *Drang nach Beschäftigung und Aktivität* müssen entsprechend eingesetzt werden. Es gibt Leute, die können nicht umherstehen, sie brauchen eine Beschäftigung. Dieses Motiv ist für uns im Zivilschutz sehr wichtig. Die ZS-Angehörigen müssen erleben, dass sie benötigt werden, dass ihr Einsatz einen Sinn hat. In der Ausbildung heisst dies: mehr Praxis, weniger Theorie; wenn Praxis, dann möglichst viel Klassenarbeit; und wenn Klassenarbeit, dann möglichst viel durch die Mannschaft selber ausführen lassen.

Arbeit ist ein vorzügliches Mittel gegen die Vereinsamung. In der Regel können am Arbeitsplatz gute und viele menschliche Kontakte hergestellt werden, die für alle Beteiligten eine Bereicherung des Lebens darstellen. Diese Kontakte müssen auch im Zivilschutz bewusst durch die Vorgesetzten geschaffen werden. Innerhalb einer Formation muss es zu einem echten menschlichen Kontakt und zu echten Beziehungen kommen.

Kontakte schaffen – Kontaktbedürfnisse befriedigen; die Folge davon wird ein guter Korpsgeist und eine Formation sein, die gewillt ist, die gemeinsame Aufgabe unter allen Umständen bestens zu erfüllen.

Besonders bei kreativ arbeitenden Menschen ist der Drang nach *Selbstverwirklichung* sehr gross. Im Zivilschutz heisst dies, dass die Leute das Gelernte anwenden und zeigen wollen. Die Leute müssen möglichst selbstständig arbeiten können; haben sie gute Ideen, so sind diese wenn möglich zu realisieren; die Mannschaft muss an der Erarbeitung der gesteckten Ziele mitbeteiligt werden. Hier heisst führen: «unbemerkt führen».

Es gibt relativ viele Menschen, die aus diversen Gründen mehr leisten wollen als andere. Für diese stellt die Arbeit bzw. Erfüllung eines Auftrags eine Art *Wettbewerb* dar. In der Formation

sind diese Leute gefährlich, sie verderben leicht den guten Geist. Setzt man sie aber so ein, dass sie mithelfen können, die ganze Gruppe am Erfolg zu beteiligen, so sind das die besten Zugtiere. Das Ziel des Führers ist hier: Hebung des Gruppenbewusstseins und des Gruppendenkens.

Gefahr: Will der Führer den Gruppenfolg als persönlichen Erfolg ausnützen, so macht die Gruppe bald einmal nicht mehr mit und verhält sich negativ. Also: «*Gruppengeist erhalten*».

Die Grundbedürfnisse des Menschen
Jeder Mensch hat eine Reihe von Grundbedürfnissen, die ihm zum Teil schon in die Wiege gelegt werden. Die Erfüllung dieser Bedürfnisse schafft die gute Atmosphäre, die für eine erfolgreiche Führung nötig ist.

Die wesentlichen Grundbedürfnisse des Menschen sind:

- Bedürfnis nach Achtung und menschlicher Würde, das heisst den Untergebenen als Mensch und Mitarbeiter achten, kranke und bresthafte Menschen nicht als solche behandeln, sondern voll nehmen. Menschen mit natürlichem Respekt behandeln.
- Wunsch nach güttem Einvernehmen mit Vorgesetzten und Kameraden, das heisst sich persönlich nicht aufs hohe Ross setzen. Kontakte schaffen, an Gesprächen teilnehmen, freundlich sein, am Leben und Schicksal der Mitmenschen teilnehmen.
- Tätigkeitstrieb und Schaffensdrang. Leute beschäftigen und *aktiv* an der Arbeit teilnehmen lassen. Der Führer ordnet an (befiehlt), ausführen tut aber die Mannschaft. Leerläufe vermeiden bzw. sinnvoll überbrücken.
- Streben nach Sicherheit; gutes Werkzeug und gute Arbeitsmittel abgeben, klare und überlegte Befehle erteilen, keine unnötigen Risiken eingehen. Den Leuten gute Ausrüstungen abgeben oder sich für die Beschaffung einzusetzen. Sicherheitsbestimmungen erklären und darüber wachen, dass diese auch eingehalten werden (Sicherheiten der ZS-Bauten erklären).
- Wunsch nach guter Behandlung; immer höflich sein, keine Bevorzugungen oder Benachteiligungen, kein Urteil über Leute abgeben, bevor nicht alle Umstände geklärt sind oder bei Meinungsverschiedenheiten beide Seiten angehört wurden. Verständnis aufbringen für private Schwierigkeiten und Sorgen.
- Geltungsdrang; keine Schikanen, keine Herabwürdigung, keine Kritik vor Drittpersonen, dem persönlichen Geltungsdrang der Mitarbeiter stets Rechnung tragen.
- Drang nach Anerkennung; siehe Abschnitt über Anerkennung.
- Streben nach Selbstständigkeit; Mannschaft selbstständig arbeiten lassen; daran denken, dass man von den gemachten Fehlern am meisten profitiert; Geduld haben.
- Streben nach Selbstverwirklichung; Ideen entgegennehmen und nach Möglichkeit realisieren; wenn nicht möglich, erklären warum.
- Wunsch nach guter Information; siehe Abschnitt Information.
- Wunsch nach sachlicher Beurteilung von Leistung und Mensch; siehe Abschnitt über Kritik und Anerkennung.
- Wunsch nach geregelter Arbeits- und Freizeit; Pünktlichkeit im Beginnen und im Aufhören; Zeitpläne erstellen, bekanntgeben und einhalten; Freizeit einbauen.
- Wunsch nach klar umrissener Aufgabenstellung; klare Aufgabenstellung, Randbedingungen bekanntgeben, alle erforderlichen Informationen mitteilen, nicht zuviel als bekannt voraussetzen; Gesamtauftrag erklären, damit die Zusammenhänge klar werden; erteilten Auftrag repetieren lassen.
- Wunsch nach guter Führung; guter, gerader und gerechter Kurs; Führer sein heisst Vorbild sein.

Zusammenfassung

Für das Motivieren unserer Mitarbeiter gibt es weder Patent- noch Geheimrezepte. Das Berücksichtigen des bis dahin Gesagten ist jedoch eine wesentliche Hilfe beim Motivieren. Wesentlich ist aber auch, dass wir lernen, unsere Mitmenschen zu studieren und ihre Reaktionen zu beobachten. Daraus können wir die für die Motivation so wichtigen Verhaltensweisen kennenzulernen.

Die Beurteilung von Mitarbeitern; Kritik und Anerkennung

Einen Mitmenschen kann man nur fördern, wenn man seine Stärken und Schwächen kennt. Eine Menschenbeurteilung setzt aber ein grosses Mass an Menschenkenntnis voraus. Vor allem muss der Vorgesetzte, der die Beurteilung seiner Mitarbeiter vornimmt, sich selbst erkennen, damit er bei der Beurteilung seine Vorurteile ablegen kann.

Wesentlich ist aber auch, dass man einen Mitarbeiter nach verschiedenen, voneinander getrennten Merkmalen beurteilt und daraus eine Gesamtana-

lyse macht. Sonst spielt das menschliche Gedächtnis eine schlechte Rolle; es lässt uns nämlich jene Punkte (ob positiv oder negativ), die uns am persönlichsten betrafen, in den Vordergrund stellen und alle andern Aspekte dahinter verblassen.

Aus der Beurteilung kommt dann die Anerkennung und die Kritik. Kritik und Anerkennung sind wesentliche Führungsmittel. Die Kritik ist eine nicht delegierbare Aufgabe des Führers. Es gehört zu seinen Pflichten, Leistung und Verhalten seiner Untergebenen zu kritisieren, wenn diese den gesteckten Zielen oder Erwartungen nicht entsprechen.

Übt der Führer Kritik, so soll dies stets unter vier Augen erfolgen. Sie darf aber auch kein Monolog sein. Vor der Kritik ist nach Möglichkeit für eine gute Atmosphäre zu sorgen (persönliche Einstellung; nicht übermüdet; Raum, in dem die Kritik stattfindet usw.).

Für das Kritikgespräch kann das nachstehende Schema gute Dienste leisten.

Schema für Kritikgespräch

1. Herstellung eines guten Kontaktes zwischen Führer und Geführtem
2. Klärung des Tatbestandes
 - a) Aufforderung an den Geführten, den Tatbestand selbst zu schildern
 - b) Schilderung des Tatbestandes aus den Augen des Führers
3. Entgegennahme von Entschuldigungsgründen
(Aus diesen kann auch die Einstellung des Geführten abgeleitet werden)
4. Urteil des Vorgesetzten, abgestützt auf folgende Komponenten
 - a) Wertung des effektiv festgestellten Tatbestandes
 - b) Würdigung der vom Geführten dargelegten Entschuldigungsgründe
 - c) Bisheriges Verhalten und Leistungen des Geführten
5. Beendigung des Kritikgesprächs
Nach Bekanntgabe des Urteils und der dazugehörenden positiven Motivationen ist das Gespräch abzuschliessen. Abschliessend soll der Fall als erledigt betrachtet werden!

Fehler in der Kritik des Führers

Häufig werden die folgenden Fehler gemacht:

- Kritik durch einen beauftragten Dritten: Kritik ist nicht delegierbar, die Kritik wird sonst automatisch zu einem Monolog.
- Kritik vor Kollegen oder Untergebenen: solche Kritik führt zu Autoritätsverlusten. Gleichzeitig werden aber die unbeteiligten Dritten unsi-

cher und fürchten zu Recht, dass ihnen ähnliches auch passieren könnte.

- Stillschweigende Kritik: Hat der Untergebene einen Fehler gemacht, so ist mit ihm darüber zu sprechen. Wird keine Stellung bezogen, so weiss dieser nicht, woran er ist und kann selbst auch keine Stellung beziehen. Es bleibt eine Spannung zurück, die sich negativ auf das Klima auswirkt.
- Indirekte Kritik durch ironische Bemerkungen und Sticheleien: Noch schlimmer als die stillschweigende Kritik ist die indirekte Kritik mit ironischen Bemerkungen und Sticheleien.
- Vom Führer veranlasste Selbstkritik: Diese Art Kritik wirkt sehr demütigend und vergrössert höchstens noch die Kluft zwischen Führer und Geführtem. Selbstanzeige gehört nicht in die westliche Sphäre.
- Kritik am Telefon: Kritik am Telefon führt in der Regel zu einem Monolog. Der Führer kann zudem die Reaktion des Mitarbeiters nicht erkennen. Gleichzeitig fehlt die gute Atmosphäre, die zum erfolgreichen Abschluss eines Kritikgesprächs erforderlich ist.
- Wiederholte gleiche Kritik: Nach dem ersten Kritikgespräch ist ein Schlussstrich zu machen. Dauernde Kritik erträgt niemand.
- Kritik vor der Entlassung: Ein guter Mitarbeiter nimmt einen gemachten Fehler ernst, ebenso die dazugehörende Kritik. Durch eine nachfolgende gute Arbeit kann er die gemachten Fehler ausgleichen. Wird die Kritik unmittelbar vor der Entlassung angebracht, so besteht zur Wiedergutmachung keine Gelegenheit mehr. Er muss die Kritik mit nach Hause nehmen.

Nicht nur die Kritik, sondern in vermehrtem Masse auch die *Anerkennung* ist ein ausgezeichnetes Führungsmittel. Eine nicht ausgesprochene verdiente Anerkennung ist vorenthalter Lohn. *Die Anerkennung hebt die Arbeitsfreude und ist ein Ansporn zu einer Leistungssteigerung.* Sie vermag das Klima zu heben.

Die Auffassung vieler Führer, dass keine Kritik auch eine Anerkennung sei, ist falsch. Die Anerkennung muss deutlich ausgesprochen und zum Ausdruck gebracht werden. Die Anerkennung erhöht das Selbstgefühl, die Sicherheit, das Auftreten und damit, was nicht unwesentlich ist, die Zufriedenheit im zugeteilten Aufgabenbereich.

Im Gegensatz zur Kritik ist das Ausdrücken von Anerkennung eine sehr

schöne und dankbare Aufgabe des Führers.

Grundregeln für das Aussprechen von Anerkennung

Die Anerkennung – sofern es sich um einen einzelnen handelt – muss unter vier Augen ausgesprochen werden. Dabeistehende Kollegen fassen die Anerkennung sonst als indirekte Kritik für sich selbst auf. Gleichfalls besteht sonst die Gefahr, dass das kollegiale Einvernehmen durch die entstehende Eifersucht gestört werden könnte.

Kann die Anerkennung der ganzen Gruppe ausgesprochen werden, so soll sie selbstverständlich kollektiv ausgesprochen werden. Die ausgesprochene Anerkennung wirkt in diesem Falle als «Düngemittel» für den guten Teamgeist.

Die Kunst der Gesprächsführung

Viele Reibereien und Unzufriedenheiten könnten mit einem Gespräch aus der Welt geschafft werden. Nun besteht aber zwischen Sprechen und Gespräch ein riesengrosser Unterschied.

In einem *echten Gespräch* müssen auch die Bedingungen vorhanden sein; die Gesprächsteilnehmer müssen die elementaren *Regeln der Gesprächskunst* verstehen.

Die nachstehenden Sprüche sollen Sie anregen, selbst die Gedankenverbindungen dazu zu machen:

«Wahre Worte sind schön, schöne Worte sind nicht wahr.» (Lao Tse)

«Durch Schweigen zu Wissen.»

«Es ist eine Art Habsucht, alles zu sagen und nichts hören zu wollen.»

«Wie der Mensch, so ist auch seine Rede.» (Cicero)

«Sage nicht immer alles, was Du weisst, aber wisst immer, was Du sagst.»

«Die Frage ist das Kontaktmittel par excellence. Gibt es überhaupt ein Beseres?»

«Die Gabe, sich widersprechen zu lassen, ist wohl überhaupt eine Gabe, die unter Gelehrten nur die Toten haben.»

«Mut brauchen Sie, um überhaupt ein Gespräch zu beginnen, um als erster von dem zu sprechen, was beide bewegt, und um zu bekennen.»

Sechs Richtlinien für die Führung von Gesprächen:

1. Erinnern Sie sich während des Gesprächs öfters an das gesetzte Ziel. Die Gefahr, während des Gesprächs vom Hauptthema abzuweichen, ist gross. Das Gespräch kann zu einer nutzlosen Schwätzerei werden. Unternehmen Sie in solchen

Fällen alles, um wieder auf das Thema zurückzukommen.

2. Lassen Sie auch den Partner zu Worte kommen.

Zuhören können ist die Kunst der gewinnenden Gesprächsführung. Achten Sie aber darauf, dass Ihnen durchs Zuhören nicht die Zeit gestohlen wird. Will der Partner nicht reden, so fordern Sie ihn auf, seine Meinung zu erörtern. Sagen Sie ihm ausdrücklich, dass Sie daran interessiert sind.

3. Sichern Sie sich Ihre Überlegenheit.

Überlegen Sie: Wer ist der Partner, wie reagiert er, was will er, wie wird er meine Argumente aufnehmen, was hat er für Gegenargumente usw.

4. Bleiben Sie in ungezwungener Belehrtschaft.

Seien Sie während des Sprechens des Partners wachsam, aber ungezwungen. Überlegen Sie, was Sie als Erwiderung oder als Gegenargument vorbringen wollen. Warten Sie aber ruhig ab, bis Sie das Wort ergreifen können. Benutzen Sie *nicht* die erste Gesprächspause des Partners, um das Gespräch an sich zu ziehen.

5. Halten Sie das Interesse beim Gegenüber wach.

Interesse ist innere Anteilnahme. Sprechen Sie über Probleme, die den Partner interessieren. Sagen Sie nicht einfach: «Ich habe gehört...», sondern: «Ich habe etwas

gehört, das Sie interessieren wird...»

Nehmen Sie immer den «Sie-Standpunkt» ein.

6. Gewinnen und bewahren Sie sich das Wohlwollen.

Vertrauen erweckt Gegenvertrauen, Achtung – Gegenachtung, Liebe – Gegenliebe; diese Erfahrung ist schon uralt, hat aber heute noch die gleiche Gültigkeit wie vor tausend Jahren.

Wollen Sie vom Partner Wohlwollen erwerben, so müssen Sie ihm dieses zuerst spürbar entgegenbringen. Wir müssen dem Partner ermöglichen, sich mit uns in etwa zu identifizieren.

Betonen Sie alles Gemeinsame und vermeiden Sie alles Trennende.

Rollenoffset

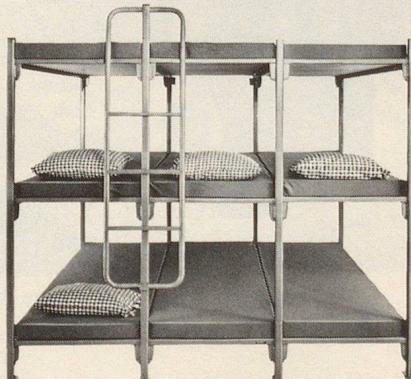
ist sehr leistungsfähig. Verlangen Sie Druckmuster.
Unsere Fachleute beraten Sie gerne.

Vogt-Schild AG

Druck und Verlag
4500 Solothurn 2 Tel. 065 21 41 31

Hostra Liege-Lagergestell + Noppa

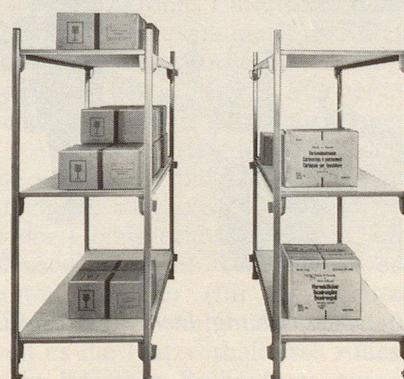
Pat. angem.
die perfekte Verbindung zwischen System, Funktion, Stabilität.



Unser neues schockgeprüftes Liege-Lagergestell ist technisch ausgereift, Es entspricht den neuesten Normen und Vorschriften des Bundesamtes für Zivilschutz, es ist formschön und unverwüstlich.

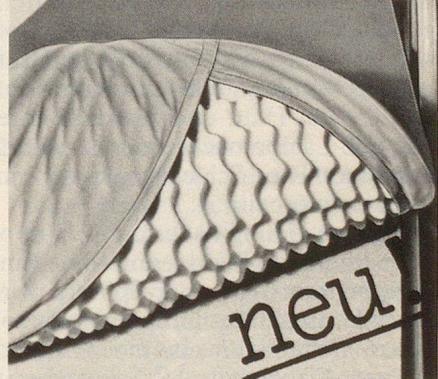
Dank der einfachen Keilverbindung ist es schnell montiert, oder zum Lagergestell umgebaut.

Sämtliche Metallteile sind plastifiziert. Die eingehängte Leiter ermöglicht einen sicheren Einstieg in jeden Liegeplatz.



Dank der Keilverbindung, entsteht im Nu aus dem Liege- das Lagergestell. Stabilität und Tragkraft sind optimal, es bietet enorm viel Platz, ist übersichtlich und raumsparend.

Alles in allem, ein perfektes System, funktionell und stabil.



Die neue Matratze NOPPA hat gegenüber den herkömmlichen Unterlagen verschiedene Vorteile.

Ihre rund 700 Noppen, gewährleisten optimale Luftzirkulation. Jegliche Feuchtigkeit verdunstet, ein hygienisches Problem ist gelöst!

Dazu kommt ein höheres Raumgewicht, welches den Liegekomfort verbessert und die Matratze widerstandsfähiger macht.

Wir dürfen mit gutem Gewissen sagen «Bessere Qualität zum gleichen Preis».

TECHNO-Meubles
2735 Malleray-Bévilard
Téléphone 032 92 19 22

Hochstrasser AG
8630 Rüti/ZH 055 3117 72

hosta mobilior