

Zeitschrift: Schweizer Ingenieur und Architekt
Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
Band: 105 (1987)
Heft: 29

Artikel: Ist Führung bestimmbar?
Autor: Tschirky, Hugo
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-76654>

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: 06.07.2025

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

Ist Führung bestimmbar?

Von Hugo Tschirky, Zürich

Führung ist eine universelle Erscheinung in der menschlichen Gemeinschaft. Von den bestimmenden Führungsfaktoren ist die Führungstechnik am ehesten lernbar, während das Führungsverhalten und die Persönlichkeits-Entwicklung nur in der andauernden Wechselwirkung mit der Umwelt beeinflussbar sind. Die Führungssituation lässt sich wenig beeinflussen. Das Führungsergebnis, das von all diesen Faktoren abhängt, bestimmt künftige Ergebnisse mit – es gibt ja die «Sogwirkung des Erfolgs».

Führung – eine universelle Erscheinung

Vielfalt von Führung

Menschenführung ist unbestritten eine aussergewöhnlich vielfältige Erscheinung. Seit den Anfängen der Menschheit lebt das Individuum innerhalb von Gruppen unterschiedlichster Prägung, Familien, Jagdgruppen oder Dorfgemeinschaften, stets im Bestreben, gemeinsam Ziele zu erreichen. Dies setzt personelle Beeinflussungen im Sinn von Führung voraus, denn sinnvolles Koordinieren individuell erbrachter Einzelleistungen ereignet sich nicht zufällig.

In der Kulturgeschichte stösst man früh auf die Pyramiden Ägyptens. Der Bau z.B. der Cheopspyramide beanspruchte während rund 20 Jahren ungefähr 20 000 Arbeitskräfte. Allein schon die Beschaffung der 2,3 Mio. Steinblöcke von durchschnittlich 2,5 t erforderte minutiöse logistische Planung. Dem Ausbruch während des Winters folgte der Transport während der Nilüberflutung im Frühjahr mit möglichst wenig Landtransport. Die endgültige Bearbeitung der Steine erfolgte auf dem Bauplatz, gefolgt von der definitiven Platzierung. Trotz der kaum vorstellbaren Grösse des Bauprojektes war die Pyramide eines Tages fertiggestellt, ein gewaltiges Werk von Führung, Planung und Organisation als Ergebnis erfolgreichen Zusammenführens unzähliger Einzelleistungen.

Die Vielfalt von Führung zeigt sich auch in gesellschaftlicher Hinsicht. Zu jedem Zeitpunkt der Geschichte waren Führungsleistungen in allen Gruppierungen menschlicher Gemeinschaft erforderlich – und sind es noch immer. Sei es in der Leitung einer multinationalen Gesellschaft, in der Staatsführung oder in der Leitung eines handwerklichen Betriebs; Führungseinwirkung ist notwendig, um den Fortbestand der Organisation sicherzustellen.

Die dritte Führungsvielfalt schliesslich ergibt sich aus der mannigfachen Ver-

schiedenheit der Führenden und Geführten. Geradezu faszinierend ist es, zu beobachten, wie Führungsleistungen auf höchst unterschiedlichen Veranlagungen und Erscheinungen von Vorgesetzten beruhen. Umgekehrt fordert es die Führenden heraus, dass es ihnen gelingen muss, auf Personen verschiedenster Bildung und Herkunft Einfluss auszuüben.

Gemeinsame Merkmale

Trotz der umfassenden Vielfalt kennzeichnet eine Reihe gemeinsamer Merkmale die unterschiedlichsten Führungssituationen. Zu Beginn eines Führungsseminars fordere ich zuweilen die Teilnehmer auf, spontan zum Begriff «Führung» Stichworte zu notieren (Tabelle 1).

Tabelle 1. Spontan notierte Stichworte zum Thema Führung

Planen,	Autorität,
Entscheiden,	Macht,
Delegieren,	Vertrauen,
Leistung,	Mitarbeiter,
Kontrolle,	Konflikte,
Koordination,	Stress,
Ziele,	Anerkennung,
Dienstweg,	Informieren,
Anordnen,	Motivation,
Organisation,	usw.

Zunächst wird offensichtlich, welche Vielfalt an Vorstellungen in der Praxis mit Führung in Verbindung gebracht wird. Vor allem aber geht aus dieser kleinen Gedankenübung eine grundlegende Erkenntnis über Führung hervor: In der Tabelle 1 sind die jeweils spontan genannten Begriffe nicht in ihrer Reihenfolge aufgelistet, sondern in zwei unterschiedlichen Kolonnen.

Rasch ist erkennbar, dass die linke Kolonne schwergewichtig Führung als eine «Technik» wiedergibt. Die rechte Kolonne, die nichttechnische Seite von Führung, trägt dem Faktor «Mensch» Rechnung und berücksichtigt, dass das Unternehmungsgeschehen trotz fortschreitender Mechanisierung und Automatisierung nach wie vor massgeblich von Personen geprägt ist.

Führungstechnik

Auf der einen Seite lässt sich Führung betrachten als ein technischer Regelungsvorgang. Vergleichsweise als ein automatischer Pilot, der das Flugzeug trotz wetterbedingter Störfaktoren auf Kurs halten muss. Ein typisches Beispiel aus der Praxis: Ein Verkaufsleiter muss mit seiner Gruppe von Verkaufsingenieuren den Markt Schweiz bearbeiten. Im Sinne der Führungstechnik ist wichtig, dass der Verkaufsleiter eine klare Gebietsaufteilung vornimmt, die Verkaufskonditionen eindeutig umschreibt und sich spätestens monatlich vergewissert, dass die monatlichen Verkaufsziele erreicht wurden. Bei Abweichungen muss er sich zusammen mit seinen Verkaufsingenieuren Massnahmen überlegen, um wieder auf Kurs zu kommen. Dabei sind wichtige Bestandteile der *Führungstechnik*:

- die ordnenden organisatorischen Belange;
- die Führungsgrundfunktionen von Planung, Entscheidung, Anordnung und Kontrolle;
- die zielbezogene Projektführung;
- das ergebnisorientierte Produktivitätsdenken.

Führungsverhalten

Andererseits ist Führung ein Geschehen zwischen Menschen, massgeblich geprägt von ihren individuellen Fähigkeiten, Erfahrungen und Interessen. Im genannten Beispiel spielt eine wichtige Rolle, welche persönliche Verkaufserfahrung jeder Mitarbeiter mitbringt, wie er motiviert ist, und welches Klima in der Gruppe herrscht.

Die Bestandteile der Führungsaufgabe, die dieser Vorstellung entsprechen, umfasst das *Führungsverhalten*, vor allem in den Aspekten:

- Führungspersönlichkeit,
- Motivation,
- Gesprächsverhalten und
- Gestaltung der Zusammenarbeit in der Gruppe.

Wie wir alle aus Erfahrung wissen, kommt dabei der *Führungspersönlichkeit* eine herausragende Rolle zu. Während Führungstechnik und Führungsverhalten die Art und Weise umschreiben, wie ein Vorgesetzter seine Aufgabe erfüllt, ist natürlich das Resultat der Erfüllung der Führungsaufgabe, also der Faktor «Führungsergebnis» ebenfalls wichtig. Bewirkt es die geplanten und erwarteten Jahresumsätze?

Ein wichtiges, gemeinsames Merkmal von Führung ist schliesslich, dass stets gewisse Rahmenbedingungen unauszu-

weichlich gegeben sind, die man nicht direkt beeinflussen kann. Im genannten Beispiel sind es etwa die konjunkturelle Lage, die Lieferfristen des Stammhauses und die Währungsverhältnisse.

Bestimmende Faktoren

Die fünf hauptsächlichen Bestimmungsfaktoren zeigt das Bild 1 in ihrem wesentlichen Zusammenhang.

Führungstechnik

Unbestritten soll das Erfüllen der Führungsaufgabe durch eine gewisse Ordnung der Abläufe gekennzeichnet sein. Wichtige Abläufe sind zu regeln. Etwa in unserem Beispiel: Ohne sorgfältige und überlegte Aufteilung des Schweizer Marktes in einzelne Verkaufsgebiete dürften sich sehr bald Probleme an der Verkaufsfront ergeben. In diesem Sinn sind sicher die organisatorischen Belange ein hauptsächlichlicher Bestandteil der Führungstechnik.

Als nächstes ist nicht zu unterschätzen, dass beim Erfüllen der Führungsaufgabe immer wiederkehrende Teilaufgaben anfallen, z.B. das Beschaffen von Informationen und gestützt darauf das Planen von Vorhaben. Unser Verkaufsleiter wird also gegen Ende jedes Jahres mit seinen Mitarbeitern das bevorstehende Geschäftsjahr eingehend vorbereiten. Dabei ist er auf ausreichende Informationen über neue Produkte, jene der Konkurrenz und über die Bewährung der bereits verkauften Produkte angewiesen. Gestützt auf die Planungsarbeit muss sich der Verkaufsleiter definitiv dafür entscheiden, welche verkaufsfördernden Massnahmen im nächsten Jahr nun tatsächlich zu ergreifen sind.

Auf diese Weise ist die Führungstechnik gekennzeichnet durch die Fähigkeit, eine gewisse Ordnung in den Ablauf des Führungsprozesses zu bringen. Schliesslich bilden die Führungsinstrumente einen wichtigen Bestandteil der Führungstechnik. Im wesentlichen sind dies schriftlich festgelegte und eingeführte Regelungen, Stellenbeschreibungen, Regelungen der Arbeitszeit oder – in unserem Beispiel – eine klare Provisionsregelung.

Führungsverhalten

Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit Führung kann an der Frage, *warum* Mitarbeiter ihre Tätigkeit ausüben,

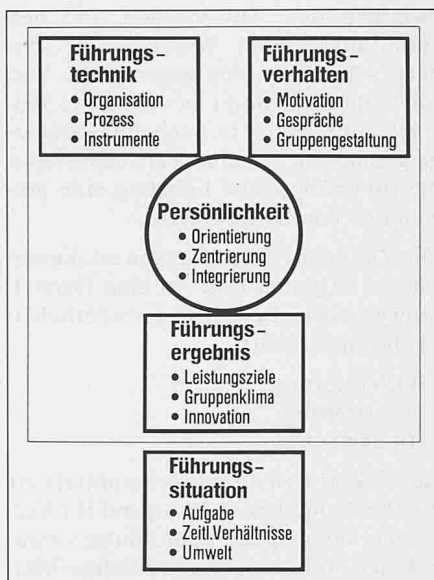


Bild 1. Bestimmende Führungsfaktoren

nicht vorbeigehen. Erfolgreiches Führungsverhalten befasst sich mit dem individuellen Mitarbeiter, seiner Eigenart und vor allem mit seiner *Motivation* zur Arbeit. Treffend fragt der Amerikaner nach der Motivation: «*What makes me tick?*»

Untersuchungen über Gründe für das Arbeiten gibt es schon lange. Sie werden auch periodisch wiederholt, da die Priorität einzelner Arbeitsgründe offenbar einem zeitlichen Wandel unterliegt.

Typische Arbeitsgründe neben dem Gelderwerb sind beispielsweise:

- Kontakte mit andern Menschen,
- kreative Entfaltung,
- gesellschaftliche Anerkennung usw.

Motivation

Trotz der grossen Vielfalt möglicher Arbeitsgründe sind zwei typische Arten von Motivation zu unterscheiden. Gehen wir wiederum von unserem Beispiel aus: Das Erfüllen der Aufgabe im Verkauf erleben viele als attraktiv und motivierend, weil damit eine anspruchsvolle technische Kundenberatung verbunden ist. Oder es mag die Selbstständigkeit der Arbeit und die damit verbundene Reisetätigkeit sein, die befriedigt. Andererseits können es gute Verdienstaussichten sein, die den einzelnen zur Arbeit anspornen.

Dieses Beispiel zeigt bereits eine wichtige Unterscheidung in der Art und Weise, motiviert zu sein:

Eine Arbeit kann motivieren, weil die Tätigkeiten für sich allein schon ansprechen und herausfordern. Man spricht dabei von innerer oder intrinsischer Motivation. Andererseits können vor allem das Resultat, die gelöste Aufgabe und die damit verbundene Beloh-

nung motivieren. Also zum Beispiel eine Gratifikation. In diesem Zusammenhang ist von äusserer oder extrinsischer Motivation die Rede. Die individuelle Verschiedenheit von Mitarbeitern äussert sich oft deutlich in der unterschiedlichen Veranlagung der Motivation. Mitarbeiterorientierte Führung beachtet diese Verschiedenheit.

Kommunikation

Die nächste Facette des Führungsverhaltens zeigt Führung als ein zwischenmenschliches Geschehen, das sich in der Kommunikation abspielt, mehrheitlich in Form von Gesprächen. Daher ist wohl angezeigt, sich über den Verlauf von Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern Gedanken zu machen. Weshalb hat das eben beendete Mitarbeitergespräch bei mir selbst ein gutes oder ungutes Gefühl hinterlassen? Interessanterweise hat dieses Empfinden nicht primär mit dem Gesprächsinhalt zu tun. Vielmehr scheinen gewisse *Gesprächsregeln* zu bestehen, die einen Gesprächserfolg zwar nicht garantieren, ihn jedoch wesentlich begünstigen.

So ist wichtig, dass zwischen Gesprächspartnern *Klarheit* über das Gesprächsthema besteht. Dies tönt selbstverständlich, ist es aber nicht. Jeder Leser ist ohne Mühe in der Lage, Beispiele von Gesprächen zu nennen, bei denen beim besten Willen nicht klar war, ob die kürzliche Äusserung des Chefs eine Orientierung, ein mehr oder weniger verbindlicher Wunsch oder ein Auftrag war.

Weiter ist eine kreative Gesprächsatmosphäre in Frage gestellt, wenn *Selbstdarstellungen* dominieren; verblichene Erfolgserlebnisse von anno dazumal – episch breit repetiert –, die mit der anstehenden Problemstellung überhaupt nichts zu tun haben, doch unter Ausnützung der Zuhörpflicht der Mitarbeiter.

Auch auf das *Mitarbeitergespräch* bei Anerkennung und Kritik ist hinzuweisen. Anerkennung soll sich stets auf eine besondere Leistung, nie auf die Person beziehen. Kehren wir nochmals zu unserem Verkaufsleiter zurück. Er erfährt, dass sein Mitarbeiter Müller einen schwierigen Auftrag hereingebracht hat. Spontan gratuliert er ihm, er sei tatsächlich ein guter Verkaufsingenieur. Herrn Müller mag dies im Moment wohl tun. Der Verkaufsleiter gerät jedoch in Schwierigkeiten, wenn er vierzehn Tage später mit Herrn Müller ein ernsthaftes Gespräch führen muss, weil dieser offensichtlich versäumt hatte, einem andern Geschäft die notwendige Sorgfalt zu widmen. Denn was immer der Chef jetzt zu sagen hat, wider-

spricht der zuvor abgegebenen, personenbezogenen Qualifikation. Kein Dilemma entsteht, wenn eine Anerkennung explizit eine erbrachte Leistung anspricht.

Über die direkte Kommunikation hinaus prägen sogenannte Gruppenphänomene das Geschehen in einer Arbeitsgruppe. Man spricht auch von Gruppendynamik und Gruppenpsychologie. Solche Verhaltenserscheinungen sind weder bei einzelnen Individuen noch bei grossen Massen, sondern nur in überschaubaren Gruppen zu beobachten. Sie kennzeichnen beispielsweise das grundsätzlich eher misstrauische Verhalten gegenüber einem neuen Gruppenmitglied. Für eine Gruppe ist auch charakteristisch, dass ihre Mitglieder ähnliche Denk- und Verhaltensweisen haben, als Ausdruck eines gruppenspezifischen Bewusstseins. Gleichzeitig wirkt innerhalb der Gruppe ein sozialer Druck, sich gegenüber Verhaltensnormen konform zu verhalten. In einer Arbeitsgruppe können beispielsweise bestimmte Vorstellungen bestehen, welches das «richtige» Leistungsniveau sei. Als Konsequenz davon wird die Gruppe grösseren Abweichungen nach oben oder unten direkt oder indirekt entgegengewirkt.

Für den Vorgesetzten ist wichtig, um diese Erscheinungen zu wissen. Vor allem sollte er in der Lage sein, bewusst auf ein positives Gruppenklima einzuwirken. Fördernd sind beispielsweise Situationen gemeinsamer Anstrengungen oder besonders erfolgreiche gemeinsame Erlebnisse, die den Gruppenzusammenhalt stärken. Man spricht ja auch von der «Sogwirkung» des Erfolgs. Mir scheint, der Militärdienst könne in dieser Hinsicht lehrreiche Erfahrungen vermitteln.

Persönlichkeit des Vorgesetzten

Mit «Persönlichkeit» ist – streng genommen – keine wertende Aussage verbunden. Trotzdem ist in unserem Sprachgebrauch eine Wertung zugeordnet, nämlich eine positive. Wir bezeichnen jemanden als starke Persönlichkeit, als markante Persönlichkeit oder auch als schwache Persönlichkeit. Diese Attribute weisen weniger auf einzelne Handlungen oder Äusserungen hin; sie geben vielmehr einen Gesamteindruck. Im Grunde genommen ist es die meist unbewusste Empfindung, in welchem Mass uns jemand überzeugt. Wir sind von jemandem überzeugt, wenn seine Äusserungen und Handlungen auf tiefere Grundlagen und bewährte Erfahrungen schliessen lassen, wenn

zwischen den Äusserungen und den Handlungen kein Widerspruch, sondern – besser – eine gegenseitige Verstärkung liegt, wenn er «ein gutes Beispiel gibt». Damit ist auch die Grundlage geschaffen für eine *Vertrauensbasis*, die für erfolgreiche Führung eine notwendige Voraussetzung ist.

Die Zahl der Abhandlungen zu diesem Thema ist gross. Hier sei eine Darstellung gegeben, die von drei wesentlichen Faktoren ausgeht:

- Orientierung,
- Zentrierung,
- Integrierung.

Der Faktor *Orientierung* charakterisiert die Persönlichkeit in bezug auf ihr Vermögen, eine eigene Beurteilung vorzunehmen, d.h. eine eigenständige Meinung zu entwickeln. Die Unabhängigkeit soll einerseits gegenüber äusseren «Man»-Imperativen bestehen, nach denen «man» etwas bestimmtes tut oder unterlässt, entsprechend den kollektiven Wertungen und Ansichten der einzelnen Gruppierungen der Gesellschaft. Andererseits handelt die orientierte Persönlichkeit nicht einfach in reflexartiger Reaktion auf ihre inneren Antriebe. Solches könnte sich beispielsweise in der Unfähigkeit äussern, das Ganze im Überblick zu sehen, kreative und konstruktive Ideen von aussen aufzunehmen oder das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen und Prioritäten zu setzen.

Beim Persönlichkeitsmerkmal der *Zentrierung* spielt die Mitte der Person eine Rolle. Natürlich ist damit nicht der Schwerpunkt der Biomasse gemeint, sondern eine innere, durch ein Persönlichkeitszentrum geprägte Struktur. Die zentrierte Persönlichkeit agiert «aus der Mitte heraus»; sie zeigt ausgewogenes Selbstbewusstsein. Sie steht damit in direktem Gegensatz zu einem stets verunsicherten, peripheren Reagieren auf äussere Anstösse. Eine zentrierte Persönlichkeit ist fähig, Risiken einzugehen und Situationen der Ungewissheit zu ertragen. Fehlende Zentrierung kann sich ausdrücken in:

- Aktivismus, Handeln unter Erfolgszwang. Obschon eine solche Veranlagung für berufliche Erfolge eine gute Voraussetzung bilden kann, verletzen Misserfolg und negative Kritik den unter Erfolgszwängen Handelnden besonders stark.
- Ängstlichkeit, sich festzulegen oder ein Unvermögen, sich mit Abstand von der täglichen Hektik in Ruhe zu besinnen und grundsätzlichen Fragen nachzugehen.

Ein drittes Wesensmerkmal der Überzeugungskraft ist die *Integrierung* einer Persönlichkeitsstruktur, die ihre ver-

schiedenen Lebensräume harmonisch zusammenführt. In grober Gliederung handelt es sich um das berufliche und das private Leben. Die Vorstellung einer integrierten Persönlichkeit bedeutet, dass sich keiner dieser Bereiche abspaltet.

Zwei Arten nicht-erfolgter Integration lassen sich unterscheiden: Während Arbeitnehmer mit vorwiegend ausführenden Tätigkeiten dazu neigen, ihren privaten Lebensraum als den primären zu erleben, scheinen Arbeitnehmer mit führenden Aufgaben eine umgekehrte Lebensauffassung zu haben. Die Situation der Arbeiter im letzten Jahrhundert hat schon *Karl Marx* treffend beschrieben: «Der Arbeiter fühlt sich erst ausser der Arbeit bei sich und in der Arbeit ausser sich». Als Anzeichen einer desintegrierten Arbeitssphäre gelten beispielsweise:

- dass die Arbeit – nicht nur diese oder jene – als lästig empfunden wird,
- die Freizeit als eigentlicher Entfaltungsraum der Persönlichkeit erlebt wird.

Im Gegensatz dazu ist der Lebensvollzug mancher leitender Arbeitnehmer im umgekehrten Sinn einseitig. Sie gehen im Beruf «auf» – oder leider eher «unter». Die nicht-integrierte Persönlichkeit zeigt beispielsweise folgendes Bild:

- Die Arbeit erhält einen absoluten Wert. Das Selbstwertgefühl wird ausschliesslich am beruflichen Erfolg gemessen;
- Auf Ferien wird verzichtet, entweder, weil man nichts mehr damit anzufangen weiss, oder weil man sich für unabkömmlich hält.

Nicht-geglückte Integration der Lebensbereiche scheint ein typisches Merkmal heutiger Sozialstrukturen zu sein. Sie wird periodisch akut zu Zeiten der Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern: Hauptstreitpunkte sind etwa die Lohnerhöhungsprozente bzw. Bruchteile davon, oder die permanente Reduktion der Arbeitszeit, als ob es sich um die sukzessive Reduktion eines Missstandes handelte. Demgegenüber sind die Anstrengungen zur Aufwertung der Arbeit und ihrer Umgebung noch immer vernachlässigbar.

Führungssituation

Den bis jetzt betrachteten Führungsfaktoren ist eines gemeinsam: Sie sind mehr oder weniger beeinflussbar. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, auf sie und damit auf den Führungsvorgang Einfluss zu nehmen.

Daneben wirken aber weitere Führungsfaktoren, auf die wir keinen direkten Einfluss nehmen können: Rahmen- und Randbedingungen, die gesamthaft eine bestimmte Führungssituation kennzeichnen.

Drei Beispiele mögen dies verdeutlichen. Zunächst ist die zu lösende Aufgabe an sich zu betrachten. Sie kann überschaubar und verständlich sein, und die zu lösenden Probleme wiederholen sich häufig. Man könnte z.B. die Dateneingabe für Rechenzentren dazu zählen.

Bei andern Aufgabenstellungen besteht ein grösserer Entscheidungs- und Handlungsspielraum, und die zu suchenden Problemlösungen sind durch einen hohen Innovationsgrad gekennzeichnet. Eine Führungsaufgabe im Bereich der industriellen Forschung mag ein Beispiel dafür sein.

Auf die Aufgabenstellung kann der Vorgesetzte selten Einfluss nehmen. Anzupassen ist hingegen die Führungsweise. Bei der Arbeitsorganisation der Dateneingabe z.B. wird der Vorgesetzte direkteren Einfluss auf den Arbeitsablauf nehmen als beispielsweise im Forschungsbereich.

Ähnliche Überlegungen können sodann in bezug auf die Zeitverhältnisse angestellt werden. Unter Zeitdruck ist ein Chef eher veranlasst, direktiv zu führen. Bei grundsätzlich positiver Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern werden diese dafür Verständnis haben und eine direkte Führungsweise sogar erwarten. Ist die Problemlösung hingegen nicht unmittelbar an eine Zeitlimite gebunden, so wird ein Vorgesetzter mit Vorteil den individuellen Handlungsspielraum seiner Mitarbeiter zum Tragen bringen.

Schliesslich beeinflussen auch die Rahmenbedingungen des Umfeldes den Erfolg der Führung. Dazu gehören beispielsweise:

- Inflation und Wechselkurse,
- Bedingungen der Finanzmärkte,
- Lage auf dem Arbeitsmarkt,
- allgemeine technologische Entwicklung,
- Rohstoff-Preise, usw.

Führungsergebnis

Sich mit Führungsleistungen auseinanderzusetzen ist schwierig. Ist der Erfolg einer Arbeitsgruppe mit dem Führungserfolg des Chefs gleichzusetzen? Ist der leistungsmässige Erfolg alleiniger Massstab?

Man ist noch weit davon entfernt, diese kritischen Fragen abschliessend beant-

worten zu können. Trotzdem lassen sich einige Merkmale von Führungserfolg anführen, die durchaus beurteilbar sind. So ist eine Führungsleistung gekennzeichnet durch das Erreichen anspruchsvoller Leistungsziele. Bei der Führungsaufgabe unseres Verkaufsleiters sind es Umsatzbudgets, die letztlich eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals ermöglichen.

Nun kann es aber bei Führung nicht darum gehen, hohe Ziele mit allen Mitteln zu erreichen. Vielmehr sind Führungstechnik und Führungsverhalten ebenfalls Qualitätskriterien von Führung, was sich letztlich im Gruppenklima äussert. Mit andern Worten: Führungserfolg ist gleichzeitig gekennzeichnet durch ein hohes Leistungs-niveau der Gruppe und durch ein gesundes Gruppenklima.

Ein zunehmend wichtiges Merkmal von Führungserfolg ist schliesslich die Bereitschaft und Fähigkeit einer Arbeitsgruppe, Veränderungen auf sich zu nehmen. Jeder Führungsbereich einer Unternehmung steht in kürzeren oder längeren Zeitabständen vor der Notwendigkeit des Wandels, sei es im Zeichen technologischer Entwicklungen, Marktveränderungen oder anderer Einflüsse. Erfolgreichen Chefs gelingt es, Veränderungen innerhalb ihres Verantwortungsbereichs in kürzeren Zeiträumen zu verwirklichen als Vorgesetzte mit beschränkten Führungsfähigkeiten. In diesem Zusammenhang ist das *Innovationsbewusstsein* einer Leistungsgemeinschaft von besonderer Bedeutung. Es erstreckt sich sowohl auf die Marktleistungen und deren Technologien, als auch auf soziale Innovationen des betrieblichen Geschehens.

In Verbindung mit Führungserfolg ist schliesslich die folgende Besonderheit zu sehen: Sie betrifft die harte Eigenart der Beurteilung von Führungsleistungen, vor allem auf Stufe der Unternehmungsführung. Zu jedem Zeitpunkt ist das Führungsgeschehen durch eine grosse Zahl externer Faktoren bestimmt, die schwierig voraussehbar sind. Die Führungsleistung wird primär nicht daran gemessen, mit welchen Störfaktoren sich ein Vorgesetzter auseinandersetzen musste. Die Bewertung ist vielmehr zur Hauptsache erfolgsorientiert. Die Beurteilung richtet sich danach, in welchem Ausmass es ihm gelungen ist, auf die Resultierende sämtlicher interner und externer Einflussfaktoren Einfluss zu nehmen.

Gerade in dieser Hinsicht stellen sich heute besondere Schwierigkeiten, denn die Zahl der Einflussfaktoren ausserhalb des unternehmerischen Handlungsspielraums ist rascher gewachsen als jene innerhalb des Entscheidungsspielraums.

Bestimmbarkeit der Führungsfaktoren

Besinnen wir uns auf die eingangs gestellte Frage nach der Bestimmbarkeit von Führung zurück, so können wir sagen: Führung ist grundsätzlich bestimmbar. Das Ausmass der Bestimmbarkeit ist allerdings sehr unterschiedlich.

Zahlreich und verbreitet sind die Möglichkeiten, das *führungstechnische Rüstzeug* aufzubauen. Im Vordergrund stehen bewährte Verfahren der Lösung von Problemen, Planungstechniken, ganzheitliche Denkweise und die persönliche Arbeitstechnik.

Schwieriger ist das Verändern und Anpassen von *Verhaltensweisen*. Es erfordert eine Sensibilisierung auf zwischenmenschliche und gruppenspezifische Phänomene. Dies trifft vor allem für die Persönlichkeitsentwicklung zu, die sich im allgemeinen nur über Jahre hinweg vollzieht und eine andauernde Auseinandersetzung mit der eigenen Person und ihrer Wechselwirkung mit der Umwelt erfordert.

Die *Führungssituation* ist wenig beeinflussbar. Gewisse Möglichkeiten bieten die vorausschauende Planung und klare Vorstellungen von den zu erreichenden Zielen und zeitlichen Prioritäten.

Das *Führungsergebnis* schliesslich ist – wie erwähnt – weitgehend von den übrigen Faktoren abhängig. Es hat aber trotzdem eine bestimmende Wirkung auf künftige Führungsergebnisse, denn es gibt tatsächlich eine «Sogwirkung» des Erfolgs.

Künftige Anforderungen

An sich ist die Erkenntnis verbreitet, der gegenwärtige technologische Wandel werde die betriebliche Zusammenarbeit noch weiter und wesentlich verändern. Davon werden die Führungsprozesse besonders betroffen sein. Mit dieser Erkenntnis geht allerdings in der Mehrzahl der Fälle keine individuelle Bereitschaft einher, Veränderungen des eigenen Verhaltens vorzunehmen. Dies führt zu einigen Gedanken über künftige Anforderungen an Führungskräfte.

Zeitmangel

Viele Vorgesetzte sind mit dringlichen Vorgängen so belastet, dass für grundsätzliche Führungsaufgaben nur wenig oder überhaupt keine Zeit verfügbar bleibt. Speziell betroffen sind z.B. die strategische und längerfristige Planung, die Ermittlung von Ausbildungslücken der Mitarbeiter sowie die eigene Weiterbildung. Oft liegt der Engpass

darin, dass der Vorgesetzte alle anstehenden Probleme selbst angeht. Eine aussichtsreiche Lösung ist darin zu suchen, die Möglichkeiten der gleichzeitigen Bearbeitung von Problemen intensiver zu nutzen, vor allem unter vermehrtem Einbezug der Mitarbeiter.

Eine Voraussetzung dafür ist allerdings, dass der Vorgesetzte die eigenverantwortliche Lösung von Aufgaben und Problemen auch andern zutraut. Eine weitere Voraussetzung betrifft die Veranlagung des Mitarbeiters: Er muss der ihm eingeräumten Selbständigkeit auch gewachsen sein. Dies ist keine Selbstverständlichkeit und setzt einen besonderen Akzent auf die Vorgesetztenverantwortung für gute Stellenbesetzung.

Neue Technologien

Die Auseinandersetzung mit den neuen Technologien und ihrer Weiterentwicklung bereitet oft ausserordentliche Mühe – verständlicherweise. Doch als Vorgesetzter sollte man sich der starken Signalwirkung der eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen bewusst sein. Die Verunsicherung, durch neue Techniken blossgestellt zu werden, erkennen die Mitarbeiter rasch. Es wäre daher zweckmässiger, technologi-

sche Veränderungen als Chance zu sehen, die Führungsaufgabe noch besser lösen zu können. Ohne sich aus eigenem Antrieb mit den neuen Technologien zu befassen, dürfte dies aber kaum möglich sein.

Führungsverhalten

Als drittes ist wesentlich, der Förderung des Führungsverhaltens einen höheren Stellenwert beizumessen als bisher. Das Aktivieren der Eigenverantwortung der Mitarbeiter bietet noch immer ein grosses und zu wenig genutztes Potential. Es gilt, die Chancen der Motivation bewusster zu sehen und sie zu nutzen.

Überzeugende Persönlichkeit

Unter den Gedanken über künftige Anforderungen an Vorgesetzte ist ein vierter und letzter hervorheben; er dürfte der wichtigste sein. Der Vorgang des Führens, also die zielbezogene Einflussnahme auf das Verhalten anderer ist im Idealfall – wie dargelegt – ein Vorgang des Überzeugens. Als Mitarbeiter bin ich dann von einem Auftrag im motivierenden Sinn überzeugt, wenn drei Voraussetzungen erfüllt sind:

Zum ersten muss ich überzeugt sein, dass ich eine sinnvolle Aufgabe zu lösen habe, deren Ergebnis von andern benötigt oder gewünscht wird. Zweitens muss ich überzeugt sein, dass ich kraft meines gegenwärtigen Wissens und Könnens die Arbeit zumindest zufriedenstellend auszuführen vermag. Schliesslich ist als drittes entscheidend, ob mich der Vorgesetzte als Person überzeugt, mit seiner Verhaltenskonstanz, Integrität, Ausgewogenheit der Beurteilung, Werthaltung usw.

Der Führungsvorgang hat dann gute Chancen zu gelingen, wenn der Vorgesetzte über eine ausgeprägte, starke und somit überzeugende Persönlichkeit verfügt. Aus diesem Grunde werden die künftigen Anforderungen an verantwortungsvolle Führungsfunktionen den Persönlichkeitsmerkmalen grösste Beachtung schenken müssen.

Adresse des Verfassers: Prof. Dr. H. Tschirky, Betriebswissenschaftliches Institut der ETH Zürich, 8092 Zürich.

Nach einem Vortrag vom 17. Februar 1987 vor der Sektion Basel des SIA im Rahmen der Veranstaltungsreihe «Efficiency durch Persönlichkeitsentwicklung».

Schadstoffe werden zu Wohngiften

Von Jutta Schwarz, Zürich

Die für die Revision der SIA-Norm 256 zuständige Kommission beschloss an ihrer letzten Sitzung, den im vorliegenden Artikel zitierten Passus über die Gesundheitsschädigung durch Baumaterialien zu streichen. Daraus folgt, dass der SIA nebst der verbalen Auseinandersetzung Koordinationsaufgaben übernimmt, damit der Architektenschaft bald die fehlenden Instrumente und Planungshilfen zur Verfügung stehen. Der folgende Artikel zeigt Mittel und Wege zu einer arbeitsteiligen Lösung der Problematik auf. Er wurde geschrieben, bevor die SIA-Kommission den erwähnten Beschluss fasste. (Red.)

An der ETH fand im letzten Herbst die Veranstaltung «Wohnen mit Giften» [1] statt, seit einigen Monaten ist das Buch «Vergiftet – Wie wir ein Haus bauten, das uns krank machte» [2] auf dem Markt, die Swissbau Leittagung 87 stand unter dem Motto «Bauen im Dienst von Mensch und Umwelt», in dieser Zeitschrift wird im Laufe des Jahres eine Artikelfolge über die Gefährdung der menschlichen Gesundheit durch Materialien am Bau erscheinen. Verbreitet das Thema «Gesundheit – Wohngifte – Umwelt» Betroffenheit? Ist darüber hinaus etwas in Bewegung geraten? Die Fragen lassen sich noch nicht beantworten. Gespräche mit Architekten, Unternehmern und Handwerkern zeigen aber immer deutlicher, dass der Umgang mit Wohngiften für die Bewohner zum Dilemma wird und die Baupraktiker oft überfordert.

Schadstoffe in Baumaterialien

Dass viele Baumaterialien Schadstoffe enthalten, die im fertigen Gebäude durch Verdunstung in die Raumluft gelangen und dadurch zu Wohngiften für die Bewohner werden, bestreitet heute niemand mehr. Unter Baufachleuten

gehen die Meinungen erst auseinander, wenn es um das genaue Erkennen des Problems geht: Welche Stoffe sind überhaupt schädlich, welche Baumaterialien enthalten solche Stoffe, findet man auf dem Baustoffmarkt Produkte, die sich unbedenklich für Wohngebäude verwenden lassen und dennoch ihren Zweck erfüllen, ist der Handwerker

fähig und bereit, mit diesen Produkten zu arbeiten? Solche und ähnliche Fragen zeigen, dass ein allgemeines Bewusstsein über schädliche Baustoffe vorhanden ist. Doch was kann man tun?

Architekten beantworten die Frage meistens gleich selber mit bekannten Stichworten wie Naturfarben für Wände, keine synthetischen Teppiche, natürliche oder keine Holzschutzmittel... Erkundigt man sich nach den praktischen Erfahrungen mit den «neuen» Methoden und Produkten, so führt häufig der gleiche Architekt eine Reihe von Gründen an, die ihn heute oftmals davon abhalten, eigene praktische Erfahrungen auf diesem Gebiet zu sammeln. Mir scheint, dass das Schadstoffproblem gedanklich bisweilen losgelöst vom eigentlichen Baugeschehen betrachtet wird, anstatt konkrete Forderungen nach besseren Produkten (Hersteller), praktikablen Arbeitsinstrumenten (Berufsverbände) und verbindlichen gesetzlichen Grundlagen (Staat) zu formulieren.

Der folgende Artikel beschäftigt sich zuerst mit dem Handlungsmotiv als Bedingung für neue Lösungen, die mit der Zeit routinemässig in der Baupraxis angewendet werden, und entwickelt dann