

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 135 (1969)

**Heft:** 8

**Artikel:** Zur Problematik des militärischen Führens

**Autor:** Sitter, Beat

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-45248>

### 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:** 09.02.2026

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

# Zur Problematik des militärischen Führens

Von Oblt Beat Sitter

## 1. Einleitung

Im Folgenden geht es nicht um eine Repetition von Eigenarten des Vorgesetzten und Möglichkeiten, zu führen und zu fördern; vielmehr soll der Versuch gemacht werden, die *Problematik* des Führens eigens aufzugreifen und nach Wegen zu ihrer Meisterung zu suchen. Es versteht sich, daß in einem Aufsatz, der sich zum Führungsproblem als Ganzem, nicht nur zu einer Einzelfrage äußert, allgemein und vergröbernd gesprochen wird; daß sich somit allfällige Ergebnisse nicht unvermittelt für die Lösung konkreter Fragen verwenden lassen. Der Aufsatz will darum nicht mehr als ein Diskussionsbeitrag sein. Abgestützt auf sozialpsychologische Theorien, versucht er, die *Einheit* von Vorgesetztem und Untergebenen *als Gruppe* zu betrachten: das heißt, er richtet im Rahmen der Gruppentheorie sein Augenmerk auf den besonderen Fall der militärischen Gruppe<sup>1</sup>. Dabei möchte er versuchsweise von der theoretischen Gleichberechtigung sämtlicher Glieder einer Gruppe ausgehen, stellt sonach den Führer nicht von vornherein als einzelnen dem Gesamt der Gruppe gegenüber. In dieser Sicht unterstützen ihn psychologische Erkenntnisse bezüglich der Gruppendynamik, in welche der Führer – wenngleich als in ganz besonderer Weise tätiges Glied – einbezogen bleibt. Vermehrt soll also die gegenseitige Abhängigkeit und Wechselwirkung von Vorgesetztem und Untergebenen zur Sprache kommen.

Der Versuch der Anwendung von Erkenntnissen der Gruppentheorie auf militärische Verbände bringt mit sich, daß von Vorgesetzten und Untergebenen, welche *in unmittelbarem Kontakt stehen*, gesprochen werden muß. Der Begriff «unmittelbarer Kontakt» schließt größere räumliche und zeitliche Distanzen ebenso aus wie eine Verbindung zwischen Führer und Geführten über mehr als zwei oder drei Kommandostufen. Die nachstehenden Erörterungen beziehen sich mithin auf Verbände sicher bis zur Größe einer Kompanie, wobei Stäbe ausdrücklich als eingeschlossen gelten. Inwiefern und ob überhaupt sie auch für größere Einheiten noch Bedeutung beanspruchen dürfen, bliebe erst noch auszumachen. Sie entwickeln sich am Modell einer militärischen Gruppe, welche unmittelbarer Beeinflussung durch einen in sie integrierten Führer untersteht. Zur Erhellung der Probleme, die bei Führung über mehrere Kommandostufen auftauchen, vermögen sie unmittelbar nichts beizutragen<sup>2</sup>.

Schließlich sei angemerkt, daß meine Überlegungen der Überzeugung entwachsen, daß bei Führungsfragen weniger die Kenntnis vermeintlich unfehlbarer Rezepte ins Gewicht fällt, es dafür um so mehr auf ein lebendiges Wissen um die stets in neuer Weise und im vollen Wortsinn frag-würdige Stellung gerade auch des militärischen Vorgesetzten ankommt; ebenso auf die Kenntnis der mannigfaltigen Faktoren, die vom Führer bei seinen Entscheidungen Berücksichtigung erheischen.

## 2. Der Begriff der Gruppe

Wir gebrauchen den Begriff der Gruppe für eine nicht feste Anzahl von Menschen, die sich aus freien Stücken oder gezwungenmaßen zusammenschließen, um ein *gemeinsames – frei* ge-

<sup>1</sup> Für einen Abriß der Gruppentheorie vergleiche Charlotte Bühler, «Psychologie im Leben unserer Zeit», München/Zürich 1962, Teil C: Die Gesellschaft. – Im Folgenden wird hie und da auf Bühlers Ausführungen zurückgegriffen.

<sup>2</sup> Für den Hinweis auf die Notwendigkeit einer ausdrücklichen Abgrenzung des Geltungsbereiches bin ich H. Wanner zu Dank verpflichtet.

wähltes oder diktiertes – Ziel zu verfolgen. Zu diesem Zwecke organisieren sie sich, so daß jedes Individuum innerhalb der Gruppe eine oder mehrere *Rollen* übernimmt, die sich zumeist *hierarchisch* verteilen. Die Gruppe zeichnet sich durch einen mehr oder weniger starken *Zusammenhalt* aus, der in einem durch gemeinsame Ziele, Interessen, Tätigkeiten und Erfahrungen, aber auch durch die Absetzung gegenüber anderen Gruppen vermittelten *Wirk Gefühl* gründet. Entscheidend für den Zusammenhalt ist die *Verträglichkeit der Mitglieder untereinander*. Endlich gehören zur Gruppe *einheitliche Meinungen und Wertungen*<sup>3</sup>.

Diese Umschreibung trifft offensichtlich auch für militärische «Einheiten» zu, weshalb deren Betrachtung im Lichte der Gruppentheorie als gerechtfertigt gelten darf. Allerdings ist gleich von Anfang an einer Besonderheit der militärischen Gruppenbildung, wie unsere Armee sie kennt, volle Aufmerksamkeit zu schenken: Entwicklung und Festigung einer Gruppe stellen gewöhnlich einen Vorgang dar, welcher sich über längere Zeit erstreckt. Man müßte richtiger sogar von einem *offenen Prozeß* sprechen, weil ja eine Gruppe kaum je einen Entwicklungsstand erreicht, den sie künftig unverändert beibehält; vielmehr ist ihr Bestehen wahrscheinlich nur als ständiger mehr oder minder tiefgreifender Wandel angemessen zu beschreiben. Nun stellen aber unsere militärischen Gruppen im Friedensdienst Gruppen auf kurze, im Wiederholungskurs gar auf sehr kurze Zeit dar. Dies bedeutet, daß die militärische Gruppenbildung in unseren Verhältnissen dem oben skizzierten Wesen der Gruppe widerstrebt, indem deren künftige Auflösung, das heißt aber der Abbau des für sie lebensnotwendigen Zusammenhalts, jeweils bereits vorweggenommen ist: die Aufgebote zum Einrücken verzeichnen stets auch das Entlassungsdatum. Im Gegensatz etwa zu Familie, Staat, Kirche und Schule lebt die militärische Gruppe in der Regel nur kurzfristig. Sie verfügt mithin über nur sehr wenig Zeit zur Überwindung allfälliger Krisen. Dies bringt mit sich, daß – soll die Gruppe überhaupt Bestand haben und die ihr gesetzten Ziele erreichen – die in ihr wirksamen Beziehungen bewußt und intensiv zum Spielen gebracht werden müssen. Hierin liegt eine der entscheidenden Aufgaben des militärischen Führers. Ihre Bewältigung setzt regen Kontakt zwischen ihm und seinen Untergebenen voraus – einen Kontakt, der nicht von passiv abgewarteten Gelegenheiten abhängen darf, vielmehr zielfestig hergestellt werden muß. Nur eine Belebung der Gruppendynamik macht es dem einzelnen Soldaten überhaupt möglich, sich mit den für seine Gruppe gültigen Gesetzen abzufinden, so daß er in der Gruppe mit Erfolg tätig zu werden vermag.

## 3. Die Hauptklassen von Gruppen<sup>4</sup>

Die Gruppentheorie teilt sämtliche Gruppen in *natürliche* und *künstliche* Gruppen ein. Unter einer natürlichen Gruppe wird ein freier Zusammenschluß von Menschen verstanden, die ein *autonomes* Interesse vereinigt. Derartige Gruppen bilden etwa kulturelle Gemeinschaften, Sportvereine und ähnliche Körperschaften. Die künstlichen oder Pflichtgruppen dagegen sind durchaus *heteronom* bestimmt: Sie dienen der Erreichung eines Zweckes, der den in ihnen zusammengefaßten Individuen von außen überbunden wird. Unter sie zählen beispielsweise Betriebe, Verwaltungen, namentlich auch militärische Einheiten. Während

<sup>3</sup> Vergleiche Bühler, S. 337ff., 345.

<sup>4</sup> Bühler, S. 357ff.

individuelle Neigungen das Entstehen von Interessengruppen fördern, basiert die Pflichtgruppe auf Nötigung; sie verlangt zum Teil hohe Opferbereitschaft von Seiten des Individuums, welches zum Ausgleich *künstlicher Motivationen* bedarf, soll es nicht nur bei der Stange bleiben, sondern zudem sein Bestes leisten. Solche Motivationen können in Gehaltserhöhungen, Beförderungen, Prestigegegewinn liegen. Die Gefahr des Auseinanderfallens ist bei einer Pflichtgruppe verständlicherweise größer als bei einer Interessengruppe; ihr entgegen wirkt das Durchsetzen straffer Disziplin. Dies gilt in ausgezeichneter Weise für die militärische Gruppe. Gerade darum bedarf diese aber auch vermehrt der Schaffung von sogenannten *Sekundärinteressen*, welche den einzelnen emotional an seine Gruppe binden und die Angleichung seiner persönlichen Ziele an jene der Gruppe fördern.

#### 4. Der Prozeß der Sozialisation<sup>5</sup>

Voraussetzungen nicht allein für den Zusammenhalt, sondern noch viel mehr für die Leistungsfähigkeit einer Gruppe stellen das Vertrautmachen des einzelnen mit deren Tätigkeiten und Zielen, seine Anpassung an ihre Bedürfnisse und die Unterwerfung unter ihre Normen dar. Dieser Einordnungsprozeß, *Sozialisation* genannt, kann im Falle der militärischen Gruppe Vergewaltigung des einzelnen im Interesse der Allgemeinheit bedeuten. Man muß sich die Tatsache der Gewalttätigkeit militärischer Sozialisation vor Augen führen, um verstehen zu können, daß aus ihr Konflikte zwischen dem einzelnen und der Gruppe hervorgehen müssen. Eine Pflichtgruppe aber, gegen die sich der einzelne sperrt, ist nicht leistungsfähig; dem Führer der Gruppe obliegt demnach die Aufgabe, Interessenkollisionen nach Möglichkeit zu vermeiden, mindestens aber abzuschwächen, indem er die Übernahme der Gruppenziele durch den einzelnen herbeizuführen sucht. Dazu dient die erwähnte Schaffung von *Sekundärinteressen*. Unter sie sind zu zählen:

- Weckung von Leistungsstolz nicht allein durch Lob, sondern durch Bekundung der *Angewiesenheit* der Gruppe auf die Arbeit des einzelnen;
- Eingehen auf den Spieltrieb des einzelnen durch Zurückgreifen auf das Wettbewerbsprinzip; dies bedingt
- Förderung der Entstehung informeller Untergruppen, die als Leistungseinheit auftreten und, weil sie übersichtlicher sind und dem einzelnen von vornherein mehr Wichtigkeit beimessen als die Gesamtgruppe, die Ein- und Unterordnung erleichtern;
- Das Wecken eines Dazugehörigkeitsgefühls durch *Beteiligung an der Leitung der Gruppe*. Davon wird noch zu sprechen sein.

Die Sozialisation fällt um so leichter, das heißt, der einzelne arbeitet in der Gruppe um so besser, je weitgehender er seine Eigenart bewahren darf. Das Ziel der Führung auch der militärischen Gruppe muß darum lauten: *möglichst weitgehende Erhaltung der Individualität*. Daß eine solche Zielsetzung den militärischen Bedürfnissen nicht widerstreitet, zeigt die ständig anwachsende Verantwortung, die auf den einzelnen entfällt, belegt die daraus entspringende neue Sicht des Soldaten, die diesen als selbständigen, initiativen Einzelkämpfer versteht<sup>6</sup>.

Die Sozialpsychologie lehrt, daß ein unverhältnismäßiges Übergewicht von Gruppeninteressen die persönliche Entfaltung des einzelnen hindert und in der Folge eine Auflehnung auslöst, welche zur Zerstörung der Gruppe drängt. Nun ist jene Behin-

derung zwar nie gänzlich zu vermeiden, ihre Auswirkungen aber lassen sich mittels Aussprachen, die allerdings *vorgängig* einer Krise zu suchen und zu fördern sind, zumindest entschärfen. Man denke hier einerseits an die *Dienstbesprechungen* – die freilich ihre Wirkung einbüßen, wo sie allein des Programms wegen stattfinden, wie das in Schulen oft zu geschehen pflegt. Es ist schlechterdings unerfindlich, warum beispielsweise jede und überdies *nur* jede Woche eine Dienstbesprechung stattfinden soll; warum man nicht vielmehr diese Einrichtung gänzlich frei, also auch auf Anregung einzelner Mitglieder der Gruppe, handhabt. Größere Wirkung aber als die Dienstbesprechung, die üblicherweise die ganze Gruppe vereinigt, scheinen Aussprachen im Rahmen kleiner, nicht kommandierter Gruppen zu versprechen. Allerdings setzt der Vorgesetzte sich in derartigen Aussprachen viel mehr aus, indem im kleinen Kreise das Gespräch beweglicher, der einzelne Beitrag häufiger angriffiger ausfällt und peinliche Voten nicht so leicht überspielt werden können, wie das innerhalb der Gesamtgruppe der Fall sein mag. Andererseits gestattet gerade das freiere informelle Gespräch die Auflösung eines allenfalls vorhandenen Ressentiments wie auch die Kontrolle bewußter oder unbewußter Aggressivität: die Vertraulichkeit des engen Kreises ermöglicht oft die im Rahmen der Gesamtgruppe erschwerte Begründung von durch die Gruppenziele bedingten Maßnahmen, welche den Einzelinteressen zuwiderlaufen. Die Aufopferung von Einzelinteressen läßt sich so wesentlich erleichtern.

Sozialisation vollzieht sich zum guten Teil als gegenseitige Beeinflussung der Gruppenmitglieder<sup>7</sup>. Dies bedeutet einschränkend, daß sie nie vom Vorgesetzten allein erzwungen werden kann, sondern die Untergebenen zusammen mit dem Führer sie bewirken, dieser daher auf die Mitarbeit der Geführten angewiesen ist. Sind dem Vorgesetzten so Grenzen gesetzt, dann mit diesen Grenzen zugleich eine Aufgabe: Er muß seine Gruppe dahingehend zu bestimmen suchen, daß sie ein neueintretendes Individuum den ihr gesetzten Zielen entsprechend integriert. Darin, daß die Einordnung mit durch wechselweise Beeinflussung geschieht, liegt eine ausgezeichnete Möglichkeit zur Steuerung vorhandener Auflehnung gegen die durch allgemeine Zielsetzungen erzwungene Einengung der Entfaltungsmöglichkeiten des einzelnen: Das Wechselspiel verschiedener im freien Gespräch geäußerter und anerkannter – das heißt nicht schon: gutgeheißen – Meinungen schafft eine Atmosphäre der Offenheit, belegt das Bemühen um gegenseitiges Verständnis und bietet eben dadurch die gesuchte Gelegenheit zur Begründung anstoßerregender Maßnahmen an.

Nicht unerhebliche innere Schwierigkeiten können dem einzelnen durch die *Diskontinuität der sozialen Rollen*, die ihm zugemutet werden, entstehen<sup>8</sup>. Die Gefahr eines entsprechenden Bruches, der erneut zur Auflehnung der Gruppe und dem Vorgesetzten gegenüber führen kann, erweist sich als im Militärdienst besonders hoch. Dies deshalb, weil hier dem einzelnen Aufgaben überbunden werden, die mit den durch seinen zivilen Beruf an ihn gestellten Anforderungen oft kaum zusammenstimmen. Zumeist wird es sich im Dienst um *Unterforderung* handeln, die dem Leistungs- und Verantwortungsbedürfnis des einzelnen entgegenläuft. Wichtig ist deshalb, daß der militärische Vorgesetzte einem jeden seiner Untergebenen so viel Spielraum und Verantwortung überläßt als immer möglich; und möglich ist zumeist mehr, als man gemeinhin wahrhaben möchte. Daran muß sich vor allem *der Führer* immer wieder erinnern, der seiner

<sup>5</sup> Bühler, S. 315ff.

<sup>6</sup> Vergleiche Major i Gst R. Sigerist, «Psychologie und Kaderauswahl», ASMZ Nr. 3/1968, besonders den Abschnitt «Leitbild und Krieg».

<sup>7</sup> Die Sozialpsychologie gebraucht hier den Begriff der *Interaktion*; vergleiche Bühler, S. 316.

<sup>8</sup> Bühler, S. 322f.

Anlage nach dazu neigt, alles bis in die Einzelheiten hinein selber festzulegen. Es gibt verschiedene Bereiche – darunter zählt etwa die Organisation des Betriebes von Dienststellen –, in denen die Diensttuenden in eigener Verantwortung entscheiden sollen. Freude am Funktionieren ihrer Dienststelle kann damit wachsen; sie erhalten die Möglichkeit, ihre Pflicht aus Interesse zu erfüllen. Freiwillige Einordnung und Begeisterung an den Gruppenzielen folgen daraus; die Spannungen zwischen Einzelinteresse und Gruppenpflicht bauen sich ab.

Mit der Existenz verschiedener Arbeitseinheiten innerhalb ein und derselben Gruppe ergibt sich unwillkürlich eine Wettbewerbssituation, welche die Leistungskraft der Gruppe, aber auch die Zuverlässigkeit ihrer Leistungen heraufsetzt. Dazu kommt, daß die zugestandener Eigenverantwortlichkeit entstammenden Lösungen, besonders wenn sie in einer Wettbewerbssituation entstehen, nicht selten besser ausfallen als Lösungen, die von einer zentralen, personell schwachen, darum weniger beweglichen, aber leicht überlasteten Stelle vorgelegt werden – ein Umstand, der deutlich gegen grundsätzlich autokratische Führung spricht.

##### 5. Zur Festigung des Gruppenzusammenhalts

Wesentliche Förderung des Gruppenzusammenhalts liegt in einem wachen *Kollektivbewußtsein*, das heißt in der Einheitlichkeit von Normen und damit von Beurteilungen. Dieses Bewußtsein wächst, wo einmal aufgestellte Normen nicht als unerschütterlich erachtet, sondern stets neu auf ihre Rechtfertigung überdacht werden. In solchem Überdenken wählt die Gruppe sich selbst zum Gegenstand ihres kritischen Vermögens; ihre Selbstreflexion setzt mit Vorteil bei den für sie gültigen Selbstverständlichkeiten an. Das Vorgehen kann sich folgendermaßen gestalten: Als richtig erachtete Verhaltensweisen und Beurteilungskriterien werden auf ihre Begründung befragt; diese Begründung ist auf Stichhaltigkeit zu prüfen, kann auf Grund dieser Überprüfung aufrechterhalten bleiben oder muß verändert, wenn nicht gar aufgegeben werden. Entsprechend hat die aufgegriffene Norm Bestand oder fällt dahin.

Die kritische Selbstreflexion vollzieht sich wohl wiederum am leichtesten in freien Gesprächsgruppen, kann aber auch die Form einer Dienstbesprechung annehmen. Eine weitere Form, die nicht vernachlässigt werden darf, ist die *Selbstbesinnung des einzelnen, in erster Linie des Vorgesetzten*. Zu oft zeigt sich in solcher Prüfung seiner selbst, daß vermeintliche Denknotwendigkeiten verkappte Denkgewohnheiten darstellen und ohne jegliche Nachteile aufgegeben werden können (das gilt vorab für Normen, welche ihre Entstehung der persönlichen Bequemlichkeit eines Führers verdanken).

Ein nicht unwichtiges Mittel zur Förderung des Zusammenhalts und damit zur Sicherung der Führungsmöglichkeit bildet der durch das Diktat eines gemeinsamen Ziels ausgelöste Zwang<sup>9</sup>. Dieses Ziel mag vom Führer der Gruppe selbst oder von höherer Stelle gesetzt werden: sein Forderungscharakter, der ausnahmslos alle Glieder einer Gruppe betrifft, besitzt Einigungskraft. Das trifft freilich nur insoweit zu, als jeder Gruppenangehörige, also auch Vorgesetzte, sich der auferlegten Notwendigkeit unterziehen, ohne die Not ihrer Situation unter Beanspruchung vermeintlicher Privilegien zu mildern. Nichts reißt eine Gruppe so rasch auseinander wie das offene Pochen auf Privilegien; dagegen schweißt sie nichts so sehr zusammen wie ein Vorgesetzter, der *Vorbild* ist, das heißt den Zwang der Notwendigkeit in ausgezeichneter Weise durchsteht und meistert.

<sup>9</sup> Bühler, S. 343.

##### 6. Die Rolle des Führers in der Gruppe<sup>10</sup>

Es soll kurz gestreift werden, wie Führerschaft in einer Gruppe zustande kommt, welche Funktionen der Führer übernimmt und was insbesondere die Stellung des militärischen Führers kennzeichnet. – Sobald sich eine Gruppe bildet, entstehen Rangordnungen<sup>11</sup>; die einzelnen Mitglieder werden vom Gesamt ihrer Gruppe entsprechend ihren Fähigkeiten für die Verwirklichung der Gruppenziele eingeschätzt und mit Zuständigkeiten ausgestattet. Am meisten Anerkennung erntet, wer sich als ideenreich zeigt, das heißt der Gruppe vielfältige Wege zur Wahrnehmung ihrer Interessen weisen kann. Zur Führung einer Gruppe gehören zudem Intelligenz und Entschlußkraft (zwei Eigenschaften, die sich entgegenwirken können). Dabei wird als Führer kaum anerkannt, wer für die Gruppe keine Erfolge erringt. Vom Vorgesetzten wird weiter verlangt, daß er zuverlässig, fair, großzügig sei, mit Rat und Tat beizustehen vermöge. Wohl braucht er nicht in allem der Beste zu sein, er muß sich aber doch in für die Gruppe wesentlichen Belangen auszeichnen<sup>12</sup>.

Die Schwierigkeit für den militärischen Führer liegt nun darin, daß er zumeist nicht aus einer Gruppe zur Führerschaft heranwächst, vielmehr in eine bereits bestehende Gruppe als Führer eingegliedert wird. Die Stellung, die der von der Gruppe selbst emporgetragene Führer innehat, muß er sich allererst erringen. Nicht selten wird ihm seine Gruppe feindselig entgegenstehen, wird er ihr doch regelrecht aufgedrängt. Es braucht von Seiten des so Vor-Gesetzten zunächst ein großes Maß an Zurückhaltung und Behutsamkeit, will er sich nicht von vornherein aller Aussichten auf Anerkennung durch die Gruppe begeben. Erleichternd für ihn fällt ins Gewicht, daß die oben aufgeführten Eigenschaften nicht ausschließlich dem Führer eigen zu sein brauchen; was ihn aber auszeichnen muß, ist der ausgesprochene Wille zum Führen und ein soziales Gespür, welches ihm ermöglicht, auf die jeweiligen Stimmungen in der Gruppe einzugehen, ihnen entgegenzukommen oder sie aufzulösen; den Bewertungen seiner Person zu entsprechen oder ihre Berichtigung zu veranlassen; die Meinungen seiner Gruppe hinsichtlich seiner selbst zu steuern. Er muß um die sich stets verändernden Beziehungen innerhalb der Gruppe wissen, insbesondere sich die stete Spannung zwischen einzelnen und Gruppe vergegenwärtigen, um in Krisensituationen frühzeitig und richtig eingreifen zu können, und zwar im Sinne der Entlastung des einzelnen im Interesse des Zusammensetzen des Gruppenganzen. Dies bedingt, daß er in seinen Überlegungen und Befehlen nicht ausschließlich von den Gruppenzielen ausgeht, sondern berücksichtigt, daß das *Individuum* in der Gruppe sich bewahren muß, soll *diese selbst* leistungsfähig sein. Er wird demnach bestrebt sein, die Sozialisation als Lernprozeß und Angewöhnung zu gestalten; dies schließt einverständnisloses autoritäres Verhalten seinerseits aus<sup>13</sup>.

Wenn einheitliche Normen sowohl den Zusammenhalt der Gruppe fördern als auch deren Tätigkeiten ausrichten und kontrollierbar machen, dann muß der Führer sich das Schaffen solcher Normen angelegen sein lassen: Er muß *Vorbild* sein. Gerade diese Aufgabe schließt aber wiederum einen weitgehenden Verzicht auf Privilegien ein, weil Privilegien Distanz schaffen und die

<sup>10</sup> Vergleiche Bühler, S. 349ff.

<sup>11</sup> Bühler, S. 346.

<sup>12</sup> Bühler, S. 349.

<sup>13</sup> Das Zusammenkommen einer Einheit im Wiederholungskurs ist jedesmal neu Bildung einer Gruppe. Man sollte sich nicht mit der Forderung, keine «Anlaufzeiten» zu gestatten, darüber hinwegtäuschen, daß gerade eine Periode der Angewöhnung Vorbedingung für die erfolgreiche Durchführung eines Truppenkurses ist. Die Angewöhnung findet statt, ob sie nun erwünscht ist oder nicht. Besser ist es, sie gründlich zu programmieren, als sie zu verbieten.

Identifikation des Untergebenen mit seinem Vorgesetzten hintertrieben.

Schließlich wird der Vorgesetzte sich um weitgehende Vertrautheit mit der Leistungsfähigkeit jedes einzelnen seiner Untergebenen, aber auch seiner Gruppe als Ganzen bemühen. Er wird sich vor Augen halten, daß nicht allein das jeweils Wünschbare, sondern ebensosehr die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Gruppe die Abfassung eines Befehles bestimmen muß. Die Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit gewährt allererst die Möglichkeit der Führung. Einmalige Überforderung fällt kaum ins Gewicht, stete Überforderung vermindert hingegen Aktivität und Leistungswillen der Gruppe bedenklich. – Ebenfalls in Rechnung zu ziehen ist die Veränderlichkeit des Leistungsniveaus. Um Höchstleistungen zu erhalten, muß man wohl hohe Anforderungen stellen. Allein die Höhe der Anforderungen und die zulässige Strenge, mit welcher sie durchzusetzen sind, lassen sich nicht in allgemeiner Form festhalten. Vielmehr sind sie von dem der Gruppe gesetzten jeweiligen Ziel abhängig; von den Umständen, unter denen dieses Ziel zu erreichen ist; von der augenblicklichen moralischen und physischen Verfassung der Gruppe; vom Grad der Störung, welcher jeweilige Einzelinteressen durch das Diktat der Gruppenpflicht ausgesetzt sind; schließlich auch vom Grad der Fähigkeit zur Unterordnung, den die Gruppenmitglieder erreicht haben. Es handelt sich bei dieser Aufzählung um Variablen; Höhe der Anforderungen und Strenge der Durchsetzung sind danach in jeder Situation neu zu bestimmen.

Wenn die Auftragserteilung sich auf die Abschätzung der Leistungsfähigkeit der Beauftragten stützt, so hängt sie andererseits von der *Selbstbesinnung des Auftraggebers* ab. Die unvoreingenommene Selbstbetrachtung des Vorgesetzten fördert eigene Schwächen zutage, deren Anerkennung das Verständnis für ähnliche Schwächen beim Untergebenen weckt. Hierdurch eröffnen sich Wege für die Einberechnung möglicher Fehler, welche sich ihrerseits auf die Befehlsgebung auswirken kann. Die Angemessenheit der Befehlsgebung im Hinblick auf den Untergebenen ist aber der erste Schritt auf dem Wege zum idealen Ziel der Ausschaltung sämtlicher Fehler. Ausschaltung soll nicht nur als *Vermeidung* ausgelegt werden; sie läßt sich ebensogut als Kontrollierbarkeit und damit Steuerbarkeit verstehen. Die Vorwegnahme negativer Ergebnisse ermöglicht deren frühzeitige Bewältigung. Auf solcher Art Vorausschauen ist der Führer angewiesen, will er den ihm überbundenen Auftrag mit größtmöglicher Sicherheit erfüllen. Er muß sonach allfällige Fehler seiner Untergebenen vorwegnehmen, das heißt seine Befehle derart erteilen, daß er seine Absicht jenen Fehlern zum Trotz erreicht. Vorbereitung für das Erkennen möglicher Fehler anderer leistet nun die Selbstbetrachtung, insbesondere wenn es sich um Fehler handelt, die mit den Normen und den internen Wechselbeziehungen der eigenen Gruppe zusammenhängen.

#### 7. Fazit: Die Art der Führung

Wenn in diesem Abschnitt der Begriff der *demokratischen Führung* auftaucht, so ist vorweg einzugehen, daß er noch recht unbestimmt bleibt. Ihn zu klären und die Möglichkeiten demokratischer Führung in militärischen Gruppen umfassend aufzuzeigen könnte die Aufgabe einer weiteren Diskussion sein.

Die vorstehenden Erörterungen stehen im Lichte der Überzeugung, daß in der Regel *autoritäre Führung* nicht gleich gute Ergebnisse wie demokratische Führung erzielt. Die Idee der demokratischen Führung scheint freilich militärischen Gepflogenheiten zu widerstreiten; allein gerade in diesem Zusammenhang gilt es zu betonen, daß Gepflogenheiten nicht Notwendigkeiten darstellen, einer Veränderung durchaus zugänglich bleiben. Es darf behauptet werden, daß dem Vorgesetzten, der Vorbild im oben bestimmten Sinne ist, die in militärischen Belangen immer wieder unumgängliche und oft einzige erfolgversprechende autoritäre Entscheidung unbenommen bleibt. Gilt er als fair und zuverlässig, wird selbst eine Fehlentscheidung seiner Stellung innerhalb der Gruppe keinen Abbruch tun; vielmehr wird gerade das geförderte kritische Vermögen den Untergebenen befähigen, die Möglichkeit und damit die Entschuldbarkeit jenes Entscheides einzusehen.

Wider grundsätzlich autoritäre Führung spricht die psychologische Erkenntnis, daß der Autoritätsgläubige weitgehend unselbständig wird. Die Unselbständigkeit bedingt ein Verharren in einem geschlossenen System<sup>14</sup>: Der Autoritätsabhängige verabsolutiert die ihm vom Vorgesetzten aufgezeigten Handlungsmöglichkeiten und versagt dort, wo diese Möglichkeiten nicht mehr zureichen oder zur Katastrophe führen müßten, wo der Untergebene sonach in eigener Verantwortung handeln sollte. Autoritäres Verhalten des Führers unterbindet Initiative, Furchtlosigkeit und selbständiges Planen<sup>15</sup>, also genau jene Eigenschaften, die vom Soldaten heute gefordert werden müssen<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Bühler, S. 329f.

<sup>15</sup> Bühler, S. 318. – Daß die Betonung besserer Ergebnisse auf Grund demokratischer Führung nicht leere Behauptung ist, belegen zwei Tabellen, die über Experimente mit einer Gruppe unter autoritärer, demokratischer und «Laissez-faire»-Führung Auskunft erteilen. Sie finden sich in Bühlers Buch; die Autorin hat sie ihrerseits einer experimentellen Untersuchung von Lipitt und White über Führertum und Gruppenleben entnommen (vergleiche S. 352f.). Die Tabellen veranschaulichen die wechselseitige Abhängigkeit der Verhaltensweisen von Führer und Geführten. Bei den Mitgliedern der Testgruppe handelt es sich um elfjährige Knaben. Dieser Umstand mag zwar Vorsicht bei der Übertragung der Testergebnisse auf Gruppen von Soldaten gebieten, auch die Aussagekraft der Resultate abschwächen – gänzlich außer Geltung zu setzen vermag er sie nicht. Den Tabellen lassen sich folgende auffallende Punkte entnehmen:

Am meisten Anordnungen, entsprechend am meisten die *Arbeit unterbrechende Befehle* erteilt der autoritäre Führer. Dagegen vermittelt er am wenigsten Kenntnisse, erteilt am wenigsten nützliche Anregungen, liefert dagegen am meisten *nicht-konstruktive Kritik*. Vertraulichkeit und nüchterne Sachlichkeit werden bei ihm klein geschrieben. – Das Zeugnis für den demokratischen Führer fällt weit besser, in manchen Punkten geradezu gegenteilig aus.

Die Gruppe unter dem autoritären Führer reagiert durchwegs sehr apathisch oder aggressiv, sie äußert viel unzufriedene Kritik, verlangt Beachtung, kennt wenig Freundlichkeit und Vertraulichkeit, gibt wenig gruppenorientierte Anregungen, erfragt mäßig Informationen. Sie ist stark führerabhängig. – Die Gruppe unter demokratischer Führung ist nicht sehr führerabhängig, äußert wenig unzufriedene Kritik, verlangt weit weniger Beachtung (die genießt sie ja ohnehin), kennt eine Atmosphäre von Freundlichkeit und Vertraulichkeit, vermittelt mehr gruppenorientierte Anregungen und weist den höchsten Prozentsatz von auf die Arbeit ausgerichteter Unterhaltung auf. Im Erfragen von Informationen verhält sie sich gleich wie die oben besprochene Gruppe.

Das Verhalten des «Laissez-faire»-Führers und die Reaktionen seiner Gruppe sind zwar überaus interessant, sollen uns aber hier nicht beschäftigen.

<sup>16</sup> Vergleiche Major i Gst R. Sigerist, «Psychologie und Kaderauswahl».

«Wir sind für die Abschaffung des Krieges, wir wollen keinen Krieg, aber Krieg läßt sich nur durch Krieg beseitigen, und wer vom Gewehr loskommen will, der muß das Gewehr in die Hand nehmen.»

Mao Tse-Tung