

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 148 (1982)

**Heft:** 10

**Artikel:** Durch gereifte Haltung zur Führerpersönlichkeit : zeitgerechte Elitebestimmung

**Autor:** Kirchhoff, Günter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-54453>

#### **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:** 10.01.2026

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

# Durch gereifte Haltung zur Führerpersönlichkeit – Zeitgerechte Elitebestimmung

Prof. Dr. Günter Kirchhoff

**Auf Zeiten des Aufbruchs folgen Phasen der Besinnung. Das auf sachlich-technische Höchstleistungen gerichtete Management entwickelt sich immer deutlicher zur eigentlichen Führung hin, das heisst zu jener leitenden Tätigkeit, in der menschliche Bewährung, Verantwortung im Mittelpunkt steht.** fas

## Das Anliegen

In den meisten Staatsverfassungen ist für das Beamtentum und auch für das Militär ein Gebot enthalten – oder wenigstens entnehmbar –, dass bei der Auswahl des Personals eben nicht nur fachliche Kriterien der Befähigung und Leistung, sondern auch Kriterien der Eignung heranzuziehen sind. Über den Leistungsgedanken wird oft öffentlich diskutiert; auch werden immer wieder die Probleme der gerechten Kenntnisermittlung und -bewertung behandelt, weil sie für jeden Bewerber um eine Position von oft entscheidendem Interesse sind. Doch auch für die auswählenden Behörden sind diese Fragen wichtig, möchte man doch nicht einen brauchbaren Bewerber versehentlich abweisen und auf einen vielleicht nur substanzlos brillierenden hereinfallen.

Wenn es sich aber um die Kriterien der Eignung handelt, um charakterliche Fähigkeiten wie Loyalität, Zuverlässigkeit, Spannungs- und Konfliktfähigkeit, Fürsorgehaltung, Disziplin, Innovations- (also Fortschritts)haltung, Verantwortlichkeit, so ist eine schlüssige Beurteilung erheblich schwieriger.

Mit dem Problem der Förderung besonders Befähigter befasst man sich seit Jahren wieder stärker. «**Elite ist nicht mehr tabu.**» Und gerade das Militär weiss um die grosse Bedeutung der Eignung und personalen Befähigung, aber auch um die Schwierigkeiten, eine solche in Erziehung, Ausbildung und Bildung zu bewirken.

Der Wissenschaftsrat der Bundesrepublik Deutschland hat zur Notwendigkeit der Elitebildung in seinem Bericht von 1981 folgendes ausgeführt:

Epoche eine bedeutende Führungs- und Vorbildwirkung hervorrufen.

**Der kalt rechnende Intellekt** mag in der Industrie und in manchen Bereichen des Handels kurzfristigen Erfolg aufweisen – und zu kurzfristigen und oft auch spektakulären Erfolgen mithelfen –, **für Streitkräfte kann er nicht taugen**. Hier ist eine **personaldienende Haltung** gefragt, die von vornherein heute leider nicht viele mitbringen. Das mag an der irrgen Auffassung liegen, dass Erziehung – auch Selbsterziehung – den Prozess der sogenannten Selbstverwirklichung beeinträchtige. Indes ist genau das Gegenteil der Fall, wie sich am Bild unserer in weiten Teilen bis in die Endzwanziger-Lebensjahre hinein instabilen Jugend ablesen lässt. Die menschliche und dienstliche Förderung wird also weit über die Leistungsbewertung hinausgehend die personalen Werte aufdecken und entwickeln müssen. Es lohnt sich daher, dem Phänomen Elite und dem Sinn der Elite nachzuspüren sowie eine zeitgerechte Elitebestimmung zu versuchen<sup>1</sup>.

## Das Wesen der Elite

Das qualitativ besonders Auserlesene – das waren zuerst im 17. Jahrhundert in Frankreich Güter und Waren (élire = auswählen), später auch hohe soziale Gruppen, Adel, militärische Einheiten u.ä. – wurde mit élite bezeichnet. Wurzeln liegen freilich schon in der Sozialphilosophie der Antike (Sophisten, Platon). Der heutige sozialwissenschaftliche Begriff «Elite» wird für unterschiedliche Phänomene zur Kennzeichnung verwendet:

«Jedes Gemeinwesen ist, um gedenhen und Herausforderungen bestehen zu können, auf ein hohes Qualifikations- und Leistungsniveau der gesamten Bevölkerung, darüber hinaus in allen Bereichen immer wieder auf herausragende Leistungen einzelner und kleiner Gruppen angewiesen, darauf also, dass es Menschen gibt, die bereit und fähig sind, Ausserordentliches zu leisten – in der Politik und in der Verwaltung, in der Industrie, in den freien Berufen, im Handwerk, in den Gewerkschaften, in der Wissenschaft und in der Schule. Solche Befähigung und Bereitschaft zu Ausserordentlichem entspringt einer hohen Summe von Begabung, Leistungswillen, moralischem Engagement und Verantwortungsbewusstsein gegenüber allen Bürgern. – **Jedes Gemeinwesen braucht Eliten dieser Art.** Es genügt freilich nicht, darauf zu vertrauen, dass sie im Wechselspiel von Herausforderung und Bewährung von selbst heranwachsen. Denn **aussergewöhnliche Befähigung ist nicht von vornherein gegeben, sondern bildet sich erst in einem Prozess.**»

Aber nicht nur Höchstbegabungen und Höchstleistungen dürfen heute die Aufmerksamkeit anziehen – diese setzen sich oft selbst durch. Was einer besonderen Beachtung und Begünstigung bedarf, das sind **die sich heraushebenden Haltungen**, also Spitzenhaltungen. Nicht selten werden diese auch von denjenigen Menschen aufgebracht, deren Begabung und folglich Leistungsabgabe (sog. Output) nicht zum Ritt an die spektakuläre, messbare Spitze befähigt. Und dennoch können solche Personen gerade in unserer von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft umschwenkenden kulturellen

a) Als Elite bezeichnet man gewöhnlich Inhaber besonders herausgehobener Führungspositionen in Staat, Parteien, Verwaltung, Wirtschaft, Kultur, Kirche, aber auch in sonstigen Herrschaftssystemen wie Verbänden – und im Militär.

b) Elite findet sich auch bei informellen, ja sogar bei unbewussten Führungspersönlichkeiten sowie bei Vorbild-Personen organisatorisch nicht strukturierten Gruppen oder Bereichen, z.B. in der Akademikerschaft, der Arbeiterschaft, in gewerblichen Unternehmensbereichen, Wissenschaft, Kunst, kirchlichen und politischen Gemeinden, im Sport.

c) In Erweiterung des Begriffes werden je nach ideologischer Färbung, Verheissung oder Leistung Menschengemeinschaften und Gruppen als Eliten bezeichnet, z.B. als erlesene Rasse im Sozialdarwinismus und Nationalsozialismus, als revolutionäres Kader im

Kommunismus, als auserwähltes Volk Gottes in der jüdischen Religion, als Elitetruppe beim Militär.

Stets ist das Kriterium für die Anerkennung als Elite die Führungs- oder Vorbildeigenschaft der betreffenden Person oder Gruppe, woran geschichtlich oder ideologisch bedingt allerdings recht verschiedene Voraussetzungen geknüpft werden.

### Eine Typologie der Elite

Unterschiedliche Betrachtungsstandorte und Haltungen führen leicht zu einseitigen Erkenntnissen vom Phänomen Elite, so dass im Laufe der Zeit zahlreiche Forschungsansätze und Elitetheorien<sup>2</sup> und Talenttheorien<sup>3</sup> entstanden sind, von denen aber doch jede in Diskussionen um die Elite eine eigenständige Bedeutung und Position besitzt. Es liesse sich daraufhin folgende Typologie der Elite zusammenstellen:

a) Nach der Wirkung orientiert kennt man **Führungseliten** (Herrschseliten), aus deren Verhalten im Fach- oder Machtbereich sich Führungswirken und -leistungen ergeben, und **Vorbildeliten**, die insbesondere durch ihr So-Sein, ihre Einstellung, Leitbildcharakter haben.

b) Eine Einteilung nach dem Grund der Herausgehobenheit gliedert in **aristokratische** (Auswahl der Edelsten: Adel, Besitz, herausgehobene Aufgaben) Eliten oder Werteliten einerseits und **meritokratische** (Verdienste messbarer und nicht messbarer Art) Eliten oder Leistungseliten andererseits.

c) Nach der Anzahl der Personen kann in **Einzelelite** (z. B. Inhaber einer bestimmten Führungsposition) und **Gruppenelite** oder Gemeinschaftselite (z. B. Elitetruppe) unterteilt werden.

d) Die in den Werteliten enthaltenen **Funktionseliten** (Aufgaben- und Rolleneliten) lassen sich nach dem Gegenstand tiefer gliedern, z. B. in Eliten in Kirchenämtern, Staats- und Richterämtern, in Parteien, Wirtschaft, Interessenverbänden, Politik, Militär, Forschung, Lehre, Kultur, Massenkommunikationsorganisationen.

e) Eine ähnliche Gliederung findet sich allgemein nach den **Bereichen, in denen Elite auftritt**. So kennt man z. B. politische, administrative, wirtschaftliche, wissenschaftliche, künstlerische, militärische, geistige, geistliche, organisatorisch-technische Eliten.

f) Nimmt man den Grad der bestehenden Herrschaftsfähigkeit zum Massstab, so stehen neben den **Herrschseliten** die **Gegeneliten**, welche nach der Theorie des Eliten-Kreislaufs (eine der theoretischen Grundlagen für den Faschismus) von Vilfredo Pareto (1848–1923) die Ablösung der jeweils herrschenden Eliten bewirken.

g) Nach dem Wirkungsumfang lassen sich zwei Hauptgruppen unterscheiden: die **Lokalelite** (bewirkt oder kontrolliert die örtliche Machtausübung) und die **kosmopolitische Elite** (orientiert sich eher an universalistischen Fragestellungen und beeinflusst das globalgesellschaftliche Geschehen).

h) Wird die Bindungsmöglichkeit und -stärke an eine Herrschaftsstruktur zum Massstab genommen, so kann man **formelle** und **informelle** Eliten unterscheiden.

i) Werden schliesslich Temperament, Charakter und personale Eigenschaften der Eliten zum Kriterium der Systematisierung herangezogen, so lassen sich nach Niccolo Machiavelli (1469–1527) die «**Löwen**» (Gewaltanwendung) von den «**Füchsen**» Anpassung mit List und Geschick unterscheiden. Nach V. Pareto kann in **«Spekulanten»** (besonders für dynamische Verhältnisse geeignet) und **«Rentner»** (für statische Situationen) gegliedert werden. Andere Einteilungen stellen auf Max Webers (1864–1920) Typologie der Herrschaft ab und verlangen von der Führerelite traditionalen, rationalen und charismatischen Charakter.

**Zu wenig werden** bei dieser Systematisierung die heute als sehr wichtig angesehenen Eigenschaften wie Verantwortungsbewusstsein, Situationsempfinden, Einstellung zur politischen Grundordnung, zu den zwischenmenschlichen Grundbeziehungen sowie zu personalen **Haltungsfordernungen herausgestellt**.

### Auslesekriterien für Elite

Probleme wirft die Eliteentstehung und -anerkennung auch dann auf, wenn Auslesekriterien konkret diskutiert werden. Weitgehend Einigkeit besteht darüber, dass Qualifikation vorliegen muss. Diese lässt sich in vier Elemente gliedern, welche aber jeweils mehr oder weniger oder gar nicht bei der Auswahl und der Anerkennung in Betracht gezogen werden:

a) Philosophische, religiöse, positivistische und sozialdarwinistische Kri-

terien für das Herausgehobensein oder -werden.

b) Rassische, revolutionäre (z. B. faschistische, national-sozialistische, radikal-sozialistische, marxistisch-kommunistische) und sonstige politische Kriterien, z. B. aus der liberalen oder der christlich-sozialen Theorie.

c) Auf unterschiedlichsten Prämissen beruhende Wertqualifikationen wie Reichtum und Besitz (z. B. calvinistische Prädestination, Feudalbesitz), Abstammung und Herkunft aus sozialer Schicht (z. B. Arbeiter-, Bauern-, Beamtenchaft, Offiziersfamilie), Inhaber einer bedeutenden Funktion (z. B. Regierungsmittel, Parteivorsitz, wissenschaftliche Spitzenaufgabe, kirchliches Leitungsaamt, sonstige hohe Führungsaufgabe), sog. bürgerliche Bildung (z. B. akademische Bildung).

Dazu kommen weitere als Werte angesessene Kriterien wie besondere geistige, moralische, sittliche – auch politische – Haltungen, die als vorbildlich eingestuft werden, auch ohne dass sie den Erwerb einer konkreten Führungsposition (ob aus Mangel an Gelegenheit oder anderen Gründen) bewirkt haben müssen.

Mit den vorstehend genannten drei Qualifikationen erfolgt vielfach schon eine Art Leistungsbeurteilung, obgleich erst das folgende vierte Element betont darauf abstellt.

d) Leistungen als Kriterium: Ergebnisse in Schule und Ausbildung, im Beruf, in ausserberuflichen Tätigkeiten. Die Objektivierbarkeit der Leistungen ist je nach Leistungsart jedoch sehr unterschiedlich, was die Eliteauswahl, stützte man sich vorwiegend auf das Kriterium Leistung, problematisch werden lässt. Als Arten kommen in Frage: Wissen – Können – Fähigkeiten, mengen-, güte- und zeitgerechte Leistungsabgabe sowie das persönliche Verhalten, die zwischenmenschliche soziale Leistung, hier zum Beispiel die Fähigkeit und Bereitschaft zur Beherrschung, aber auch zur Austragung sozialer Konflikte. **Und dies ist bereits ein Ausdruck einer vorliegenden Haltung, Eignung.**

### Ausleseverfahren für Elite

Nicht nur die erwähnten Auslesekriterien werden diskutiert, auch die **Ausleseverfahren sind umstritten**, und zwar unabhängig von der konkreten Zielsetzung und der Rangfolge der Kriterien, müsste man doch für eine zuverlässige Auslese die schon bestehen-

de Elite selbst heranziehen, weil eigentlich nur diese die Sachkenntnis und Erfahrung zur Beurteilung besitzt. Deshalb wird ein genügender Reife- und Altersabstand angeraten sein. Die Auswahl birgt zudem das Risiko, dass Aufsteiger zu schnell in sehr verantwortungsvolle Positionen rücken und nicht genügend Zeit und Gelegenheit zur Elite-Reifung haben. Denn neben biologischen Faktoren, neben Bildung und Ausbildung, schaffen auch Erziehung und Bewährung Voraussetzungen für die Eliteentstehung.

Allerdings ergeben sich aus den Elitezielen und den Auslesekriterien oft schlüssig die Ausleseverfahren, wobei zuerst einmal grundsätzlich zwischen **Eigenauslese** (der Elite-Aspirant setzt sich selbst Leistungs-, Haltungs- und Verhaltensziele) und **Fremdauslese** zu unterscheiden ist, die wiederum jeweils in der Form der «positiven Auslese» (der Allerbesten) oder «der negativen Auslese» (der Guten, Mittelmässigen und Schlechten) erfolgen können. Da bei der Auswahl nur in sehr seltenen Fällen auf wenige Elitekriterien vertraut werden kann, erfolgen Ausleseverfahren in mehreren Stufen; dabei wird die ganze Palette der Kriterien erfasst.

Nur an eines sei an dieser Stelle erinnert: an die **Notwendigkeit der «Erweiterung des Erfahrungshorizontes»**, wie es auch der Wissenschaftsrat in seinem Bericht formuliert. Das Hochschulstudium bietet nicht viel Gelegenheit, sich in Verantwortung zu üben. Das Studium ist handlungsarm, doch **nur aus dem positiv wie negativ gelungenen Handeln erfährt der einzelne den Wert der Haltung**; sie spiegelt sich in dem Verhalten wider. «Daher sollte die Verbindung zur Praxis in wissenschaftlichen, aber auch in anderen Lebensbereichen gefördert und Gelegenheit, Wissen und Einstellungen an der Wirklichkeit zu messen, geschaffen werden.» (Wissenschaftsrat)

Die soziologische Aufstiegsforschung hat auch zum Aufstiegsbewusstsein und zu dessen Folgen Ergebnisse anzubieten, die den Auswahlprozess für Eliten erheblich beeinflussen. Trotzdem bleibt die Frage nach der Begründung von Elite im Raum, auch weil die Auslesekriterien und Aufstiegsmaßstäbe im konkreten Fall häufig nicht einsichtig genug sind. «Dem Anspruch, auserwählt worden zu sein, steht der Anspruch gegenüber, die tatsächlichen Bewertungsmaßstäbe zu erfahren. Wo dies nicht gewährleistet ist, werden stets Zweifel an der Legitimität des Aufstiegs bestehen bleiben<sup>4</sup>» und damit auch Zweifel an dem Phänomen Elite.

## Die Diskrepanz zwischen Haltung und Verhalten

**Störend wirkt die Diskrepanz, die häufig zwischen Haltung, also der auf Dauer gewollten Grundeinstellung, und dem tatsächlichen Verhalten in konkreten Einzelfällen besteht.** Das liegt nicht nur an der Unvollkommenheit des Menschen an sich, sondern wohl auch an einem zu engen Verständnis von Führung und Elite. War früher mit der Führungsaufgabe zugleich das Vorbildsein verknüpft, so zeigen **heute manche Definitionen eine erschreckende Einseitigkeit**, sind auf blosses Bewirken, Leisten, Verhalten abgestellt. Z. B. heisst es in den Führungsrichtlinien eines grossen Unternehmens: «Führen bedeutet, andere Menschen so zum Handeln zu bringen, dass ein bestimmtes Ziel erreicht wird<sup>5</sup>.» Eine wissenschaftliche Definition lautet: «Führung (wird) verstanden als Prozess der zielgerichteten Beeinflussung von Personen<sup>6</sup>.» **Auf diese Weise würde aber ein Weg eingeschlagen, der aus zentral-verwaltungswirtschaftlichen Gesellschaftssystemen bekannt ist und zu den «Leistungskader» (DDR) führt. Er führt zugleich weg von der «Idee der Menschlichkeit» und hin zur «Idee der Organisation» (K. Renner).**

Das führende Vorbild aber «fordert ein Sein, eine Gestalt der Seele» (Max Scheler) und kann gerade heute aus dem Bild der Elite nicht herausgelöst werden. Wenn Führungspersonen heute Elite sein wollen (und sollen) – und die weittragenden Aufgaben wie das daraus resultierende öffentliche Ansehen und Vertrauen lassen keine andere Alternative zu –, dann ist als Elitekriterium die Anerkennung der «umfassenden Verantwortung» unumgänglich. Dies aber bedeutet personale Rechenschaftspflicht (Verantwortung heisst ja zugleich personal Antwort geben) vor den antwortverlangenden Instanzen, soweit diese sittlich gerechtfertigte Ansprüche stellen: Gott, das eigene Selbst, die Gesellschaft und der Mitmensch, Institutionen wie Staat, Betrieb, Partei, Verband, Ehe, Familie sowie die Natur<sup>7</sup>.

## Elite bewirkt Herrschaftsmöglichkeit

Elite bewirkt prinzipiell Herrschaftsmöglichkeit, ob direkt durch die Ausübung von Macht oder indirekt durch Vorbildwirkung auf andere, die sich daran orientieren. Doch nicht jede Herrschaftsausübung ist elitär, auch nicht jede auf höchsten Ebenen:

a) Wird die Herrschaftsausübung nämlich im wesentlichen nur an eige-

nen Zielen orientiert und lediglich vor dem eigenen Ich verantwortet, so muss man von «**Verführung**» sprechen.

b) Ist das Gruppenziel – auch grösster «Gruppen» (ein ganzes Volk kann eine solche Gruppe sein) – neben den eigenen Zielen so ausschlaggebend, dass nur ein sehr eingeschränktes Verantwortungsbewusstsein gegenüber den anderen frageberechtigten Instanzen vorliegt, die soeben erwähnt wurden sind, so ist der Herrschaftsausübende nur «**Anführer**».

c) Erst wenn der Herrschaftsausübende sich vor allen anspruchsberechtigten Instanzen, deren Ansprüche auch sittlich gerechtfertigt sind, **umfassend zu verantworten bereit** ist, liegt «**Führung**» vor. Wir gelangen nun zu einer **Führer-Definition, die sozial-ethisch vertretbar ist und eindeutig von gefährlichen und im wahren Sinne unsozialen Führer-Vorstellungen abgrenzt**:

«Führer sind somit Menschen, die fähig und willens sind, dem Streben und Handeln ihrer unterstellten Mitmenschen in einer Zweckgemeinschaft sittlich gerechtfertigt Individual- und Gemeinschaftsziele zu weisen, die Mittel und Wege zur Zielerreichung erkennen und einsetzen sowie in umfassender Verantwortung für ihre Haltung und ihre Verhalten einstehen.»

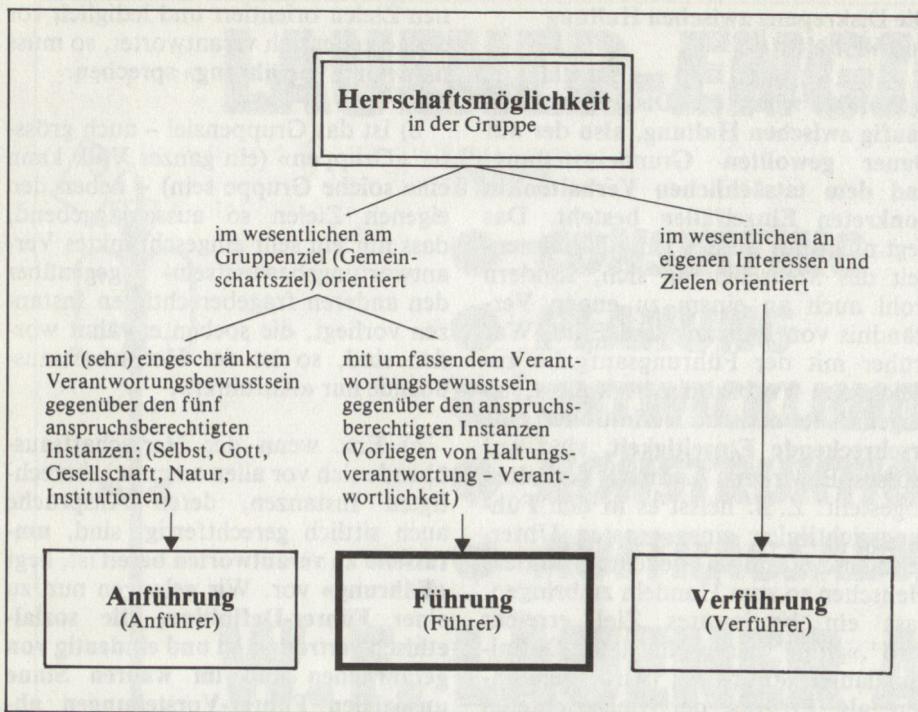
Wie es zum Verständnis von Elite nötig war, den Führer-Begriff zu überdenken und neu zu fassen, so war auch der Schlüsselbegriff «Verantwortung» in die heutige Zeit und auf das gegenwärtige Verständnis fortzuschreiben:

«Die Verantwortung ist die reife sittliche Entscheidung, Bereitschaft und Befähigung, für sein Wollen und Handeln vor den anspruchsberechtigten Instanzen personal Rechenschaft abzulegen und für die Folgen und Schuld einzustehen.»

Die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt die alternativen und auf Haltungsmerkmalen beruhenden Entscheidungen von der Herrschaftsmöglichkeit zu «**Verführung**», zu «**Anführung**» oder schliesslich zu «**Führung**».

## Gestaltung des Aufstiegs

Wenn insbesondere von der Führungselite ein solches Mass an Verantwortlichkeit (Haltung) und konkreter Verantwortung (im Verhalten) verlangt wird, so muss die **Elitebildung auch eine Erziehung zur Verantwortung mit einschliessen**, die sich nicht



### Von der Herrschaftsmöglichkeit zur Führung in der Gruppe

im Fach-Funktionalen erschöpft. So stehen wir vor der Frage der Gestaltung des Aufstiegs, der Ausleseverfahren und -prozesse, die bei rückblickender Betrachtung der dargestellten Elitentypen naturgemäß sehr unterschiedlich verlaufen werden und wohl auch verlaufen müssen. In jedem Falle empfiehlt sich eine **stufenweise aufgebaute Aufstiegsauslese**, damit z. B. die unterschiedlichen **Reifegrade** der menschlichen Entwicklung, die verschiedenartigen Wissens-, Bildungs-, Fach- und Belastungsschwerpunkte sowie insbesondere die Bewährung in verantwortungsvollen Aufgaben genügend erfasst werden können.

Auf zwei Ausleseaspekte sei hier aber noch besonders hingewiesen:

a) **Bewährung als politischer Mensch**, der die rechtliche und soziale Grundordnung der Gesellschaft – des Staates sollte wohl exakter gesagt werden – anerkennt, sie bei gegebenem Anlass vertritt, für sie eintritt und sie verteidigt.

b) **Bewährung als individuelle Person**, wobei oft belächelte Tugenden und Eigenschaften wie **Treue**, menschliche Tapferkeit, Augenmass, Selbstbeherrschung mit Grundbescheidenheit und Askese<sup>8</sup>, Fähigkeit zur Musse, Wahrhaftigkeit und Unbestechlichkeit, aber eben auch **Zivilcourage** und **Entschlussmut** sowie das sichere Gefühl für die Notwendigkeit des Augenblicks, der Situation, in die Waagschale fallen.

Was bisher für die Auslese von Führungspersonen insbesondere für den militärischen Bereich gesagt wurde, gilt im Grunde ebenfalls für Elitegruppen, informelle Eliten und die Eigenauslese. Auf Bewährungszeiten wird gerade wegen der zuletzt genannten und die Person und ihre Haltung betreffenden Ausleseaspekte auch hier nicht verzichtet werden können.

Die menschliche Bewährung erlangt ohnehin eine immer grösse Bedeutung, da es in unserer Dienstleistungsgesellschaft nicht mehr hauptsächlich auf sach-technische Höchstleistungen ankommt wie bisher in der Industriegesellschaft. Das ergibt sich u. a. aus dem wesentlich veränderten «Mensch-Mensch-Verhältnis»:

**Dienstleistungen erfordern stets ein personales Vertrauensverhältnis in besonders hohem Masse**, ganz gleich, ob es sich um legislative, administrative, militärische, gewerbliche oder caritative Dienste handelt. Entgegengenbrachtes Vertrauen verlangt nämlich als Gegenleistung **situative Sicherheit**, d. h. man muss sich auch in sehr rasch wechselnden Situationen auf die Führungsperson verlassen können. Das liegt im militärischen Bereich einsichtig auf der Hand. Bei den heute gegebenen technischen Möglichkeiten können Fehlhaltungen und Fehlentscheidungen unabsehbare Schäden und noch weiterreichende Folgewirkungen auslösen, die nur durch ein umfassendes Verantwortungsbewusstsein wenigstens menschlich in noch erträglichen Grenzen gehalten werden können.

### Anmerkungen

<sup>1</sup> Vgl. vom Verfasser: Elite, in: Gutjahr-Löser u. Hornung (Hrsg.), Politisch-Pädagogisches Handwörterbuch, München 1980, S. 88–93.

<sup>2</sup> Vgl. T. B. Bottomore, Elite und Gesellschaft, München 1966; Hans P. Dreitzel, Elitebegriff und Sozialstruktur, Stuttgart 1962; Joachim H. Knoll, Führungsauslese in Liberalismus und Demokratie, Stuttgart 1957; Urs Jaeggi, Die gesellschaftliche Elite, 2. Aufl. Bern und Stuttgart 1969.

<sup>3</sup> Vgl. Heinz Ries, Soziale Struktur des Bildungssystems und Sozialisation von Talenten, Stuttgart 1971.

<sup>4</sup> Friedrich Fürstenberg, Das Aufstiegsproblem in der modernen Gesellschaft, 2. Aufl. Stuttgart 1969, S. 149.

<sup>5</sup> Zit. nach Edwin Rühli, Beiträge zur Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, 2. Aufl. Bern und Stuttgart 1975, S. 10.

<sup>6</sup> Klaus Macharzina, Die heutige Sicht der Führung aus der Sicht von Theorie und Praxis, in: Klaus Macharzina und Lutz von Rosenstiel, Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung, Wiesbaden 1974, S. 17.

<sup>7</sup> Der Verfasser hat in seiner Monographie «Verantwortung», hrsg. v. d. Bayerischen Landeszentrale für Politische Bildungsarbeit, München 1978, die Bedeutung von Verantwortlichkeit als Haltung insbesondere der Funktionseliten und Führungseliten eingehend begründet.

<sup>8</sup> Carl Friedrich v. Weizsäcker, Gehen wir einer asketischen Weltkultur entgegen? in: Merkur 32 (1978), 745–769. ■

### Zitat

Sowjetstrategie ist rücksichtsloser Opportunismus. Keine Gelegenheit, einen Gewinn zu erzielen, darf westlichen Vorstellungen von gutem Willen geopfert werden. Das gewaltige Kapital an Sympathie, das sich während des II. Weltkrieges angesammelt hatte, wurde ohne zögern geopfert, als es möglich wurde, eine Bastion in Osteuropa zu errichten.

Kissinger, Memoiren, S. 131

### Zur formalen Disziplin

Seit der Wiedereinführung der **Achtungstellung** wird deutlich, dass im Militär zwei Welten nebeneinander bestehen, die des Offiziers und die der Mannschaft. Während es unter Offizieren wieder straff zugeht, schauen die Soldaten – teils verwundert, teils amüsiert – dem neuen Treiben zu, ohne daran inneren Anteil zu nehmen. Aber da die Achtungsstellung für die Kriegstüchtigkeit nicht von Bedeutung ist, ist dieser Tatbestand wohl auch nicht erheblich – oder etwa doch?

fas