

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 153 (1987)
Heft: 12

Artikel: Selbstkorrektur als Mittel der Führerschulung
Autor: Dawans, Dieter von / Geissler, Karlheinz A. / Pauchard, Pierre
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-57809>

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: 12.01.2026

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

Selbstkorrektur als Mittel der Führerschulung

Oberstlt. Dieter von Dawans, Prof. Dr. Karlheinz A. Geissler,
Dr. med. Jean-Pierre Pauchard*

Am 22./23. Oktober 1987 fand an der Universität der Bundeswehr in München eine Tagung über Führungsberatung statt, an welcher Fachleute aus der Bundesrepublik und der Schweiz über neue Formen der Kaderausbildung im Bereich Menschenführung diskutierten. Im nachfolgenden Artikel wird beschrieben, worum es dabei ging. Es ist beabsichtigt, 1988 eine weitere Tagung zu diesem Thema an der Abteilung für Militärwissenschaften der ETHZ durchzuführen.

Bei der realistischen (und jetzt immer mehr im Vordergrund stehenden) «kriegsnahen Ausbildung» kommt der Persönlichkeit der Führenden, der Führungstechnik und der Führungssensibilität zwischen Vorgesetzten und Untergebenen eine grosse Bedeutung zu.

Die Auswertungen des Vietnam-, des Yom-Kippur- und des Falkland-Krieges unterstreichen dies. Ihr übereinstimmendes Ergebnis: Nur bei vertrauensvollen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen und bei sensibler und situationsbezogener Führungstechnik können sich jene Erfolge einstellen, die Ziel und Zweck der Zusammenarbeit sind.

Die Bundeswehr verfügt, wie keine andere Organisation derartiger Grösse, über viele Anleitungen zum Führungsverhalten, die sich in Vorschriften, Leitsätzen, Hilfen für die Innere Führung, Unterrichtsmaterialien, Videobändern, Schriftenreihen usw. niederschlagen. Diese befassen sich eingehend mit taktischer Führung, Menschenführung, Innerer Führung, politischer Bildung, Fragen der Motivation und ähnlichen Themen.

*Oberstleutnant Dieter von Dawans, Leiter Studentenfachbereich Pädagogik, Universität der Bundeswehr, München.

Prof. Dr. Karlheinz A. Geissler, Institut für pädagogische Praxis und erziehungswissenschaftliche Forschung, Universität der Bundeswehr, München.

Dr. med. Jean-Pierre Pauchard, Dozent für Wehrpsychologie, Abt. für Militärwissenschaften, Eidgenössische Technische Hochschule, Zürich.

Trotz dieser grossen Zahl von Hinweisen, Hilfestellungen und Anweisungen gibt es offensichtlich Defizite bei dem, was mit «menschlichem Klima» in den Streitkräften und mit den «zwischenmenschlichen Beziehungen» von Vorgesetzten und Untergebenen zu bezeichnen ist.

Die Klagen über Führungsmängel wiederholen sich Jahr für Jahr, so dass der Eindruck erweckt wird, Führungsprobleme würden als nicht abzuändernde Begleiterscheinungen im täglichen Dienst hingenommen, obwohl, wie erwähnt, gute Vorsätze und auch gute Vorschriften als Keim zu einer Veränderung und zu einer Verbesserung vorhanden wären.

Nicht ganz abwegig scheint denn auch die Vermutung, dass die grosse Anzahl von Anleitungen Ausdruck von Mängeln auf dem Gebiet der Führung (Führungsverhalten) sein könnte, die es zu reduzieren gilt. Wo alles klappt, braucht man keine Hinweise. Bevor aber auf jedes Defizit mit einer Anleitung reagiert wird, wäre zu fragen, ob Anleitungen das richtige Mittel sind, Defizite und Mängel im Bereich Führung zu beheben. Sind nämlich die zwischenmenschlichen Beziehungen gestört (z.B. durch Misstrauen, Angst, Unsicherheit, Widersprüchlichkeit usw.), was nach allgemeiner Erkenntnis in erheblich höherem Masse als wahrgenommen zutrifft (sowohl im zivilen als auch im militärischen Bereich), werden Anleitungen nur sehr bedingt weiterhelfen. Es bedarf hier ganz anderer Methoden, auf die später eingegangen werden soll.

Die Stellung des Vorgesetzten

Unterstellungsverhältnisse sind sowohl im zivilen als auch im militärischen Bereich (notwendig) asymmetrische Beziehungen. Rechte, Pflichten, Informationen, Wissen und Kompetenzen sind ungleich verteilt.

Bei der Einstellung z.B. kann sich der Vorgesetzte eingehend über seinen zukünftigen Untergebenen orientieren. Er sieht Lebensläufe und Zeugnisse, zieht Erkundigungen ein und vieles andere mehr.

Der Untergebene jedoch hat weniger Möglichkeiten, sich über seinen Chef zu informieren. Seine subjektive Wahrnehmung beim ersten Kontakt muss ihm meist genügen. Daher auch beherrschen, wie die Praxis zeigt, Phantasien, Unterstellungen (angenehme und unangenehme), unklare Erwartungen, manchmal Ängste usw., Eindruck und Gefühl des Untergebenen. Dieser ist partiell seinem Vorgesetzten ausgeliefert. Letzterer entscheidet z.B. über die dienstliche Notwendigkeit von Massnahmen, über den Einsatz und über Aktivitäten, die sich auch in jener Grauzone bewegen, die auf der einen Seite von der Privatsphäre und auf der andern Seite vom Dienst begrenzt wird.

Im militärischen Bereich kommt dazu, dass die Kader oft nur wenig älter und kaum erfahrener als die Untergebenen sind, dass lediglich in militärisch-fachtechnischen Belangen ein Kompetenzvorsprung besteht. Die Mannschaften sind in bezug auf Autorität heute aber ebenso anspruchsvoll wie ihre zivilen Kollegen. Formale Autorität wird nicht mehr ohne weiteres anerkannt, es bedarf ergänzend dazu motivationaler Bemühungen und vertrauensbildender Massnahmen zwischen Anführer und Geführtem. Deswegen und wegen der Komplexität der Strukturen und der Aufgaben sind die Anforderungen an die Fähigkeit auch der militärischen Kader heutzutage erheblich.

Ist Führung erlernbar?

In der Privatindustrie, aber auch in staatlichen Institutionen wird deshalb in den letzten Jahren der systematischen Schulung der Kader grosse Bedeutung beigemessen. Diese Schulung bezieht sich nicht nur auf Führungstechnik, sondern auch auf die psychologischen Grundlagen des Führens und der zwischenmenschlichen Beziehungen. Wer heute führen will, muss anders als frühere Generationen nicht nur das Befehlen lernen, sondern auch lernen, mit Problemen wie Motivation, Legitimation, Mitsprache, aber auch mit Wohlstandsverwöhnung, Bequemlich-

keit, mangelnder Sozialisation, ichbezogenen Interessen gegenüber der Gemeinschaft umzugehen.

Fast nicht auszurotten, vor allem bei älteren Berufsoffizieren, ist die Meinung, richtiges Führen könne nicht erlernt werden, diese Fähigkeit sei angeboren. Dieser Glaube ist erstens falsch und zweitens verhängnisvoll, indem die Möglichkeit ungenutzt bleibt, die Kader wirklich in Menschenführung zu schulen. Wie schon *Sodeur* 1969 in seiner Untersuchung über Führungsstile gezeigt hat, gibt es eine Unzahl von Führungseigenschaften, wovon die «Führungspersönlichkeit» nur eine ist. *Kruger* (1983) schreibt in der «Truppenpraxis» unter anderem: «Die manchmal auch heute noch vertretene Auffassung, es gebe einen erlernbaren und einen nichterlernbaren Teil der inneren Führung, wobei Einstellungen und Verhaltensweisen zu dem nichterlernbaren Teil gerechnet werden, ist nicht zutreffend. Untersuchungen haben ergeben, dass Führungsverhaltensweisen durch Schulung und Ausbildung verändert werden können. Dabei ergibt sich die Frage nach der Didaktik und Methodik eines Faches (Menschenführung). Im wesentlichen gibt es zwei Wege, nämlich einerseits eine an Fallstudien und Rollenspielen orientierte Schulung und andererseits eine auf die Vermittlung theoretischer Erkenntnisse abzielende Ausbildung. Beide Wege haben Vor- und Nachteile. Der Transfer in die praktische Anwendung bleibt das Hauptproblem, auch bei einer auf Fallbeispielen ausgerichteten Ausbildung. Allgemein geht die Praxis der Führungskräfteausbildung mehr und mehr in Richtung Fallstudien und Rollenspiele».

Die meisten Autoren sind sich heute einig, dass die Ausbildung in Menschenführung nicht nur eine Frage des kognitiven Lernens ist, sondern auch eine Frage der inneren Einstellung und Meinung des Führenden. Das heisst, dass dem Aspekt der Selbsterfahrung und Selbsterkenntnis eine zentrale Bedeutung zukommt.

Das Konzept der Führungsberatung

Art und Struktur zwischenmenschlichen Handelns (das, was wir Interaktion und, wenn es hierarchisch geordnet ist, «Führung» nennen) wird sehr häufig von niemandem kontrolliert und demzufolge auch nicht korrigiert. Vielmehr werden erst aus den Ergebnissen Erfolg und Misserfolg festgestellt. Dies aber ist ein sehr ineffektiver, manchmal irreparabler und (bei Misserfolg) auch häufig schmerzhafter Weg.

Ausbildungsmodi für die Menschenführung

a) **Theoretischer Unterricht** hat den Vorteil, abrufbares Wissen, Konzepte und Ideologien zu vermitteln, hat den Nachteil, dass der Zuhörer nicht eingebracht wird, dass der Unterricht vor allem intellektuell und wenig emotionell ist, dass keine Effizienzkontrolle und keine Selbsterfahrung möglich ist. Er eignet sich für höhere Kader, für Theoretiker (Pädagogen), er eignet sich nicht für Führende unterer Stufe.

b) **Kasuistisches Seminar und Rollenspiel** bringt einen guten Lerneffekt, insofern eigene Erfahrungen projiziert werden. Eine affektive Mitbeteiligung ist möglich, der Lerneffekt richtet sich nach dem Fall. Als Nachteil ist die fehlende Erfolgskontrolle zu erwähnen und die eingeschränkte Möglichkeit der Selbsterfahrung. Diese Methode eignet sich für Auszubildende, zum Teil für Führende.

c) **Geleitete Selbsterfahrungsgruppen** haben zum Zweck, sich im Spiegel anderer selber kennenzulernen, seine Position in der Gruppe, seine Reaktionen sowie die Interaktionen und die Gruppendynamischen Prozesse. Insofern die Selbsterfahrungsgruppe analytisch ist, wird das eigene Verhalten bewusster erlebt und dasjenige anderer bewusster wahrgenommen. Dies wäre für Führende eigentlich eine Methode der Wahl, doch stehen Aufwand und Ertrag in einem ungünstigen Verhältnis. Ausserdem wird in der Gruppe das Führungsverhalten möglicherweise zu wenig berücksichtigt, weil der Teilnehmer nicht obligat als Führer auftritt, die Gruppenrolle also nicht der Lebensrolle (Alphaposition) entspricht.

d) **Die Supervisionsgruppe oder auch Praxisberatung** konzentriert sich auf Fallbesprechungen in mehr oder weniger geschlossenen Gruppen zusammen mit Experten. Hier ist der Fall im Zentrum und nicht die Gruppe. Wichtig ist die Interaktion zwischen Erzähler und seinem

Fall, worüber in einer freien Diskussion eine Meinungsbildung und eine Hilfeleistung stattfindet. Vorbild sind die bei Ärzten und andern Helferberufen bekannten «Balintgruppen». Vorteil dieser Methode ist die Fallbezogenheit, der unmittelbare Nutzen für den Referenten, das Erfolgserlebnis. Nachteil könnte sein, dass die Methode relativ aufwendig ist (regelmässige Zusammenkünfte), dass ein erfahrener Leiter vorhanden sein muss, dass von den Teilnehmern Motivation und die Fähigkeit zu Empathie (einfühlen können) verlangt wird. Die Methode ist geradezu prädestiniert für Führende. Eine Kombination mit Selbsterfahrung ist möglich, insofern die Gruppe von einem Analytiker geleitet wird.

e) **Selbsthilfegruppen** werden ohne Leiter durchgeführt. Sie funktionieren ähnlich wie die «Anonymen Alkoholiker» mit der zentralen Motivation der «Selbstbetroffenheit». Der Vorteil besteht darin, dass Beziehungsfähigkeit und Selbstverantwortung zunehmen, Insuffizienzgefühle dafür abnehmen wegen des Solidarisierungseffektes innerhalb der Gruppe. Ausserdem besteht keine Abhängigkeit von einem Leiter. Nachteilig wirkt sich in Selbsthilfegruppen die fehlende Fachkompetenz aus, die Gefahr der Verführung durch ein «Alpha-Tier», der «blinde Fleck» für gewisse Probleme, was zu nicht optimalen Lösungen führt. Günstiges Zielpublikum ist unteres Kader ohne Karriere-druck.

f) **Die Einzelsupervision** durch den Fachmann am Einzelfall ist die Ideallösung. Sie kann fall- und personenbezogen (analytisch) sein. Der Betreuungs- und Lerneffekt ist natürlich maximal, die Methode aber sehr aufwendig, so dass sie fast nur für höhere Kader in Frage kommt. Eine in diese Richtung gehende Lösung wird in der Schweiz praktiziert (siehe weiter unten).

Der Offizier handelt in einer stark reglementierten Arbeitssituation. Die vorgegebenen Organisationsstrukturen verpflichten ihn zu einer Fülle anweisender und kontrollierender Tätigkeiten. Gesetze, Anordnungen, Dienstvorschriften usw. gestalten die Alltagssituation des Offiziers – und trotzdem zeigt sich die Qualität seiner Professionalität nicht primär darin, diese Vorhaben möglichst nahtlos unter Abschätzung von Situationen und Personen umzusetzen.

Führungsqualitäten weisen sich als gut und gelingend aus, wenn Vorgaben situations- und personadäquat umgesetzt und eingesetzt werden. Dies kann gelernt werden – nicht jedoch in den üblichen, belehrenden Unterrichtssituationen (in denen andere Ziele und Inhalte durchaus sinnvoll vermittelt werden können). Man ist daher in Fir-

menleitungen, in Abteilungen von Administrationen und in anderen hierarchisch organisierten Institutionen dazu übergegangen, nicht auf Erfolg bzw. Misserfolg von Führungsmassnahmen zu warten, sondern man überprüft und berät das Führungsverhalten einzelner und ganzer Gruppen (Abteilungen) in kontinuierlicher Art und Weise. Hiermit werden Führungsprobleme im voraus zu verhindern versucht.

Praxisberatung¹ ist hierfür ein eingebürgerter Begriff. Konkrete Initiative diesbezüglich haben zum Beispiel Daimler-Benz, die Deutsche Bundespost, das Bayerische Landesjugendamt und viele andere Institutionen in Angriff genommen.

Ein solches Konzept der Praxisberatung ist ohne weiteres übertragbar auf Führungssituationen einer Armee. Dies

hat sich in zwei Praxisberatungsseminaren mit Offizieren der 1. Gebirgsdivision an der Universität der Bundeswehr München im Herbst 1985 und Frühjahr 1987 herausgestellt, welche als Pilotversuch unter der Leitung der drei eingangs genannten Autoren mit grossem Erfolg durchgeführt wurde².

Ziel der Praxisberatung ist die Verbesserung der individuellen Führungsfähigkeiten und damit die Verbesserung der Führungsqualität in der Institution «Bundeswehr». Dies drückt sich u.a. in einer Motivationssteigerung aus, in einer Reduktion sog. «disziplinarischer Fälle», im Abbau von sog. Problemverhalten (z.B. Flucht in Alkohol, Drogen).

Die Vorteile des Praxisberatungskonzeptes für Führungskräfte in der Bundeswehr sind folgende:

- Die Beratung erfolgt direkt an Praxissituationen. Sie geht damit ganz speziell auf die Belange der Führenden ein und bezieht konkrete Bedingungen des jeweiligen Handlungszusammenhanges mit ein.

- Die Beratung ist Kontrolle im Sinne einer vertieften Selbstkontrolle (die ja eine wesentlich höhere Akzeptanz beim Betroffenen besitzt, als die verbreitete Fremdkontrolle).

Sie ist aber nicht nur Selbstkontrolle, sondern gleichzeitig auch Weiterbildung, mit dem Ziel der Erweiterung von Führungskompetenz.

- Die Beratung erfolgt an den Bedürfnissen der Teilnehmer, d.h. an jenen Inhalten, die die Teilnehmer (Führende) selbst als Problem sehen. (Im Gegensatz zu Führungsanweisungen, wo ja jene das Problem als Problem definieren, die die Anweisung erstellen).

- Die Beratung integriert Wissen und Handeln, erweitert das Wissen von

Das Konzept der Führungs-Beratung in der CH-Armee

Auf der Stufe Milizkader wird durch eine seit einigen Jahren bestehende Institution des «Sozialmedizinischen Dienstes» Führungshilfe angeboten. Die Erfahrung hat nämlich gezeigt, dass vor allem in den ersten Wochen der Rekrutenschule am meisten Problemfälle in Erscheinung treten, aber auch naturgemäss die häufigsten Führungsfehler gemacht werden. Aus diesem Grund sind Milizoffiziere, welche im zivilen Beruf Psychologen mit Hochschulabschluss und klinisch-psychologischer Erfahrung sind, speziell ausgebildet worden, um in den ersten RS-Wochen in problemhaften Situationen den Kadern Entscheidungshilfe zu leisten und allenfalls in Zusammenarbeit mit dem Psychiater am Truppenstandort psychisch auffällige Rekruten zu entlassen.

Diese Psychologen bieten auf den Waffenplätzen Einzelberatung an sowohl für Rekruten, welche Probleme haben, als auch für Kader, welche mit Rekruten Schwierigkeiten haben. Weil sie

Offiziere sind, geniessen sie das Vertrauen der Kader und der Rekrutenschulkommandanten. Dank ihrer Fachkompetenz können sie mit dem Waffenplatzpsychiater eng zusammenarbeiten. Da sie alljährlich ihren obligatorischen Militärdienst auf diese Weise immer auf demselben Waffenplatz leisten, entsteht ein Vertrauensverhältnis zu den dort arbeitenden Instruktoren, was der Arbeit natürlich förderlich ist. Ein Nachteil dieser Methode ist der, dass die Kader die Tendenz haben, Probleme allzu rasch dem Psychologen des Sozialmedizinischen Dienstes zuzuschieben, ohne sie selber zu lösen. Die bisherige Erfahrung zeigt aber, dass die Vorteile bei weitem überwiegen.

Das in der Bundeswehr diskutierte Beratungs-Modell wäre ohne weiteres auch in der Schweiz durchführbar. Am ehesten käme ein Intensivseminar in Frage als Weiterbildungsveranstaltung sowohl für Instruktionsoffiziere als auch Milizkader.

Führungssituationen und vergrössert das Handlungsrepertoire für spezielle Führungsaufgaben.

Sollte das Praxisberatungsmodell als sinnvolle Hilfe für Führungsaufgaben akzeptiert werden (so, wie in vielen Unternehmen und Administrationen), dann könnte mit einzelnen (wenigen) Versuchsveranstaltungen begonnen werden.

Von einer sehr breiten Einführung ist eher abzusehen, da zurzeit zu wenig geeignete, ausgebildete Berater für diese Aufgaben zur Verfügung stehen. Diese gilt es erst auszubilden. Im Rahmen einer Zusatzqualifikation, z.B. aufbauend auf einem Studium, bzw. langjähriger Erfahrung, wäre dies möglich. Ein

Konzept, Beratungskräfte auszubilden, wird in nächster Zeit im Rahmen der Weiterbildungsaufgabe, die die Universität der Bundeswehr hat, in Angriff genommen.

Anmerkungen

¹ Siehe «Ausbildungsmodi für die Menschenführung», Abschnitt d).

² Bei der erwähnten Veranstaltung mit Offizieren an der Universität der Bundeswehr, München, wurde ein zweitägiges Kompaktseminar angeboten.

Üblich ist auch eine berufsbegleitende Kleingruppe (6 bis 10 Mitglieder), die sich über ein bis zwei Jahre wöchentlich oder vierzehntäglich an einem Abend zu einer Beratungssitzung trifft. ■

Studienreise der SOG nach Israel

Die Schweizerische Offiziersgesellschaft führt vom

6. bis 13. März 1988

eine Studienreise nach Israel durch.

Besucht werden neben der israelischen Armee die Rüstungsindustrie sowie kulturelle Stätten.

Das Programm wird in der Januarausgabe der ASMZ veröffentlicht. Auskünfte und Programm (ab Mitte Dezember 1987) können beim Sekretariat der Kommission REX bezogen werden.

Telefon (G) 061 36 69 76 (P) 061 76 67 27.