

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 176 (2010)

Heft: 06

Artikel: Militärisches Self-Monitoring

Autor: Prescher, Thomas

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-109395>

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: 22.11.2025

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

Militärisches Self-Monitoring

Self-Monitoring ist eine entscheidende Kompetenz militärischer Führungskräfte, da sie ein situationsangemessenes Verhalten ermöglicht. Mit Self-Monitoring prägen Führungskräfte die Spielregeln und Beziehungen in ihrem Verantwortungsbereich.

Thomas Prescher

Self-Monitoring wird in der Psychologie als Persönlichkeitseigenschaft definiert, die an Hand eines Fragebogens gemessen werden kann. Militärische Führungskräfte treten jedoch als Stellvertreter der Organisation Bundeswehr auf und haben eine Rolle zu erfüllen. Führungsfähigkeit ist dabei nicht vordergründig als eigenschaftsabhängig zu verstehen. Militärische Führungskräfte wachsen vielmehr durch ihre Karriere in die Führungsaufgabe und -kultur hinein und lernen die Regeln für zweckmässiges und unzweckmässiges Verhalten kennen.

Das Ausdrucksverhalten wird dabei durch eine automatische und führungsebenenabhängige Systemverantwortung beeinflusst. Aufgrund der Führungsposition entsteht eine selektive Informationsverarbeitung auf der sozialen und inhaltlichen Ebene. Es entsteht darüberhinaus ein Ausdrucks- bzw. Selbstdarstellungsverhalten, was Interaktionspartner aufgreifen und zurückspiegeln. Damit begründen sich self-defining Feedbacks, die über eine längere Zeit self-monitoring-relevant werden (vgl. Laux 2000, S. 253f.).¹

Self-Monitoring erscheint in dieser Perspektive als Kompetenzvariable, wenn sich eine militärische Führungskraft im Sinne der Organisation charakterstark und werteorientiert präsentiert sowie im Bezug auf konkrete Interaktionspartner flexibel auftritt. Militärische Organisationen haben in diesem Sinne mit ihrer Architektur eine besondere Auswirkung auf die Führungskräfte und ihr Self-Monitoring,



Vier Eckpunkte militärischer Self-Monitoring-Kompetenz in der Bundeswehr.

denn sie stellen den Zielrahmen für ein situationsangemessenes Verhalten dar.

Die These ist daher, dass Self-Monitoring wissenschaftlich nicht nur als Eigenschaft von der Person der Führungskraft aus gedacht werden kann. Es wird vielmehr die These begründet, dass Self-Mo-

«Die sollen Dich im Einsatz nicht lieben, die sollen dich als Führer respektieren und achten.» Oberleutnant H.

nitoring in Führungsprozessen vor allem vom jeweiligen organisationalen Kontext aus bestimmt werden muss. Dies hat weitreichende Konsequenzen für die Etablierung einer Führungskultur, da insbesondere moderne Ansätze wie zum Beispiel Dialogisches Führen oder Emotionale Führung im Militär strukturelle, prozessuale oder einfach kulturelle Grenzen haben bzw. nicht einfach als Best-Practice-Ansätze übertragbar sind.

Mit Hilfe einer qualitativ-explorativen Studie wurde dazu das aus der Psychologie kommende Konzept des Self-Monitorings nach Snyder (1987)² untersucht. Das Ziel war die Erkundung der Einflussfaktoren und Bedingungen von Self-Mo-

nitoring bei Führungskräften in der Bundeswehr, um zu bestimmen, woran sich situationangemessenes Verhalten bei militärischen Führungskräften bemessen lässt. Die Bestimmung dieser Kriterien als Kompetenzmerkmal ist ein zentraler Faktor der Führungskräfteentwicklung, da die militärischen Vorgesetzten die Spielregeln und Beziehungsmuster innerhalb der Organisation prägen sollen. Mit dieser Voraussetzung lässt sich ein werteorientiertes Kompetenzmanagement gestalten.

Für die Überführung von Self-Monitoring als Eigenschaftskonzeption zu einem Kompetenzverständnis lassen sich vier zusammenfassende Eckpunkte herausstellen (siehe Grafik oben). ■

- 1 Laux, L. (2000): Persönlichkeitspsychologie in interaktionistischer Sicht. In Zeitschrift für Psychologie. H. 208, S. 253f.
- 2 Snyder, M. (1987): Public appearances / private realities: The psychology of self-monitoring. Freeman, New York.

Alle Ergebnisse der Untersuchung:

Prescher Thomas, (2009)

Führung als organisationsbezogener Lernprozess

Zur Rekonzeptionalisierung von Self-Monitoring in einer erziehungswissenschaftlichen Perspektive

Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften, ISBN: 978-3-8381-0922-0



Hptm aD
 Thomas Prescher
 Dr. phil.
 Wissenschaftlicher Mitarbeiter
 D-67663 Kaiserslautern