

Ausbildung und Führung

Objektyp: **Group**

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

Band (Jahr): **146 (1980)**

Heft 10

PDF erstellt am: **23.09.2024**

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ausbildung und Führung

Das (Dienst-)Verständnis durch das (Dienst-)Gespräch, eine Grundlage der Aus- und Weiterbildung

Major Guido Nussbaumer, Ter Kr 93

Die nachfolgenden Betrachtungen sind ein Versuch, der Frage nach Ursachen möglicher Missverständnisse nachzugehen. Das Gebiet ist komplex und deshalb nur beschränkt darlegbar.

1. Allgemeines

Das DR 80 kennt keine Spezifikation des Begriffes «Dienstgespräch». Es tut gut daran, denn es lässt sich vom «Allgemeinen Gespräch» nicht unterscheiden, nicht einmal seinem Aufbau nach. Trotzdem, es bleibt ein «Gespräch im Dienst für den Dienst» und ist gewichtig genug, um nicht in Frage gestellt zu werden. Es beeinflusst Dienstbetrieb und Ausbildung und bildet, einmal anders benannt, die «Basis militärischen Geschehens» schlechthin. So deuten nicht weniger als 26 Ziffern im DR 80 darauf hin¹. Dass ein Gespräch im Dienst meist in einen Befehl mündet, macht diese Feststellung nicht einfacher und unterstreicht dessen Wert. Nur, jedes Dialogverhalten ist anfällig und allenthalben Missverständnissen zugänglich, die Reduzierbarkeit auf ein Minimum deshalb wünschens- und erstrebenswert. Leitgedanke eines jeden Vorgesetzten.

Die nachfolgende Betrachtung dient deshalb der Vorsorge, der besseren Verständigung zugleich. Sie hat ihre Bedeutung vor dem Hintergrund, dass ein Wehrmann im Laufe seiner militärischen «Laufbahn» direkt oder indirekt nicht weniger als 15000 Befehle und/oder Weisungen entgegennimmt. Frappant und irgendwie irritierend ist dabei, dass solche Weisungen nicht nur im Rahmen der militärischen Befehlsstruktur (Orientierung – Absicht – Befehl), sondern ebenso in einem Dienstgespräch «von Mensch zu Mensch»

weitergegeben werden (müssen). Kasernen(-hof)-orientiertes Kader – ein Relikt aus alter Zeit – wird hier allerdings einzuwenden wissen: «Befehl ist Befehl, eine Weisung eine Weisung und ein Gespräch ein Gespräch. Die Befehlsstruktur kennt die Wiederholung, und somit sind Missverständnisse ausgeschlossen!» Dass sie trotzdem eintreten, war und bleibt Realität.

Verständlicher Weise ist es mühsig, sich darüber zu unterhalten, ob ein Befehl, eine Weisung (übermittelt in einem solchen Dienstgespräch) infolge Ungenauigkeit, Unvollständigkeit nicht realisiert werden kann. Vielmehr wird auszumachen sein, weshalb ein solches Dienstgespräch nicht jenen Verlauf nimmt, den sich der «Befehlende» zwangsläufig wünschen muss, um erfolgreich zu sein. Unverständnis führt zu Misserfolg ...

Zunächst: bei eher oberflächlicher Betrachtung können mehrere Ursachen zugrunde liegen, weshalb man nicht verstanden wird, **objektive** und **subjektive**.

1.1. Als **objektive** Gründe wären einmal anzuführen:

1.1.1. **im Bereich des Gesprächsgegenstandes**

– Technisches Unvermögen der Durchführung

– Mangel an Mittel (personelle und materielle)

– ...

– Die allgemeine Lage lässt eine Durchführung nicht zu

1.1.2. **im Bereich des Umfeldes des Dienstgespräches selbst**

– Fehler in der Übermittlung (technische Störungen)

– Zeitmangel für Informationsübermittlung

– Ungeeigneter Ort für Übermittlung

– ...

– Unterbrechung

1.2. Weit aus wichtiger jedoch als allgemein angenommen sind die **subjektiven** Hintergründe. Zu suchen sind sie **im Bereich Mensch:**

– in der Ablehnung des Gegenübers (Antipathie)

– Aggression (z.B. infolge bereits gemachter Erfahrungen negativer Art)

– Unterschiedliches Sprachspiel und unterschiedlicher Sprachcode (und dadurch mehrdeutige Interpretierbarkeit)

– ...

– Distanzverhalten (inneres und äusseres)

Nun darf vor allem in militärischen Belangen die Feststellung nicht befriedigen, Vorgesetzter und Untergebener verstehen sich nicht oder Aggression auf Grund schlechter Erfahrungen sei mit im Spiel, man befinde sich in einem Antipathiefeld. Vielmehr ist auch in einem Dienstgespräch davon auszu-

gehen, dass «Verständigung» erst im Laufe eines Prozesses «entsteht». An diesem Verständigungsprozess ist vieles beteiligt; schliesslich kann eine ursprüngliche Antipathie in eine Sympathie «ausarten» und umgekehrt. Eine Vielzahl negativer Faktoren also; einige davon werden im Laufe der Ausführungen noch näher präzisiert.

Wie immer die Überlegung ausfallen mag, der Begriff «Dienstgespräch» beinhaltet das Wort Dialog (dia-lego-mai = hindurchbesprechen) in welchem sich der genannte Prozess vollzieht. Selbstredend sind hier zwei – allenfalls mehrere – Personen beteiligt: «Sender» und «Empfänger» (siehe 5 und 6).

Für das militärische Alltagsverständnis und das hier zu behandelnde Thema mag es genügen, wenn wir von der Annahme ausgehen, dass zwei Menschen eine Art «Beziehung» eingehen **müssen**: der eine muss verstanden werden, der andere soll verstehen. In den nachstehenden Kapiteln untersuchen wir diese Beziehung.

2. Ein Gespräch meint kommunizieren ...

Um eine Beziehung zu einem andern Menschen herzustellen, müssen wir mit diesem «kommunizieren». Der aus dem Altertum stammende Begriff (es ist nicht eruierbar, durch wen und wann das Wort Eingang in unsere Sprache gefunden hat) meint «Unterredung», «Verbindung», «Austausch», «Umgang». Er weist darauf hin, dass kommunizieren identisch sein muss mit dem, was wir im Sprachgebrauch des Alltags als «Schaffen einer Beziehung» bezeichnen, es meint «sich mit einem andern verständigen» oder «etwas austauschen». Nicht nur ein Austausch von Informationen (gegenseitig) wie fälschlicherweise oft vermutet wird, sondern ein Austausch auf anderen Ebenen. Zur Transparenz des hier Gesagten diene uns ein triviales, sehr **gekürztes** Beispiel:

Der Vorgesetzte lädt den Untergebenen zu einem Dienstgespräch ein in der Absicht, ihm eine Reprimande zu übermitteln. Er wird, um dies erreichen zu können, mittels eines «kommunikativen Ablaufs» eine Art «soziale Bindung» herstellen müssen. Er begrüsst erst den Untergebenen in militärischer Form (was den Handschlag einschliesst) um ihm alsdann jene Botschaft zu übermitteln, die dem Vorgesetzten wesentlich erscheint:

«Lt Y, ich habe Sie rufen lassen. Sie wissen, ich bin als Kdt letztinstanzlich verantwortlich für die Erreichung der Ausbildungsziele. Ihr Arbeitseinsatz lässt zu wünschen übrig. Ich erwarte ...»

Dieses Dienstgespräch bewegt sich nun (vereinfacht und nicht so klar trennbar wie dies der erste Eindruck erscheinen lassen könnte) auf insgesamt **drei Ebenen**, nämlich der **kommunikativen**, der **informativen** und der **emotionalen**.

2.1. Die kommunikative Ebene

Sie ist getragen durch vorerst den Gruss (auch Handschlag) und den Hinweis «*Lt Y, ich habe Sie rufen lassen*». Er nimmt eine Beziehung (mittelbar) auf, bevor die Information (der eigentliche Grund des Gesprächs) übermittelt wird.

2.2. Die informative Ebene

Sie wird deutlich am «*ich bin als Kdt letztinstanzlich verantwortlich für die Erreichung der Ausbildungsziele. Ihr Arbeitseinsatz lässt zu wünschen übrig. Ich erwarte ...*». Informativ ist hier ebenso die Beschreibung seiner Funktion Kdt zu sein (als ob der Lt dies nicht wüsste) mit letztinstanzlicher Verantwortung. Diese Aussage verrät gleichzeitig die Art, **wie** der Vorgesetzte zu seinen Untergebenen in Beziehung tritt.

2.3. Die emotionale Ebene

Sie tritt schon beim ersten Kontakt zwischen Vorgesetztem und Untergebenem zutage, indem beide «gefühlsmässig» aufeinander stossen und **reagieren**. Sobald das Gespräch beginnt, **bewertet** der Zuhörende emotional jede Äusserung und Regung seines Gegenübers. Durch den Zusatz «*ich bin als Kdt ...*» kann sich die ursprüngliche, spontane **positive** Erwartungshaltung schlagartig ändern. Unterbliebe noch der Handschlag, (ebenso ...), wäre die «vertrauende» Atmosphäre nicht gegeben, um das zu erreichen, was der «Botschafter» beabsichtigt und damit die eingangs erwähnten, subjektiven Hintergründe mit im Spiel! Dass nicht nur der Handschlag dieses Gespräch bestimmend beeinflusst, wird noch aufzuzeigen sein.

Die drei Ebenen, die kommunikative, die informative und die emotionale gehören zu einem jeden Gespräch, ob dienstlich oder anders. Die Art und Weise **wie** sie jedoch gewichtet und miteinander verbunden werden, kann allerdings verschieden sein. Entsprechend auch die (nachhaltige) Wirkung ...

In diesem «Geschehen» sind nun noch zwei Komponenten erkennbar, die es hervorzuheben gilt:

In einem Dienstgespräch mit einem Untergebenen (Eingehen eines partnerschaftlichen Verhältnisses wäre die bessere Bezeichnung), der schon weiss,



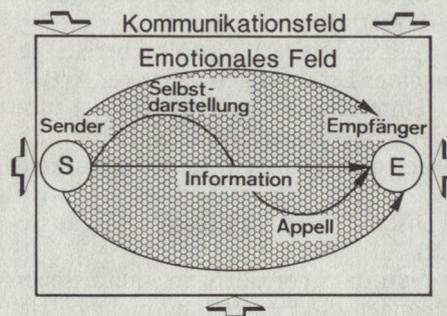
was auf ihn zukommt (Vorahnung infolge früherer Bemerkungen), hat das **informative** Element einen weitaus geringeren Stellenwert als in einem Gespräch, bei welchem der «Empfänger» von der Botschaft sozusagen überrascht wird. Im ersteren Falle nützt eine Information vor allem oder nur, insofern sie die Einstellung des Untergebenen entweder zu ändern oder zu verbessern imstande ist. In allen andern Fällen dürfte das **Emotionelle vorherrschen**.

2.4. Der Appell

Mit der Information verbindet der Vorgesetzte im zitierten Beispiel etwas, was die Fachwelt mit «Appell» bezeichnet, indem er versucht, den Leutnant zu beeinflussen (auffordern, bitten, einsichtig werden lassen) durch den Satz «*ich bin als Kdt letztinstanzlich verantwortlich ...*», der in der Informationsebene **verpackt** ist und ferner durch den Zusatz «*ich erwarte ...*».

2.5. Die Selbstdarstellung

Als nächstes bliebe zu erwähnen, dass der Vorgesetzte, als Vertreter der Institution «Armee» (gekennzeichnet durch die Uniform) die Botschaft und das, was er vertritt, sozusagen «vermenschlicht». Isoliert betrachtet wäre das Wort «Ausstrahlung» oder «Aufzeigen der inneren Welt» angebracht. Dieses Mittel, wie im Kapitel «Information» noch beschrieben sein wird, ist die viel zitierte, persönliche «Selbstdarstellung» (der Mensch als Hintergrund) an der **kein** Gespräch vorbeigehen kann. (Ausführlicher darüber unter 4.1.)



Um die Wechselbeziehung dieser «Interaktion» weiter auszuleuchten, bedarf es der Erläuterung des Begriffes «Sprache».

3. Die Sprache

In der Sprache ist dem Menschen ein Mittel zur «Verständigung» gegeben. Er kann sich selbst mitteilen und darstellen. Sprache in neuerer Zeit wird aber auch definiert als «Zeichen von Inhalt und Ausdruck». Zum besseren Verständnis sei noch ein geschichtlicher Rückblick erlaubt:

Schon vor Jahrtausenden war der Jagdruf begleitet von einer «Gebärde» (Gestus). Diese Gebärde, zum Zeichen oder Wort in Beziehung gesetzt, führte so zu einem interpretierbaren Ausdruck bzw. der heutigen «Ausdrucksprache». Hier wird erstmals ersichtlich, dass wir unterscheiden müssen zwischen «verbaler» und «non-verbaler» Sprachbildung. Die Gebärde liegt zweifelsfrei im non-verbalen (oder nicht-lautsprachlichen) Bereich und spricht, für sich alleine genommen (als Pantomime), ebenso eine eigene Sprache.

Sprache im Wortsinn und nach deren heutiger Bedeutung heisst also nichts anderes als «**Gebrauch eines kompletten Zeichensystems**» aus **Worten** und **Gebärden**, das den kommunizierenden Menschen gleichermaßen verfügbar ist. Es ist ein Verständigungssystem mit Hilfe gegenseitig als **bekannt vorausgesetzter** Zeichen. Sind diese Zeichen (Code) dem Gesprächspartner (Leutnant) **nicht bekannt** oder setzt der eine (Vorgesetzte) irrtümlich voraus, dass sie dem andern vertraut sind, dann wird der Kommunikationsfluss entweder total gestört oder zumindest unterbrochen (Missverständnis ...).

Aus dem bisher Erwähnten wird ersichtlich, dass der «Sprechakt» vielschichtig ist. Mehrere sogenannte Kanäle sind daran beteiligt. In alltäglicher Kommunikation sind – nebst den verbalen – auch akustische und optische (meist simultan) involviert, aber – und dies kommt zum obgenannten **hinzu** – in gleicher Weise Gefühle (Emotionen), die vom jeweiligen Partner (Empfänger der Nachricht) zu **verarbeiten** sind. Der Leutnant in unserem Falle ist also nicht nur Ohr, sondern Auge, Leib und Seele.

Die Kraft der Sprache lebt folglich nicht nur durch den **Inhalt** (das WAS), sondern ebenso durch dessen **Ausdruck** (das WIE).

4. Die Information (Quellen)

Unter Information im **nicht** in extenso ausgelegten Sinne kann eine «zweckorientierte oder zusätzliches Wissen vermittelnde Nachricht, Mittei-

lung» verstanden werden. Der Vorgesetzte (Kdt) «transportiert» vorerst (formal) eine Nachricht **per Satz**, zum Untergebenen hin, wobei der Satz (materiell) ja eine bestimmte **inhaltliche Bedeutung** hat. Jede gesprochene Nachricht (-en-Übermittlung) ist immer **begleitet** durch eine «Message» oder, wie wir sahen, durch ein Ausdrucksverhalten: dem körperlichen (somatischen), dem stimmlichen (vokalen), dem gefühlsmässigen (emotionalen).

Nun ist jede Informationsabgabe eine Art **Wagnis** für den «Sender» (Vorgesetzten), ein **Risiko** zugleich. Der Empfänger (Leutnant) kann nämlich die Botschaft, die ihm zugehört ist, missverstehen, zum Nachteil des Senders (Vorgesetzten). Der Sender könnte aber auch den Empfänger bewusst und vorsätzlich täuschen durch beispielsweise Vorenthaltung einer wissenswerten Information, durch Überladung oder Wiederholungen von Informationen (Redundanz) oder Erwecken «unechter Emotionen» (Spiel mit Gefühlen). Die Abgabe einer Information (Botschaft, Nachricht) ist also ebenfalls ein Mittel – nebst der Tatsache sich auszudrücken – **sich selbst** (real oder unreal) **darzustellen**, aber auch sich zu **verbergen** (Maske) oder etwas **vorzutäuschen** (poker face).

4.1. Die Selbstdarstellung

Kommen wir auf das eingangs erwähnte Gesprächsbeispiel zurück, dann kann (nebst quantifizierbaren Informationen) diese Selbstdarstellung seitens des Vorgesetzten nicht ausbleiben: er baut sie bewusst (Schauspieler) oder unbewusst bei seiner Beziehungsaufnahme ein. Er sagt nämlich kurz vor und während des Gesprächs durch Abgabe der genannten «Ausdrucks-Signale» etwas über sich selbst aus, über seine Person, über seinen derzeitigen physisch-psychischen Zustand allenfalls.

4.2. Die Gedächtnisleistung

Informationen, Botschaften, Nachrichten verarbeiten, erfordert eine Gedächtnisleistung, immer und jederzeit. Es bliebe zu klären, ob wir uns dieses Phänomens immer bewusst sind, unter Berücksichtigung der Feststellung, dass uns täglich von «**Mensch zu Mensch**» an die 2000 Informationen simultan, verbal und non-verbal zugehen. Um es noch klarer auszudrücken: von den Rezeptoren aller Sinnesorgane fließen dem Organismus ununterbrochen riesige Mengen an Informationen zu (also nicht nur von «Mensch zu Mensch») etwa 10^9 Bit/Sek., das heisst etwa 1 Milliarde Informationen pro Sekunde. Davon wählt das Gehirn etwa $1:10^7$ sorgfältig aus, also etwa 1 In-

formation auf 10 Millionen. Etwa 100 Bit/Sek. verarbeitet der Mensch bewusst, wovon etwa 10 Bit kurzfristig und 1 Bit langfristig im Gedächtnis gespeichert werden. Der ganze Vorgang verläuft elektrisch etwa mit $\frac{1}{10}$ Volt.

Dazu nachfolgende Ergänzungen:

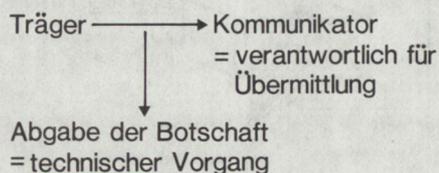
5. Der Sender

Zur besseren Verständlichmachung soll hier der «Befehls- oder Weisungsgeber» in Form eines Senders dargestellt werden.



Bezeichnenderweise nennt man ihn auch den «Kommunikator». Der Sender ist «Träger» der Information, der Botschafter einer Botschaft sozusagen und als solcher (in grundsätzlich allen Fällen) **verantwortlich** für deren Übermittlung.

Ob eine Information sinngemäss (objektiv) auf das Ziel (den Angesprochenen) **auftrifft**, ist nicht unerheblich, verständlicherweise. Die Befehlsstruktur (in sämtlichen Armeen der Welt) verlangt deshalb die **Wiederholung**, der Sender sichert sich ab. Bei der Übermittlung einer Weisung im Rahmen eines (Dienst-)Gesprächs entfällt nun meistens eine solche Wiederholung, es sei denn, sie werde expressis verbis verlangt. Auf die Bedeutung dieser Feststellung wird später noch eingegangen.



Richtigerweise muss bei dieser Gelegenheit auch von jenem gesprochen werden, der die Weisung entgegennimmt, vom «Empfänger» der Botschaft.

6. Der Empfänger

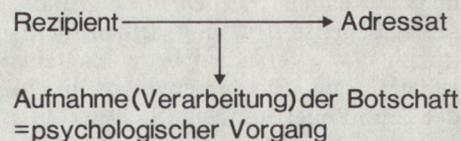
Den Gegenpol des Senders bildet der «Empfänger» oder «Rezipient». Vereinfachend beschreibt man ihn des öfters auch als den «Adressaten».



Er übernimmt die für ihn gedachte Nachricht, die Botschaft und **verarbeitet** sie zu einer **verstandenen** (subjektiven) Aussage. Der Sender «sendet» bekanntlich eine Fülle von Botschaften im verbalen wie im non-verbalen Bereich aus, die vom Hörer, Rezipienten bzw. hier Leutnant nicht nur **wahrgenommen**, sondern ebenso **interpretiert** werden müssen (siehe Kapitel «Verstehen»).



Immer aber bedeutet der Empfänger für den Sender eine Art «black box» (unbekannter Faktor in bezug auf Resultat und Wirkung), ein Individuum mit seinen «eigenen Schaltungen und Verdrahtungen», mit einer eigenen Technik des Hörens und Verarbeitens.



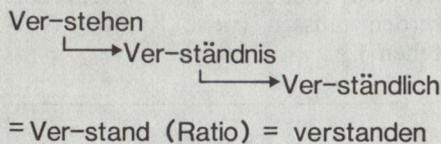
Welcher Art diese Schaltungen sein können, wird noch auszumachen sein. Jeder Hörer ist «**vorprogrammiert**» und «**konditioniert**» (vgl. Rupert Lay in seinem Buch «Manipulation durch Sprache»²⁾; eine Tatsache, derer wir uns nicht verschliessen können und die uns in Gesprächen vermehrt bewusst werden sollte.

Es sei hier noch einmal jener Grundsatz unterstrichen, dessen Nichtbeachten «Miss-Interpretation» von **Inhalt** und **Ausdruck** zwangsläufig zur Folge hat; die Aussage nämlich, dass jede Informationsaufnahme mit einer **Gedächtnisleistung** seitens des Empfängers in Verbindung gebracht werden muss. Anschaulich wird uns dieser Lehrsatz vor Augen geführt, wenn der Weg, beziehungsweise die «Veränderung» einer Story (das Gerücht) verfolgt wird. Die Überlastung des Ge-

hirns treibt (zusätzlich zu jenen noch zu nennenden Faktoren) sonderbare Blüten ...

7. Das Verstehen, sein Begriffsfeld

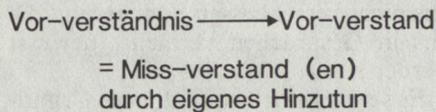
«Verstehen» setzt «Verständnis» voraus. Es meint «Einverständnis». Im Wortfeld des Verstehens finden wir aber auch den Ausdruck «deuten» (interpretieren), wobei begriffsgeschichtlich nicht unterschieden wurde zwischen «Verstand» und «Intelligenz». Verstand als Analogon zu Intellekt hat die Bedeutung von «etwas aufnehmen» oder «Verstand der Worte», das intellektuelle Vermögen also, etwas «sinngemäss aufzunehmen».



Wenn wir von «deuten» sprechen, dann nicht ohne den Hintergrund von «Be-deutung»: Sinngehalt, Auslegung, was gleichbedeutend ist mit Einspielen «subjektiver Vorurteile». Die Botschaft wird **ausgelegt** und mit «assoziativem Beiwerk» belegt oder vermischt. Wir «dolmetschen» sozusagen und meinen «übersetzen» (von herüberholen und verarbeiten).

Verstehen und Verständigung bilden eine Einheit. Verständigung ist gleichzeitig ein «Erschliessen des Neuen», im vorliegenden Beispiel des Partners (Leutnant) mit seiner ganzen Persönlichkeit, seinem «**Lebenshintergrund**», seiner Lebensauffassung, seinen Intentionen usw. Verstehen bedeutet «einfühlen», ein «Sichhineinversetzen» in den Empfänger; «an seine Stelle treten».

Der Empfänger ordnet gleichsam die erhaltene Information, er begegnet dem Redegegenstand in seiner persönlichen, individuellen Weise mit einer Art «Vor-Verständnis». Er verarbeitet die Sinneseindrücke (Apperzeption).



Verstehen und «Miss-Verstehen» sind Gegenspieler. Sprechen wir von Miss-Verstehen, dann liegt hier ein fehlgeleitetes Verstehen vor, dessen Ursache entweder im **Grammatikalischen** (Fehler in der Sprechweise), im **Geistigen** (fehlendes Aufnahmevermögen, mangelnde Bildung, falsches Weltbild usw.), oder im **Psychologischen** (selbstorientiertes Verstehen der Nachricht durch beispielsweise Vorur-

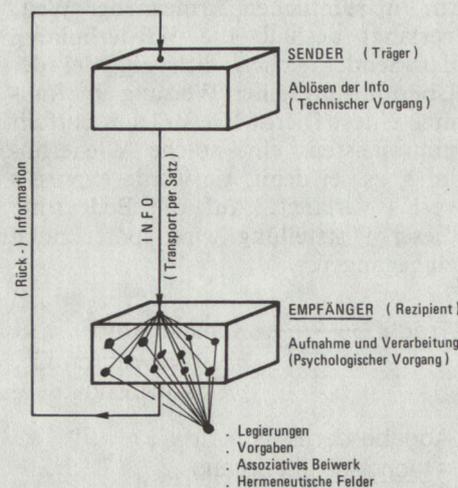
teile aufgrund von Erlebnissen oder Vorwissen usw.) zu suchen ist. Das nachfolgende Kapitel wird auf solche Ursachen noch eingehen.

8. Der Verstehensprozess

Ein Verstehensprozess läuft grundsätzlich immer in **zwei Schritten** ab: das Lösen der Information (Nachricht oder Botschaft) vom Sender (Träger) als rein **technischer** Vorgang und das Aufnehmen und Verarbeiten der Botschaft durch den Rezipienten (Empfänger) als rein **psychologischer** Vorgang.

Dieser letztere, wie wir inzwischen wissen, verarbeitet die erhaltene objektive (formale) Botschaft zu einer subjektiven (verstandenen). In dieses wechselvolle Spiel von Geben und Nehmen, Senden und Empfangen, schleichen sich Fehler ein. Einige davon wurden bereits angeführt.

Nach der üblichen Auffassung besteht dieser Prozess im wesentlichen aus Sammeln, Sichten, Ordnen, Speichern und Wieder-zur-Verfügungstellen von Informationen. Obwohl nun die Mehrheit der Fehler bei der Verarbeitung durch den Empfänger «geschehen», liegt es doch auf der Hand, dass auch der Sender nicht davor gefeit sein dürfte, selbst dazu (bewusst oder unbewusst) beizutragen, dass die «beabsichtigte» Informations-Übermittlung einen anderen Verlauf nimmt. Die nachfolgende Zeichnung mag dies etwas deutlicher illustrieren:



8.1. Fehler in der Ablösung

Botschaften können vom Träger so beeinflusst werden, dass sie mit einiger Wahrscheinlichkeit vom Empfänger falsch verarbeitet werden **müssen**. Es sind dies im wesentlichen:

- | | |
|---|---------------|
| Übermässige
Ungenauere
Unverständliche
Unvollständige
Unwahre | Informationen |
|---|---------------|

Rahmenbedingungen nicht optimal (Distanzverhalten, z. B. Abwendung). Technische Fehler in der Übermittlung (Störung). Andere Sprache (Sprachebene, Sprachspiel, Sprachcode).

8.2. Fehler in der Aufnahme (Verarbeitung)

Die Einflüsse (hermeneutische Potentialfelder) im Verarbeitungsprozess können vielschichtig sein. Oft sind mehrere dieser «Felder» (Legierungen) gleichzeitig an der «Veränderung» schuld oder beteiligt, beziehungsweise beeinflussen das Gehörte. Es sind dies im wesentlichen:

- | | |
|---|--------------------------------|
| Erkenntnisleitende
Handlungsleitende | Interessen
an der Botschaft |
| Vorurteils-
Motivations- | Strukturen |
| Vorwissen
Weltbild
Weltwissen
Wertehierarchie (welchen Wert hat die Botschaft ...) | |
| Angst (Schüchternheit)
Entscheidungsnotlage (Zeitdruck)
Falsche Interpretation der Körpersprache
Erwartungshaltung
Gebrechen (Hörfehler)
Intellektuelle Antriebe sowie Triebstruktur
Kritik (Abwälzen)
Momentane Disposition und Stimmungsbild
Selbstbestätigung (Eitelkeit)
Skandalselektion (erwartet man einen Skandal ...) | |

9. Rekapitulation

Die Sprache ist ein Mittel zur Kommunikation. Kommunikation bedeutet eine Beziehung herstellen, die wir emotional erleben. Kommunikation setzt voraus, dass beide Teile (Sender und Empfänger) eine **gemeinsame Sprache** sprechen.

Als Sprache bezeichnen wir «Verständigungshandlungen» im verbalen, vokalen, somatischen und emotionalen Bereich, und zwar in Form von **Worten, Gebärden** (Gesten), **Regeln** und **Verhaltensformen**.



Jeder Mensch verfügt über mehrere Empfangsorgane, um das Verhalten (die Ausdruckssprache) seines Gegenübers wahrzunehmen. Er hört ihn, sieht ihn zugleich (im Regelfall), nimmt Körpereinsatz wahr, ebenso seinen Gesichtsausdruck (Mimik), wobei selbst der «Tastsinn» (dermatiler Kontakt) einen Aufnahmekanal darstellen kann.

Diese als nicht-lautsprachliche Form bezeichnete Kommunikation wird enger gefasst, auch als non-verbale Sprache bezeichnet. Jede Kultur (und Arme) hat ihre eigene Sprache. Sprache ist also nicht nur sprechen, sondern miteinander kommunizieren.

Sprachliches Verstehen hat seinem Wesen nach Dialogstruktur.

Es wird also für den Sender notwendig sein, auf den andern (Empfänger) einzugehen, um ihm das Gemeinte zu vermitteln. Das heisst: **gleiche oder ähnliche Gedankenwelt**, gleiches oder ähnliches **soziales Umfeld**, gleicher oder ähnlicher **Kulturkreis**, gleiches **Sprachspiel** und gleicher **Code**. Eine Information (Botschaft) wird um so eher verstanden, je besser der Sender den Empfänger mit seiner Eigenart, seiner Denk- und Sprechweise kennt.

Beim Senden wie beim Empfangen können sich Fehler einschleichen. Beim Sender aufgrund des Unvermögens, die Botschaft optimal zu **gestalten** und **abzulösen** (empfängeradäquat), beim Empfänger hingegen infolge **potenzieller Vorgaben**. Lehrsatz: jede Informationsaufnahme ist persönlichkeitsgebunden und verändert somit die ursprüngliche (objektive) Aussage mehr oder minder (zu einer subjektiven).

Die emotionale Ebene ist für den Sender von grösster Bedeutung. Sie enthält wiederum zwei Schichtungen: die **bewusste** und die **unbewusste**. Konsequenz für den Vorgesetzten: über die emotionale Ebene erreicht er den Verstand besser. Emotion bleibt länger **haften** und «verbindet sozial» eher und besser als der Verstand.

Wenn es einem Sender (Vorgesetzten) nicht gelingt, der sozialen und emotionalen Erwartungshaltung des Empfängers (Untergebenen) zu entsprechen, dann wird die Entwicklung des Gesprächs und damit des Resultats kontraproduktiv verlaufen ...

10. Überlegungen anderer Art

Mit dem hier Dargelegten mag doch die eher philosophische Frage zulässig sein, ob «sich verstehen» nicht eine Art gemeinsame «Vorleistung» der Ge-

sprächspartner voraussetzt, indem sie sich gegenseitig à priori «vertrauen». Das Wort Vertrauen zeigt viele Gesichter, ebenso das Mittel das dazu führt: das Gespräch. Vertrauen entgegenbringen heisst aber «verstehen wollen».

Was vertraut ist, macht nicht mehr Angst. Das Fremdheitselement, das jedem Gespräch – und jedem Partner (Betonung auf Partner) – innewohnt, wird nur dadurch überwunden. Hier liegen sicherlich auch die Grenzen des Verstehens. Obwohl, Grenzen sind nicht nur durch Sprache bedingt, sie können auch dem Selbst entspringen. Sie sind aber auch dort zu suchen, wo die Sache, der Ton, der Redegegenstand, das Material, der umgebende Raum fremd sind, wenn der eine über keine Erfahrung verfügt auf die er zurückgreifen und sich «messen» kann, wenn im Sachzusammenhang keine Einsicht vorliegt aufgrund falschen Einstiegs (Miss-trauen). Sie alle stehen dem Wort «Vertrauen» und «Verstehen» entgegen.



Verstehen heisst also einer Sache «sicher sein», für den Partner «einstehen». Es ist dem Leser überlassen zu beurteilen, in welcher Weise «militärische Kommunikation» diesem Grundsatz oftmals unbewusst zuwiderläuft. Oder sind wir einfach zu bequem, uns dies einzugestehen ...

Quellennachweis

1 DR 80 Ziff: 3¹, 207², 210²⁻⁴, 211²⁻³, 215, 220⁴, 226², 223^{3,6}, 233³, 247¹⁻⁴, 248¹⁻⁴, 249, 250¹, 251¹, 252², 254³, 259, 261², 263³, 267, 268¹, 273², 284², 287³, 329, 337¹, (u. a.).

Lay, R.: «Führen durch das Wort», Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig, München, 1978.

2 Lay, R.: «Manipulation durch Sprache», Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig, München, 2. Auflage, 1977.

Diemer, A.: «Elementarkurs Philosophie – Hermeneutik», Econ-Verlag, Düsseldorf-Wien, 1. Auflage, 1977.

Luschnat, D.: «Inflation der Worte, Magie des Wortes», Privatdruck, Berlin-Schöneberg, Vortrag gehalten 20. Juni 1957.

Müller-Schwefe, H. R.: «Die Sprache und das Wort», Im Furch Verlag, Hamburg (1. Band), 1961.

Coreth, E.: «Grundfragen der Hermeneutik» (64-72, 123-125), Herder Verlag, Freiburg i. Br. (3. Band), 1969.

Altmann, H. Ch.: «Überzeugungskraft durch sichere Rede-, Verhandlungs- und Konferenztechnik» (aktuelle Arbeitsmittel und Methoden), Weka Verlag GmbH, Kissing, 3. Auflage, 1978.

Diemer, A.: «Elementarkurs Philosophie – Dialektik», Econ-Verlag, Düsseldorf-Wien, 1. Auflage, 1976.

Fast, J.: «Körpersprache» (body language), Rowohlt Verlag, Reinbeck bei Hamburg, Auflage, 61- bis 65-Tausend, 1976.

Ris, R.: «Was verstehen wir, wenn wir glauben, einen Menschen zu verstehen?» Eine Einführung in die praktische Hermeneutik, Proceedings 2. Wiener Kongresskolloquium, Basel, 1977. (Druck: Gasser & Co., Basel).

G. N.: «Das Verkaufsgespräch», Heft 2/April 80, Unternehmungsführung im Gewerbe (SIU) S. 19.

Gadamer, H. G.: «Das Problem der Sprache», 8. Kongress für Phil., 1966, Wilhelm Funk Verlag, München, 1967.

Nosbüsch, J.: «Der Mensch als Wesen der Sprache», Verlag Anton Hain, Meisenheim a. Glan, 1972.

Schmidt, F.: «Zeichen der Wirklichkeit», (27), W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 1966.

Hjelmstey, L.: «Die Sprache, eine Einführung» (12-13/40-41), Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 1968.

Bergmann/Pauly: «Einführung in die Sprachwissenschaft für Germanisten», Max Hueber Verlag, München, 1. Auflage, 1975.

Lay, R.: «Grundzüge einer komplexen Wissenschaftstheorie» (2. Band), Josef Knecht, Frankfurt a. Main, 1. Auflage, 1973.

Auflösung des Wettbewerbes aus Nr. 7/8 1980

Die Preisgewinner wurden durch Oberstlt Führer, Chef Uem D Stab Gz Div 7, Chef Sektion Ausbildung des Bundesamtes für Übermittlungstruppen, ermittelt.

Der erste Preis wurde Hptm Herbert Widmer, Stab Mot Drag Bat 11, Sonnühlstrasse 15, 6006 Luzern zugesprochen.

Hier sein Lösungsvorschlag:
Frage 1: Was ist der Unterschied zwischen Führungsfunk und Kommandofunk?

Antwort:
a) Der Führungsfunk (Führungsnetze) verbindet die Kdo Staffeln eines Kdo Bereiches untereinander und dient – vorwiegend im direkten Kdt Gespräch – der Gefechtsführung.

Führungsfunk findet sich auf allen taktischen Stufen (z. B. Führungsfunk der Div, des Inf Rgt usw).

b) der Kommandofunk verbindet die KP eines Kdo Bereiches untereinander und dient der allgemeinen

Befehls- und Meldungs-Übermittlung (z. B. Kdo Fk des Div).

Frage 2: Was ist der Unterschied zwischen Chiffrierung und Codifizierung?

Antwort:

a) Chiffrierung ist das zeichen- oder impulsweise Umsetzen von Klartext in getarnten Text mit Hilfe von Chiffriegeräten. Bei vorschriftsmässiger Handhabung bieten die Chiffrierverfahren höchste Sicherheit der Geheimhaltung.

b) Codifizieren ist das wort- oder begriffsweise Umsetzen von Klartext in Codetext entsprechend dem Wortschatz des Codes. Der Einsatz erfolgt vorzugsweise auf Sprechverb für die Tarnung kurzer typischer Texte; der Zeitaufwand für die Tarnung ist gering. Die Sicherheit ist genügend für die takt. Bedürfnisse der Stufe Trp Körper.

Frage 3: Welche Warnmeldungen verbreitet die Warnsendestelle über das Telefon-Rundspruchprogramm, Leitung 3?

Antwort:

a) Luftlagewarnmdg (vom Flieger-Nachrichtendienst)

b) Talsperrenbruchwarnmdg (vom Wasseralarm-Detachement)

c) AC-Warnmeldungen (von den AC-Schutzdiensten)

2. Rang:

Major Ulrich Kägi, Stab G Rgt 4, Stoltenweg, 5703 Seon.

3. Rang:

DC Anne-Käthi Bolliger, FFEi Stab 5, Kastanienweg 52, 3028 Spiegel.

4. Rang:

FP Kpl Jakob Hanselmann, Hauptstrasse 80, 9466 Sennwald.

Mit dem 5. Büchergutschein verdanken wir eine umfassende Arbeit von

Lt Peter Thrier, A Wet Kp 3, Neudorfstrasse 6a, 9240 Uzwil.

Diese Dokumentation haben wir dem Bundesamt für Übermittlungstruppen zum weiteren Studium überwiesen.

Wir gratulieren allen Preisgebern, bedanken uns bei allen Teilnehmern und freuen uns auf den nächsten Wettbewerb in der Nr. 11/80. G. ■

Notieren!

Am 28./29. März 1981 finden im Engadin die **3. Schweizerischen Offiziers-Skimeisterschaften** statt, organisiert durch die OG Engadin und benachbarte Täler. Näheres später.

Bücher und Autoren:

Sadats Strategy

Von Paul Eidelberg. 156 Seiten, Paperback. Dawn Publishing Comp. Ltd. Dollard des Ormeaux, Canada 1979. \$ 3.50.

Dem Autor geht es vorerst darum, Anwar el-Sadats Image als mutiger und entschlossener Kämpfer für den Frieden im Nahost zu entglorifizieren. Er bezichtigt Sadat der Nachfolge Hitlers und seine Handlungsweise als Ausgeburt der «Mein-Kampf»-Rezepte. In scharfen Worten geistelt der Autor die Leichtgläubigkeit des Westens und beschwört das daraus drohende Unheil für den Staat Israel. Im Brennpunkt der scharfsinnigen Überlegungen stehen u.a. die Persönlichkeitsstruktur des Präsidenten am Nil, die Problematik der Schaffung eines unabhängigen Palästinenser-Staates, die Forderung Israels nach sicheren Grenzen unter Einbezug von Judäa und Samaria sowie das Tauziehen im Kräftedreieck Nahost-UdSSR-USA.

Das in Englisch erschienene Buch verrät historisch begründetes Misstrauen allen totalitären Machtssystemen gegenüber, poltert gegen Leichtgläubigkeit und gegen Frieden um jeden Preis (Beispiel Chamberlain 1938) und zeichnet Entwicklungsmöglichkeiten im Nahen Osten aus einem ungewohnten Blickwinkel auf. Das Buch reizt zum Widerspruch, zum Nachdenken und wirkt zumindest ernüchternd.

W. Zimmermann

Der Islam und die NATO

Von Gregor M. Manousakis. 142 Seiten, 7 Tabellen, Anmerkungen. Verlag Bernard & Graefe, München 1980. DM 12,80.

Das Buch beschreibt die strategische Rolle der Mittelmeerländer, vor allem der östlichen hin bis Persien, und die gewaltig wachsende Bedeutung des Islam, der die Araber immer mehr stärkt und einigt.

Manousakis wurde nach Universitätsstudien in Deutschland Journalist und ist ein bedeutender Kenner; im 1979 erschienenen Buch «Die Rückkehr des Propheten» hat er über die Re-Islamisierung geschrieben. Dem Stil des nun vorliegenden Taschenbuches merkt man das schnelle Entstehen an, doch bietet es sichere, oft wenig bekannte Tatsachen und gründliche Überlegungen. Ausgezeichnet zum Beispiel über die Türkei und Griechenland oder über den oft unterschätzten Kadhdhafi. Empfehlenswertes Buch. W

Zweiter Weltkrieg – Handfeuerwaffen

Von John Weeks. 144 Seiten, Fotos, Tabellen. Verlag Wehr & Wissen, Bonn 1979. DM 38,-.

John Weeks, zur Zeit Projekt-Offizier für Infanteriewaffen im Britischen Verteidigungsministerium, stellt in diesem Buch kenntnisreich Handfeuerwaffen vor, die während des Zweiten Weltkrieges Verwendung fanden. Unter diese Waffenart fallen Pistolen, Gewehre (Handlader und Selbstlader), Maschinenpistolen, Maschinengewehre und Anti-Tank-Gewehre.

Der Autor behandelt Funktionsweise und Entstehungsgang der einzelnen Konstruktionen. Viele technische Zeichnungen, Tabellen mit technischen Angaben und im Anhang ein Stichwortverzeichnis sowie Begriffserläuterungen erleichtern den Zugang zur Materie. Vorgestellt werden die gebräuchlichsten Waffen, die von den Streitkräften Deutschlands, Italiens, Japans, Grossbritanniens, Frankreichs, Sowjetrusslands und der Vereinigten Staaten eingesetzt wurden.

1939 zogen die Armeen im wesentlichen mit Waffenmodellen von 1918 in den Krieg. Vorherrschend waren Handlade-Gewehre. Die Maschinenpistole, die sich bis zur Mitte des Krieges zur Hauptwaffe entwickelte, war in Einführung begriffen. Das Selbstlade-Gewehr wurde während des Zweiten Weltkrieges eingeführt und leitete

die Entwicklung ein zum heute allgemein verbreiteten Sturmgewehr. Allen Weiterentwicklungen von Handfeuerwaffen war gemeinsam der Wunsch nach höherer Feuerkraft. Daneben spielte die Anwendung moderner Fertigungsmethoden eine wesentliche Rolle bei der Auslegung einer Waffe.

Das Buch kann von Inhalt und Aufmachung her empfohlen werden.

Johannes Fischer

Die Unbekannte Armee

Von Erich Hampe / Dermot Bradley. 183 Seiten. Biblio Verlag, Osnabrück 1979. DM 38,-.

Das Buch wurde als Band 21 in der Reihe Studien zur Militärgeschichte, Militärwissenschaft und Konfliktforschung verlegt und ergänzt auf wertvolle Art den im gleichen Verlag erschienenen umfassenden Lebensbericht des Generalmajors Hampe.

Aufbau und Einsatz der technischen Truppe in Hitler-Deutschland entziehen sich weitgehend der in spektakuläreren Gefilden arbeitenden Militärhistorik. Das illustrierte Werk zeigt indes, dass ohne eine effiziente Arbeit von Instandstellungsveränden kein moderner Krieg gezielt geführt werden kann. Anhand von ausgewählten Ereignissen erlebt der Leser, wie zerstörte Verkehrswege wieder instandgestellt, die Versorgung der Truppe (und der Zivilbevölkerung) mit Strom, Gas und Wasser in Gang gehalten wurden. Neben technischen Details gibt das Buch auch viele Einzelheiten zum Kampfverlauf sowohl im Osten wie in Deutschland her und beschreibt Hilfseinsätze in von Bombenteppichen belegten Städten wie Dresden und Hamburg.

Das sehr sachlich geschriebene Buch vermittelt einen Einblick in eine Problemwelt, die nur in Katastrophenfällen eine erste Priorität erlangt. Wer seinen Verstand in dieser Richtung schärfen will, greift mit Gewinn zu diesem Buch. W. Zimmermann