Zeitschrift: Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 21 (1945-1946)

Heft: 17

Artikel: Aus der Psychologie der Führung

Autor: Baumann, Hans

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-710005

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: 13.07.2025

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

Er griff ein neues Thema auf: «Einleitung zur Artilleriewissenschaft im Ernst und Lust Feuerwerk». Von 1751 fehlen dann auch jene Sprüche, die diesen Neujahrskarten ihren eigenartigen, originellen Reiz verliehen hatten, die Erläuterungen sind rein fachtechnischer Art, von der Visierung der Stücke bis zu den Rezepten, wie Distanzen ermittelt werden können, Schanzen und Werke erbaut, ist alles aufgezeigt, was die Freunde der heiligen Barbara interessieren könnte, gezeichnet worden. Ein besonders reizvolles Blatt ist dasjenige für 1773, wo gezeigt wird, wie bei Nacht glühende Kugeln verschossen werden, um Städte, Heuschober, Pulvermagazine und Kornhäuser in Brand zu schießen. Freilich ging dieser Krieg romantischer vor sich als heute, wo Flieger einfach ihre verderbenbringende Last ausklinken. Neben den Kanonen sehen wir Oefelchen stehen — ähnlich dem der Marronibrater — da wurden die Kugeln glühend gemacht, ehe man sie abschoß. Stangenlaternen erhellen den Vordergrund, indessen im Hintergrund die ersten Brände auflodern.

Bis zum Jahre 1798 sind dann noch zwei Künstler am Werke gewesen, zuerst **Johann Heinrich Lips,** der Sohn des Wundarztes und Barbiers, der durch das Zeichnen der physiognomischen Blätter zu Lavaters Studien so bekannt geworden ist, daß ihn Goethe mit dem Herzog von Weimar zusammen besuchte, als die Herren in Zürich weilten. Lips hat viele Werke großer Meister auf Kupferplatten gezeichnet, auch hat er Werke von Wieland und Goethe illustriert. Sein Lehrer **Johann Rudolf Schellenberger-Hegner** hat dann das Werk seines Jüngers solange fortgesetzt, als die Constaffler Neujahrsblätter herausgaben. Sein letztes Blatt zeigt den Gebrauch einer Prolonge, der Verlängerung einer Protze durch ein Seil in verschiedenen Variationen. So klar und sauber dies gezeichnet ist, so fehlt diesen Blättern der Glanz und Liebreiz der früheren, was auch ein Grund gewesen sein mag, daß die Herausgabe der Glückwünsche aufhörte, die über hundert Jahre lang ein stolzes Zeugnis vaterländischer Gesinnung und zürcherischer Wehrtüchtigkeit abgelegt hatte. Paul Frima.

Aus der Psychologie der Führung

Von Dr. Hans Baumann.

Menschenführung wird meistens von der Persönlichkeit des Führenden her betrachtet, seine Einwirkung auf die Geführten zu, als Vorbild, mit suggestiver Kraft und aus seinem Geist. Dagegen ist noch wenig gefragt worden, was für **Bedürfnisse die zu Führenden** entwickeln, welche Gefühle bei ihnen in jenem Verhältnis den Anfang bilden, auf die der Führer Resonanz zeigen sollte.

Im militärischen Verband stehen naturgemäß die taktischen Aufgaben und die Kampfkraft im Blickpunkt. Sie erfüllen alle; dabei ist nicht nur der Rang, die Funktion des Führers, sondern es sind ebensosehr die seelischen Kräfte der Geführten maßgebend. Doch um diese zu einigen, sind eine ganze Reihe von Wechselwirkungen notwendig.

Ein guter Führer muß z. B. gute Instinkte im Kampf zeigen. Wenn wir von einem Menschen sagen, er handle instinktlos, so fällen wir ein vernichtendes Urteil. Fühlen wir dagegen bei einem andern eine gewisse Instinkt-Sicherheit in gespannten Lagen, in denen er ohne langes Besinnen das Richtige, Rettende, Entscheidende tut, so anvertrauen wir uns in jenen Lagen gerne willig seiner Leitung, was immer sein Rang sein möge; dann weckt er auch unsere eigenen guten, sichern Instinkte. Solche Erkenntnisse aus eigener Erfahrung und ihre Fassung in der modernen Psychologie machen uns die verschiedenen **Aufgaben** der Führung von Menschen deutlich, und zwar eben aus ihren seelischen Bedürfnissen.

Wir betrachten von diesen Notwendigkeiten einige weitere Funktionen des Führers. Eine wichtige ist die Repräsentation, die **Vertretung** seiner Gruppe oder Einheit. Das wird oft noch wichtiger als das gute, eindrucksvolle Auftreten. In einem Regiment setzte sich im Anfang des ersten Weltkrieges ein Bataillonskommandant für seine Offiziers- und Unteroffiziersschüler ein, damit sie die Feldschulen während des damals mehrmonatigen Aktivdienstes absolvieren konnten. In einem andern Bataillon mußten alle die Schulen zwischen den Aktivdiensten durchgeführt werden, dadurch gingen viele Monate für Beruf oder Studien verloren, so daß gerade einige der besten auf das Avancieren und die bessere Ausbildung verzichten mußten, nur weil sich der Kommandant nicht für sie eingesetzt hatte.

Auch die kleine Gruppe eines Unteroffiziers verlangt von ihm, etwas paradox gesagt, die Zivilcourage gegenüber andern Gruppenführern oder vor seinen eigenen Vorgesetzten, z. B. bei der Abklärung eines ungerechten Tadels, oder bei Mißverständnissen, oder in Fragen der Unterkunft usw. Jeder Offizier muß seine Soldaten auch bei Versicherungsfragen usw. nicht nur be-

Verlagsgenossenschaft «Schweizer Soldat», Redaktion und Druckerei wünschen allen Abonnenten, Freunden und Gönnern sowie allen ständigen und gelegentlichen Mitarbeitern ein

glückhaftes neues Jahr.

Die kommenden Jahre werden für unser Organ nicht leicht sein. Wir sind auf die Treue unserer Freunde angewiesen, für die wir ihnen einmal mehr herzlich danken.

raten, sondern gegebenenfalles auch nachdrücklich **vertreten.** Das gibt seiner Führer-Stellung oft großes Gewicht.

Hier geht eine Funktion des Führers nach Außen, als Repräsentation, in eine nach **Innen** über, die wir das **Betreuen** nennen wollen. Damit sich in einem größeren oder kleineren Verband das Gefühl einer **Familie** entwickelt, muß der Führende auch in vielen Einzelfällen betreuen. Auch hier materielle wie geistige Aufgaben. Der körperliche Zustand einzelner Leute wie auch der geistige aller Geführten liegen in seiner Obhut, ihn muß man beachten, lange bevor der Arzt helfen kann. Im einzelnen kann er Zuversicht wecken, wenn dieser meint es ginge nicht mehr; oder er kann seelische Probleme, etwa in der Familie, vernehmen und lösen helfen. Er kann Wehrlose schützen gegen die Agressivität hemmungsloser Kameraden; Gehässigkeiten mildern, Gegensätze ausgleichen. Ein fast unbegrenzter Bereich ist seiner Betreuung in die Hand gegeben. Das gilt sowohl für den militärischen, wie auch für den Führer in zivilen Lebens- und Arbeitskreisen..

Als Ratgeber wird er auch zum **Deuter.** Er kann z. B. den Sinn von Befehlen erklären, der eigenen wie auch höherer, wenn er sieht, daß jener Befehl nicht sinngemäß verstanden wurde oder einmütige Kritik und Widerstand erweckte. Er kann auch im Felde Anzeichen deuten. Im heldenhaften Kampf der Finnen gegen die Russen war deren Artilleriefeuer nach einem bestimmten Zeitschema geleitet, oft auch überraschend von einem Abschnitt, von einem Grabensystem auf ein anderes verlegt. Das plötzliche Stoppen des Feuers im benachbarten oder übernächsten Abschnitt konnte der Kommandant richtig deuten und Vorkehrungen treffen. Rettete er damit häufig viele Leute, so wuchs seine Führungskraft bedeutend. Unser Gebirgsoffizier muß das Wetter sorgfältig deuten. Jeder Führer kann seinen Untergebenen komplizierte, undurchsichtige Manöver deuten, oder Kriegsereignisse, daß sie zur lebendigen, anschaulichen und einprägsamen Lehre werden.

Solche Anschaulichkeit und Voraussicht des Führers als Deuter vermag oft auch Angst zu zerstreuen oder wenigstens zu mildern, vor allem aber einer **Panik** vorbeugen, die oft aus ganz überraschenden Angriffen oder oft nur aus gewissen Anzeichen die Leute ergreifen kann; auch bei Elitetruppen, wie Kriegsberichte zeigen.

Auch im Friedensleben stehen **gute Deuter an führender Stelle,** in der Politik, in der Wirtschaft. Oder man denke an die Auswirkung guter Leitartikel in den einzelnen Zeitungen, wenn der Verfasser aus dem Wirrwarr der Ereignisse bestimmte Entwicklungslinien und Zusammenhänge herauskristallisiert. Auf den hohen Stufen religösen Lebens sind die Deuter des Willens Gottes bei den großen Religionsgründern zu finden, so in Jesus mit seinen Gleichnissen.

Auch für den einfühlenden Deuter gibt es keinen Bereich, vom bescheidensten Kreis bis zum Umfassen der Menschheit, wo er nicht in den zentralen Punkt der Führung treten kann.

*

Wir haben einige ungewohnte Gesichtspunkte der Führung angeführt. Doch braucht sich keiner in führender Stellung an den Kopf zu greifen mit der Frage, ob er das alles erfüllen könne. Das ist durchaus nicht notwendig. Er soll im Gegenteil auf seine ganz persönliche Art führen, wie es ihm Impulse und Menschenliebe eingeben, ergänzt durch Beobachtung, Ueberlegung und Selbstdisziplin. Darum wird er eine der erwähnten Richtungen entwickeln, verfeinern oder vielleicht eine andere Möglichkeit erkennen. Denn es gibt viele Varianten des Führens. Wir wollten und können keine Rezepte für Menschenführung geben, sondern gingen bei unseren Betrachtungen ganz von den **Geführten** aus und ihren verschiedenartigen **Bedürfnissen.** Ueber deren Art und Umfang sollte sich denn allerdings der Führende jeweilen klar sein. Wo er nicht selbst die Gabe hat, wird er ganz sicher einen Helfer finden. Er kann vielleicht klar und suggestiv befehlen, und in der Ausführung als Vorbild mitreißen, doch findet er als Betreuer den intimeren Kontakt schwer. Da mag dann einer aus der Reihe der Geführten an seine Seite treten. Oder er kann wohl ausführen, aber weniger erklären und deuten, wenn es um besondere Dinge geht. Da kann er durch geschicktes Fragen einen andern Begabten veranlassen, seine Meinung anschaulich vorzutragen. Es gibt viele solcher Wege.

Erfüllt ein Führer ein starkes Bedürfnis seiner Untergebenen nicht, so entsteht ihm leicht ein Gegenführer. Wenn er z. B. immer nur meint «Befehl ist Befehl» und nie etwas erläutert, so kann einer alles negativ, gehässig deuten. Nichts ist ja so einfach, wie das Bestgemeinte zu verdrehen und negativ hinzustellen. Läßt er die Geführten ohne Kontakt allein, so wird ein anderer Betreuer, intimer Berater, oft gegen den Führenden selbst.

Wer wiederum unter sich andere Führer zu bestellen hat, macht sich zu seinem Vorteil und dem der anderen jene mannigfaltigen Bedürfnisse klar, und wählt und verteilt die Unterführer dementsprechend: Forsche, suggestive Draufgänger, zurückhaltende Betreuer usw. Das gilt vom einzelnen Zug bis hinauf zu der Zusammensetzung eines Generalstabes. Gerade diese Chargen haben auch die mannigfaltigsten psychologischen Probleme der Führung zu lösen.

Ihr Durchdringung und Lösung macht aus einer zusammengewürfelten Menge Soldaten nicht nur eine kampffähige Organisation, sondern auch eine Gemeinschaft voller Menschlichkeit, die gerade in den harten Kriegszeiten aufrecht erhalten werden muß. Denn wir kämpfen ja gerade um Bestand und Würde jener Menschlichkeit!

Atombombe einmal anders gesehen!

1. Der 6. Aug. 1945 — ein Triumph des Massenmordes.

Vor mehr als 4½ Jahren, als die deutsche Kriegsmaschine von Erfolg zu Erfolg eilend für manch einen, der nur opportunistisch zu denken vermag, schlechthin als größter Machtfaktor dieser Welt betrachtet wurde, hat der größte Abenteurer und Verbrecher der Neuzeit einmal drohend erklärt: Diese deutsche Kriegsmaschine werde die englischen Städte ausradieren und damit den Krieg gewinnen. Der Mann, dessen Flugwaffe kurz vorher blühende englische Städte mit Bomben und damit namenlosem Leid übersäte, sagte das mit gleicher unmenschlicher Bedenkenlosigkeit, wie er später Abertausende von Mitmenschen auf Schlachtfeldern, in Konzentrationslagern und Gaskammern dem Tod überlieferte. Ihm antwortete damals der englische Staatsmann Churchill: «Dann werden wir eure Städte atomisieren» und hat wohl kaum gedacht, daß seine Drohung sich am 6. 8. 45 über der unglücklichen Stadt Hiroshima auf Japan in wahrhaft erschütternder Weise erfüllen würde. Die Untaten der einen provozierten die Untaten der anderen, Macht steht gegen Macht. Mord ruft Mord und was zurückbleibt ist ungeheuerliche Not, ist **Fazit des Irrsinns. — Ich kritisiere nicht,** weder die eine noch die andere Partei, die Ereignisse des 6. 8. 45 sind zu tragisch um recht analysiert zu werden. **Ich klage aber an,** die Gefühlsroheit des Menschen, die machtpolitische Denkart des Menschen und **ich bedaure unendlich** die Wissenschaft, welche seit Jahren mit einem fast unbegrenzten Aufwand