

Psychologie und Kaderauswahl

Autor(en): **Siegrist, R.**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **134 (1968)**

Heft 3

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-44459>

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.

Stabe, der auch eine Prüfung in Psychiatrie abgelegt hat, ist in der Regel der Arzt. Das bedeutet jedoch keinen Anspruch auf hochmütigen Zynismus, sondern es bedeutet die Verpflichtung, die Erkenntnis schwer deutbarer Zusammenhänge im Sinne des Soldatischen einzusetzen.

So kann zusammenfassend gesagt werden, daß die Überschneidung zweier umfassender menschlicher Bereiche in der Tätigkeit des Truppenarztes zu Konflikten selbst größerer Tragweite wohl Anlaß geben kann, daß sie aber in ihrer sinngemäßen Synthese bereichernd und fruchtbar sein kann und soll.

Psychologie und Kaderauswahl

Von Major i GSt R. Sigerist

Bekanntlich kann man über Psychologie oft nicht sachlich diskutieren; entweder wird sie abgelehnt, oder dann muß sie für alles herhalten. Das ist schade, nicht nur für die Psychologie, sondern vor allem für uns, die wir neue Erkenntnisse wohl kritisch, jedoch unvoreingenommen auf ihren Nutzen prüfen sollten.

Eine Reihe von Beiträgen der letzten Zeit haben sich mit psychologischen Themen befaßt: Die einen werben für ein besseres Verständnis der psychologischen Aspekte in der Armee¹, die andern untersuchen speziell Fragen der Kaderauswahl². Angeregt durch das Bedenkenswerte in diesen Arbeiten, versuche ich im folgenden einige praktische Gedanken zum Thema Psychologie und Kaderauswahl zu äußern, unter besonderer Berücksichtigung der Auswahl von Offiziersaspiranten.

Die Auswahl: ein Chefentscheid

E. Schumacher schreibt: «Das Problem der Unteroffiziere ist das Problem ihrer Auswahl.» Selbstverständlich gilt dies nicht nur für die Unteroffiziere; wir sind uns alle einig, daß eine Organisation dann lebendig und leistungsfähig ist, wenn in der Hierarchie der rechte Mann am rechten Platz steht.

Im besten Fall kann der Vorgesetzte unter einer größeren Zahl von Anwärtern auslesen, die sich zur Weiterbildung melden; im ungünstigsten Fall hat er die geeigneten Leute selber aufzuspüren und für die Übernahme einer höheren Charge zu gewinnen, notfalls zu zwingen³. Dazu kommt noch die Aufgabe, willige, aber ungeeignete Kandidaten so abzulehnen, daß sie nicht als Verärgerte der Sache schaden. Die Dienstvorschriften regeln eindeutig das administrative Verfahren, geben jedoch wenig Anhaltspunkte für die Auswahl selber. Immerhin umreißt das *Dienstreglement* in Ziffer 16 die gewünschten Eigenschaften, und zu den Vorschlagsakten der Unteroffiziers- und Offiziersanwärter gehört ein detailliertes *Qualifikationsblatt* mit vorgedruckten Kriterien für die Auswahl. Auch werden die *zwei Kommandostufen*, die zwischen dem Anwärter und dem nach Dienstreglement verantwortlichen Kommandanten stehen, wesentliche Elemente zur Beurteilung beibringen.

Der verantwortliche Vorgesetzte verfügt damit wohl über einige Hilfen; der Vorschlag zur Weiterbildung bleibt jedoch eindeutig ein *Chefentscheid*, dem man vorwerfen kann, mehr *subjektiv* als *objektiv* zu sein.

Einschaltung des Psychologen/Psychiaters?

Die Anregung, die Auswahl der Offiziersaspiranten durch ein *psychologisch-psychiatrisches Verfahren* zu verfeinern, zielt nun

¹ Hptm A. Stucki (Wehrpsychologischer Dienst der Abt. für Sanität), «Der Mensch im Kampf, gestern und morgen», ASMZ Nr. 6, Juni 1967. – «Ideologie ersetzt die Psychologie nicht» (aus sowjetischer Militärliteratur), ASMZ Nr. 4, April 1967. – «Bericht der Kommission für geistige Landesverteidigung», herausgegeben durch die Schweizerische Offiziersgesellschaft, ASMZ Nr. 4, April 1967, S. 224 und 236.

² Major H-K. Knoepfel, «Psychiatrisch-psychotherapeutische Beiträge zum Kaderproblem», ASMZ Nr. 12, Dezember 1966. – Hptm F. Krayenbühl, «Zum Problem der Kaderauswahl», ASMZ Nr. 4, April 1967.

³ Dienstreglement, Ziffer 4, muß für die Weiterbildung von Unteroffizieren ausnahmsweise angewendet werden.

dahin, ein objektiveres und auch schärferes Bild des Anwärters entstehen zu lassen. Seine Entwicklungsmöglichkeiten ließen sich durch den Fachmann besser erfassen, und dem Anwärter würde vermehrt Gerechtigkeit widerfahren. Was sich für die Aushebung von Piloten, Motorfahrern und neuerdings Panzerbesatzungen bewährt, könnte auch für die Kaderauswahl nützlich sein. Auf Grund einer Anfrage an kompetenter Stelle ließe sich hiezu etwa folgendes sagen:

- Da es sich bei der Kaderauswahl nicht nur um einen psychotechnischen Test handelt, wäre ein mehrfaches Gespräch zwischen Psychiater und Anwärter erforderlich; für ein genügendes Resultat müßte ein halber Arbeitstag gerechnet werden.
- Die Versagerquote (die heute schätzungsweise bei 10 bis 15 % liegt) könnte kaum wesentlich gesenkt werden, da auch in der Psychologie Fehler passieren.
- Fazit: Aufwand und Rendite ständen in einem schlechten Verhältnis, ganz abgesehen davon, daß es heute kaum möglich wäre, die nötige Anzahl hierfür geeigneter Psychiater aufzubringen.

Es sind also andere Mittel und Wege zu suchen, welche die Objektivität im persönlichen Auswahlverfahren verbessern könnten.

Leitbild und Krieg

Vorerst muß der Vorgesetzte davon absehen, im Anwärter seinen «Typ» zu suchen, der meist stark durch die eigene Veranlagung mitbestimmt ist. Einzig die *voraussichtliche Kriegstauglichkeit* darf als Kriterium gelten. Wir müssen die taktischen und menschlichen Aufgaben des Kommandanten, des Zugführers oder des Gruppenführers auf einem *atomaren Schlachtfeld* sehen; das allein ergibt das gültige Leitbild vom Chef, an dem der Anwärter gemessen wird. Daß das Exerzierfeld eine bekannte und das atomare Schlachtfeld eine weniger bekannte Größe ist, ändert nichts an dieser Forderung. Sind wir nicht gerne bereit, noch weitgehend von der «Kriegserfahrung» des letzten Aktivdienstes zu zehren, anstatt uns mit dem Kampfgeschehen der Zukunft zu befassen?

Die Führung von Leuten unserer pluralistischen und hochzivilisierten Gesellschaft unter schwierigsten und zum Teil kaum vorstellbaren Bedingungen stellt größere Anforderungen an die Chefs, vor allem auf unterer Stufe, als in der Ära des zweiten Weltkrieges. Der heutige militärische Führer muß in einem größeren Maße «gemacht» werden, denn was der Krieg von ihm verlangen würde, übersteigt seinen natürlichen Lebensbereich.

Es geht deshalb vermehrt darum, die *Veranlagung* aufzuspüren, die eine zum Ziel führende Ausbildung ermöglicht. Worin diese Veranlagung nach meiner Meinung bestehen soll, sei kurz aufgeführt:

- Wille und Kraft, auch *in unklarer und schwieriger Lage* entschlossen zu handeln;
- die Untergebenen zu einer selbstverständlichen *Mit- und Zusammenarbeit* zu bringen;

– die Fähigkeit, im Sinne des Vorgesetzten vorzugehen (im Rahmen des Auftrages; ohne Auftrag; gegen den Auftrag wenn es die Lage erfordert).

Zusammengefaßt geht es um die Frage: Was bringt einer mit sich und seinen Leuten in der Krise oder gar in der Katastrophe noch zustande?

Damit steht der Charakter im Vordergrund oder, anders gesagt, die *psychische Kapazität*. Nur offene und gute mitmenschliche Beziehungen ermöglichen es, den Vorgesetzten unvoreingenommen zu verstehen und die Untergebenen zu überzeugen. In diesem Klima des gegenseitigen Vertrauens steht der vorhandenen Aktivität der Weg zu einer fruchtbaren Entfaltung offen. Mit autoritärem Verhalten und Zwang läßt sich in der Kampfsituation nicht mehr viel erreichen. Selbst der Korporal kann nicht alle seine Leute direkt unter Einfluß und Kontrolle halten. In der Zone der Lebensgefahr zählen die Automatik der Reaktion und das persönliche Verhältnis zu den Kameraden und dem nächsten Chef (die kleine Kampfgemeinschaft, die durch dick und dünn zusammenhält).

Prüfung der psychischen Kapazität

Der militärische Alltag mit seiner besonderen Belastung ist wohl die Prüfung par excellence, insbesondere aber harte Einsatzübungen von mehr als 24 Stunden. Es sollen ja nicht von der Praxis losgelöste Charakterstudien betrieben werden; in *Leistung und Verhalten* vor allem in der Drucksituation zeigen sich die hervorgehobenen Kriterien für die Führerauswahl am deutlichsten. Ein möglichst umfassender Einblick in diese praktische Bewährung verschafft dem Schul- oder Regimentskommandanten wohl die wichtigsten Elemente der Beurteilung. Der beste Beitrag der direkten Vorgesetzten des Anwärters zur Beurteilung liegt denn auch darin, daß sie sich – statt in allgemeinen Eindrücken – zur praktischen Bewährung äußern, möglichst untermauert mit Beispielen aus ihrer Erfahrung mit dem Anwärter.

Als Ergänzung kann der Anwärter noch vor eine spezielle Gefechtsaufgabe gestellt werden, die er unter den Augen des Vorgesetzten mit seinem Verband zu lösen hat. Andere Prüfungen scheinen mir von weit geringerem Wert.

Zivile Bewährung und Interessen

Gerade in unserer Milizarmee mit ihrer Dienstverpflichtung von 35 Jahren für die Offiziere ist die zivile Stellung und Haltung von besonderer Bedeutung. Sie festzustellen und vor allem bei jungen Anwärtern vorauszusehen wird ein weiteres wesentliches Anliegen der Vorgesetzten sein.

Die *bisherige Lebensgestaltung* gibt hiezu wichtige Anhaltspunkte. Bereits der Rekrut kann sich über einige Jahre der Bewährung ausweisen, für die er weitgehend die Verantwortung trägt. Ein gebrochener Bildungsgang, Stellenwechsel, Verfehlungen, Unfälle und anderes mehr können Hinweise geben – nach Abklärung der Hintergründe –, wie weit der Mann seine Probleme bisher gemeistert und wo er unüberlegt oder mit wenig Konstanz gehandelt hat. Zukunftsabsichten und seine Einstellung zur Umwelt lassen Schlüsse zu, wie weit er sich realistisch und positiv zu orientieren weiß. Die Hobbys zeigen seine Interessen im freiwilligen Bereich (und wie vieles beruht ja in unserer Armee auf Freiwilligkeit!); er kann sich unverbindlich amüsieren oder sich für eine Sache oder Mitmenschen engagieren. In besonderen Fällen ergibt sich auch aus der familiären Situation ein Verhalten, das recht aufschlußreich sein kann.

Aus dem *Lebenslauf* und den *Referenzen* läßt sich die bisherige Lebensbewährung und -gestaltung nicht genügend abklären, denn meist sind diese Dokumente recht einseitig (positiv) ab-

gefaßt. Hingegen dienen sie als Grundlage für ein *persönliches Gespräch*, diesmal nicht zwischen Psychiater und Anwärter sondern zwischen Vorgesetztem und Anwärter.

In einem offenen Gespräch unter vier Augen soll der Vorgesetzte den Mann so weit als möglich *kennenlernen*. Durch die Antworten und Stellungnahmen, die der Vorgesetzte durch Fragen veranlaßt, werden die Lücken geschlossen, die Lebenslauf und Referenzen offen gelassen haben. Man muß hierfür genügend Zeit einräumen; in den Schulen könnten mehrere Gespräche geführt werden.

Der Vorgesetzte gewinnt in diesem Gespräch überdies einen gründlichen *persönlichen Eindruck*, der ebenso wertvoll für ein abgerundetes Bild wie das zutage geförderte Tatsachenmaterial ist (verhält er sich gehemmt, frech, ausweichend oder offen, ehrlich, natürlich).

Abbau der Akten

Mit Recht kann man die Frage nach dem Zeitaufwand für die vorgeschlagenen Erweiterungen stellen. Einmal muß man sich die Zeit für das Personelle einfach *nehmen*, weil ihm Priorität zukommt⁴; dann aber sehe ich noch eine Entlastungsmöglichkeit: Abbau der Akten! Warum zum Beispiel eine mündliche und schriftliche Offiziersanwärterprüfung, wenn das Bildungsniveau durch *Schulzeugnisse* belegt werden könnte? Oder: Sind die besonderen Anwärterwettkämpfe, die Instruktionspersonal beanspruchen und den Dienstbetrieb der Kompagnie stören, zwecks Erstellung von Ranglisten für die Auswahl wirklich wichtig? Ist die Bereinigung des «Qualifikationsblattes für die zur Weiterbildung vorgeschlagenen Unteroffiziere» zwischen Zugführer, Kompagniekommandanten, Instruktionsoffizier und Schulkommandanten nicht eine wenig fruchtbare Arbeit? (Ein Schulkommandant mit 30 Anwärtern hat im Verlaufe der Schule 30 × 4 × 16 Positionen, also total gegen 2000 Einzelpositionen, auf ihre Stichhaltigkeit zu prüfen und zu offiziellen Aktenstücken aufzuarbeiten.)

Dieses Aktendenken kommt daher, daß sich weitere Kommandostellen zwecks Orientierung und Genehmigung in das Auswahlverfahren einschalten, Stellen, die den Anwärter nicht aus persönlicher Anschauung kennen. Nun gibt man sich der Täuschung hin, ein möglichst vollständiges *Aktendossier* könne die gewünschte Einsicht vermitteln⁵. Der Schul- oder Regimentskommandant sollte nicht das vorschriftsgemäße Dossier als Ziel seiner Bemühungen sehen, sondern die *möglichst genaue Kenntnis des Anwärters*. Aktenmäßig sauber erstellte Belege fressen im Verhältnis zum Aussagewert viel Zeit. Handschriftliche Notizen zum eigenen Gebrauch sind viel ergiebiger. Der entscheidende Vorgesetzte sollte sich die Unterlagen zum persönlichen Gebrauch beschaffen können und nicht um zu beweisen, daß seine Beurteilung richtig ist. Die Verantwortung für die Auswahl liegt meines Erachtens genügend «hoch», daß der Entscheid *endgültig und ohne Begründung* getroffen werden könnte. Bei der Weiterbildung zum Hauptmann und höher geht es dann interessanterweise überhaupt ohne Akten, wenn man vom Dienstetat absieht, der pro Dienst jeweils eine mit wenigen Worten ausgedrückte Qualifikation enthält. Bei allem Verständnis für die spezielle

⁴ "The Memoirs of Field-Marshal Montgomery", S. 85: "The next point, still a human one, is the selection of commanders. Probably a third of my working hours were spent in the consideration of personalities."

⁵ Eine ähnliche Überbewertung der Akten zeigt sich auch in der Industrie; sie wird von Dr. Oswald, Generaldirektor der Knorr AG, in seinem Buch «Führen statt Verwalten» jedoch als verhängnisvoll bezeichnet. Auch der bekannte Professor C.N. Parkinson weist sehr drastisch auf dieses Problem hin.

Situation bei der Auswahl der Offiziersaspiranten stimmt doch hier etwas mit den Proportionen nicht.

Psychologische Schulung der Vorgesetzten

Es stellt sich die Frage, ob die vorgeschlagene Art der psychologischen Erfassung der Anwärter eine besondere Schulung der Vorgesetzten erfordert. Ich bin sicher, daß es jedem aufgeschlossenen Vorgesetzten gelingt, dieses sehr intensive und persönliche Verfahren erfolgreich anzuwenden, auch ohne daß er erst einen Kursus in Psychologie absolviert. Eigentlich ist es ja nichts Neues, nur möchte es wieder *den Menschen in den Vordergrund stellen*.

Um mit der Entwicklung Schritt zu halten, muß man jedoch ein Weiteres tun. Nicht nur im Vorschlagswesen bewegt sich der Vorgesetzte je länger, je mehr in einem komplizierten psychologischen Kräftefeld, das durch Ungeschicklichkeiten rasch aus dem Gleichgewicht gerät. Die Naturtalente auf dem Gebiet der Menschenführung sind doch recht dünn gesät, so daß heute *Wehrpsychologie zur Ausbildung des Vorgesetzten gehört*. Bei der Infanterie ist Wehrpsychologie seit mehr als 12 Jahren Pflichtfach in den Offizierschulen, und auch in der Unteroffizierschule werden einige Stunden unter dem bescheideneren Titel «Mannschaftsbehandlung» gehalten. Dann aber hört es auf, wie wenn der Einheitskommandant nur mit Schießlehre und Taktik aus-

kommen könnte. Die Instruktionsoffiziere, als die militärischen Lehrer, die den wehrpsychologischen Unterricht in Offiziers- und Unteroffizierschulen zu vermitteln haben, sind ebenfalls auf den autodidaktischen Weg verwiesen.

Beim heutigen Stand der Dinge sind die Voraussetzungen nicht gegeben, daß aus einer praktisch orientierten Wehrpsychologie in Zukunft vermehrt Nutzen gezogen wird. Es ist ein Erfordernis der Zeit, daß die Instruktionsoffiziere an der *Militärschule der Eidgenössischen Technischen Hochschule* gründlich und unter kundiger Hand in Wehrpsychologie ausgebildet werden. Man kann sich diese Ausbildung als Seminar mit acht bis zehn Teilnehmern vorstellen, wobei Beispiele aus der Praxis der Offiziere über Schwierigkeiten mit Untergebenen und Vorgesetzten behandelt werden; dies schließt auch immer ein Stück Selbsterkennen mit ein. Es ließe sich, als Übergangslösung und später als Ergänzung, eine analoge Arbeit auf den Waffenplätzen denken, im engen Kreis Waffenplatzpsychiater mit den Instruktoren des Waffenplatzes.

Vom Instruktionkorps aus würde die Materie sukzessive in unsere Schulen und schließlich in die ganze Armee einfließen. Auf diesem bewährten Weg ist gewährleistet, daß Wehrpsychologie keine hohe Wissenschaft, sondern *in der Hand des Chefs zu einem wertvollen Mittel wird*, die Menschen, die ihm für seine Aufgabe anvertraut sind, besser erkennen, überzeugen und fördern zu können.

Das Turnen in den Landsturmeinheiten¹

San Wm Konrad Widmer, Dozent für Sportpsychologie an den Kursen für Turnen und Sport der ETH, Zürich

Das Turnen in den Landsturmeinheiten stellt uns vor schwerwiegende Probleme. Da kommen Leute mit altersbedingten Haltungsschwächen, wie Rundrücken, Senkfüßen, leichten Bandscheibenschäden. Wir treffen Wehrmänner, die schon einen festen Bauchansatz aufweisen, Leute, die seit ihren Auszugsdiensttagen keinen Sport mehr betrieben haben; andere, die sportlich noch leistungsfähig sind, die in Seniorenmannschaften von Fußballklubs mitspielen oder in Männerriegen mitturnen, andere, die noch eine einzelne Sportart betreiben, wie Tennis, Bergwandern, Reiten und anderes mehr. Wie soll es möglich sein, alle diese verschiedenen Leistungskapazitäten, die verschiedenen Grade der motorischen Geschicklichkeit in den Sportunterricht gleichzeitig einzubeziehen? Die verschiedene Leistungskapazität bewirkt, daß sehr häufig das Turnen in Landsturmeinheiten vernachlässigt wird. Dabei müßte es doch besonders in dieser Altersstufe gepflegt werden. Man befürchtet Schädigungen der Gesundheit, zum Beispiel Muskelzerrungen einerseits, andererseits aber fürchtet man auch, die gut Trainierten nicht genügend engagieren zu können. Die Grundfrage lautet daher: *Wie soll das Turnen bei diesen großen Leistungsunterschieden gestaltet werden, daß der einzelne zu seiner individuellen optimalen Leistungsanstrengung kommt, dabei aber gesundheitlich nicht geschädigt und nicht überfordert wird?* Vor diese Grundfrage wurde ich gestellt, als mir der Kommandant der Chirurgischen Ambulanz V/46, Hptm Steiner, den Auftrag erteilte, im EK 1966 den Turnunterricht zu übernehmen. Folgende Bedingungen mußten erfüllt sein:

Organisatorische, physiologische und psychologische Bedingungen

Organisatorische Bedingungen

a) *Leistungsgruppen*: Es wäre möglich, die Einheit in sportliche

¹ Mit freundlicher Erlaubnis der Redaktion Abdruck aus der «Schweizerischen Zeitschrift für Militärmedizin» Nr. 3/1967, S. 235-240. Die hier gemachten Ausführungen gelten sinngemäß nicht bloß für Landsturm-, sondern auch für Landwehreinheiten. Redaktion ASMZ

Leistungsgruppen aufzuteilen. Das aber setzt voraus, daß mehrere Leiter zur Verfügung stehen, daß genügend Material vorhanden ist und daß die Leistungsgruppen wirklich richtig ausgewählt werden können. Für unsere relativ kleine Einheit war das unmöglich. Es stand für uns darum nur die zweite Möglichkeit offen:

b) *Turnen für alle*: Unsere Einheit hatte den Auftrag, die MSA Flüelien in kriegsbereitem Zustand zu halten. Wir kamen daher überein, das Turnen für alle Wehrmänner obligatorisch zu erklären, die nicht im Augenblick auf irgendeinem Posten unabkömmlich waren. – Es stand uns keine Halle zur Verfügung, ebenso kein Turn- und Sportmaterial, mit Ausnahme von zwei Bällen.

Physiologische Bedingungen

a) *Keine Überforderung*: Der Turnunterricht mußte so gestaltet werden, daß keine gesundheitlichen Schädigungen auftreten konnten.

b) *Das allgemeine Leistungsoptimum*: Es sollte dennoch möglich sein, daß im Turnen Leistungsoptima erreicht werden. Es mußten Übungen gefunden werden, welche die Sprungmuskulatur, die Arm- und Schultermuskulatur, die Rumpfmuskulatur, insbesondere die Bauch- und Rückenmuskulatur beanspruchten. Ebenso mußten Dehnübungen eingeschaltet werden.

c) *Das individuelle Leistungsoptimum*: Es galt zudem, Übungsformen zu suchen, in denen jeder einzelne ganz individuell im Augenblick zu dem ihm zulässigen Optimum geführt werden konnte, und zwar nicht nur im Lauf der gesamten Lektion, sondern auch in jedem einzelnen Lektionsteil. Diese Forderung stellte uns vor besonders schwierige Probleme. Im gleichen Zeitabschnitt, in der gleichen Lektion, mit allen zusammen, mußte jeder einzelne Wehrmann sein individuelles Optimum erreichen können.