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

Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

Band: 54 (1979)

Heft: 5

Artikel: Menschenführung

Autor: Bastian, Hans-Dieter

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-704930

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: 12.07.2025

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

Menschenführung

Menschenführung ist die pädagogische Organisation der Bedingungen, die für den Auftrag und den Zusammenhalt militärischer Gruppen erforderlich sind. Führung ist ein richtungsweisendes und steuerndes Verhalten anderer Menschen, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen. Die Ausbildung im Bereich Menschenführung sollte lernzielorientiert, praxisbezogen und ein Einüben von Verhaltensweisen sein. Die Führenden und die Geführten sollten nicht als getrennte Wirklichkeit betrachtet werden. Das Verhalten *von Gruppen* und *in Gruppen* soll durch die Menschenführung verändert werden. Mit dem System Befehl und Gehorsam wird das Gruppenverhalten von Soldaten nur zu einem ganz geringen Teil geregelt. Selbstverständlich bilden Befehl und Gehorsam eine notwendige Führungstechnik. Doch die Mehrzahl der wichtigen Beziehungen in der Gruppe muss mit andern Führungsmassnahmen herausgebildet werden. Menschenführung ist *Lernen sozialen Verhaltens:* es ist kaum erlernbar durch Stofflernen oder durch Vermitteln von berufsmoralischen Aspekten. Menschenführung wird sich in den militärischen Sozialbeziehungen als geordnete Selbstwahrnehmung eigener Wirkungen und als Sensibilisierung für Fremdwahrnehmungen lernen lassen. Für diese Vermittlung sind bewährte Methoden der *Erwachsenenbildung* und des *Gruppenlernens* angebracht.

Menschenführung als Vermittlung von Manipulationstechniken oder Vorgesetztentricks wäre verfehlt, gemeint ist *das Erlernen von Fähigkeiten, die zur reflektierten Selbstbefähigung führen.* Führungsverantwortung wird lehrbar, wenn die leitende Gruppenrolle in ihren wichtigsten Fähigkeiten themalisiert, die problemaufschliessenden Fragen formuliert und jene Informationen beherrscht, die zur Beantwortung der Fragen notwendig sind. An einigen Themen ist diese Struktur exemplarisch verdeutlicht.

1. Fähigkeit, persönliche Beziehungen in der Gruppe wahrzunehmen und zu gestalten; mit der Vielfalt in der Gruppe umgehen können. Mit welchen Mitteln werden die Gefühle und Erwartungen zwischen den Gruppenmitgliedern wahrgenommen, reguliert und mit den Gruppenzielen verbunden, ohne die Möglichkeit persönlicher Beziehungen unnötig stark einzuschränken? Mit welchen Massnahmen wird berücksichtigt, dass die Aktivität in der Gruppe in dem Masse steigt oder fällt, wie die einzelnen Mitglieder ihre Erwartungen einbringen können? Wie werden die besonderen Gefahren militärischer Gruppen (De- und Resozialisierung in einer totalen Institution) vermieden? Wie werden Mitglieder positiv bestätigt, anerkannt, ermutigt?

2. Fähigkeit, den Konflikt zwischen Individuum und Gruppe als Identitätskrise zu erkennen, zu lösen oder zu regulieren. Was erwartet das neue Mitglied? Besteht die Fähigkeit zur Einfühlung, neue Selbstwertgefühle aufzubauen, Sozialängste abzubauen?

3. Fähigkeit, militärische Autorität zu vermitteln, Bereitschaft zu wecken und zu fördern, die soldatische Verhaltensrolle zu übernehmen. Die Fähigkeit, physische Zugehörigkeit von Personen in soziale Beziehungen soldatischer Gruppen (Beispiel: Besatzung) zu verwandeln. Wie werden die psychologischen und sozialen Grundlagen wechselseitiger Verpflichtung vermittelt? Wie wird das soziale Verhaltensrepertoire aufgebaut? Mit welchen Methoden und Situationen werden militärische Regeln vermittelt? Wie wird in Konfliktsituationen die Wirksamkeit der Normen gewährleistet? Bestehen Möglichkeiten für Normenwandel?

4. Fähigkeit, Sanktionen anzuwenden. Wie wird abweichendes Verhalten in der Gruppe erkannt, bewertet, gefördert oder geahndet? Wird pädagogische Autorität und Strafgewalt unterschieden? Ist das Repertoire der Sanktionen, die Anwendung finden, reflektiert und bewusst gemacht? Wie verhält sich das Repertoire der positiven Zuwendungen zum Repertoire der Sanktionen?

5. Fähigkeit, in und mit Gruppen Arbeitsziele zu planen und durchzuführen. Wie werden Gruppenziele in Arbeitsbeziehungen (Kooperation, Konkurrenz usw.) übersetzt? Wie werden Einzelaktivitäten so informiert und koordiniert, dass Gruppenziel, Teilnehmerbedürfnis, Teilnahmebereitschaft und Erfolgserleben verfolgt werden können? Wie wird die Erfahrung vermittelt, dass der Arbeit des einzelnen und seiner Fähigkeit, darüber nachzudenken, eine Bedeutung in der Gruppe zukommt? Wie wird das Miteinander von Gruppenwirkung und Gruppensolidarität berücksichtigt?

6. Fähigkeit, eine Gruppe zu integrieren. Wie kann die Gruppe bei inneren und äusseren Konflikten, evtl. Bedrohungen, ihre Leistungsfähigkeit bewahren, ihren eigenen Zusammenhalt sowie den Zusammenhalt mit anderen Gruppen sichern? Wie werden neue Mitglieder aufgenommen, wie werden ihnen Auftrag, Regeln, Klima der Gruppe vermittelt? Ist es möglich, die Gruppe konstruktiv zu teilen (in Untergruppen), ohne den Zusammenhalt zu verlieren?

7. Fähigkeit, mit anderen Gruppen zu kommunizieren. Erlauben die Beziehungen zu anderen Gruppen und die gemeinsamen Normen, dass die eigene Gruppe von dem Austausch von Personen, Techniken, Geräten und Normen profitiert, ohne ihre Identität aufzugeben? Was gewinnen andere Gruppen durch den Kontakt mit der eigenen?

8. Fähigkeit, grosse unbekannte Gruppen mit Hilfe von bekannten Kleingruppen zu führen. Wie wird die Auswahl von sozialen Informationen von unten nach oben organisiert? Wie erhält die unbekannte Grossgruppe den taktisch notwendigen Anteil am Wissen der führenden Kleingruppe? Wie wirkt Information als Führungsmittel?

9. Fähigkeit, verschiedene Beziehungstypen in Gruppen zu unterscheiden und zu nutzen.

a) Emotionale Abhängigkeitsbeziehungen: nicht auf Kinder beschränkt. Schutz von oben, Vertrauen von unten.

b) Zwangsbeziehungen: beruhen auf wechselseitiger Bedrohung. Beide Seiten haben Angst vor destruktiven Impulsen.

c) Bürokratische Beziehungen: symmetrisch oder komplementär. Verschiedene Strukturen der Kommunikation: Kette, Kreis usw. Gemeinsames Bemühen, durch rationale Systeme Fehler zu vermeiden. Vorgesetzte symbolisieren Vorschrift und Regelsicherheit, Untergebene Systemkonformismus und Regelbedürfnis.

d) Idealistische Beziehungen: Funktion von Vorbildern, Mangel an Alternativen.

e) Kooperative Beziehungen: Jeder kann sich in die Lage des anderen versetzen, evtl. die Rolle des anderen übernehmen. Gruppenkräfte werden konkurrenzfrei auf Gruppenziele gerichtet.

f) Konkurrenzbeziehung: Mitglieder stehen isoliert in Wettkampfsituation. Starker Zielbezug, schwacher Gruppenkontakt.
Wird der unterschiedliche Beitrag der Beziehungstypen zur Leistung und Solidarität (Zufriedenheit) der Gruppe erkannt und berücksichtigt?

10. Fähigkeit, mit den Beschränkungen einer leitenden Rolle zu leben. Wie ist der systemnotwendigen Beschränktheit des Wissens und Handelns in der Führungsrolle zu begegnen? Mit welchen Auswahlkriterien wird sichergestellt, die Problemlage sachgemäss zu vereinfachen und informationell aufzubereiten? Wie verarbeitet der Gruppenführer das notwendige Nichtwissen und Nichtkönnen seiner Rolle?

11. Fähigkeit, Angst- und Krisenreaktionen in der Gruppe zu beherrschen. Wie werden Gefühlsreaktionen bewertet, geordnet, reguliert? Wie kann der taktische Zusammenhalt in Bedrohungssituationen durch Führungsmassnahmen gesichert werden? Wie entsteht im eigenen Verantwortungsbereich eine Paniksituation? Wie ist ihr vorzubeugen, zu begegnen?

12. Fähigkeit, Konflikte in Gruppen zu erkennen, zu bewerten und zu lösen bzw. zu regeln. Wird die integrierende und auflösende Funktion von Konflikten unterschieden? Werden Mechanismen zur Lösung oder zur Regelung einseitig/wechselseitig beherrscht? Wie entsteht und wie weit geht Konflikttoleranz? Können Sach- und personale Beziehungskonflikte unterschieden und entsprechend verschieden behandelt werden?

13. Fähigkeit, Gruppenmitglieder im Blick auf Leistungs- und Eignungsmerkmale zu beurteilen. Beurteilung als Akt der Menschenführung: Wie und wo gewinnt man die Masstäbe? Wie wird die Relativität eigener und fremder Urteile erkannt? Wie gewinnt der Anfänger (folgenlose) Erfahrungen in der Beurteilung von Menschen? Wie werden verschiedene Beurteilungen für Führungszwecke vermittelbar?

14. Fähigkeit, über Fragen der Menschenführung (Führungsstile) mit gleichen und ungleichen Dienstgraden sachgemäss zu

kommunizieren. Ist das Miteinander von Sachinformation und Sozialangst in allen Fragen des sozialen Lernens bewusst? Wie wird unter Soldaten eine angstfreie (Angst vor Autoritätsverlust), von Zwängen entlastete Gesprächssituation hergestellt? Wird die Aufgabe des Rollenwechsels – Führungsrolle oder Reflexion über Führungsverhalten – erkannt und bewältigt? Wirkt sich die Kommunikation über Führungsverhalten verbessernd auf die Gruppe oder die Untergruppen aus?

(Aus «Vorschlag zu einem Programm für die Menschenführung», von Hans-Dieter Bastian, Ausbildungspädagogische Untersuchungen in der Bundeswehr, 1978)

Meinung über die Führungsausbildung der Teilnehmer einer mehrsprachigen Frühjahrs-UOS 1979

Zahlen in Prozent der Teilnehmer)

Thema:	aktuell	65
	abändern	35
	überflüssig	0
Inhalt:	themenkonform	50
	zu theoretisch	50
	zu praktisch	0
Niveau:	richtig	50
	zu hoch	0
	zu niedrig	50
Gliederung:	übersichtlich	45
	durchschnittlich	45
	unklar	10
Beispiele:	passend	50
	zu wenig	25
	wenig geeignet	25
Diskussionen:	gut	50
	zu kurz	25
	weitschweifig	25
Lehrhilfen:	gut	60
	zu wenig	20
	schlecht	20
Unterlagen:	gut	25
	zufriedenstellend	50
	ergänzungsbedürftig	25
Fachliche Anregung:	viel	48
	wenig	48
	keine	4
Durchschnittseindruck:	sehr gut	13
	gut	50
	befriedigend	13
	ausreichend	24

Transaktionale Analyse als Führungshilfe

Dr. K. Kälin, dipl. Psychologe, Lachen

Der sozio-technische Führungsansatz

Jede Führungsaufgabe – im zivilen wie im militärischen Bereich – hat ihre besonderen Voraussetzungen, die das Führungsverhalten bestimmen. Während sich die militärische Truppenführung im Kriege (und entsprechend in simulierten Lagen der Gefechtsschulung) auf existentielle Notverhältnisse ausrichten muss, sind im Instruktionsbetrieb der Friedenszeit andere Voraussetzungen und Funktionen der Führung im Vordergrund.
Erfolgreiche Führung hängt nicht nur von umweltbedingten Voraussetzungen und vom Einsatz technischer und organisatorischer Führungsmittel ab, sondern sehr wesentlich von *zweckmässigem zwischenmenschlichem Verhalten.*
Optimal Führen heisst, die gesetzten Ziele in *Zusammenarbeit* mit der Gruppe zu erreichen. Einem Vorgesetzten nützen alle «Techniken» wenig, wenn er von seinen Soldaten nicht auch als Person oder Persönlichkeit akzeptiert wird. In der Vorschrift Truppenführung heisst es: «. . . Charakter und Persönlichkeit des Führers sind ebenso wichtig wie sein Können.»
Die Führungspsychologie bietet verschiedene *Hilfsmittel* an, Zusammenarbeit und zwischenmenschliches Verhalten «begreif»-barer zu machen. Ein solches Hilfsmittel ist die *Transaktionale Analyse* (TA).

Das Persönlichkeitsmodell der Transaktionalen Analyse

Begriffe und theoretische Grundlagen der TA beruhen auf den Erkenntnissen des amerikanischen Mediziners und Psychoanalytikers Eric Berne. Die Psychotherapie ist das zentrale Anwendungsgebiet der TA. Seit einigen Jahren gewinnt nun die TA auch in der Führungsschulung und Erwachsenenbildung zunehmend an Bedeutung.
Die TA basiert auf einem leicht verständlichen Persönlichkeitsmodell. Es werden drei Ich-Bereiche als Komponenten der Persönlichkeit unterschieden: das Eltern-Ich (EL), das Erwachsenen-Ich (ER), das Kind-Ich (K) (Fig. 1).

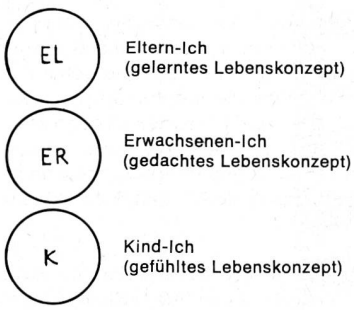

Fig. 1

Als Vorgesetzter befinde ich mich im *Eltern-Ich,* wenn ich mich «elternhaft» verhalte, d. h., wenn ich belehre, befehle, helfe, unterstütze, Ratschläge erteile usw. Gewöhnlich sind das Verhaltensweisen, die wir von anderen übernommen haben. Es gibt Situationen, in welchen ein solches Verhalten sinnvoll und notwendig ist. In vielen Situationen entsprechen aber «elterliche» Gebrauchsanweisungen nicht mehr der Realität. In den meisten Fällen ist Einsicht wichtiger als autoritärer Zwang.
Verhalte ich mich situations- und realitätsgerecht, setze ich mich mit den tatsächlichen Gegebenheiten objektiv auseinander, suche ich Informationen, begründe ich, wäge ich ab usw., befinde ich mich im *Erwachsenen-Ich.*
Zeige ich als Erwachsener Verhaltensweisen, welche stark denen von Kindern ähneln, bin ich im *Kind-Ich.* Solche Verhaltensweisen leisten einen Beitrag zur Lebensfreude, wenn es um natürliche Kind-Reaktionen wie Spontaneität und Phantasie geht. Als Erwachsener löse ich jedoch mit K-Reaktionen wie Resignation, Überanpassung, Trotz und Hilflosigkeit keine Probleme.
Das *Ziel der Schulung* in Transaktionaler Analyse ist die *Förderung des Erwachsenen-Ichs und des natürlichen Kind-Ichs.*
Eine Analyse des tatsächlichen Führungsverhaltens von 3800 Führungskräften in der Schweiz zeigt, dass sich die Mehrheit der Führungskräfte «Eltern-Ich»-orientiert verhält.

Die Analyse von Transaktionen

Alles, was zwischen Menschen geschieht, sind Transaktionen. Eine Transaktion besteht aus einem Reiz und der darauffolgenden Reaktion.
Wenn zwei Personen miteinander reden, erfolgt ein Austausch zwischen sechs Ich-Bereichen. Dabei können folgende Formen von Transaktionen auftreten:

Paralleltransaktionen:

Der Gesprächspartner reagiert mit dem angesprochenen Ich-Bereich. Paralleltransaktionen können zwischen jedem Ich-Bereich ablaufen. Sie können beliebig lang ablaufen und sind in der Regel konfliktfrei.

Kreuztransaktionen:

Der Gesprächspartner reagiert nicht mit dem angesprochenen Ich-Bereich. Kreuztransaktionen unterbrechen die Kommunikation und führen häufig zu Konflikten.

Führungsstil und Transaktionale Analyse

Die TA ist ein einfaches Hilfsmittel, das Funktionieren und die Wirksamkeit von Führungsstilen verständlich zu machen. Wir beschränken uns hier auf die Analyse des autoritären und des kooperativen Führungsstils.
Im autoritären Führungsverhalten agiert der Vorgesetzte aus seinem Eltern-Ich. Er erwartet, dass die Untergebenen den Anweisungen «folgen», also aus dem angepassten Kind-Ich reagieren (Fig. 2). Trifft dies zu, handelt es sich um eine Paral-