

Zeitschrift: Allgemeine schweizerische Militärzeitung = Journal militaire suisse =
Gazetta militare svizzera

Band: 91=111 (1945)

Heft: 6

Artikel: Methoden der Führung : ein Beitrag zur Wehrpsychologie

Autor: Kellenberger, Ed.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-19593>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 18.02.2025

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

dienen. Der Nachrichtendienst der Truppenkörper ist und bleibt ein Mittel der Führung. Dieses wichtige Mittel muss aber kennengelernt und richtig angewendet werden. Mit Hilfe des Nachrichtendienstes können alle Truppenkommandanten viele lehrreiche Uebungen anlegen und auf eine interessante Art ihre Untergebenen erziehen.

Die Schwierigkeit bei solchen Uebungen besteht darin, das Spiel so zu gestalten, dass jeder der Teilnehmer genug zu tun bekommt und genügend Gelegenheit erhält, sich aktiv zu beteiligen.

Der Vorteil gegenüber rein taktischen Uebungen besteht in der Möglichkeit, die gefassten Entschlüsse tatsächlich zu übermitteln und die Folgen der technisch falschen Uebermittlung zu spüren.

Die Uebungen im Nachrichtendienst bilden eine Ergänzung der taktischen Schulung und sind ebenso wichtig wie die schiesstechnischen Uebungen.

Berichtigung

Im II. Teil der Ende Mai erschienenen Arbeit über Nachrichtendienst sind nachfolgende Fehler zu berichtigen:

Seite 238, 9. Zeile von oben soll heissen: ... «Der Verteidigungsplan und» statt «Verteilungsplan».

Seite 242, 7. Zeile von unten soll heissen: «in 15' (Minuten) geschossen ...» statt «in 15"».

Methoden der Führung

Eine Skizze als Beitrag zur Wehrpsychologie

Von Lt. Ed. Kellenberger, Zürich

Immer wieder hört man Diskussionen und Gespräche über die Methoden der militärischen Führung, die leider sehr oft nicht von Kenntnis und Verständnis zeugen. Mancher aber spürt ganz gefühlsmässig gewisse Unterschiede in der Führungsmethode der Alliierten und der Achsenmächte. Tatsache ist, dass es sovieler Führungsmethoden wie verschiedene Führercharaktere gibt. Das zu untersuchen soll die Aufgabe des Folgenden sein.

1. Allgemeines.

Die Grundlagen einer erfolgreichen Kriegführung sind immer und überall dieselben: Ohne Disziplin, Gehorsam, Unter- und Einordnung und anderes mehr ist keine erfolgreiche Armee denkbar.

Auch ein Teil der Führerqualitäten bleibt sich immer gleich: Rasche Entschlusskraft, Kombinations- und Auffassungsgabe, taktisches Verständnis usw. müssen einfach verlangt werden.

Was hier nur noch zur Diskussion stehen kann und soll, ist das Wechselverhältnis Untergebener-Vorgesetzter, also die Frage der reinen Menschenführung. Um die Angelegenheit zu klären, können wir, wie oft in den Wissenschaften, zwei Pole oder Extreme unterscheiden, zwischen welche sich alle vorkommenden Einzelfälle zwanglos einfügen lassen. Natürlich sind die beiden Pole Abstraktionen, die in voller Reinheit praktisch nie vorkommen werden; wohl aber können wir Mischungen in beliebigen Teilverhältnissen finden.

2. Die beiden Führertypen.

Die folgende Gegenüberstellung zeigt die beiden extremen Führertypen in ihrer Einstellung zu den Geführten. Es sind in beiden Fällen gute Vorgesetzte geschildert. Schlechte Eigenschaften sind natürlich ebenfalls spezifisch und verschieden für beide Typen; solche Entartungen sollen aber nur angedeutet werden.

a)

Der Führer ist Herr. Er fühlt sich in geistiger, ethischer, moralischer Beziehung anders, besser (*qualitative Ueberlegenheit*).

Er fühlt sich berufen, zu führen.

Er sucht Distanz und behandelt seine Leute mit Wohlwollen, aber herablassend. Er verlangt Unterwürfigkeit und Anerkennung seiner Macht.

Von seinen Untergebenen wird er als göttliche, erhabene Gestalt angesehen.

Er ist ihnen innerlich fremd.

Seine menschlichen Schwächen zerstören seinen Nimbus. Er muss sich hüten, in zu engen Kontakt zu kommen..

Er behandelt seine Leute als Hunde und missachtet sie.

Er sucht sich krampfhaft populär zu machen.

b)

Der Führer ist Vertreter der Gesamtheit. Er fühlt sich mit grösseren psychischen Energien ausgestattet. Er ist stärker, potenter (*quantitative Ueberlegenheit*).

Er hat den Drang, zu führen, weil er von sich (seinen Energien) abgeben möchte.

Die Distanz ergibt sich von selbst. Er verlangt von seinen Leuten nur die unbewusste Anerkennung seiner Kräfte.

Von den Untergebenen wird er als gerissener, flotter Kerl betrachtet.

Er ist der überlegene Kamerad.

Seine menschlichen Schwächen werden als selbstverständlich betrachtet und festigen eher seine Stellung. Er darf ruhig in engen kameradschaftlichen Kontakt treten.

Entartungen:

Er wird zum Sprachrohr der Massenwünsche.

Er ist weich und nachgiebig.

Ich möchte die beiden Typen a) herrischer Führer und b) geselliger Führer nennen. Schon aus der obigen Darstellung, noch vielmehr aber in der praktischen Erfahrung sehen wir eine ausgeprägte Uebereinstimmung dieser Führertypen mit den Charaktertypen Kretschmer's: Der herrische Führer ist schizothym, der gesellige Führer ist zykllothym*).

Weitere Führerqualitäten können wir nun für die beiden Typen unter Zuhilfenahme der entsprechenden allgemeinen Charaktermerkmale angeben:

a)	b)
Systematiker, vorausberechnend und -organisierend, Detailspezialist, scharfblickend, neigt zu engem Blickfeld. Erregt und gleichzeitig kühl. Eigenwillig und zäh.	Sehr beweglich, die Verhältnisse rasch erfassend, überblickend, grosszügiger Organisator. Ruhig und rasch. Verständig und sich gut anpassend, aber doch klare und natürliche Stellungnahme.
Idealist, Romantiker, entflammbar für Heroismus. Sehr ehrgeizig, standesbewusst.	Realist, lebensbejahend, Gefühls-mensch.

Eigenschaften wie Wille, Mut, Tapferkeit, Durchhaltewillen u. a. sind beiden gemeinsam.

Nachdem ich bis jetzt im wesentlichen den Führertypus beschrieben habe, möchte ich noch die Wechselwirkung mit der Mannschaft beleuchten. Die Massenpsyche muss als ein Mischtypus unbeständiger Art aufgefasst werden. Je nach der Erziehung und Bildung, sowie der Alterszusammensetzung, ist die eine oder andere Richtung mehr entwickelt und ist die Stabilität kleiner oder grösser. Es ist die erste Aufgabe des Führers, sich seine Leute so zu bilden, wie er sie haben möchte. Der Typus a) wird die schizothymen, der Typus b) die zykllothymen Seiten vermehrt in den Vordergrund rücken. Das zeigt sich vor allem im Weg, den die beiden Typen bei der Rekrutenerziehung einschlagen.

a) Die erste Aufgabe des herrischen Führers ist es, den Leuten zu zeigen, wie gross seine Macht und wie stark ihre Abhängigkeit von ihm ist. Das preussische Schleifen, der Drill und das Exerzieren sind die Hauptmittel. Der Dienstbetrieb ist immer äusserst scharf und auf Touren, d. h. in ständiger nervöser Anspannung, auch wenn es die Umstände nicht erfordern.

*) Kretschmer: Körperbau und Charakter.

b) Der gesellige Führertyp handelt so, dass er den Leuten zeigt, wie äussere Umstände und Verhältnisse seine Anwesenheit und Mithilfe notwendig machen. Die wichtigsten Erziehungsmittel sind sportlicher Art. Er geht aus vom Spielerischen im Menschen und leitet zum Ernst über. Als Gefühlsmensch sucht er Dienstlust (ungenauer: Dienstfreude) zu pflanzen, die in engem Zusammenhange steht mit einem sportlichen Geiste. Darunter verstehe ich: Freude (innere Lust) am Ueberwinden aller Hindernisse und Schwierigkeiten, vor allem auch selbstgewählten. Diese Freude an der Kraftentfaltung soll die Triebfeder des Tuns sein, im Gegensatz zum Schizothymen, bei dem der Ehrgeiz und Wettbewerb an deren Stelle treten. Es ist klar, dass eine solche sportliche Auffassung nicht nur auf körperliche Tätigkeiten beschränkt ist. Hand in Hand mit der Entwicklung dieses Geistes geht Kameradschaft, Disziplin. Die Leute werden sich der Abhängigkeit von ihrem Führer meistens gar nicht eigentlich bewusst. Drill und Exerzieren sind hier nur noch Mittel, um Reaktion und Aufmerksamkeit, sowie Haltung zu erlernen.

Während der herrische Führer unter seinen Rekruten immer einige ihm besonders zugetane und völlig ergebene Typen findet, ist das persönliche Verhältnis des andern Typs geselliger, umfassender.

Aber auch im Verkehr der Offiziere unter sich zeigt sich der Unterschied sehr deutlich. Der Schizothyme hat Vorliebe für das Milieu und den engen Freundeskreis; er ist sehr ehrgeizig, oft auch sehr geltungsbedürftig; dazu unter Umständen kühl berechnend auf seinen Vorteil bedacht (Karriere), aber auch scharf oppositionell bis fanatisch. Der zyklothyme Typus passt sich besser an; er ist Gemütsmensch, gesellig, hin und wieder heftig und befreiend aufbrausend und polternd. Oft ist er zu offen, zu ehrlich und manchmal gegenüber Schizothymen plump, taktlos verletzend, ohne es allerdings zu wollen.

Aber auch Befehlsgebung und Offiziersrapport sind je nach Typus ganz verschieden. Während beim geselligen Führertyp alles sehr einfach und verständlich ist, so dass der Untergebene das Gefühl hat, er hätte es genau gleich gemacht, es ihm gewissermassen als selbstverständlich erscheint, ist beim herrischen Führertypus der Befehl distanziert, erhaben, und der Untergebene muss seine ganze Energie aufwenden, um den Willen seines Vorgesetzten zu erfassen. Selbstverständlich setzen beide ihren Willen und ihre Absicht durch.

3. Volkstypus und Führertypus.

Dass beide Führungsmethoden kriegsgenügend und beide Führertypen erfolgreich sind, lässt sich aus der Kriegsgeschichte hinreichend erweisen. Die oberste Führung ist meistens eher vom Typus b), während sich je nach dem Volkstypus die mittlere und untere Führung und die Generalstabsoffiziere mehr gegen den Typus a) bewegen. Der Typus b) ist mehr Stratege, während der Typus a) mehr Taktiker ist.

In einem Berufskader kann zum vornherein nach einer bestimmten Richtung hin ausgewählt und bei einem stehenden Heere die ganze Organisation im Sinne eines Typus entwickelt werden. Bei einem Milizheer liegen die Verhältnisse aber ganz anders: Hier müssen möglichst alle Persönlichkeiten erfasst werden, gleichgültig ob schizo- oder zyklotym und ihnen gleichzeitig die Möglichkeit geboten werden, ihre Fähigkeiten maximal zu entfalten. Damit dies aber eintritt, muss darauf geachtet werden, dass möglichst gleiche Typen zusammengefasst werden können. Es ist ganz natürlich, dass eine ausgeprägte Persönlichkeit in einer Einheit, die ihrem Führungstypus gar nicht entspricht, sich nie voll ausgeben können.

Dass die Volkserziehung und Veranlagung einen ganz wesentlichen Einfluss hat, ist nicht von der Hand zu weisen. Junge Rekruten wird man noch in beliebiger Weise formen können. Diese Formung aber wird der Mann bei einem Milizheer über kurz oder lang wieder verlieren, wenn sie nicht mit seiner Lebensform übereinstimmt.

Ich hatte schon erwähnt, dass ein Volksganzes als ein Mischcharakter aufgefasst werden kann. In der depressiven Phase eines Volkes treten die schizothymen Seiten mehr in den Vordergrund und eine Staatsform nach den Führungsprinzipien a) wird entstehen (totaler Staat). Hier wird auch eine Armee nach a) das einzig richtige sein. Ein Volk in manischer Phase hingegen verlangt nach den demokratischen Prinzipien und entsprechend wird auch der Typus b) eher entsprechen. Es muss betont werden, dass hier aber an und für sich die Möglichkeiten grösser sind.

4. Die schweizerischen Verhältnisse; Folgerungen.

Für die Schweiz als demokratischen Staat mit einem Milizheer ergibt sich die Forderung, dass alle irgendwie befähigten, sich im Zivil entwickelnden Persönlichkeiten als Offiziere herangezogen werden müssen. Das verlangt, dass die Organisation möglichst allen Entfaltungsmöglichkeiten bieten muss. Es ist klar, dass damit auch gewisse

Nachteile gegenüber einem homogenen Heere auftreten, die aber von einem gesunden Volke überwunden werden können. Dieser Forderung entsprechen erfreulicherweise im grossen und ganzen die Verhältnisse zur Zeit des gegenwärtigen Aktivdienstes. Wir finden sowohl Truppen, die in vorbildlicher Weise mehr nach Methode a), andere, die ebenso erfolgreich nach Methode b) geführt werden.

Von der stimmungsmässigen Seite her betrachtet, ist es leicht verständlich, dass für Einheiten mit herrischer Führung der Aktivdienst eher schwieriger wird, weil er zu sehr im Gegensatz zur Lebensform in einem demokratischen Staate steht. Das hat wohl für den Friedensdienst Bedeutung; im Kriegsfall hingegen hängt die Stimmung von anderen Faktoren ab, so dass wir unter keinen Umständen auf gewisse schlechte Stimmungen allein abstellen dürfen, um etwa eine Aenderung kategorisch zu verlangen. Wohl aber ist zu beachten, dass Einheiten mit einem herrischen Führer in kurzen Diensten versagen können, weil die Zeit zur Umschaltung nicht genügend lang war. Der Kommandant konnte seine Leute noch nicht «in die Finger» bekommen. Es kann auch vorkommen, dass eine solche Einheit zu viele ausgeprägte Zyklische unter der Mannschaft hat, die sich nicht mehr formen lassen. Ich denke da vor allem an Bergler und andere charakterlich sehr stabile Menschen. Wie oft kommt es vor, dass solche Leute unter herrischer Führung undiszipliniert, oppositionell und eigenwillig sind, während sie plötzlich unter geselliger Führung die vorbildlichsten Soldaten abgeben.

Ich habe schon darauf hingewiesen, dass auch zwei Ausbildungsmethoden entsprechend den beiden Führungstypen unterschieden werden können. Das darzulegen würde aber in diesem Rahmen zu weit führen und soll einer späteren Abhandlung vorbehalten bleiben. Verschiedene Anzeichen deuten darauf hin, dass auch hier eine Wandlung sich vollzieht, sich vollziehen muss.

5. Zusammenfassung.

Es wurde gezeigt, dass zwei Führercharaktere und dabei auch Führungsmethoden unterschieden werden können als Pole, zwischen denen sich alle vorkommenden Fälle einordnen lassen. Es zeigte sich dabei eine Uebereinstimmung dieser Charaktere mit den Charaktertypen Kretschmers:

herrische Führung — schizothymer Charakter des Führers,
gesellige Führung — zyklothymer Charakter des Führers.

Für unsere schweizerischen Verhältnisse wurden die folgenden Forderungen bestätigt: Organisation, die beiden Typen Entfaltung ermöglicht; Offiziersauswahl aus beiden Lagern, nur nach Persönlichkeitswert und militärischer Befähigung.

Weitere Folgerungen müssen auf später verspart werden, so z. B. das Verhalten dieser beiden Typen in besonderen Verhältnissen (Niederlage), pathologische Erscheinungen und ihre Bekämpfung.

Man wird mir vielleicht vorwerfen, zwei Methoden zu dulden sei wieder ein typisch eidgenössischer Kompromiss, der nie zu Gutem führen könne. Darauf kann ich nur eines antworten: Die Vielfalt ist die Stärke der Demokratie; sie wird erst dann zur Schwäche, wenn die innere Kraft und der innere Zusammenhang sowie die Selbstverständlichkeit ihres Vorhandenseins in Zweifel gezogen werden müssten.

L I T E R A T U R

Redaktion: Hauptmann i. Gst. FRITZ WILLE, Aarau, Instruktionsoffizier der Kavallerie

Vorunterrichtsaufgaben

Schulentlassene Jugend. Zwei Buchbesprechungen und Betrachtungen dazu. Von Ernst Baumann.

1. *«Handbuch für den Vorunterricht».* Herausgegeben durch die Abteilung Vorunterricht der Militärdirektion Zürich. Redaktion: Rudolf Farner, Rüslikon. Illustrationen: Alfred Bernegger, Kunstmaler, Zürich. Graphische Bearbeitung: Fredi Pletscher, Graphiker, Zürich. 242 Seiten mit vielen Bildern. Druck: A.-G. Fachschriftenverlag und Buchdruckerei, Zürich, 1944. Preis Fr. 6.—.

Dieses schöne Werk umfasst in einer Mappe mit Greifregister die Hauptkapitel: Grundlagen, Grundschule, Sport, Selbsthilfe, Geländedienst. Form und besonders Quartformat haben bei den Benützern verschiedene Beurteilung gefunden. Nur die Erfahrung wird für die zukünftige Gestaltung entscheiden können. Der frische Text und die vortrefflichen, fröhlichen Bilder sprechen zur Jugend in einer Sprache, die sie liebt. Die Arbeit will den Leitern der Vorunterrichtskurse Hilfs- und Nachschlagewerk sein, ohne dem einzelnen Fesseln anzulegen. Sie möchte dazu beitragen, dass der Unterricht gewinnend, dass er von Liebe zur Sache und zur Jugend getragen sei. Die Form des Ringbuches mit eingeschossenen Blättern ist eine Einladung zu eigener geistiger Mitarbeit. Ausbildung von Seele, Geist und Körper des jungen Menschen auf eine Weise, die sein Herz erfreut, ist das Ziel des Werkes.

2. *«Leistungs-Brevier für die Zürcher Jugend».* Bearbeitet im Auftrag der Abteilung Vorunterricht der Militärdirektion des Kantons Zürich, von Theo Frey. 64 Seiten mit 56 Bildern und Skizzen. A.-G. Fachschriftenverlag und Buchdruckerei, Zürich, 1945. Preis 50 Rp.

Wendet sich das *«Handbuch»* an die Vorunterrichtsleiter, so wird es durch das *Leistungsbrevier* 1945 an die schulentlassene Jugend, an die Eltern, Lehrer,