

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 132 (1966)
Heft: 12

Artikel: Psychiatrisch-psychotherapeutische Beiträge zum Kaderproblem
Autor: Knoepfel, H.-K.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-43149>

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: 17.07.2025

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

sondern als «Füs.Kp.» (Lst.) beziehungsweise «Sch.Füs.Kp.» (Lst.); letzteren werden schwere Waffen (Maschinengewehre, Panzerabwehrkanonen) zugeteilt.

Der Reduktion der Zahl der Landsturmbeobachtungsverbände wird einerseits durch eine Neufestlegung der in erster Dringlichkeit zu bewachenden Objekte, andererseits dadurch Rechnung getragen, daß die Armeekorpskommandanten in ihren Operationsräumen der Gesamtlage entsprechend und im Rahmen ihrer Kräfte Beobachtungsaufgaben zu übernehmen haben. Die Verminderung der Zahl der Landsturmbeobachtungsverbände soll aber die Bedeutung des Territorialdienstes in keiner Weise beeinträchtigen. In diesem Zusammenhang sei erwähnt, daß der Bundesrat der Auffassung ist, es sei zweckmäßiger, daß in Zukunft Verbände des Auszugs und der Landwehr herangezogen werden, falls namhafte Teile der Armee für die Hilfe an die Zivilbevölkerung (im Kriegsfall) bereitgehalten werden müssen.

Schließlich beantragt der Bundesrat aus taktischen und organisatorischen Erwägungen die Bildung einiger Füsilierbataillonsstäbe (Landsturm), welche den Einsatz einer Anzahl von Landsturmeinheiten mit ähnlichem Auftrag in bestimmten Räumen koordinieren sollen.

Wie oben erwähnt, sollen die Festungs- und Werkformationen nicht mehr aus Übertritten aus der Auszugsinfanterie ergänzt werden. In Zukunft müssen diese Formationen Angehörige der Landwehr und des Landsturms umfassen. Das kleine Übertrittskontingente der Mechanisierten und Leichten Truppen sowie eines Teiles der Artillerie wird ausreichen, den Kontrollbedarf zu decken.

Die beantragte Revision der TO 61 wird mit einer nennenswerten Vermehrung der Maschinengewehre und Raketenrohre der Landwehrinfanterie und der Zuteilung einer Anzahl von Lastwagen verbunden. In Aussicht genommen wurde auch die Einführung des Kampfanzugs und neuer Kleinfunkgeräte.

Schließlich seien die geplanten Geländeverstärkungen erwähnt, welche die materielle Lage der Landwehr auf Grund der bewilligten Kredite ebenfalls verbessern werden. In einem späteren Zeitpunkt wird man auch an die Zuteilung von Minenwerfern und größeren Funkgeräten (für die Stufe Truppenkörper) denken müssen.

Die kantonalen Verbände

Was die kantonalen Verbände der Landwehr und des Landsturms anbelangt, so ergeben sich aus der Revision der TO 61 folgende Modifikationen:

- Die Kantone Zürich, Bern (deutschsprachender Teil), Freiburg (französischsprachender Teil), Basel-Stadt, Thurgau und Genf stellen je ein Bataillon weniger.
- Die Kantone Luzern, St. Gallen, Graubünden, Aargau und Wallis (französischsprachender Teil) stellen je ein Bataillon mehr sowie die Kantone Uri und Luzern zudem gemeinsam ein eidgenössisches Bataillon.
- Eine weitere Änderung besteht darin, daß der Kanton Basel-Land sich inskünftig an Stelle des Kantons Bern (zusammen mit Solothurn) an der Bildung eines eidgenössischen Bataillons beteiligt. Diese beantragten Änderungen sind von den betroffenen Kantonen gutgeheißen worden.

Die finanzielle Seite

Erfreulich sind die finanziellen Aspekte dieser Änderungen der TO 61: Es sind keine besonderen Kredite erforderlich. Einmal werden mehr Verbände aufgelöst als neu gebildet, andererseits können die neu zuzuteilenden Waffen (Raketenrohre, Panzerabwehrkanonen, Zielfernrohrkarabiner) den Reserven des Auszugs und der Armeereserve entnommen werden. Die zusätzlichen Lastwagen sollen auf dem Requisitionsweg beschafft werden.

Psychiatrisch-psychotherapeutische Beiträge zum Kaderproblem¹

Von Major H-K. Knoepfel

Der Ausdruck «Kader» stammt aus dem Militärischen, hat sich aber allgemein, vor allem auch in Wirtschaft und Verwaltung zur globalen Bezeichnung gehobener Mitarbeiter eingebürgert. Er soll im folgenden in diesem Sinne verwendet werden. Deutet die Übernahme einer militärischen Bezeichnung darauf hin, daß im Militär Erfahrungen gemacht werden können, welche auch im zivilen Bereiche ihre Gültigkeit beweisen, sofern man sie kritisch überträgt? Ich glaube ja. Zahlreiche Hinweise bestätigen dies. So fanden etwa nach dem zweiten Weltkriege bewährte englische Offiziere, die außer ihren militärischen Fähigkeiten über keine zivile Ausbildung verfügten, rasch gute Stellungen, weil sie gelernt hatten, mit Menschen umzugehen. Unsere streng ausgelesenen Schweizer Militärpiloten zeigen beruflich eine meist überdurchschnittliche Bewährung, und Van Wulfften Palthe hat ähnliche Erfahrungen in Holland beschrieben. Aber noch viele Hinweise zeigen, daß zivile und militärische Bewährung näher beieinanderliegen, als man gemeinhin zuzugeben bereit ist.

Die militärische Welt ist in vielem ein vereinfachter Sonderfall der zivilen Welt. So soll der Staat etwa für eine optimale Zahl seiner Bürger den Rahmen zur eigenen Gestaltung eines sinnvollen Lebens bereitstellen, eine höchst komplexe und zu vielen Auseinandersetzungen führende Aufgabe. Unser Militär muß

lediglich einen potentiellen Angreifer abschrecken. In einem modernen Großbetrieb haben Leitung, Gewerkschaft, Verbände, Organisationen der Lieferanten und Kunden mitzureden; auch der Staat mischt sich ein oder wird dazu veranlaßt, und selbst der Besitzer, der meist als Aktionär auftritt, versucht seinen Einfluß geltend zu machen. Multiple, sich teilweise widersprechende und teilweise ergänzende Interessen müssen ausgeglichen werden. Gelingt das, so entsteht meist eine hohe Gesamtleistung. Mit Zwang ist wenig zu erreichen. Ob Leitung oder Belegschaft Zwang ausüben, immer sinkt die Leistung. Im Militär herrscht ein einheitliches Kommando. Im Notfall kann ein Befehl mit Zwang durchgesetzt werden; aber auch im Militär ist Zwang nur unter Leistungseinbuße möglich. Man kann den modernen Soldaten immer noch zum Kämpfen zwingen, aber nicht zu einer gehobenen Kampfleistung.

Im Militär besteht noch eine weitere wichtige Vereinfachung. Das gemeinsame Interesse ist homogener. In Notzeiten geht es um allgemeine Ziele, eben etwa um Überleben, Freiheit und Unabhängigkeit, um die Abschreckung eines potentiellen Angreifers. In Notzeiten ordnet man sich leichter ein. Man darf somit im militärischen Bereiche oft eine bessere und stärkere Motivierung, erhöhten Einsatz erwarten, obwohl große Opfer verlangt werden müssen. Zusammengefaßt haben wir also in der militärischen Situation eine beinahe experimentell vereinfachte Welt,

¹Antrittsrede an der Universität Zürich vom 23. Oktober 1965. Nachdruck mit Erlaubnis der «Neuen Zürcher Zeitung».

sozusagen ein psychosoziales Reagenzglas. Gewisse Erfahrungen können leichter gemacht werden, aber sie müssen immer kritisch auf andere Situationen übertragen werden. Von der Wehrpsychologie sind keine Rezepte für das Zivilleben zu erwarten, wohl aber Anregungen.

Zum Kader rechnet man heute eine Vielfalt von gehobenen Mitarbeitern. Gemeinsam ist ihnen, daß ihr berufliches Handeln folgenswer ist, andere Menschen wesentlich beeinflußt und großes fachliches Können erfordert. Kadertätigkeit verlangt aber meist auch überdurchschnittlichen Arbeitseinsatz. Der Verwaltungsratspräsident einer Schweizer Großbank, der sich noch vom einfachen Bankbeamten in seine heutige Stellung heraufgearbeitet hatte, wurde von einem bekannten Künstler gefragt, wie er seine Karriere gemacht hätte. Die Antwort lautete: «Gleich wie Sie, mit Überstunden.» Können und Einsatz bringen den Menschen in gehobene Positionen, und dort soll er plötzlich etwas leisten, das er vorher nicht leisten mußte. Er hat Menschen zu führen, zu beurteilen, anzuleiten, zu beeinflussen. Er hat menschliche Reaktionen, individuell und, was noch schwieriger ist, kollektiv in der Form ihres sozialen, politischen oder wirtschaftlichen Verhaltens abzuschätzen. Fehler werden folgenswer, können das materielle Wohlergehen von vielen beeinflussen, die Chancen einer sinnvollen Tätigkeit stören, selbst Leib und Leben gefährden; nicht nur im Militär, auch in vielen andern Gebieten, so etwa im Transportwesen. Je mehr sich eine Gesellschaft industrialisiert, um so mehr braucht sie Menschen, die fähig sind, gehobene Positionen auszufüllen. So entsteht die weltweite Nachwuchskrise. Überall wird der Nachwuchs gefördert. Wenn wir aber tüchtige Menschen nachgezogen haben, so werden sie die Entwicklung weitertreiben und den Bedarf nach gehobenen Kräften steigern statt senken. So sagt man etwa scherzweise in der Psychoanalyse: «Ein gut ausgebildeter Psychoanalytiker schafft Arbeit für drei weitere.» Auch jede gelöste Forschungsaufgabe regt zu weiteren Arbeiten an. Wir können deswegen die Entwicklung nicht hemmen, aber wir werden vermutlich mit dem Kadermangel leben müssen; er liegt im Wesen des Fortschrittes. Er ist sogar positiv zu bewerten: er erinnert uns daran, daß menschliche Zeit, vor allem die Zeit fähiger und einsatzbereiter Persönlichkeiten eine der größten Kostbarkeiten ist, die es überhaupt geben kann. Kadermangel zwingt uns, konsequent Zeitverlust, Leerlauf und Verschwendung zu bekämpfen und die schöpferischen Möglichkeiten zu achten.

Wir müssen noch weitere Zusammenhänge des Kaderproblems streifen. Das Kaderproblem muß sich in einer Welt, die weitgehend dem Entwicklungsglauben anhängt, immer wieder und in immer neuer Weise stellen. Jede neue Entwicklung verlangt neue Führer, und jeder neue Führer wird sich selbst und seine Mitarbeiter vor Situationen stellen, welche neue Entwicklungen möglich machen oder gar fordern. Das Kaderproblem muß also immer komplexer werden, muß sich immer mehr zu einem allgemein menschlichen, die ganze Persönlichkeit, ja die ganze Menschheit angehenden Problem entwickeln. Es ist eine unserer großen Aufgaben. Wir könnten es auch anders formulieren: Je mehr sich die Welt entwickelt, desto mehr bedarf sie der schöpferischen Arbeit qualifizierter, einsatzfreudiger Menschen. Hegglin konnte denn auch vor kurzem schreiben, einer der zuverlässigsten Maßstäbe für die Entwicklung eines Volkes ist das Ausmaß an schöpferischer Arbeit, das geleistet werden kann. Schöpferische Tätigkeit hat aber immer mit der Gesamtpersönlichkeit zu tun, mit Reifung und Entfaltung, auch mit Hemmung, die sie hindert. So zeigt sich ein erster Bezug zu Psychiatrie und Psychotherapie, die sich damit befassen, den Menschen von krankhaften Einengungen zu befreien, ihm zu Reifung und

Selbstentfaltung zu verhelfen. Wenn es beim Kaderproblem aber letztlich um Reifung und Selbstentfaltung geht, um das Erfassen eines ganzen Menschen in seiner Welt, dann leuchten auch Grenzen auf, die der psychologisch-statistischen, nach Meßbarkeit strebenden Kaderauslese gestellt sind. Vielleicht kann die nicht so streng wissenschaftliche, weniger berechenbare Psychiatrie und Psychotherapie etwas weiterhelfen, wenigstens Anregungen vermitteln?

Gestatten Sie mir noch, einige historische Zusammenhänge anzutönen. Nach Gonzague de Reynold gründet der abendländische Mensch im jüdisch-christlichen Glauben, im griechischen Denken und im rechtlichen römischen Handeln. Achtung vor dem Individuum als Geschöpf Gottes, als Gegenstand philosophischer Betrachtung, als Partner in praktischen rechtlichen Situationen zeigt sich da, auch wenn dieser Achtung in der Praxis nur unvollkommen nachgelebt wird. «Liebe deinen Nächsten wie auch dich selbst», Sorge für sich und die Welt, Verantwortung und Freiheit gehören zu dieser Haltung, welche in bester Weise die menschliche Entfaltung, die Entwicklung des Individuums in seinem Sozialzusammenhang fördert. Auf der Linie dieser Entfaltung liegt meines Erachtens auch der Übergang der früheren patriarchalischen, autoritären Lebensweise zur modernen, demokratischen Industriegesellschaft. Der einzelne wie die Gesamtheit gewinnen enorm an Freiheit, an Entfaltungsmöglichkeiten, an Leistungsfähigkeit, bezahlen aber mit dem Verlust an Gemeinsamkeit, Geborgenheit und Sicherheit, die die patriarchalische Lebensweise bieten konnte. Neue Weisen des Zusammenlebens müssen gefunden werden, worauf Bally seit langem hingewiesen hat.

In der patriarchalischen Gesellschaft hatte es der Führer einfacher als heute. Er mußte in einer stabilen Welt seine Aufgabe erfüllen, wußte, was er einmal zu tun haben würde, und konnte richtig erzogen und vorbereitet werden. Auslese nach Herkunft, Bewährung in Machtkämpfen und Ergänzung der Führerschicht durch tüchtige Emporkömmlinge sorgten für gute Leistung. Solange die Führungsaufgabe nicht zu komplex wurden, waren ihnen die Patriarchen gewachsen.

In der Neuzeit, in der sich alles viel schneller wandelt, hat ein einzelner Führer immer weniger Aussicht, seine Aufgaben in ihrer ganzen Komplexität zu übersehen. Er kommt mit der dynamischen Entwicklung nicht mehr mit. Ein neuer Kadertypus bildet sich. Der «Primus inter pares», der Koordinator von Spezialisten, deren Fachwissen seinem eigenen oft überlegen ist, der Erste eines Teams führt heute. Entscheidungen werden gemeinsam erarbeitet, geprüft, kritisiert. War früher Gefolgschaft entscheidend, so ist es heute loyale, kritische Selbständigkeit. Der Führer braucht die loyale Kritik seiner Mitarbeiter, nicht zuletzt um selbst an ihr zu wachsen.

Kann der Führer nicht an seinen Aufgaben wachsen, sich nicht entfalten, so ist er in der dynamischen, nach rascher Entwicklung drängenden Neuzeit bald unfähig, seine Funktion zu erfüllen. Heute haben aber auch große Teile der Bevölkerung in einem früher nie gekannten Maße die Möglichkeit zur eigenen Entfaltung, auch wenn sie davon noch sehr zurückhaltend Gebrauch machen. Kann der Vorgesetzte sich selbst entwickeln und seine Mitarbeiter in der Entfaltung fördern, so hat er gute Aussichten, seine Aufgabe zu erfüllen.

Daß der Vorgesetzte sich selbst entwickeln soll, leuchtet leicht ein. Aber warum soll er die Entfaltung seiner Untergebenen fördern? Ist das nicht im Gegenteil falsch? Sobald sie sich entwickelt haben, wollen sie mehr Lohn, verantwortungsbewußtere Arbeit oder gehen gar fort. Es gibt viele Vorgesetzte, die meinen, durch klug dosiertes Kleinhalten tüchtige Untergebene an sich binden

zu können. Aber zu einer Welt, die an den Entwicklungsgedanken glaubt, in der alles vorwärtsschreitet oder wenigstens vorwärtzuschreiten meint, gehört auch die Angst vor dem Zurückbleiben. Ein Vorgesetzter, der nicht fördert, muß diese Angst verstärken, und seine Untergebenen werden aufsässig oder gehen weg; im Interesse ihrer eigenen Entwicklung.

Wir sind nun der Aufgabe des Vorgesetzten näher gekommen. Er muß nicht nur fachliche Entscheide richtig fällen, er muß Menschen leiten und in ihrer Entwicklung fördern. Fördern kann er aber vor allem durch sein Vorbild. Franziska Baumgarten hebt denn auch in ihrem Buche über die Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe hervor:

Die Binsenwahrheit aller Zeiten, daß derjenige, der Vorgesetzter ist, moralische Qualitäten in solchem Maße besitzen soll, daß er als Vorbild dienen kann, erweist sich auch in dem allermodernsten Betriebe als gültig (S. 305).

Biäsch schreibt im «Handbuch der Psychologie» (S. 556): «Kaderausbildung hat zwei Ziele. Die Technik der Betriebsleitung und die Kunst der Führung.» «Das Wesen der Kunst der Führung äußert sich in der persönlichen Souveränität des technisch richtigen und sorgfältigen Handelns und Urteilens. Das Erwerben einer Kunst setzt zwar Lernen und Lehren voraus, ist aber wesentlich mehr: ein jahrelanges Sichbewähren, ein alltägliches persönliches Stellungnehmen, mutige Begegnungen mit Menschen und Situationen, die immer höhere Anforderungen stellen. Die Aufgabe, solche Kunst zu vermitteln, kann kein Schulungsprogramm bewältigen. Aber jede Etappe der Schulung kann weitere Schritte zur Persönlichkeitsentfaltung anregen, wenn die Möglichkeiten zu eigentlichen Begegnungsereignissen im Sinne der Selbsterkenntnis und des wirklichen Erfahrens gegeben sind.»

Diesen beiden prominenten Vertretern der zivilen Betriebspsychologie möchte ich nun militärische Erfahrungen gegenüberstellen. Es ist ebenfalls eine Binsenwahrheit aller Zeiten, daß der militärische Führer fähig sein soll, als Vorbild zu wirken. An einem NATO-Symposium von 1960 in Paris über Defence Psychology faßte Lange in einer Arbeit über die Führung in kleinen Einheiten die Aufgabe des militärischen Vorgesetzten zusammen. «Er gibt Information zur Leistungssteigerung. Er verlangt bessere Leistungen, belohnt und straft, behandelt Störungen des Gruppengefüges und empfängt Informationen von der Gruppe.» Mit andern Worten: Aufgabe des militärischen Führers ist es, die Leistung seiner Truppe zu heben. Unter dem Einfluß der Human-Relations-Mode bildete sich in den USA der Eindruck, der beste Führer sei vermutlich derjenige, der am väterlichsten für das Wohl seiner Untergebenen Sorge. Man war überrascht, bei Umfragen im Koreakriege festzustellen, daß die Soldaten Fähigkeit und Verantwortungswürdigkeit höher stellten, wenn sie auch Fürsorge für die Truppe schätzten. General Skinner, Sanitäts-offizier der US Army, hebt hervor, daß die verschiedensten Persönlichkeiten gute Vorgesetzte sein könnten, aber unentbehrlich sei, daß sie ihr Handwerk verstünden. Seine kaum bekannte, ganz aus der langjährigen Truppenpraxis heraus geschriebene Arbeit steht unter dem vielsagenden Titel: «Führer werden gemacht, nicht geboren.» Zollikofer betont aus seiner großen Erfahrung im Erziehen von Schweizer Milizoffizieren, daß in erster Linie Katastrophenhärte anzustreben sei. Er versteht darunter ein ruhiges, richtiges Handeln unter großen taktischen, seelischen und körperlichen Belastungen.

Wenn ich an dieser Stelle kurz zusammenfassen darf, so ergibt sich, daß das Kaderproblem, die Führungsaufgaben in der modernen Welt immer wichtiger werden. Es zeigen sich übereinstimmende Einsichten aus der allgemeinen Lebenserfahrung, der Geschichte, von seiten der Betriebspsychologie wie aus der Wehrpsychologie, daß für die Kaderfunktion vor allem die Gesamtpersönlichkeit maßgebend ist. Der Vorgesetzte muß Vorbild

sein, muß seine Untergebenen zu guter Leistung anführen können, muß imstande sein, Störungen des ihm anvertrauten Sozialgefüges zu beheben, muß loben können und auch über die Härte zum Strafen verfügen. Er muß bereit sein, im Interesse seiner Aufgabe psychische Spannungen auszuhalten. Seine Aufgabe, Spannungen ruhig auszuhalten und produktiv zu verarbeiten, gleicht derjenigen des Psychotherapeuten, was aber nicht heißen will, daß der Psychotherapeut etwa der ideale Vorgesetzte wäre.

Wie wurden bisher Kaderpersönlichkeiten ausgesucht? Früher nach Herkunft, aber auch durch Leistung. Man vertraute auf die Spontanauslese und nahm an, daß der Beste von selbst nach oben komme. Bewährte er sich dort, war es gut; wenn nicht, wurde er ersetzt. Sind die Konsequenzen nicht zu groß und hat man einen Überschuß an fähigen Persönlichkeiten, dann kann diese Methode funktionieren. Sind Fehler folgenschwer, wie etwa in der Fliegerei, benötigt man bessere Methoden. Brauchte man relativ wenig Kader – wie früher in unserer Armee –, so konnte man es sich leisten, Talente zu übersehen. Herrscht Nachwuchsmangel, so vermag man das nicht mehr. Es zeigte sich denn vor allem in den beiden Weltkriegen das Bedürfnis nach verbesserter Personalauslese. In den USA wurden schon im ersten Weltkrieg über 1 Million Mann psychologisch getestet. In England konnte man 1914 bis 1918 dumme bis schwachsinnige Soldaten dank richtiger Auslese in besondere Arbeitseinheiten einteilen, die sich bei einfachen Tätigkeiten unter entsprechend geschulten Offizieren gut bewährten. Mit echt englischer Höflichkeit nannte man diese Soldaten «wenig Lernfähige». Kanada konnte 1940 auf Grund von Intelligenzmessungen die militärische Grundausbildung rationeller gestalten. So gab es drei Trainingsprogramme je nach Begabung. Schon im ersten Weltkrieg fiel auf, daß im allgemeinen die Personaldienste der Armeen sich mit der psychologischen, vorwiegend psychotechnischen Auslese befaßten, während die Militär-sanitätsdienste der meisten Länder Zurückhaltung übten. Vor allem in den USA und in England sollte dies nachteilige Konsequenzen in der Form einer noch heute nicht überwundenen mangelhaften Zusammenarbeit hervorbringen. Erst unter dem Druck der Raumfahrt hat sich in den USA ein enger Kontakt zwischen Ärzten und Psychologen angebahnt.

In Deutschland, wo 1916 mit ärztlichen Untersuchungen fliegender Besatzungen begonnen wurde, standen zuerst rein somatische und sinnesphysiologische Gesichtspunkte im Vordergrund, später rückte die Intelligenz mehr in den Mittelpunkt des Interesses und dann die Gesamtpersönlichkeit, bis 1942 jede intensivere fliegerpsychologische Arbeit aufhören mußte.

Die Entwicklung in der Fliegerauslese ist recht typisch und an vielen Orten ähnlich. Beeindruckt von der gefährlichen neuen Dimension, stellte man oft unsinnige ärztliche Forderungen, die dann von den praktischen Bedürfnissen brutal überrannt wurden. Ich erinnere mich, wie wir 1948 in der Schweiz ängstlich fragten, welche unserer besten Piloten wohl das unerhört neue Düsenflugzeug «Vampire» fliegen könnten. Heute fliegen es die Pilotenschüler im zweiten Teile ihrer Ausbildung. Nicht zuletzt haben uns persönliche Kontakte, die Zugang zu ausländischen Erfahrungen in der Alltagspraxis der Fliegermedizin erlaubten, davor bewahrt, überspitzte fliegerärztliche Forderungen zu stellen. Da sich die Militärärzte wenig für die Personalauslese interessierten, blieb sie eine vorwiegend psychotechnische Angelegenheit. Lange stand die Reaktionszeitmessung im Vordergrund. Reaktionszeiten sind einfach zu messen, können leicht mit Proben auf falsches und richtiges Handeln kombiniert werden, geben klare Zahlen oder Kurven und eignen sich bestens für eine statistische Verarbeitung. Die gesamte Reaktionsmessung erscheint enorm wissenschaftlich, hat aber leider mit gutem oder schlechtem Fliegen

kaum etwas zu tun. Ein älterer, erfahrener Pilot sagte mir einmal: «Man muß so fliegen, daß man nie plötzlich reagieren muß.» Mehr Erfolg hatte die psychologische Intelligenzprüfung. Wenn man aber, wie die meisten Flugwaffen, nur Menschen mit Maturität oder gar wie die US Naval Air Force nur Kandidaten mit 2 Jahren Universität annimmt, so wird die Intelligenzmessung ebenfalls fragwürdig, da praktisch alle Kandidaten genügen. Versucht man aber besondere Faktoren der Intelligenz herauszuarbeiten, so wird das Problem bedeutend schwieriger, und man findet wie beim Kaderproblem, daß verschiedene Persönlichkeiten gute Flieger werden können, aber sie müssen ihr Handwerk verstehen. Je mehr jedoch emotionale Seiten des Menschen, mitmenschliche Beziehungen, Motivierungen und ganzheitliche Reaktionsweisen in den Vordergrund der Beurteilung rückten, desto schwieriger wurden die psychologischen Messungen.

Im letzten Weltkrieg untersuchte man in den USA Zehntausende von Fliegeranwärtern. Eine Kombination von Intelligenzprüfungen mit Fragebogen über technisches Wissen und besonderen Koordinationstesten wurde neben einer ärztlichen Untersuchung verwendet. Von den Psychologen ist vor allem Flanagan zu erwähnen. Sie entwickelten ein psychologisch-statistisches Vorgehen. Es ist außerstande, den Einzelfall wirklich zu erfassen, ergibt aber bei großen Zahlen bedeutende Ersparnisse an Ausbildungszeit. Seit dem zweiten Weltkrieg konnte das weitere Schicksal dieser Selektionsmethode, die von den meisten westlichen Ländern übernommen wurde, verfolgt werden. Sie wurde verbessert, und noch heute wird daran gearbeitet. Wo eine große Anzahl von Kandidaten zu untersuchen ist – mindestens zweitausend pro Jahr –, ist die Flanagan-Methode immer noch das beste Verfahren. Sie kann recht zuverlässig Menschen nach ihren Aussichten, die fliegerische Ausbildung zu bestehen, gruppieren. Die Testbatterie ist mit enormem Aufwand an Zeit und Geld ausgearbeitet und überprüft worden. Nicht nur die Gesamtmethode wurde an der Bewährung getestet, auch alle wichtigen Elemente. Will man sie übernehmen, so muß man mindestens einen Teil dieser Prüfungen wiederholen. Bis wir in der Schweiz zum Beispiel die genügende Anzahl Untersuchungen beisammen hätten, würden sich die Anforderungen in der fliegerischen Ausbildung derart wandeln, daß die ersten Bewährungsproben mit den späteren nicht mehr verglichen werden könnten. So haben denn auch Flugwaffen, die nicht über derartige Untersuchungszahlen verfügen, andere Methoden entwickeln müssen. Roland Kuhn hat in der Schweiz die individuelle psychiatrische Selektion entworfen. Ähnliches Vorgehen bildete sich in Israel und bei der französischen Marineflugwaffe heraus, ja sogar die amerikanische Marineflugwaffe vereinfachte die Methode von Flanagan stark und baute einen psychiatrischen Pferdefuß ein, wenn ich so sagen darf.

Ich will die Auslese der amerikanischen Marineflugwaffe, die veröffentlicht ist, kurz beschreiben. Sie versteht sich statistisch, will nicht dem einzelnen gerecht werden, sondern in großen Zahlen rationell sein. Vorbedingung zur Untersuchung ist Collegeausbildung, also etwas mehr als unsere Maturität. Damit sind die Tests über Wissen und Intelligenz nicht mehr bedeutsam und werden meist bestanden. Ein Test über mechanisches Verständnis, ein weiterer über Orientierung im Raume, also vorwiegend eine Sinnesprüfung, sind zu bestehen, und ein lebensgeschichtlicher Fragebogen ist auszufüllen. Mit dem lebensgeschichtlichen Fragebogen, der wie die andern Faktoren in eine Note zwischen 1 und 9 gebracht werden muß, ist das Nichtmeßbare eingeführt. Erfahrungsgemäß wird dennoch nach dem Gesamteindruck geurteilt, und wenn dieser positiv ist, werden notfalls einzelne Punkte aufgewertet. Die Selektion funktioniert gut, gemessen am

Kriterium des Bestehens der Fliegerausbildung. Immerhin fällt auf, daß die amerikanische Marineflugwaffe relativ viele Kandidaten verliert, die während der Ausbildungszeit freiwillig zurücktreten, was wir in der Schweiz kaum kennen. Aber wir wissen auch nicht, was unsere Flugschüler tun würden, wenn sie mit Düsenflugzeugen auf Flugzeugträgern landen müßten. Immerhin erleben wir in andern sehr schwierigen Situationen, zum Beispiel beim Schießen im Gebirge mit Düsenflugzeugen, auch keine freiwilligen Rücktritte. Wir glauben, daß die individuelle psychiatrische Exploration eine bessere Beurteilung der Motivierung erlaubt.

Auch in der zivilen Kaderauslese versucht man mehr und mehr, statt meßbarer Faktoren die Gesamtpersönlichkeit zu erfassen. Das ist leicht zu verstehen, wenn man sich einmal die Anforderungen an gute psychologisch-statistische Untersuchungen klar vor Augen hält, wie sie zum Beispiel Jaeger im «Handbuch für Psychologie» klar herausarbeitet:

Man braucht eine genaue Bezeichnung des jeweiligen konkreten Auslesezieles. Genügend Kandidaten müssen zur Verfügung stehen. Deren Eignungsgrade müssen klar diagnostiziert werden. Die Eignungsdiagnose und der Ausleseentscheid, der von betrieblichen Gegebenheiten mitbestimmt wird, sind scharf zu trennen, und ökonomische Realitäten sind zu beachten. Vor allem aber braucht man laufende und zuverlässige Bewährungskontrollen.

Will man nun gehobene Mitarbeiter auslesen, so bekommt man selten genügende Zahlen für gute statistische Bearbeitungen. Das Ausleseziel läßt sich gar nicht immer scharf umreißen, denn Leiter und Betrieb bilden ein sich gegenseitig beeinflussendes soziales System und sind keine konstanten Größen. Die Bewährung ist bei höherem Personal sehr schwer festzustellen (Franziska Baumgarten). Viele Kaderleistungen werden im Team vollbracht, so daß der Anteil des einzelnen nicht isoliert werden kann. Es ist leicht zu sehen, daß die Bedingungen von Jaeger für relativ einfache Arbeiten viel leichter zu erfüllen sind. An dieser Schwierigkeit zeigt sich immer wieder die Hinwendung zu ganzheitlichen, das heißt nichtmeßbaren Methoden. So schreibt Dirks etwa zur Personalbeurteilung:

Die Hilfsmittel zur Personalbeurteilung, die durch einen Personalbeschreibungsbogen gegeben sind, können allerdings nur wirksam sein, wenn durch Ausbildung und Fortbildung der Beurteiler erreicht wird, daß sie mit der rechten Einstellung auf Gerechtigkeit und Objektivität an ihre Aufgaben herangehen, daß sie gelernt haben, selbstkritisch ihre natürliche Menschenkenntnis einzusetzen.

Fassen wir die Entwicklung zusammen, so zeigt sich bei der militärischen wie bei der zivilen Kaderauslese eine eindeutige Richtung. Sie geht vom Meßbaren zur Gesamtpersönlichkeit. John Mann schreibt in seiner ausgezeichneten Übersicht über die moderne Psychologie: «Je leichter etwas meßbar ist, desto weniger wichtig ist es für die Psychologie.» Zur Beurteilung der nichtmeßbaren, ganzheitlichen Aspekte des Menschen haben nun aber Psychiatrie und Psychotherapie etwas zu sagen, auch wenn sie sich heute nur in Ausnahmefällen in Personalauslese und Personalförderung betätigt haben. Zu meßbaren Funktionen des Menschen können wir dagegen kaum etwas beitragen. Aber auch in der modernen Technik, sogar in ihrer extremen Ausbildung der Raumfahrt, scheint der emotionale, ganzheitliche, nichtmeßbare Aspekt des Menschen wichtiger zu werden als seine Funktionen, die sich nicht selten durch entsprechende Apparate ersetzen und übertreffen lassen (Haber-Gebauer).

Ein letzter Hinweis auf diesen Weg vom Messen von Faktoren zum Erfassen der Gesamtpersönlichkeit findet sich in der Auslese der amerikanischen Astronauten, über welche wir durch eine Publikation der United States Air Force Aerospace Medical

Division vom Juli 1963 unterrichtet sind. Untersucht werden nur Kandidaten mit sehr guter beruflicher, fliegerischer und militärischer Bewährung. Meist handelt es sich um diplomierte Ingenieure im Grade eines Hauptmanns oder Majors. Viele haben die Schule für Testpiloten bestanden und bewährten sich in Tausenden von Flugstunden auf modernsten Maschinen. Die üblichen psychotechnischen Selektionen haben sie längst bestanden. Viele dieser Untersuchungen werden wiederholt, vor allem zur Sammlung für Daten, die man mit der späteren Bewährung korrelieren will. So weit geht die ganze Astronautenselektion den üblichen Weg der amerikanischen Fliegerpsychologie. Neu tauchen nun aber zwei psychiatrische Explorationen auf; eine erste, zweistündige, und eine zweite, abschließende, von einer Stunde durch einen zweiten Psychiater, dem alle vorherigen Untersuchungsdaten zur Verfügung stehen. Flinn, Hartmann, Powell und McKenzie umschreiben die psychiatrischen Bedingungen wie folgt: Der Raumfahrer soll frei sein von psychotischen oder neurotischen Symptomen, keine außergewöhnlichen Schwierigkeiten im beruflichen, finanziellen, sozialen und ehelichen Bereiche zeigen, fähig sein, Frustrationen und Streß ohne pathologische Symptome zu verarbeiten. Diese Bedingungen werden unter dem Titel emotionale Stabilität zusammengefaßt. Ferner verlangt man ein hohes Niveau an Motivierung und Zielstrebigkeit, die Fähigkeit, realistische Ziele mit Initiative und Bestimmtheit zu verfolgen, in unvorhergesehenen Situationen schöpferisch und beweglich zu denken. Der Astronaut soll auch ein gesundes Selbstvertrauen besitzen, das ihm sowohl unabhängige Entscheidungen wie Einordnung gestattet. Mit Kameraden, Vorgesetzten und Untergebenen soll er produktiv zusammenarbeiten können, und für seine innere Befriedigung soll er nicht von anderen abhängen.

Wir wissen nicht, wie stark diese Forderungen in der konkreten Auslese vertreten werden. Das könnte man nur in der praktischen Mitarbeit lernen. Aber wir sehen, daß auf dem Gipfelpunkt der Selektion Anforderungen gestellt werden, die nur eine gute psychiatrische Exploration mit eingehender Erforschung der inneren und äußeren Lebensgeschichte erfüllen kann. Die amerikanische Raumfahrt hat sich damit – sicher ohne Kenntnis unserer Publikationen – Selektionsprinzipien genähert, die sich in der Schweiz seit Ende der vierziger Jahre bewährt haben.

Beim Durchsehen der psychiatrischen und psychotherapeutischen Literatur findet man außer fliegerpsychiatrischen Arbeiten kaum Hinweise zur Kaderauslese und Förderung. Wohl gibt es eine industrielle Psychiatrie, aber sie befaßt sich mit der Erkennung und Behandlung psychischer Schäden in der Industrie. Auch wurden Motorfahrzeugführer untersucht, in der Schweiz von Peter, aber wiederum Menschen, die wegen Schwierigkeiten dem Arzte zugewiesen wurden. In der psychotherapeutischen Literatur wird auf die Möglichkeit der Leistungssteigerung durch Psychotherapie praktisch nicht hingewiesen, obwohl sie jedem mit der Materie Vertrauten in die Augen sticht. Der Psychiater denkt gemäß seiner ärztlichen Haltung nur an die Behandlung der Kranken, vielleicht noch an die Gesunderhaltung der Gesunden, aber kaum je an die Weiterentwicklung und Entfaltung der Leistungsfähigen. Mann weist eindrucklich auf die Notwendigkeit dieser Aufgabe hin.

Es zeugte von großer Klarsicht, daß Roland Kuhn aus den Erfahrungen des Aktivdienstes 1939 bis 1945 in unserer Flugwaffe die heutige individuelle psychiatrische Selektion der Militärpiloten ausarbeitete, die sich seither praktisch gut bewährt hat. In einem mehrstündigen, eingehenden psychiatrischen Gespräch versucht man intelligente, psychisch gesunde, kontaktfähige Menschen zu finden, die echte Freude am Fliegen haben und be-

reit sind, als Milizpiloten während 10 Jahren einen großen Teil ihrer Zeit dem Militärfliegen zu widmen oder Berufspiloten zu werden. Unterstützt wird die Exploration durch vorgeschaltete Intelligenztests, die offensichtlich ungeeignete Kandidaten von der zeitraubenden Untersuchung fernhalten sollen. Auch wird routinemäßig vom Psychiater selbst ein Rorschachtest vorgenommen. Diskrepanzen zwischen klinischer Untersuchung und Test geben Anlaß zur Vertiefung der Beobachtungen. Es geht bei dieser Arbeit vor allem darum, feinere neurotische Störungen aufzudecken, denn grobe Verhaltensstörungen sind durch die Vorbedingungen der Auslese (abgeschlossene Berufslehre oder Maturität) zu einem guten Teil ausgeschaltet. Die Methode verzichtet bewußt auf Meßbarkeit, nimmt die persönliche, subjektive Beurteilung in Kauf, legt aber großes Gewicht auf den Arzt, der die Beurteilung vornimmt. Von den Untersuchern wird eine fachpsychiatrische Ausbildung verlangt und wenn möglich noch zusätzliche Erfahrung in Psychotherapie. Die psychotherapeutische Erfahrung erleichtert das Beobachten von feinen, im Alltag kaum auffallenden Verhaltensschwierigkeiten, die sich im nahen kameradschaftlichen Kontakt einer Fliegerstaffel und unter der Belastung von ernsten Gefahren störend auswirken können. Genau so wichtig ist aber auch das Vertrautmachen der Psychiater mit den militärischen Gegebenheiten, mit dem Klima in den Fliegerschulen und der Arbeit in den Staffeln. Der dauernde enge Kontakt mit dem Militärflugdienst ist für den Psychiater unentbehrlich, soll nicht eine Schreibtischpsychiatrie entstehen, die autistische Kriterien anwendet, welche mit den realen Erfordernissen wenig zu tun haben. Im zweiten Weltkrieg führte solche theoretische Voreingenommenheit in der Beurteilung von psychischen Kampfreaktionen durch militärisch unerfahrene Psychiater zu enormen und sicher zum guten Teil unnötigen Evakuierungen amerikanischer Soldaten aus der Kampfzone. Es bildete sich das «gefährliche wehrpsychologische Märchen», daß jeder Soldat nach einer gewissen Kampfperiode erschöpft sei, dem Manfred Bleuler energisch entgegentrat. Ein gefährlicher psychiatrischer Autismus kann sich aber auch entwickeln, wenn die einzelnen Psychiater nicht durch regelmäßigen Kontakt, sei es im Gespräch oder in gemeinsamen Untersuchungen, immer wieder daran arbeiten, ihren individuellen Arbeitsstil aufeinander abzustimmen.

Notwendig für die individuelle psychiatrische Selektion ist aber auch die praktische und wissenschaftliche Nachkontrolle der Selektionsentscheide. Verschiedene Publikationen sind denn auch von Bütikofer, Châtelain, Gartmann, Hardmeier, Kuhn, Meier, Christian Müller, Mumenthaler, Wiesinger und Knoepfel herausgegeben worden. Meist handelt es sich um klinisch-psychiatrische Nachuntersuchungen oder Vergleiche von Selektionsbefunden mit der praktischen fliegerischen Bewährung. Mit dem Ausbau dieser individuellen psychiatrischen Selektion hat sich der kostspielige Abgang während der Ausbildung kontinuierlich gesenkt, die Häufigkeit der Pilotenfehler ging zurück, und auch die Unfallstatistik entwickelt sich günstig. Damit wäre wohl die Bewährung der individuellen psychiatrischen Selektion erwiesen. Aber auch diese Bewährungskontrolle sollte kritisch erfolgen. In der gleichen Zeit haben auch die Flieger an sich gearbeitet, sind die Ausbildungsmethoden und die Flugsicherung verbessert worden.

Auch die Kommandanten haben viele fliegerpsychiatrische Erfahrungen zu beherzigen gelernt, so etwa unsere früher etwas belächelte Strenge gegenüber dem Alkohol. Sie achten nun auf berufliche und mitmenschliche Schwierigkeiten ihrer Piloten in ganz anderem Maße als früher. So ist ein erfreuliches Gesamtbild entstanden, das nur als Teamleistung aller Beteiligten zu werten

ist. In dieser Teamarbeit werden die Flieger psychologisch und die Psychiater militärisch weitergebildet. Bis es aber so weit war, mußten viele Spannungen zwischen Fliegern und Psychiatern durchgearbeitet werden. Es ist das unvergessene Verdienst von Major Wiesinger, Privatdozenten an unserer Universität, daß er trotz allen Widerständen und Zweifeln der auch seiner wissenschaftlichen Erziehung eher fremden individuellen psychiatrischen Auslese den nötigen Rahmen zu ihrer damals noch in keiner Weise sicherstehenden Entwicklung offengehalten hat. Inmitten von Spannungen zu einer Entscheidung zu stehen ist wohl die wichtigste Aufgabe von Kaderpersönlichkeiten. Leider wurde Dr. Wiesinger uns vor 10 Jahren durch einen Flugunfall entzissen.

Auf den Erfahrungen des Fliegerärztlichen Institutes basierend, konnte Stucki mit der psychiatrischen Selektion der Panzerbesatzungen unserer Armee beginnen.

Welche Erfahrungen dürfen wir nun aber für die Kaderauslese allgemein extrapolieren, denn wir müssen leider extrapolieren, da noch wenig psychiatrisch-psychotherapeutische Erfahrungen vorhanden sind. Condrau hat die Prinzipien des Fliegerärztlichen Institutes für die Auslese von leitendem Personal in der Wirtschaft anwenden können. Er nimmt eine genaue Lebensgeschichte auf und achtet auf mitmenschliche Beziehungen und psychosomatische Störungen. Es wird eine gesunde, belastbare, kontaktfähige Persönlichkeit gesucht, die in der Lage ist, einer Aufgabe zu dienen, Mitarbeiter menschlich zu führen und von ihnen Leistungen zu verlangen. Die bisherigen – naturgemäß begrenzten –, unveröffentlichten Erfahrungen sind gut. Interessant ist, daß die Kandidaten – wie auch unsere Pilotenanwärter – der psychiatrischen Untersuchung offen begegnen.

Bei derartigen Untersuchungen stellt sich naturgemäß immer die Frage der Ehrlichkeit der Antworten. Ein Pilotenanwärter oder ein Direktionsaspirant will gut abschneiden, will etwas erreichen. Es zeigt sich immer wieder, daß gut geeignete Anwärter selten einer Examenpsychose verfallen, nicht um jeden Preis gut dastehen möchten, sondern offen und ehrlich Auskunft geben. Unoffenheit und Verschlossenheit darf negativ bewertet werden, als Versuch, um jeden Preis eine bestimmte Position zu erreichen. Vermag dagegen der Kandidat trotz der Examensspannung sich offen zu zeigen, wie er ist, mit Schwächen und Qualitäten, so darf man ihn meistens annehmen. In Kaderpositionen wird von Menschen auch immer wieder verlangt, trotz psychischen Spannungen das Richtige zu vertreten, das zu tun, was die Aufgabe erfordert, selbst wenn man dafür persönliche Nachteile in Kauf nehmen muß. Gubser schreibt, man dürfe von Flugkapitänen ruhig eine gewisse Examenfestigkeit verlangen, denn sie werden im ganzen Verlauf ihrer Karriere immer wieder geprüft. Dies gilt meines Erachtens noch für sehr viele andere Kaderpositionen, wenn auch dort die Prüfung nicht in Form eines eigentlichen Examens durch einen Vorgesetzten erfolgt.

Der psychiatrisch-psychotherapeutische Beitrag zur Kaderauslese hilft dort weiter, wo nicht gemessen werden kann: Also einmal bei differenzierten Funktionen, die nicht erlauben, eine klare Bewährung in Zahlen zu formulieren; dann bei Aufgaben, bei denen die Gesamtpersönlichkeit, die mitmenschlichen Fähigkeiten, die Personalführung eine Rolle spielen, und in allen Fällen, wo nicht genügende Untersuchungszahlen für gut begründetes statistisches Arbeiten zur Verfügung stehen. Diese Bedingungen werden wir bei der Kaderauslese nicht selten antreffen. Wir müssen aber davor warnen, zu glauben, der Psychiater oder Psychoanalytiker an sich sei fähig, Selektionsentscheidungen allein auf Grund seines Spezialwissens zu fällen. Er kann das nur aus gründlicher Kenntnis der Aufgabe, des Betriebes oder

der militärischen Organisation. Wird das übersehen, so kommt es zu gefährlichen psychologischen Märchen. Die individuelle psychiatrische Kaderauslese wird nur funktionieren, wenn ein naher Kontakt zwischen Auftraggebern und Psychiater besteht, wenn die Entscheidungen gemeinsam diskutiert und begründet werden, wenn dem Psychiater auch die Details der Bewährung im Betrieb bekannt sind. Dann aber kann der Psychiater etwas beitragen, vor allem wenn er in der Psychotherapie geschult wurde, die feineren menschlichen Verhaltensvarianten innerhalb der Norm zu beobachten. Wenn die Bewährung in höheren Funktionen auch nur selten meßbar ist, so soll doch der Psychiater versuchen, den ausgelesenen Kandidaten im Auge zu behalten oder gelegentlich nachzuuntersuchen.

Der psychiatrisch-psychotherapeutische Beitrag zum Kaderproblem eröffnet aber noch eine weitere, bisher kaum genützte Möglichkeit. Psychotherapeutische Erfahrungen können beim Heranbilden des Kaders nützlich sein. Die psychiatrisch-psychotherapeutische Literatur geht kaum auf diese Möglichkeit ein, ebenso wenig wie die psychologische Literatur. Biäsch betont zwar, wie wichtig es ist, die Kunst der Führung zu lernen, die man sich nur erwerbe in der täglichen praktischen Bewährung, in der Begegnung mit Aufgaben und Menschen, die immer mehr von uns verlangen, in der Selbstkritik und wirklichen Erfahrung. Biäsch gibt eine Übersicht der heute verwendeten Methoden der Kaderbildung. Formelle Vorträge sind meist aufgegeben worden. Im Vordergrund steht die Gruppenarbeit, die an die Selbstständigkeit der Teilnehmer appelliert. Als im zweiten Weltkrieg in den USA ein großer Bedarf nach Vorgesetzten entstand, entwickelte die Harvard-Universität ihre «Fallmethode», in welcher konkrete Fälle aus der Wirtschaft in Gruppen bearbeitet wurden. Sie bildet noch heute an dreihundert Instituten das Schwergewicht der Kaderausbildung. Aber auch das Psychodrama von Moreno, ein etwas umstrittenes psychotherapeutisches Vorgehen, soll sich bewährt haben. In der Schweiz wird seit 1954 eine Methode geübt, in welcher zuerst in einem Vorkurs mit Vorträgen und schriftlichem Material das nötige Wissen vermittelt wird. Im späteren Hauptkurs diskutieren die Teilnehmer in Anwesenheit von Fachleuten die entsprechenden Probleme, und im Nachkurs muß jeder Teilnehmer eine eigene Arbeit aus seinem Betrieb vorlegen, die wiederum von der Gruppe behandelt wird. Reifung und Entwicklung der Persönlichkeit sind das Ziel dieser Arbeit. Dem psychotherapeutisch Erfahrenen müssen die Reifungsmöglichkeiten solcher Kurse doch recht begrenzt erscheinen, wollen wir nicht in einen allerdings heute nicht seltenen Wunderglauben verfallen, nach welchem ungefähr alles fördernd sein soll, wenn es nur gruppenweise geschieht.

Die psychotherapeutische, auch die gruppentherapeutische Literatur erwähnt wenig zu diesem Thema, abgesehen von Erfahrungen mit psychiatrischen Lernschwestern (Battegay) oder im Fürsorgewesen. Die Psychiater sind eben mit der Hilfe an Kranke beschäftigt, die Psychologen mit der Messung an Gesunden. Die Entwicklung mit Entfaltung des Gesunden bleibt ein Grenzgebiet, das noch wenig betreten wurde. Dabei haben viele Menschen in einer Psychoanalyse eine allgemeine Leistungssteigerung erlebt, obwohl sie meist wegen anderer Symptome in Behandlung gekommen waren. Diese Erfahrungen müssen nicht überraschen, denn jede neurotische Hemmung bedeutet ein Lähmen schöpferischer Kräfte, eine Einbuße an Produktivität. Nicht zuletzt wären Erfahrungen aus der Ausbildung von Psychotherapeuten zu beachten, geht es dort doch auch vor allem um Reifung und Entfaltung der Persönlichkeit. Psychotherapeuten sollen lernen, mitmenschliche Situationen zu überblicken, Spannungen ohne Abwehr auszuhalten und produktiv

zu gestalten. Muß der Vorgesetzte dies nicht auch, wenn auch in einer andern Weise als der Psychotherapeut?

Ein ähnliches Training wäre sicher auch für viele Kaderpersönlichkeiten von Nutzen. Erfahrungen aus Psychoanalysen von Vorgesetzten haben mir immer wieder gezeigt, wie betriebliche Probleme sich vereinfachen, wenn der entsprechende Chef die menschliche Seite überblickt, gekonnt und bewußt handhabt und nicht verurteilt ist, seiner mehr oder weniger zuverlässigen Intuition blind zu folgen. So wie ein junger Psychotherapeut lernt zu sehen, was zwischen ihm und seinem Patienten vor sich geht, so kann auch der Vorgesetzte, der Erzieher, Seelsorger oder Fürsorger lernen, mitmenschliche Beziehungen zu überblicken. Nicht selten führt dies zu einer beachtlichen Erleichterung der Menschenführung.

Dieser Kunst kann sich der Vorgesetzte in einer eigenen Analyse nähern, wenn er den festen Willen dazu hat. Er kann auch etwa lernen, in Spannungen gelassener zu bleiben, mehr zu fordern oder leichter Verantwortung zu delegieren. Es geht dabei nicht um die Frage von «gesund und krank», sondern nur darum, freier und verantwortungsfähiger zu werden. Die eigene psychoanalytische Erfahrung ist auch der beste Weg, die emotionalen Reaktionen zu erkennen, welche andere Menschen in uns hervorrufen. Meist reagieren wir automatisch und unbewußt, statt diese Gefühle zu erleben und dann bedacht darauf zu antworten.

Reifung und Entfaltung der Persönlichkeit läßt sich aber auch in der Gruppe fördern. Wir kennen dieses Vorgehen ebenfalls aus der Ausbildung der Psychotherapeuten und neuerdings in Form der von Balint eingeführten Gruppen psychotherapeutisch tätiger Hausärzte. In solchen Gruppen wird über Gespräche mit Patienten genauestens berichtet. Die Gruppe übt sich im Erkennen mitmenschlicher Zusammenhänge und im Aushalten von Spannungen ohne voreilige, unbedachte Reaktion. Der teilnehmende Psychotherapeut kann das elementare Rüstzeug der Diagnose mitmenschlicher Befunde vermitteln, kann helfen, solche Sachverhalte zu sehen. Die Gruppe muß dann aber ihren eigenen Weg suchen. Nicht zuletzt werden mitmenschliche Befunde an den Teilnehmern selbst demonstriert, und das sorgt für eine heilsame, reife Spannung. In gleicher Weise können auch Vorgesetzte ihre personellen Probleme besprechen. Wohl wird das heute schon in vielen Betrieben, sogar zusammen mit Psychologen, getan, doch kaum je wird ein erfahrener Psychotherapeut zugezogen. Dabei ist die psychotherapeutische Arbeit die heute wohl beste Schule im Erkennen mitmenschlicher Feinheiten. Es wartet hier der Kaderpersönlichkeiten eine Möglichkeit zur Reifung und Entfaltung, die noch kaum geahnt wird.

Abschließend möchte ich sagen: Psychiatrie und Psychotherapie können in der Kaderauslese dort weiterhelfen, wo die messenden Methoden ihre Grenze erreichen. Die psychotherapeutischen Erfahrungen sind aber vor allem für die Bildung von Kaderpersönlichkeiten wertvoll. Sie können einem Vorgesetzten helfen, mitmenschliche Beziehungen bewußt zu erfassen und bedacht zu handhaben. An die Stelle intuitiver Menschenbehandlung tritt die lernbare Kunst der Führung. Psychiatrisch-psychotherapeutische Erfahrungen können dem Vorgesetzten helfen, sich zur Führerpersönlichkeit zu entwickeln.

Literatur

«Aviation Medicine Practice», S. 138. United States Government Printing Office, Washington 1955.

G. Bally, «Die eheliche und familiäre Gemeinschaft heute», in: «Geistige Hygiene, Forschung und Praxis», S. 107. Schwabe, Basel 1955.

M. Balint, «Psychotherapeutische Techniken in der Medizin». Huber, Bern/Klett, Stuttgart.

R. Battegay, «Gruppenpsychotherapie und klinische Psychiatrie», S. 84. Karger, Basel 1963.

Franziska Baumgarten, «Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe», S. 305 und 326. Rascher, Zürich 1953.

H. Biäsch, «Handbuch der Psychologie», Bd. 9, S. 556. Hogrefe, Göttingen 1961.

M. Bleuler, «Gefährliche psychiatrische Kriegsmärchen», in: Vierteljahresschrift für schweizerische Sanitätsoffiziere Nr. 3/1954, S. 138.

H. U. Büttikofer, «Die psychiatrische Selektion im Fliegerärztlichen Institut», in: Vierteljahresschrift für schweizerische Sanitätsoffiziere Nr. 3/1950, S. 110.

Châtelain, «Prédominance du facteur psychique dans des troubles neurovégétatifs observés en médecine aéronautique militaire», in: Monatsschrift für Neurologie und Psychiatrie Nr. 2/1953, S. 125.

G. Condrau, Mündliche Mitteilung vom Oktober 1965.

Dirks, «Handbuch für Psychologie», Bd. 9, S. 631. Hogrefe, Göttingen 1961.

J. C. Flanagan, «The Aviation Psychology Program in the American Air Force». 1948.

Flynn, Hartmann, Powell, McKenzie, «Aeromedical Evaluation of Space Pilots» USAF School of Aerospace Medicine, Brooks Air Force Base Texas July 1963, S. 199.

H. Gartmann, «Über die Angst beim Fliegen», in: Monatsschrift für Neurologie und Psychiatrie Nr. 5/6 1953, S. 125.

F. Gubser, «Beiträge zur Psychologie des Instrumentenfluges». Keller, Winterthur 1960.

Haber-Gebauer, «Möglichkeiten und Grenzen des bemannten Fluges». Barth, München 1956.

E. Hardmeier und H.-K. Knoepfel, «La personnalité des pilotes atteints d'ulcère gastrique», in: «La Médecine aéronautique» Nr. 4/1955, S. 3.

Dieselben, «Psychiatric Aspects of Hypoxic States», in: «Meddelanden Flyg- och Navalmed. Nämnden» Nr. 2/1956, S. 9.

A. O. Jaeger, «Handbuch der Psychologie», Bd. 9, S. 595. Hogrefe, Göttingen 1961.

H.-K. Knoepfel, «La sélection psychologique individuelle des pilotes militaires suisses», in: «La Médecine aéronautique» Nr. 4/1954, S. 381.

Dieselbe, «Personelle Grundfragen einer Armeereform», in: ASMZ Nr. 9/1956.

Dieselbe, «Die psychische Auslese der Schweizer Militärpiloten», in: Zeitschrift für Präventivmedizin Nr. 2/1957, S. 291.

Dieselbe, «Militärische und fliegerische Neigung», in: ASMZ Nr. 2/1960, S. 112.

Dieselbe, «Psychosomatische Aspekte gesteigerter Unfallanfälligkeit», in: «Praxis» Nr. 52/1963, S. 1435.

R. Kuhn, «Zur Stellung der Psychiatrie in der heutigen Fliegermedizin», in: Vierteljahresschrift für schweizerische Sanitätsoffiziere Nr. 2/1949, S. 65.

C. J. Lange, «Leadership in Small Military Units» in: Defence Psychology, Proceedings of a NATO Symposium held in Paris 1960, S. 286. Pergamon Press, Oxford 1962.

J. Mann, «Frontiers of Psychology». MacMillan Company, New York 1963.

H. Meier, «Psychologische Auslese bei der Luftwaffe», in: ASMZ Nr. 5/1936, S. 312.

Ch. Müller, «Psychologische Probleme der Pilotenwahl», in: Vierteljahresschrift für schweizerische Sanitätsoffiziere Nr. 4/1951, S. 259.

Dieselbe, «Bewährung neuroseverdächtiger Anwärter in der Pilotenschule», in: Vierteljahresschrift für schweizerische Sanitätsoffiziere Nr. 1/1953, S. 39.

M. Mumenthaler, «Gründe für die vorzeitige Einstellung im Flugdienst», in: Vierteljahresschrift für schweizerische Sanitätsoffiziere Nr. 1/1955, S. 12.

H. Peter, «Psychiatrische Beurteilung von Motorfahrzeugführern». Huber, Bern 1960.

G. de Reynold, «Europas Einheit». Pustet, München 1965.

R. Skinner, «Leaders are made-not born», in: Armed Forces Medical Journal Nr. 11/1960, S. 1241.

F. Stucki, «Die psychiatrische Selektion von Panzerbesatzungen», in: Vierteljahresschrift für schweizerische Sanitätsoffiziere Nr. 2/1963, S. 25.

Dieselbe, «Zur Selektion von Panzerbesatzungen», in: Schweizer Archiv für Neurologie und Psychiatrie Nr. 1/1965, S. 208.

K. Wiesinger, «La fatigue du pilote d'aviation à réaction», in: «La Médecine aéronautique» Nr. 4/1953, S. 315.

Dieselbe, «Viellissement et âge de retraite des pilotes de chasse», in: «La Médecine aéronautique» Nr. 1/1954, S. 33.

Zollikofer, «Führung – heute und morgen», in: «Schaffhauser Nachrichten», 4. Dezember 1964.

(Literatur kann im Fliegerärztlichen Institut Dübendorf eingesehen werden.)