Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 140 (1974)

Heft: 11

Artikel: Führungs- und Autoritätsprobleme in psychologischer Sicht

Autor: Meerwein, F.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-48848

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: 18.07.2025

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

- Verhältnis der Aufgaben zur Kapazität der Verwaltung;
- Entscheidungsmechanismus in Rüstungsfragen;
- Milizsystem in Armee und Parlament;
- Kapabilität und Kapazität sowie Erfahrung von Industrie, Handel, Gewerbe und Wissenschaft usw.

Sie hat zum Zweck, ein legitimes Interesse der Verwaltung und der Öffentlichkeit zu befriedigen, das darin besteht, daß Entscheidungsvorbereitungen und Entscheide auf möglichst breite Kreise abgestützt sind und daß dem Effekt der Betriebsblindheit wirksam entgegengetreten wird. Diesem Bedürfnis wurde entsprochen, indem beratende Gremien geschaffen wurden, die zum Teil tätigkeitsorientiert, zum Teil projektorientiert sind.

An *tätigkeitsorientierten* institutionalisierten Gremien seien erwähnt die Rüstungskommission, die dem Rüstungschef beratend zur Seite steht und aus Vertretern der Wirtschaft und Wissenschaft zusammengesetzt ist; dann die beratenden Kommissionen der Chefs von Dienstabteilungen, wie die Flugwaffenkommission, die Flabkommission, die Panzerkommission usw., die aus Vertretern der betreffenden Waffengattungen mit unterschiedlichem beruflichem «background» zusammengesetzt sind.

An *projektorientierten* institutionalisierten Gremien seien erwähnt der Fachausschuß für Militärflugzeuge (FMF) als Nachfolger der Kommission für Militärflugzeuge, welcher das EMD in den Vorbereitungsarbeiten für die Entscheide betreffend neues Kampfflugzeug wirksam unterstützt, und den Panzerausschuß der Gruppe «Wehrtechnik» des VSM, der zur Lösung der beim Panzer 68 aufgetretenen Probleme geschaffen wurde und der sich jetzt auch mit der Frage der Eigenentwicklung eines neuen Kampfpanzers der achtziger Jahre befaßt; dann die ASIA im Zusammenhang mit der Beteiligung der Schweizer Industrie am Projekt neues Kampfflugzeug.

Führungs- und Autoritätsprobleme in psychologischer Sicht *

Hptm F. Meerwein

1. Dringlichkeit des Themas

Überall, wo Menschen in Gruppen oder größeren Verbänden zusammenkommen, bilden sich zwischenmenschliche Strukturierungen aus, die im Militär streng hierarchisch gegliedert sind (Konvergenz zur Spitze). Deshalb bekommt der Begriff «Autorität» vor allem in militärischen Verbänden besondere Bedeutung.

Diese hierarchischen Strukturen der Armee werden von vielen Menschen heute im Zuge einer weltweiten «antiautoritären» Bewegung in Zweifel gezogen und zur «Konfliktualisierung» der Gesellschaft verwendet. Die Strukturen sollen dabei von der «Basis» zur «Spitze» revolutionär verändert werden. Eine bloße Reform von der «Spitze» zur «Basis» wird als reaktionär abgelehnt.

2. Definition der Begriffe «Autorität» und «autoritär»

Eine *Autorität* ist eine Person oder eine Instanz, die für einen anderen Menschen Schutz-, Führungs- und Lehraufgaben übernimmt, die dieser selbst nicht oder noch nicht ausüben kann, sei es, daß er dazu nicht genügend entwickelt, nicht genügend begabt oder aus anderen Gründen nicht in der Lage ist, die Funktion der Autorität selbst auszuüben.

Als *autoritär* bezeichnet man demgegenüber einen Menschen, der die Qualitäten einer Autorität nicht besitzt, sich aber so verhält, als ob er sie besäße, und der durch sein Verhalten in erster Linie das Prestige seiner eigenen Person oder Funktion und nicht denjenigen schützt, über den er formal Autorität besitzt.

3. Verhältnis zur Autorität

Das Verhältnis zur Autorität ist von Anfang an und im Wesen der Sache liegend zwiespältig, teils positiv, teils negativ (Fremdwort: ambivalent).

Positiv ist das Verhältnis, weil man auf die Autorität angewiesen ist, von ihr abhängig ist, in Gefahrsituationen ohne sie nicht überleben kann, kurz, weil man ihren Schutz und ihre Führung nötig hat. Die Autorität vermittelt das Gefühl der Sicherheit und Geborgenheit. Die Militär- und Kriegsgeschichte ist voll von Beispielen, die zeigen, daß beherzte Autoritäten in Gefahr- und Paniksituationen durch ihr mutiges Auftreten große Verbände unter Kontrolle halten können.

Negativ ist das Verhältnis zur Autorität, weil die Autorität Macht beansprucht, einschränkt, Verbote setzt; weil die Abhängigkeit von ihr das Selbstgefühl, den Stolz verletzen und sie damit bedrohlichen Charakter annehmen kann. In diesem negativen Aspekt der Autorität kann die Quelle von gegen sie gerichtetem Haß liegen.

Viele Menschen fühlen sich deshalb in Gegenwart von Autoritäten *gehemmt,* das heißt in einem unfreien, unbehaglichen Zustand.

4. Der normale oder ideale Weg zur Lösung des Zwiespalts mit der Autorität

Er besteht in der Übernahme und Aneignung der Qualitäten und Fähigkeiten der Autorität in die eigene Person, bis ich die Autorität selber bin. Das ist der Weg, auf dem sich der Mensch im Verlaufe seiner Lebensgeschichte mit den Autoritäten im intimen, persönlichen Bereich auseinandersetzt, das heißt mit Vater und Mutter. Wenn er die elterliche Autorität voll übernommen hat, gilt er als erwachsener, reifer Mensch. Dieser Weg verläuft aber nie geradlinig und selten vollständig, sondern im Wechselspiel von Auflehnung und Unterwerfung. Er hat seinen Höhepunkt, aber nicht sein Ende, zur Zeit der Pubertät.

5. Störungen der Ablösung von der elterlichen Autorität

Der soeben beschriebene ideale Weg der Ablösung von der elterlichen Autorität kann aus vielen Gründen gestört verlaufen oder nicht zum Abschluß kommen. Daraus können Verhaltensabnormitäten im Umgang mit Autoritäten resultieren. Hiefür drei Beispiele:

Es können bewußte oder unbewußte *Größenphantasien* über die Bedeutung der eigenen Person bestehen bleiben. Die Autorität, die man anstrebt, erwirbt man sich ja zunächst in der Phantasie. Der kleine Bub phantasiert sich im Spiel als Lokomotivführer, als Arzt, Polizist, Offizier usw. Das ist normal und seinem Alter angemessen. Phantasiert sich aber ein erwachsener Mensch andauernd als etwas Größeres oder Besseres, als er ist, so kann er mit den Autoritäten, in deren Umkreis er lebt, in Konflikt geraten, weil er die realen Situationen falsch einschätzt und sich fortwährend gekränkt und unterbewertet vorkommt. Besserwisser und Weltverbesserer, die sich nur schwer einordnen und in ihrer Phantasie für alles mögliche Lösungen finden, die sie in Wirklichkeit niemals realisieren könnten, gehören in diese Gruppe. Das Vorhandensein kleiner Überreste solcher Phantasien ist aber dann, wenn es den Umgang mit Mitmenschen nicht stört, ebenfalls normal.

* Vortrag, gehalten im KVK 1973 Spit Abt 61.

Die Einstellung zur Autorität bleibt grundsätzlich *negativ*, auflehnend, aggressiv, bis zu Todeswünschen gehend. Man wünscht sich offen oder versteckt die Abschaffung der Autorität oder deren Tod, um von der Spannung, die in ihrem Umkreis erlebt wird, befreit zu sein.

Die Einstellung zur Autorität kippt aus der offen negativen Haltung in eine *submissive* Haltung um, in der man sich der Autorität gegenüber unterwürfig und liebedienerisch verhält, was mit schweren charakterlichen Beeinträchtigungen verbunden sein kann oder mit einer depressiven Gedrücktheit, aus der man sich dann nur durch kurze, meist deplacierte, aggressive Ausbrüche oder durch sogenannte indirekte Aggressionen (Hintenherumreden, Verbreiten übler Nachrede usw.) wieder befreien kann.

6. Prädisposition zu Autoritätskonflikten

Menschen, die den inneren Weg der Ablösung von der elterlichen Autorität, das heißt also die Entwicklung zur reifen, erwachsenen Persönlichkeit, die selbst eine gewisses Autoritätsbewußtsein besitzt, nicht vollständig zurückgelegt haben, werden dann, wenn sie im späteren Leben wieder in den Umkreis von Autoritäten geraten – und das kann natürlich immer und überall der Fall sein –, unter Umständen mit diesen (Lehrer, zivile und militärische Vorgesetzte) in schwere Konflikte geraten, da die erneute Einflußnahme von Autorität sie in ihrem Stolze, über den sie noch nicht sicher verfügen können, kränkt, verletzt oder beängstigt. Solche Konflikte spielen sich meist nicht im intellektuellen, sondern im gefühlshaften Bereich ab. Sie sind deshalb quälender und beunruhigender als intellektuelle Konflikte. Sie beeinträchtigen fast immer die Selbstsicherheit und damit das seelische Wohlbefinden. Autoritätskonflikte können aber selbstverständlich auch ohne eine derartige Prädisposition entstehen. Nicht in jedem Autoritätskonflikt darf eine Verhaltensstörung des Untergebenen gesehen werden. Ein Konflikt kann auch durch die äußere Situation oder durch das Verhalten der Autorität gefördert werden. Schließlich gibt es Autoritätskonflikte, die von Untergeordneten aus politischen Gründen aktiv intendiert und konstelliert werden. Die Unterscheidung einer derartigen, aus strategischen Gründen erfolgten Konfliktbildung von persönlichkeitsbedingtem Konfliktverhalten, kann oft schwierig sein.

7. Beispiele von Quellen militärischer Autoritätskonflikte

Vom jungen Soldaten, der sich eben gerade zur Selbständigkeit und inneren Unabhängigkeit entwickelt hat, wird erneute *Unterordnung* gefordert, und zwar innerhalb einer Organisation, die heute in ganz besonderem *Maße* im gefühlsmäßigen Widerstreit der Meinungen steht – der Armee. Von demjenigen, der persönliche Autonomie und Unabhängigkeit in verstärktem Maße beansprucht, wird erwartet, daß er sich als Befehlsempfänger mit Befehlserwartung einer befehlenden Autorität gegenüberstellt. Der einschränkende, fordernde Aspekt der militärischen Autorität wird dadurch besonders spürbar, und zwar in Friedenszeiten mehr als in Kriegszeiten. Die Zurückversetzung des einzelnen in die Situation des Gehorsams und der Abhängigkeit kann den Stolz des Soldaten erheblich verletzen.

Die hierarchischen Strukturen des zivilen Lebens können sich unter Umständen im Militär *umkehren*. Wer im zivilen Leben eine Autoritätsposition innehat, kann sie möglicherweise im Militär verlieren und umgekehrt, das heißt, wer im Zivilleben keine besonders hohe Autorität ist, kann eine solche Stellung in der Armee gewinnen. Eine solche Umkehr kann selbstverständlich zu Spannungen führen.

Viele Männer sind in ihrem Sicherheitsgefühl auf den dauernden *Umgang mit Frauen* und mit ihren Kindern angewiesen. Wenn dieser *fehlt*, kann sich das Bedürfnis, geliebt, geachtet und bewundert zu werden, auf einen Mann, häufig eben die militärische Autorität, verschieben. Da aber eine solche Verschiebung gleichzeitig instinktiv wieder als unmännlich empfunden und innerlich abgewehrt werden kann, kann das Verhältnis zur Autorität sehr kompliziert werden.

Realitäten des zivilen Lebens müssen häufig durch die militärische Autorität glatt *verleugnet* werden. Die militärische Autorität interessiert sich nur in begründbaren Ausnahmefällen für die Dringlichkeit der zivilen Arbeit, die der Wehrmann zurückläßt, oder für die materielle Einbuße, die vor allem der Selbständigerwerbende durch den Militärdienst erleidet, was als persönliche Mißachtung erlebt werden kann.

Die *Angst*, daß die militärische Autorität die Grenzen der Leistungsfähigkeit des Untergeordneten nicht erkennt oder nicht anerkennt und daß der Betreffende physisch oder psychisch überfordert wird, kann das Verhältnis zur Autorität erheblich belasten.

Schließlich bildet auch die Befürchtung, die Autorität könnte das eigene *Rechtsempfinden mißachten* und diesem ein anderes entgegensetzen, die Grundlage mancher Konflikte mit der Autorität.

8. Die Entschädigung des Soldaten durch die militärische Autorität

Wie gesagt, sind Autoritätskonflikte oft mit den unerträglichen Gefühlen der *Angst* und der *Kränkung* verbunden. Das Risiko, sich Ängsten und Kränkungen auszusetzen, nimmt der Soldat aber nur auf sich, wenn er dafür eine Gegenleistung erwarten kann. Man kann persönliche, materielle und ideelle Gegenleistungen oder Entschädigungen unterscheiden.

Persönliche Gegenleistungen: Sie bestehen in der Möglichkeit, Lob und Anerkennung für gute erbrachte Leistungen auszusprechen, Beförderungen vorzunehmen, Vergünstigungen zu gewähren usw. Sie stärken das Vertrauen in die Autorität.

Materielle Gegenleistungen: Sold, Essen, Freizeit usw. In diesem Zusammenhang wird die psychologische Bedeutung der Uniform oft zu wenig gewürdigt. Man weiß, daß ein schwaches oder gekränktes Selbstgefühl durch Kleider wettgemacht werden kann («Kleider machen Leute»). Frühere Generationen rüsteten ihre Soldaten, die auf dem Gefechtsfeld nur eine geringe Überlebenschance hatten, mit prächtigen Uniformen aus, in denen sie besser als im Zivilleben gekleidet waren. Der Schweizer Soldat von heute ist im Militärdienst nicht besser, sondern schlechter angezogen als im Zivilleben. Das ist psychologisch unklug, weil das Verhältnis der jungen Generation zur Uniform durchaus nicht nur negativ ist. Wenn auch viele junge Leute heutzutage in abgetragenen Uniformstücken herumgehen, so dient dies zwar teilweise der Demonstration ihrer Militärfeindlichkeit, teilweise kommt darin aber auch ein geheimer Stolz, soldatenhaft auszusehen, zum Ausdruck. Daß zu diesem Zwecke jedoch mehr abgetragene ausländische Uniformen als schweizerische getragen werden, muß zu denken geben.

Ideelle Gegenleistungen: Man kann darunter die Vermittlung des Bewußtseins, daß die Opfer, die gebracht werden, im Dienste einer Idee erbracht werden, erblicken. Die Teilnahme an der Realisierung oder Verteidigung einer solchen Idee kann aber mit Stolz erfüllen. Hier bestehen heutzutage besonders dann, wenn zwischen dem Soldaten und der Autorität ein Generationsunterschied vorliegt, die tiefsten Quellen militärischer Autoritätskonflikte. Um welche Art von Ideen kann es sich dabei handeln?

Die Idee der *Männlichkeit*. Es hat lange Zeit als etwas besonders Männliches gegolten, Soldat zu sein. Die Rekrutenschule wurde

als eine Art Initiation (Aufnahme in den Kreis der Männer) betrachtet. Aus dieser Zeit stammt auch der Begriff des «Staatskrüppels» (Dienstuntauglichkeit). Die Soziologen weisen aber nach, daß das Männlichkeitsideal in der Gesellschaft wandelbar ist. Heute gelten Gewaltlosigkeit, passiver Widerstand, Verweigerung, ja oft das Aussehen einer gewissen depressiven Kränklichkeit bei weiten Kreisen der Jugend als neue Männlichkeitsideale, da die alten, durch die Generation der Väter repräsentierten, unglaubwürdig geworden sind.

Die Idee der Fortsetzung einer *historischen Tradition,* zum Beispiel der Tradition der auf militärischer Selbstverteidigung beruhenden Unabhängigkeit der Schweiz. Da aber die junge Generation alles neu beginnen will und ausgesprochen unhistorisch denkt, ist diese Idee heute wenig wirksam.

Die Idee «*Vaterland*». Auch diese Idee ist heute für viele sowohl in emotionaler wie in geographischer oder politischer Beziehung fragwürdig geworden. Umweltzerstörung, «Ausverkauf der Heimat», rücksichtslose Ausbeutung der Landschaft durch die Fremdenindustrie haben die Idee in emotionaler wie in geographischer Beziehung für viele abgewertet. In politischer Beziehung gilt sie als der Nährboden des Nationalismus, der in einer Zeit der Schrumpfung der Erde als überlebt und als die Quelle kriegerischer Auseinandersetzung betrachtet wird.

Die Idee von der *Verteidigungswürdigkeit unserer politischen Ordnung.* Hier kann meines Erachtens die psychologische Wirkung des Vietnamkrieges auf unsere Jugend nicht übersehen werden. Dieser Krieg hat in großen Kreisen der jungen Generation echte und tiefe Schuldgefühle gegenüber den unterprivilegierten Völkern mobilisiert und den Glauben an die durch die westliche Welt repräsentierte demokratische Staatsform erschüttert. Viele Junge sagen sich: «Eine politische Ordnung, die sich nur durch den tonnenweisen Abwurf von Napalmbomben auf asiatische Zivilisten behaupten kann und Prestigebedürfnisse zu politischen Sachzwängen erhebt, ist nicht mehr verteidigungswürdig.»

9. Neue Wege zur Lösung des Autoritätsproblems

In der Armee: Zur möglichst weitgehenden Vermeidung von störenden Autoritätskonflikten geht man *von der personengebundenen zur sachgebundenen Autorität* über. Die Autorität soll nicht mehr so sehr Respektsperson als Fachmann in ihrem Bereich sein. Der «Hut auf der Stange» ist nicht mehr Symbol der Autorität. Man hofft, auf diese Weise – psychologisch gesprochen – dem Verhältnis zur Autorität die emotionale, gefühlsmäßige Beteiligung, die ja letztlich der Nährboden der Konflikte ist, zu entziehen. Siehe dazu Kapitel 323 des Berichtes der Kommission Oswald:

«In der persönlichen Verhaltensweise dieser Militärgeneration spiegelt sich die Abkehr von der personengebundenen zur sachbezogenen Autorität deutlich wider (auch hier als Autoritätskrise betrachtet). Demgemäß setzen die zur Zeit dienstpflichtigen Jahrgänge präzise Erwartungen an ihre Vorgesetzten, wie sie sich auch berechtigt fühlen, deren Führungsqualität kritisch zu beurteilen. Aus diesem funktionalen Bewußtsein heraus sieht sich diese Generation nicht mehr veranlaßt, zivilen und militärischen Vorgesetzten gegenüber die Hand geistig oder physisch an die Hosennaht zu legen. Tatsächlich hat sich im Zivilleben ein der älteren Generation 'lässig', wenn nicht gar 'salopp' erscheinender Umgangston durchgesetzt – ohne daß der Wirkungsgrad der Leistung deshalb abgefallen wäre. Dem Ranghöheren, ob Bundesrat, Professor oder Direktor, wird so wenig wie dem Offizier eine respektmäßige Vorleistung entgegengebracht, bevor dieser seine fachliche Kompetenz bewiesen hat. Die Individuen stehen sich somit in der Ausgangslage in einer Art 'gleich auf gleich' gegenüber. Dies ist der Grund, weshalb in Zukunft zum Beispiel der militärische Gruß anders motiviert werden muß als primär mit den Begriffen der Pflicht, Disziplin oder Ehrbezeigung.»

Bei den Armeegegnern: Über die Häufigkeit des Auftretens des folgenden Vorgehens in der Armee kann diskutiert werden. Es ist möglicherweise weniger häufig als vermutet. Aber man muß es kennen und verstehen. Man kann es unter dem Stichwort «antiautoritäre Idealbildung» zusammenfassen. Diese beruht auf der utopischen Vorstellung, der Mensch sei an sich gut und alles Böse entstehe nur durch repressive, das heißt unterdrückende Beherrschung der Menschen durch nicht selbstgewählte Autoritäten. Deshalb müßten alle Autoritäten bekämpft und an ihre Stelle das Ideal der Gewaltlosigkeit gesetzt werden. Wenn es verwirklicht sei, herrsche Friede auf der Welt.

Der Widerspruch besteht darin, daß auch ein solches antiautoritäres Ideal nur auf autoritäre Weise verwirklicht werden kann («aggressiver Pazifismus»). Außerdem ist derjenige, der sich diesem Ideal verschreibt, gezwungen, die Möglichkeit eigener aggressiver Impulse zu verleugnen und – wie man sagt – projektiv abzuwehren. Böse bin dann nie ich selber, sondern der andere, vorzugsweise derjenige, der Autorität über mich beansprucht («Alle Offiziere sind Schweine»). Daß damit Autoritätskonflikte nicht gelöst, sondern erst recht angeheizt werden, ist klar und ist bekannt. Es darf aber auch hier der hohe ethische Anspruch, der diesem Vorgehen innewohnt, nicht übersehen werden.

10. Kann die Autorität Autoritätskonflikten vorbeugen?

Die beste Vorbeugung ist die Erfüllung aller Voraussetzungen, die an eine Autorität gestellt werden müssen: Selbstsicherheit, Glaubwürdigkeit, Sach- und Fachkenntnis und Freiheit von autoritärer Gebärde. Dadurch ist für den Untergebenen ein starker Anreiz gegeben, die Sache der Autorität zu seiner eigenen zu machen, das heißt sich mit der Autorität zu identifizieren.

Wenn sich die Autorität ihrerseits bedroht und gekränkt fühlt, sollte sie nicht zu *untauglichen psychologischen Abwehrmaßnahmen* greifen, zum Beispiel:

- Umschlag in autoritäres Verhalten.
- *Globale Abschätzung* der Opponenten (zum Beispiel «die Langhaarigen», «die Linken», «die Studenten» usw.) oder überstürztes Einschwenken auf die «*Drahtziehertheorie*» («Alle Opposition ist vom Ausland gesteuert und – vermutlich – finanziert»). Dadurch wird die Frontenbildung verschärft und der Blick auf das Individuum verstellt. Die Autorität soll sich auch nicht zu einer derartigen Frontenbildung provozieren lassen.
- Realisierung von sadistischen *Rachephantasien,* zum Beispiel in der Form: «Es ist nur gut, wenn die einmal unten durch müssen, wir mußten auch unten durch.» Damit schlägt man den Sack und meint den Esel, nämlich seine eigenen ehemaligen Vorgesetzten, an die man entsprechende Erinnerungen aufbewahrt hat.
- *Abtretung der Autorität* an die Opposition. Ein solcher Vorgang kann sich oft unmerklich vollziehen. Die Autorität richtet sich dann insgeheim nur noch nach den Bedürfnissen der zu Führenden, in deren Dienst sie sich stellt, da sie nicht mehr wagt, ihnen entgegenzutreten.

Treten solche Symptome auf, sind sie als Krisenzeichen zu registrieren. Es wird dann gut sein, wenn die betreffende Autorität in der kritischen Diskussion mit anderen Autoritäten den Rückweg zur Realität wieder sucht. Dabei kann die Stützung durch eine Gruppe wichtig sein.

Diese Hinweise zum Thema «Führungs- und Autoritätsprobleme in psychologischer Sicht» verstehen sich als «Materialien» und nicht als erschöpfende Darstellung desselben.