

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 145 (1979)

**Heft:** 11

  

**Rubrik:** Ausbildung und Führung

### **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:** 16.07.2025

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

# Ausbildung und Führung

## Zur Methodik des kreativen Führens

Hermann Holliger-Uebersax

Die Methodik des Führens dient als Leitidee, um einen Einblick in den Themenkreis der Allgemeinen Morphologie geben zu können. Es wird dargelegt, dass ein erfolgreicher Führer als erstes in besonderer Masse in der Lage sein muss, sein eigenes Verhalten in geordneter Form zu steuern (Eigenführung), dass er dann die Methodik beherrschen sollte, eine kleine Gruppe zu führen. Dabei ist der vielleicht schwierigste Fall jener, wo ein Projektteam eine intellektuelle Arbeit (Entscheidungsvorbereitung) zu leisten hat, welche an die Gruppenmitglieder einen kreativen Anspruch stellt. Dann wird erwähnt, worin die Problematik des Führens grösserer Organisationen besteht. Es wird auf den Zusammenhang hingewiesen, der besteht zwischen dem kreativen Denkprozess, dem Entscheidungsprozess und dem Prozess der operativen (arbeitsbezogenen) Führung. Es wird gesagt, dass das Führungs-Know-how, das im Grunde genommen notwendig ist, um die Aufgaben eines Führers so wahrnehmen zu können, dass man von Führen in geordneter Form sprechen kann, nur durch sorgfältigste Ausbildung erreicht werden kann. Es ist anzustreben, dass in diese Führungsausbildung nicht nur die Kader, sondern auch die Nichtkader einzubeziehen sind, damit ein effizientes Zusammenspiel – autoritative Führung, kooperative Mitarbeit – erreicht werden kann. Dabei bekommt die Weiterbildung der Instruktoren ein besonderes Gewicht. Schliesslich wird kurz dargestellt, dass diese gesamte Problematik des Führens von einer Methodenlehre erfasst wird, die in Anlehnung an den Sprachgebrauch von Zwicky u. a. als Allgemeine Morphologie bezeichnet wird. Die fünf Hauptkapitel, welche den Themenkreis dieser Morphologischen Methodik bilden, werden kurz umrissen.

G.

## 1. Eigenführung

Von einem Menschen, der als Führer auftritt, darf man erwarten, dass er in besonderer Masse seine eigene Persönlichkeit pflegt und entwickelt. Wer eine unangemessene Eigenkontrolle hat, wird typische Schwierigkeiten erleben, die ihm besonders in Führungssituationen immer wieder begegnen. Nur wer über eine gute Eigenkontrolle verfügt, wird sich in solchen Schwierigkeiten zurechtfinden. Um Kontrolle über andere Menschen ausüben zu können, ist erstes Erfordernis, die Eigenkontrolle zu erwerben.

Es lassen sich zwei Grundhaltungen unterscheiden, die in der englischen Sprache open-minded (offene Haltung, offene Persönlichkeit) und closed-minded (geschlossene Haltung, geschlossene Persönlichkeit) genannt werden. Eine geschlossene Persönlichkeit ist nicht aufnahmefähig für neue Informationen, die von ihren gespeicherten Vorstellungen abweichen. Ideen, die unseren intuitiven Vorstellungen widersprechen, nennen wir kontraintuitiv. Eine geschlossene Persönlichkeit empfindet eine kontraintuitive Idee mit einem gewissen Recht als gefährlich für ihre geistige Existenz und reagiert darauf ganz elementar mit einer Abwehrreaktion: Mit Kampf (Angriff oder Verteidigung), Flucht oder einer Totstellreaktion (paralyisiert, gelähmt). Der Organismus steht dabei unter extremem Stress. Eine offene Persönlichkeit pflegt ihre Bereitschaft zur Aufnahme neuer Informationen. Kontraintuitive Ideen werden erkundet, untersucht. Falls die Prüfung ergibt, dass sie einen konstruktiven Beitrag liefern zur Lösung des stehenden Problems, werden sie akzeptiert und verwertet. Die geistigen Vorstellungen, denen eine solche Idee widerspricht, werden umstrukturiert, reformiert. Wir sprechen direkt von Strukturformierung. Die Fähigkeit zum Ändern von Denkstrukturen bedeutet: Grosse Anpassungsfähigkeit an veränderte Situationen.

Es ist klar, dass ein erfolgreicher Führer eine offene Geisteshaltung pflegen sollte. Selbstverständlich kann eine geschlossene Persönlichkeit ebenfalls eine Führerrolle spielen. Jedoch besteht eine fast zwangsläufige Neigung zur autoritären Ausprägung. Wir benutzen das Wort autoritär, um den Fall zu bezeichnen, wo ein Führer in einer Situation unangemessen auftritt, indem er seine Kompetenzen überschreitet, Machtmissbrauch treibt. Er wird dann seine Leute schikanieren, unzulässig in ihre Kompetenzen eingreifen. Er wird die Leute bedenkenlos schädigen an Seele, Leib und Gut, zu seinem eigenen Vorteil und zum Nachteil der Leute. Ein autoritärer Mensch

ist in heiklen Situationen in elementarer Weise abwehrgesteuert. Er ist dabei nicht ohne weiteres in der Lage, sich von seinen autoritären Persönlichkeitsstrukturen zu lösen und sich zu öffnen. Man benötigt eine ganz bestimmte Methode, um die notwendige Eigenführung zu erwerben. Diese Methode erlaubt es einem, seine Persönlichkeit zu öffnen und in heiklen Situationen abwehrfrei zu reagieren. Diese Methode nennen wir **Kreative Halt-Reaktion**.

Es ist dies eine Methode der Eigenkontrolle, die einem erlaubt, in heiklen Situationen die nötige Gemütsruhe zu bewahren und den Ausweg aus der Situation durch Intuition und durch bewusst-schrittweises Überlegen zu finden. Ein Führer, der diese Methode der Selbstkontrolle beherrscht, läuft wenig Gefahr, dass sein Verhalten autoritär ausartet. Er wird aber im Rahmen seiner Kompetenzen die ihm eingeräumte Autorität in geordneter Form ausüben. Dazu gehört in manchen Fällen auch ein ganz bestimmter Auftritt. Eine solche offene Persönlichkeit mit angemessener Selbstkontrolle ist in der Lage, als Führer einen geordneten Auftritt zu praktizieren, den wir autoritativ nennen.

Wer soll die Persönlichkeit eines Menschen pflegen? Wer soll dafür sorgen, dass sie ausreift zur offenen Geisteshaltung, zum autoritativen Verhalten als Führer? Das muss wohl jeder Mensch für sich selber in die Hand nehmen. Das meinen wir mit Eigenführung. Von einem Führer erwarten wir einen höheren Grad an Eigenführung als von den ihm unterstellten Mitmenschen.

## 2. Führung von Mitmenschen

Hier geht es um die Dynamik der zwischenmenschlichen Beziehungen und um die Gesprächsführung. Eine Begegnung zwischen offenen Menschen ist erkundungsgesteuert, die Abwehrreaktionen kommen nicht ins Spiel: intakte Begegnung. Eine Begegnung zwischen geschlossenen Persönlichkeiten dagegen führt oft zu heiklen Situationen. Jeder liefert für den anderen unbequemes Ideenmaterial, das oft kontraintuitiven Charakter hat. Dies führt dazu, dass in beiden Partnern sich elementar die Abwehrreaktion meldet. Meistens attackieren sich dann die beiden Personen. Ein solches Abwehrverhalten eskaliert gewöhnlich in unkontrollierte Aggression. Man muss wissen, dass es bestimmte Signale sind, die im Gespräch bei einem Partner die Abwehrreaktion einschalten und verstärken können. Es sind dies Signale, die für ihn in irgendeiner Weise Gefahrencharakter haben. Gefahr für die

Person, für Leib, Seele, Geisteshaltung oder Güter. Weiter muss man wissen, dass es eine gewisse Art von Signalen gibt, welche die Eigenschaft haben, dass sie in einem Gesprächspartner die Abwehrreaktion ausschalten und Stress abbauen können. Es sind dies Signale, die für den Gesprächspartner Sicherheit bedeuten. Geeignete Sicherheitssignale einzusetzen, um einen Mitmenschen zur geordneten Zusammenarbeit bringen zu können, ist deshalb eine wichtige Methode zur Führung von Mitmenschen. Ein Sicherheitssignal soll einem Mitmenschen das Gefühl vermitteln, dass man ihn nicht angreift, nicht bekämpfen wird, dass man ihm Sicherheit gewähren wird vor solchen Angriffen.

Führung von Mitmenschen verlangt also vom Führer nicht nur, dass er ein gutes Mass an Selbstkontrolle besitzt, sondern dass er es versteht, die Abwehrreaktion, den Abwehregler in einem Mitmenschen konstruktiv zu beeinflussen, so dass sich dessen Abwehrreaktion ausschaltet.

Der heikelste Fall einer Begegnung zwischen einem Führer und einem Geführten besteht vielleicht darin, dass der Geführte mit Zivilcourage auftritt, seine Eigeninitiative entwickelt und einen Antrag stellt, mit dem er einen eigenen Beitrag zur Lösung eines anstehenden Problems liefert. Es verlangt dies nicht nur vom Geführten ein gutes Mass an Selbstbewusstsein oder Zivilcourage, sondern vor allem auch vom Führer ein gutes Mass an Persönlichkeit, das wir mit einem treffenden Wort als Format bezeichnen können. Geht einem Führer das notwendige Format ab, so läuft er Gefahr, dass er mit seinem Auftritt gegenüber einem Geführten schon bei geringfügigen Anlässen autoritär wird. Einem autoritären Führer geht eben dieses Format ab. Er weist die Zumutung, einen Antrag eines Untergebenen anhören zu müssen, strikt ab. Damit erzeugt er im Untergebenen zunächst ein höriges Unterordnen und eventuell schliesslich ein anarchisches Ausbrechen des Untergebenen aus dem autoritären System.

Es ist schliesslich zu beachten, dass im Normalfall ein Mensch eine hierarchische Zwischenposition innehat: Er ist sowohl Vorgesetzter als auch Untergebener. Also ist klar, dass ein Führer in sich die Qualitäten eines autoritativen und fairen Auftretens als Führer und eines kooperativ-initiativen Auftretens als Untergebener vereinigen muss. Bringt er das nicht fertig, so resultiert die klägliche Figur, die man scherzhaft mit einem Radfahrer zu vergleichen pflegt: Nach oben buckelt er hörig, nach unten tritt er autoritär.

Einer Organisation, die solche Aus-

artungen zu vermeiden weiss, ist zu gratulieren. Sie arbeitet effizient, kreativ und human. Es ist klar, dass die notwendige Qualifikation der Mitglieder einer Organisation nicht einfach durch die Auseinandersetzung mit der täglichen Praxis von allein entstehen kann. Die elementaren Abwehrmechanismen verhindern dies. Es müssen die Mitglieder einer Organisation aufsorgfältigste in methodischen Fragen des Führens und des Zusammenarbeitens ausgebildet werden.

### 3. Führung einer kleinen Gruppe

Die Mechanik der zwischenmenschlichen Beziehungen in einer Gruppe wird gewöhnlich unter den Titel «Gruppendynamik» gebracht. Dabei sind folgende Dinge zu beachten:

**Intakte- und nichtintakte Gruppe.** Die Mechanik der zwischenmenschlichen Beziehungen und der Zusammenarbeit lässt sich kurz und bündig vereinfachen, indem man abwehrgesteuertes und abwehrfreies Verhalten unterscheidet. Eine intakte Gruppe arbeitet vorwiegend abwehrfrei zusammen. Eine abwehrgesteuerte Gruppe heisst deshalb nichtintakt. Ein Führer muss über die Methoden verfügen, mit denen man Menschen zur abwehrfreien Zusammenarbeit bringen kann. Er muss in der Lage sein, bei der Führung einer kleinen Gruppe diese Methoden anzuwenden.

**Manuelle oder intellektuelle Arbeit.** Für manuelle Zusammenarbeit mit anderen Menschen ist unser Organismus von Natur aus bestens ausgerüstet. Dies führt dazu, dass ein grosser Teil der effektiv auftretenden Schwierigkeiten sich im gegenseitigen Einvernehmen beheben lassen, ohne dass dafür schwierige Gespräche zu führen sind. Wir sagen in einem solchen Fall, dass sich die Gruppe weitgehend selbst organisiert. Intellektuelle Zusammenarbeit ist grundsätzlich schwieriger. Eine sich selbst überlassene Gruppe hat nur dann eine Chance, sich selbstorganisierend zur fruchtbaren Zusammenarbeit zusammenzuschliessen, wenn die Zahl der Mitglieder relativ klein ist, etwa 2 bis 7. Mit grosser Wahrscheinlichkeit wird die Dynamik des Gruppenprozesses durch die Abwehrmechanik bestimmt, sobald diese Mitgliederzahl überschritten wird. Dies behindert den zur Lösung des intellektuellen Problems notwendigen Erkundungsprozess.

**Routine- oder Kreativproblem.** Jede Zusammenarbeit in einer Gruppe ist erleichtert, wenn das Problem für die Gruppe ein Routineproblem ist. Es

sind dann die Mitglieder für ihre Teilaufgaben extra ausgebildet, und die Gruppe hat bereits praktische Erfahrung in der Ausübung der Arbeit. Ganz anders ist dies bei kreativer Arbeit. Hier mangelt uns die Ausbildung und die Erfahrung. Die kreative Problemsituation sprengt unser routinemässig verfügbares Wissen und Können. Die Natur einer kreativen Aufgabe bringt es mit sich, dass zu ihrer Lösung neuartige, kontraintuitive Ideen diskutiert werden müssen. Es ist wohl ein Höchstanspruch an die menschliche Intelligenz, wenn mehrere Menschen in einer Gruppe zusammen ein intellektuelles Problem zu lösen haben, das an sie einen kreativen Anspruch stellt.

Wir greifen nun drei typische Fälle heraus, welche beim Führen von kleinen Gruppen auftreten können. **Erster Fall:** Ein Führer bringt eine intakte Gruppe zur gemeinsamen Ausführung einer manuellen Arbeit, welche routinemässig beherrscht wird. Dies ist ein häufiger Fall; im Militär etwa die Führung einer Gruppe durch einen Korporal. Es bietet dieser Fall zwar noch keine typischen Schwierigkeiten, jedoch kann der Führer die Zusammenarbeit gefährden durch autoritäres Ausarten seines Verhaltens. Es muss also schon auf dieser untersten Führungsebene ein elementares Führungswissen ordentlich vermittelt werden. **Zweiter Fall:** Ein Führer auf höherer Ebene bringt seine Unterführer, die eine intakte Gruppe bilden, zur gemeinsamen Vorbereitung einer wichtigen Entscheidung, wobei die Entscheidungssituation an die Mitglieder der Gruppe einen kreativen Anspruch stellt. Das heisst, dass sie im Vergleich zu den routinemässig beherrschten Situationen neuartige Elemente enthält, die kreatives Denken - Produzieren neuer Ideen - erfordern. Dieser Führer hat eine ungeheuer viel schwierigere Situation zu meistern. Wenn er es nicht versteht, die eigene Abwehrreaktion und die Abwehrreaktionen bei seinen Gesprächspartnern zu vermeiden, läuft er Gefahr, dass anstatt eines geordneten Problemlösungsgesprächs ein undiszipliniertes Streitgespräch entsteht. Selbstverständlich besteht die Möglichkeit, durch autoritäres Verhalten die Mitglieder zur Hörigkeit zu bringen, dies heisst zunächst, dass äusserlich gesehen keine Abwehrreaktionen auftreten. Jedoch geht ein solcher Führer die Intelligenz seiner Leute verlustig. Dies wäre natürlich ein schlimmer Führungsfehler in einem Moment, wo er gerade diese Intelligenz benötigte zur Lösung seines Problems. **Dritter Fall:** Eine Arbeitsgruppe von Experten hat im Auftrage eines Führers mit der entsprechenden Entscheidungskompetenz

den Auftrag erhalten, die Entscheidungsvorbereitung durchzuführen. Die Gruppe hat dann mit einem entscheidungsreifen Antrag ihre Empfehlungen zu präsentieren. Sehr oft wird eine solche intellektuelle Arbeit in Form einer Projektgruppe aufgezo- gen, welcher ein Projektleiter als Führer der Gruppe vorgesetzt wird. Es ist dies die typische Arbeit eines Führungsstabes. Es ist in der Praxis – sei dies die Praxis von zivilen oder militärischen Unternehmungen – sehr oft so, dass diese intellektuelle Arbeit an die Gruppenteilnehmer einen kreativen Anspruch stellt. Denn die routinemässig beherrschbare Führungstätigkeit benötigt den intellektuellen Hilfsdienst des Stabes nicht, es sei denn, dass der Umfang der zu bedenkenden Informationen die Möglichkeiten der Führungsgruppe sprengt, so dass sie diese Unterstützung benötigt, um nicht einen wichtigen Entscheid bloss nach kurzer Einblicknahme intuitiv fällen zu müssen. Wenn die Mitglieder eines solchen Projektteams es gelernt haben, in geordneter Form und abwehrfrei zu diskutieren und Probleme zu lösen, dann haben wir ein intaktes Team: Eine gute Problemlösung darf erwartet werden.

#### 4. Führen in grossen Organisationen

Grosse Organisationen arbeiten wirksam, weil sie die gesamte zu verrichtende Arbeit sinnvoll aufteilen. Die **horizontale Arbeitsteilung** schafft nebeneinanderliegende Kompetenzbereiche, in denen analoge oder sich ergänzende Teilarbeiten gleichzeitig oder nacheinander durchgeführt werden. Die **vertikale Arbeitsteilung** schafft ineinandergreifende Kompetenzbereiche mit hierarchischer Gliederung. Dadurch werden Führungskompetenzen geschaffen, so dass die Führer über den Einsatz der ihnen unterstellten Arbeitskräfte zu entscheiden haben.

Es zeigt sich, dass die Führungsproblematik, die bereits bei der Eigenführung und dann bei der Führung eines Mitmenschen oder einer kleinen Gruppe da ist, sich bei der Führung grösserer Organisationen verschärft. Jedoch kann eine methodisch saubere Gliederung der möglichen Fälle aufzeigen, dass es im Grunde genommen eine Anzahl von Fällen gibt, bei denen die Führung offen oder verdeckt konfliktorientiert ist: Also abwehrgesteuerte, nichtintakte Führung. Demgegenüber gibt es einen einzigen wünschbaren Fall von konsensorientierter, intakter Führung in geordneter Form.

Um dies zu erreichen, ist es in zivilen wie in militärischen Organisationen eine unumgängliche Notwendigkeit,

dass methodisches Führungs-Know-how auf allen Ebenen intensiv instruiert wird. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass autoritäre Ausartungen von Führungsverhalten auf ein Minimum reduziert werden können. Vor allem scheint es auch wesentlich zu sein, dass nicht nur Kadermitglieder, sondern auch Nichtkaderleute in der praktizierten Führungsmethodik instruiert werden. Wir setzen damit voraus, dass von allen Mitgliedern einer grösseren Organisation ein gewisses elementares Verständnis für die Führungsproblematik erreicht wird.

Es ist sinnvoll, die Führungstätigkeiten in drei Arten aufzugliedern:

**Arbeitsbezogene Führung.** Im zivilen Wortgebrauch pflege ich dies operative Führung zu nennen. Hier geht es um die Entscheidungsvorbereitung, um die Erkennung und Lösung von Problemen, um die Formulierung und Erteilung von Aufträgen, um die Planung und die Durchführung der Aktionen.

**Dienstliche Führung.** Führungstätigkeit ist selbst eine typische Dienstleistung. Dienstliche Führungsgespräche beziehen sich auf die Art und Weise dieser Dienstausbübung. Dazu gehören also zivil z.B. Gespräche über den Dienstvertrag, über Veränderungen auch über Verletzungen des Dienstvertrages. Dann gehören Gespräche über die Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen während der Dienstausbübung dazu. Hierzu gehören auch Gespräche, in denen man Widerstand leistet z.B. im Falle, wo ein Führer autoritär ausartet. Solche Gespräche stellen an die Beteiligten hohe menschliche Ansprüche. Die Organisation ist deshalb gut beraten, wenn sie das Zustandekommen solcher Unterredungen nicht dem Zufall überlässt, sondern in ihren Regelungen eine geordnete Form der Gesprächsführung vorsieht. Wie die Praxis es gelegentlich zeigt, ist es ja sogar dann noch möglich, dass Führer, welchen die nötige Einsicht abgeht, die Dinge ins Gegenteil verkehren und eine solche Gesprächssituation dazu missbrauchen, sich autoritär aufzuspielen.

**Informelle Führung.** Wenn ein Führer mit einem autoritativen Führungsstil seinen Unterführern gegenübertritt, wird er immer wieder die Gelegenheit von Führungsgesprächen dazu benutzen, Ausbildung on the job zu treiben. Er bespricht dann eine Situation mit seinen Leuten, um durch den praktischen Fall zu zeigen, in welcher Weise er selber zu seinen Entschlüssen kommt. Dies führt dazu, dass seine Unterführer seine Art und Weise zu

denken kennenlernen. Ist die Organisation im Einsatz, spielen viele Dinge gut zusammen, ohne dass der Führer jeder Einzelheit selber nachgehen muss. Ein solcher Verband hat – wie man zu sagen pflegt – einen hohen Grad an innerer Führung. Dies ist ein Musterbeispiel für informelle Führung. Ein weiteres liefert die Möglichkeit von zufälligen Begegnungen, bei denen ein Gedankenaustausch zustandekommt, der dem einen oder beiden Gesprächspartnern hilfreich sein mag bei der Lösung ihrer Probleme. Informell ist eine solche Begegnung, weil sie nicht formell einberufen ist und weil keine formelle Traktandenliste abgehandelt wird. Man weiss, dass wichtige Probleme durch informelle Gespräche weitergebracht worden sind. Es ist deshalb eine Organisation gut beraten, wenn sie die Möglichkeiten zu solchen informellen Begegnungen fördert.

**Operative Führung** (opus = Arbeit, Werk; operativ = arbeitsbezogen)

Wer operativ einwandfrei führt, ist in der Lage, einen Problemlösungsprozess methodisch einwandfrei durchzuführen. Falls nicht viel Zeit zur Verfügung steht, gibt es zwei Punkte des gesamten Prozesses, welche in den Vordergrund treten. Es sind dies: die Beurteilung der Lage und die Auftragserteilung oder die Befehlsgebung. Aus der Sicht eines Menschen, dem ein autoritärer Führer vorgesetzt ist, reduziert sich die Führungsaktivität auf das Erteilen von kurzen verbalen oder nichtverbalen Signalen, die klaren Befehlscharakter haben. Dies hat in Tat und Wahrheit einen verheerenden Einfluss auf die Willigkeit, mit welcher sich ein solcher Mensch führen lässt. Dieser Einfluss hat drei Aspekte: Erstens wird der Mensch zur Aufgabe seiner Intelligenz gezwungen, also zur Hörigkeit gebracht. Zweitens werden in ihm Kräfte freigesetzt, die in ungeordneter Form als Anarchie zum Vorschein kommen, wenn er sich gegen die autoritäre Führung zur Wehr zu setzen versucht. Und drittens, was am schlimmsten ist: Falls dieser Mensch ein zukünftiger Führer ist, hat man ihm ein autoritäres Führungsmodell klischeemässig verabreicht. Er hofft man sich etwa, dass sich auf höheren Ebenen dies leicht korrigieren lässt? Es dürfte wohl einfacher sein, auf allen Ebenen, auch bei den Nichtkadern, echtes Verständnis für autoritativ-kooperatives Zusammenwirken von Führern und Geführten von vorneherein einzurichten.

Drei wichtige Grundsätze für die operative Führung sind zu beachten:

– Je disziplinierter ich in operativer Hinsicht führe, um so weniger Schwierigkeiten habe ich in menschlicher Hinsicht in der dienstlichen Führung.

- Je undisziplinierter ich operativ führe, um so mehr Schwierigkeiten zwischenmenschlicher Natur werde ich ernten.

- Zwischenmenschliche Schwierigkeiten auszuräumen mit irgendwelchen psychologischen Kunstgriffen ist fehl am Platz, solange die operative Führung noch nicht in Ordnung ist.

Die operative Führung lässt sich auf das Denkschema für den Problemlösungsprozess abstützen. Dieses Schema lässt sich in fünf Hauptpunkte gliedern, mit je fünf Unterpunkten. Die fünf Hauptpunkte sind:

1. Erkunden der Problemsituation
2. Beurteilung der Lage
3. Systematische Lösung des Problems
4. Vorbereitung der Aktion, Planung
5. Durchführen der Aktion
- 5.1 Aufträge erteilen

Diese Darstellung muss während der Instruktion detailliert werden, so dass die Methodik des Vorgehens bei der Behandlung praktischer Fälle eingeübt werden kann.

Es ist klar, dass ein Führer mit einem geordneten Führungsstil seinen Denkprozess und seinen Auftritt nach methodischen Regeln gestalten muss. Es ist undenkbar, dass in einer grösseren Organisation jeder einzelne Führer dies nach eigenem Ermessen tun kann. Dies würde jede innere Führung zerstören.

Weiter ist es klar, dass wir Menschen diese Methodik weder durch Vererbung noch durch den elementaren oder höheren Schulunterricht mitbekommen, also bleibt nur übrig, dass jeweils die Organisationen selber ihren Beitrag leisten zur Führungsinstruktion. Dies läuft natürlich auf eine methodische Reform hinaus:

«Methodisches Einvernehmen – unité de méthode – zu erlangen, ist die wichtigste aller Reformen.»

Laurent, Introduction aux études de stratégie, Paris 1927

## 6. Ausbildung, Instruktion

Was geschieht, wenn das anvisierte methodische Führungs-Know-how bei Kadern und bei Nichtkadern fehlt oder nur mangelhaft vorhanden ist? Es wird die Dynamik der Zusammenarbeit durch destruktive Abwehr-Reaktionen bestimmt. Dies bedeutet: Wechselspiel von Diktatur, Rebellion, Umsturz und Führungskrise. Dies sind die Extremfälle des konfliktorientierten Verhaltens. Von der Sache her gesehen: Es treten mit hoher Wahrscheinlichkeit

Fehlurteile, Fehlentscheidungen, Denkkatastrophen auf.

Was geschieht, wenn dieses Know-how da ist? Es wird die Dynamik der Zusammenarbeit durch konstruktives Verhalten bestimmt. Dies führt zu konsensorientiertem Zusammenwirken. Dies heisst: höchste Effizienz, menschlich zufriedenstellende Beziehungen, Denkkatastrophen können weitgehend vermieden werden.

Was ist zu tun, um dieses Know-how in die Köpfe der Kader und Nichtkader hineinzubringen?

1. Ausbildung der Kader durch Extra-Ausbildungsaktivitäten unter der Leitung von Instruktoren.

2. Ausbildung der Nichtkader vorwiegend bei der praktischen Arbeit über das Verhaltensmodell, das durch die Kadertätigkeit vorgeführt wird.

3. Extra-Ausbildung der Instruktoren. Es ist ganz klar, dass die Instruktoren eine besonders sorgfältige Zusatzausbildung in diesem Führungs-Know-how bekommen müssen, weil ihre Einflussmöglichkeit extrem gross ist.

4. Extra-Ausbildung von Projektleitern, welche wichtige Stabsarbeiten wie z.B. Entscheidungsvorbereitungen in kleinen Arbeitsgruppen durchzuführen haben.

5. Einführung von eigentlichen Methodik-Experten, welche die Organisation bei dieser wichtigen Tätigkeit sinnvoll unterstützen.

## 7. Morphologische Methodik

Der Verfasser dieses Aufsatzes ist praktizierender Berufsmorphologe. Sein Beruf stützt sich ab auf ein Wissensgebiet, das in Anlehnung an Autoren wie Zwicky oder Niggli als Allgemeine Morphologie bezeichnet wird. Es ist dies eine fachunabhängige Methodenwissenschaft, deren Interessensbrennpunkt das kreative Denken in geordneter Form ist. Das beste Buch über Führung, das ich persönlich sehr schätze, ist die erwähnte Einführung in das Studium der Strategie des französischen Kapitäns zur See, G. Laurent, der in den zwanziger Jahren an der Marineakademie Kader in strategischem Denken ausgebildet hat. Er stützt sich als Franzose ab auf die vier Regeln von Descartes, die dieser in seinem Discours de la méthode 1637 veröffentlicht hatte. Dies ist nun für mich etwas Faszinierendes: Descartes hatte ursprünglich im Sinne, eine Methodenwissenschaft aufzubauen, welche es dem Forscher erleichtern sollte, bei der Lösung kreativer Probleme weiterzukommen. Er hatte im Sinne, sie als Universalwissenschaft (mathesis universalis) zu bezeichnen. Er hat aber

dann sein Projekt fallenlassen, weil für sein Empfinden die Zeit noch nicht reif dafür war. Er beschränkte sich darauf, mit seinem Discours eine Nachricht an die Nachwelt zu verfassen, damit der Gedanke nicht verloren geht. Der Anfang seines ursprünglichen Manuskriptes ist dann posthum unter dem Titel «Regeln zur Leitung des Geistes» herausgekommen.

In der heutigen Zeit scheint ein aktuelles Bedürfnis beobachtbar zu sein, das nach der Ausarbeitung einer solchen Methodenwissenschaft ruft. Ich habe es mir zur Aufgabe gemacht, in Anlehnung an Zwicky unter dem Titel der Allgemeinen Morphologie eine solche Methodenwissenschaft auszuarbeiten. Es ist ganz klar, dass ich dabei auf erfolgreiche Methoden in allen Betätigungsbereichen der Menschen zurückgreife, getreu der Devise des Schweizer Mineralogen Niggli, der von einer Allgemeinen Morphologie gefordert hat, dass sie das methodische Vorgehen in allen Disziplinen zu beachten und sozusagen interdisziplinär verfügbar zu machen hat. Ich hatte während der letzten zwei Jahrzehnte Gelegenheit, durch viele Kurse von kreativem Methodischen Denken und durch viele Beratungen praktischer Fälle von Entscheidungsvorbereitungen meine Vorstellungen über eine solche Methodenwissenschaft zu konsolidieren. Ich glaube, dass es sinnvoll ist, eine solche Wissenschaft in fünf Themenkreise aufzugliedern:

**1. Der Mensch als kreativer Problemlöser.** Hier geht es um die Methoden der Eigenführung. Es müssen auf naturwissenschaftlicher Grundlage Basisinformationen geboten werden, um das Verständnis der Steuerungsmechanismen des menschlichen Geistes zu erleichtern. Dann müssen konkrete methodische Anweisungen gegeben werden für die Verbesserung der Selbstkontrolle.

**2. Kommunikation zwischen zwei Problemlösern.** Hier geht es um die methodisch geordnete Führung eines Mitmenschen oder einer kleinen Gruppe. Es müssen Informationen gegeben werden für das Verständnis der Gruppendynamik im intakten und im nicht-intakten Team. Es müssen klare methodische Anweisungen gegeben werden, um die Zusammenarbeit im intakten Team zu garantieren.

**3. Die Organisation als kreativer Problemlöser.** Hier werden speziell behandelt die Problematik und die Methoden zur Bewältigung der Problematik beim Führen grösserer Organisationen. Dazu gehören Informationen über wichtige Reglemente, wie z.B. das Unternehmensleitbild, die Kader-

pflichtenhefte, das Organisationshandbuch; Informationen über wichtige Begriffe, wie z. B. Autorität, Initiative, Kompetenz, Verantwortung u.a.m. Dazu gehören vor allem auch methodische Anweisungen zur Bewältigung von Schwierigkeiten bei der dienstlichen und operativen Führung. Schliesslich gehören dazu Methoden zur Bewältigung von kreativen Problemen, die zu Innovationen führen. Vor allem auch Methoden, die erlauben, mit der Denkfehlerproblematik in geordneter Form fertig zu werden, oder die Methodik zum Aufbau von integralen Systemen.

**4. Der kreative Denkprozess.** Es muss anhand eines geeigneten Grundschemas gezeigt werden, wie ein kreativer Denkprozess zu gestalten ist. Welche Traktandenpunkte sind zu behandeln bei der Lösung eines kreativen Problems? Der kreative Denkprozess, der Entscheidungsprozess, der Prozess des operativen Führens stützen sich alle auf ein und dasselbe Grundschema ab.

**5. Spezielle Morphologische Methodik.** In Anlehnung an die Art und Weise, wie sich der Morphologe Fritz Zwicky äussert, sind einzelne Denkmethode oder Techniken zu zeigen für die methodische Behandlung verschiedener Schwierigkeiten. Dazu gehören die Analyse des Problems, die Synthese von Lösungsalternativen, die Evaluation verschiedener alternativer Lösungsmöglichkeiten. In einem breiteren Publikum ist bereits die von Zwicky sogenannte spezielle Methode des Morphologischen Kastens bekannt geworden. Es ist dies eine Methode zum Ordnen einer grösseren Zahl von Alternativ-Lösungen. Zwicky denkt sich eine ganze Anzahl solcher Methoden, die er sinnvollerweise als Morphologische Methoden bezeichnet.

## Auflösung des Wettbewerbes Nr. 9/1979

### 1. Aufgabenstellung

Es waren Themen anzugeben, die 1980 in der ASMZ beschrieben werden sollen.

### 2. Buchpreisgewinner

Hptm W. Messerli, Stab Geb FüS Bat 35, Lärchenweg 25, 3800 Matten bei Interlaken.

a) Anleitung für die Durchführung einer **Inspektion** bei einer Einheit.

b) Grundlagen für eine **Theorie** betr. psychologischer Kampfführung und Subversion des Gegners.

Lt A.W. Fischer, Mot Sch FüS Kp IV/50, Vogelberg 824, 4614 Hägendorf.

Die Gestaltung des KVK für die Sch FüS Kp.

### 3. Konsequenzen

Wir werden uns bemühen, diese Informationen bieten zu können. G

## Wettbewerb Nr. 11/1979

Da erst wenige Fotos eingetroffen sind, wiederholen wir den Aufruf und verlängern die Einsendefrist:

## Foto-Wettbewerb ASMZ 1979

«Das beste Ausbildungsfoto»

aus den Bereichen:

- Gefechtsausbildung
- soldatische Ausbildung
- Theorieunterricht
- technische Ausbildung

### Preise:

1. Preis Fr. 400.—
2. Preis Fr. 300.—
3. Preis Fr. 200.—
4. Preis Fr. 100.—
5. bis 10. Preis Büchergutschein

im Wert von Fr. 30.—

Die Jury behält sich vor, weitere Fotos zu den üblichen ASMZ-Honorierungen anzukaufen.

### Wettbewerbsbedingungen:

- Schwarz-Weiss-Fotos, maximal 6 Stück
- Minimale Grösse: 9 x 13 cm
- Ausbildungsfotos aus dem Bereich der Schweizerischen Armee

### Teilnahmeberechtigt:

Jede(r) Abonnent(in) der ASMZ

### Einsendeschluss:

15. Dezember 1979

Auf der Fotorückseite wollen Sie bitte Ihren Namen und Ihre Adresse anbringen. Die Sendung ist zu richten an: Major i Gst Geiger, Kdo FAK 4, Postfach, 8021 Zürich.

### Jury:

Redaktoren der ASMZ

Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Über den Wettbewerb wird keine Korrespondenz geführt.

Alle Gewinner werden bis zum 31. Januar 1980 informiert. ■

## Brief der SOG an Parlamentarier

Am 21. September 1979 richtete der Zentralpräsident der SOG folgendes Schreiben an die Mitglieder der Bundesversammlung:

«In der Oktobersession 1978 hat der Nationalrat ein Postulat verabschiedet, mit dem vom Bundesrat verlangt wird, die Voraussetzungen für eine Realisierung des Armeeleitbildes 80 bis spätestens Ende 1984 zu schaffen.

Nun beabsichtigt der Bundesrat, beim Voranschlag 1980 den Zahlungskreditrahmen für Rüstungsausgaben um 110 Millionen von 950 auf 840 Millionen Franken zu kürzen.

In Anbetracht der im «Finanzrahmen EMD 1980-84» ausgewiesenen Rüstungsausgaben verunmöglicht ein derart massiver Abstrich bereits im ersten Jahr der Investitionsperiode 1980-84 die zeitgerechte Realisierung des Armeeleitbildes 80.

Sie als verantwortlicher Parlamentarier müssen wissen, dass solche Abstriche direkt zu Lasten unserer heute schon ungenügend gerüsteten Soldaten gehen werden.

Solange wir an der Auftragserfüllung unserer Armee festhalten, sind wir der Auffassung, dass die Armeeaussgaben nicht weiter reduziert werden dürfen.

Die Schweizerische Offiziersgesellschaft wendet sich gegen die Kürzungsvorhaben des Bundesrats und wird diese Haltung mit Nachdruck auch in der Öffentlichkeit vertreten. Wir bitten Sie um Ihre Unterstützung.»

## Sonderhefte der ASMZ

Da die Sonderhefte der ASMZ sehr gefragt sind als Dokumentation und Unterrichtsmittel in Schulen und Kursen, können wir offerieren solange der Vorrat reicht:

«**Verbindung, Übermittlung, Elektronik - die Waffe der Führung**». Umfassende Darstellung der Übermittlungsdienste und Übermittlungstruppen heute und morgen. Einzelexemplare Fr. 2.—, ab 20 Exemplare je Fr. 1.50, ab 100 Exemplare je Fr. 1.—.

«**Kann die Armee ihren Auftrag erfüllen?**» Darlegungen des Generalstabschefs über die materielle Rüstung unserer Armee heute und morgen. Einzelexemplare Fr. 2.—, ab 10 Exemplare je Fr. 1.50, ab 100 Exemplare je Fr. 1.—.

«**Panzer in Ost und West**». Umfassende Darstellung in Wort und Bild der Panzer. Einzelexemplare Fr. 2.—, ab 10 Exemplare je Fr. 1.80, ab 100 Exemplare je Fr. 1.50.

«**Artillerie in Ost und West**». Umfassende Darstellung der Artillerie in Wort und Bild. Einzelexemplare Fr. 1.50, ab 10 Exemplare je Fr. 1.30, ab 100 Exemplare je Fr. 1.—.

Bestellungen sind zu richten an: Huber & Co., Presseverlag, Postfach, 8500 Frauenfeld.