Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 165 (1999)

Heft: 7-8

Artikel: Wenn es ächzt im Gebälk... : Beziehungsstörungen im militärischen Alltag

Autor: Steiget, Rudolf

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-66000

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: 20.07.2025

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

Wenn es ächzt im Gebälk...

Beziehungsstörungen im militärischen Alltag

Rudolf Steiger

Weil im militärischen Alltag anspruchsvolle Aufträge oft unter schwierigen Rahmenbedingungen und Zeitdruck zu erfüllen sind, kann es zwischen Vorgesetzten und Unterstellten gelegentlich zu Beziehungsstörungen kommen.
Die entscheidende Frage lautet deshalb, ob wir willens und in der Lage sind, solche zwischenmenschlichen Konflikte selbst während kurzer Dienstleistungen konstruktiv zu überwinden. Auch dafür tragen die Kader aller Stufen eine besondere Verantwortung.

Rudolf Steiger, Oberst i Gst, Prof. Dr. phil. I, Dozent an der ETH Zürich und Vizedirektor der MFS.

Militärische Führungskräfte laufen oft unbewusst Gefahr, insbesondere die Beziehung zu ihren einsatzfreudigsten Mitarbeitern zu strapazieren und auszunützen.

So wird beispielsweise derjenige Stabsangehörige, der sich nach Arbeitsschluss kameradschaftlich erkundigt, ob es noch etwas zu erledigen gäbe, nachhaltig für seine Hilfsbereitschaft «bestraft», indem man ihn gleich mit mehreren Zusatzaufgaben «eindeckt», während sich andere geschickt zurückziehen und angeblich Aktenstudium betreiben.

Daraus kann sich dann ein Teufelskreis der folgenden Art entwickeln:
A) Mit der Zeit nehme ich die gute Beziehung mit einem engagierten Mitarbeiter kaum mehr wahr.
B) Und weil ich die gute Beziehung nicht wahrnehme, pflege ich sie auch nicht.
C) Aber ohne eine minimale Pflege wird auch eine noch so gute Beziehung oft unbemerkt zu einer schlechten!

Vielfältige Störungsursachen

Auch im militärischen Bereich sind es die alltäglichen Spannungsfelder, die unter Umständen zu Beziehungsstörungen führen können, wie zum Beispiel:
- Angst vor Präzedenzfall versus individuelle Lösung
- Ein- und Unterordnung versus Selbständigkeit
- Einhalten des Dienstweges versus offene Tür des Kommandanten
- Befehl des Kommandanten versus Weisung des Dienstchefs

Manchmal führen auch Projektionen der folgenden Art zu unnötigen Störungen im zwischenmenschlichen Bereich:
- Von früheren RS-Erfahrungen auf heutige WK-Situationen,
- vom Zugführer X auf den Zugführer Y oder
- von sich auf andere.

Typisches Fehlverhalten von Vorgesetzten

In den kurzen Zeiten der intensiven militärischen Zusammenarbeit gibt es besonders typisches Fehlverhalten von Vorgesetzten, das zu Beziehungsstörungen mit einzelnen oder mehreren Unterstellten führen kann:

■ Entscheidungsschwäche
Einer der häufigsten Führungsfehler besteht darin, dass Kommandanten gerade das nicht tun, was eigentlich ihre Hauptaufgabe wäre, nämlich zu entscheiden und zu führen. Auch im Rahmen eines kooperativen Führungsstiles und ausgeprägter Teamarbeit kommt der Chef nicht darum herum, sich irgendwann festzulegen und Entscheide zu fällen.

Entscheidungsschwäche des Chefs weckt bei seinen Unterstellten Unsicherheit und Angst, woraus längerfristig nicht selten Beziehungsstörungen entstehen.

■ Übertriebenes Harmoniebedürfnis
Beispiel: Zwei besonders engagierte Offiziere unterbreiten dem Stabschef aus eigener Initiative zwei vom Ansatz her völlig verschiedene Grobkonzepte für eine Stabsübung. Aus Angst, den einen oder anderen seiner Mitarbeiter zu enttäuschen, versucht der harmoniebedürftige Stabschef in endlosen Einzelgesprächen einen Kompromissvorschlag herbeizuführen. Allerdings weist der letztlich erreichte Kompromiss weder die klaren Vorteile der Variante A noch die der Variante B auf – und was schlimmer ist: Beide Stabsangehörigen sind enttäuscht.

Im kräftezehrenden und zeitraubenden Versuch, es jedem einzelnen Mitarbeiter recht zu machen, werden nicht selten alle frustriert. Es klingt paradox, ist aber wahr: Ein übertriebenes Harmoniebedürfnis führt oft zur Disharmonie.

■ Stolze Einsamkeit
Dass sich ein Zugführer auf einem anforderungsreichen Leistungsmarsch mit anschliessendem Gefechtsschiessen einsamer fühlt als seine Soldaten, ist richtig und durchaus nachvollziehbar.

Von einem Fehlverhalten, das Beziehungsstörungen mit seinen Soldaten zur Folge haben kann, muss man hingegen dann sprechen, wenn er bei jeder sich bietenden Gelegenheit mit unverhohlenem Stolz von der Einsamkeit des militärischen Führers erzählt, weil er beispielsweise nicht kommunikations- und teamfähig ist.

Erscheinungs- und Verdrängungsformen von Beziehungsstörungen

Beziehungsstörungen haben vielfältige Erscheinungsformen. Sie können sich auf der Verhaltens-, der Kommunikations- und der Gefühlsebene zeigen. Auch die im militärischen Bereich gelegentlich praktizierten Verdrängungsmechanismen wie Selbsttäuschung oder eventuelle Fluchtreaktionen in nebensächliche Aktivitäten, Alkohol, Dispensationen oder Resignation kennen einige Leser aus der Beobachtung von Dienstkameraden – oder auch aus eigener Erfahrung.

Ob Selbsttäuschung, Flucht, Kampf oder Resignation – die Verdrängung einer Beziehungsstörung ist langfristig nie eine Lösung.

Armee 95 vor Armee XXI in Ordnung bringen

Resolution der AWM vom 26. Mai 1999

Die Arbeitsgemeinschaft für eine wirksame und friedenssichernde Milizarmee AWM fordert die umgehende Beseitigung der schwerwiegendsten Mängel der Armee 95. Ohne motivierte Soldaten und Kader der Armee 95 lässt sich die Armee XXI, die noch nicht einmal beschlossene Sache ist, nicht realisieren. Nicht zu vergessen ist, dass noch während mehreren Jahren gegen 400000 armeeangehörige Stimmbürger und Stimmbürgerinnen Dienst in der Armee 95 leisten werden.

Es ist deshalb

- *die Behebung der anerkannten Fehler der Armee 95 dringend anzugehen,*
- *bei gleichzeitiger Reduktion auf zwei Wochen Dauer rasch zum Einjahresrhythmus bei den Wiederholungskursen zurückzukehren*
- *und konsequent und verstärkt in die Ausbildungsunterstützung der Milizarmee zu investieren.*

Die AWM ist überdies der Auffassung, dass innen- und sicherheitspolitisch betrachtet, das Vorziehen der Militärgesetzrevision in Sachen Bewaffnung von Friedenstruppen wenig Sinn macht. Schon gar nicht, wenn die Umverteilungsinitiative, welche sämtliche Planungen für die Armee XXI gefährdet, nicht vorgängig dem Volk vorgelegt wird. Die AWM fordert deshalb die eidgenössischen Räte auf, die Umverteilungsinitiative umgehend zu behandeln, um eine Abstimmung im nächsten Jahr zu ermöglichen. Die AWM ist überzeugt, dass Volk und Stände der Schweizer Milizarmee erneut den Rücken stärken werden.

Acht hilfreiche Schritte

Wie man im militärischen Alltag Vertrauen nicht befehlen kann, lassen sich Beziehungsstörungen weder grundsätzlich vermeiden noch verbieten.

Um die Überwindung einer Beziehungsstörung in acht Vorgehensschritten aufzuzeigen, gehen wir von folgender, stark vereinfacht dargestellter Situation aus: Der Bat Kdt weist die sehr aufwendige WK-Vorbereitung von einem neu eingeteilten Kp Kdt mit folgendem Kurzkommentar zur Überarbeitung zurück: «Zuviel Text, zuwenig einsatznah!» Auf seine überarbeitete WK-Vorbereitung bekommt der Kp Kdt keine Rückmeldung. Verunsichert rückt er in den Kadervorkurs ein; die Beziehung zu seinem Bat Kdt scheint gestört, bevor sie richtig begonnen hat.

1. Beziehungsstörung wahrnehmen

Um die Beziehungsstörung mit seinem Kp Kdt zu überwinden, muss der Bat Kdt möglichst bald die Störung wahrnehmen. Dabei ist es wichtig, dass er den Konflikt richtig einstuft und ihn weder herunterspielt noch hochstilisiert.

2. Den Konfliktgegner ernst nehmen

Für den erfahrenen Bat Kdt ist es wichtig, mit seinem noch unerfahrenen Kp Kdt ein offenes Gespräch zu führen und ihn als neuen engagierten Kompaniechef ernst zu nehmen.

3. Problem definieren

Der Bat Kdt erläutert seinem Kp Kdt, dass er sich tatsächlich über die «Papierflut» und den mangelnden Praxisbezug der WK-Vorbereitungen geärgert habe. Sein Unmut habe ihn zu diesem offenbar verletzenden Kurzkommentar veranlasst.

4. Ursachenanalyse

Im Gespräch stellt der Bat Kdt fest, dass sein neuer Kp Kdt weder im Führungslehrgang noch im Praktischen Dienst Gelegenheit hatte, wirklich einsatzrelevante Zugsübungen anzulegen. Er anerkennt auch, dass sein «Kadi» mit enormem Engagement seinen ersten WK vorbereiten wollte und dabei übers Ziel hinaus schoss.

5. Kritische Selbstbeurteilung

Allerdings stellt der Bat Kdt fest, dass sein Kurzkommentar «Zuviel Text, zuwenig einsatznah» auf den engagierten Kp Kdt demotivierend wirkte. Dafür, dass sein ausgebliebenes Feedback auf die gründliche Überarbeitung der Unterlagen den neuernannten Kp Kdt erst recht verunsicherte, entschuldigt sich der Bat Kdt.

Aber auch der Kp Kdt ist in dieser Gesprächsphase selbstkritisch der Meinung, dass er ja seinen Bat Kdt telefonisch um dessen Beurteilung der überarbeiteten Unterlagen hätte fragen können, statt das Schweigen gekränkt als Beziehungsstörung einzustufen.

6. Konkreter Problemverminderer

Im Sinne eines konkreten Problemverminderers schlägt der Bat Kdt seinem Kp Kdt vor, dass dieser die auf Stufe Einheit zu erstellenden Unterlagen für den nächsten Taktisch-Technischen Kurs mit einem erfahrenen Kp Kdt vorbesprechen soll. Und falls weitere Fragen auftauchen, möge er sich doch direkt an ihn wenden; schliesslich sei er auch zwischen den Dienstleistungen sein Bat Kdt…

7. Erfolgskontrolle

Anlässlich der vom Kp Kdt geleiteten Zugsübungen erläutert ihm der Bat Kdt praxisnah, was er unter einsatznaher Ausbildung versteht und mit wie wenig Papier solche Übungen anzulegen sind. Nur mit aussagekräftigen Erfolgskontrollen lassen sich positive Massnahmen verstärken und negative minimieren.

8. Kontakt pflegen

In der letzten WK-Woche vereinbart der Bat Kdt mit seinen Kp Kdt und den Offizieren des Stabes das Datum für eine Herbstwanderung mit gemeinsamen Nachtessen in einer Waldhütte. Insbesondere im militärischen Bereich mit den oft sehr langen Unterbrüchen zwischen den Dienstleistungen ist es wichtig, dass der ausserdienstliche Kontakt nicht vernachlässigt wird. Führungskräfte können echte Kameradschaft nicht befehlen, wohl aber gezielt aufbauen und bewusst pflegen!

Literaturhinweis:

Weiterführende Gedanken und Literaturhinweise zu diesem Thema finden sich bei Rudolf Steiger: Beziehungsstörungen im Berufsalltag. Ursachen, Erscheinungsformen, Überwindungsmöglichkeiten; Verlag Huber, CH-Frauenfeld 1999. ■