Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 185 (2019)

Heft: 9

Artikel: Zugführer oder Zugführerin, spielt das eine Rolle?

Autor: Stöckli, Peter / Brunner, Sarah / Spacio, Marco

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-862728

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

Zugführer oder Zugführerin, spielt das eine Rolle?

Gemäss eines kürzlich erschienenen NZZ-Artikels soll der Bestand der Schweizer Armee mit der Rekrutierung von Frauen sichergestellt werden.[1] Tatsächlich sind Bemühungen in diese Richtung unverkennbar. Als Folge gäbe es künftig auch mehr weibliche Führungspersonen. Entsprechend gewinnt die Frage, inwiefern militärische Führungskräfte je nach Geschlecht anders wahrgenommen werden, an Relevanz.

Peter Stöckli, Sarah Brunner, Marco Spacio, Hubert Annen

Die Frage nach der Rolle des Geschlechts kann man aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Wenn man beispielsweise auf die Effizienz einer Truppe fokussiert, so gibt es grob zusammengefasst zwei verschiedene Ansichten[2]: Einerseits wird argumentiert, dass Frauen aufgrund (ihrer im Vergleich zum Mann im Durchschnitt) tiefer ausgeprägten physischen Leistungsfähigkeit und dem Fehlen von mentaler Härte die militärische Schlagkraft von Kampfeinheiten negativ beeinträchtigen. Zudem wird behauptet, dass sie einen negativen Einfluss auf den Zusammenhalt der militärischen Einheit haben[3,4]. Andererseits wird beispielsweise ins Feld geführt, dass die weibliche Perspektive in komplexen Entscheidungssituationen einen Mehrwert generieren kann oder dass Frauen in Auslandeinsätzen je nach dem viel besser in der Lage sind, mit der weiblichen Bevölkerung Kontakt zu knüpfen und so wertvolle Informationen zu gewinnen[5].

Doch selbst wenn es überzeugende Argumente für den Einbezug von Frauen in die Armee gibt, so dürfte der Erfolg letztlich von der Einstellung der Kommandanten und Strategen abhängen[5]. Solange man das Potenzial von Frauen in Streitkräften nicht wahrnimmt respektive wahrnehmen will, werden Möglichkeiten allenfalls übersehen und entsprechend nicht genutzt. Im vorliegenden Artikel betrachten wir einen kleinen Teilaspekt dieser Problemstellung aus der sozialpsychologischen Perspektive und fragen uns, in welchem Ausmass das Geschlecht einer militärischen Führungskraft eine Rolle dabei spielt, ob sie als kompetent und glaubwürdig wahrgenommen wird.

Geschlechterstereotype

In der sozialpsychologischen Literatur finden sich diverse Hinweise, dass das Geschlecht einer Führungskraft einen entscheidenden Einfluss auf die Bewertung ihrer Entscheidungen und Handlungen hat. Gemäss der empirisch mehrfach bestätigten Rollenkongruenztheorie[6] kommt es stark darauf an, inwiefern die Arbeitssituation subjektiv gesehen zum Geschlecht der Führungskraft passt. Dabei spielen die Geschlechterstereotype eine grosse Rolle: Von einer Frau wird typischerweise erwartet, dass sie einfühlsam, emotional, kooperativ und fürsorglich ist. Im Gegensatz dazu wird einem Mann zugeschrieben, dass er sachkundig, dominant und durchsetzungsfähig ist, und dass er es versteht, Probleme zu lösen. Wenn man nun also von einer Führungssituation ausgeht, in der klar entschieden, deutlich kommuniziert und Einfluss genommen werden muss, so ist diese Situation bedeutend besser auf das Stereotyp des Mannes zugeschnitten. Gerade im militärischen Kontext scheint die Vorstellung einer idealen Führungskraft stark mit dem Bild des stereotypen Mannes zu korrespondieren[7,8]. Derartige Sichtweisen können dazu führen, dass weibliche Führungskräfte unabhängig von ihrem tatsächlichen Verhalten je nach Situation negativer bzw. weniger effizient eingeschätzt werden als ihre männlichen Kollegen[6].

In den zahlreichen empirischen Studien, die sich mit solchen Wahrnehmungsprozessen auseinandersetzen, wird den Versuchsteilnehmenden in der Regel ein Szenario vorgelegt, das eine bestimmte Führungssituation beschreibt. Dabei werden jeweils zwei Gruppen gebildet. Die Hälfte der Teilnehmenden geht von einer männlichen, die andere Hälfte von einer weiblichen Führungskraft aus. Mit Ausnahme des Geschlechts der Führungskraft sind die Szenarien identisch, das heisst das im betreffenden Text dargestellte Führungsverhalten ist sowohl bei der weiblichen als auch männlichen Führungskraft genau gleich. Trotzdem wird der Mann meistens überzeugender und erfolgreicher wahrgenommen als die Frau[9]. Nun stellt sich die Frage, ob die vorwiegend in den USA und hauptsächlich im zivilen Setting getestete Rollenkongruenztheorie auch im Kontext der Schweizer Armee nachweisbar ist.

Instruktionen während der Aushebung.

Oblt Fanny Chollet, erste Kampfjet-Pilotin.

Zugführerin erteilt einen Auftrag. Bilder: ZEM/VBS

Untersuchungen in der Schweizer Armee

Im Rahmen der Lehrveranstaltung «Forschungsmethodik und Statistik» haben Berufsoffiziersanwärter der Militärakademie an der ETH Zürich (MILAK) diverse Experimente durchgeführt, die sich an den oben skizzierten Studien orientieren.

Einfluss des Kontexts

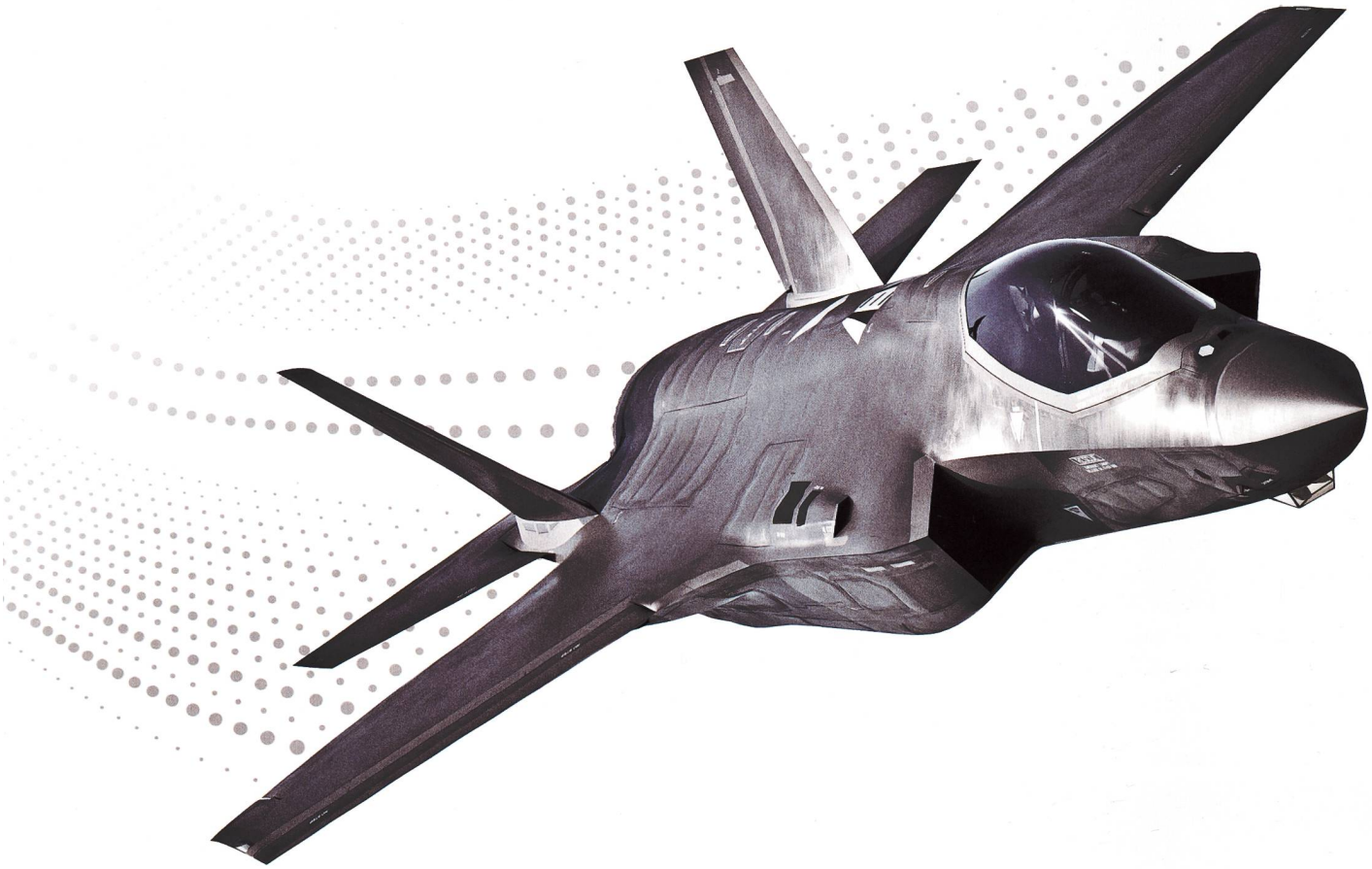
In einer der Studien wurden 122 Soldaten einer WK-Infanteriekompanie verschiedene Versionen eines Szenarios vorgelegt[10]. Die eine Hälfte der Soldaten erhielt im Szenario einen bestimmten Befehl einer Zugführerin, die andere Hälfte erhielt denselben Befehl von einem Zugführer. Obwohl ausser dem Geschlecht des Zugführers nichts verändert wurde, schätzten die Soldaten den männlichen Zugführer als kompetenter und seriöser ein als die weibliche Zugführerin.

Nebst dem Geschlecht des Zugführers wurde in derselben Studie auch noch die Situation selbst variiert. Die einen Soldaten hatten sich eine Situation im Rahmen einer Gefechtsübung vorzustellen, für die anderen fand die Situation während des Dienstbetriebs (Parkdienst) statt. Wenn die Rollenkongruenztheorie auch im Kontext der Schweizer Armee zutrifft, müsste die Variation der Situation eine Rolle spielen, denn stereotyp gesehen passt das Gefecht weniger zu weiblichen Eigenschaften als der Dienstbetrieb. Tatsächlich wurde diese Annahme durch die Resultate bestätigt: Obwohl der Befehl gleich lautete, nahmen die Soldaten in der Gefechtssituation den Befehl des männlichen Zugführers tendenziell als gerechtfertigter wahr als denjenigen der Zugführerin. In der Dienstbetriebssituation fanden wir genau das Gegenteil: Hier nahmen die Soldaten den Befehl der Frau tendenziell fairer wahr als denselben Befehl des Mannes. Auch wenn es sich um eine einzelne Studie handelt, gibt es also deutliche Hinweise, dass man die weiter oben diskutierten Befunde der sozialpsychologischen Forschung auch im Kontext der Schweizer Armee findet.

Wahrnehmung des emotionalen Ausdrucks

Als militärische Führungskraft ist man ab und zu mit Situationen konfrontiert, in denen man sich über die Unterstellten ärgert, beispielsweise wenn Regeln (z.B. Zimmerordnung) oder Befehle nicht erwartungsgemäss umgesetzt werden. Hier stellt sich die Frage, ob man seinen Ärger offen zeigen und in seiner Kommunikation deutlich und laut werden soll. Ergebnisse der sozialpsychologischen Führungsforschung zeigen, dass das Äussern von Ärger je nach Situation dazu führen kann, dass man überzeugender wahrgenommen wird[11] oder dass das Gegenüber in Verhandlungssituationen mehr Zugeständnisse macht[12]. Dies lässt vermuten, dass man als Führungskraft seinem Ärger durchaus mal Ausdruck geben kann, wenn man mehr Wirkung erzielen will. Doch auch in diesem Kontext dürfte die Rollenkongruenz eine wesentliche Rolle spielen. So passt das Äussern von Ärger weniger zum stereotypen Bild einer Frau (koope-

Zukunftsweisende Technologie zum Schutz der nächsten Generationen.



Mit der F-35 wird nationale Sicherheit neu definiert. Der Tarnkappen-Kampfjet wird bei Sicherungseinsätzen und Abfangflügen praktisch nicht vom Radar erfasst; die F-35 ist das weltweit modernste Kampfflugzeug, erreicht Überschallgeschwindigkeit, bietet eine grosse Reichweite und ist mit hochmodernen Sensoren ausgestattet — damit nationale Sicherheit und Souveränität auch in den kommenden Jahrzehnten gesichert sind.
Erfahren Sie mehr unter www.lockheedmartin.ch

Lockheed Martin. Ihre Mission ist unsere.®

F-35 LIGHTNING II

NORTHROP GRUMMAN | BAE SYSTEMS | PRATT & WHITNEY

LOCKHEED MARTIN

© 2019 Lockheed Martin Corporation

rativ und fürsorglich) als zum stereotypen Bild eines Mannes (dominant und durchsetzungsfähig). Tatsächlich zeigte eine Studie, dass weibliche Führungskräfte, die ihren Ärger äussern, als weniger kompetent eingeschätzt werden als männliche Führungskräfte, die sich auf die gleiche Weise verhalten. Dabei erklärten sich die Teilnehmenden den Ärger des Chefs vor allem durch externe Faktoren (z.B. gravierende Fehler der Mitarbeiter). Der Ärger der Chefin wurde hingegen eher internen Faktoren zugeschrieben (z.B. die Chefin ist generell zu emotional und verliert rasch die Kontrolle).[13]

Dieser Sachverhalt stand im Fokus einer weiteren Studie.[14] 120 Soldaten verschiedener Truppengattungen (Infanterie, Logistik, Artillerie) nahmen an einer Online-Umfrage teil, in der sie sich in eines von vier verschiedenen Szenarien versetzen mussten. Darin ging es um einen Zugführer, der seinen Zug aufgrund von diversen Disziplinlosigkeiten massregelt und als Strafe das Ausführen von 50 Liegestützen befiehlt. Dabei wurde einerseits das Geschlecht des Zugführers und andererseits das Äussern des Ärgers variiert. Der letzte Satz des Szenarios mit dem wütenden Zugführer lautete beispielsweise wie folgt: Obwm Peter Moser wird wütend, stützt die Hände provokativ in die Hüften und schreit: «Sie haben nun zwei Minuten, um 50 Liegestützen zu machen. Ausführen Marsch!». Im Gegensatz dazu lautete der letzte Satz des Szenarios mit der ruhigen Zugführerin wie folgt: Obwm Petra Moser sagt mit ruhiger Stimme: «So kann es leider nicht weitergehen. Sie haben nun zwei Minuten, um 50 Liegestützen zu machen. Ausführen Marsch!»

Die Ergebnisse führten zu Tage, dass die wütende Zugführerin weniger kompetent eingeschätzt wurde als der wütende Zugführer. Im Gegensatz dazu gab es keinen Unterschied, wenn sich die Zugführer neutral äusserten: Hier wurde sowohl die Zugführerin als auch der Zugführer gleich kompetent wahrgenommen. Wiederum mit dem Verweis darauf, dass es sich um eine einzelne Studie handelt, lässt sich festhalten, dass die bisherigen Befunde der sozialpsychologischen Forschung auch im Kontext der Schweizer Armee zutreffen.

Fazit

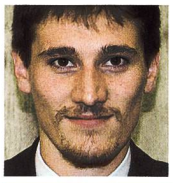
Zusammengefasst zeigen die beiden hier vorgestellten sozialpsychologischen Experimente, dass Frauen in militärischen Führungsfunktionen bei gleichem Verhalten teils anders wahrgenommen werden als ihre männlichen Kollegen. Muss man angesichts dieser Ergebnisse nun in Alarmstimmung verfallen? Keineswegs. Einerseits treffen die hier beschriebenen Wahrnehmungsmuster nicht nur, sondern (wie im zivilen, privatwirtschaftlichen Setting) auch in der Schweizer Armee zu. Andererseits kommen wir natürlich nicht darum herum, die oben skizzierten Studien methodisch kritisch zu hinterfragen. Selbst wenn es viele empirische Hinweise gibt, dass solche Studien zu verlässlichen Ergebnissen führen[15], darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass mit relativ kurzen Szenarien gearbeitet wird. Die Teilnehmenden müssen sich somit auf die eigene Vorstellungskraft verlassen und Stereotype können auf diese Weise eine grössere Wirkung entfalten als wenn man die eigene (weibliche oder männliche) militärische Führungskraft schon seit mehreren WKs kennt und ein entsprechend differenziertes Bild von ihr hat. Nichtsdestotrotz weisen unsere Befunde klar darauf hin, dass das Geschlecht der militärischen Führungskraft durchaus einen Einfluss darauf hat, wie man sie als Person wahrnimmt und wie man ihr Verhalten einschätzt. Insbesondere dann, wenn man einer (weiblichen) militärischen Führungskraft das erste Mal begegnet, sollte man sich dieser Wahrnehmungseffekte bewusst sein und seine eigenen Stereotype kritisch hinterfragen. ■

Literatur

1 Siehe https://www.nzz.ch/schweiz/armee-hoffen-auf-die-frauen-ld.1449863
2 Für eine Zusammenfassung der Pro- und Contra-Argumente, siehe z.B. Egnell, R. (2016). Gender perspectives and military effectiveness: Implementing UNSCR 1325 and the National Action Plan on Women, Peace, and Security. PRISM, 6, 72-89.
3 Siehe z.B. Maninger, S. (2008) Woman in combat: Reconsidering the case against the deployment of woman in combat-support and combat units. In H. Carreiras & G. Kümmel (Eds.), Woman in the Military and in Armed Conflict (pp. 9-27). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
4 Für eine kritische Auseinandersetzung mit den Contra-Argumenten siehe z.B. Carreiras, H., & Kümmel. G. (2008). Off limits: The cults of the body and social homogeneity as discoursive weapons targeting gender integration in the military. In H. Carreiras & G. Kümmel (Eds.), Woman in the Military and in Armed Conflict (pp. 9-27). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
5 Egnell, R. (2016). Gender perspectives and military effectiveness: Implementing UNSCR 1325 and the National Action Plan on Women, Peace, and Security. PRISM, 6, 72-89.
6 Eagly, A.H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. Psychological Review, 109, 573-598.
7 Boyce, L. A., & Herd, A. M. (2003). The relationship between gender role stereotypes and requisite military leadership characteristics. Sex Roles, 49, 365-378.
8 Korenman, L. M., Wetzler, E. L., Carroll, M. H., & Velilla, E. V. (2019). Is it in your face? Exploring the effects of sexual dimorphism on perception of leadership potential. Military Psychology, 31, 107-116.
9 Für eine differenzierte Zusammenfassung solcher Befunde siehe z.B.: Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2018). Leadership and Gender. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), The Nature of Leadership (pp. 244-271). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
10 Brunner, S. (2019). Der Einfluss des Geschlechts und der Situation auf die wahrgenommene Führungsqualität. ETH Zürich: Unveröffentlichte Seminararbeit.
11 Tiedens, L. Z. (2001). Anger and advancement versus sadness and subjugation: The effect of negative emotion expressions on social status conferral. Journal of Personality and Social Psychology, 80, 86-94.
12 Sinaceur, M., & Tiedens, L. Z. (2006). Get mad and get more than even: When and why anger expression is effective in negotiations. Journal of Experimental Social Psychology, 42, 314-322.
13 Brescoll, V. L., & Uhlmann, E. L. (2008). Can an angry woman get ahead? Status conferral, gender, and expression of emotion in the workplace. Psychological Science, 19, 268-275.
14 Spacio, M. (2018). La credibilità femminile in ambito militare. ETH Zürich: Unveröffentlichte Seminararbeit.
15 Siehe z.B. Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods,* 17, 351-371.

Peter Stöckli
Dr. phil.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
MILAK/ETH Zürich
4410 Liestal

Hauptmann
Sarah Brunner
BO Anwärterin
Kdt Geb S Kp 6/1
MILAK/ETH Zürich
8004 Zürich



Hauptmann
Marco Spacio
BO Anwärter
Ein Kdt
MILAK/ETH Zürich
6963 Pregassona

Oberst
Hubert Annen
Dr. phil., Dozent Militärpsychologie und Militärpädagogik, MILAK/ETHZ
6300 Zug