
Jürgen Kuhlmann

Einheitsführer-Studie

Eine empirische Analyse der Tätigkeiten von Kompaniechefs
des Feldheeres in der Deutschen Bundeswehr

Alle Rechte vorbehalten
© 1979
ISSN 0342-2569
Druck: SOWI, München

Sozialwissenschaftliches
Institut der Bundeswehr
Schleissheimer Str. 418
8000 MÜNCHEN 45
Telefon 089/351.70.21

Inhaltsverzeichnis

| | <u>Seite</u> |
|---|--------------|
| <u>A. Einleitung</u> | 1 |
| I. <u>Fragestellung und Gegenstand der Untersuchung</u> | 1 |
| 1. Anlaß und Probleme | 1 |
| 2. Aufbau und Gliederung der Arbeit | 10 |
| 3. Exkurs zur Organisation von Kampfkompanien des Feldheeres, dargestellt am Beispiel einer Jägerkompanie | 12 |
| II. <u>Zum Stellenwert einer Tätigkeitsanalyse von Kompaniechefs</u> | 17 |
| <u>B. Theoretische und methodische Grundlagen der Untersuchung</u> | 22 |
| III. <u>Ausgewählte Merkmale der empirischen Qualität von Tätigkeitsanalysen</u> | 22 |
| IV. <u>Zur Darstellung der Tätigkeiten von Leitungspersonen in betriebswirtschaftlichen Schriften</u> | 28 |
| 1. Analyse und Kritik theoretischer Darstellungen der Tätigkeiten von Leitungspersonen | 29 |
| 1.1. Zum Management-Ansatz | 29 |
| 1.2. Zum Ansatz der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre | 32 |
| 1.3. Zum Ansatz der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie | 37 |
| 1.4. Zum Ansatz der betriebswirtschaftlichen Führungslehre | 41 |
| 2. Analyse und Kritik empirischer Untersuchungen der Tätigkeiten von Leitungspersonen | 44 |
| 2.1. Empirische Studien zur Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen vor 1970 | 47 |
| 2.2. Empirische Studien zur Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen seit 1970 | 54 |
| 3. Zusammenfassung: Zur Beschreibung und empirischen Erfassung der Tätigkeiten leitender Personen in betriebswirtschaftlichen Schriften | 61 |

| | <u>Seite</u> |
|--|--------------|
| V. <u>Der eigene Ansatz zur empirischen Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen</u> | 65 |
| 1. Die Wahl einer geeigneten Erhebungsmethode | 65 |
| 1.1. Einschlägige Mängel schriftlicher Befragungen | 66 |
| 1.2. Vorteile nicht-teilnehmender Beobachtung | 68 |
| 2. Bestimmung geeigneter Beobachtungskriterien | 72 |
| 2.1. Zum Problem geeigneter Dimensionen und Merkmale für Tätigkeiten von Leitungspersonen | 72 |
| 2.2. Dimensionen und Merkmale der Tätigkeiten von Jägerchefs | 75 |
| 2.2.1. Beobachtungsmerkmale der Dimension "Tätigkeitsinhalt" | 75 |
| 2.2.2. Beobachtungsmerkmale für die Dimensionen "Ort" und "Zeitdauer" der Tätigkeit, "Kontaktperson" und "Kommunikationsart" | 80 |
| 2.2.3. Beobachtungsmerkmale zur formalen Ordnung von Tätigkeiten | 80 |
| 3. Das Beobachtungsschema | 82 |
| VI. <u>Vorbereitung und Ablauf der Beobachtungen</u> | 87 |
| 1. Auswahl und Schulung der Beobachter | 87 |
| 2. Grundgesamtheit und Stichprobe | 90 |
| 3. Aufbereitung und Auswertung der Daten | 97 |
| 4. Exkurs zu Gültigkeit, Verlässlichkeit und Objektivität der Untersuchung | 98 |
| <u>C. Untersuchungsergebnisse</u> | 103 |
| VII. <u>Strukturen der Tätigkeiten von Jägerchefs</u> | 104 |
| 1. Die zeitliche Beanspruchung von Jägerchefs durch dienstliche Tätigkeiten | 104 |
| 2. Zum Zeitbudget von Jägerchefs | 110 |
| 2.1. Verteilung der Arbeitszeit auf Führungsgrundgebiete | 111 |
| 2.2. Schwerpunkte der Tätigkeiten von Jägerchefs | 116 |

III

| | <u>Seite</u> |
|--|--------------|
| 3. Eigenarten und Bedingungen der Tätigkeiten von Jägerchefs | 123 |
| 3.1. Zum Einfluß von Truppentyp und Dienstart | 123 |
| 3.2. Zur Abhängigkeit vom Dienstplan der Kompanie | 126 |
| 3.3. Zur Abhängigkeit vom Waffensystem | 129 |
| 3.4. Unterbrechungshäufigkeiten und Arbeitsintervalle | 132 |
| 3.5. Planungs-, Ausführungs- und Kontrolltätigkeiten | 135 |
| 3.6. Zur Abhängigkeit von der Stellenbesetzung in der Kompanie | 138 |
| VIII. <u>Verwaltungstätigkeiten von Jägerchefs</u> | 139 |
| 1. Zur begrifflichen Bestimmung von Verwaltungstätigkeiten | 139 |
| 1.1. Die Jägerkompanie als öffentlicher Verwaltungsbetrieb | 139 |
| 1.2. Verwaltung aus betriebswirtschaftlicher Sicht | 141 |
| 1.3. Zum umgangssprachlichen Verwaltungsverständnis in der Truppe | 145 |
| 1.4. Zusammenfassung: Zur Möglichkeit der empirischen Bestimmung von Verwaltungstätigkeiten | 147 |
| 2. Zum tatsächlichen Umfang verwaltender Tätigkeiten von Jägerchefs | 148 |
| 2.1. Probleme der Operationalisierung | 148 |
| 2.2. Empirische Befunde | 152 |
| 3. Zum Zusammenhang von empfundener Verwaltungsbelastung und Berufsverständnis - ein Erklärungsversuch | 158 |
| IX. <u>Zur Führerrolle von Jägerchefs</u> | 162 |
| 1. Leitungs- und Führungsfunktionen von Jägerchefs | 162 |
| 2. Verhaltenswissenschaftliche Erklärungen von Führung | 169 |
| 3. Ein Ansatz zur empirischen Prüfung der Führerrolle von Jägerchefs | 174 |

| | <u>Seite</u> |
|--|--------------|
| 3.1. Soziale Interaktion als Prüfvariable | 175 |
| 3.2. Zur Aussagefähigkeit des Ansatzes | 177 |
| 4. Empirische Befunde zur Führerrolle von Jägerchefs | 179 |
| 4.1. Eigene Beobachtungsergebnisse | 179 |
| 4.2. Empirische Ergebnisse anderer Arbeiten | 189 |
| 4.3. Zusammenfassung: Zur Chance von Jägerchefs, in ihren Kompanien als Führer akzeptiert zu werden | 193 |
| <u>D. Kurzfassung</u> | 196 |
| 1. Fragestellung | 196 |
| 2. Ergebnisse | 196 |
| 2.1. Methodisches Instrumentarium | 196 |
| 2.2. Empirische Befunde | 198 |
| <u>Verzeichnis der Anlagen</u> | 200 |
| Anlage 5.1.: Beobachtungsmerkmale für die inhaltliche Tätigkeitsdimension (Tätigkeitscodes) | 201 |
| Anlage 5.2.: Beobachtungsmerkmale für die Tätigkeitsdimension "Ort" | 238 |
| Anlage 5.3.: Beobachtungsmerkmale für die Tätigkeitsdimension "Kontaktperson" | 239 |
| Anlage 5.4.: Beobachtungsmerkmale für die Tätigkeitsdimension "Dominierende Kommunikationsart" | 240 |
| Anlage 5.5.: Beobachtungsmerkmale zur formalen Ordnung der Tätigkeiten | 240 |
| Anlage 5.6.: Ausschnitt eines ausgefüllten Beobachtungsbogens (Beobachtungsprotokoll) | 241 |
| Anlage 6.1.: Vorinformation an Kompaniechefs und Bataillonskommandeure über die bevorstehende Beobachtung | 242 |
| Anlage 7.1.: Prämissen und Rechengang zur Feststellung der im Jahr 1977 durchschnittlich wöchentlich geleisteten Dienstzeit von Jägerchefs | 245 |
| Anlage 7.2.: Tätigkeitsklassen und ihnen zugeordnete Tätigkeiten und Tätigkeitsgruppen | 247 |

| | <u>Seite</u> |
|---|--------------|
| Anlage 8.1.: Verwaltungstätigkeiten von Jägerchefs, verteilt auf Tätigkeitsbereiche. Durchschnittliche Anteile i. v. H. der wöchentlich für Verwaltungstätigkeiten verwendeten Zeiten (mittlere Zeiten), differenziert nach Dienstarten | 252 |
| Anlage 9.1.: Inhalte der Kommunikation zwischen Jägerchefs und Jägersoldaten, differenziert nach: | 254 |
| Kategorie I - der Jägerchef in der Rolle des Disziplinarvorgesetzten oder als Vollzugsgehilfe des öffentlichen Dienstherrn | |
| Kategorie II - der Jägerchef in der Rolle des Ausbilders und des Leiters der Ausbildung | |
| Kategorie III - nichtdienstliche und halbdienstliche Themen | |
| <u>Verzeichnis der Tabellen und graphischen Darstellungen</u> | 258 |
| <u>Abkürzungsverzeichnis</u> | 260 |
| <u>Literaturverzeichnis</u> | |

VORWORT

Nur wenige Funktionen in der Bundeswehr sind mit so vielen Vorstellungen und Erwartungen verbunden, wie die des Kompaniechefs. Wenigstens zwei Gründe lassen sich dafür anführen; einmal handelt es sich beim Einheitsführer um ein, wenn nicht um das funktionsbedingt zentrale Tätigkeitsfeld, beurteilt unter dem Gesichtspunkt des Organisationszieles; gegenüber anderen Tätigkeitsfeldern erscheint das des Einheitsführers zum anderen deshalb als spezifisch herausgehoben, weil sich damit auch und vor allem Vorstellungen vom traditionellen Bild des Offiziers verbinden.

Die hiermit präsentierte „Einheitsführerstudie“ ist allerdings keine Analyse dieser Vorstellungswelt, ist keine ideologiekritische Untersuchung im engeren Sinne, wiewohl die Ergebnisse auch zur Korrektur falscher Ansichten von der Tätigkeit des Kompaniechefs taugen mögen.

Jürgen Kuhlmann hat mit der „Einheitsführerstudie“ insbesondere versucht, die gültigen Vorschriften für den Dienst des Einheitsführers an der Realität des Alltags zu überprüfen und ein Bild von der Wirklichkeit einer ausgewählten Gruppe von Kompaniechefs des Feldheeres zu zeichnen.

Die Arbeit zeigt, wie sich die von der Curriculumtheorie geforderten Analysen von beruflichen Tätigkeitsfeldern mit Hilfe von Instrumenten durchführen lassen, welche die betriebswirtschaftliche Organisationslehre seit langem einsetzt, um Arbeitshandeln zu beschreiben. Was die Mikroökonomie vor allem für einfache, überschaubare und ständig wiederkehrende Tätigkeiten im industriellen Fertigungsbereich entwickelte, wird mit entsprechenden Modifikationen auf das planende, organisierende Handeln von Führungskräften übertragen.

Als Demonstrations- und Untersuchungsobjekt dienen die Tätigkeiten von Jägerschefs im Feldheer der Bundeswehr. Sie besetzen in Jägerkompanien die ranghöchste Leitungsstelle. Die gewählte Erhebungsmethode der dienstbegleitenden, standardisierten Beobachtung liefert gültige, zuverlässige und objektive Aussagen über die dienstlichen Aktivitäten der Jägerschefs.

Kuhlmann ist es dabei gelungen, ein Instrument zu entwickeln, das es mit jeweils wenigen Korrekturen erlaubt, auch Kompaniechefs anderer Waffengattungen hinsichtlich ihrer Tätigkeiten zu untersuchen. Die Bedeutung gerade dieser Leistung wird wohl erst in den nächsten Jahren voll anerkannt werden können.

Wenn auch die Ergebnisse letztlich „nur“ für die untersuchte Zielgruppe Geltung besitzen, so möchte ich doch aufgrund von Erfahrungen der letzten Jahre mit dem „Umgang“ von empirisch abgesicherten Erkenntnissen davor warnen, Reichweite und Bedeutung der Resultate mit dem Hinweis auf das begrenzte Untersuchungsfeld abzutun. Auch notwendigerweise begrenzte Erkenntnisse dieser Art reichen wesentlich weiter als die jeweils individuellen Erfahrungen, die so gerne ins Feld geführt werden.

Schließlich sei noch angemerkt, daß wir auch für die Präsentation der „Einheitsführerstudie“ wie schon für die Berichte 13 und 14 zwei Berichtsformen gewählt haben. Als Begründung gilt auch hier: Die Komplexität der Fragestellungen für unsere Projekte und der daraus resultierende methodische Aufwand bei der Umsetzung und Durchführung der Studien macht es erforderlich, neben einer Fassung, welche die wissenschaftlichen Interessen und Erfordernisse besonders berücksichtigt, eine weitgehend auf die wichtigsten Befunde konzentrierte, auch sprachlich und von der didaktischen Anlage her eher populäre Berichtsform zu erstellen.

Die in diesem Band veröffentlichte „wissenschaftliche“ Fassung der Untersuchung von Jürgen Kuhlmann „Einheitsführerstudie – Eine empirische Analyse der Tätigkeiten von Kompaniechefs des Feldheeres in der Deutschen Bundeswehr“ wurde vom Fachbereich 4 „Betriebswirtschaft“ der Ludwig-Maximilians-Universität in München als Dissertation angenommen.

München, im Februar 1979

Prof. Dr. R. Zoll

A. Einleitung

I. Fragestellung und Gegenstand der Untersuchung

1. Anlaß und Probleme

Das Unterfangen, Tätigkeiten von Kompaniechefs der Bundeswehr systematisch empirisch zu erfassen, steht in engem Zusammenhang mit den Gründungsarbeiten für die Hochschulen der Bundeswehr in München und Hamburg. Ende 1970 hatte das heutige Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr ¹⁾ den Auftrag übernommen, für alle Studiengänge an den zu gründenden Hochschulen der Bundeswehr Curricula zu entwickeln, die den studierenden Offiziersanwärtern und Offizieren einen akademischen Abschluß nach drei Studienjahren ermöglichen sollten. ²⁾

Curricula sollen von klar definierten Lernzielen ausgehen, den didaktischen Weg zum Erreichen der Lernziele weisen und eine Kontrolle des Zielerreichens zulassen. ³⁾ Um diese Absicht zu verwirklichen,

-
- 1) Bis Ende 1973 hieß es Wissenschaftliches Institut für Erziehung und Bildung in den Streitkräften.
 - 2) Anlaß und Ablauf der Hochschulgründung sind dokumentiert in: Bildungskommission beim Bundesminister der Verteidigung, Neuordnung der Ausbildung und Bildung in der Bundeswehr, Gutachten der Bildungskommission an den Bundesminister der Verteidigung, Bonn 1971; Ellwein, Th., Müller, A. v., Plander, H., Hochschulen der Bundeswehr - Zwischen Ausbildungs- und Hochschulreform, Opladen 1974. Veröffentlicht wurden zwei Curricula: Dillkofer, H., Ellwein, Th., Habermeyer, W., Kuhlmann, J., Sahrer, W., Zoll, R., Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften, Ein Curriculum, Opladen 1975; Huber, H., Zoll, R., Vermessungswesen, Ein Curriculum, Opladen 1976. Vgl. ferner: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Curricula für die Hochschulen der Bundeswehr, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B. 15 - 16/1974.
 - 3) Zur bildungspolitischen Option von Curricula vgl. Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Bildungsbericht '70, Bericht der Bundesregierung zur Bildungspolitik, Bonn 1970, S. 130 ff. (Bundestagsdrucksache VI/925); Deutscher Bildungsrat, Empfehlungen der Bildungskommission, Strukturplan für das Bildungswesen vom 13. Februar 1970, S. 55 ff.

muß sich praktische Curriculumentwicklung mehreren Einzelfragen widmen.¹⁾ Zunächst sind gegenwärtige und zukünftige Berufssituationen zu analysieren und die Aufgaben herauszuarbeiten, denen sich die Studenten nach dem Studium stellen müssen. Sodann sind die intellektuellen, sozialen und praktischen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen festzulegen, die zur qualifizierten Ausübung der Berufsaufgaben befähigen. Diese Qualifikationen erscheinen im Curriculum als Lernziele. Weiter sind Inhalte anzugeben, mit deren Hilfe die vorgegebenen Lernziele erreicht werden können. Überlegungen zur Studienorganisation haben zu klären, welche Lehrverfahren und Hilfsmittel eine befriedigende Erfüllung der Lernziele versprechen. Schließlich sind Empfehlungen zur Kontrolle des Lehr- und Lernerfolges zu geben. Sie sollen sicherstellen, daß die gewonnenen Kontrollinformationen eine Weiterentwicklung bereits bestehender Curricula einleiten und beeinflussen.

Als zentrale und schwierige Probleme der Curriculumentwicklung gelten das Verfahren der Bestimmung von Lernzielen sowie die Formulierung der Lernziele selbst. Die praktische Curriculumentwicklung soll Entscheidungen über Lernziele aus "pädagogischem oder politischem Dezisionismus"²⁾ herausheben, der überkommene Studienpläne kennzeichnet. Einen Ausweg sieht die Curriculumtheorie darin, Vertreter der betroffenen Fachwissenschaften, Hochschullehrer und Studenten, Vertreter der Berufspraxis und der außeruniversitären Berufsbildung an Curriculumentscheidungen zu beteiligen. Als "Experten" sollen sie vom gegenwärtigen Stand und von der erwarteten Entwicklung der Fachwissenschaften sowie der Berufe begründet auf erforderliche Qualifikationen schließen und diese in den Entscheidungsprozeß über Lernziele einbringen.³⁾

- 1) Die folgende sachliche Reihenfolge der im Verlauf von Curriculumentwicklung zu lösenden Aufgaben geht im wesentlichen zurück auf ein unveröffentlichtes Arbeitspapier "Zur Entwicklung des Curriculums einer Fachrichtung", das eine Arbeitsgruppe "Curriculum" am 24.3.1971 im Wissenschaftlichen Institut für Erziehung und Bildung in den Streitkräften, München, vorlegte. Vgl. dazu ferner Zoll, R., Begriff und Ansatz der Curriculumentwicklung, in: Dillkofer, H. u.a., Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften, a.a.O., S. 17 ff.
- 2) Robinsohn, S.B., Bildungsreform als Revision des Curriculums, 2. Aufl., Berlin-Spandau 1969, S. 31.
- 3) Vgl. Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Struktur und zum Ausbau des Bildungswesens im Hochschulbereich nach 1970, Bd. 1, Empfehlungen, Bonn 1970, S. 58 f.

Dabei sollen sich Wissenschaftsanalyse wie Berufsanalyse an Tätigkeitsfeldern orientieren.¹⁾ Das Konzept der tätigkeitsfeldbezogenen Ermittlung von Qualifikationen hat programmatische Bedeutung. Es will von der Vorstellung des über lange Zeit sich erhaltenden Berufs, von bestimmten Tätigkeiten, von unklaren Berufsinhalten und von tradierten berufsständischen wie berufsethischen Normen abrücken.²⁾ An die Stelle der Berufsfertigkeit, die das einmalige Erlernen und Einüben beruflicher Fertigkeiten und Fähigkeiten für ein ganzes Berufsleben verlangt, tritt das Leitziel der Berufsfähigkeit. Neben Faktenwissen fordert es, wechselnden Arbeitsansprüchen zu begegnen, indem man sich spezifische Qualifikationen kurzfristig aneignet. Erwünscht ist die Fähigkeit zu lebenslangem Lernen. Ausbildung hat "angeichts der unüberschaubaren Fülle des faktischen Wissensstoffes die jeweiligen fachlichen Grundlagen und Methoden und Verfahren in den Mittelpunkt (zu stellen), zugleich auch darin (einzüben), mit großen Stoffmengen, mit einem Überfluß an Informationen fertig zu werden".³⁾

Die genannten Empfehlungen der Curriculumtheorie und der Bildungspolitik setzen Maßstäbe, an denen sich Curricula für die Hochschulen der Bundeswehr zu orientieren hatten. Bevor man beginnen konnte, Curricula zu entwickeln, mußte man die späteren Tätigkeitsfelder der auszubildenden Offiziersanwärter und Offiziere eingrenzen und die dort erforderlichen Qualifikationen bestimmen. Dabei scheinen die beruflichen Tätigkeiten von Kompaniechefs besonders geeignet, das militärische Tätigkeitsfeld beispielhaft abzubilden. In Heer, Luftwaffe und Marine sind die meisten Offiziere nach dem Studium längere Zeit als Kompaniechef tätig. Viele Zeitoffiziere beenden

1) Vgl. ebd., S. 54.

2) Die der Bildungsplanung herkömmlich zugrundeliegenden sogenannten Berufsbilder beziehen sich im wesentlichen auf derartige Informationen. Vgl. zu Funktion und Mängeln von Berufsbildern Dillkofer, H., Kuhlmann, J., Probleme der Durchführung von Situationsanalysen, in: Dillkofer, H. u.a., Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften, a.a.O., S. 35 ff.

3) Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Curricula für die Hochschulen der Bundeswehr, a.a.O., S. 19.

zudem ihre Bundeswehrdienstzeit in dieser Funktion. ¹⁾

Jedoch gibt es kaum Informationen, die eine verlässliche Analyse der Tätigkeiten von Kompaniechefs erlauben. Die Bundeswehr bemühte sich zwar, die Arbeit von Kompaniechefs zu analysieren und einige Aufgaben an andere Stellen auszugliedern. ²⁾ Eine zusammenfassende Darstellung der Aufgaben von Kompaniechefs, deren Methoden und Ergebnisse wissenschaftlichen empirischen Erfordernissen genügen, liegt

1) Vgl. Dillkofer, H., Kuhlmann, J., Beschreibung der Tätigkeitsfelder, in: Dillkofer, H. u.a., Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften, a.a.O., S. 104.

2) Vgl. dazu Kuhlmann, J., Einheitsführerstudie, Teil 1, Empirische Analyse des Tätigkeitsfeldes von Einheitsführern, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Informationsschrift 1, Schriftenreihe Innere Führung, Reihe Ausbildung und Bildung, hrsg. vom Bundesministerium der Verteidigung, Heft 17, Bonn 1974, (Zitierweise: INFO 1), S. 29. Diese Bemühungen der Bundeswehr haben sich in mehreren Maßnahmen niedergeschlagen wie z.B. in eigens eingerichteten Chef-Lehrgängen, in der Neuordnung des Zeichnungsrechts in der Kompanie und, recht spektakulär, in den sogenannten Hauptmannstagungen, die in den Jahren 1970/71 im Rahmen der "Bestandsaufnahme der Bundeswehr" stattfanden.

1969 erschienen in der Schriftenreihe "Innere Führung" zwei Hefte, die "Strukturelle und personelle Schwachstellen der Heereskompanien" ermitteln wollten bzw. Problemlösungen für die Diensterteilung und Dienstaufsicht der Kompaniechefs anboten. Vgl. dazu: o.V., Zeit im Griff, Diensterteilung und Dienstaufsicht, Problemlösungen für den Kompaniechef, Schriftenreihe Innere Führung, Reihe Erziehung, hrsg. vom Bundesministerium der Verteidigung, Heft 15, München 1969; Warnke, R. unter Mitarbeit von Bierfelder, W., Quink, K., Renner, P., Personelle und strukturelle Schwachstellen der Heereskompanien 1963, Schriftenreihe Innere Führung, Reihe Führungshilfen, Wehrsoziologische Studien, hrsg. vom Bundesministerium der Verteidigung, Heft 5, Bonn 1969.

Im Zuge der Neuordnung der Personalstruktur der Streitkräfte bemüht man sich seit einiger Zeit, in einer breit angelegten Befragung Grundlagen für Anforderungsprofile aller Tätigkeiten in den Streitkräften zu erhalten. Vgl. dazu Personalstrukturkommission des Bundesministers der Verteidigung. Die Personalstruktur der Streitkräfte, Bericht der Personalstrukturkommission, Bonn 1971.

Parallel zur Entscheidung für eine neue Wehrstruktur im November 1973 wurde eine ausschließlich den Problemen des Kompaniechefs vorbehaltene Erhebung begonnen, die über eine Selbstbeobachtung den Zeitaufwand für verwaltende Tätigkeiten des Kompaniechefs ermitteln will, um Möglichkeiten der Entlastung zu finden. Vgl. Pabst, W., Kompaniechef-Befragung 1974, Eine Untersuchung über die Belastung der Kompaniechefs der Bundeswehr durch "verwaltende" Tätigkeiten, in: Truppenpraxis, 1975, S. 81 ff.

Jedoch bis heute nicht vor.

Die praktische Curriculumentwicklung am Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr stellte sich auf diese Situation ein. Die Priorität der Hochschulgründung verlangte zum einen, Curricula auch ohne abgeschlossene Tätigkeitsfeldanalyse vorzulegen. Zum anderen wurde parallel dazu mit einer Tätigkeitsfeldanalyse für Kompaniechefs begonnen, deren Zwischenergebnisse in die entstehenden Curricula einfließen.

Eine Analyse der Tätigkeitsfelder bestimmter Berufe stößt auf Schwierigkeiten, die vor allem auf terminologische Unklarheiten der Curriculumtheorie zurückgehen. Obwohl nämlich in der Curriculumtheorie Tätigkeitsfeldanalysen an zentraler Stelle stehen, fehlt eine theoretisch gesicherte und verbindliche Aussage über den Begriff des Tätigkeitsfeldes. ¹⁾ "Über das, was ein Tätigkeitsfeld 'ist', 'meint' oder 'beschreiben' 'soll', (besteht) weitgehend Unklarheit." ²⁾ Die Mehrzahl der einschlägigen Veröffentlichungen bietet leerformelhafte Definitionen an. Sie lassen sich auf die Aussage reduzieren, Tätigkeitsfelder seien "Klassen von unter bestimmten Merkmalen subsumierbaren Berufen oder Berufsbildern." ³⁾ Einige Autoren lehnen formale Definitionen des Tätigkeitsfeldes grundsätzlich ab, weil sie "wenig Erkenntnisgewinn versprechen" ⁴⁾ und zudem auch nicht bestimmbar seien. Sie werten den Begriff des Tätigkeitsfeldes als eine Art Kennwort für

1) Vgl. Braeuer, B., Vorarbeiten für eine Terminologie im Rahmen der Berufsbildung, in: Mitteilungen des Bundesinstituts für Berufsbildungsforschung, Heft 1, Berlin 1972, S. 4; Dillkofer, H., Kuhlmann, J., Probleme der Durchführung von Situationsanalysen, a.a.O., S. 38 f.; Busack, I., Kuhlmann, J., Überlegungen zum Problem einer empirischen Tätigkeitsfeldanalyse, unveröffentlichtes Arbeitspapier am Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr, München 22.7.1976.

2) Nuthmann, R., Eingrenzung von Tätigkeitsfeldern: Verstärkung des Praxisbezuges oder Erhöhung von Mobilität und Flexibilität?, in: Hartung, D., Neef, W., Nuthmann, R., Tätigkeitsfeld und Praxisbezug, Stellungnahmen zur Eingrenzung von Tätigkeitsfeldern und zur Verstärkung des Praxisbezuges von Bildungsgängen im Hochschulbereich, Blickpunkt Hochschuldidaktik, Heft 34, Berlin 1974, S. 23.

3) Hartung, D., Nuthmann, R., Zur Problematik eines methodischen Ansatzes der "Ein- und Abgrenzung von Tätigkeitsfeldern", ebd., S. 3.

4) Nuthmann, R., ebd., S. 26.

"eine Reihe berufssoziologischer und arbeitsmarktpolitischer Begründungen", die zu einer unter bestimmten Gesichtspunkten zu betreibenden Studienreform auffordern. Tätigkeitsfelder, "bestimmt als Bereiche, in denen wissenschaftlich erarbeitetes Wissen dauerhaft zur Verwendung kommt", 1) ergäben sich zwangsläufig, wenn Studiengänge wirklich auf berufliche Praxis abstellten. 2)

Weil eindeutige Kriterien fehlen, mit deren Hilfe man tatsächlich ausgeübte berufliche Tätigkeiten zu Tätigkeitsfeldern zusammenfassen und diese gegeneinander abgrenzen könnte, werden im allgemeinen berufliche Qualifikationen ersatzweise als Bestimmungshilfe herangezogen. 3) Sie sind als Summe der an ein Individuum gebundenen berufsbezogenen Verhaltensdispositionen und Fähigkeiten zu verstehen. 4) Betriebswirtschaftlicher Terminologie folgend wären sie als "individuelle Arbeitseignung" zu bezeichnen. 5)

Berufliche Qualifikationen lassen sich analytisch nach mehreren Klassen differenzieren. Funktionale Qualifikationen beziehen sich auf Anforderungen der konkreten Arbeitssituation und sind, an den Arbeitsprozeß gebunden, unmittelbar notwendig, um die jeweilige aktuelle Aufgabenstellung erfüllen zu können. Extrafunktionale, prozeßunabhängige Qualifikationen ergeben sich aus der Einbindung beruflicher Arbeit in eine institutionelle und organisierte Umwelt. Sie stellen zum einen auf den sozialen und organisatorischen Bedingungsrahmen des

1) Hartung, D., Nuthmann, R., ebd., S. 8 f.

2) Nuthmann, R., ebd., S. 35 und S. 49.

3) So zum Beispiel bei Bolle, N., Fischer, U., Zur Methode der Ausgrenzung von Tätigkeitsfeldern, in: Freie Universität Berlin, Modellversuch Wirtschaftswissenschaft, Dokumentation 1/75, S. 7.

4) Zur folgenden inhaltlichen Bestimmung des Qualifikationsbegriffs vgl. Müller, W., Qualifikationsentwicklung als Herrschaftstechnik. Technische und gesellschaftliche Determinanten der beruflichen Qualifikationen von Naturwissenschaftlern und Ingenieuren, Hochschuldidaktische Forschungsberichte, Heft 1, Hamburg 1974, S. 28 ff. sowie Becker, E., Probleme einer Berufsorientierung des Hochschulstudiums, in: Faltn, G., Herz, O. (Hrsg.), Berufsforschung und Hochschuldidaktik I, Sondierung des Problems, Blickpunkt Hochschuldidaktik, Heft 32, Bielefeld 1974, S. 46 ff.

5) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 13. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1967, S. 11.

engeren Arbeitsplatzes ab, fordern etwa Kommunikationsfähigkeit und Anpassungsvermögen, kritische Loyalität und Identifikationsvermögen mit den Zielen der Organisation. Zum anderen beziehen sich extrafunktionale Qualifikationen auf den Arbeitsplatz als Austragungsort gesellschaftlicher Auseinandersetzungen und als Objekt ständiger Veränderungen. Um das Individuum zur Teilhabe an derartigen Veränderungen zu befähigen, sprechen sie allgemeingültige Normen für das Verhalten in Arbeitsorganisationen demokratischer Staatsgebilde an, die letztlich den wünschenswerten Zustand der Gesellschaft in personenbezogenen, beruflichen Fähigkeiten widerspiegeln. ¹⁾

Die genannten Klassen von Qualifikationen zeigen untereinander fließende Grenzen und bedürfen insofern der Präzisierung. Sie können aber schon einen groben Rahmen dafür angeben, welche Fragen empirische Tätigkeitsfeldanalysen beantworten sollten. ²⁾

Erstens sollen empirische Tätigkeitsfeldanalysen Aufgaben und Tätigkeiten am Arbeitsplatz erfassen, um von ihnen auf funktionale, prozeßgebundene Qualifikationen schließen zu können.

Zweitens sollen sie den organisatorischen Kontext des jeweils untersuchten Arbeitsplatzes angeben, um entsprechende extrafunktionale, prozeßunabhängige Qualifikationen formulieren zu können.

Drittens sollen empirische Tätigkeitsfeldanalysen Aussagen über jenen Teil extrafunktionaler, prozeßunabhängiger Qualifikationen zulassen, die sich auf die gesellschaftliche und gesellschaftspolitische Einbindung des betrachteten Tätigkeitsfeldes beziehen.

Es empfiehlt sich, die Analyse eines bestimmten Tätigkeitsfeldes, wie das von Kompaniechefs der Bundeswehr, auf die Arbeitsprozesse zu konzentrieren. Denn Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten am Arbeitsplatz spiegeln den bedeutsamsten Teil des Berufes wider. Sie zu beherrschen,

1) Diese extrafunktionalen Qualifikationen finden sich im Curriculum als allgemeine Lernziele wieder. Vgl. zur Bedeutung allgemeiner Lernziele in Curricula Zoll, R., Begriff und Ansatz der Curriculumentwicklung, a.a.O., S. 18 ff. und Ellwein, Th., Die allgemeinen Lernziele, in: Dillkofer, H. u.a., Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften, a.a.O., S. 173 f.

2) Vgl. Dillkofer, H., Kuhlmann, J., Probleme der Durchführung von Situationsanalysen, a.a.O., S. 39.

heißt für das Individuum nicht nur, die ökonomische Basis der eigenen Existenz zu sichern. Als Experte der eigenen beruflichen Arbeit anerkannt zu werden, eröffnet auf lange Sicht auch eine realistische Chance, an den politischen Auseinandersetzungen beteiligt zu werden, die eine Veränderung des eigenen Berufes bewirken können. Die Aneignung prozeßgebundener Qualifikationen ist daher eine Voraussetzung, um zumindest einen Teil der prozeßunabhängigen Qualifikationen überhaupt sinnvoll zur Geltung bringen zu können.

Soweit eine Untersuchung der Arbeitssituation ebenfalls die betrieblichen Verkehrsbeziehungen erfaßt, in die der betrachtete Arbeitsplatz eingebunden ist, wird bereits der Blick auf einen Teil der sozialen und organisatorischen Rahmenbedingungen und der durch sie bedingten prozeßunabhängigen Qualifikationen freigegeben. Grundsätzlich muß man davon ausgehen, daß eine möglichst unmittelbare Abbildung der Arbeitssituation die Formulierung auch der prozeßunabhängigen Qualifikationen erleichtert, wenn nicht gar erst ermöglicht.

Auch forschungspraktische Überlegungen sprechen dafür, die empirische Analyse des Tätigkeitsfeldes von Kompaniechefs mit einer Untersuchung der konkreten Arbeitssituation zu beginnen. Während diese nämlich, wie im Verlauf dieses Untersuchungsberichts zu zeigen ist, sehr genau mit der empirischen Erhebungsmethode der Beobachtung erfaßt werden kann, sind zur Analyse prozeßunabhängiger Qualifikationen andere empirische Methoden gefragt. Man muß dabei Meinungen und Einstellungen zur politischen und sozialen Umwelt sowohl der betroffenen Kompaniechefs als auch ihrer Untergebenen und Vorgesetzten ermitteln. Entsprechend sind die in der Meinungs- und Einstellungsforschung gebräuchlichen schriftlichen Befragungen und persönlichen Interviews einzusetzen, die einen von Beobachtungen abweichenden Untersuchungsansatz verlangen. Für Beobachtungen und für Befragungen einen gleichermaßen brauchbaren Ansatz zu entwickeln, würde den überschaubaren Rahmen einer einzelnen empirischen Studie weit überschreiten.

Diese methodischen Überlegungen geben den Ausschlag für den Entschluß, die Analyse des Tätigkeitsfeldes von Kompaniechefs auf deren konkrete Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten zu konzentrieren und damit lediglich einen, wenn auch breiten und wichtigen Ausschnitt des Tätigkeitsfeldes zu beleuchten. Die Beschaffung empirischen Materials, das unmittelbare Schlüsse auf prozeßunabhängige Qualifikationen im Tätig-

keitsfeld von Kompaniechefs zuläßt, bleibt bewußt weiteren Projekten vorbehalten, die im Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr bereits begonnen wurden oder im Entstehen begriffen sind. ¹⁾

Das Versprechen, eine Tätigkeitsfeldanalyse für Kompaniechefs der Bundeswehr zu liefern, löst diese Studie also nicht vollends ein. Ihr Interesse ist auf die Arbeitsaufgaben von Kompaniechefs, genauer, auf deren Arbeitstätigkeiten gerichtet, die den tatsächlichen Vollzug der Arbeitsaufgaben anzeigen. ²⁾ Ausgelöst durch die Notwendigkeit, Curricula zu entwickeln und in der Auseinandersetzung mit Postulaten der Curriculumtheorie schält sich damit eine betont betriebswirtschaftliche Fragestellung heraus: spätestens seit den Arbeitszeitstudien F.W. Taylors gehört die Untersuchung und Rationalisierung menschlicher Arbeit in Betriebswirtschaften zum wissenschaftlichen Problemstand nicht nur der Arbeitswissenschaften, sondern auch der Betriebswirtschaftslehre. Die Analyse menschlicher Arbeit ist Ausgangspunkt und eine der Voraussetzungen, um Wege leistungsgerechter Entlohnung zu finden und gehört damit zu den wichtigen Instrumenten der betrieblichen Personalpolitik. Der praktischen Organisationsarbeit dient sie

-
- 1) Vgl. o.V., Projekt: Einheitsführerstudie, Teil 3, Einstellungen zur sozialen und politischen Umwelt, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, INFO 1, a.a.O., S. 40; dasselbe, Informationsschrift 2, Schriftenreihe Innere Führung, Reihe Ausbildung und Bildung, hrsg. vom Bundesministerium der Verteidigung, Heft 23, Bonn 1976 (Zitierweise: INFO 2), S. 36; dasselbe, Informationsschrift 3, Schriftenreihe Innere Führung, Reihe Ausbildung und Bildung, Heft 32, Bonn 1978 (Zitierweise: INFO 3), S. 12. Geißler, R., Haerberlin, F., Sarges, W., Sozialisation des Offiziers, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, INFO 3, a.a.O., S. 28 ff. Zur politisch-gesellschaftlichen Einstellung von Kompaniechefs der Bundeswehr vgl. Schatz-Bergfeld, M., Kaiser, A., Politische Bildung in der Bundeswehr - Zweiter Ergebnisbericht -, Die Einheitsführer in ihrer Rolle als Vermittler politischer Bildung in der Bundeswehr, Wehrpsychologische Mitteilungen (Hrsg. Bundesministerium der Verteidigung), 1978, Heft 4, S. 22 ff. und S. 32 ff.
- 2) In dieser Arbeit wird zwischen Aufgaben und Tätigkeiten unterschieden. "Unter einer Aufgabe wird die Zielsetzung für menschliche Aktionsmöglichkeiten, für zweckbezogene menschliche Handlungen verstanden. Sie stellt ein gesetztes (aufgegebenes) Soll dar, das zu verwirklichen ist." Kosiol, E., Aufgabenanalyse, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 201. "Die Erfüllung der Aufgabe, der Vollzug der geforderten Handlung erfolgt durch einen Tätigkeitsvorgang." Derselbe, Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 100.

als Verfahren, um den Ist-Zustand von Aufbau- und Ablaufstrukturen in Organisationen zu ermitteln und um, darauf aufbauend, Empfehlungen für optimale Organisationsstrukturen zu geben.

Allerdings wurden Techniken der Arbeitsanalyse zuerst für manuelle, objektbezogene Arbeit im industriellen Fertigungsbereich entwickelt, die durch einfache, überschaubare und ständig wiederkehrende Tätigkeiten gekennzeichnet ist. Je mehr der Verwaltungsbereich zunahm, wurden in Büros und an Schreibtischen geleistete Arbeiten ebenfalls einbezogen. Auch hier blieb das Interesse auf vorwiegend ausführende, sich gleichförmig wiederholende Tätigkeiten beschränkt. Die Tätigkeiten leitender Personen in ranghohen Instanzen entziehen sich einer ähnlich genauen Analyse. Erscheinungsformen, Aufgaben und Stellenwert dispositiver Arbeit sind zwar Gegenstand theoretischer betriebswirtschaftlicher Erörterungen. Gleichwohl fehlen befriedigende und praktisch geprüfte Instrumente, welche die häufig und kurzfristig wechselnden Tätigkeiten von Leitungspersonen zuverlässig zu erfassen versprechen.

Bevor dispositive Tätigkeiten empirisch ermittelt werden können, ist daher zu klären, welche Instrumente sich dafür eignen. Schon während der Voruntersuchungen wurde bald deutlich, daß zu einer betriebswirtschaftlichen Problemstudie geraten würde, was anfangs als pädagogikwissenschaftlich orientierte Tätigkeitsfeldanalyse beabsichtigt war. Gleichgewichtig neben die Frage, welches die tatsächlichen Tätigkeiten von Kompaniechefs des Heeres sind und wie sie zu bewerten sind, tritt das Interesse an einem empirisch brauchbaren Verfahren zur Ermittlung der Tätigkeiten. Eine Beschreibung der Tätigkeiten von Kompaniechefs hat in dieser Untersuchung daher gleichzeitig die Aufgabe, den empirischen Wert des entwickelten Erhebungsinstruments zu prüfen und zu belegen.

2. Aufbau und Gliederung der Arbeit

Der Aufbau dieses Untersuchungsberichtes ist durch dessen zugleich explorativen wie auch an empirischen Befunden orientierten Charakter bestimmt. Dementsprechend nehmen Überlegungen zu den theoretischen wie methodischen Grundlagen der empirischen Tätigkeitenanalyse für Leitungspersonen (Teil B) einen etwa gleich breiten Raum in Anspruch wie die Darstellung der eigentlichen empirischen Ergebnisse einschließlich ihrer theoretischen Fundierung (Teil C).

Der den Grundlagen gewidmete Teil B beginnt mit einer kurzen Darstellung methodischer Anforderungen, denen sich gegenwärtige empirische sozialwissenschaftliche Forschung verpflichtet fühlt (Kap. III). In den Postulaten der Gültigkeit, Zuverlässigkeit und Objektivität des gewählten Vorgehens sind Kriterien angesprochen, die vor allen anderen die empirische Qualität sozialwissenschaftlicher Untersuchungen bestimmen. Sie liefern zum einen Richtwerte, an denen sich die eigenen Untersuchungsergebnisse messen lassen müssen.

Zum anderen bilden sie einen geeigneten Hintergrund, vor dem die einschlägige betriebswirtschaftliche Literatur zu befragen ist, inwieweit sie Hilfen bietet, um Tätigkeiten leitender Personen empirisch zu analysieren (Kap. IV). Dabei geht es nicht nur darum, begriffliche Instrumente zu finden, die eine Beschreibung leitender Tätigkeiten zulassen. Es interessiert auch, welche Methoden begründet empfohlen werden, um Tätigkeiten leitender Personen tatsächlich zu erfassen. Beide, Begrifflichkeiten und Methoden, sind danach zu beurteilen, ob sie den angesprochenen Gütekriterien empirischer sozialwissenschaftlicher Forschung genügen.

Auf die Ergebnisse der Literaturoswertung bezieht sich der eigene Ansatz zur empirischen Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen (Kap. V). Er übernimmt und verknüpft einzelne in der einschlägigen Literatur vorgefundene Konzepte und versucht, deren Unzulänglichkeiten zu beheben. Belegt wird, warum die systematische, nicht-teilnehmende Beobachtung anderen empirischen Datenerfassungsmethoden, vor allem der Befragung, bei der Lösung der anstehenden Probleme überlegen ist. Der eigene Ansatz zeigt, wie man für Beobachtungsdimensionen, die sich allgemein zur Beschreibung der Tätigkeiten von Leitungspersonen eignen, eindeutige und trennscharfe Indikatoren entwickeln kann, die es erlauben, die spezifischen Tätigkeiten von Kompaniechefs in Kampfseinheiten der Bundeswehr zu erfassen. Schließlich erläutert das Beobachtungsschema das untersuchungstechnische Vorgehen sowie die Handlungsanweisungen für die Beobachter.

Teil B der Arbeit schließt mit Erläuterungen, die ein Urteil über Vorbereitungen und Ablauf der Felderhebung ermöglichen sollen (Kap. VI). Sie enthalten Überlegungen, die die Auswahl der Beobachter und ihre Schulung im Gebrauch des Beobachtungsschemas bestimmten. Sie geben die wesentlichen Merkmale der Untersuchungsgrundgesamtheit an und nennen die Kriterien, nach denen die Stichprobe geschichtet und ausgewählt

wurde. Nach Hinweisen zur statistischen Aufbereitung und Auswertung der gewonnenen Daten werden dann Gültigkeit, Zuverlässigkeit und Objektivität der empirischen Befunde beurteilt.

Teil C der Arbeit befaßt sich gezielt nur mit einigen der Fragen, die mit Hilfe des empirischen Materials beantwortet werden könnten: vor allem bleiben curriculumpraktische Verwertungsmöglichkeiten, obwohl sie den Anstoß zur Untersuchung gaben, außer acht. Sie hätten vom erforderlichen Umfang her den möglichen Rahmen der Arbeit überschritten und hätten dem beabsichtigten betriebswirtschaftlichen Charakter wenig entsprochen. Das Interesse konzentriert sich auf drei Problembereiche, die seit einiger Zeit im Mittelpunkt einer heftig und kontrovers geführten Diskussion in der Bundeswehr stehen und daher einen augenfälligen Stellenwert besitzen. Ihr aktueller Bezug ist in den jeweiligen Kapiteln angegeben.

Kap. VII ist dem Zeitbudget der in der Stichprobe erfaßten Kompaniechefs gewidmet. Es untersucht, wie die Kompaniechefs ihre Arbeitszeit auf verschiedene Tätigkeiten verteilen und welche Handlungsschwerpunkte sie dabei bilden. Weiter arbeitet es Eigenarten und Bedingungen heraus, denen die Tätigkeiten der Kompaniechefs unterliegen.

Kap. VIII versucht zu klären, in welchem Ausmaß sich die Kompaniechefs mit administrativen Aufgaben befassen.

Kap. IX geht der Frage nach, ob die Kompaniechefs bei den unterstellten Soldaten die Rolle des informalen Führers, welche ihnen die einschlägigen Dienstvorschriften zuweisen, auch tatsächlich ausfüllen.

Teil D der Arbeit faßt die in den Teilen B und C erarbeiteten methodischen Grundlagen und empirischer Befunde zusammen. Er ist als Kurzfassung des Untersuchungsberichts gedacht.

3. Exkurs zur Organisation von Kampfkompanien des Feldheeres, dargestellt am Beispiel einer Jägerkompanie

Von ihrer Themenstellung her wendet sich die vorliegende Arbeit sowohl an bundeswehrinterne Adressaten als auch an die wissenschaftliche Öffentlichkeit außerhalb der Bundeswehr. Auch bei gleichen Objekten bedienen sich beide eigener Fachsprachen, die im allgemeinen nur geringfügig deckungsgleich sind. Eine Terminologie zu finden, die vom militärischen Fachmann ohne sozialwissenschaftliche Vorbildung und vom Sozialwissenschaftler ohne militärische Erfahrung gleichermaßen verstanden wird und gleichzeitig den wissenschaftlichen

Fragestellungen gerecht wird, dürfte kaum zu finden sein. So besteht also die Gefahr, daß beiden Adressaten selbst dann noch Reste von Verständnisschwierigkeiten bleiben, wenn man fachsprachliche "Fremdwörter", wo dies immer möglich ist, vermeidet. Dem nicht oder wenig militärerfahrenen Leser soll ein Exkurs über die Organisation von Kampfkompanien des Feldheeres darüber hinaus einen Eindruck militärischer Organisation vermitteln und einige wichtige militärische Fachbezeichnungen nahe bringen.

Die Kompanie ist ein Truppenteil. ¹⁾ Sie nimmt im militärischen Bereich hoheitliche Aufgaben wahr und ist organisatorisch selbständig: die Zusammensetzung des zugewiesenen Personals und Materials ist in einer besonderen "Stärke- und Ausrüstungsnachweisung" (STAN) festgelegt. Mehrere, in der Regel fünf Kompanien sind zu einem militärischen Verband, dem Bataillon, zusammengefaßt. An der Spitze des Bataillons steht der Bataillonskommandeur.

In Jägerbataillonen ist die 1. Kompanie, die sogenannte Stabs- und Versorgungskompanie, für die logistische Unterstützung des Bataillons verantwortlich. Dazu gehören im wesentlichen die Bereitstellung von Verpflegung, Material und Munition, die ärztliche Versorgung der Soldaten sowie die Wartung und Instandsetzung der Waffen und des technischen Geräts. Drei sogenannte Jägerkompanien "verkörpern die infanteristische Kampfkraft des Jägerbataillons." ²⁾ In einer sogenannten schweren Jägerkompanie "sind die schweren Waffen des Jägerbataillons

1) Die Aussagen dieses Abschnitts lehnen sich eng an einschlägige Dienstvorschriften der Bundeswehr an. Vgl. Der Bundesminister für Verteidigung, Zentrale Dienstvorschrift (ZDv) 1/50, Militärische Gliederungsformen, Unterstellungsverhältnisse, Befehle und Richtlinien, Bonn, Dezember 1958; Heeresamt, Einzelanweisung für die Ausbildung der Jägertruppe, Nr. F 1, Das Jägerbataillon, Köln 1974 (Zitierweise: Das Jägerbataillon); Heeresamt, Einzelanweisung für die Ausbildung der Jägertruppe, Nr. F 3, Die Jägerkompanie, Köln 1974 (Zitierweise: Die Jägerkompanie); Verordnung über die Regelung des militärischen Vorgesetztenverhältnisses vom 6. Aug. 1960, Bundesgesetzblatt I, Seite 684 ff. Eine anschauliche Beschreibung der Aufbau- und Ablauforganisation der Bundeswehr sowie eines Panzergrenadierbataillons gibt Berg, W.-D., Grundlagen für das Verständnis militärischer Führung, in: ders. (Hrsg.), Kooperative Führung, Der Führungsvorgang in militärischen Führungssystemen, Herford 1976, S. 13 ff.

2) Heeresamt, Das Jägerbataillon, a.a.O., Nr. 125.

zusammengefaßt." ¹⁾ Schwere Waffen können Mörser, Schützenpanzer, Feldkanonen, Panzerabwehrraketen sein.

Im Frieden kann jeweils eine der Jägerkompanien die militärische Grundausbildung der Soldaten übernehmen. Die im allgemeinen drei Monate dauernde Grundausbildung vermittelt grundlegende militärische Kenntnisse. Die beiden anderen Jägerkompanien sowie die schwere Jägerkompanie betreiben die daran anschließende Vollausbildung. Sie dauert im allgemeinen zwölf Monate und soll den Soldaten in ihrer jeweiligen Funktion volle Kampfkraft und Einsatzfähigkeit vermitteln.

Die formale Struktur der Kompanie folgt grundsätzlich dem Einliniensystem. Es soll einen einheitlichen Befehlsweg von oben nach unten, einen eindeutigen Meldeweg von unten nach oben gewährleisten. Die oberste Instanz in der Kompanie besetzt allein der Kompaniechef (Singularinstanz). Er ist im Frieden und im Verteidigungsfall der formale Leiter der Kompanie. Auf der nächst niederen Leitungsebene folgen in der Regel drei Zugführer. Ihnen unterstehen jeweils drei Jägergruppen mit eigenen Gruppenführern (Dritte Leitungsebene). Jede Jägergruppe umfaßt bis zu fünfzehn Jägersoldaten. Sie besetzen im allgemeinen reine Ausführungsstellen auf der untersten organisatorischen Ebene der Kompanie.

In der Leitung, Ausbildung und Logistik der Kompanie wird der Kompaniechef durch die Soldaten des Kompanietrupps unterstützt. Zum Kompanietrupp gehören der Kompanietruppführer, der gleichzeitig ABC-Abwehrfeldwebel ist, der Truppenfernmeldefeldwebel, der Versorgungsunteroffizier, der Kraftfahrzeugstaffelführer und mehrere Kradmelder. Zusätzlich zum Kompanietrupp verfügt der Kompaniechef über den Kompaniefeldwebeltrupp. Seine Soldaten "unterstützen den Kompaniechef im Innendienst, im Gebührenwesen, in der Materialerhaltung und in der Fürsorge." ²⁾ Zum Kompaniefeldwebeltrupp gehören der Kompaniefeldwebel, der Waffen- und Geräteunteroffizier (zugleich ABC-Abwehrunteroffizier), der Rechnungsführer und der Stabsdienstunteroffizier. Die Soldaten des Gerätetrupps verwahren das Pioniergerät der Kompanie. Kompanietrupp, Kompaniefeldwebeltrupp und Gerätetrupp bilden zusammen die sogenannte Kompanieführungsgruppe. Die ihnen zugehörenden Soldaten werden häufig als Stabs- oder Innendienstpersonal bezeichnet. Die

1) Ebd., Nr. 126.

2) Heeresamt, Die Jägerkompanie, a.a.O., Nr. 210.

Feldwebel und Unteroffiziere der Kompanieführungsgruppe heißen auch Fachunteroffiziere oder Funktionsunteroffiziere der Kompanie. Auf Befehl des Kompaniechefs im Einzelfall oder generell im Auftrag des Kompaniechefs dürfen die Fachunteroffiziere anderen Soldaten der Kompanie fachliche Befehle erteilen. Aus der Sicht der betroffenen Soldaten wird insofern das Einliniensystem durch Elemente des Mehrliniensystems überlagert.

Die hierarchische Struktur in der Jägerkompanie ist durch eine strenge Über- und Unterordnung im öffentlichen Gewaltverhältnis gekennzeichnet. Vorgesetzte geben Befehle, Untergebene gehorchen. Vorgesetzte für alle direkt unterstellten Soldaten sind der Kompaniechef, die Zug- und Gruppenführer sowie die Fachunteroffiziere. In der Jägerkompanie sind darüber hinaus die Offiziere Vorgesetzte aller Feldwebel, Unteroffiziere und Mannschaften. Die Feldwebel sind Vorgesetzte aller Unteroffiziere und Mannschaften, Die Unteroffiziere sind Vorgesetzte aller Mannschaften.

Der Kompaniechef darf also allen Soldaten der Kompanie Befehle erteilen, die Jägersoldaten sind dagegen vielen anderen Kompanieangehörigen Gehorsam schuldig.

Befehle müssen rechtmäßig sein und müssen dienstlichen Zwecken dienen. Sie dürfen nicht gegen die Menschenwürde verstoßen. Jeder Soldat kann zur Durchsetzung berechtigter individueller Interessen förmliche Beschwerden einlegen und den Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages anrufen.

Der Kompaniechef verfügt über die Disziplinargewalt gegenüber allen unterstellten Soldaten. Er kann auch Soldaten seiner Kompanie Befehle erteilen, die sich nicht im Dienst befinden. Neben der formalen Amtsgewalt, die sich aus seiner Vorgesetzteneigenschaft ergibt, verleiht die Disziplinarbefugnis dem Kompaniechef auch Sanktionsgewalt. Er darf Belohnungen vergeben zum Beispiel als förmliche Anerkennungen, in Form von Sonderurlaub, von guten Personalbeurteilungen oder er kann solche veranlassen wie z.B. Beförderungen und Auszeichnungen für gute Leistungen. Er entscheidet über einfache disziplinäre Strafen für Feldwebel, Unteroffiziere und Mannschaften, zum Teil auch für Offiziere der Kompanie und kann die Soldaten der Kompanie den Wehrdienstgerichten und der zivilen Gerichtsbarkeit überstellen.

Kompaniechefs in Jägerkompanien besitzen im allgemeinen den Dienst-

grad eines Oberleutnants oder Hauptmanns. Zugführer sind Leutnant oder Oberleutnant, Feldwebel, Oberfeldwebel oder Hauptfeldwebel. Gruppenführer sind im allgemeinen Gefreite, Unteroffiziere oder Stabsunteroffiziere. Die Fachunteroffiziere können die Dienstgrade Unteroffizier, Stabsunteroffizier, Feldwebel, Oberfeldwebel und Hauptfeldwebel innehaben.

Die meisten Soldaten vom Unteroffizier an aufwärts sind sogenannte Längerdienende. Sie sind entweder Berufssoldaten - wie die meisten Kompaniechefs, Zugführer und Fachunteroffiziere, soweit diese Hauptfeldwebel sind - oder sie sind Zeitsoldaten, die sich für eine kürzere, mindestens zweijährige Dienstzeit verpflichtet haben. Jägersoldaten, die den Dienstgrad eines Hauptgefreiten erreichen können, rekrutieren sich überwiegend aus "gezogenen" Wehrdienstpflichtigen.

II. Zum Stellenwert einer Tätigkeitsanalyse von Kompaniechefs

Der theoretische und anwendungsbezogene Wert der Ergebnisse dieser Studie ist in erster Linie vom jeweiligen Verwertungszusammenhang abhängig.

Der Curriculumtheorie ist ein Instrument an die Hand gegeben, das die beruflichen Tätigkeiten von Leitungspersonen eindeutig und objektiv erfassen kann, ohne auf allgemein gebräuchliche Umschreibungen wie "planen-organisieren-führen-entscheiden" zurückgreifen zu müssen. Damit wird es möglich, einen breiten Ausschnitt der beruflichen Verwendungssituation dieses Personenkreises abzubilden. Von derartigen Tätigkeitsbildern läßt sich dann begründet auf arbeitsprozeßgebundene Qualifikationen und auf einen Teil der arbeitsprozeßunabhängigen Qualifikationen schließen, die in berufsvorbereitenden Curricula die Funktion von Lernzielen übernehmen sollen.

Wegen des gewählten Untersuchungsbereichs sind die empirischen Befunde der Studie vor allem für die politische und militärische Leitung der Bundeswehr, für die betroffenen Kompaniechefs und deren unmittelbare Vorgesetzte von Bedeutung. Das aus der Tätigkeitsanalyse gewonnene Tätigkeitenprofil für Kompaniechefs des Feldheeres kann in diesem Bereich als unmittelbare realistische Grundlage konkreter Curriculumentwicklung dienen.

Dabei ist besonders an bereits vorhandene Curricula zu denken, die der Ausbildung an den Hochschulen und Fachhochschulen der Bundeswehr zugrunde liegen. Hier ermöglichen die empirischen Ergebnisse eine Überprüfung der den verschiedenen Studiengängen vorgegebenen tätigkeitsbezogenen Lernziele und Lerninhalte und können den Anlaß zu ihrer Revision geben. Den Beteiligten, Lehrenden wie Lernenden, bietet sich eine quantifizierte und kalkulierbare Basis, mit deren Hilfe sie die von der Curriculumtheorie geforderte Evaluation, d.h. eine ständige Kontrolle und Anpassung bestehender Curricula, vollziehen können. Ähnlich ist der Stellenwert der empirischen Befunde für den Bereich der militärfachlichen Ausbildung einzustufen. In der Ausbildung zum Offizier an den Offizierschulen des Heeres sowie zum Kompaniechef an den Truppschulen des Heeres sollten die Grundlagen von Lehrkonzeption und Lehrangebot daraufhin überprüft werden, inwieweit sie sich mit den Ergebnissen der hier vorgelegten Tätigkeitsanalyse vereinbaren lassen.

Erhebungen des Ist-Zustandes von Organisation erlauben dem kundigen Beobachter gewollt oder ungewollt immer auch Vergleiche mit Vorstellungen über den "idealen" Sollzustand. So bietet diese Untersuchung zahlreiche Ansatzpunkte, um das in den Heeresdienstvorschriften gezeichnete Bild vom dienstlichen Alltag der Kompaniechefs den tatsächlichen Gegebenheiten gegenüberzustellen. Die empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung sind daher ebenfalls als Versuch zu verstehen, das teilweise recht anspruchsvolle offizielle Berufsverständnis vom Kompaniechef kritisch zu befragen und einige seiner Aspekte zu berichtigen. ¹⁾ Trotz des Wandels, den der Beruf der Soldaten und die Funktion der Streitkräfte in einer demokratischen Gesellschaft im Vergleich zur ehemaligen Deutschen Wehrmacht erfahren haben, knüpft nämlich die Chefrolle wie auch das Stereotyp vom "jungen Leutnant" und vom "Kommandeur" an Vorstellungen an, die ihren Ursprung in den Jahren vor 1945 haben.

Dieser Sachverhalt hat mehrere Ursachen. In den Jahren des Aufbaus war die Bundeswehr auf Erfahrungen der sogenannten kriegsgedienten Jahrgänge angewiesen. Ihre Einstellungen und Wertorientierungen waren von der Wehrmacht mitgeprägt und beeinflussten auch das Bild vom Kompaniechef in den nur zögernd sich ändernden Vorschriften der Bundeswehr. Zum Teil mag das anspruchsvolle Verständnis vom Chef als "Führer, Erzieher und Ausbilder seiner Soldaten" auch bewußt gepflegt worden sein, um der vermeintlichen Unterbewertung des Soldatenberufs durch die Gesellschaft ein kompensierendes offizielles Berufsbild entgegenzusetzen zu können. Unbemerkt scheint diese, wie man sie nennen kann, Chef-Ideologie jedoch eine gegenläufige Wirkung erzielt zu haben. Was als Selbstbestätigung beabsichtigt war, rief tatsächlich Enttäuschung hervor: weil Kompaniechefs und ihre Vorgesetzten Art und Fülle der Chefaufgaben nach idealisierenden Maßstäben bewerten, die tatsächlich kaum zu erfüllen sind, fallen Ist- und Sollzustand fast zwangsläufig auseinander.

Die Mehrzahl der an das empirische Material der Untersuchung gestellten Fragen wurde absichtlich so gewählt, daß Aussagen zu Themen der aktuellen Diskussion in der Bundeswehr möglich sind: über die be-

1) Vgl. zum Berufsbild von Kompaniechefs Kuhlmann, J., Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 28 f.

schriebene Bedeutung hinaus sollen die empirischen Befunde nicht zuletzt der politischen und militärischen Leitung der Bundeswehr als Entscheidungshilfen dienen.

Angesprochen ist hier zum einen die seit Jahren sich hinziehende Auseinandersetzung über die Dienstzeitbelastung von Soldaten und über ihre - möglicherweise finanzielle - Abgeltung.

Zum anderen spielten das Zeitbudget von Kompaniechefs, Schwerpunkte ihrer Tätigkeiten und das Ausmaß verwaltender Arbeit in der Diskussion um die Reform der Heeresstruktur eine zentrale Rolle. Wenngleich hier eine endgültige Entscheidung inzwischen zeitlich hinausgeschoben wurde, lassen die empirischen Befunde immerhin ein Urteil darüber zu, ob die dafür maßgeblichen Entscheidungsprämissen richtig eingeschätzt wurden.

Die Ergebnisse zur Führungsrolle von Kompaniechefs greifen schließlich ein Thema auf, das nicht nur die Tätigkeiten der Chefs, sondern auch die Rolle des Gruppenführers und Unteroffiziers in den Kampfkompanien des Heeres beleuchtet. Insofern ist auch die Diskussion berührt, die sich in letzter Zeit vermehrt mit dem Einfluß des Unteroffiziers auf die Einstellung der wehrpflichtigen Soldaten zur Bundeswehr und mit einer entsprechenden Neubewertung des Unteroffiziers beschäftigt.

Die vorangegangenen Überlegungen machen bereits deutlich, daß es bei allen genannten Themen um betont betriebswirtschaftliche Fragestellungen geht. Was in dieser Arbeit als Tätigkeitsanalyse bezeichnet ist, kennt die Betriebswirtschaftslehre, jedenfalls in Teilen, als Arbeitsplatz- und als Stellenbeschreibung.¹⁾ Im Vergleich zu ihnen

1) Die Terminologie zur Arbeitsplatz- und zur Stellenbeschreibung ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur uneinheitlich. Teilweise werden beide synonym gebraucht. Vgl. dazu Goossens, F., Personalleiter-Handbuch, 5. Aufl., München 1970, S. 258 ff. und S. 221 ff.; Schwarz, H., Arbeitsplatzbeschreibung, Freiburg 1968, S. 12 ff.; ders., Stellenbeschreibung (Arbeitsplatzbeschreibung) in: Gaugler, E. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975, Sp. 1979 ff.; Acker, H.B., Stellenbeschreibung, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1582 ff.; Schmidt, G., Stellenbeschreibung, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Bd. I/3, Stuttgart 1976, Sp. 3720 ff.; Verband für Arbeitsstudien - REFA -, e.V., Methodenlehre des Arbeitsstudiums, 3. Aufl., Teil 4, Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung), München 1973, S. 21 ff.

ist die Analyse der Tätigkeiten von Kompaniechefs in einigen Aspekten enger, in anderen weiter gefaßt.

Von Arbeits- und Arbeitsplatzbeschreibungen, wie sie besonders in den Arbeitswissenschaften üblich sind, unterscheidet sich die Tätigkeitsanalyse, weil sie nicht Arbeitsgänge und Arbeitsbereiche im Detail analysieren will, sich folglich auch nicht für verwendete Hilfsmittel, Werkstücke und Bewegungsabläufe im einzelnen interessiert. Trotzdem erfaßt sie die Tätigkeiten von Kompaniechefs und ihre Reihenfolge im Zeitablauf.

Im Gegensatz zu Stellenbeschreibungen weist das empirische Material dieser Tätigkeitsanalyse die Tätigkeiten und nicht wie jene, Aufgaben oder Zielvorgaben aus. Jedoch läßt sich von den empirisch erfaßten Tätigkeiten ohne Schwierigkeiten begründet auf die Aufgaben von Kompaniechefs schließen. Ferner gehören die organisatorische Einordnung der Kompaniechef-Stelle und die ihr zugewiesenen Kompetenzen nur am Rande zum Untersuchungsgegenstand, während sie in Stellenbeschreibungen zu den zentralen Inhalten gehören.

Im Unterschied sowohl zur Arbeits- als auch zur Stellenbeschreibung bemüht sich die Analyse der Tätigkeiten von Kompaniechefs nicht darum, die Stellenanforderungen bzw. die Qualifikationen festzustellen, die Offiziere besitzen sollten, wenn sie die Chefstelle ausfüllen wollen. Jedoch ist es ohne Schwierigkeiten möglich, von den tatsächlichen Tätigkeiten auf Leistungsanforderungen rückzuschließen, was nicht nur zur Ergänzung von Stellenbeschreibungen beiträgt, sondern über eine entsprechende Arbeitsbewertung auch Grundlagen für ein betriebliches Anreizsystem und besonders für die Besoldungspolitik bereitstellt.

Wie später ausführlich zu zeigen ist, steht hier die Frage im Vordergrund, wie sich Tätigkeiten von Leitungspersonen wissenschaftlich zuverlässig erfassen lassen, wobei eine Untersuchung der Tätigkeiten von Kompaniechefs als Demonstrationsobjekt dient. Die Problematik dieser Absicht ergibt sich nicht nur daraus, daß die wesentlichen Gütekriterien sozialwissenschaftlicher empirischer Arbeit einzuhalten sind, sondern daß vor allem ein in der Betriebswirtschaftslehre bisher nicht benutzter Weg zu finden ist, der die Tätigkeiten von Leitungspersonen entsprechend zu beschreiben erlaubt. Eine zufriedenstellende Lösung dieser Probleme ist betriebswirtschaftlich bedeutsam, weil sie als Grundlage dienen kann, um das betriebswirt-

schaftliche Instrument der Stellenbeschreibung in wissenschaftlich verantwortbarer Weise ebenfalls für Leitungspersonen einzusetzen.¹⁾

Unter dieser Perspektive und im Hinblick auf die eingangs behandelten Probleme der Curriculumtheorie sind Ansatz und Methode dieser Untersuchung auch als Hinweis zu verstehen, wie einige dort noch offene Fragen, etwa bei der Analyse von Berufssituationen, mit Hilfe von Verfahren lösbar sind, die in der Betriebswirtschaftslehre grundsätzlich seit langem bekannt sind und lediglich den jeweiligen Bedürfnissen anzupassen wären. Aus dieser Sicht zeigen die vorangegangenen Überlegungen zum Stellenwert der Ergebnisse letztlich die Anwendungsmöglichkeiten betriebswirtschaftlicher Verfahren in einer "fremden" Wissenschaftsdisziplin.

1) Das Verfahren dieser Untersuchung dürfte ferner im Zusammenhang mit dem Aufbau von Personalinformationssystemen von Bedeutung sein. Es eignet sich bevorzugt zur Erhebung von sogenannten beitragsbezogenen Daten, denen die "Leistungsanforderungen an den potentiellen Stelleninhaber" entnommen werden sollen. Vgl. Aschoff, C., Kellermann, H., Personalinformationen als Voraussetzung zielorientierter Führung, in: Heinen, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Führungslehre, Wiesbaden 1978, S. 199 ff.

B. Theoretische und methodische Grundlagen der Untersuchung

III. Ausgewählte Merkmale der empirischen Qualität von Tätigkeitsanalysen

Wissenschaftliche Tätigkeitsanalysen müssen bestimmte qualitative Bedingungen erfüllen. Sie sollen im vorliegenden Zusammenhang grundsätzlich zweierlei leisten. Zum einen dienen sie als Maßstab, um bereits vorhandene theoretische und empirische Tätigkeitsanalysen zu beurteilen. Zum anderen liefern sie Richtwerte, an denen sich der eigene Ansatz zur empirischen Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen orientieren muß und an denen die Qualität der eigenen empirischen Ergebnisse zu messen ist.

Von Tätigkeitsanalysen wie grundsätzlich von allen betriebswirtschaftlichen Aussagen ist zu verlangen, daß sie "wahr" sind. Diese Bedingung ergibt sich unmittelbar einsichtig aus dem Anspruch der Betriebswirtschaftslehre, Realwissenschaft zu sein. Die sich gegenwärtig vor allem normativ-praktisch verstehende Betriebswirtschaftslehre will in Erfüllung dieses Anspruchs praktisch anwendbare Gestaltungsempfehlungen geben. Daher ist sie gehalten, zuvor über den sie interessierenden Erfahrungsbereich "insbesondere Realtheorien als Systeme empirisch-kognitiver Sätze mit faktischem Wahrheitsanspruch (zu liefern), die an der Erfahrung zu überprüfen sind." ¹⁾

Die Diskussion über den zulässigen Weg der Widerlegung oder Bestätigung wissenschaftlicher Theorien wird seit langem überwiegend mit wissenschaftsphilosophischen Argumenten geführt und zeigt (abhängig vom jeweiligen wissenschaftstheoretischen Standpunkt) unterschiedli-

1) Dlugos, G., Eberlein, G., Steinmann, H. (Hrsg.), Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972, Einleitung, S. 11. Zur Erklärungs- und Gestaltungsaufgabe der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre vgl. vor allem Heinen, E., Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB 1969, S. 209 ff. (Zitierweise: Wissenschaftsprogramm). Zum Charakter der Betriebswirtschaftslehre als Realwissenschaft vgl. ders., Betriebswirtschaftslehre und empirische Forschung, in: Picot, A., Experimentelle Organisationsforschung, Methodische und wissenschaftstheoretische Grundlagen, Wiesbaden 1975, S. 13 ff.

che Positionen. ¹⁾ Dabei legen die Vertreter nahezu aller an der Diskussion beteiligten wissenschaftstheoretischen Richtungen strenge Maßstäbe an, deren strikte Beachtung eine empirische Theorieprüfung tatsächlich gar nicht oder nur beschränkt ermöglicht hätte. Um dem vorzubeugen, hat man in der empirischen Sozialforschung weitgehend unabhängig von philosophischen Prämissen Bedingungen für empirische Verfahren der Sozialforschung entwickelt, deren Erfüllung allein zwar nicht die "Wahrheit" von Theorien gewährleistet aber zumindest grobe Verzerrungen vermeidet. ²⁾ Sie waren anfänglich allein für psychologische Tests gedacht, gelten heute aber, allgemein anerkannt, für die gesamte empirische Sozialforschung. ³⁾ Die Literatur zur Methodik der empirischen Sozialforschung kennt diese Bedingungen als "Gütekriterien sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden".

Entwicklung und Bedeutung der Gütekriterien sind eng mit den Problemen verknüpft, die sich bei der quantitativen Erfassung qualitativer sozialer Wirklichkeiten ergeben. Hartmann verdeutlicht die grundlegende Problematik recht anschaulich, indem er vier Wirklichkeitsebenen unterscheidet, "die in der Messung miteinander verbunden wer-

- 1) Anstelle der Fülle von Veröffentlichungen zu diesem Thema sei hier lediglich verwiesen auf: Hartmann, H., Empirische Sozialforschung, Probleme und Entwicklungen, München 1970, S. 27 ff.; Dlugos, G., Analytische Wissenschaftstheorie als Regulativ betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Dlugos, G., Eberlein, G., Steinmann, H. (Hrsg.), Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 21 ff.; Picot, A., a.a.O., S. 25 ff.; Reichwald, R., Die menschliche Arbeit in der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie, Eine methodologische Analyse, Diss., München 1973, S. 140 ff.
- 2) Hartmann bezeichnet diese Entwicklung als "methodologische Autonomie der Sozialforschung", vgl. Hartmann, H., Empirische Sozialforschung, a.a.O., S. 43 ff. Ähnlich beurteilt Heinen das Verhältnis von wissenschaftstheoretischen Anforderungen und empirischer Forschung, wenn er nicht "strikte Theorieprüfung", sondern die "Chance neuer gezielter Erfahrungsbildung zur Weiterbildung einer realitätsbezogenen Theorie" als Aufgabe empirischer Forschung sieht. Vgl. Heinen, E., Betriebswirtschaftslehre und empirische Forschung, a.a.O., o. S. (16). Vgl. auch Wild, J., Zur praktischen Bedeutung der Organisationstheorie, in: ZfB, 1967, S. 587.
- 3) Vgl. Henning, W., Gütekriterien als Präzisionsbedingungen sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden, in: Friedrich, W. (Hrsg.), Methoden der marxistisch-leninistischen Sozialforschung, 3. Aufl., Berlin(Ost) 1972, S. 243.

den." 1)

In idealtypischer Betrachtung beginnt jede sozialwissenschaftliche Messung 2) damit, daß die für wesentlich gehaltenen Eigenschaften einer interessierenden sozialen Wirklichkeit (Wirklichkeitsebene 1) zu einem Begriff (Wirklichkeitsebene 2) verdichtet werden. Besonders wenn man die Eigenschaften nicht unmittelbar wahrnehmen kann, bedarf es der Angabe von Sachverhalten, die auf das tatsächliche Vorliegen der Eigenschaften schließen lassen. Die Formulierung derart geeigneter Indikatoren wird als Operationalisierung bezeichnet. Sie ist das Hauptproblem der Wirklichkeitsebene 3. "Die Indikatoren schließlich werden beschrieben mit Hilfe von Zahlen, die als solche einer eigenen Wirklichkeitsschicht entstammen." 3) (Wirklichkeitsebene 4). Abbildung 3.1. zeigt diesen vereinfachten Zusammenhang.

Die Gütekriterien sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden beziehen sich auf die Genauigkeit, mit der die einzelnen Wirklichkeitsebenen während der Meßoperationen untereinander verknüpft werden.

Das Merkmal der Gültigkeit oder Validität führt zu der Frage, wieweit es einer empirischen Untersuchung gelungen ist, die in einem Begriff enthaltenen Merkmale durch entsprechende Indikatoren "greifbar" zu machen. Hier geht es also primär um die Beziehung zwischen den Wirklichkeitsebenen 2 und 3. Valide Indikatoren und mit ihnen auch valide Untersuchungsverfahren messen tatsächlich, was sie messen wollen. 4)

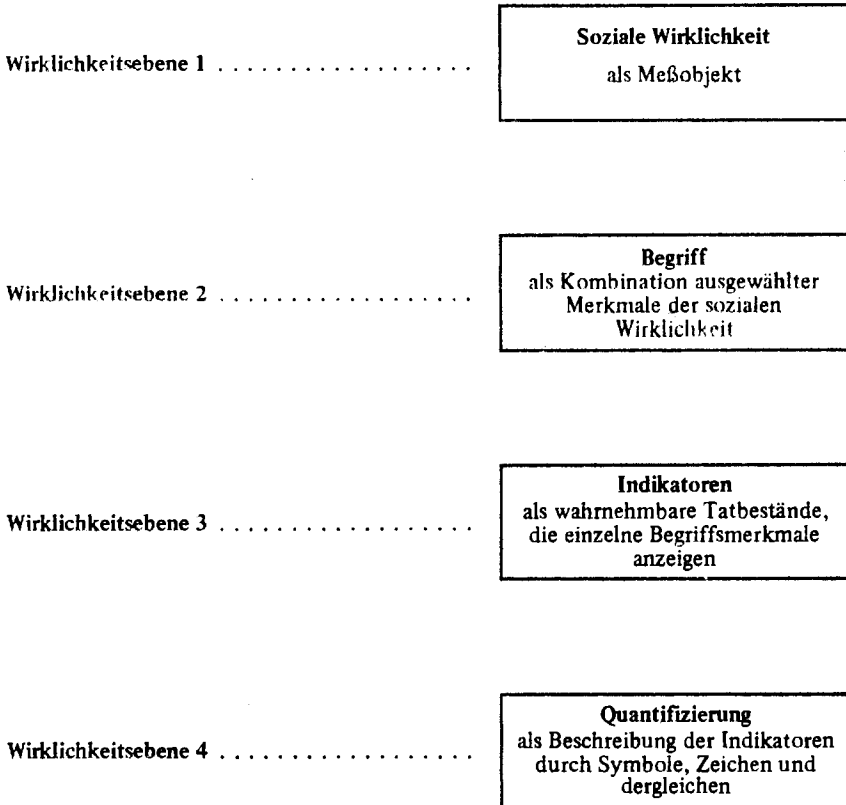
1) Hartmann, H., Empirische Sozialforschung, a.a.O., S. 108.

2) Abweichend vom täglichen Sprachgebrauch ist sozialwissenschaftliches Messen als eine nach Regeln ablaufende Tätigkeit zu verstehen, "in deren Rahmen bestimmten Eigenschaften oder Aspekten von Individuen, Dingen oder Ereignissen den individuellen Fall kennzeichnende Symbole, Bezeichnungen, Ziffern oder Zahlen zugeordnet werden." Fröhlich, W.D., Becker, J.B., Forschungsstatistik, 5. Aufl., Bonn 1971, S. 21.

3) Hartmann, H., Empirische Sozialforschung, a.a.O., S. 108. Vgl. zur Qualität von Indikatoren Mayntz, R., Holm, K., Hübner, P., Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 3. Aufl., Opladen 1972, S. 19 ff.; Kerlinger, F.D., Foundations of behavioral research, 2. Aufl., London, New York, Sidney, Toronto 1973, S. 456 f.

4) Vgl. Lienert, G.A., Testaufbau und Testanalyse, 3. Aufl., Weinheim, Berlin, Basel 1969, S. 16; Henning, W., a.a.O., S. 254; Hartmann, H., Empirische Sozialforschung, a.a.O., S. 110; Mayntz, R., Holm, K., Hübner, P., a.a.O., S. 22.

Abbildung 3.1.: Wirklichkeitsebenen sozialwissenschaftlicher Messung¹⁾



1) Vgl. Hartmann, H., Empirische Sozialforschung, a.a.O., S. 108 ff.

"Als die ideale Lösung des Problems gültiger Messung wird ein Abbild der tatsächlichen Merkmalsausprägungen erstrebt." ¹⁾

Die einschlägige Literatur kennt mehrere statistische Techniken, die Aussagen über die Gültigkeit einer Untersuchung zulassen. ²⁾ Sie an dieser Stelle im einzelnen zu erörtern, ist nicht erforderlich. ³⁾

Das Kriterium der Zuverlässigkeit oder Reliabilität gibt den Grad der Genauigkeit an, mit dem ein Untersuchungsverfahren die jeweiligen Indikatoren mißt. ⁴⁾ Hier interessiert also vorrangig das Verhältnis der Wirklichkeitsebenen 3 und 4 zueinander. Zuverlässigkeit erfordert ein funktionstüchtiges, d.h. ein technisch perfektes und präzises Meßverfahren. Die Präzision "betrifft lediglich den beobachteten Meßwert und nicht auch seinen Interpretationswert, also nicht auch die Frage, ob er auch das mißt, was er messen soll." ⁵⁾ Je zuverlässiger ein Meßverfahren ist, desto eher ist bei sonst unveränderten Bedingungen bei wiederholten Messungen dasselbe Meßergebnis zu erzielen. ⁶⁾

-
- 1) Hartmann, H., Empirische Sozialforschung, a.a.O., S. 110 ff.
 - 2) Gebräuchlich sind vor allem die inhaltliche, die kriterienbezogene und die Konstruktvalidität. Vgl. dazu vor allem Lienert, G.A., a.a.O., S. 16 ff.; Henning, W., a.a.O., S. 254 ff. sowie Kerlinger, F.D., a.a.O., S. 457 ff.
 - 3) Siehe hierzu Kapitel VI, 4. dieser Arbeit.
 - 4) Vgl. Lienert, G.A., a.a.O., S. 14; Henning, W., a.a.O., S. 246 ff.; Hartmann, H., Empirische Sozialforschung, a.a.O., S. 112; Kerlinger, F.D., a.a.O., S. 442 ff.
 - 5) Lienert, G.A., a.a.O., S. 15.
 - 6) Auch zur Feststellung der Zuverlässigkeit stehen mehrere, unterschiedlich aussagefähige Techniken bereit. Es handelt sich vor allem um die Paralleltest-, die Retest-Reliabilität und um die innere Konsistenz eines Meßverfahrens. Vgl. Lienert, G.A., a.a.O., S. 15 ff.; Henning, W., a.a.O., S. 247 ff.; Kerlinger, F.D., a.a.O., S. 451 ff.
Die Terminologie zur Bezeichnung der Gütekriterien ist nicht einheitlich. So bezeichnet Picot in Anlehnung an Cambell das Kriterium der Zuverlässigkeit als "interne Validität", vgl. Picot, A., a.a.O., S. 110 ff.; Mayntz, R., Holm, K., Hübner, P. verstehen unter Zuverlässigkeit sowohl die Präzision der Messung als auch die weiter unten behandelte Objektivität einer Untersuchung. Vgl. dieselben, a.a.O., S. 23.

Das Postulat der Objektivität fordert für alle Wirklichkeitsebenen die Unabhängigkeit der einzelnen Operationen und ihrer Ergebnisse von der Person des Untersuchenden. Insofern ist Objektivität ein Teilaspekt der Zuverlässigkeit. Objektivität fordert über ein gleichbleibend präzises Meßinstrument hinaus die Kontrolle aller die Untersuchung möglicherweise beeinflussenden Faktoren. Erreicht werden soll dabei, daß in allen Wirklichkeitsebenen die einzelnen Meßoperationen von der Person des Untersuchenden unabhängig, also grundsätzlich von anderen Personen mit vergleichbaren Ergebnissen wiederholbar sind. Das bedingt eine ausdrückliche und ausführliche Beschreibung aller Untersuchungsschritte und läuft im Idealfall auf eine weitgehende Standardisierung des Untersuchungsinstruments hinaus.

Gültigkeit, Zuverlässigkeit und Objektivität eines Meßinstruments ergänzen sich gegenseitig und bestimmen gemeinsam dessen Qualität. Eine zuverlässige Erfassung ungültiger Indikatoren macht folglich ein Verfahren ebenso wertlos wie eine nichtverlässliche Messung an sich gültiger Indikatoren. Ähnlich beeinträchtigt mangelnde Objektivität die Aussagekraft gültiger und sonst zuverlässig erfaßter Indikatoren. ¹⁾

Die genannten Gütekriterien sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden sind bei empirischen Analysen der Tätigkeiten von Leitungspersonen zu beachten. Zunächst sind daher jene Aspekte zu bestimmen, die zusammen den zentralen Teil der Tätigkeiten von Leitungspersonen ausmachen. Sodann sind Indikatoren zu entwickeln, die das tatsächliche Eintreffen der interessierenden Aspekte anzeigen. Die der Beschreibung dienenden Kategorien müssen untereinander eindeutig und trennscharf ein- und abzugrenzen sein. Schließlich sind die "Zeichen" festzulegen, mit deren Hilfe das tatsächliche Vorkommen der Indikatoren zu erfassen und zu "zählen" ist.

1) Vgl. Hartmann, H., Empirische Sozialforschung, a.a.O., S. 110; Lienert, G.A., a.a.O., S. 20 ff.; Mayntz, R., Holm, K., Hübner, P., a.a.O., S. 20; Kerlinger, F.D., a.a.O., S. 473. In der Literatur werden vereinzelt außer den genannten weitere Kriterien diskutiert. Lienert unterscheidet z.B. die Normierung, die Vergleichbarkeit, die Ökonomie und die Nützlichkeit eines Tests. Vgl. Lienert, G.A., a.a.O., S. 18 ff.

IV. Zur Darstellung der Tätigkeiten von Leitungspersonen in betriebswirtschaftlichen Schriften

Für die Handlungen wirtschaftender Menschen interessiert sich die Betriebswirtschaftslehre mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

Auf der einen Seite wurden für die objektbezogene, ausführende Arbeit die auf Taylor zurückgehenden Techniken der Arbeitsanalyse sehr weit entwickelt. Vor allem die Arbeitswissenschaften haben auch empirische Überprüfungen und Korrekturen der bei der Tätigkeitsbeschreibung verwendeten Konzepte vorgenommen.

Zum anderen hat die Betriebswirtschaftslehre jedoch kein ähnlich weit entwickeltes und in der Praxis geprüftes Instrumentarium anzubieten, das sich für die Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen eignet. Es gibt zwar mehrere Ansätze zur Darstellung auch der dispositiven Arbeit. Sie blieben jedoch weitgehend theoretisch, weil sie in den betriebswirtschaftlichen Wissensbestand Eingang fanden, ohne auf ihren Realitätsgehalt untersucht worden zu sein. Etwa seit 1969 widmen sich betriebswirtschaftliche Autoren verstärkt der empirischen Erfassung dispositiver Arbeit, wobei ebenfalls die erwähnten theoretischen Konzepte auf ihre Eignung befragt wurden.

Sowohl theoretische Konzepte als auch Versuche der empirischen Beschreibung von Tätigkeiten leitender Personen sind in diesem Kapitel zu prüfen. Erstens ist zu fragen, welche begrifflichen Instrumente und welche Methoden der Datenerhebung bereitstehen, um Tätigkeiten von Leitungspersonen empirisch zu erfassen. Zweitens sind die damit erreichbaren Ergebnisse auf dem Hintergrund der Gütekriterien empirischer sozialwissenschaftlicher Forschung zu beurteilen. Soweit es sich um empirische Arbeiten handelt, ist zusätzlich zu untersuchen, ob vorliegende Ergebnisse auf das Tätigkeitsgebiet des Kompaniechefs übertragbar sind oder ob sie zumindest als Grundlage für einen Vergleich der Tätigkeiten von Kompaniechefs und der Tätigkeiten von Leitungspersonen anderer Betriebswirtschaften dienen können.¹⁾

1) Es versteht sich, daß es hier weder darum gehen kann, auch nur in Auszügen eine Dogmengeschichte betriebswirtschaftlicher Organisationslehren vorzulegen noch die einzelnen Aussagesysteme ausführlich vorzustellen und zu erläutern.

1. Analyse und Kritik theoretischer Darstellungen der Tätigkeiten von Leitungspersonen

Es bereitet Schwierigkeiten, theoretische Konzepte zur Darstellung der Tätigkeiten von Leitungspersonen im betriebswirtschaftlichen Schrifttum so zu bestimmen und zu isolieren, daß sie als eigenständiges geschlossenes Aussagengebäude eindeutig unterscheidbar werden. Dies liegt einerseits daran, daß zu dem interessierenden Problemkreis eine nahezu unübersehbare Fülle von Literatur vorhanden ist, in der die Meinungen der Fachvertreter nicht selten nur in Nuancen differieren. Andererseits ist dies eine notwendige Folge einer arbeitsteiligen Wissenschaft, in der bereits vorhandenes Wissen übernommen und in weiterführende Aussagen eingefügt wird.

Um aus der vorgefundenen Mischung mehrerer theoretischer Konzepte jeweils eines analytisch zu isolieren, soll hier daher lediglich auf die Hauptvertreter der jeweiligen "Richtung" eingegangen werden.

1.1. Zum Management-Ansatz

Trotz des besonders seit 1945 entstandenen "management theory jungle"¹⁾ besteht gegenwärtig keineswegs Einigkeit über Inhalt und Umfang des Begriffes Management. Teilweise wird er als "Führung", teilweise als "Leitung" interpretiert. Häufig werden alle Begriffe synonym gebraucht.²⁾ Eine jüngere Analyse der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur spiegelt die Breite der Auffassungen wider. Sie filtert insgesamt vier Dimensionen des Managementbegriffs heraus, nämlich Management als Aufgabe, als Konzeption, als Institution und als Person. Management kann demnach verstanden werden:

(1) als "eine Sammlung von spezifischen Funktionen (Management-Aufgaben),

1) Koontz, H., (Hrsg.), Toward a unified theory of management, New York 1964, zitiert nach Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Bern u. Stuttgart 1970, S. 95.

2) Vgl. z.B. Wacker, W.H., Der Führungsaspekt in der Betriebswirtschaftslehre, in: Koller, H., Kicherer, H.-P. (Hrsg.), Probleme der Unternehmungsführung, Festschrift für E.H. Sieber, München 1971, S. 10; Wild, J., Management-Konzeption und Unternehmungsverfassung, in: Schmidt, R.B. (Hrsg.), Probleme der Unternehmungsverfassung, Festschrift für M. Lohmann, Tübingen 1971, S. 63.

- (2) die mit Hilfe adäquater Techniken (Management-Techniken)
- (3) von bestimmten Stellen des Systems (Management-Stellen) wahrgenommen werden,
- (4) in denen hierfür geeignete Personen (Management-Personen) tätig sind."¹⁾

Ähnlich den Versuchen der klassischen deutschen Organisationslehre, praktisch anwendbare Organisationsprinzipien zu entwickeln, hat sich die frühe Management-Lehre des anglo-amerikanischen Sprachraums bevorzugt den Management-Funktionen gewidmet. Vertreter dieser "traditionellen Richtung" wollen auch gegenwärtig noch nachweisen, daß Management "eine genau zu beschreibende Tätigkeit ist."²⁾ Mit geringfügigen Abweichungen lassen sich alle diese Beschreibungsversuche auf die bereits von Fayol vorgeschlagenen Vorrichtungen in der von ihm so bezeichneten "administrativen Funktion" zurückführen, nämlich auf "Vorausplanen, Organisieren, Aufträge erteilen, Zuordnen und Kontrollieren".³⁾ So schlägt Dale in Anlehnung an Gulick und Urwick die sieben Funktionen "Planung, Organisieren, Stellenbesetzung, Weisung, Kontrolle, Innovation und Repräsentation" vor.⁴⁾ Ähnliche Funktionskataloge finden sich bei Allen.⁵⁾

Bemerkenswert ist auch, daß diese Funktionen sowohl als Zusammenfassung einer Reihe von Einzelverrichtungen zu Aufgaben wie auch als konkret ausgeführte, damit objektiv wahrnehmbare Einzeltätigkeiten verstanden werden. Wie noch zu zeigen sein wird, verzichtet gegenwärtig nahezu keines der Projekte zur empirischen Erfassung der Managertätigkeiten auf zumindest eine dieser beiden Interpretationen der von Fayol vorgeschlagenen Kategorien.

1) Bessai, B., Eine Analyse des Begriffs Management in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur, in: ZfbF, 1974, S. 359.

2) Allen, L.A., Management und Organisation, Gütersloh 1961, S. 13.

3) Vgl. Fayol, H., Allgemeine und Industrielle Verwaltung, München und Berlin 1929, S. 7 f. Auch diese Fayolischen Kategorien werden unterschiedlich ins Deutsche übersetzt. So interpretiert Perridon "commander" nicht als "Aufträge erteilen", sondern als Führung, während z.B. Allens Ansicht hierzu als "Leitung" wiedergegeben wird. Vgl. Perridon, L., Organisationslehre III (Entwicklung im romanischen Raum), in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 1190; Allen, L.A., a.a.O., S. 21.

4) Dale, E., Management, Düsseldorf, Wien 1972, S. 15 ff.

5) Vgl. Allen, L.A., a.a.O., S. 33.

Es bedarf keiner ausführlichen Diskussion und keines Vergleichs der einzelnen Management-Funktionen, um ihre Eignung für eine empirische Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen beurteilen zu können. Eine adäquate Kritik kann sich bereits auf verhältnismäßig globale Überlegungen stützen.

Nicht nur in der Management-Literatur, sondern ebenfalls in der wirtschaftswissenschaftlichen, in der soziologischen und politikwissenschaftlichen Diskussion haben die Begriffe Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle einen breiten Niederschlag gefunden. Zum Teil bewirkten gerade die vielfältigen Versuche, sie inhaltlich zu füllen und ihre Verwendung zu rechtfertigen, daß sie widersprüchlich und damit weitgehend aussagenlos geworden sind. Übereinstimmung herrscht heute wohl nur darin, daß sie Querschnittsfunktionen und formale Tätigkeitsdimensionen sind. Sie sind notwendiger Teil nahezu jeder betrieblichen Funktion, nahezu jeder Aktivität zumindest von leitenden Personen. Sie sind aber eben nur ein Teil der betrieblichen Funktionen und der Leitungsaktivitäten. Sie sind nicht konkret erfaßbar, wenn man sie von den Funktionen und Aktivitäten ablöst, sie sozusagen ohne ihr "Objekt" betrachtet. Brinkmann/Rippe verdeutlichen dieses Problem: "Der Begriff der Koordination z.B. beschreibt nicht eine besondere Reihe von Operationen, sondern alle Aktivitäten, die zu dem Resultat 'einheitliche Handlungsweise' führen. Wenn wir einen Direktor fragen, wann er koordiniert hat, oder wieviel Zeit er von seinen Arbeitstagen für Koordination aufwendet, wird er das nicht sagen können; auch der geübteste Beobachter könnte es nicht sagen."¹⁾

Es scheint also kaum möglich, einzelne Aktivitäten von Leitungspersonen einer dieser Kategorien eindeutig zuzuordnen, weil sich dafür keine objektiv wahrnehmbaren Sachverhalte angeben lassen. Weil deshalb immer ein Spielraum für beliebige Zuordnungen bleibt, ist zu bezweifeln, ob diese Kategorien geeignet sind, Tätigkeiten von Leitungspersonen vollständig und hinreichend abzubilden. Der Mangel an Operationalität stellt zudem die Gültigkeit von Daten in Frage, die mit Hilfe derartiger Beschreibungskategorien gewonnen werden können. Darüber hinaus wird es schwierig sein, ein Meßinstrument zu finden, das in

1) Brinkmann, G., Rippe, W., Die Erfassung der Leistungsansprüche an Führungskräfte der Wirtschaft, Köln und Opladen 1969, S. 30.

der Lage ist, nicht trennscharf beschreibbare Tätigkeitskategorien trotzdem hinreichend genau zu quantifizieren. Somit wäre bei einer Verwendung dieser Kategorien letztlich auch die Zuverlässigkeit der Messung nicht gewährleistet.

Die einschlägige Literatur lehnt es deshalb im allgemeinen ab, Tätigkeiten von Leitungspersonen mit Hilfe der Fayolschen Begriffe zu beschreiben. Hanika empfiehlt, auf die abstrakten Beschreibungskategorien "forecasting, planning, controlling, commanding, co-ordinating, organizing" ganz zu verzichten und sie durch einfachere zu ersetzen.¹⁾ Diesem Vorschlag schließen sich, zumindest implizit, weitere Autoren an.²⁾

1.2. Zum Ansatz der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre

Die klassische betriebswirtschaftliche Organisationslehre³⁾ erklärt das Leitungsphänomen als unmittelbare Folge von Fremdentscheidungen. Nach Kosiol liegen Fremdentscheidungen vor, wenn eine Person über eine Aufgabe entscheidet, die von anderen Personen auszuführen ist. Im Gegensatz dazu liegen bei einer Eigenentscheidung Bestimmung und Ausführung einer Aufgabe bei derselben Person.⁴⁾

In welchem Umfang den organisatorischen Stellen Fremd- und/oder Eigenentscheidungen zukommen, wird während der Aufgabensynthese festgelegt. Dieser Schritt der Organisationsgestaltung zentralisiert die während der vorangegangenen Aufgabenanalyse nach dem Rangmerkmal differenzier-

1) Vgl. Hanika, F. de P., How to study your executive day, in: Cope-
man, G., Luijk, H., Hanika, F. de P., How the executive spends his
time, London 1963, S. 89.

2) Vgl. Carlson, S., Executive behavior, A study of the work load and
the working methods of managing directors, Stockholm 1951, S. 111;
Marple, D.L., Studies of managers - a fresh start? in: Journal of
management studies, 1967, S. 285; Stewart, R., Management education
and our knowledge of manager's jobs, in: International social
science journal, 1968, No. 1, S. 78; Mintzberg, H., Structured
observation as a method to study managerial work, in: Journal of
management studies, 1970, S. 88 f.

3) Dazu rechnen im deutschsprachigen Raum vor allem die einschlä-
gigen Arbeiten von Gutenberg, Henning, Kosiol, Nicklisch, Nordsieck,
Linhardt, Plenge, Riester und Schnutenhaus.

4) Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 101.

ten Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben in unterschiedlichem Umfang auf einzelnen Stellen.¹⁾ Stellen mit einem großen Anteil von Fremdentscheidungsaufgaben, die Instanzen, sind hierarchisch höher eingestuft als überwiegend mit Ausführungsaufgaben bedachte Stellen. Zwischen ihnen besteht ein sachliches Abhängigkeitsverhältnis,²⁾ mithin auch zwischen den entsprechenden Stelleninhabern.

Die personale Trennung von Entscheidung und Ausführung begründet die Merkmale leitenden Handelns.³⁾ Dazu gehören einmal die am Ende eines längeren Planungsprozesses stehende Entscheidung selbst sowie die mit Anspruch auf Befolgung ausgestattete Anordnung, die eine Entscheidung "erst wirksam, genauer: ausführungswirksam"⁴⁾ macht. Leitung zeichnet sich weiter durch schöpferische Eigeninitiative aus, die sich im wesentlichen im Setzen neuer Ziele äußert. Schließlich bedingen Leitungsbeziehungen immer auch ein Verantwortungsverhältnis zwischen Instanzen und Ausführungsstellen. "Verantwortung ist ... der tragende Urgrund, auf dem Entscheidung, Anordnung und Initiative ruhen."⁵⁾

Die Merkmale leitenden Handelns sind allen Instanzen eigen, unabhängig von ihrem hierarchischen Niveau. Streng davon zu unterscheiden sind die Aufgaben, die Instanzen einer bestimmten hierarchischen Stufe wahrnehmen. Hier interessieren besonders die Aufgaben oberster Instanzen.

In der Literatur finden sich mehrere Aufgabenkataloge oberster Instanzen. Wie deren Vergleich bei Kosiol und Bleicher zeigt,⁶⁾ enthalten auch sie durchweg die bereits von Fayol eingeführten Aufgaben der Planung, Organisation, Anordnung, Koordination und Kontrolle. Daneben interpretieren sie im allgemeinen auch die Merkmale leitenden Handelns

1) Vgl. ders., Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, 2. Aufl., Berlin 1968 (Zitierweise: Organisationsforschung), S. 71 ff.

2) Vgl. ders., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 114 f. und S. 101.

3) Vgl. ebd., S. 100 ff.

4) Ebd., S. 104.

5) Ebd., S. 107.

6) Vgl. ders., Organisationsforschung, a.a.O., S. 76 ff.; Bleicher, K., Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation von Unternehmungen, Berlin 1966, S. 128 ff.

als Aufgaben von Instanzen. Kosiol kritisiert an den Aufgabenkatalogen sowohl die mangelnde Unterscheidung zwischen Merkmalen und Aufgaben der Leitung als auch die Versuche, Leitungsaufgaben inhaltlich so festzulegen, daß sie allgemein für alle obersten Instanzen gelten. Er wertet daher die Aufgabenkataloge als nicht voll befriedigend. Nach seiner Meinung ist es "unmöglich, die Funktionen der obersten Instanz in allgemein gültiger Weise inhaltlich zu formulieren." Es bleibe nur die Möglichkeit, aus den "formalen Bestandteilen der Aufgabenanalyse ... generelle und umfassende Aufgabengebiete der obersten Leitungsstelle abzuleiten." Aus den formalen Gliederungsmerkmalen Rang (Entscheidung, Ausführung), Phase (Planung, Realisierung, Kontrolle) und Zweckbeziehung (Zweckaufgaben, Verwaltungsaufgaben) gewinnt Kosiol die "drei großen Kernbereiche: Planung, Kontrolle, Verwaltung."¹⁾

Es soll hier nicht geprüft werden, ob der Kosiolsche Vorschlag die wesentlichen Aufgaben oberster Instanzen treffender wiedergibt als die von ihm kritisierten Aufgabenkataloge. Offensichtlich sind aber alle vorgeschlagenen Aufgabenbezeichnungen wenig geeignet, um konkrete Tätigkeiten von Leitungspersonen eindeutig zu beschreiben und so zu identifizieren, daß sie empirisch objektiv erfaßbar sind. Wie bereits geschildert, sind dafür Inhalt und Umfang der unter diese Bezeichnungen subsumierbaren Sachverhalte zu unbestimmt und damit auch gegeneinander nur unzureichend abgrenzbar. Ähnlich dem Ansatz der Managementlehre ist daher auch hier der Zweifel berechtigt, ob die an eine empirische Untersuchung zu stellenden Forderungen nach Gültigkeit, Zuverlässigkeit und Objektivität erfüllt werden können.

Allerdings erhebt die betriebswirtschaftliche Organisationslehre anders als einige Vertreter der Managementlehre nicht den Anspruch, Tätigkeiten von Leitungspersonen zu beschreiben. Sie meint nämlich stets typische Aufgaben von Leitungsstellen bzw. typische Funktionen der diese Stellen besetzenden Aufgabenträger. In der Terminologie der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre sind Aufgaben "zu erfüllende Ansprüche an den Menschen, ein gesetztes (aufgegebenes) Soll zu verwirklichen". Erst "die Erfüllung der Aufgaben, der Vollzug der gefor-

1) Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 123.

derten Handlung, erfolgt durch einen Tätigkeitsvorgang." ¹⁾ Zwar ist es theoretisch möglich, während der Aufgabenanalyse die Gesamtaufgabe derart in Teilaufgaben zu zergliedern, daß jede von ihnen nur eine bestimmte Tätigkeit auslösen kann. Solche feine Unterteilung dürfte aber gerade bei den Funktionen von Leitungspersonen praktisch kaum erreichbar sein, so daß hier die Erfüllung einer Teilaufgabe tatsächlich mehrere Tätigkeitsvorgänge voraussetzt. Die diskutierten, von Kosiol als umfassend und generell charakterisierten Aufgaben oberster Instanzen lassen sinnvoll auch nur den Schluß zu, daß sie als Aufgabenbündel zu einer ganzen Reihe von Tätigkeiten auffordern.

Der Hinweis Kosiols, daß es noch nicht einmal möglich sei, selbst Aufgabenbündel oberster Instanzen allgemeingültig inhaltlich zu bestimmen, unterstützt die Folgerung, daß erst recht für eine Tätigkeitsbeschreibung die bisher zu einer Aufgabenbeschreibung verwendeten Kategorien wie Planung, Kontrolle, Verwaltung präziser gefaßt werden müssen.

Ein brauchbarer Ansatz hierfür bietet sich in den Merkmalen, die Kosiol als Bestimmungsfaktoren jeder Aufgabe sieht.

- "a) Jede Aufgabe enthält (1) einen Verrichtungsvorgang, der als Arbeitsprozeß durchzuführen ist; er ist entweder überwiegend geistiger Natur oder meist eine Kombination von geistiger und körperlicher Tätigkeit.
- b) Jede Aufgabe erstreckt sich (2) auf einen Gegenstand (Objekt), an dem sich die geforderte Tätigkeit (Arbeit) vollziehen soll; er ist entweder persönlicher oder sachlicher Natur.
- c) Jede Aufgabe erfordert durchweg den Einsatz von (3) sachlichen Hilfsmitteln (Sach- oder Arbeitsmittel).
- d) Jede Aufgabe ordnet sich in (4) Raum und (5) Zeit als den Grundkategorien ein, in denen sich für unsere Erfahrungswelt alles Geschehen abspielt." ²⁾

1) Ebd., S. 100.

2) Ders., Organisationsforschung, a.a.O., S. 27.

Nach Kosiol haben sich die Faktoren Sachmittel, Raum und Zeit für eine analytische Aufgabenanalyse als unfruchtbar erwiesen und bleiben daher als Gliederungsmerkmale von Aufgaben unberücksichtigt. Sie erlangen jedoch Bedeutung, wenn es um "räumlich-zeitliche Ablaufprobleme" geht. ¹⁾ Tätigkeiten kann man zu wesentlichen Teilen als räumlich-zeitliche Abläufe auffassen. Um nun alle Bestimmungsfaktoren für Aufgaben ebenso als Determinanten von Tätigkeiten definieren zu können, bedarf es lediglich der Unterstellung, daß jede in der Realität ausgeübte Tätigkeit ebensogut deckungsgleich als Aufgabe formuliert werden kann. Dies ist zulässig: "Grundsätzlich entspricht jedem Arbeitsvorgang, Griff und sogar Griffelement auch eine bestimmte Zielsetzung (Aufgabe) der rein prozessualen Arbeitstätigkeit." ²⁾ Wenn man die Bestimmungsfaktoren einer Aufgabe zur Kennzeichnung von Tätigkeiten verwenden will, müßte man also die analytische Trennung zwischen Aufgabe und Tätigkeiten zur Aufgabenerfüllung aufgeben. Tätigkeiten und Aufgaben sind dann gleichzusetzen. ³⁾

1) Ebd., S. 56.

2) Ebd., S. 32.

3) Einen ähnlichen Weg schlägt Wild vor. In enger Anlehnung an die Gedanken Kosiols interpretiert er Organisation als Tätigkeit und Ergebnis "einer spezifischen Gestaltung, die eine zielgerichtete Gliederung oder integrative Ordnung der einzelnen Aktionsteile der Handlungsvorgänge bewirkt." Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966, S. 89. Aktionen sind hier Handlungsvorgänge von Einzelpersonen oder von Personenmehrheiten. Die Aktionsteile bzw. Bestimmungselemente menschlicher Handlungen entsprechen im wesentlichen den von Kosiol vorgeschlagenen Bestimmungsfaktoren von Aufgaben: Aktionsträger, Verrichtung, Objekt, Arbeitsmittel, Raum und Zeit. Verrichtungen sind jeweils in die Aktionsphasen der Planung - Entscheidung - Realisation - Kontrolle aufzugliedern. Diese Aktionsphasen gewinnt Wild, in dem er die Rang- und Phasenanalyse nicht wie Kosiol getrennt, sondern gemeinsam betreibt. Vgl. ebd., S. 90 ff.

1.3. Zum Ansatz der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie¹⁾

Das Interesse der jüngeren, sogenannten entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre ist besonders auf das Entscheidungsverhalten der "verantwortlichen Disponenten"²⁾ in Betriebswirtschaften gerichtet. Dieser Personenkreis ist weitgehend mit den Inhabern von Leitungsstellen, den Leitungspersonen, identisch. Ausgehend von der Annahme, daß letztlich "alles Geschehen in einer Betriebswirtschaft... als Ausfluß menschlicher Entscheidungen oder Entschlüsse angesehen werden (kann)",³⁾ werden auch die Inhalte der Aufgaben von Leitungspersonen als Entscheidungsproblem interpretiert.

1) Von der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie kann hier die sogenannte statistisch-mathematische Entscheidungstheorie außer Betracht bleiben. Diese verzichtet bewußt auf eine explizite Analyse des Disponententyps, der in ihren Entscheidungsmodellen vorausgesetzt wird. Von dort sind daher auch keine Hilfen zur Beschreibung des Verhaltens von Leitungspersonen zu erwarten. Die sogenannte verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie erhebt u.a. gerade diesen Anspruch. Allein auf sie wird daher im folgenden eingegangen. Vgl. zur Abgrenzung und zu den Gemeinsamkeiten der Betrachtungsweisen Heinen, E., Wissenschaftsprogramm a.a.O., S. 210 sowie Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, 1. Bd., Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970, S. 25 ff. (Zitierweise: Entscheidungspromesse I). Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie gewinnt den ihr eigenen Standpunkt u.a. auch durch eine kritische Auseinandersetzung mit den Aussagen der traditionellen amerikanischen Managementlehren und der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehren. Dabei verarbeitet sie auch die Ergebnisse der Folgeentwicklungen in den genannten Wissenschaftsgebieten, so daß sie - auch im eigenen Verständnis - "den Anschluß an die wissenschaftliche Diskussion des Auslands, insbesondere des angelsächsischen Sprachraums" herstellt. "Die Entscheidungslehre schließt jene Sachgebiete in systematischer Weise ein, die beispielsweise unter der Bezeichnung 'Management Science', 'Business Administration', 'Business Economics', 'Administrative Behavior' oder 'Theory of the Firm' behandelt werden." Heinen, E., Wissenschaftsprogramm, a.a.O., S. 213. Vgl. auch Kirsch, W., Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre, -Erkenntnisperspektiven, Aussagensysteme, wissenschaftlicher Standort, München 1977, S. 16 ff.

2) Heinen, E., Wissenschaftsprogramm, a.a.O., S. 210.

3) Ders., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 18 (Zitierweise: Einführung).

Ihre "Gestaltungsaufgabe" sieht die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre darin, den Leitungspersonen Empfehlungen zur Lösung der Entscheidungsprobleme anzubieten. Dies erfordert im Rahmen der "Erklärungsaufgabe" vorher eine begriffliche Klarstellung (Explikation) und inhaltliche Klärung (Explanation) der Tatbestände und Zusammenhänge, die für Problemsituationen in Betriebswirtschaften typisch sind.¹⁾ Eine derartige deskriptive Untersuchung bezieht sich allgemein auf Inhalt, Ablauf und Determinanten der Prozesse, die dem eigentlichen problemlösenden Entscheidungsakt vor- und nachgelagert sind, sowie besonders auf das Verhalten der beteiligten Menschen während der Prozesse.

Eine grundlegende These zum Verhalten der Disponenten besagt, daß während der Willensbildung und -durchsetzung bestimmte Phasen durchlaufen werden. Sie umfassen jeweils eine Gruppe sachlogisch ähnlicher Aktivitäten. Diese sogenannten Phasen des Entscheidungsprozesses werden in der Literatur unterschiedlich gegliedert, abgegrenzt und bezeichnet.²⁾ Heinen ordnet die Teilaufgaben in einem Entscheidungsprozeß folgenden Phasen zu:

"Anregungsphase

Erkennen und Klarstellen des Problems

Suchphase

Festlegung von Kriterien

Suche nach Alternativen

Beschreibung und Bewertung ihrer Konsequenzen

Optimierungsphase

Bestimmung der günstigsten Alternative (Entscheidungsakt)

Durchsetzungsphase

Verwirklichung und Kontrolle der Ausführung."³⁾

-
- 1) Zur Erklärungs- und Gestaltungsaufgabe einer praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre vgl. ebd., S. 23 ff.; ders., Wissenschaftsprogramm, a.a.O., S. 209 ff.
 - 2) Zu den verschiedenen Vorschlägen vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse I, a.a.O., S. 72 ff. Dort belegt Kirsch auch seine Ansicht, daß Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse weitgehend identisch sind, vgl. ebd., S. 70 ff.
 - 3) Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971, S. 20 ff. u. S. 27 (Zitierweise: Zielsystem).

Der Gedanke liegt nahe, die Teilaufgaben dieses Phasenschemas als Tätigkeiten von Leitungspersonen zu interpretieren und die dort genannten Kategorien zur Beschreibung dieser Tätigkeiten zu verwenden. Einer solchen Auffassung ist aus mehreren Gründen mit Vorbehalten zu begegnen.

Einmal läßt sich der Einwand erheben, daß das Phasenschema die Ordnung eines "geistigen Prozesses"¹⁾ wiedergibt. Die Teilaufgaben beschreiben größtenteils kognitive Vorgänge der Informationsaufnahme und -verarbeitung, jedoch nicht ein in dieser Form beobachtbares Verhalten. "Nicht die Handlungen und Ereignisse als solche sind unmittelbar Gegenstand der Aussagen, sondern die geistigen Prozesse, die diese Handlungen steuern."²⁾

Zudem geben die Teilaufgaben eher die Endzustände an, die nach Bewältigung der Teilaufgaben erreicht sein sollen. Auch diese teleologische Formulierung weist darauf hin, daß in der Realität einer Teilaufgabe jeweils ein Bündel von konkreten Tätigkeiten zuzuordnen sein wird.

Zweifel an der Eignung des Phasenschemas, empirische Realität abzubilden, sind ferner erfolgreichen Falsifikationsversuchen zum Phasentheorem zu entnehmen.³⁾ Seitdem gilt das Phasenschema nicht mehr als genaues Abbild, sondern eher als "generelle Tendenz" der zeitlichen Reihenfolge des Prozeßablaufs. Phasen und Teilaufgaben sind mehr als "Episoden" zu verstehen, die als Teil des Prozeßablaufs sachlich logisch begründbar sind, jedoch bei jedem Entscheidungsprozeß in unterschiedlicher zeitlicher Reihenfolge und Intensität auftreten können.⁴⁾ Deshalb ist das Phasenschema lediglich als "analytische Funktionsgliederung"⁵⁾ aufzufassen.

-
- 1) Vgl. Witte, E., Analyse der Entscheidung. Organisatorische Probleme eines geistigen Prozesses, in: Grochla, E. (Hrsg.), Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für E. Kosiol, Berlin 1964, S. 161 ff.
 - 2) Heinen, E., Diemel, B., Zur "Wertfreiheit" in der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 1976, S. 106.
 - 3) Vgl. Witte, E., Phasentheorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF, 1968, S. 625 ff.
 - 4) Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse I, a.a.O., S. 75.
 - 5) Heinen, E., Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: v. Kortzfleisch, G. (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 31.

Schließlich lassen die genannten Argumente befürchten, daß bei der Verwendung der im Phasenschema enthaltenen Kategorien zur Beschreibung von Tätigkeiten die sozialwissenschaftlichen Gütekriterien kaum einzuhalten wären. Der den Kategorien eigene offensichtliche Mangel an Operationalität würde nicht nur die Gültigkeit der Beschreibung, sondern notwendig auch deren Verlässlichkeit und Objektivität infrage stellen.

Ein möglicher Ansatzpunkt zur Beschreibung der Tätigkeiten von Leitungspersonen bietet sich in dem von der betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre entwickelten Konzept der Entscheidungstatbestände. Entscheidungstatbestände bezeichnen Sachverhalte, die ein Entscheidungsträger nach seinem Ermessen gestalten kann.¹⁾ Zusammen mit den "Gegebenheiten der Umwelt, die den Erfolg der Willensakte beeinflussen",²⁾ bilden die Entscheidungstatbestände das sogenannte Entscheidungsfeld.³⁾ Eine erschöpfende Erfassung und Klassifizierung der Entscheidungstatbestände, die zum Aufgabengebiet einer Leitungsperson gehören, würde die Objekte der Tätigkeiten dieser Person benennen. Diese Angaben wären um entsprechende objektbezogene Verrichtungsbezeichnungen zu ergänzen.

Jedoch erweist sich auch dieser Weg nur als bedingt gangbar. Zwar hat die Betriebswirtschaftslehre "in der Abgrenzung und Einteilung der Entscheidungstatbestände ... bereits eine relativ umfangreiche explikative Arbeit bewältigt."⁴⁾ Klassifizierungen jedoch, deren Gliederung

1) Vgl. ders., Einführung, a.a.O., S. 123.

2) Engels, W., Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962, S. 94.

3) Vgl. Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Bd. I, Begriff und Theorie der Kosten, 2. Aufl., Wiesbaden 1965, S. 332.

4) Ders., Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 24.

und gegenseitige Abgrenzung detailliert und eindeutig genug sind, um den hier geforderten Zweck zu erfüllen, liegen nur für einige Funktionsbereiche von Unternehmungen vor.¹⁾ Weil zu vermuten ist, daß sie für die Tätigkeiten von Leitungspersonen im öffentlichen Verwaltungsbetrieb Bundeswehr nicht signifikant sind, können sie hier nicht unmittelbar verwendet werden. Zumindest wäre vorher zu prüfen, ob die entsprechenden Teilentscheidungsfelder von Unternehmungen und von Kompanien der Bundeswehr übereinstimmen.

Zudem liegen für die Bundeswehr im allgemeinen und Kompanien im besonderen derartige Klassifizierungen von Entscheidungstatbeständen nicht einmal im Ansatz vor. Eine Übernahme des Konzeptes der Entscheidungstatbestände hätte daher zunächst eine umfangreiche Forschungsarbeit auf diesem Gebiet zur Voraussetzung.

1.4. Zum Ansatz der betriebswirtschaftlichen Führungslehre

Von einer betriebswirtschaftlichen Führungslehre bzw. einer Lehre der Unternehmensführung zu sprechen, heißt Erwartungen zu wecken, die die Betriebswirtschaftslehre nur zum geringen Teil erfüllt. Weder herrscht Einmütigkeit über Auswahlprinzip und Erkenntnisperspektive, die ein derartiges Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre konstituieren könnten, noch ist eine stimmige und allgemein akzeptierte Theorie vorhanden, die dem technologischen Aussagensystem einer Lehre als Grundlage dienen könnte.²⁾ Die Mehrzahl der jüngeren betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen zu diesen Themen zeigt

- 1) Vgl. z.B. für den industriellen Fertigungsbereich: ders., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, a.a.O., S. 481 ff.; für den Absatzbereich: Nieschlag, R., Dichtl, H., Hörschgen, H., Marketing. Ein entscheidungsorientierter Ansatz, 4. Aufl., Berlin 1971, S. 113 ff.; für den personalpolitischen Bereich: Nieschlag, R., Das Problem der Systematisierung personalpolitischer Maßnahmen, in: Gaugler, E. (Hrsg.), Verantwortliche Betriebsführung. Festschrift für G. Fischer, Stuttgart 1969, S. 197 ff. sowie Eckardstein, D. v., Schnellinger, F., Betriebliche Personalpolitik, München 1973, S. 63 ff.
- 2) Vgl. Heinen, E., Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: ders. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Führungslehre, a.a.O., S. 39.

vorwiegend programmatischen Charakter.¹⁾ Sie bemühen sich vorrangig um eine Konzeption, die sinnvolle Fragestellungen für die - noch zu leistende - Forschungsarbeit ermöglichen soll. Dagegen sind inhaltliche betriebswirtschaftliche Aussagen zum Führungsphänomen selten.²⁾ Trotz dieser relativ disparaten Situation, die für eine neu entstehende Wissenschaft kennzeichnend ist, können die Ansätze der betriebswirtschaftlichen Führungslehre in dieser Untersuchung nicht übergangen werden. Führung wird nämlich in fast allen Programmentwürfen als Tätigkeit oder als Aufgabe interpretiert, die vorzugsweise oder ausschließlich von Leitungspersonen wahrgenommen wird.³⁾ Damit fällt das hier verfolgte Problem der Tätigkeitserfassung von Leitungspersonen in das Gebiet der sich entwickelnden betriebswirtschaftlichen Führungslehre.

Die Versuche indessen, Führung in Betriebswirtschaften inhaltlich zu präzisieren, erweisen sich als schwierig. Zum einen gilt es, in der Betriebswirtschaftslehre gebräuchliche Interpretationen des Leitungshandeln wie "Unternehmungs-Politik", "Entscheidungen treffen", "Ma-

- 1) Vgl. z.B. Szyperski, N., Unternehmensführung als Objekt und Adressat der Betriebswirtschaftslehre, in: Wild, J. (Hrsg.), Unternehmensführung, Festschrift für E. Kosiol, Berlin 1974, S. 3 ff.; Wild, J., Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, ebd., S. 14 ff.; Dlugos, G., Unternehmenspolitik als betriebswirtschaftlich-politologische Teildisziplin, ebd., S. 39 ff.; Rühli, E., Ein Ansatz zu einem integrierten, kooperativen Führungskonzept, in: Kirsch, W. (Hrsg.), Unternehmensführung und Organisation, Wiesbaden 1973, S. 93 ff.; Beyer, H.-T., Die Lehre der Unternehmensführung, Entwurf eines Forschungsprogramms, Berlin 1970; Kirsch, W., Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre, a.a.O.
- 2) Einen Ansatz, Führung in Betriebswirtschaften zu erklären, aus dem praktische Handlungsempfehlungen abgeleitet werden sollen, entwickeln Dietel, B., Müller-Bader, P., Elemente einer Theorie der Führung, in: Heinen, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Führungslehre, a.a.O., S. 49 ff.
- 3) Vgl. etwa Wild, J., Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, a.a.O., S. 158; Szyperski, N., a.a.O., S. 8; ferner: Pack, L., Unternehmensführung, Lehre von der (Managementlehre), in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Band I/3, a.a.O., Sp. 4081 f.; Hahn, D., Führung des Systems Unternehmung, in: Zeitschrift für Organisation, 1971, S. 161. Kritisch dazu vgl. Dlugos, G., Unternehmenspolitik als betriebswirtschaftlich-politologische Teildisziplin, a.a.O., S. 51 ff. und Rühli, E., a.a.O., S. 79 f.

nagement" als Bestandteile von Führung zu sehen oder sie begründet abzulehnen. ¹⁾ Zum anderen sind die Forschungsergebnisse der Verhaltenswissenschaften, besonders der Psychologie und Sozialpsychologie, zur Frage der Führung in "kleinen Gruppen" auch in die Betriebswirtschaftslehre einzubringen. Nach Rühli wählt ein Großteil der deutschsprachigen Beiträge zur Lehre der Unternehmungsführung den Ausweg, "weniger eine eigenständige und geschlossene Lehre von der Unternehmungsführung bzw. der Unternehmungspolitik als vielmehr eine Umformulierung traditioneller betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse"²⁾ anzubieten. Eine Integration bestehender betriebswirtschaftlicher und verhaltenswissenschaftlicher Aussagen bevorzugen dagegen jene Autoren, die Unternehmungsführung verstehen als "Gestaltung des Unternehmens und Steuerung von Verhaltensweisen seiner Mitglieder" ³⁾ und genauer "als zweckgerichtete, direkte oder indirekte Beeinflussung von Verhaltensweisen bzw. der Interaktion von und in Gruppen auf der Grundlage einer bestimmten Rollenverteilung (-differenzierung) innerhalb institutionalisierter sozialer Systeme." ⁴⁾

Nahezu übereinstimmend beschreiben die Vertreter dieses integrativen Ansatzes Führung als eine Tätigkeit, die in mehreren unterscheidbaren Phasen abläuft. Diese entsprechen entweder den Phasen des Entscheidungsprozesses, wobei Führen als Prozeß der Willensbildung und Willensdurchsetzung oder nur der Willensdurchsetzung aufgefaßt wird, oder sie werden zumindest mit Begriffen der betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre beschrieben, um damit die "formale Entscheidungsfunktion" von Führungsvorgängen hervorzuheben. ⁵⁾ Dem Bemühen, in eine betriebswirtschaftliche Führungslehre bereits vorhandenes Wissen der betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen einzubringen, entspricht die Häufigkeit, mit der neben den Kernaussagen der Entscheidungstheorie

- 1) Vgl. die Abgrenzung dieser Auffassungen zum betriebswirtschaftlichen Führungskonzept bei Heinen, E., Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 33.
- 2) Rühli, E., a.a.O., S. 76.
- 3) Wild, J., Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, a.a.O., S. 151. Vgl. auch Heinen, E., Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 30 f.
- 4) So z.B. bei Rühli, E., a.a.O., S. 80; Pack, L., a.a.O., Sp. 4082 f.; Hahn, D., a.a.O., S. 161 f.; Wild, J., Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, a.a.O., S. 158.
- 5) Vgl. Beyer, H.-T., a.a.O., S. 43 ff.

auch solche der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und der Managementlehre zur Erklärung des Führungsprozesses herangezogen werden. Ohne die bereits dort vermißte inhaltliche Präzisierung zu erfahren, finden sich daher in unterschiedlicher Reihenfolge und Zuordnung auch für die Beschreibung des Führungshandelns Tätigkeitsbeschreibungen wie Planen, Organisieren, Kontrollieren, Delegieren, Motivieren u.ä. ¹⁾

Eine weitere Diskussion der betriebswirtschaftlichen Führungslehre ist an dieser Stelle nicht erforderlich. Offenbar ist von ihr keine Hilfe zur Beantwortung der hier verfolgten Fragestellung zu erwarten. Dies liegt nicht nur an ihrem geringen Entwicklungsstand. Bedeutsamer ist, daß sie zur Beschreibung des Handelns leitender Personen auf die Terminologie von Managementlehre, Organisationslehre oder Entscheidungstheorie zurückgreift und sie lediglich in einen neuen theoretischen Zusammenhang einbindet. Sie stellt jedoch ebenfalls keine Merkmale zur Verfügung, die eine präzise empirische Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen erlauben.

2. Analyse und Kritik empirischer Untersuchungen der Tätigkeiten von Leitungspersonen

Die Diskussion über Tätigkeitsbeschreibungen im deutschen Sprachraum zeigt in der Mitte der 60er Jahre eine deutliche Zäsur. Seit dieser Zeit werden vermehrt Arbeiten vorgelegt, die sich um eine empirische Erfassung von Tätigkeitsfeldern bemühen. Dieses verstärkte Interesse für empirische Tätigkeitsanalysen geht ursächlich auf die damals in Wissenschaft und Politik einsetzende Erörterung der Fragen der Bildungsreform zurück.

Einen wesentlichen Impuls hin zur empirischen Untermauerung der bildungspolitischen Bemühungen bewirkte dabei S.B. Robinsohns Vorschlag, Bildungsreform mit der Revision von Curricula zu beginnen und damit an eine im anglo-amerikanischen Bereich sich schon länger andeutende Entwicklung anzuknüpfen. ²⁾ Weil Curricula über bestimmte Bildungsinhalte bestimmte Qualifikationen vermitteln und damit "zur Bewältigung von Lebenssituationen" befähigen sollen, sei es vornehmliche Aufgabe,

1) Eine ausführliche und kritische Analyse der hier offensichtlich herrschenden "Sprachverwirrung" (Pack, L., a.a.O., Sp. 4081) gibt Beyer, H.-T., a.a.O., S. 37 - 43.

2) Robinsohn, S.B., Bildungsreform als Revision des Curriculum, a.a.O.

zunächst die jeweils infrage kommenden Lebenssituationen zu analysieren. Erst nach einer solchen Analyse lasse sich begründet entscheiden, welche Lernziele, -inhalte und pädagogischen Vermittlungsprozesse, die für eine bestimmte Lebenssituation und welche pädagogischen Vermittlungsprozesse zu wählen sind.¹⁾ Als Instrument, mit deren Hilfe berufliche Verwendungssituationen empirisch analysiert werden können, empfiehlt Robinsohn u.a. Arbeitsplatz- und Arbeitsmarktanalysen.²⁾

Gleichwohl gibt es derzeit nur wenige empirische Arbeiten, die ein geeignetes begriffliches Instrumentarium bereitstellen oder gar Tätigkeiten von Leitungspersonen zum Gegenstand haben.

Zwei einschlägige Studien legte die Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik e.V., Köln, vor.³⁾ Speziell für Leitungspersonen der Bundeswehr wurde eine empirische Studie "Zur Belastung der Kompanie-

1) Vgl. ebd., S. 44 ff.

2) Vgl. ebd., S. 48. Einen Überblick curriculum-theoretischer Fragen gibt S.B. Robinsohn (Hrsg.), Curriculumentwicklung in der Diskussion, Stuttgart, Düsseldorf 1972. Die Forderung, Ausbildungsziele und -inhalte streng auf die jeweilige Verwendungssituation zu beziehen, ist heute ein allgemein nicht mehr bestrittenes Postulat der Bildungsplanung. Es findet sich z.B. deutlich in der Forderung wieder, Berufsausbildung auf Tätigkeitsfelder statt, wie traditionell üblich, auf eng begrenzte statische Berufsbilder zu beziehen. Vgl. etwa Hochschulrahmengesetz vom 26.1.1976, Bundesgesetzblatt I, S. 185, § 7: "Lehre und Studium sollen den Studenten auf ein berufliches Tätigkeitsfeld vorbereiten". Zu den theoretischen und forschungspraktischen Problemen tätigkeitsfeldbezogener Curriculumentwicklung vgl. etwa Hartung, D., Neef, W., Nuthmann, R., a.a.O. Zu einem Versuch tätigkeitsfeldbezogener Curriculumentwicklung für die Hochschulen der Bundeswehr vgl. Dillkofer, H. u.a., Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften, a.a.O.

3) Vgl. Brinkmann, G., Rippe, W., Garding, H., Qualität und Quantität des Bedarfs an Führungskräften der Wirtschaft Nordrhein-Westfalens bis zum Jahre 1990, Opladen 1972; Brinkmann, G., Pippke, W., Rippe, W., Die Tätigkeitsfelder des höheren Verwaltungsdienstes. Arbeitsansprüche, Ausbildungserfordernisse, Personalbedarf, Opladen 1973. Theoretischer Ansatz und empirisches Vorgehen werden geschildert in: Brinkmann, G., Rippe, W., a.a.O. und bei Brinkmann, G., Berufsanforderungen und Berufsausbildung, Tübingen, Zürich 1970.

chefs durch Verwaltungsarbeit" im Jahre 1976 fertiggestellt.¹⁾ Bis ca. 1986 will die Bundeswehr ferner eine umfassende empirische Untersuchung abschließen, die Aufgaben und Anforderungen für sämtliche Dienstposten der Bundeswehr, also nicht ausschließlich für Leitungspersonen, feststellen und standardisieren soll.²⁾ Parallel zu der hier vorgelegten Tätigkeitsanalyse von Kompaniechefs arbeitet das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr an einer ähnlichen Untersuchung für Unteroffiziere.³⁾

- 1) Vorgehen und erste Ergebnisse sind dargestellt bei Pabst, W., a.a.O. Zur Diskussion der dort erzielten Ergebnisse vgl. Kap. VIII dieser Arbeit.
- 2) Vgl. Personalstrukturkommission des Bundesministers der Verteidigung, a.a.O., S. 79 ff.
- 3) Vgl. Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, INFO 1, a.a.O., S. 46 ff.; INFO 2, a.a.O., S. 36 ff.; INFO 3, a.a.O., S. 12 ff. Den Versuch einer Situationsanalyse für die Kommandeure ihres Bereiches hat ferner die Teilstreitkraft Luftwaffe unternommen. Ansatz und Vorgehen entstanden in Zusammenarbeit mit dem Verfasser und entsprechen weitgehend denen der vorliegenden Arbeit. Diese Situationsanalyse kann hier auch deshalb unberücksichtigt bleiben, weil sie von vornherein nicht als streng empirische Arbeit, sondern als Problemstudie angelegt war. Nicht ausdrücklich berücksichtigt werden hier ferner zwei Arbeitsfelduntersuchungen über den gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst der Länder Berlin und Hamburg. Ihre Untersuchungskategorien stehen zum einen deutlich hinter denen der Kölner und Nürnberger Arbeiten zurück. Zum anderen verzichten sie ausdrücklich auf statistisch gesicherte, eindeutige Ergebnisse und geben sich mit Tendenzaussagen zufrieden. Vgl. Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege (Hrsg.), Arbeitsfelduntersuchung des gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienstes des Landes Berlin, Teil I, Berlin 1974, S. 142 in Verbindung mit S. 11 und S. 29. Die Hamburger Arbeitsfelduntersuchung diente dabei der Berliner Untersuchung nach theoretischem Bezug und Methode als Vorbild. Vgl. Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Senatsamt für den Verwaltungsdienst, Auswertung einer Arbeitsfelduntersuchung im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst, unveröffentlichter Bericht, Hamburg 1973. Einige andere empirische Arbeiten erheben in einer Tätigkeitserfassung nur wenige, globale Tätigkeitsbereiche, die zudem teilweise aus offenen, also beliebig beantwortbaren Fragen gewonnen werden. Die Beiträge dieser Arbeiten zur Lösung des hier verfolgten Problems können deshalb vernachlässigt werden. Vgl. Hartung, B., Nuthmann, R., Winterhager, W.D., Politologen im Beruf. Zur Aufnahme und Durchsetzung neuer Qualifikationen im Beschäftigungssystem, Stuttgart 1970; Hesse, H.A., Jungk, D., Lipsmeier, A., Manz, W., Berufsbild und Studienplan. Empirische Beiträge zur Entwicklung von Hochschulcurricula, Hannover 1975; Martens, U., Gegenstände und Didaktik der berufsbegleitenden Fortbildung des höheren nichttechnischen Verwaltungsdienstes, Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer - Forschungsinstitut, Speyer 1974.

Bereits abgeschlossen ist dagegen eine Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung e.V., in der die Struktur von leitenden und von ausführenden Tätigkeiten im Steinkohlenbergbau der Ruhrkohle AG empirisch untersucht wird (sogenannte Steigerstudie).¹⁾

Die Vorarbeiten zu den Kölner Studien geben einen kritischen Überblick der bis zum Jahre 1969 erschienenen Literatur, die sich mit Tätigkeiten von Führungskräften befaßt. Das vor der oben als Tendenzwende geschilderten Zeit entstandene Schrifttum wird damit abgedeckt. Sowohl zu den bis dahin bekannten theoretischen Ansätzen einer Beschreibung von Leitungstätigkeiten als auch zu den empirischen Versuchen der Tätigkeitserfassung entspricht die dort geäußerte Kritik im wesentlichen den eigenen Feststellungen und Einwendungen. An dieser Stelle genügt daher die Darstellung einiger wesentlicher Kritikpunkte. Im übrigen sei auf die ähnlich argumentierende ausführlichere Kölner Veröffentlichung verwiesen.²⁾

Im Anschluß daran (Ziffer 2.2. dieses Kapitels) ist auf die jüngeren, nach 1969 erschienenen einschlägigen empirischen Arbeiten einzugehen.

2.1. Empirische Studien zur Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen vor 1970

Auch im empirischen Schrifttum des hier betrachteten Zeitraums finden sich die im vorangegangenen Abschnitt besprochenen theoretischen Ansätze zur Beschreibung von Leitungstätigen wieder. Je später sie erscheinen, desto mehr tritt das Bestreben in den Vordergrund, die einzelnen Ansätze miteinander zu kombinieren. Die bereits zu ihnen geäußerte Kritik gilt insoweit auch hier und braucht nicht wiederholt zu werden. Sie wiegt allerdings schwerer, weil Zweifel an der Gültigkeit und an der gelungenen Operationalisierung der verwendeten begrifflichen Instrumente den Wert dieser empirischen Arbeiten insgesamt infrage stellen.

- 1) Vgl. Fricke, E., Fricke, W., Portmann, G., Schmidt, W., Schönwälder, M., Arbeitsformen technischer Intelligenz im Steinkohlenbergbau. Eine empirische Untersuchung zum Zusammenhang von Arbeitsorganisation, Qualifikation und Tätigkeit technischer Angestellter in Untertagebetrieben des Steinkohlebergbaus, Opladen 1976.
- 2) Vgl. Brinkmann, G., Rippe, W., a.a.O., S. 12 - 39. Neben einschlägigen empirischen Studien untersuchten die Kölner Autoren das wichtigste Schrifttum auf den Gebieten der Personalbeurteilung und der Arbeitsplatzanalyse (einschl. job descriptions, Arbeitsplatzbeschreibungen, Stellenbeschreibungen, Funktionsbeschreibungen), Studien über den Berufserfolg von Managern und berufskundliche Schriften.

Die in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre von Kosiol und seinen Schülern herausgestellten Bestimmungsfaktoren von Aufgaben bzw. von betrieblichen Aktionen sind spätestens seit der Methodenstudie S. Carlsons zur "Feststellung der Arbeitsbelastung und der Arbeitsmethoden von Leitungspersonen" aus dem Jahre 1951¹⁾ in allen empirischen Arbeiten enthalten. Mit geringfügigen Abweichungen werden zur Beschreibung der Tätigkeiten von Leitungspersonen in der Regel die Dimensionen

- (1) Ort der Tätigkeit
- (2) Kontaktpersonen der betroffenen Leitungskraft
- (3) die Art der Kommunikation
- (4) das behandelte Problem
- (5) die Zeitdauer der Tätigkeit

benutzt.²⁾ Weitgehend unproblematisch erweisen sich dabei die Dimensionen (1) bis (3). Sie lassen sich je nach Untersuchungszweck nahezu beliebig weiter aufgliedern, sind relativ einfach zu beschreiben und können daher bei jeder empirischen Erhebungstechnik leicht operationalisiert werden.

Schwierigkeiten bereiten jedoch Beschreibungsmerkmale, die das während einer Tätigkeit behandelte Problem erfassen sollen. Das Interesse fast aller empirischen Arbeiten richtet sich daher bevorzugt auf diesen Teil der Tätigkeitsdimensionen.

Der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre folgend kann der Sachinhalt einer Aufgabe oder einer Tätigkeit durch die Bezeichnung eines

1) Carlson, S., a.a.O.

2) Vgl. ebd., S. 33 f.; so auch z.B. bei Horne, J.H., Lupton, T., The work activities of middle managers - An exploratory study, in: The journal of management studies, 1965, S. 18; Stewart R., Managers and their jobs, A study of the similarities and differences in the ways managers spend their time, London, Melbourne, Toronto 1967, S. 4 ff. und S. 163; eine gute Übersicht der in der englischsprachigen Literatur verwendeten Tätigkeitsdimensionen vermitteln Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, III, E.E., Weick, K.E. Jr., Managerial behavior, performance and effectiveness, New York 1970, S. 72 - 97. Vgl. auch Brinkmann, G., Rippe, W., a.a.O., S. 14 ff. und S. 48; Stewart, R., Managers and their jobs, a.a.O., S. 12 - 19 sowie Mintzberg, H., a.a.O., S. 87.

Objektes und durch die Nennung einer objektbezogenen Verrichtung ausreichend genau beschrieben werden. Sobald jedoch ein breites Tätigkeitspektrum einer Einzelperson vollständig erfaßt werden soll oder sofern in eine Untersuchung mehrere Personen mit breiten und zudem noch teilweise unterschiedlichen Tätigkeitsspektren einbezogen sind, stellt sich der Definition von Objekten und Verrichtungen ein grundsätzliches Problem entgegen. Einerseits erfordert es eine große Zahl von Objekt- und Verrichtungsangaben, wenn jede Aktivität der betroffenen Personen genau und eindeutig erfaßt werden soll. Auf der anderen Seite ist die Anzahl der Objekt- und Verrichtungsangaben möglichst klein zu halten, wenn sie im ganzen noch übersichtlich bleiben sollen und wenn ein Vergleich von teilweise differierenden Tätigkeitsspektren angestrebt wird. Zudem ist es auch für eine statistische Auswertung der Untersuchungsergebnisse vorteilhaft, wenn der Tätigkeitsinhalt nur mit wenigen Merkmalen beschrieben wird. Bei gleichbleibendem Umfang der insgesamt erfaßten Tätigkeitsinhalte verspricht die Häufigkeitsbesetzung pro Merkmal größer und damit die statistische Aussagefähigkeit besser zu werden.

Dieses allgemeine Problem empirischer Arbeit tritt besonders deutlich bei der empirischen Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen zutage. Wie in der Literatur immer wieder betont wird, ist gerade für sie typisch, daß sie einen breiten Fächer verschiedenartiger Aufgaben bewältigen müssen, die zudem häufig und kurzfristig wechseln.¹⁾ Erschwerend tritt hinzu, daß ihre Tätigkeiten ohnehin schlecht zu identifizieren sind, weil sie zu großen Teilen nicht aus tatsächlichem Handeln, sondern aus kognitiven Aktivitäten bestehen.

Im Widerstreit zwischen zahlreichen, zwar genauen und wenigen aber unspezifischen Kategorien entscheidet sich die Mehrzahl der Autoren für den zweiten Weg. In der Regel wählen sie die Funktionenbereiche der Unternehmung als Merkmal des sachlichen Tätigkeitsinhaltes und folgen damit im wesentlichen dem Vorschlag Carlsons. Er nannte für den Tätigkeitsinhalt:

1) Vgl. etwa Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, III, E.E., Weick, K.E. Jr., a.a.O., S. 72 sowie Brinkmann, A., Rippe, W., a.a.O., S. 47.

- Finanzen
- Buchhaltung
- Einkauf
- Produktion
- Produktforschung
- Verkauf
- Personal
- Öffentlichkeitsarbeit
- Organisation und Planung
- drei frei zu formulierende (also offene) Ausprägungen
- Privates.¹⁾

Die mit diesen Tätigkeitsobjekten zu verbindenden Verrichtungen entsprechen zum Teil den formalen Dimensionen, die bereits an anderer Stelle bei der Diskussion der theoretischen Konzepte genannt wurden. Mit diesen werden weitere, ebenfalls bereits von Carlson gebrauchte Verrichtungskategorien kombiniert. Mit von Fall zu Fall geringfügigen Abweichungen sind dies:

- Informationen sammeln
- Informationen ordnen
- Entscheidungen treffen
- Entscheidungen anderer bestätigen oder korrigieren
- Anweisungen geben
- beraten, aufklären
- beaufsichtigen, überprüfen
- ausführen
- drei frei zu formulierende, offene Ausprägungen
- persönliche Entwicklung.²⁾

1) Carlson, S., a.a.O., S. 45; vgl. ähnlich und zum Teil stärker untergliedert: Horne, J. H., Lupton, T., a.a.O., S. 18; Stewart, R., Managers and their jobs, a.a.O., S. 163; Luijk, H., How Dutch executives spend their day, in: Copeman, G., Luijk, H., Hanika, F. de P., a.a.O., S. 68 ff.

2) Carlson, S., a.a.O., S. 45 f.; vgl. ferner Horne, J. H., Lupton, T., a.a.O., S. 18 und S. 25 ff.; Stewart, R., Managers and their jobs, a.a.O., S. 163; Hanika, F. de P., a.a.O., S. 88.

Die gleichzeitige Verwendung der Objekt- und Verrichtungsbezeichnungen erlaubt Carlson 90 verschiedene Beschreibungen von Tätigkeitsinhalten (nämlich 10 Objekte multipliziert mit 9 Verrichtungen). Der Anspruch allerdings, mit der Nennung derartiger Tätigkeitsobjekte und objektbezogener Verrichtungen könne anders und genauer als bei den theoretischen Entwürfen der Inhalt von Tätigkeiten beschrieben werden, ist nur schwer aufrechtzuerhalten.

Zunächst scheint es zweifelhaft, ob die untersuchenden und untersuchten Personen in der Lage sind, etwa zu unterscheiden, wann Informationen lediglich gesammelt, wann sie geordnet und wann Entscheidungen getroffen werden. Diese Aktivitäten dürften wahrscheinlich gar nicht getrennt ausgewiesen werden, weil sie tatsächlich unwahrnehmbar ineinander übergehen.¹⁾ Selbst wenn eine Trennung zulässig wäre, dürfte es nur schwer möglich sein, eine für alle Untersuchungspersonen geltende Abgrenzung dieser Verrichtungen festzulegen und sie vor allem für die Zeit der Untersuchung stabil zu halten.

Schwerer wiegt jedoch, daß Tätigkeitsobjekte mit so weitem Interpretationsraum wie betriebliche Funktionenbereiche nur annähernde, für begründete empirische Ergebnisse unzulängliche Aussagen über den Tätigkeitsinhalt zulassen. Darüber nämlich, welche Sachverhalte im einzelnen welchen betrieblichen Funktionenbereichen zuzuordnen sind, besteht selbst in der Betriebswirtschaftslehre nur grobe Übereinstimmung. Noch weniger dürften Leitungspersonen in der Praxis, noch dazu wenn sie aus verschiedenen Unternehmungen stammen, die Funktionenbereiche genau abgrenzen können. Solange man also nicht die Kriterien mit vorgibt, nach denen die Zugehörigkeit eines Tätigkeitsobjektes zu den betrieblichen Funktionenbereichen sich bestimmt - und das ist, soweit erkennbar, nicht geschehen - so lange bleibt es praktisch den untersuchten Personen überlassen, nahezu beliebig das Tätigkeitsobjekt zu bezeichnen und letztlich auch den Tätigkeitsinhalt festzulegen.²⁾ Darüber hinaus

1) Vgl. die Besprechung der Phasen des Entscheidungsprozesses in Kapitel IV, 1.3. dieser Arbeit und besonders Witte, E., Phasentheorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, a.a.O., S. 644 f.

2) Vgl. Mintzberg, H., a.a.O., S. 101; Stewart, R., Managers and their jobs, a.a.O., S. 11. Carlson berichtet von Schwierigkeiten, zu bestimmen, wann die Tätigkeiten von einem Funktionenbereich zum anderen wechseln. Vgl. Carlson, S. a.a.O., S. 48. Carlson bezweifelt auch bereits, daß man bei Befragungen die schwer einzugrenzenden betrieblichen Funktionenbereiche als Merkmale für den Tätigkeitsinhalt wählen darf. Die dabei erzielbaren Antworten würden bestenfalls die Meinungen der Probanden über ihren Tätigkeitsinhalt widerspiegeln, die mit dem wirklichen Sachverhalt nicht immer übereinstimmen müßten. Vgl. ebd. S. 47.

ist auch hier nicht überprüfbar, ob die Zuordnungskriterien bei den untersuchten Personen im Zeitablauf unverändert bleiben. Vor allem ist nur schwer einzusehen, wie Untersuchende und Untersuchte übereinstimmend bezeichnete Tätigkeitsinhalte auch material gleichlautend verstehen und interpretieren sollen.

Im Blick auf die Gütekriterien empirischer sozialwissenschaftlicher Arbeit ist mithin kritisch anzumerken, daß die diskutierten Objekt- und Verrichtungsangaben unzureichende, weil nahezu beliebig interpretierbare Merkmale und Merkmalsausprägungen nennen: Sie stellen nicht sicher, daß mit ihnen immer die gleichen und nur diese Sachverhalte erfaßt und in der Auswertung auch identifiziert werden. Derart mangelhaft operationalisierte Erhebungsinstrumente haben entsprechend unzureichende Ergebnisse zur Folge.¹⁾

Mit dem Problem der eindeutigen Beschreibung des Inhalts des Arbeitsaktes ist unmittelbar das Problem der empirischen Erfassung der Dimension "Zeitdauer der Tätigkeit" verbunden. Allgemein wären Anfang und Ende eines Arbeitsaktes durch den Wechsel eines Inhaltes zum anderen bestimmt, was auch eine entsprechende Zeitmessung zuließe. Je mehrdeutiger allerdings die Kategorien sind, die der Bestimmung des Tätigkeitsinhaltes dienen, desto ungenauer wird der Zeitbedarf für jeweils einen Arbeitsakt festzustellen sein. Trotzdem geben einige Untersuchungen, die Funktionenbereiche als Indikatoren für Tätigkeitsinhalte benutzen, auch den jeweiligen Zeitaufwand an.²⁾ Solchen Angaben ist mit entsprechender Zurückhaltung zu begegnen. Streng genommen dürfen sie bestenfalls als Zeitschätzungen gewertet werden.

1) Die Bildung von Klassen, die mehrere in angegebenen Merkmalen ähnliche Elemente umfassen, ist allein schon wegen der statistisch-rechnerisch erwünschten hohen Häufigkeitsbesetzung der einzelnen Klassen im allgemeinen unerlässlich. Insofern kann auch eine Zusammenfassung zu Klassen sinnvoll sein, die mit den betrieblichen Funktionenbereichen übereinstimmt. Dazu bedarf es jedoch einer ausdrücklichen Festlegung der Kriterien, die die Elemente konstituieren und einer Nennung der Elemente, die dann zu einer Klasse gehören. Die empirischen Arbeiten des hier betrachteten Zeitraumes verwenden in der Mehrzahl die betrieblichen Funktionenbereiche als unmittelbare Beschreibungskategorien, ohne - soweit erkennbar - diese notwendigen Zwischenschritte zu leisten. Als unmittelbare Erhebungsinstrumente sind sie dann zwar umfassend, aber gleichzeitig nicht trennscharf, nicht genau und wenig aussagefähig.

2) Vgl. etwa Horne, J.H., Lupton, T., a.a.O., S. 30 f.; Carlson, S., a.a.O., S. 99 f.; Hanika, F., de P., a.a.O., S. 85 f.

Bei den zur Datenerhebung angewendeten Methoden zeigen die hier besprochenen empirischen Arbeiten zwei deutliche Schwerpunkte.¹⁾ Obwohl in der Literatur zu allgemeinen Methodenfragen und in vielen der empirischen Arbeiten für den hier anstehenden Bereich die Methode der Fremdbeobachtung mit vorgegebenen, standardisierten Beobachtungskategorien als besonders günstig angesehen wird, unternimmt tatsächlich nur Carlson den Versuch, die Probanden seiner Studie in Teilen ihrer Arbeitstage von ihren Sekretärinnen beobachten zu lassen.²⁾ Relativ viele empirische Studien bedienen sich der durch Flanagan bekannt gewordenen "critical incident technique".³⁾ Sie ist im wesentlichen eine unstrukturierte Fremdbeobachtung von Ereignissen, welche unter bestimmten Gesichtspunkten aus dem gesamten Ereignisstrom ausgewählt sind. Für eine Beschreibung von Tätigkeiten wird diese Methode jedoch im allgemeinen als wenig geeignet angesehen, weil sie dem subjektiven Werturteil des jeweiligen Bearbeiters zu großen Spielraum läßt und die gewünschte präzise Beschreibung der Tätigkeiten kaum zuläßt.⁴⁾

Ausschlaggebend dafür, daß man die im Verhältnis zur strukturierten Fremdbeobachtung ungünstigere Methode der Befragung im allgemeinen vorzieht, sind relative Zeit- und Kostenersparnisse. Als Erhebungstechnik der Hauptuntersuchung tritt dabei das mündliche Interview äußerst selten auf.⁵⁾ Erkennbar dominiert die Methode der schriftli-

-
- 1) Ausführlicher werden die zur Verfügung stehenden und hier in Frage kommenden Erhebungstechniken in Kapitel V diskutiert. An dieser Stelle genügen daher einige allgemeine methodische Anmerkungen.
 - 2) Vgl. Carlson, S., a.a.O., S. 39 f.
 - 3) Vgl. Flanagan, J.C., The critical incident technique, in: Psychological Bulletin, 1954, S. 327 ff. Eine kurze Darstellung dieses Verfahrens und weiterer Studien, die es anwenden, geben Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, III, E.E., Weick, K.E. Jr., a.a.O., S. 77 - 83.
 - 4) Vgl. ebenda, S. 83.
 - 5) So bei Carlson (a.a.O., S. 49 f.) und bei Luijk (a.a.O., S. 23), dessen Arbeit jedoch nicht als strenge empirische Studie, sondern eher als anekdotische Analyse gedacht ist; vgl. Luijk, H., a.a.O., S. 25.

chen Befragung.¹⁾ Sie wird in den betrachteten Arbeiten vorgezogen, weil sie bei angemessenen Kosten und vertretbarem Zeitbedarf eine große Zahl von Untersuchungspersonen erreichen kann. In der Regel werden dabei die oben bereits angegebenen Tätigkeitsdimensionen (Ort, Kontaktperson, Kommunikationsweise, Tätigkeitsinhalt- und -dauer) mit mehreren Ausprägungen auf übersichtlichen Fragebogen vorgegeben und die Versuchspersonen gebeten, für eine bestimmte Zeitdauer (meist mehrere Tage) die zutreffenden Ausprägungen der Dimensionen anzukreuzen. Die Bezeichnung für diese Technik ist unterschiedlich: gebräuchlich sind neben "Befragung" auch "check list" und "Tagebuchmethode".

2.2. Empirische Studien zur Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen seit 1970

Die bereits genannten Kölner Untersuchungen über den qualitativen Bedarf an Führungskräften der Wirtschaft und über Tätigkeitsfelder des höheren Verwaltungsdienstes sind einschließlich der dazu gehörigen Vorarbeiten die bislang wohl umfangreichsten Analysen, die von einer ausdrücklichen Erfassung der Tätigkeiten der untersuchten Personen ausgehen.²⁾ Sie haben in der wissenschaftlichen Öffentlichkeit eine entsprechend breite Resonanz gefunden.

Erkennbar bemühen sich die Autoren der Kölner Untersuchungen, die genannten Unzulänglichkeiten der früheren empirischen Tätigkeitserfassungen und der theoretischen Konzepte zur Beschreibung von Tätigkeiten zu vermeiden. Auch sie halten es für relativ einfach, geeignete Merkmale

1) So bei Carlson, S., a.a.O., S. 45 f. und S. 49 f.; Horne, J. H., Lupton, T., a.a.O., S. 15; Stewart, R., *Managers and their jobs*, a.a.O., S. 26 ff. Siehe ferner die Zusammenfassung bei Campbell, J. P., Dunnette, M.D., Lawler, III, E.E., Weick, K.E. Jr., a.a.O., S. 72 - 101 und bei Stewart, R., *Managers and their jobs*, a.a.O., S. 9 - 19.

2) Anders die sog. Augsburg-Studie, die im Ergebnis ebenso wie die Kölner Arbeiten Anforderungen (Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten) an kaufmännische Leitungspersonen erfassen will. Sie erhebt aber im Verlauf einer Rollenanalyse Erwartungen der Leitungspersonen, ihrer Vorgesetzten, Untergebenen und von Gleichgestellten über die Anforderungen an die Leitungspersonen. Auch im Verständnis des Autors der Studie handelt es sich hierbei um eine Meinungsbefragung, nicht jedoch um eine Tatsachenfeststellung, wie dies z.B. eine Tätigkeitsbeschreibung will. Vgl. Zeidler, K., *Anforderungen an kaufmännische Führungskräfte, Ergebnis einer Rollenanalyse*, Frankfurt 1972, S. 31.

zur Kennzeichnung der Tätigkeitsdimensionen "Ort der Tätigkeit", "Kontaktperson" sowie "Art der Kommunikation" zu finden. Ausführlich wird dagegen erörtert, welche Kategorien die Dimensionen "Tätigkeitsinhalt" befriedigend beschreiben können. Dabei gehört es zu den erklärten Zielen, "möglichst aussagekräftige Begriffe zu verwenden, ... denen erhebbare Sachverhalte zugeordnet werden können" und Ergebnisse vorzulegen, "die objektiv, d.h. von anderen Forschern nachprüfbar sind".¹⁾ Soweit erkennbar, gehen die Bundeswehr-Studien "Über die Belastung der Kompaniechefs durch Verwaltungsarbeiten" und "Die Funktionsanalyse Personalstruktur" von weniger intensiven theoretischen Vorarbeiten aus. Die Studie "Funktionsanalyse Personalstruktur" ist noch nicht abgeschlossen, so daß für sie keine endgültigen veröffentlichten Ergebnisse zur Verfügung stehen.

Im folgenden wird daher vornehmlich darauf einzugehen sein, (1.) welche Kategorien die Kölner Arbeiten vorschlagen, um die inhaltliche Tätigkeitsdimension zu erfassen und (2.) welcher Erhebungsmethode sie sich bedienen. Soweit dies aus den verfügbaren Unterlagen der beiden genannten Bundeswehr-Studien geschlossen werden kann, sind die dort eingeschlagenen Wege jeweils in die Betrachtung einzubeziehen.

In allen drei Studien sind die inhaltlichen Tätigkeitsdimensionen Ergebnis aufwendiger Vorarbeiten. Die Kölner Autoren beobachteten mehrere Personen während ihrer Arbeit und fertigten detaillierte Aufzeichnungen, die bis ins Triviale gehende Angaben zu allen Tätigkeitsdimensionen enthielten.²⁾ Bei den Studien der Bundeswehr wurden die Kategorien zur Beschreibung der Tätigkeitsinhalte in intensiven Befragungen gewonnen.³⁾ Die Kölner Arbeiten und die Bundeswehr-Studien verarbeiten diese elementaren Informationen über Tätigkeitsinhalte dann in grundsätzlich unterschiedlicher Weise.

1) Brinkmann, G., Rippe, W., a.a.O., S. 11.

2) Vgl. ebenda, S. 77 ff.

3) Vgl. Pabst, W., a.a.O., S. 82.

In den Bundeswehr-Studien ist das Bemühen zu erkennen, möglichst praxisnah zu bleiben. Der Erhebungsbogen gibt jede Aufgabe konkret in der auch bei der Truppe üblichen Bezeichnung vor. Bei der Bildung von Klassen hat man ebenfalls die bundeswehrrübliche Bezeichnung beibehalten. Dieses Vorgehen wird in der streng hierarchisch aufgebauten, bürokratisch und zentralisiert geleiteten Organisation "Bundeswehr" dadurch erleichtert und erst ermöglicht, daß Aufgaben, Tätigkeiten und dergleichen im allgemeinen einheitlich bezeichnet sind. Bei einer erschöpfenden Nennung ergibt sich jedoch durch dieses Verfahren eine fast unübersichtliche Fülle von Tätigkeitsinhalten. So enthielt die Studie zur Verwaltungsarbeit-Belastung insgesamt 162 Klassen von teilweise komplexen Verwaltungsarbeiten. Die Studie "Funktionsanalyse Personalstruktur" mußte ihr Instrumentarium mehrere Male überarbeiten, weil so viele Angaben zum Tätigkeitsinhalt anfielen, daß sie nicht mehr sinnvoll auszuwerten waren.

Im Gegensatz dazu entwickeln die Kölner Autoren aus den auch bei ihnen aus den Voruntersuchungen gewonnenen elementaren Informationen über Tätigkeiten der Versuchspersonen von vornherein relativ umfassende und abstrakte Beschreibungsmerkmale. Eine konkrete und erschöpfende Aufzählung aller möglichen Tätigkeitsinhalte wie in den Bundeswehr-Studien verbot sich hier schon wegen der Vielfalt der in den untersuchten Unternehmen und öffentlichen Verwaltungsbetrieben insgesamt zu erfassenden Tätigkeiten und wegen der im Vergleich zu den Streitkräften hier schwächer zentralisierten und weniger hierarchischen Organisationsstruktur.

Der Kosiolschen Unterscheidung folgend sind Tätigkeitsinhalte kaufmännischer Leitungskräfte im primären Leistungsbereich nach den Phasen des Leistungserstellungsprozesses in Einkauf, Lagerhaltung, Produktion, Marketing und Verkauf aufgegliedert. Der sekundäre Leistungsbereich, von den Autoren kurz als Verwaltung bezeichnet, umfaßt (mit mehreren Unterpunkten) Tätigkeitsinhalte aus den Sachgebieten: Wissenschaftliche und technische Aufgaben, Finanzierungsfragen, Personalfragen und die "enumerativ" zusammengestellten Gebiete "Verwaltungsaufgaben I und II".¹⁾

1) Vgl. Brinkmann, G., Rippe, W., a.a.O., S. 33 f.

Es ist hier nicht weiter zu untersuchen, ob eine derartige Trennung nach Leistungserstellung und Verwaltung in Unternehmungen und weiter eine Zusammenfassung heteronomer Sachgebiete zu Verwaltungsaufgaben sinnvoll und zulässig ist. Bemerkenswert ist vielmehr, daß im Prinzip, wie bereits von S. Carlson vorgeschlagen, betriebliche Funktionsbereiche den Tätigkeitsinhalt bezeichnen sollen. Die Kölner Studien geben ebenfalls keine Kriterien vor, nach denen Untersuchte, Untersuchende und Adressaten der Untersuchungsergebnisse auch nur näherungsweise beurteilen können, was im einzelnen zu diesen Sachgebieten gehören soll. Die bereits zu derartigen Merkmalen der inhaltlichen Tätigkeitsdimension geäußerten Bedenken gelten mithin auch hier.

Im Prinzip verwendet die Kölner Arbeit über den allgemeinen Verwaltungsdienst ebenfalls weit gefaßte und nicht eindeutig eingrenzbar Sachgebiete zur Kennzeichnung des Tätigkeitsinhalts. Jedoch sind die Sachgebiete erkennbar detaillierter und inhaltlich tiefer aufgeschlüsselt.¹⁾ Dabei mag sich, wie bei den Studien der Bundeswehr, die im Vergleich zu Unternehmungen relativ stabile Organisationsstruktur öffentlicher Verwaltungsbetriebe erleichternd ausgewirkt haben. Das Fehlen von eindeutigen Zuordnungskriterien für die einzelnen Sachgebiete ist wahrscheinlich weniger problematisch, weil Sachgebiete und ihnen subsumierbare Tätigkeitsinhalte auf eine lange Tradition zurückgehen und daher leichter zu identifizieren sind. Mit der Übernahme überkommener Bezeichnungen läuft man allerdings leicht Gefahr, zumindest bei Befragungen auch traditionell unterlegte "Gewohnheitsantworten" zu erhalten, die den wirklichen sachlichen Gehalt einer Tätigkeit eher verschleiern als offenlegen.

Symptomatisch sind die Ergebnisse, die die Kölner Untersuchung über kaufmännische Führungskräfte mit den Kategorien "Planung" und "Organisation" erzielte. Planung ist dabei in den Vorarbeiten, nicht jedoch in der Kölner Hauptuntersuchung und damit auch nicht für die Probanden erkennbar, festgelegt als "Ausarbeiten von Plänen als Hauptaufgabe",²⁾ während über die dem Merkmal "Organisation" zu subsumierenden Tätigkeitsinhalte nichts ausgesagt ist. 69,2 % der untersuchten Personen geben an, daß Planung

1) Vgl. Brinkmann, G., Pippke, W., Rippe, W., Die Tätigkeitsfelder des höheren Verwaltungsdienstes, a.a.O., S. 492 f.

2) Brinkmann, G., Rippe, W., a.a.O., S. 55.

mindestens einmal "sehr stark" Inhalt ihrer Tätigkeit war, 65,9 % be-
haupten Entsprechendes von dem Tätigkeitsinhalt "Organisation". Von
insgesamt 49 inhaltlichen Tätigkeitskategorien erweisen sich danach
Planung und Organisation als die beiden am stärksten beanspruchten
Arbeitsgebiete. Mit großem Abstand (49,6%) folgt auf dem dritten Platz
"Vertrieb im Inland".¹⁾

Brinkmann u.a. schließen daraus, daß kaufmännische Leitungskräfte haupt-
sächlich in den Arbeitsgebieten Planung und Organisation tätig sind.²⁾
Dieses Ergebnis klingt zunächst plausibel und scheint den allgemeinen
Erfahrungen zu entsprechen. Es erweist sich jedoch als empirisch wenig
gehaltvoll, wenn man bedenkt, daß untersuchte und untersuchende Personen
ebenso wie die Leser der Ergebnisse jeweils nur vermuten können, was im
einzelnen sich hinter den Bezeichnungen Planung und Organisation verbirgt.
Wahrscheinlich ergaben sich die hohen Rangplätze dieser Kategorien un-
ter anderem auch deshalb, weil sie als Sammelkategorien Platz für jegliche
Interpretation von Planungs- und von Organisationstätigkeiten bie-
ten. So gesehen, sind sie ähnlich zu beurteilen wie das Gebiet "Sonstiges,
bisher noch nicht Genanntes", das mit 38,6% immerhin den siebten
Rangplatz von 49 möglichen einnimmt.³⁾

Die hier besprochenen Kölner Arbeiten und Studien der Bundeswehr bieten
hinsichtlich der Methode der Datenerhebung ein einheitliches Bild.
Ein besonders umfangreicher Katalog überwiegend geschlossener Fragen
liegt der "Funktionsanalyse Personalstruktur" zugrunde. Nach Angaben
des Bundesverteidigungsministeriums benötigten Vorgesetzte für die
schriftliche Beantwortung ca. 8 Stunden, Kompaniechefs sogar 12 Stunden.
Die Erhebung "Zur Belastung der Kompaniechefs durch Verwaltungsarbeiten"
verwendete ein Schema, das nach eigenem Anspruch erschöpfend alle Ver-

1) Vgl. Brinkmann, G., Rippe, W., Garding, H., a.a.O., S. 89 f. Eine
ausführliche Analyse des Kölner Verfahrens und der erzielten Er-
gebnisse findet sich bei Dillkofer, H., Kuhlmann, J., Probleme der
Durchführung von Situationsanalysen, a.a.O., S. 42 - 54.

2) Vgl. Brinkmann, G., Rippe, W., Garding, H., a.a.O., S. 91.

3) Vgl. ebd. S. 89.

waltungstätigkeiten des Kompaniechefs (162 Klassen) enthält. In dieses "Tagebuch" hatten die Probanden eine Woche lang täglich neben dem laufenden Dienstbetrieb den Zeitbedarf für jede Tätigkeitsklasse einzutragen.

Ähnlich baten die Kölner Autoren die ausgewählten Leitungskräfte, täglich zweimal, jeweils am Ende des Vormittags und des Nachmittags, den wichtigsten Arbeitsakt zu protokollieren. Vorgegeben war ein Erhebungsbogen, der zu den bereits weiter oben besprochenen Tätigkeitsdimensionen jeweils mehrere Ausprägungen enthielt.¹⁾ Auch hier waren überwiegend geschlossene Antwortmöglichkeiten anzukreuzen. Die Beschränkung auf die "wichtigsten" täglichen Arbeitsakte erinnert an das Auswahlverfahren, das auch bei der "critical incident technique" angewendet wird. Die Kölner Autoren bezeichnen ihre Erhebungstechnik als Selbstbeobachtung.

Ungeachtet der jeweils gewählten Bezeichnung sind jedoch auch das Ausfüllen eines Tagebuches und die Selbstbeobachtung letztlich als Befragung einzustufen. Das Schreiben eines Tagebuches und Selbstbeobachtungen unterscheiden sich, soweit sie einen längeren Zeitraum abdecken, von Befragungen gewohnter Art im wesentlichen nur durch die Einbeziehung von Panel-Elementen: die Fragen werden nicht nur einmalig, sondern in gleicher Form zu mehreren Zeitpunkten gestellt. Hinsichtlich der gelungenen Operationalisierung der verwendeten Erhebungskategorien, mit hin auch hinsichtlich der Gültigkeit der erzielbaren Ergebnisse sind jedoch auch sie den Bedingungen der Befragungsmethode allgemein unterworfen. Nur unmittelbar beobachtbare Sachverhalte können so durch Fragen erhoben werden, daß die Antworten die gemeinte Realität unmittelbar und richtig abbilden. Sobald Sachverhalte erhoben werden, die eine Beurteilung des Sachverhalts durch die befragte Person voraussetzen, sind sie im Ergebnis als Meinungen über Sachverhalte zu werten. Für diese Antworten gelten dann die methodischen Möglichkeiten und Grenzen, die der Meinungsbefragung allgemein eigen sind.²⁾

Die "Steiger-Studie" hebt sich in mehrfacher Hinsicht von den Kölner Arbeiten und den Studien der Bundeswehr ab. Auffallend ist, daß sie sowohl bei der Diskussion der empirisch erhobenen Tätigkeitsdimensio-

1) Vgl. Brinkmann, G., Rippe, W., a.a.O., S. 83 f.

2) Zu einer ausführlichen Kritik der Tagebuchmethode vgl. Neuberger, O., Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin 1976, S. 173 ff.

nen als auch bei der Erörterung der geeigneten Erhebungsmethode kaum auf die einschlägige Literatur eingeht.¹⁾

Zur Kennzeichnung der erfaßten Tätigkeiten wählen die Autoren der Steiger-Studie daher auch überraschend unbefangene u.a. die bekannten formalen Begriffe: Kontrollieren, organisieren, planen, entscheiden, informieren, verwalten sowie weiter: Mitarbeiten, Personalführung und sozioklimatische Interaktionen.²⁾ Diese werden dann mit den Tätigkeitsdimensionen Ort, Kontaktpersonen, Art der Kommunikation, Dauer der Tätigkeit und mit dem Gegenstand der Tätigkeit kombiniert. Die Objekte der Tätigkeiten sind nicht anders als in den meisten der bisher betrachteten Ansätze ähnlich den betrieblichen Funktionsbereichen weit gehalten und unterliegen insoweit der bereits geäußerten Kritik. Allerdings werden "planen", "organisieren" usw. näher erläutert und mit einigen Beispielen anschaulich gemacht. Exakte Kriterien für die Ein- und Abgrenzung finden sich jedoch nicht.

Ziel der Steiger-Studie "war die Ermittlung der Tätigkeitsinhalte technischer Angestellter im Untertagebetrieb des Steinkohlenbergbaus sowie der zur Ausübung ihrer Tätigkeiten erforderlichen Qualifikationen",³⁾ wobei vor allem die "Wechselbeziehungen von Tätigkeit, Qualifikation und Arbeitsorganisation"⁴⁾ interessierten. Weil das nach Meinung der Autoren eine Erfassung sowohl des Arbeitsablaufs (also des prozessualen Aspekts) als auch der Meinung der Angestellten über ihre Arbeit erforderte, wurden die Methoden der Beobachtung und der schriftlichen Befragung miteinander verbunden.⁵⁾

1) Bei 363 Seiten Umfang sind im Literaturverzeichnis 29 Werke angegeben, davon eines zu den Methoden der empirischen Sozialforschung. Grundlagenliteratur, die hier mit der Erörterung der theoretischen Ansätze zur Darstellung von Leitungstätigkeiten abgedeckt ist, fehlt.

2) Vgl. Fricke, E. u.a., a.a.O., S. 49 f. und S. 364.

3) Ebd., S. 1.

4) Ebd., S. 12.

5) Vgl. ebd., S. 15 ff.

Während der Beobachtung, die bei jedem untersuchten Angestellten im Durchschnitt 2,7 "Schichten" dauerte,¹⁾ waren in ein Protokoll in freier Formulierung Angaben zu den oben genannten Tätigkeitsdimensionen zu machen. Gleichzeitig und während des Arbeitsvollzuges suchten die Beobachter die Diskussion mit den Beobachteten über ihre Tätigkeit, was immerhin bis zu 10% der gesamten Arbeitszeit in Anspruch nahm.²⁾ Bemerkenswert ist, daß die Beobachter mit der Einbeziehung des Beobachteten bewußt seine Beeinflussung herbeiführten. Ursächlich dafür ist die Überzeugung der Autoren, daß "die Figur des 'neutralen Beobachters', der keinen Einfluß auf die beobachtete Situation ausübt, in der empirischen Sozialforschung ohnehin keine realistische Vorstellung ist", sowie ihr Wunsch, daß "die Rolle des Beobachteten als 'Versuchsperson' aufgehoben und er als (lernfähiges) Subjekt ernst genommen und in die Untersuchung einbezogen wird."³⁾ Der Fragebogen erkundete zusätzlich Meinungen der Angestellten in meist vorgegebenen, geschlossenen Antworten. Das geschilderte methodische Vorgehen erschwerte offensichtlich ein Urteil darüber, wie weit die erzielten Ergebnisse den Gütekriterien empirischer Forschung genügen. Zumindest sind Zweifel angebracht, ob bei einer Beeinflussung des Probanden durch die Beobachter die Objektivität der Untersuchung gewahrt werden konnte, was entsprechende Auswirkungen vor allem auf die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Untersuchung hätte.

3. Zusammenfassung:

Zur Beschreibung und empirischen Erfassung der Tätigkeiten leitender Personen in betriebswirtschaftlichen Schriften

Nahezu alle hier untersuchten vorwiegend theoretischen und empirisch nicht überprüften Ansätze zur Beschreibung der Tätigkeiten von Leitungspersonen sowie fast alle empirischen Arbeiten, die die tatsächlichen Tätigkeiten von Leitungspersonen erfassen wollen, betonen gleichermaßen den Aspekt der Entscheidung als wesentliches Merkmal des Leitungshandelns. Ausdrücklich oder dem Kontext entnehmbar bestätigen sie das Ko-

1) Vgl. ebd., S. 19.

2) Vgl. ebd., S. 61.

3) Ebd., S. 36.

siologische Konstrukt der Fremdentscheidung und der ihr entsprechenden Fremdausführung. Zur Kennzeichnung des Entscheidungssachverhalts erweisen sich auch die bereits von Fayol eingeführten Kategorien der Planung, Organisation, Anordnung, Koordination und Kontrolle als relativ dominant. Sie werden im allgemeinen inhaltlich unterschiedlich bis hin zur "Sprachverwirrung" interpretiert, untergliedert und einander zugeordnet, so daß sie letztlich ihre begriffliche Eindeutigkeit und Aussagekraft verloren haben.

Hinzu kommt, daß sie alle die formale Seite des Leitungshandelns in den Vordergrund stellen. Die Objekte der genannten Funktionen - also etwa was geplant und organisiert wird, was koordiniert wird - finden vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit. Weil die Funktionen im allgemeinen nicht die Sachverhalte nennen, auf die sie sich beziehen, sind sie nur als Ausschnitte der Leitungstätigkeiten zu betrachten.¹⁾ Im gleichen Sinn weist Wild darauf hin, daß Aktionen nur ausreichend beschrieben sind, wenn alle Aktionselemente - also auch die Aktionsobjekte - berücksichtigt sind.²⁾

Zweifelhaft ist zudem, ob die mit derartigen Kategorien ausschnittsweise erfaßbaren Funktionen als Aufgaben oder als Tätigkeiten von Leitungspersonen interpretiert werden dürfen. Eher erfassen sie wohl sachlogisch ähnliche Teile von Tätigkeiten zusammen, stehen also als "Kürzel" für eine unter dem gewählten Gesichtspunkt homogene Gruppe von Aktivitäten. Weil dabei - in der Sprache der klassischen Aufgabenanalyse - die formalen Gliederungsmerkmale "Rang" und "Phase" bevorzugt sind, liegt die Vermutung nahe, daß weniger das faktische Handeln von Leitungspersonen, sondern die Bedeutung ihrer Aktivitäten im Gesamtzusammenhang der Arbeitszerlegung und -zusammenfügung der ausschlaggebende Gesichtspunkt der Klassenbildung ist. Dies erklärt auch, warum eine Reihe von Kategorien eher kognitive Vorgänge und emotionales Verhalten als direkt beobachtbares Tathandeln beschreiben.

1) Vgl. Kosiol, E., Organisationsforschung, a.a.O., S. 57.

2) Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 100. Nach Wild ist eine Aktion vollständig determiniert, wenn alle Aktionselemente beschrieben sind. Die Verknüpfung der Aktionselemente zur Beschreibung einer Aktion bezeichnet Wild als "elementare Zuordnungsstruktur".

Wegen der genannten Eigenarten sind diese Beschreibungskategorien zur empirischen Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen nur bedingt geeignet. Es mangelt ihnen an der genauen Bestimmung von Begriffsinhalt und -umfang. Deshalb ist auch die eindeutige Operationalisierung der Sachverhalte schwierig, die mit den Kategorien empirisch erhoben werden sollen. Sie erforderte eine erschöpfende Nennung der Merkmale, die das Vorliegen eines der Sachverhalte anzeigen und der Kriterien, die mehrere Sachverhalte gegeneinander abgrenzen. Gerade wegen der gezeigten Begriffsvielfalt ist jedoch diese Voraussetzung nur schwer zu erfüllen und in den vorliegenden empirischen Arbeiten gar nicht oder nur unzureichend eingelöst worden. Dem hätte allerdings auch schon die in schriftlichen Befragungen erwünschte Kürze der Fragen entgegengestanden.

Fehlende oder nur mit großem Aufwand erreichbare Operationalisierung entzieht letztlich der sinnvollen sozialwissenschaftlichen Messung die Grundlage. Soweit sich die Ergebnisse der vorliegenden empirischen Arbeiten auf diese Kategorien beziehen, ist ihnen deshalb mit entsprechenden Vorbehalten zu begegnen. Sie dürfen im strengen empirischen Sinn nicht als wahre Abbildung der Realität gelten, zeigen aber immerhin Tendenzen, die Hypothesen über die Tätigkeiten von Leitungspersonen mehr oder weniger stark stützen können.

Diese Aussage gilt in grundsätzlich gleicher Weise für die den Inhalt der Leitungstätigkeiten kennzeichnenden Tätigkeitsobjekte. Betriebliche Funktionsbereiche als Objektbezeichnungen hätten ausführlicher Kriterien der Ein- und Abgrenzung bedurft, um haltbare Daten liefern zu können. Dies ist hier jedoch nicht geschehen.

Anders sind die empirischen Ergebnisse zu den Tätigkeitsdimensionen: Ort der Tätigkeit, Kontaktperson und Art der Kommunikation zu beurteilen. Sie geben im allgemeinen direkt wahrnehmbare und deshalb ungleich einfacher operationalisierbare Sachverhalte wieder. Man kann daher unterstellen, daß selbst bei Befragungen die Antworten nur geringfügig durch die Meinung der Probanden über die betreffende Tätigkeitsdimension beeinflusst sind. Den in nahezu allen empirischen Arbeiten enthaltenen Zeitangaben ist allerdings wiederum, soweit sie durch Befragung gewonnen wurden, mit Zurückhaltung zu begegnen. Zum einen sind sie so genau wie der Sachverhalt, dessen Zeitbedarf gemessen wurde. Damit erweisen

sich die Angaben zum Zeitbudget der Tätigkeitsinhalte als fragwürdig. Zum anderen muß man davon ausgehen, daß in Antworten zum Zeitbedarf die Meinung der Befragten über die Wichtigkeit der betroffenen Tätigkeitsdimension - wenn auch nur unbewußt - mit einfließen kann.

V. Der eigene Ansatz zur empirischen Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen

Ein zweckmäßiger Ansatz zur empirischen Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen erfordert zunächst eine geeignete empirische Erhebungsmethode. Weiter ist zu entscheiden, ob die in der Literatur vorgefundenen Dimensionen: Ort der Tätigkeit, Kontaktperson, Kommunikationsart, Inhalt und Zeitdauer, eine befriedigende Beschreibung der Tätigkeiten von Leitungspersonen versprechen. Für jede in Frage kommende Tätigkeitsdimension ist sodann ein Satz an Merkmalen zu entwickeln, der den entsprechenden Teil der Tätigkeit hinreichend beschreiben kann. Die Beschreibungsmerkmale übernehmen im Rahmen der gewählten Erhebungsmethode die Rolle von Indikatoren. Sie sollen das tatsächliche Eintreffen der gemeinten Tätigkeitsdimension "signalisieren".¹⁾ Zuletzt sind Einzelheiten des Untersuchungsinstruments zu klären, wobei sowohl die Kenntnis der bevorzugten Erhebungsmethode als auch der gewählten Beschreibungsmerkmale notwendig ist: Festzulegen ist etwa, ob Beschreibungsmerkmale frei zu formulieren sind oder standardisiert vorgegeben werden sollen, mit welcher Sprache und welchen Hilfsmitteln das Eintreffen der Merkmale festgehalten werden soll und ähnliches mehr. Die Gedanken dieses Kapitels folgen dem skizzierten Ablauf.

1. Die Wahl einer geeigneten Erhebungsmethode

Im Hinblick auf das Untersuchungsobjekt darf man einige empirische Erhebungsmethoden von vornherein vernachlässigen. Dies gilt für die Inhaltsanalyse. Sie eignet sich offensichtlich nicht für die Erfassung des tatsächlichen Verhaltens von Leitungspersonen, weil sie Dokumente auswertet, die ohnehin nur einen Ausschnitt realer Situationen wiedergeben. Die Absicht, im Experiment möglichst viele Bedingungen der Untersuchungssituation zu kontrollieren und vor allem zu beeinflussen, läßt auch diese Methode ausscheiden.

Das Interesse ist auf die Methodengruppen der Befragung und Beobachtung zu richten. Dies ist schon deshalb naheliegend, weil beide im einschlägigen Schrifttum offenkundig dominieren. Aus beiden Gruppen

1) Vgl. Kap. III.

bieten sich die schriftliche Befragung und die nicht-teilnehmende Beobachtung besonders an. Sie versprechen am ehesten, das Verhalten von Leitungspersonen in natürlichen Untersuchungssituationen ¹⁾ lückenlos detailliert zu erfassen. Weder Interview, Gruppendiskussion noch teilnehmende Beobachtung können dies leisten.

Im folgenden werden auch die Tagebuchmethode sowie das ihr ähnliche Vorgehen der Kölner Autoren als schriftliche Befragung eingestuft, obwohl diese den irreführenden terminus Selbstbeobachtung gebrauchen. Wie bereits gezeigt, ²⁾ handelt es sich in beiden Fällen um schriftliche, gleichbleibende Fragen zu mehreren Zeitpunkten, mithin um Panel-Befragungen.

1.1. Einschlägige Mängel schriftlicher Befragungen

Obwohl die schriftliche Befragung bei empirischen Erhebungen der Tätigkeiten von Leitungspersonen am häufigsten verwendet wird, sind doch mit ihr einige bedeutsame Nachteile verbunden. Sie entstehen nahezu zwangsläufig dadurch, daß der Befragte selbst mit Hilfe der Fragen und ihrer Beantwortung sein eigenes Verhalten protokolliert.

Befragungen, gleichgültig ob schriftlich oder mündlich, können tatsächliches Verhalten von Probanden zwar am Ort des Geschehens, nicht aber zum selben Zeitpunkt feststellen. ³⁾ Auch wenn Fragen unmittelbar anschließend an interessierende Verhaltensauschnitte zu beantworten sind, bleibt die Qualität der Angaben immer noch von der Bereitschaft und Fähigkeit der Probanden abhängig, sich an das Geschehene zu erinnern. Je länger das interessierende Ereignis zurückliegt, desto stärker wird sich diese Abhängigkeit bemerkbar machen. ⁴⁾

1) Zur Unterscheidung von natürlicher und künstlicher Untersuchungssituation vgl. Friedrichs, J., Methoden empirischer Sozialforschung, Reinbek bei Hamburg 1973, S. 147 ff. u. S. 273.

2) Vgl. weiter oben, Kap. IV, 2.2.

3) Soziales Handeln soll möglichst am Ort und zum Zeitpunkt seines Geschehens untersucht werden. Vgl. etwa Friedrichs, J., Lüdtke, H., Teilnehmende Beobachtung. Zur Grundlegung einer sozialwissenschaftlichen Methode, Weinheim, Berlin, Basel 1971, S. 77; Grümer, K.-W., Beobachtung, Stuttgart 1974, S. 253; Maynts, R., Holm, K., Hübner, P., a.a.O., S. 91.

4) Vgl. Scheuch, E.K., Das Interview in der Sozialforschung, in: König, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, I. Bd., 2. Aufl., Stuttgart 1967, S. 175, Ziff. d).

Befragungen über tatsächliches Verhalten erlauben stets nur "ex-post"-Aussagen, die zudem über die Gedächtnisleistung des Befragten und über seine Interpretation der Situation vermittelt sind.

Es gilt als hinreichend belegt, daß das Verhalten von Befragten und deren Angaben dazu nicht übereinstimmen. Dabei fallen Antworten zu objektiven Sachverhalten, die also direkt beobachtbar und damit auch zu kontrollieren sind, im allgemeinen genauer aus, als Antworten, die zuvor eine Beurteilung durch den Probanden erfordern.¹⁾ Man darf daher davon ausgehen, daß die direkt beobachtbaren Tätigkeitsdimensionen: Ort, Kontaktperson und Art der Kommunikation durch Befragungen unverzerrt erhoben werden können. Allerdings setzt dies voraus, daß die Befragten nicht bewußt falsche Angaben machen, etwa um die eigene Position aufzuwerten.

Wie oben bereits gezeigt, sind Fragen nach den Tätigkeitsinhalten keine Faktfragen. Sie setzen eine Reflexion des Befragten über den Arbeitsgegenstand und seine Abgrenzung zu ähnlichen Arbeitsgebieten voraus. Die Gefahr, dabei etwa durch Prestigeerwägungen verfälschte Antworten zu erhalten, ist nicht zu übersehen, besonders wenn keine eindeutigen Ein- und Abgrenzungskriterien vorgegeben sind. Die bereits angesprochenen hohen Rangplätze der Tätigkeitsinhalte "Planung" und "Organisation" in der Kölner Arbeit über kaufmännische Führungskräfte sind wohl auch durch diesen Effekt mit zu erklären.

Zeitangaben über Tätigkeitsinhalte sind bestenfalls so genau, wie der Tätigkeitsinhalt selbst eingegrenzt ist. Aber selbst bei ausreichend operationalisierten Merkmalen für Tätigkeitsinhalte weichen die Zeitangaben von Befragten vom tatsächlichen Zeitverbrauch ab. Je weiter das zu beurteilende Ereignis zurückliegt, desto eher muß man Zeitangaben als Zeitschätzungen einstufen. Mehrere Untersuchungen belegen zum Teil erhebliche Abweichungen des tatsächlichen Zeitbedarfs von Zeitschätzungen befragter Personen.³⁾

1) Vgl. Scheuch, E.K., Das Interview in der Sozialforschung, a.a.O., S. 179, Ziff. e).

2) Vgl. Kap. IV, 2.2.

3) Vgl. Horne, J.H., Lupton, T., a.a.O., S. 31 und die bei Stewart, R., Managers and their jobs, besprochenen Arbeiten, a.a.O., S. 9 ff.; ähnlich Zeidler, K., a.a.O., S. 161.

Das Protokollieren eigener Tätigkeiten erfordert immer Zeit, auch wenn die Aufzeichnungen anhand eines weitgehend standardisierten Fragebogens erfolgen und anstelle ausführlicher Beschreibungen lediglich Symbole zu verwenden sind (wie etwa beim Ankreuzen angegebener Antwortmöglichkeiten). Der Befragte muß seinen Tätigkeitsfluß stets unterbrechen und sich unter Umständen kurzfristig und häufig umkonzentrieren. Es liegt nahe, daß die intermittierende Einordnung eigener Handlungen in das Kategorienschema des Fragebogens die Probanden dazu verleiten kann, ihr Handeln nach diesen Kriterien auszurichten und in eine als erwünscht vermutete Richtung zu ändern. Die Protokollierung eigener Tätigkeiten durch die Befragten verändert mithin tendenziell den zu untersuchenden Sachverhalt: ein Teil der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit, in dem sonst etwas anderes getan worden wäre, wird jetzt für die Anfertigung des Protokolls benötigt; durch den ständigen Zwang zur Reflexion der eigenen Tätigkeit kann es darüber hinaus auch zu einer qualitativen Änderung des zu untersuchenden Verhaltens kommen.

Eine befriedigende Operationalisierung der Dimension "Tätigkeitsinhalt" erfordert, wie bei der Diskussion der einschlägigen Literatur weiter oben gezeigt wurde, einen umfangreichen Merkmalskatalog zur Ein- und Abgrenzung der Inhalte. Hieraus entsteht eine nur vordergründig technische Schwierigkeit. Will man umfangreiche Merkmalskataloge in Befragungen verwenden, müßte man die zu Befragenden vorher gründlich einweisen. Trotzdem müßten sie auch dann noch während der Befragung in den Katalogen nachschauen. Die Einweisung allerdings und die damit verbundene eingehende Reflexion eigener Tätigkeiten kann ebenfalls zu deren qualitativer Änderung führen. Weiter schränkt die Benutzung umfangreicher Kataloge die verbleibende Zeit für die eigentlichen Arbeitshandlungen ein.

1.2. Vorteile nicht-teilnehmender Beobachtung

Um das Verhalten der zu untersuchenden Personen möglichst wenig zu verändern, übernimmt bei Beobachtungen ein Unbeteiligter alle Arbeiten der Kodierung und Aufzeichnung. Mängel, die bei Befragungen durch die aktive Beteiligung der untersuchten Personen entstehen, treten daher bei Beobachtungen kaum auf. Insbesondere brauchen die Untersuchungspersonen nicht ihr eigenes Handeln zu interpretieren und einen Teil ihrer Zeit für die Kodierung und Aufzeichnung zu verwenden.

Im Gegensatz zur Befragung kann nicht-teilnehmende Beobachtung das Geschehen zum Zeitpunkt der Handlung festhalten und entgeht damit den Fehlermöglichkeiten von Aufzeichnungen, die im nachhinein erfolgen.

Weil bei Beobachtungen im allgemeinen die Anzahl der Beobachter geringer ist als die der Adressaten in Befragungen, ist auch eine Einweisung selbst in umfangreiche Merkmalskataloge einfacher durchzuführen.

Beobachten läßt sich allerdings nur, was wahrnehmbar ist. "Der subjektive Sinn eines beobachtbaren Verhaltens, d.h. was der Handelnde damit bezweckt oder ausdrücken will bzw. das 'warum' seines Verhaltens sind dem Beobachter - genau wie die subjektive Interpretation der Situation durch den Handelnden - auch im besten Fall nur unvollständig zugänglich." ¹⁾ Die Beobachtungsmethode ist mithin dort sinnvoll anwendbar, wo nicht die Funktion des Probandenverhaltens interessiert, sondern allein das Verhalten, soweit es sich in wahrnehmbaren Tätigkeiten ausdrückt. ²⁾

Mit Ausnahme des Tätigkeitsinhaltes sind die bisher diskutierten Dimensionen der Tätigkeiten von Leitungspersonen sinnlicher Wahrnehmung leicht zugänglich und können daher durch Beobachtung erfaßt werden. Wie weiter unten zu zeigen ist, ³⁾ lassen sich die Merkmale für den Tätigkeitsinhalt ebenfalls so wählen, daß sie direkt wahrnehmbar sind, ohne also von der Untersuchungsperson erklärt werden zu müssen.

Der Beobachtung sind jedoch auch bei grundsätzlich wahrnehmbaren Geschehnissen Grenzen gesetzt. Telefongespräche etwa können zwar nach entsprechenden technischen Vorkehrungen mitgehört und deren Inhalt und Gesprächspartner identifiziert werden. Abgesehen davon, daß entsprechende technische Anlagen häufig fehlen, verbietet schon eine dem

1) Mayntz, R., Hols, K., Hübner, P., a.a.O., S. 87.

2) Vgl. ausdrücklich Pinther, A., Grundprobleme der Beobachtungsmethode, in: Friedrich, W. (Hrsg.), Methoden der marxistisch-leninistischen Sozialforschung, a.a.O., S. 118.

3) Vgl. Nr. 2.2. dieses Kapitels..

Beobachteten zugestehende vertrauliche Privatsphäre häufig derartige vielleicht als aufdringlich empfundene Beobachtungstechniken. Aus dem gleichen Grund können zum Beispiel Geschehnisse nach der Arbeitszeit und in der Privatwohnung des Betroffenen, die ihrer Natur nach als Arbeitsverhalten zu klassifizieren wären, in der Regel nicht beobachtet werden.

Besonders in militärischen Organisationen hindern Geheimhaltungsvorschriften den Zugang zu bestimmten Sachverhalten. In derartigen Fällen kann es erforderlich und vertretbar sein, die gewünschten Informationen hilfsweise durch Fragen zu erlangen, sofern der damit abgedeckte Zeitintervall einen unwesentlichen Teil der gesamten Beobachtungsdauer ausmacht und die Fragen selbst den Handlungsfluß des Beobachteten nicht wesentlich unterbrechen.

Genau betrachtet, ist bei nicht-teilnehmenden Beobachtungen die zu untersuchende Situation schon dadurch verändert, daß ein an den Aktionen nichtbeteiligter Beobachter anwesend ist.¹⁾ Darüber hinaus kann die untersuchte Person ihr Verhalten auf die veränderte Situation einstellen. Sie kann den Beobachter irreführen, indem sie sich verstellt, Handlungen unterläßt oder bis dahin vernachlässigte Tätigkeiten besonders betont.

Wie weit durch derartige Verstellungen die Zuverlässigkeit der Beobachtungsergebnisse berührt wird, läßt sich nicht genau bestimmen. Im allgemeinen scheint jedoch die Tatsache der Beobachtung von den Betroffenen schnell vergessen zu werden,²⁾ so daß man bei längeren Beobachtungszeiträumen nur anfangs mit Verzerrungen rechnen muß. Die Gefahr der Verstellung wird weiter gering sein, wenn das Tagesgeschehen den zu Beobachtenden stark in Anspruch nimmt, wenn er häufig wechselnden Kontakt mit Vorgesetzten und Untergebenen hat und besonders, wenn diese Personen die zu lösenden Probleme mit der Erwartung auf

1) Zur Beeinflussung der Untersuchungssituation durch die Anwesenheit des Beobachters vgl. Cranach, M. v., Franz, H.-G., Systematische Beobachtung, in: Graumann, C.F. (Hrsg.), Sozialpsychologie, 1. Halbband: Theorien und Methoden, 7. Band des Handbuchs der Psychologie, hrsg. v.K. Gottschaldt u.a., Göttingen 1969, S. 307 f.; König, R., Beobachtung und Experiment, in: König, R. (Hrsg.), Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung, 8. Aufl., Köln 1972, S. 37 ff.; Friedrichs, J., Methoden empirischer Sozialforschung, a.a.O., S. 282 ff.

2) Vgl. Cranach, M. v., Franz, H.-G., a.a.O., S. 308.

schnelle und verbindliche Reaktion an ihn herantragen.¹⁾ Da dies alles offensichtlich Kennzeichen der Tätigkeiten von Leitungspersonen sind, ist es wenig wahrscheinlich, daß die Untersuchungssituation in dieser Art verzerrt werden kann.

Viele beobachtete Personen empfinden einen anwesenden aber nicht-teilnehmenden und nicht-sprechenden Beobachter als ungewohnt und unangenehm. Sie versuchen, den Beobachter ins Gespräch zu ziehen, ihm die Hintergründe des Geschehens und das eigene Verhalten zu erklären. Eine abweisende Reaktion des Beobachters kann die Untersuchungsperson zu latenten Verweigerungshaltungen veranlassen,²⁾ ein entgegenkommen- des Gespräch kann dagegen zum freien Interview überleiten. Beide unerwünschten extremen Veränderungen der Untersuchungssituation lassen sich durch gründliche Schulung des Beobachters und durch rechtzeitige Information des Beobachteten über die Verfahren und über die - auch dem Beobachteten als nützlich zu schildernden - Untersuchungsziele weitgehend vermeiden. Dabei muß das Einfühlungsvermögen des Beobachters entscheiden, wie weit er mit der Untersuchungsperson Gespräche führen kann, ohne Verzerrungen hervorzurufen. In welchen Situationen dies überhaupt zulässig ist, muß bereits vorher während der Beobachterschulung festgelegt werden.³⁾

Auch der Beobachter selbst kann zu einer Quelle von Fehlern werden.⁴⁾ Art und Umfang der Fehler sind generell von der Fähigkeit des Beobachters abhängig, seine selektive Zuwendung zu favorisierten Ereignissen, seine selektive Wahrnehmung sowie subjektive Urteile über wahr-

1) Vgl. Friedrichs, J., Methoden empirischer Sozialforschung, a.a.O., S. 283. Über ähnliche Erfahrungen während der Steiger-Studie berichten Fricke, E., u.a., a.a.O., S. 31.

2) Zu möglichen Abwehrmechanismen vgl. Schrader, A., Einführung in die empirische Sozialforschung. Ein Leitfaden für die Planung, Durchführung und Bewertung von nicht-experimentellen Forschungsprojekten, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1971, S. 88 f.

3) Vgl. Friedrichs, J., Methoden empirischer Sozialforschung, a.a.O., S. 283; Harder, Th., Werkzeug der Sozialforschung, Köln 1974, S. 204 und S. 207.

4) Zu den Fehlern im einzelnen vgl. Friedrichs, J., Methoden empirischer Sozialforschung, a.a.O., S. 271 f. und S. 282 ff.; Cranach, M. v., Frenz, H.-G., a.a.O., S. 280 ff.; Pinther, A., a.a.O., S. 133 ff.; Atteslander, P., Methoden der empirischen Sozialforschung, 4. Aufl., Berlin, New York 1975, S. 164 ff.

genommene Ereignisse im Sinn der Beobachtungsziele zu unterdrücken. Ein Teil dieser Fehler liegt ebenso oder ähnlich bei Befragungen in der Person des oder der Befragten begründet, so daß hier zunächst keiner der beiden Methoden der Vorrang gebührt. Jedoch können Beobachter auf die Fehlermöglichkeiten hingewiesen und entsprechend geschult werden, während der gleiche Effekt bei Befragungen eine entsprechende - aufwendigere - Formulierung, Anordnung und Auswertung der Fragen erfordert.

Die Wahrscheinlichkeit derartiger Beobachtungsfehler ist geringer, wenn der Beobachter möglichst wenig qualitative Urteile zu fällen hat. In dieser Hinsicht wirkt sich ein Beobachtungsschema günstig aus, das bereits alle interessierenden Ereignisse enthält, genau beschreibt und zur Identifizierung mit standardisierten Symbolen versieht. Der Beobachter kann sich dann darauf beschränken, die vorgegebenen Ereignisse während der eigentlichen Untersuchung zu entdecken und aufzuzeichnen, was im wesentlichen nur Ja/Nein-Entscheidungen erfordert.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß die Methode der Beobachtung den für diese Untersuchung entscheidenden Vorteil aufweist, das Verhalten von Personen ohne sprachliche Vermittlung durch die Untersuchungsperson zum Zeitpunkt und am Ort der Handlung erfassen zu können. Der Mangel des nur indirekten Zuganges zur interessierenden Situation bei der Befragungsmethode läßt sich nicht beseitigen, wogegen eine Anzahl von Nachteilen der Beobachtung zu beheben ist. Für die Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen ist daher die nicht-teilnehmende Beobachtung als Technik der Datensammlung vorzuziehen.

2. Bestimmung geeigneter Beobachtungskriterien

2.1. Zum Problem geeigneter Dimensionen und Merkmale für Tätigkeiten von Leitungspersonen

Der Entscheidung für die Beobachtungsmethode schließt sich logisch die Frage an, welche Aspekte der Tätigkeiten von Leitungspersonen zu beobachten sind. In dem weiter oben erläuterten Modell sozialwissenschaftlicher Messung¹⁾ ist damit die Wirklichkeitsebene 2 angesprochen: zu bestimmen ist, welche Kombination ausgewählter Merkmale den

1) Vgl. Kap. III.

hier interessierenden Ausschnitt sozialer Wirklichkeit wiedergeben soll. Aus den besprochenen einschlägigen Arbeiten wird hierfür die Bezeichnung "Tätigkeitsdimensionen" übernommen. Der Wirklichkeits-ebene 3 des Modells entstammt die Frage, welche beobachteten Vorgänge als Ausprägung der Tätigkeitsdimensionen gelten sollen. Ausprägungen von Tätigkeitsdimensionen sind hier als Tätigkeitsmerkmale oder - in Verbindung mit der Beobachtungsmethode - als Beobachtungsmerkmale bezeichnet. Im Zusammenhang des gesamten Meßvorganges ist die Formulierung von Tätigkeits- bzw. Beobachtungsmerkmalen mit dem Operationalisierungsprozeß gleichzusetzen und bestimmt die Gültigkeit der Tätigkeitserfassung.

Damit sind bereits Bedingungen angesprochen, die Beobachtungsmerkmale in dieser Untersuchung mindestens erfüllen müssen. Von ihnen ist zu verlangen, daß sie, erstens, eindeutige Schlüsse auf Tätigkeitsdimensionen von Leitungspersonen zulassen und daß sie, zweitens, am tatsächlichen Verhalten von Leitungspersonen beobachtet werden können, mithin wahrnehmbar sind.

Die Erörterung theoretischer Konzepte und einschlägiger empirischer Arbeiten im letzten Kapitel brachte im Ergebnis eine breite Übereinstimmung darin, daß Ort und Zeitdauer zu den Dimensionen der Tätigkeiten von Leitungspersonen gehören. Kontaktperson und Kommunikationsart, die Kosiol und Wild nicht zu den Bestimmungselementen von Aufgaben bzw. Aktionen rechnen, rechtfertigen sich als Dimensionen, weil Leitungsbeziehungen in der Regel den Austausch von Informationen unter Menschen voraussetzen.

Für diese Dimensionen lassen sich Merkmale formulieren, die eindeutig wahrgenommen und beschrieben werden können. Für die Zeitdauer einer Tätigkeit gilt dies allerdings nur unter der Voraussetzung, daß auch für den Tätigkeitsinhalt geeignete Beobachtungsmerkmale zur Verfügung stehen. ¹⁾

Damit ist das Hauptproblem der Beschreibung und Erfassung von Leitungstätigkeiten angesprochen. Wie die Analyse der einschlägigen Arbeiten im vorangegangenen Kapitel zeigt, können die zur Beschreibung des Tätig-

1) Weil ohne eindeutig abgegrenzte Tätigkeitsinhalte keine genauen Zeitmessungen der Inhalte möglich sind.

keitsinhalte benutzten Merkmale nicht befriedigen. Der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre folgend nennen sie zwar nahezu übereinstimmend Objekte und darauf bezogene Verrichtungen als Elemente des Tätigkeitsinhalts. Jedoch gelingt es nur selten, Objekte und Verrichtungen so anzugeben, daß sie mit dem Inhalt einer konkreten, tatsächlich ausgeübten Tätigkeit übereinstimmen. In der Regel sind sie zu unbestimmt definiert, um noch als reales Geschehen erkannt werden zu können.¹⁾

Brauchbare Beobachtungsmerkmale für den Tätigkeitsinhalt hätten mithin zunächst konkrete Objekte zu nennen, mit denen sich Leitungspersonen tatsächlich befassen sowie Verrichtungen zu beschreiben, die sich tatsächlich auf diese Objekte beziehen. Beide zusammen müssen den Tätigkeitsinhalt eingrenzen. Sie und die Merkmale der übrigen Tätigkeitsdimensionen bilden den Fundus, mit dessen Hilfe jede Tätigkeit von Leitungspersonen erfaßt werden muß. Erst wenn die Beschreibung von Tätigkeiten diese von Wild so bezeichnete "elementare Zuordnungsstruktur" erreicht hat²⁾ und erst wenn Leitungstätigkeiten dann tatsächlich mit Hilfe derartiger Merkmale empirisch erhoben sind, kann man in einem weiteren Schritt die erfaßten Tätigkeiten in den Entscheidungs-, Kommunikations- oder Führungszusammenhang einer Organisation einordnen. Erst dann läßt sich auch begründet belegen, welche konkreten Tätigkeiten im einzelnen zu welchen formalen Klassen von Tätigkeiten gehören.

Die Verwirklichung eines im dargestellten Sinne "elementaren" Katalogs von Beobachtungsmerkmalen macht ausführliche Vorstudien erforderlich. Bevor die eigentliche Beobachtung beginnen kann, müssen alle möglichen Merkmale aus dem Tätigkeitenspektrum der zu untersuchenden Personen bekannt und festgelegt sein.

Das Beobachtungsergebnis besteht dann genau genommen lediglich in der Bestätigung der im vorhinein festgelegten Tätigkeitsmerkmale. Entsprechend entfällt der größte Teil des Aufwandes zur Vorbereitung der Tätigkeitsbeobachtung auf die Formulierung eindeutiger und beobacht-

1) Vgl. Kap. IV, 3.

2) Vgl. Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 102.

barer Merkmale besonders der inhaltlichen Tätigkeitsdimension, während die organisatorische Vorbereitung und die Durchführung der Felderhebung sowie die Auswertung der Erhebungsdaten einen vergleichsweise geringen Aufwand verursachen.

2.2. Dimensionen und Merkmale der Tätigkeiten von Jägerchefs

Das Unterfangen, Beobachtungsmerkmale für alle konkreten Situationen zu gewinnen, denen Kompaniechefs in Jägereinheiten des Feldheeres (Jägerchefs) täglich ausgesetzt sind, trifft auf grundsätzlich günstige Ausgangsbedingungen.¹⁾

Vorteilhaft macht sich bemerkbar, daß die Bundeswehr eine stark formalisierte Organisation ist. Die Über-, Unter- und Gleichordnung ihrer organisatorischen Stellen ist ausdrücklich geregelt. Die Verkehrsbeziehungen zwischen den Stellen folgen weit überwiegend dem Prinzip von Befehl und Gehorsam. Entsprechend ist eine Fülle von ständigen organisatorischen Regelungen und Vorschriften vorhanden, die Inhalt und Ablauf der Arbeits- und Kommunikationsprozesse sowie auch den Umfang von Stellenaufgaben verbindlich festlegen. Es liegt daher die Vermutung nahe, daß die gewünschten Beobachtungsmerkmale diesen bundeswehroffiziellen, mithin formalen Organisationsunterlagen entnommen werden können.

2.2.1. Beobachtungsmerkmale der Dimension "Tätigkeitsinhalt"

Die Vermutung erweist sich jedoch für inhaltliche Beobachtungsmerkmale als unrichtig. Zwar enthalten Stärke- und Ausrüstungsnachweisungen für Jägerkompanien des Feldheeres²⁾ unter anderem auch eine Aufgabenbeschreibung für die Stelle des Kompaniechefs. Seine Stellenaufgaben sind aber knapp und allgemein beschrieben, so daß sie nicht als Beobachtungsmerkmale zu verwenden sind. Ähnlich wenig Auskunft über

- 1) Die Konzentration der Untersuchung auf Jägerchefs wird in Kap. VI, 2. näher begründet.
- 2) Stärke- und Ausrüstungsnachweisungen (STAN) weisen für jede militärische Dienststelle den Umfang und die Aufgaben der organisatorischen Stellen, ihre rang- und besoldungsmäßige Einordnung sowie das zustehende Material und Gerät nach. Als OSTAN (Organisations- und Stärkenachweisung) enthalten sie zusätzlich die zeitlich variierende haushaltsmäßige "Abdeckung" der Stellen. STAN bzw. OSTAN sind in der Regel bei bestimmten Typen von Dienststellen, z.B. bei Jägerkompanien des Feldheeres, gleich. Vgl. Neubert, J., STAN - Planstellen - Stellenplan, in: Truppenpraxis, 1969, S. 299 ff. Rekele, J., OSTAN wird STAN ersetzen, in Truppenpraxis, 1975, S. 90 ff.

tatsächliche Tätigkeiten des Chefs geben Stellenbeschreibungen, die in der Regel jedem Kompaniechef in Form einer Dienstanweisung befohlen sind. Auch sie bleiben in den hier interessierenden Punkten allgemein und unspezifisch.¹⁾

Eine geschlossene und detaillierte offizielle Zusammenstellung der Einzelaufgaben von Jägerchefs gibt es derzeit nicht. Genaue Beschreibungen einzelner Teilaufgaben finden sich jedoch weit über Heeresdienstvorschriften und offizielle Anweisungen verstreut.²⁾ Ihre Zusammenstellung und Analyse bilden die wichtigste Grundlage für die Gewinnung von Beobachtungsmerkmalen für den Tätigkeitsinhalt. Dafür wurden sämtliche Ministerialblätter des Bundesministers der Verteidigung seit 1956 sowie die für Jägerkompanien des Feldheeres zutreffenden Zentralen- und Heeres-Dienstvorschriften, Anweisungen für die Ausbildung der Truppe und für die Versorgung des Heeres herangezogen.

Berücksichtigt wurden ferner die im Tagebuch der Kompaniechefbefragung zur Belastung mit verwaltenden Arbeiten enthaltenen Aufgabengebiete und Einzeltätigkeiten.³⁾ Weil Cheftätigkeiten in Heer und Luftwaffe in einigen Bereichen vergleichbar sind, bezog sich die Analyse auch auf einige Luftwaffenvorschriften.⁴⁾

Neben dem genannten offiziellen Schrifttum standen einige Dokumente zur Verfügung, die im wesentlichen privater Initiative zu verdanken sind. Besonders zu erwähnen sind ein "Aufgabenkatalog des Kompaniechefs", den die Teilnehmer eines Kompaniecheflehrganges für die Nachschubtruppe des Heeres erstellten sowie ein ausführliches Tagebuch, in dem ein Kompaniechef einer Nachschubkompanie des Heeres achtzehn

- 1) Vgl. zur Aussagekraft von Stellenbeschreibungen Brinkmann, G., Rippe, W., a.a.O., S. 21 ff.
- 2) Eine "Dienstpostenbeschreibung", die ähnliche Angaben für alle Stellen der Bundeswehr enthalten soll, ist als eines der Ergebnisse der Untersuchungen zur Personalstruktur der Streitkräfte geplant. Vgl. Personalstrukturkommission des Bundesministers der Verteidigung, a.a.O., S. 62 ff.
- 3) Vgl. Pabst, W., a.a.O. Die vollständigen Tagebücher wurden nicht veröffentlicht.
- 4) Vgl. besonders: Luftwaffenamt, Katalog zur Wahrnehmung der Dienstaufsicht für Einheitsführer, Loseblattsammlung, o.O., erscheint seit 1967; Luftwaffenunterstützungskommando, Verfahren der Materialwirtschaft für Kommandeure und Einheitsführer, Loseblattsammlung, Porz-Wahn, erscheint seit 1969; Truppendienstliche Fachschule der Luftwaffe, Sammlung von Unterlagen für die Personalbearbeitung in der Luftwaffe, unveröffentlicht.

Monate lang seinen tatsächlichen täglichen Dienstablauf festhielt.¹⁾

Weiter lagen der Auswertung eine Reihe freier Interviews zugrunde, die das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr unter Mitarbeit des Verfassers im Jahre 1972 bei mehreren Kompaniechefs aller Teilstreitkräfte und verschiedener Kompanietypen unternahm.²⁾ Schließlich konnte auch auf Erinnerungsprotokolle zurückgegriffen werden, in denen Kompaniechefs und Unteroffiziere in verschiedenen Dienststellungen aus allen Teilstreitkräften anhand von Dienstplänen ihrer Kompanie den Ablauf von drei Arbeitstagen der gerade verstrichenen Woche beschrieben.³⁾

Ergänzend bezog sich die Analyse ebenfalls auf offizielle und "halb-dienstliche" Dokumente, die die Aufgaben der sogenannten Funktionsunteroffiziere in den Jägerkompanien des Heeres festlegen.⁴⁾ Dahinter stand die Überlegung, daß die Aufgaben der ranghöchsten Instanz in einer formalen Organisation sich spiegelbildlich in den Aufgaben untergeordneter Stellen wiederfinden müssen, da die Tätigkeiten der Instanz häufig in Reaktionen auf Anregungen der Inhaber dieser Stellen bestehen. Deshalb muß man aus den Aufgaben untergeordneter Stellen auf einen Teil der Aufgaben von Leitungsstellen schließen können.

Bei der Zusammenstellung der Aufgaben von Jägerchefs halfen in allen Phasen Stäbe, Schulen und andere Dienststellen der Bundeswehr, indem sie Anregungen gaben und Zugang zu gewünschten Dokumenten verschafften.⁵⁾

- 1) Vgl. Schule Technische Truppen 2, Aufgabenkatalog des Kompaniechefs, unveröffentlicht, Bremen 1973. Das Tagebuch stellte Major Dipl.-Kfm. Bosse zur Verfügung.
- 2) Die Interviews wurden als explorative Studien zur Vorbereitung dieser und weiterer Untersuchungen des Sozialwissenschaftlichen Instituts von P. Schneider betreut. Sie sind nicht veröffentlicht. Vgl. Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, INFO 1, a.a.O., S. 35 ff.
- 3) Unveröffentlichte Unterlagen des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr.
- 4) Es handelt sich hier um die wichtigsten Unteroffiziere der Kompanieführungsgruppe: Kompaniefeldwebel, Kompanietruppführer, Waffen- und Geräteunteroffizier, Versorgungsunteroffizier, Schirrmeister, Rechnungsführer, Stabsdienstunteroffizier.
- 5) Enge Kontakte bestanden zum Leitungsstab des Bundesministers der Verteidigung, zum Bundeswehrverwaltungsamt, zum Führungsstab Streitkräfte, zum Führungsstab Heer, zur Kampftruppenschule des Heeres in Hammelburg, zur Schule Technische Truppen 2 in Bremen, zur Schule für Feldjäger und Stabsdienste in Sonthofen, zur Offizierschule der Luftwaffe in München und zur Truppendienstlichen Fachschule der Luftwaffe in Iserlohn.

Der nach Auswertung dieser Quellen entstandene vorläufige Merkmalskatalog wurde anschließend mehrfach geprüft. Einmal beurteilten und kritisierten ihn aktive Chefs von Jägereinheiten sowie ihnen übergeordnete Stabsoffiziere aus dem Bataillonsstab, die selbst Cheferfahrung besaßen. Dem gleichen Zweck dienten Gespräche, die mit mehreren Kompaniefeldwebeln als den in Verwaltungs- und Innendienstfragen wichtigsten "Funktions-Unteroffizieren" geführt wurden.

Bevor der Aufgabenkatalog seine endgültige Form erhielt, wurden die Beobachtungsmerkmale in Beobachtungen von jeweils einer Woche Dauer vom Verfasser in zwei Jägerkompanien getestet. Ein Test mit Teilen der Beobachtungsmerkmale fand ferner im Rahmen der Unterführerstudie statt. An elf Arbeitstagen in fünf verschiedenen Bataillonen mit einer Gesamtbeobachtungszeit von 58 Stunden wurde registriert, wie häufig der Kompaniechef in die Ausbildung ausgewählter Gruppen seiner Kompanie eingriff.¹⁾

Im Ergebnis enthält der Katalog 597 Beobachtungsmerkmale für die inhaltliche Tätigkeitsdimension.²⁾ Im allgemeinen nennt jedes Merkmal Objekt und Verrichtung der Tätigkeit des Jägerchefs. Ausgenommen davon sind wenige Merkmale, die jeweils ein weiteres Aufgabengebiet angeben.³⁾ Bei ihnen wäre eine weitere Aufgliederung mit unangemessen hohem Aufwand möglich gewesen. Es wurde jedoch darauf verzichtet, weil diese Aufgabengebiete alle eindeutig eingrenzbar und durch Beobachtung zu identifizieren sind.

Die Merkmale sind mit wenigen Ausnahmen zu Tätigkeitengruppen, Tätigkeitengruppen zu Tätigkeitsbereichen zusammengefaßt. Die Bezeichnung der Tätigkeitsbereiche folgt der in der Bundeswehr gebräuchlichen Systeme-

1) Zur Unterführerstudie vgl. Dillkofer, H., Klein, P., Schwaderlapp, W., Unterführerstudie, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, INFO 3, a.a.O., S. 36 ff. Getestet wurden die Merkmale der Tätigkeitsdimensionen: Ort, Kontaktperson, Kommunikationsart, Zeit sowie die Tätigkeitsinhalte C 1058, C 1059, C 1076, C 1077, C 1078. Zur Bedeutung dieser Codes vgl. Anlg. 5.1. Die Ergebnisse dieser Testbeobachtung behandelt Kap. IX, 4.2.

2) Vgl. Anlg. 5.1.

3) Es handelt sich um 9 Merkmale der Codebezeichnungen A 0000 bis A 0122, 10 Merkmale der Codebezeichnung A 6900 ff. und 36 Merkmale der Codebezeichnung X. Vgl. Anlg. 5.1.

matik für die Führungsgrundgebiete.¹⁾

Ebenso übernehmen Objekte und Verrichtungen der Beobachtungsmerkmale möglichst genau die in den Vorschriften und im täglichen Sprachgebrauch der Truppe üblichen Formulierungen. Konkurrierend dazu stand die betriebswirtschaftliche Fachterminologie zur Wahl, nach der die Tätigkeitsbereiche in Anlehnung an betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche zu bilden gewesen wären. Für die militärübliche Bezeichnung spricht vor allem,

- daß die den Kompaniechef beschäftigenden Sachprobleme Teil des militärischen Tätigkeitsfeldes sind und von den betroffenen Personen in militärischer Terminologie formuliert werden;
- daß die in militärischer Sprache gehaltenen Beobachtungsmerkmale daher dem tatsächlichen Verhalten besser entsprechen, weil sie sozusagen sein direktes Abbild darstellen;
- daß das Verhalten des Kompaniechefs vom Beobachter leichter identifiziert, klassifiziert und kodiert werden kann (besonders wenn der Beobachter gleichzeitig Angehöriger der Bundeswehr ist), weil er seine Aufmerksamkeit nicht auch auf die Übertragung der wahrgenommenen Sachverhalte in die betriebswirtschaftliche Sprache richten muß;
- daß damit weniger Interpretations- und Beurteilungsarbeit vom Beobachter verlangt wird und folglich auch die damit verbundenen Fehlermöglichkeiten verringert werden.²⁾

- 1) Die wichtigsten Führungsgrundgebiete sind: S 1 (Personalwesen, Innere Führung, Öffentlichkeitsarbeit; Codebuchstabe in dieser Studie: A). S 2 (Militärische Sicherheit, Feindnachrichten; Codebuchstabe: B). S 3 (Führung, Organisation, Ausbildung; Codebuchstabe: C). S 4 (Logistik, Materialwirtschaft; Codebuchstabe: D). Vgl. Kortzfleisch, G. v., Militärorganisation, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Sp. 998 f. Zusätzlich enthält der Merkmalskatalog die Tätigkeitsbereiche: Übergreifende Tätigkeiten, Codebuchstabe: K; Innerer Dienst, Codebuchstabe: E; Nebenfunktionen, Codebuchstabe: X. Vgl. Anlg. 5.1.
- 2) Auf die Notwendigkeit unterschiedlicher Beobachtungs- und Auswertungssprache weisen Friedrichs, J./Lüdtke, H. hin. Vgl. a.a.O., S. 56.

2.2.2. Beobachtungsmerkmale für die Dimensionen "Ort" und "Zeitdauer" der Tätigkeit, "Kontaktperson" und "Kommunikationsart"

Merkmale zur Operationalisierung der Tätigkeitsdimensionen: Ort, Kontaktpartner und Kommunikationsart sind im Gegensatz zu den Tätigkeitsinhalten den offiziellen Dokumenten mühelos entnehmbar. Hier erwies es sich als vorteilhaft, daß nahezu alle diese Merkmale in der Jägertruppe einheitliche Bezeichnungen tragen und übereinstimmend gebraucht werden. Mögliche Orte, an denen der Jägerchef seinen Tätigkeiten nachgeht, ergeben sich aus dem Gesamtausbildungsplan (GAP)¹⁾ und den darauf bezogenen Wochen- und Tagesdienstplänen der Kompanien. Die Beobachtungsmerkmale für den Ort zeigt Anlage 5.2. Anlage 5.3. enthält eine Aufzählung der Kontaktpersonen, denen der Jägerchef während seiner Dienstgeschäfte begegnen kann. Sie nennt in der ersten Gruppe Personen, die dem Chef untergeordnete Stellen innerhalb der Kompanie besetzen. Es folgen Inhaber über- und gleichgeordneter Stellen innerhalb des Bataillons.

Anlage 5.4. enthält Merkmale zur Operationalisierung der dominierenden Kommunikationsart.

Im Gegensatz zu den bisher vorgestellten Merkmalen wird die Tätigkeitsdimension Zeit in freier Beschreibung erhoben.

2.2.3. Beobachtungsmerkmale zur formalen Ordnung von Tätigkeiten

Aufgaben von Leitungsstellen sind zum großen Teil Fremdentcheidungsaufgaben. Kriterien, die der Beobachtung der Tätigkeiten von Leitungspersonen dienen sollen, bleiben daher unvollständig, wenn sie diesen Aspekt nicht erfassen.

Die Durchsicht der einschlägigen Literatur hat gezeigt, welche Schwierigkeiten entstehen, wenn man die der Ordnung eines "geistigen Prozesses" dienende Phasenfolge "Planung - Entscheidung - Realisation - Kontrolle"²⁾ in empirischen Studien als Tätigkeiten operationalisieren will. Kon-

- 1) Der GAP enthält das Ausbildungsprogramm der Vollausbildung für jeweils einen Kompanietyp. Das Programm erstreckt sich über 12 Monate und ist einheitlich allen Kompanien des entsprechenden Typs verbindlich vorgeschrieben. Vgl. Kümmerer, H.-J., Feise, H., Die neuen Ausbildungsunterlagen für die Truppenausbildung im Heer, in: Truppenpraxis, 1977, S. 210 ff.
- 2) Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, a.a.O., S. 93.

krete Verhalten einer oder mehreren dieser Phasen zuzuordnen, scheitert häufig allein schon an unklaren Konventionen über die diesen Begriffen eigenen Inhalte. Im Gegensatz zu Befragungen finden darüber hinaus Beobachtungen vor allem keinen direkten Zugang zu kognitiven und anderen geistigen Vorgängen, die als hauptsächlichlicher Inhalt der genannten Phasen gelten müssen. Weil die Beobachtungsmethode auf sprachliche Interaktionen mit den Probanden möglichst verzichtet, ist sie weitgehend auf Merkmale angewiesen, mit deren Hilfe man nur mittelbar auf die Zugehörigkeit der Handlungen zu einer der Phasen schließen kann.

Auch hier macht sich der formalisierte Sprachgebrauch in der Truppe günstig bemerkbar. Das Schema der Entscheidungsprozeß-Phasen ist in der Truppe - in militärischen Formulierungen - als taktisches Denksystem "Lagebeurteilung und Entschluß" von jeher bekannt.¹⁾ Im sprachlichen Alltag weisen Vorgesetzte und Untergebene in der Regel durch Schlüsselworte ausdrücklich auf das Denksystem hin, so daß etwa der gewünschte Handlungserfolg (der Auftrag), die Anordnung (der Befehl), die Kontrolle (Meldung) für den mit militärischen Gepflogenheiten vertrauten Beobachter zu erkennen sind.

Dieser Sachverhalt erlaubt Beobachtungsmerkmale, die einen mittelbaren Schluß über die Zugehörigkeit von Cheftätigkeiten zu den genannten Phasen zulassen könnten. Im einzelnen stehen folgende Merkmale zur Verfügung:

- Tätigkeit selbst ausführen;
- eigene Absicht (oder die vorgesetzter Dienststellen) zur Ausführung der Tätigkeit erläutern;
- Ausführung der Tätigkeit/Unterlassung der Tätigkeit anordnen (Auftrag geben);
- Ausführung einer Tätigkeit melden lassen bzw. deren Ergebnis entgegennehmen und dieses prüfen;
- ausgeführte Tätigkeit durch Handzeichen, durch Abzeichnen zur Kenntnis nehmen, Ergebnis der Tätigkeit durch Unterschrift autorisieren;
- bei der Ausführung einer Tätigkeit "passiv" zugegen sein;
- Anordnung zur Ausführung einer Tätigkeit entgegennehmen.

Zu den Aufgaben von Jägerchefs gehören auch die Schlichtung von Konflikten, die Gewährung und Versagung von Vergünstigungen sowie die Ge-

1) Vgl. Der Bundesminister der Verteidigung, Heeresdienstvorschrift (HDv) 100/200, Führungssystem des Heeres (TF/S), Bonn 1972, Nr. 302.

nehmung und Ablehnung von Gesuchen, Anträgen und dgl. Diese Tätigkeiten lassen sich mit den Merkmalen:

- genehmigen/gewähren/zusagen -
 - ablehnen/entziehen/widerrufen -
- kennzeichnen.

Diese Merkmale sind genaugenommen als Sonderfall der vorgenannten anzusehen, denn Genehmigung/Ablehnung, beziehungsweise Gewährung/Entzug können auch als Anordnung zur Genehmigung oder Ablehnung usw. interpretiert werden und wären damit dem aufgabenanalytischen Merkmal "Phase" unterzuordnen. Die Voruntersuchungen haben gezeigt, daß derartige Aktivitäten des Chefs so häufig vorkommen, daß ihre gesonderte Erfassung die empirische Arbeit erleichtern kann.

3. Das Beobachtungsschema

Theoretische und methodische Überlegungen zur empirischen Erfassung der Tätigkeiten von Jägerchefs münden im Beobachtungsschema, das den Beobachtern Bedingungen und Ablauf der Beobachtung als konkrete Handlungsanweisung vorschreibt. ¹⁾ Es soll die Wahrnehmung der Beobachter so strukturieren, daß sie Cheftätigkeiten nach einheitlichem Muster erfassen und damit den Vergleich der Ergebnisse mehrerer Beobachter ermöglichen. Allgemein kann die erwünschte Standardisierung der Beobachtungsergebnisse erreicht werden, wenn es gelingt, die - unbewußte - selektive Zuwendung der Beobachter zu bevorzugten Ereignissen, sowie selektive Wahrnehmung und Aufzeichnung im Sinne der Untersuchungsziele zu beeinflussen. Das Beobachtungsschema muß daher mindestens festlegen:

- Welche Inhalte zu beobachten sind;
- wie lange die Beobachtung dauern soll;
- zu welchem Zeitpunkt und mit welchen Hilfsmitteln die Beobachtungen aufzuzeichnen sind. ²⁾

1) In der Literatur finden sich auch die Synonyme Beobachtungsinstrument und Beobachtungssystem. Vgl. Friedrichs J., Methoden empirischer Sozialforschung, a.a.O., S. 275; Friedrichs, J., Lütke, H., a.a.O., S. 51; Cranach, M. v., Frenz, H.-G., a.a.O., S. 293.

2) Vgl. Friedrichs, J., Methoden empirischer Sozialforschung, a.a.O., S. 271 f.; Friedrichs, J., Lütke, H., a.a.O., S. 51 ff., Atteslander, P., Methoden der empirischen Sozialforschung, a.a.O., S. 149 f.; Grümer, K.-W., a.a.O., S. 67 ff. u. S. 126 ff.

Die Bestimmung von Beobachtungseinhalten wird in der einschlägigen Literatur als Problem der Ein- und Abgrenzung von Beobachtungseinheiten diskutiert. Die Begriffsdefinitionen sind dabei uneinheitlich. Im weiteren Verständnis bestimmen Beobachtungseinheiten aus dem kontinuierlichen "Verhaltensstrom" der untersuchten Personen jene Tatbestände, auf die sich die Beobachtung richten soll. ¹⁾ Die engere, mehr instrumentelle Definition versteht eine Beobachtungseinheit als "die kleinste Einheit des Verhaltens, die ihrem Sinn nach so vollständig ist, daß sie vom Beobachter gedeutet werden kann". ²⁾ In beiden Definitionsmöglichkeiten können Beobachtungseinheiten "Personen, Räume, Zeitpunkte, Gruppen, Interaktionen und vieles andere mehr sein." ³⁾

Die materielle Festlegung der Beobachtungseinheiten der Untersuchung; im weiteren wie im engeren Sinne ist in diesem Kapitel bereits erfolgt. Beobachtungseinheiten im weiteren Sinn sind die Tätigkeiten, die Jägerchefs als Inhaber der ranghöchsten Instanz in Jägerkompanien ausüben. Sie sind nach den genannten Tätigkeitsdimensionen näher beschrieben. Die entwickelten Beobachtungsmerkmale jeder Dimension dienen der Operationalisierung der Dimensionen und geben gleichzeitig an, auf welche Aspekte die Aufmerksamkeit der Beobachter besonders zu richten ist. Grundsätzlich ist jede Tätigkeit von Jäger-Chefs erst vollständig beschrieben, wenn aus jeder Tätigkeitsdimension mindestens ein Merkmal genannt ist. Beobachtungseinheiten im engeren Sinn beginnen und enden, sobald sich mindestens eines der Beobachtungsmerkmale ändert. ⁴⁾

Die Aufgabe der Beobachter bestand darin, jede Tätigkeit des Jägerchefs durch eine Kombination der vorgegebenen Merkmale zu klassifizieren.

-
- 1) Vgl. König, R., Beobachtung, in: ders. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, I. Band, a.a.O., S. 120 ff.; Friedrichs, F., Methoden empirischer Sozialforschung, a.a.O., S. 285; Grüner, K.-W., a.a.O., S. 67 ff.
 - 2) Bales, R.F., Die Interaktionsanalyse: Ein Beobachtungsverfahren zur Untersuchung kleiner Gruppen, in: König, R. (Hrsg.), Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung, a.a.O., S. 158.
 - 3) Friedrichs, J., Methoden empirischer Sozialforschung, a.a.O., S. 285.
 - 4) Mit Ausnahme der Kommunikationsarten: Persönlich sprechen; schreiben, lesen sowie der zeitlichen Dimension. Der Zeitbedarf wird als abhängige Variable behandelt.

Schwierigkeiten, Kontaktpersonen zu identifizieren, ergaben sich bei fernmündlichen Gesprächen. Sofern diese nicht aus dem Gesprächsinhalt zu entnehmen waren, mußten sie kurz vom Jägerchef erfragt werden.

Objekte und Verrichtungen der Tätigkeitsinhalte waren entweder durch direkte Beobachtung zu erfassen (was für den überwiegenden Teil der inhaltlichen Beobachtungsmerkmale zutrifft) oder den Gesprächen der Jägerchefs zu entnehmen. Wenn der Chef allein oder in Gegenwart von Kontaktpersonen las oder schrieb, hatte der Beobachter aus der Art der Schriftstücke, Dokumente, Unterlagen usw. auf den Tätigkeitsinhalt zu schließen. War dies - in seltenen Fällen - nicht möglich, wurde der Chef um eine kurze Kennzeichnung des Vorgangs gebeten.

Die Tätigkeit "Denken" ist im Merkmalkatalog nicht enthalten und war nicht zu erheben. Wie weiter unten zu zeigen sein wird, blieben den Jägerchefs zu ausgesprochen "kontemplativen" Phasen kaum Zeit.¹⁾ Die Voruntersuchungen zeigten zudem, daß Denkvorgänge in der Mehrzahl der Fälle an konkreten Tätigkeitsinhalten, wie sie im Katalog vorgegeben sind, festzumachen sind.

Wenn der Chef Unterschriftenmappen und Posteingänge zu prüfen und abzuzeichnen hatte, war es den Beobachtern freigestellt, sie anschließend einzusehen und deren Inhalte zu identifizieren, sofern die Dauer der anschließenden Cheftätigkeit dieses zuließ.

Situationen, die Jägerchefs und/oder ihre Gesprächspartner als vertraulich empfanden sowie der Geheimhaltungspflicht unterliegende Tätigkeiten, die deshalb den Beobachtern nicht zugänglich waren, mußten unmittelbar anschließend in einer möglichst kurzen Befragung des Chefs erfaßt werden. Der Beobachter hatte sich in unmittelbarer Nähe des Handlungsortes aufzuhalten, um möglichst viele Merkmale dennoch selbst zu identifizieren. Die Angaben des Chefs betrafen in diesen vernachlässigenswert seltenen Fällen vorrangig den Tätigkeitsinhalt.

Bei der Entwicklung der Beobachtungsmerkmale wurde für jede Tätigkeitsdimension ein möglichst umfassender Merkmalkatalog angestrebt. Für den Tätigkeitsinhalt war dennoch eine erschöpfende vorwegnehmende Zusammenstellung aller möglichen Beobachtungsmerkmale kaum zu erwarten.²⁾

1) Vgl. Kap. VII, 3.4.

2) Cranach/Frenz halten einen erschöpfenden Merkmalkatalog für unerreichbar; vgl. dies., a.a.O., S. 289

In den Fällen, da der Inhalt einer Cheftätigkeit nicht mit einer der vorgegebenen Merkmale übereinstimmte, war daher eine offene Beschreibung zugelassen. Konnte noch die Tätigkeitsgruppe identifiziert werden, wurde diese und eine nähere Beschreibung aufgezeichnet. War auch keine Tätigkeitsgruppe auszumachen, blieb nur die freie Beschreibung. In freier Beschreibung erhobene Tätigkeitsinhalte wurden im nachhinein einheitlich vom Verfasser (nicht von den Beobachtern) nach neu formulierten Merkmalen klassifiziert.¹⁾

Die Beobachtungen erstrecken sich durchgehend auf alle "im Dienst" vollzogenen Tätigkeiten. Sie begannen und endeten in der Regel dann, wenn der Jägerchef den Bereich seiner Kompanie betrat bzw. verließ. Zum Gegenstand der Beobachtungen gehörten ebenfalls die nach dem üblichen Dienstschluß ausgeübten dienstlichen Tätigkeiten, die teilweise bis in die späte Nacht dauerten. Den Beobachtern war es freigestellt, sogenannte gesellschaftliche Abendveranstaltungen dienstlicher Art, zu denen die Jägerchefs befohlen werden können, zu beobachten oder sich am nächsten Tag Personenkreis und Dauer der Veranstaltungen berichten zu lassen. In jedem Fall interessierte für diese "Tätigkeiten" lediglich die zeitliche Beanspruchung der Jägerchefs.²⁾ Dienstlich erforderliche Tätigkeiten in der privaten Wohnung des Chefs zählten nicht zum Gegenstand der Beobachtungen.

Der Zeitaufwand war jeweils festzustellen, sobald sich mindestens eines der Beobachtungsmerkmale der Tätigkeitsdimensionen änderte.³⁾ Der kleinste explizit zu registrierende Zeitintervall betrug eine Minute. Übt ein Chef in diesem Zeitraum mehrere Tätigkeiten aus, waren sie zunächst zusammen ohne detaillierte Zeitangabe zu nennen. Der auf jede einzelne dieser Tätigkeiten entfallene Zeitanteil wurde während der Aufbereitung der Beobachtungsprotokolle als Durchschnitt errechnet. Dieses Vorgehen wird für zulässig gehalten, weil die originäre Aufnahme

1) Den 519 ursprünglichen Merkmalen für den Tätigkeitsinhalt wurden 78 Merkmale, das sind 15 %, nachträglich hinzugefügt. Sie besetzen 19,6 % der insgesamt erfaßten Zeit. Angesichts dieses geringen Umfanges nachträglicher Codierungen dürfte es noch zulässig sein, von einer Beobachtung mit überwiegend geschlossenen Beobachtungskategorien zu sprechen.

2) Es handelt sich um die Merkmale für den Tätigkeitsinhalt; A 6010, A 6020, A 6121. Vgl. Anlage 5.1.

3) Mit Ausnahme der Kommunikationsarten: Persönlich sprechen; schreiben, lesen.

von Sekundenintervallen keine größere Genauigkeit versprochen hätte. Zudem gleichen sich bei der großen Zahl der insgesamt angefallenen Zeitangaben Zeitüberdeckungen und -unterdeckungen statistisch aus. Jedes Beobachtungsmerkmal ist mit einer Codebezeichnung verschlüsselt. ¹⁾ Mit Hilfe der Codes waren die Beobachtungen in einen vorgedruckten Aufnahmebogen einzusetzen, der für jede Tätigkeitsdimension ein gesondertes Feld enthält. ²⁾ Um die Codes nachträglich wenigstens grob überprüfen zu können, waren die Tätigkeitsinhalte zusätzlich in Stichworten anzugeben. Dies konnte unterbleiben, wenn dadurch die Aufmerksamkeit des Beobachters abgelenkt worden wäre oder wenn es zeitlich nicht möglich war.

Aufnahmebogen und Merkmale für die Tätigkeitsdimensionen waren synoptisch auf einer etwa DIN A 3 großen, festen Schreibunterlage angebracht. Diese konnte in nahezu allen Situationen verwendet werden. ³⁾

1) Vgl. Anlagen 5.1. bis 5.5.

2) Einen ausgefüllten Beobachtungsbogen (Beobachtungsprotokoll) zeigt ausschnittsweise Anlage 5.b.

3) In einigen Situationen, z.B. beim Skimarsch im Gebirge und beim Geländelauf, erwies sich die Protokollierungsmappe entweder als unhandlich oder durfte aus Sicherheitsgründen nicht mitgenommen werden. Für derartige Fälle standen den Beobachtern Protokollierungsunterlagen im "Taschenformat" zur Verfügung.

VI. Vorbereitung und Ablauf der Beobachtungen

1. Auswahl und Schulung der Beobachter

Zahlreiche Beobachtungen wie in dieser Studie sollten forschungsökonomisch sinnvoll von mehreren Beobachtern bewältigt werden. Deren Fähigkeit, die Anweisungen des Beobachtungsschemas zu befolgen, bestimmt die Zuverlässigkeit des Meßvorganges "Beobachtung" wesentlich mit. Bereits die Auswahl von Beobachtern muß sich deshalb an bestimmten - von der jeweiligen Untersuchung abhängigen - Standards orientieren, die auch die nachfolgende Einweisung und Schulung der Beobachter prägen. ¹⁾

Auch wenn die Beobachter im Beobachtungsschema sehr detaillierte Anweisungen vorfinden, sollen sie mit den Bedingungen der zu untersuchenden Situationen vertraut sein. Besonders die Beobachtungsmerkmale dieser Studie lassen sich ohne eingehende Vorkenntnisse über die Aufgaben von Jägerchefs schlecht identifizieren. "Ideale" Beobachter wären deshalb Offiziere, die selbst als Jägerchefs tätig waren und deren Verwendung einerseits lange genug zurückliegt, um sich nicht mehr mit Jägerchefs zu identifizieren, deren Detailkenntnisse andererseits noch nicht verblaßt sind.

Die Bitte, entsprechende Offiziere zur Verfügung zu stellen, konnte der Führungsstab des Heeres nicht erfüllen. Jedoch stellte der Führungsstab der Luftwaffe fünf Offiziere bereit, von denen zwei noch als Kompaniechefs in Luftwaffenausbildungsregimentern tätig waren und die übrigen über eine mehrjährige Erfahrung in dieser Verwendung verfügten. Daß auch diese Qualifikation einen guten Zugang zu den Tätigkeiten von Jägerchefs ermöglicht, hatte sich während der Voruntersuchungen gezeigt: mehrjährige Erfahrungen in einem Luftwaffenausbildungsregiment, unter anderem auch als Leiter einer Ausbildungskompanie, ermöglichten es dem Verfasser bereits nach kurzer Zeit, das Tätigkeitspektrum von Jägerchefs zu erkennen.

1) Zur Problematik und zu möglichen Verfahren der Beobachterschulung vgl. Zander, A., Systematische Beobachtung kleiner Gruppen, in: König, R. (Hrsg.), Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung, a.a.O., S. 144 ff.; Cranach, M. v. Frenz, H.-G., a.a.O., S. 304 f.; Grüner, K.-W., a.a.O., S. 118 ff.; Friedrichs, J., Lütke, H., a.a.O., S. 182 ff.

Außer dem Verfasser konnten drei wissenschaftliche Mitarbeiter des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr eingesetzt werden. Als Psychologen sind sie seit mehreren Jahren in der empirischen Sozialforschung der Bundeswehr tätig und besitzen entweder aus dieser Tätigkeit oder aus eigener Wehrdienstzeit und aus Wehrübungen einschlägige Erfahrungen im Tätigkeitsgebiet von Jägerchefs. Einer von ihnen war selbst als Chef einer Jägerkompanie eingesetzt. Ein weiterer Beobachter ist Student der Pädagogik an der Hochschule der Bundeswehr; er war zuvor mehrere Jahre als Kompanieoffizier und Kompanieführer in einer Feldjäger-Ausbildungskompanie tätig.

Das Training fand in zwei Abschnitten statt. Zunächst wurden die mit den Problemen systematischer wissenschaftlicher Beobachtung bereits vertrauten Mitarbeiter des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr vom Verfasser in den Gebrauch der Beobachtungsmerkmale eingewiesen. Erleichternd machte sich dabei bemerkbar, daß dieser Kreis bereits mehrfach Ziele und Ansatz der Untersuchung im Rahmen der Arbeit des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr diskutiert hatte und teilweise auch bei den Testuntersuchungen mitgewirkt hatte. Um eine übereinstimmende Anwendung der Beobachtungsmerkmale zu gewährleisten, wurden Beobachtungsprotokolle des Verfassers aus den Testuntersuchungen und die bereits erwähnten Erinnerungsprotokolle von Kompaniechefs in mehreren Arbeitsschritten gemeinsam und getrennt solange codiert und verglichen, bis keine Abweichungen mehr auftraten. Dazu wurden ca. drei Arbeitstage benötigt. Anschließend führten diese Beobachter ihre Untersuchungen voneinander getrennt in mehreren Kompanien durch.

Nach Abschluß dieser Beobachtungen wurden in einem zweiten Schritt die fünf Luftwaffen-Offiziere zunächst zwei Tage lang mit der Problematik nicht-teilnehmender Beobachtung und dem Beobachtungsschema vertraut gemacht. An den Diskussionen nahmen auch die Beobachter der ersten Gruppe teil. Mit ihnen zusammen wurden anschließend sowohl die oben genannten Beobachtungs- und Erinnerungsprotokolle als auch die bereits vorliegenden Beobachtungsprotokolle der ersten Beobachtergruppe zunächst wieder gemeinsam verglichen und diskutiert. Das Training wurde abgebrochen, sobald alle Beteiligten getrennt mehrere Tagesprotokolle fehlerfrei codiert hatten. In diesem Zeitpunkt beherrschten die Offiziere die Beobachtungscodes und den Aufzeichnungsmodus nahezu habituell.

Der von der Hochschule der Bundeswehr stammende Beobachter wurde in gleicher Weise geschult. Weil er bereits einschlägige Kenntnisse besaß, konnte bei ihm die Einweisung in die Grundproblematik systematischer Beobachtung kürzer ausfallen. Die Schulung dieser zweiten Beobachtungsgruppe nahm fünf Tage in Anspruch.

Die Diskussion während der Schulung beschäftigte sich auch eingehend mit den Fehlermöglichkeiten, die der Beobachter durch seine bloße Anwesenheit oder durch sein aktives Verhalten verursachen kann. Stets passive, nur registrierende Anwesenheit des Beobachters kann den Beobachteten das Gefühl vermitteln, ausschließlich Untersuchungs-"Objekt" zu sein oder kontrolliert zu werden. Um ihre formale Autorität in der Kompanie aufrecht zu erhalten, könnten die Jägerchefs daher versuchen, die Anwesenheit des Beobachters den Untergebenen gegenüber durch entsprechende Erklärungen ständig zu rechtfertigen. Auf weitere Verzerrungsmöglichkeiten, etwa durch Vortäuschung von Handlungen, wurde weiter oben bereits hingewiesen. Wenn die Beobachter dagegen die in der Methodenliteratur geforderte strenge Distanz zum Beobachteten nicht beachten, sind ebenso Verzerrungen zu erwarten. Sie bestehen zumindestens darin, daß der Jägerchef einen Teil seiner Zeit im Gespräch mit dem Beobachter verbringt, wenn er nicht gar sein Verhalten in eine als gewünscht vermutete Richtung verändert. Zu vermuten war ferner, daß die Gefahr der "Verbrüderung" besonders groß ist, wenn aktive Jägerchefs und aktive bzw. ehemalige Luftwaffen-Kompaniechefs in ihren Rollen als Beobachtete und Beobachter zusammentreffen.

Als gangbarer Kompromiß bot sich an, die Daten des jeweils ersten Beobachtungstages außer acht zu lassen. Zu Beginn dieses Tages waren zunächst der Kommandeur und der Kompaniechef mit dem Beobachtungsschema u. a. dadurch bekannt zu machen, daß fiktive Beispiele gemeinsam codiert wurden. Im Gespräch war vor allem auf die Bedeutung der Untersuchungsergebnisse für den Alltag der Truppe hinzuweisen. Danach war der Kompaniechef gehalten, den Beobachter und seine Aufgaben der gesamten Kompanie sowie den Offizieren und Unterführern vorzustellen. Während der anschließenden Beobachtung war den Jägerchefs anfangs zu erklären, was der Beobachter im einzelnen gerade tat. Bereits ausgefüllte Protokolle ihrer Tätigkeiten waren mit ihnen zu diskutieren. Ebenso hatte der Beobachter Fragen zur besonderen Situation der Kompanie an diesem Tag zu klären.

Es zeigte sich, daß auf diese Weise recht schnell ein angenehmes Klima zwischen Jägerchef und Beobachter entstand. In der Regel nahmen die Chefs schon nach wenigen Stunden die Anwesenheit der Beobachter als selbstverständlich hin. Weiter blieb auch den Beobachtern ausreichend Zeit, ihre Beobachtungen im Feld zunächst probeweise zu codieren.

Wurde im gleichen Bataillon anschließend ein weiterer Jägerchef beobachtet, erwies sich die Einführungsphase bis auf die Vorstellung des Beobachters als nicht notwendig. Aufgaben und Arbeitsweise des Beobachters waren dann dem betroffenen Jägerchef bereits bekannt geworden, unter anderem durch Kontakte mit dem Beobachtern bei bataillonsgemeinsamen Veranstaltungen wie Chef-Besprechungen und gemeinsamen Mittagspausen.

Beginnend mit dem zweiten Beobachtungstag durften Beobachter und Chef während des Dienstes nur miteinander sprechen, wenn sie sich auf Fahrten und Gängen zum und vom Ort der Tätigkeit des Chefs befanden und wenn diesen nicht gleichzeitig andere Personen oder Tätigkeiten beanspruchten. Unter gleichen Bedingungen waren Gespräche während der Dienstpausen zugelassen. Darüber hinaus waren die Beobachter angewiesen, mit Ausnahme der zu Identifizierung von Merkmalen erforderlichen Kurzinterviews auch bei Gesprächsversuchen der Jägerchefs zu schweigen.¹⁾

2. Grundgesamtheit und Stichprobe

Die Infanterie des Feldheeres der Deutschen Bundeswehr besteht aus den Jäger-, Fallschirmjäger- und Gebirgsjägertruppen sowie den Panzergrenadiertuppen. Zusammen mit den Panzer-, Panzerjäger- und den Panzeraufklärungstruppen gehört die Infanterie zu den Kampftruppen des Heeres. Den Kampftruppen stehen Kampfunterstützungs-, Führungs- und Logistiktruppen zur Seite.²⁾

1) Diese "Bedingungen" der Beobachtung wurden Kommandeuren und Kompaniechefs rechtzeitig vorher schriftlich übermittelt. Vgl. Anlage 6.1.

2) Zu Gliederung und Aufgaben der Truppen vgl. Schnell, K.H., Meyer, P. (Bearbeiter), Deutscher Bundeswehrkalender, Loseblattausgabe, Regensburg 1977, B 20, S. 1 ff. und B 26, S. 1 ff.

Diese Studie untersucht die Tätigkeiten von Kompaniechefs der Jäger-, Fallschirmjäger- und Gebirgsjägertruppen. Sie sind nach Personalstärke und Kampfkraft der kleinere Teil der Infanterie. Für diese Auswahl spricht, daß die Tätigkeiten von Jägerchefs im Vergleich zu den Tätigkeiten anderer Kompaniechefs der Kampftruppen gering durch Auswirkungen technischer und logistischer Aufgaben beeinflußt sind. Bei Jägerchefs darf man daher am ehesten Tätigkeiten vermuten, die den, neben der Handhabung je spezifischer Waffensysteme verbleibenden, militärisch-kämpferischen Aspekt der Tätigkeiten aller Kompaniechefs der Kampftruppen widerspiegeln. Auch Überlegungen zur späteren Anwendung des Verfahrens dieser Studie in weiteren Truppenteilen legen eine derartige Auswahl nahe. Bei weiteren Tätigkeitsbeschreibungen kann man bereits auf "infanteristische" Tätigkeitsätze zurückgreifen, die für alle Chefs gelten. Sie wären dann um entsprechende "technische" und "logistische" Tätigkeitsätze zu ergänzen.

Als der Ansatz und die interessierende Grundgesamtheit dieser Studie festgelegt wurden, waren alle Jägerkompanien im wesentlichen gleich gegliedert, zeigten ähnliche Personalstärken und waren vergleichbar mit Waffen und Gerät ausgerüstet. Hinsichtlich der Dominanz "infanteristischer" Aufgaben und des Zurücktretens "technischer" und "logistischer" Aufgaben durften sie daher als vergleichbar gelten. Zum Zeitpunkt der Felderhebung waren dann jedoch einige Kompanien der Jägertruppe bereits mit Schützenpanzern ausgerüstet, andere befanden sich noch in der Umstellung oder standen kurz davor. Die Jägertruppe war daher in der Waffenausrüstung in sich uneinheitlich und wich von den Fallschirm- und Gebirgsjägern ab. Man mußte daher vermuten, daß damit auch die Tätigkeiten der Chefs aus der Jägertruppe von denen der Fallschirmjäger und Gebirgsjäger abweichen würden. Dieser Verdacht erwies sich jedoch als ungerechtfertigt. Wie später im einzelnen zu belegen ist, weichen die Tätigkeiten der Chefs in der Jägertruppe von denen der Fallschirm- und Gebirgsjäger nicht wesentlich ab. ¹⁾ Trotz unterschiedlicher Waffensysteme darf man daher an der Annahme vergleichbarer Chef-tätigkeiten bei den Jägern, Gebirgs- und Fallschirmjägern festhalten.

1) Siehe dazu Kap. VII, 3.3.

Dieser Sachverhalt hat eine - ursprünglich unbeabsichtigte - Konsequenz. Die bereits mit Schützenpanzern ausgerüsteten Jägerkompanien entsprechen ungeachtet ihrer abweichenden Benennung nach Stärke, Ausrüstung und Kampfweise den Panzergranadierkompanien. Man darf daher davon ausgehen, daß die Ergebnisse dieser für Jägerchefs konzipierten Studie auch für die Tätigkeiten der Chefs von Panzergranadierkompanien gelten, die Aussagen sich also auf die gesamte Infanterie des Feldheeres übertragen lassen.

In dieser Studie interessieren alle Chefs von Jäger-, Gebirgsjäger- und Fallschirmjägerkompanien des Feldheeres (Jägerchefs), deren oberstes Ziel der infanteristische Kampf ist und die einsatzbereit sind. Kompanien, die zwar voll ausgerüstet sind aber nicht ständig über das gesamte erforderliche Personal verfügen (sogenannte Geräte- und Kader-einheiten) zählen nicht dazu. Ebenso bleiben Ausbildungskompanien ausgeschlossen, deren Kampfauftrag zum Zeitpunkt der Untersuchung hinter der militärischen Grundausbildung von Rekruten zurücksteht. Die jeweils ersten Kompanien jedes Bataillons, die sogenannten Stabs- und Versorgungskompanien, kommen wegen ihrer spezifischen Aufgabenstellung nicht in Frage.

Aus mehreren, vor allem organisatorischen und finanziellen Gründen konnten die Luftwaffenoffiziere nur zwei Wochen lang als Beobachter eingesetzt werden (ausschließlich der Einweisung und Schulung). Aus gleichen Gründen standen auch die übrigen Beobachter nur begrenzte Zeit zur Verfügung. Deshalb waren die Beobachtungsmöglichkeiten auf die Zeit vom 11.3.1977 bis zum 14.7.1977 beschränkt. In dieser Zeit wurde ein Teil der interessierenden Jägerchefs von anderen Offizieren vertreten. Diese Chefs konnten im Beobachtungszeitraum nicht erreicht werden. Chefvertreter und Chefs mit weniger als zwölf Monaten Erfahrung sollten dagegen nicht zur Untersuchungsgesamtheit gehören, weil bei ihnen nicht auszuschließen war, daß sie sich noch in der Phase der Einarbeitung befanden.

Die Grundgesamtheit der Untersuchung besteht aus den im Erhebungszeitraum erreichbaren Jägerchefs von einsatzbereiten Kompanien mit infanteristischem Kampfauftrag, die zum Zeitpunkt der Erhebung mindestens ein Jahr Jägerchef waren. Erfahrungen des Verfassers aus den Voruntersuchungen sowie Gespräche mit Kommandeuren von Jägerbataillonen, mit Jägerchefs und Vertretern des Führungsstabs des Heeres stützen die Annahme, daß diese Grundgesamtheit in sich einheitlich ist.

Aus der Grundgesamtheit $N=39$ gelangten $n=16$ Jägerchefs, das sind 41 %, in die Stichprobe. Insgesamt wurden 100 ihrer Arbeitstage mit einer Gesamtdauer von 1174 Stunden, 21 Minuten beobachtet.¹⁾

Die Verteilung der beobachteten Jägerchefs und der Beobachtungsdauer auf Jäger-, Fallschirmjäger- und Gebirgsjägerbataillone zeigt Tabelle 6.1.

Die Stichprobe ist nach mehreren Kriterien geschichtet. Als Schichtungsmerkmale dienten: (a) die Zugehörigkeit der Chefs zur Jäger-, Fallschirmjäger- und Gebirgsjägertruppe; (b) die Wochentage, an denen die Beobachtung stattfand; (c) mehrere "Dienststarten". Die Wahl der Merkmale (b) und (c) wird im folgenden begründet.

Der Dienst der Jägerkompanien folgt im allgemeinen einem gleichbleibendem Rhythmus, in dem körperlich anstrengender Dienst, Unterrichte, technischer Dienst und Innendienst wechseln. Der anstrengende Außendienst fällt schwerpunktwise auf die mittleren Wochentage. Mögliche Auswirkungen dieser Unterschiede auf die Tätigkeiten der Kompaniechefs lassen sich erfassen, wenn alle Wochentage in der Stichprobe zu gleichen Teilen enthalten sind. Dies ist hier geschehen. Sowohl in der gesamten Stichprobe als auch in ihren Schichten aus Jägern-, Luftlandejägern und Gebirgsjägern sind die Wochentage im wesentlichen gleichverteilt.

Die Ausbildung der Kampftruppen findet teilweise im Friedensstandort statt, Schießausbildung und Übungen werden zum größten Teil auf Truppenübungsplätzen durchgeführt. Im Standort heben sich die Wochen unmittelbar vor und nach dem Aufenthalt auf dem Truppenübungsplatz deutlich ab. Die jeweils vorangehende Woche ist von organisatorischen und technischen Vorbereitungsarbeiten, die anschließende Woche von der technischen Wartung von Waffen und Gerät und dem Eingewöhnen in die Routine des täglichen Standortdienstes geprägt.

Die Unterteilung in Standortdienst, Dienst auf dem Truppenübungsplatz, Dienst unmittelbar vor und nach dem Truppenübungsplatz war im Stichprobenplan als Schichtungskriterium der Stichprobe enthalten, konnte aber nicht völlig verwirklicht werden. Dies liegt vor allem darin be-

1) Die Stichprobe umfaßt mindestens 3 % der Werkstage aller Jägerchefs im Beobachtungszeitraum (ohne Samstage, Sonntage, Feiertage). Dabei ist vorausgesetzt, daß alle Chefs der Grundgesamtheit an allen Werktagen des Beobachtungszeitraums Dienst verrichtet haben.

Tabelle 6.1.: Grundgesamtheit und Stichprobe 1)

| Truppentypen: | Jägerchefs der Grundgesamtheit | | Beobachtete Jägerchefs | | Beobachtete Wochen | | Beobachtete Tage | | Beobachtete Std./Min. | |
|-----------------|--------------------------------|----|------------------------|----|--------------------|----|------------------|-----|-----------------------|-----|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | Std./Min. | % |
| Jäger | Btl. A | 2) | 1 | | 2 | | 10 | | 106/08 | |
| | Btl. B | 2) | 2 | | 2 | | 9 | | 99/03 | |
| | Btl. C | 2) | 2 | | 2 | | 12 | | 155/03 | |
| | Btl. D | 2) | 1 | | 1 | | 5 | | 50/31 | |
| Summe: | 4 Jg.Btl. | 18 | 46 | 6 | 38 | 7 | 37 | 36 | 410/45 | 35 |
| Fallschirmjäger | Btl. E | 2) | 2 | | 2 | | 11 | | 110/42 | |
| | Btl. F | 2) | 1 | | 1 | | 5 | | 60/25 | |
| | Btl. G | 2) | 1 | | 1 | | 5 | | 60/33 | |
| Summe: | 3 Fallsch.-Jg.Btl. | 11 | 28 | 4 | 24 | 4 | 21 | 21 | 231/40 | 20 |
| Gebirgsjäger | Btl. H | 2) | 1 | | 1 | | 5 | | 51/15 | |
| | Btl. J | 2) | 2 | | 2 | | 17 | | 215/43 | |
| | Btl. K | 2) | 2 | | 2 | | 16 | | 218/35 | |
| | Btl. L | 2) | 1 | | 1 | | 5 | | 46/23 | |
| Summe: | 4 Geb.-Jg.Btl. | 10 | 26 | 6 | 38 | 8 | 42 | 43 | 531/56 | 45 |
| Gesamtsumme: | 11 Btl. | 39 | 100 | 16 | 100 | 19 | 100 | 100 | 1174/21 | 100 |

1) Wegen der geringen absoluten Häufigkeiten sind Prozentangaben auf ganze Zahlen gerundet. Aus gleichem Grund ist der Prozentanteil der Bataillone nicht angegeben.

2) Angaben aus Geheimhaltungsgründen nicht zulässig.

gründet, daß sich Jäger und Gebirgsjäger während der Beobachtungszeit gleichzeitig auf dem Truppenübungsplatz befanden. Die Beobachter konnten deshalb nicht so eingesetzt werden, daß die gewünschten Schichtungen zustande kamen. Organisatorische Schwierigkeiten waren letztlich auch dafür verantwortlich, daß die Luftlandejäger auf Truppenübungsplätzen überhaupt nicht erreicht wurden. Ihr Anteil am "Dienst auf dem Truppenübungsplatz" wurde statt dessen bei den Gebirgsjägern beobachtet, was unter der Prämisse der Homogenität der Grundgesamtheit als zulässig angesehen wird. Die Schichtung der Stichprobe nach Dienstartern für Jäger-, Luftlandejäger- und Gebirgsjägerchefs und für alle zusammen zeigt Tabelle 6.2.

Die mit der Stichprobe erhobenen Daten geben zunächst nur die tatsächlichen Tätigkeiten der beobachteten Chiefs wieder. Unter der Bedingung, daß die Schichtungskriterien zutreffen und die Schichtung der Stichprobe mit der Grundgesamtheit hinreichend übereinstimmt, darf man davon ausgehen, daß die Untersuchungsergebnisse für alle Jägerchefs der Grundgesamtheit gelten. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf alle Jägerchefs der Kampftruppen für alle Monate eines Jahres kann nicht ohne weiteres behauptet werden, wenngleich es scheint, daß nur wenige Argumente gegen eine solche Vermutung sprechen. So hätten sich die Beobachtungen über mehrere Kalender-Jahre erstrecken müssen, um völlig sicher zu stellen, daß mit dem Jahresrhythmus auftretende "saisonale" Schwankungen ebenfalls erfaßt werden.¹⁾ Jedoch hätte der zeitliche und finanzielle Aufwand, der erforderlich wäre, um über den erreichten Geltungsbereich hinausgehende Aussagen zu gewinnen, den einführnden Charakter dieser Studie überschritten. Erst ihre Ergebnisse können u.a. Hinweise dafür liefern, welche Schichtungskriterien für weitere, strenge Repräsentativität beanspruchende Erhebungen zu berücksichtigen sind.

1) Wie z.B. Quartalswechsel, die dadurch gekennzeichnet sind, daß Kompanieangehörige entlassen und andere Soldaten nach Abschluß ihrer Grundausbildung zur Kompanie hinzuversetzt werden. Der damit verbundene organisatorische Aufwand kann sich im Tätigkeitenmuster der Jägerchefs bemerkbar machen. Ein Quartalswechsel (März/April 1977) ist in den Beobachtungsdaten enthalten.

Tabelle 6.2.: Stichprobenschichtung
Prozentangaben auf ganze Zahlen gerundet

| Truppen- typen / Dienstarten | Jäger | | | Fallschirmjäger | | | Gebirgsjäger | | | Jäger, Fallschirm-, Gebirgsjäger | | | |
|---|-------|-----------|------------------------|-----------------|-----------|------------------------|--------------|-----------|------------------------|-------------------------------------|-----------|------------------------|-----|
| | n | Tage % | Zeiten Std/Min % | n | Tage % | Zeiten Std/Min % | n | Tage % | Zeiten Std/Min % | n | Tage % | Zeiten Std/Min % | |
| üblicher Standortdienst | 20 | 56 | 206/49 | 16 | 76 | 171/15 | 16 | 37 | 148/32 | 52 | 52 | 526/36 | 45 |
| vor und nach dem Übungsplatz ¹⁾ | 8 | 22 | 95/25 | 5 | 24 | 60/25 | 13 | 30 | 170/08 | 26 | 26 | 325/58 | 28 |
| auf dem Übungs- platz ²⁾ | 8 | 22 | 108/31 | - | - | - | 14 | 33 | 213/16 | 22 | 22 | 321/47 | 27 |
| Summe | 36 | 100 | 410/45 | 21 | 100 | 231/40 | 43 | 100 | 531/56 | 100 | 100 | 1174/21 | 100 |

1) Einschließlich Marsch von und zum Übungsplatz.

2) Einschließlich Gefechtsübungen.

3. Aufbereitung und Auswertung der Daten

Nach Abschluß der Felderhebung lagen 100 Beobachtungsprotokolle vor.¹⁾ Jedes beschreibt einen vollständigen Arbeitstag eines Jägerchefs, indem es jede Tätigkeit nach den Dimensionen "Inhalt", "Ort", "Kommunikationspartner", "Kommunikationsart", "Zeit" und - in beschränktem Umfang²⁾ - nach einem formalen Merkmal verschlüsselt klassifiziert.³⁾ Der größte Teil der Tätigkeitseinhalte ist zusätzlich in Stichworten beschrieben.

In einem ersten Aufbereitungsschritt wurde vom Verfasser geprüft, ob Codes und Kurzbeschreibungen für die Tätigkeitseinhalte übereinstimmen. Sofern Tätigkeitseinhalte nicht mit den vorgegebenen Codes erfaßt werden konnten, wurden zusätzliche Codes eingeführt.⁴⁾ In Zweifelsfällen standen die jeweiligen Beobachter für Auskünfte zur Verfügung. Anschließend wurden alle Beobachtungsdaten auf Codierbögen und von dort auf Lochkarten übertragen. Nachdem Fehllochungen berichtigt waren, wurde geprüft, ob jeder gelochte Code mit einem der im Beobachtungsschema vorgegebenen Codes übereinstimmte. Dabei erwies sich die hohe Standardisierung des Beobachtungsschemas als vorteilhaft. Weil für jede Tätigkeitsdimension Art und Anzahl der möglichen Codes bekannt waren, ließ sich die Fehlersuche weitgehend maschinell durchführen. Der bereinigte, fehlerfreie Datensatz umfaßt ca. 8000 Karten, die etwa 90 000 Einzelinformationen enthalten.

Die Auswertung des empirischen Materials beschränkt sich auf Verfahren der deskriptiven Statistik. Die empirischen Befunde stützen sich damit im wesentlichen auf Grundaussählungen, Häufigkeitsverteilungen sowie deren Mittel- und Modalwerte. Einigen statistischen Vergleichen liegen ferner Beziehungs- und Meßzahlen zugrunde. Wie im vorangegangenen Abschnitt gezeigt, konnte nicht völlig geklärt werden, ob die gezogenen Stichproben die Grundgesamtheit im statistischen Sinn re-

1) Vgl. Anlage 5.6.

2) Vgl. Kap. VII , 3.5.

3) Vgl. Kap. IV , 2.2.3.

4) Vgl. Kap. V , 3.

präsentativ abbilden. Weil damit nicht feststand, ob die gewonnenen Daten der notwendigen Bedingung statistischer Zufälligkeit gehorchen, wurde auf Signifikanztests und andere Verfahren der schließenden Statistik verzichtet.

Die Eigenarten der Daten ließen keine durchgehende maschinelle Auswertung zu. Ein Teil von ihnen mußte manuell verarbeitet werden. Für die trotzdem verbleibende umfangreiche maschinelle Rechenarbeit stand eine elektronische Datenverarbeitungsanlage vom Typ IBM 370/145 zur Verfügung. Allerdings konnte man dabei auf keines der üblichen Standardprogramme zurückgreifen, weil diese dem Charakter der Daten nicht gerecht wurden. Es waren daher neue Rechenprogramme zu entwickeln, die der Problematik des Datensatzes mehr angemessen waren. Diese Arbeit wurde interdisziplinär zusammen mit Fachleuten der elektronischen Datenverarbeitung im Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr geleistet. 1)

4. Exkurs zu Gültigkeit, Verlässlichkeit und Objektivität der Untersuchung

Anknüpfend an die Darstellung der Gütekriterien sozialwissenschaftlicher Forschung in Kapitel III ist folgend darauf einzugehen, wie weit die Beobachtungsmerkmale dieser Untersuchung als gültig einzustufen sind, welches Maß an Verlässlichkeit dem verwendeten Meßverfahren zuzusprechen ist und inwieweit insofern die Untersuchung den Anspruch auf Objektivität einlöst.

Gültigkeit dürfen die Beobachtungsmerkmale dieser Untersuchung beanspruchen, wenn sie beobachtbare Sachverhalte eindeutig nennen und die zentralen Dimensionen der Tätigkeiten von Jägerchefs tatsächlich abbilden.

Die Merkmale der Tätigkeitsdimensionen "Ort", "Kontaktperson", "Kommunikationsart" und, unter den bereits geäußerten Bedingungen, "Zeitdauer" beschreiben unmittelbar beobachtbare Sachverhalte. Ihr tatsächliches Vorkommen stimmt mit dem Eintreffen der entsprechenden Dimension überein, braucht nicht "übersetzt" zu werden. Entsprechend brauchen die

1) Besonderer Dank gilt Wissenschaftlichem Oberrat Diplom-Psychologe Paul Schneider, dessen Unterstützung in Fragen der Datenverarbeitung wesentlich zum raschen Abschluß der maschinellen Rechenarbeit beigetragen hat.

mit dem militärischen Dienst von Jägerchefs vertrauten Beobachter keine Schlußfolgerungen zu ziehen, sondern zeichnen auf, was sie sehen und hören. Weil diese Merkmale die interessierenden Dimensionen der Tätigkeiten von Jägerchefs offenkundig unmittelbar wiedergeben, dürfen sie für sich inhaltliche Validität beanspruchen. Diese wird gelegentlich auch als "logische" und, hier durchaus zutreffend, als "triviale" Validität bezeichnet. ¹⁾ Triviale Gültigkeit zeigen ebenfalls die meisten Beobachtungsmerkmale der inhaltlichen Tätigkeitsdimension. Die Merkmale "Unterricht halten" (C 1057) oder "Soldaten in Urlaubsangelegenheiten hören" (A 2046) belegen dies deutlich. ²⁾

Ein Teil der Merkmale für den Tätigkeitsinhalt und die Merkmale zur formalen Klassifizierung der Tätigkeiten verlangen von den Beobachtern eine Beurteilung der wahrgenommenen Geschehnisse, bevor sie im Protokoll vermerkt werden. Aus den Inhalten der Gespräche der Jägerchefs, aus den benutzten Unterlagen und in geringem Umfang aus direkten Fragen ist auf Tätigkeitsinhalte, aus "Schlüssel"-Bezeichnungen auf die formale Einordnung der Cheftätigkeiten zu schließen. Die Gültigkeit dieser durch Schlußfolgerungen zu identifizierenden Merkmale wird bestimmt von der empirischen Zugänglichkeit der jeweiligen Indikatoren, von dem Erfahrungswissen der Beobachter über das Tätigkeitsgebiet der Jägerchefs und von deren Fähigkeit, beides zu Urteilen zu verbinden.

Die Voruntersuchungen zeigten, daß es mit militärischen Gepflogenheiten vertrauten Beobachtern keine Mühe bereitet, die erforderlichen Indikatoren im Strom der Ereignisse zu isolieren, weil es sich um einfache und leicht durchschaubare Vorgänge handelt. Zudem waren nur Beobachter ausgewählt, die über ausreichende Mindest Erfahrungen im Tätigkeitsgebiet von Jägerchefs verfügten. Die Ergebnisse während der Beobachterschulung und vor allem aus den Probecodierungen rechtfertigen es, auch diesen Beobachtungsmerkmalen, die von den Beobachtern - einfache - Urteile verlangen, das Prädikat der inhaltlichen Gültigkeit zu unterstellen. Man kann also auch bei ihnen auf empirische Kennwerte der Validität verzichten, begnügt sich dann allerdings mit einer auf Plausibilitätserwägungen basierenden Gültigkeit, deren Argumentationskraft vergleichsweise weniger zwingend ist.

1) Vgl. Lienert, G.A., a.a.O., S. 16 f und S. 260 f.

2) Vgl. Anlage 5.1.

Die Gewinnung zuverlässiger Daten setzt voraus, daß das Beobachtungsschema überhaupt genaue Messungen zuläßt und daß die Beobachter die Anweisungen des Schemas in gleicher und gleichbleibender Weise befolgen. Beide Punkte sind ihrerseits Vorbedingung für die Reproduzierbarkeit des Beobachtungsverfahrens, d.h. für die begründete Erwartung, in vergleichbaren Situationen mit dem gleichen Instrument zu grundsätzlich gleich möglichen Ergebnissen zu gelangen (was den zentralen Gesichtspunkt der Objektivität wiedergibt). ¹⁾

Für eine hohe Verlässlichkeit des vorliegenden Beobachtungsschemas spricht, daß die Beobachtungsmerkmale in nahezu geschlossenen Satz explizit vorgegeben sind und, wie gezeigt, entweder direkten empirischen Bezug aufweisen oder nur einfache Inferenzen verlangen. Tendenziell wird dadurch die Möglichkeit verringert, daß mehrere Beobachter ein Ereignis unterschiedlichen Beobachtungsmerkmalen zuweisen. Die durch das Ziel einer möglichst genauen Tätigkeitserfassung bedingte große Zahl an Beobachtungsmerkmalen - vor allem für den Tätigkeitsinhalt - beeinträchtigt dagegen tendenziell die Zuverlässigkeit: sie können die Beobachter dazu verleiten, ihre Aufmerksamkeit mehr der Klassifizierung einzelner Ereignisse als der lückenlosen Erfassung aller Vorkommnisse zu widmen. Ausgleichend macht sich jedoch hier wie schon bei der Einweisung der Beobachter in das Beobachtungsschema und bei der Einübung sicheren Codierens während des Beobachtertrainings die relativ große Vertrautheit der Beobachter mit den Tätigkeiten der Jägerchefs bemerkbar. Wie noch zu zeigen sein wird, konzentrierten sich zudem die tatsächlichen Beobachtungen auf einen Ausschnitt aller zur Verfügung stehenden Merkmale, was die Beobachter bei der Wahrnehmung und Klassifizierung merklich entlastete. ²⁾

Die ständige Anwesenheit eines Beobachters dürfte die zu untersuchende Situation und damit die Verlässlichkeit der gewonnenen Daten nur geringfügig beeinflußt haben. Allein die vom Beobachtungsschema geforderten Operationen ließen den Beobachtern wenig Gelegenheit, die Jägerchefs und deren Kontaktpartner in Gespräche zu verwickeln oder sich

1) Zu weiteren Einflußgrößen der Verlässlichkeit vgl. Lienert, G.A., a.a.O., S. 210 ff. und S. 13 f.; Cranach, M. v., Frenz, H.-G., a.a.O., S. 300 f.; Grüner, K.-W., a.a.O., S. 56 f.

2) Vgl. Kap. VII, 2.2.

aktiv am Geschehen zu beteiligen. Im allgemeinen waren auch die Jägerchefs stark in die Dynamik des Dienstgeschehens eingebunden, so daß sie - auch nach eigenen Angaben - die Beobachter für lange Zeitschnitte nicht mehr bewußt wahrnahmen. Im laufenden Dienstbetrieb nur durch die Beobachter verursachte Tätigkeiten, wie deren Vorstellung und Verabschiedung bei Angehörigen der Kompanie und des Bataillons (Code K 0050), nehmen vergleichsweise wenig Zeit in Anspruch und können somit vernachlässigt werden.¹⁾

Ebensowenig dürften unbewußte Abwehrhaltungen und Verstellungen der Jägerchefs die Beobachtungsergebnisse - wenn man sie überhaupt vollständig ausschließen kann - berührt haben. Nach übereinstimmenden Berichten der Beobachter akzeptierten die Jägerchefs die Beobachter bereitwillig, sobald sie von der gemeinsamen militärpraktischen Erfahrung und Vertrautheit mit den Problemen von Kompaniechefs erfuhren. Die damit bewirkte subjektiv empfundene Koorientierung zwischen ihnen und dem Beobachter verstärkte sich, wenn die Chiefs im Verlauf des ersten Beobachtungstages in Ziel und Verfahren der Beobachtung eingewiesen waren und einige ihrer Tätigkeiten - außerhalb der Beobachtungszeit - zusammen mit den Beobachtern kodiert hatten.

Um die erreichte Reliabilität der Untersuchung mit Hilfe korrelationsstatistischer Kennwerte kontrollieren zu können, wäre es wünschenswert gewesen, einem Teil der Chiefs jeweils zwei voneinander unabhängig operierende Beobachter zuzuteilen. Ein Vergleich der Beobachtungsprotokolle hätte auf abweichende Codierungen und die sie verursachenden Fehler hinweisen können. Man hätte dann jedoch den Stichprobenumfang entsprechend verringern müssen, weil qualifizierte Beobachter nur in beschränkter Zahl und nur für bestimmte Zeit zur Verfügung standen. Zudem mußte man annehmen, daß die Jägerchefs zwei gleichzeitig anwesende Beobachter eher als Kontrollorgane empfinden würden. Im Gegensatz zu den übrigen Beobachtungen wären hier dann entsprechende Verzerrungen der Untersuchungssituation zu erwarten gewesen. Ausschlaggebend für den Entschluß, von einer expliziten statistischen Reliabilitätskontrolle abzusehen, dafür aber von vornherein die Verlässlichkeit über de-

1) Insgesamt beanspruchen diese Tätigkeiten 68 Minuten, das sind 0,2 Prozent der beobachteten Zeit.

taillierte Vorschriften des Beobachtungsschemas - implizit - zu erhöhen, waren letztlich die guten Ergebnisse der Probecodierungen während des Beobachtertrainings. Bei der Codierung eines Tagesablaufs wählten acht unabhängig arbeitende Teilnehmer in nur zwei Fällen unterschiedliche Beobachtungsmerkmale. Die Differenzen betrafen Tätigkeitseinhalte innerhalb derselben Tätigkeitsgruppe. Die direkt in die Auswertung einbezogenen Tätigkeitsgruppen - als Summe mehrerer Einzeltätigkeiten - wurden mithin ausnahmslos fehlerfrei codiert.

Das Ausmaß an Objektivität der Beobachtungen, verstanden als Merkmal für die Unabhängigkeit der Beobachtungsergebnisse von den Beobachtern und dem Untersuchungsleiter, ergibt sich zum Teil unmittelbar aus der Präzision des Beobachtungsschemas und dem Verhalten der Beobachter während der Untersuchung. Insofern gelten für die "Durchführungsobjektivität"¹⁾ die bereits bei der Diskussion der Verlässlichkeit genannten Argumente entsprechend. Weil die Verarbeitung der Beobachtungsergebnisse im wesentlichen auf Grund- und Häufigkeitsauszählungen beruht, bereitet es auch kaum Schwierigkeiten, eine gute "Auswertungsobjektivität" zu erreichen. Die Auszählungsregeln folgen den in der Statistik üblichen Rechenvorschriften und sind daher unbeschränkt nachzuvollziehen.²⁾

-
- 1) Vgl. zu diesem und dem folgenden Objektivitätsbegriff Lienert, G.A., a.a.O., S. 13; siehe auch Henning, W., a.a.O., S. 245 f.
 - 2) Die bei Lienert ebenfalls genannte "Interpretationsobjektivität" (vgl. a.a.O., S. 14) für diese Untersuchung festzustellen, ist wenig sinnvoll. Wie die gewonnenen Daten interpretiert werden, ist im einzelnen der folgenden Diskussion der Untersuchungsergebnisse zu entnehmen.

C. Untersuchungsergebnisse

Wie bereits in der Einleitung angemerkt, verfolgt diese Studie eine zweifache Absicht. Sie will ein methodisches Instrument entwickeln, das die Tätigkeiten von Leitungspersonen in wissenschaftlich vertretbarer Weise empirisch zu erfassen erlaubt. Ebenso interessieren Art und Bedingungen der Tätigkeiten von Jägerchefs als einer in sich geschlossenen Gruppe von Leitungspersonen. Mit Hilfe der tatsächlich ermittelten Tätigkeiten sollen gleichzeitig der empirische Wert des methodischen Instruments geprüft sowie seine Leistungsmöglichkeiten und -grenzen gezeigt werden.

Der methodischen Frage ist der vorangegangene Teil B dieses Untersuchungsberichts gewidmet. Teil C soll anhand des gewonnenen empirischen Materials ein Bild der Tätigkeiten von Jägerchefs zeichnen.

Alle empirischen Informationen vollständig auszuwerten und in diesem Teil C wiederzugeben - etwa in Form von Urlisten oder von Tabellen -, erwies sich schon wegen Platzmangels als unzweckmäßig. Es war eine Auswahl zu treffen. Bevorzugt werden zum einen Befunde vorgestellt, die besonders markante Merkmale und Eigenarten der gezogenen Stichprobe und der durch sie abgebildeten Grundgesamtheit beschreiben. Zum anderen wird das empirische Material zu Themen befragt, die seit langem Gegenstand einer überwiegend kontrovers geführten Diskussion in der Bundeswehr sind, ohne daß ausreichende Belege bestehen, die einen der vertretenen Standpunkte stützen könnten. In diesem Zusammenhang sind die Befunde als Entscheidungshilfen gedacht und können praktisch-normativen Empfehlungen als Grundlage dienen. Darüber hinaus sind die in Anlage 5.1. zusammengestellten Tätigkeitscodes mit zahlreichen Hinweisen versehen, die einen tieferen Einblick in das empirische Material gestatten.

Trotzdem mußte eine Fülle weiterer Informationen und der mit ihnen möglichen Analysen unberücksichtigt bleiben. Die betroffenen Daten sind auf maschinell lesbaren Datenträgern festgehalten und stehen weiteren Auswertungen - etwa für die in Kapitel I,1. und in Kapitel II angeschnittenen Fragen - zur Verfügung.

VII. Strukturen der Tätigkeiten von Jägerchefs

1. Die zeitliche Beanspruchung von Jägerchefs durch dienstliche Tätigkeiten

Arbeitszeitstatistiken weisen gewöhnlich die im betrachteten Zeitraum und in einem bestimmten Beschäftigungsverhältnis geleisteten effektiven Arbeitszeiten aus. Diese sind kürzer als die sogenannten nominalen Arbeitszeiten, die zusätzlich die in der Regel unbezahlten Ruhepausen enthalten. ¹⁾ Eine solche Unterscheidung ist für Soldaten der Bundeswehr im allgemeinen und für Jägerchefs im besonderen nicht ohne weiteres möglich. Abweichend von den gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen für Arbeitnehmer der privaten Wirtschaft sowie für Beamte und Angestellte im öffentlichen Dienst können sich Soldaten nämlich weder auf eine definitiv geregelte tägliche oder wöchentliche Dienstdauer berufen, noch ist die Länge der Arbeitspausen für alle Soldaten einheitlich und verbindlich geregelt. Soldaten haben lediglich einen Rechtsanspruch auf jährlichen Erholungsurlaub von bestimmter Dauer, so daß zumindest die Zahl der in einem Jahr dem Dienstherrn zur Verfügung stehenden Kalendertage beschränkt ist. Darüber hinaus kann der Soldat jedoch "jederzeit zum Dienst herangezogen werden". ²⁾ Die Länge der Freizeit und der Arbeitspausen richtet sich nach dienstlichen Erfordernissen, deren Bestimmung weitgehend im Ermessen der Disziplinarvorgesetzten liegt. ³⁾ Auch Dienstpausen bleiben Dienst im weiteren Sinn. Formal gehören sie im Unterschied zu den genannten anderen Beschäftigungsverhältnissen zur bezahlten Dienstzeit und können daher wie diese nach Länge und Art ihrer Verwendung vom Disziplinarvorgesetzten befohlen werden. ⁴⁾

Streng genommen gehörten daher auch Arbeitspausen von Jägerchefs ⁵⁾

1) Vgl. Laske, S., Reichwald, R., Arbeitszeit, in: Gaugler, E. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, a.a.O., Sp. 431 f.

2) Der Bundesminister der Verteidigung, Zentrale Dienstvorschrift "Der Innendienst", ZDv 10/5, Bonn 1974, Nr. 309.

3) Vgl. ebd., Nr. 310 ff.

4) Ebd., Nr. 322: "Pausen, insbesondere die Mittags- und die Abendpause, sind eine Unterbrechung des laufenden Dienstbetriebes. Die Soldaten befinden sich jedoch im Dienst".

5) Code K 0015, vgl. Anlage 5.1., S. 3.

zur effektiven Arbeitszeit, so daß diese mit der nominalen Arbeitszeit identisch wäre. Trotzdem empfiehlt es sich, Dienstgeschäfte und Dienstpau-
sen der Jägerchefs getrennt auszuweisen. Zum einen sind Kompanie-
chefs als Disziplinarvorgesetzte nicht so streng an die geschilderte
Dienstzeitregelung gebunden wie Jägersoldaten und können ihre Arbeits-
zeit freier einteilen. Zum anderen sind die Tätigkeiten der Jägerchefs
während der Dienstpau-
sen - Einnehmen der Mahlzeiten, Lesen von Tages-
zeitungen, Gespräche mit anderen Offizieren und Ähnliches - durchweg
mit üblichen Pausenaktivitäten anderer Beschäftigter aus dem zivilen
Bereich vergleichbar und sollten daher trotz ihres rechtlich unter-
schiedlichen Charakters wie diese eingestuft werden. Drittens erleich-
tert eine Differenzierung in nominale und (quasi-)effektive Dienst-
zeiten von Jägerchefs den Vergleich mit Arbeitszeiten von anderen Be-
schäftigtengruppen.

Bei Soldaten, mithin auch bei Jägerchefs gehören weitere Tätigkeiten
zu den Dienstgeschäften, die bei anderen Berufen der Freizeit zuzu-
rechnen sind. Sie hängen zum Teil eng mit der Betreuungspflicht der
militärischen Vorgesetzten gegenüber den unterstellten Soldaten zu-
sammen. Vor allem Gemeinschaftsveranstaltungen (Code A 6010) und Be-
treuungsfahrten wie etwa Theaterbesuche (Code A 6020) beanspruchen
den Jägerchef überwiegend bis in die späten Abendstunden hinein. Wei-
ter gehören in der Truppe auch gesellschaftliche Veranstaltungen, mit
denen die Kommandeure ihren Repräsentationspflichten genügen, sowie
Verabschiedungen ausscheidender Soldaten (Code A 6060) und die soge-
nannten Herrenabende (Code A 6121) zu den Dienstpflichten der Jäger-
chefs. Auch sie finden meistens am Abend statt und belasten die sonst
dienstfreie Zeit der Jägerchefs. Zusammen mit den Betreuungsmaßnahmen
nehmen diese sogenannten gesellschaftlichen Veranstaltungen dienstli-
cher Art 2,6 % der am Standort erfaßten Zeit in Anspruch. ¹⁾

Tendenziell dienstzeitverlängernd wirken ferner einige Tätigkeiten
von Jägerchefs, deren Zusammenhang zum Ausbildungs- und Kampfauftrag
der Jägerkompanien nur mittelbar herzustellen ist. Fast ausschließlich
wird ihr Dienstcharakter damit begründet, daß es sich um eine werben-
de Darstellung der Bundeswehr in der Öffentlichkeit handelt (Code X 0030,
Öffentlichkeitsarbeit).

1) Üblicher Standortdienst, Wochen vor und nach Übungsplatzaufenthalten
für n = 16 beobachtete Chefwochen.

So verbrachte ein beobachteter Jägerchef 68 % seiner wöchentlichen Arbeitszeit damit, ein Sportturnier zwischen Soldaten und zivilen Teilnehmern vorzubereiten und die Leistungen für den Erwerb des Deutschen Sportabzeichens abzunehmen. ¹⁾ Ein anderer Jägerchef hatte zivile Besucher in der Kaserne seines Bataillons zu betreuen (Code X 0003), was immerhin gut 17 % seiner wöchentlichen Arbeitszeit belegte. Einem weiteren Chef war der Auftrag erteilt worden, von einem Teil seiner Soldaten die Abfahrtspiste für ein ziviles Skirennen flachtreten zu lassen.

Derartige Nebenaufgaben belasten die Jägerchefs in zweifacher Weise. Soweit sie während der üblichen Dienstzeit anfallen, ist der versäumte Ausbildungsdienst für die Jägersoldaten nachzuholen, um die vorgeschriebenen Dienste des Gesamtausbildungsplans (GAP) einhalten zu können. Sind diese Aufgaben jedoch, wie häufig festzustellen war, zusätzlich zum üblichen Ausbildungsdienst wahrzunehmen, verlängern sie die Zeit dienstlicher Beanspruchung zum Teil bis in den späten Abend hinein. Insgesamt nehmen derartige Nebenaufgaben 5,9 % der am Standort erfaßten Zeiten in Anspruch. ²⁾

Tabelle 7.1. weist in den Spalten 2 bis 11 die an einzelnen Wochentagen durchschnittlich geleisteten Arbeitszeiten der Jägerchefs aus. Die Spalten 12 bis 15 enthalten die daraus errechneten durchschnittlichen täglichen und wöchentlichen Zeiten (5-Tage-Woche). Dabei sind nominale und (quasi-)effektive Zeiten einander gegenübergestellt.

Weil die tägliche Arbeitszeit der Jägerchefs deutlich von der Art des jeweils zu leistenden Dienstes abhängt, sind die Zeitangaben in Tabelle 7.1. nach diesem Kriterium gruppiert. Dagegen ist zwischen der Zugehörigkeit der Chefs zur Jäger-, Fallschirm- und Gebirgsjägertruppe und der täglichen Arbeitsdauer kein stabiler Zusammenhang zu erkennen.

Den Durchschnittswerten liegen unterschiedliche Beobachtungshäufigkeiten zugrunde (Spalte 1). Die Zeiten in Zeile 4, Spalten 2 bis 9 (Woche nach dem Truppenübungsplatz) wurden jeweils nur einmal erhoben. Sie sind also keine Mittelwerte.

1) Dieses Ausmaß an Öffentlichkeitsarbeit ist sicherlich als Einzelfall zu werten. Daher bleiben die Beobachtungsergebnisse dieses Chefs in Kapitel VII und in Kapitel VIII mit Ausnahme der Tabelle 7.1. unberücksichtigt.

2) Üblicher Standortdienst, Wochen vor und nach Übungsplatzaufenthalten für n = 16 Chefwochen. Vgl. zur Bedeutung der Codes Anlage 5.1., S. 36 f.

Tabelle 7.1.: Durchschnittliche nominale und effektive Arbeitszeit von Jägerchefs in Stunden/Minuten

| Zeiträume Dienstarren | 1 | 2 | 3 | montags | | dienstags | | mittwochs | | donnerstags | | freitags | | täglich | | wöchentlich | |
|---------------------------|----|-------|-------|----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|----------|
| | | | | nominale | effektiv | nominale | effektiv | nominale | effektiv | nominale | effektiv | nominale | effektiv | nominale | effektiv | nominale | effektiv |
| 1 üblicher Standortdienst | 10 | 11/05 | 9/59 | 11/22 | 10/02 | 11/08 | 9/59 | 11/08 | 11/08 | 10/18 | 11/08 | 8/09 | 7/17 | 10/35 | 9/31 | 52/52 | 47/35 |
| 2 vor dem Übungsplatz | 5 | 12/32 | 11/29 | 12/06 | 10/59 | 13/24 | 12/09 | 11/32 | 10/26 | | 13/34 | 12/39 | | 12/38 | 11/35 | 63/08 | 57/52 |
| 3 auf dem Übungsplatz 1) | 3 | 13/37 | 12/49 | 15/28 | 12/49 | 15/30 | 13/07 | 17/20 | 16/35 | | 6/16 | 6/13 | | 13/39 | 12/19 | 68/11 | 61/33 |
| 4 nach dem Übungsplatz | 1 | 9/52 | 8/38 | 11/30 | 11/01 | 10/00 | 8/12 | 15/10 | 14/30 | | -/- | -/- | | (11/38) | (10/36) | -/- | -/- |

1) Ohne Gefechtsübungen.

Wie Tabelle 7.1. zeigt, liegen die durchschnittlichen Wochenarbeitszeiten von Jägerchefs erkennbar höher als die gegenwärtig üblichen Arbeitszeiten von Arbeitnehmern im öffentlichen Dienst und in der privaten Wirtschaft. Die vergleichsweise geringste wöchentliche effektive Arbeitszeit von durchschnittlich 47 Stunden 35 Minuten ist während des Dienstes am Standort zu leisten (Tab. 7.1., 1.15). ¹⁾ Diese Dienstart nimmt mit 70 % den größten Teil der jährlichen Arbeitstage in Anspruch. Die Wochen vor Aufenthalten auf Übungsplätzen sind wöchentlich um mehr als 10 Arbeitsstunden länger (13 % der jährlichen Arbeitstage - Tab. 7.1., 2.15). Während des Aufenthaltes auf Truppenübungsplätzen haben Jägerchefs eine durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 61 Stunden 3 Minuten (16 % der jährlichen Arbeitstage - Tab. 7.1., 3.15).

Tabelle 7.1. enthält keine Arbeitszeiten, die Jägerchefs nach dem üblichen Dienst in der Kompanie oder "zu Hause" leisten. Sie konnten und sollten nicht erhoben werden. ²⁾ Auch zusätzliche Bereitschaftsdienste an den Sonn- und Feiertagen blieben unberücksichtigt.

In Tabelle 7.1. sind auch die für Gefechtsübungen aufgewandten Arbeitszeiten nicht enthalten. Diese Übungen finden in der Regel an Wochenenden statt, die in Übungsplatzaufenthalten eingeschlossen sind. Während der Übungen steigt die Zeitbelastung der Jägerchefs erheblich an. So war ein Chef von freitags früh bis sonntags abends insgesamt 61 Stunden 45 Minuten "im Dienst", wovon 55 Stunden 18 Minuten effektive Arbeitszeit waren. Im Durchschnitt hatte dieser Chef während der drei Tage währenden Übung täglich effektiv 18 Stunden 26 Minuten Dienst zu leisten.

Ein Vergleich dieser Arbeitszeiten mit denen anderer Berufe oder mit bereits vorhandenen Angaben für Kompaniechefs ist aus mehreren Gründen problematisch. Soweit die Zeiten einmaligen empirischen Studien entnommen sind, können sie wegen veränderter tarifvertraglicher Arbeitszeiten bereits veraltet und allein schon deshalb kein brauchbarer Bezugsmaßstab mehr sein. Im allgemeinen stimmen auch die Populationen der

1) Tabellenfächer werden in dieser Arbeit durch Zeilen- und Spaltennummer bezeichnet. Tab. 7.1., 1.15 verweist hier also auf Zeile 1, Spalte 15 in Tab. 7.1.

2) Vgl. dazu die Erläuterungen in Kap.V,3.

Stichproben und die Erhebungsmethoden nicht überein. Regelmäßig erscheinende Statistiken wöchentlicher Arbeitszeiten fußen in der Regel auf einer umfangreicheren Datenbasis als in dieser Studie und beziehen sich im allgemeinen auf längere Erhebungszeiträume. So sind die vom Statistischen Bundesamt veröffentlichten durchschnittlichen Wochenarbeitszeiten aus den vier Erhebungsmonaten Januar, April, Juli und Oktober eines Jahres berechnet. ¹⁾

Um die Zeiten dieser Studie wenigstens annähernd vergleichbar zu machen, sind die Angaben aus Tabelle 7.1. daher weiter aufzuschlüsseln. Dabei ist ein gewogenes Mittel zu errechnen, das den Anteil der Dienstarbeiter an den gesamten in einem Jahr geleisteten Arbeitstagen berücksichtigt. ²⁾ Diese Berechnung ergibt für 224 Arbeitstage im Jahre 1977 eine tägliche effektive Arbeitszeit von durchschnittlich 10 Stunden 21 Minuten. Die wöchentliche Arbeitszeit (5 Tage Woche) beträgt durchschnittlich 51 Stunden 45 Minuten.

Zu einer nahezu gleichen Wochendienstzeit von 51 Stunden 15 Minuten gelangte die Studie "Zur Belastung der Kompaniechefs durch Verwaltungsarbeit". ³⁾ Allerdings wurden diese Angaben aus schriftlichen Befragungen gewonnen und beziehen sich auf den Durchschnitt aller Kompaniechefs des Heeres und nicht, wie hier, allein auf Jägerchefs in einsatzfähigen Kampfkompanien des Feldheeres.

Diese wöchentlichen Dienstzeiten von Jägerchefs liegen erheblich höher als die der Beamten und der Angestellten des übrigen öffentlichen Dienstes, die eine regelmäßige Dienstzeit von 40 Wochenstunden haben. Im Vergleich dazu arbeiten Jägerchefs im Jahresschnitt pro Woche 11 Stunden 45 Minuten länger. Dies bedeutet, daß Jägerchefs nach 3,4 Arbeitswochen im Vergleich zu Beamten und Angestellten des öffentlichen Dienstes eine 40-stündige Regelarbeitswoche zusätzlich gearbeitet haben. ⁴⁾

Auch die durchschnittlichen Wochenarbeitszeiten für "männliche Arbeiter" sind im "Statistischen Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland" für

1) Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch 1977 für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart, Mainz 1977, S. 438, Anmerkung.

2) Zu den einbezogenen Werten und zum Rechenweg vgl. Anlage 7.1.

3) Vgl. Pabst, W., a.a.O., S. 83.

4) Vgl. dazu o.V., Dienstzeitbelastung der Soldaten im Parlament, in: Die Bundeswehr, 1978, S. 110.

das Jahr 1976 mit insgesamt 42 Stunden deutlich niedriger angegeben. ¹⁾
Aus der gleichen Quelle ergibt sich, daß im Mai 1976 lediglich 26 % aller "Erwerbstätigen" durchschnittlich mehr als 42 Stunden in der Woche arbeiteten. ²⁾

2. Zum Zeitbudget von Jägerchefs

Anders als bei der Feststellung durchschnittlicher Arbeitszeiten sollen Zeitbudgets die Verteilung von Tätigkeiten in der Zeitdimension zeigen, Handlungsschwerpunkte ausweisen und womöglich alle Tätigkeiten in eine Rangfolge bringen. Die Zeit ist dabei nicht der eigentliche Gegenstand des Interesses, sondern ein Hilfsmittel, um Häufigkeiten und Dauer von Tätigkeiten festzustellen. ³⁾

Dieser Abschnitt soll Zeitbudgets von Jägerchefs, also ein typisches Muster ihrer Tätigkeiten herausarbeiten. Zum einen interessiert, welche Anteile ihrer Arbeitszeit Jägerchefs für die bereits in Kapitel V, Nr. 2.2.1. näher bezeichneten sogenannten Führungsgrundgebiete und für weitere Tätigkeitenklassen "verbrauchen". Zum anderen sind "Konzentrationstendenzen" aufzuspüren. Es ist zu prüfen, ob sich Jägerchefs einigen der beobachteten Tätigkeiten besonders intensiv widmen und gegebenenfalls anzugeben, um welche Tätigkeiten es sich in einzelnen handelt.

Als Maßgröße dient dabei der beobachtete Zeitverbrauch für die Tätigkeiten, nicht jedoch oder jedenfalls nur hilfweise die beobachteten Häufigkeiten ihres Auftretens. Daß damit keine Informationen leichtfertig preisgegeben werden, zeigt sich, wenn man sich in Erinnerung

1) Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch 1977 für die Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 438.

2) Ebd., S. 94.

3) Zeitbudgetstudien rechnen zu den ältesten Techniken der empirischen Sozialforschung und haben entsprechend breit gefächerte Anwendungen gefunden. Außer den in Kap. IV,2. diskutierten Ansätzen zur empirischen Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen nehmen Zeitbudgets vor allem in der Freizeitforschung und bei der Erforschung des Verhaltens gegenüber den Medien der Massenkommunikation einen festen Platz ein. Vgl. zu den historischen Anfängen der Zeitbudgetforschung Scheuch, E. K., Soziologie der Freizeit, in: König, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, II. Band, a.a.O., S. 745 ff. und Rosenblatt, B. v., Tagesläufe und Tätigkeitsysteme. Zur Analyse der Daten des internationalen Zeitbudget-Projekts, in: Soziale Welt, 1969, S. 51 ff. Zur Funktion von Zeitbudgetstudien in der Medienforschung vgl. Stolte, D. (Hrsg.), Das Fernsehen und sein Publikum, Mainz 1973.

ruft, wie die "Beobachtungseinheit" in dieser Arbeit definiert ist. Sie beginnt und endet, sobald sich mindestens eines der Merkmale aus den Dimensionen "Tätigkeitsinhalt", "Ort der Tätigkeit", "Kontaktperson", "Kommunikationsart" und aus den Kriterien zur formalen Ordnung der Tätigkeiten ändert. ¹⁾ Im konkreten Fall kann diese - für ein einwandfreies Codieren notwendige Vorschrift - dazu führen, daß eine bestimmte Tätigkeit in mehreren Zeitsegmenten erfaßt wird, weil der Jägerchef vielleicht zeitlich hintereinander mit mehreren Personen dasselbe Thema bespricht. Eine für den Tätigkeitsinhalt aufgewendete Zeit von beispielsweise 15 Minuten würde bei 3 wechselnden Kontaktpersonen dreimal mit je 5 Minuten erfaßt werden. Derartige Verzerrungen lassen sich vermeiden, wenn man vorzugsweise den Zeitverbrauch als Maßgröße verwendet.

2.1. Verteilung der Arbeitszeit auf Führungsgrundgebiete

Die im folgenden Zeitbudget ausgewiesenen Tätigkeitenklassen entsprechen weitgehend den Tätigkeitsbereichen der Anlage 5.1. An einigen Stellen waren geringfügige Änderungen nötig. Im wesentlichen handelt es sich um einen Teil der K-Codes (Übergreifende Tätigkeiten) ²⁾, die vor allem dem S 3-Bereich (Führung, Organisation, Ausbildung) ³⁾ zugeordnet wurden und um einige E-Codes (Tätigkeiten des Inneren Dienstes) ⁴⁾, die jetzt vorwiegend dem S 1-Bereich (Personalwesen) ⁵⁾ zugewiesen sind. Ausschlaggebend für die Umstellung war in allen Fällen die sachliche Nähe der betroffenen Tätigkeiten zu den aufnehmenden Tätigkeitenklassen. Zusätzlich wurde eine Tätigkeitenklasse "Geschäftszimmerbetrieb" gebildet, die unspezifische Bürotätigkeiten (z.B. K 0017, Terminkalender führen) zusammenfaßt. Einige K-Codes sind wegen ihrer - noch zu besprechenden - eigenen Bedeutung gesondert ausgewiesen. Tätigkeitenklassen und ihnen zugeordnete Tätigkeiten zeigt im einzelnen Anlage 7.2.

1) Vgl. Kap. V,3.

2) Vgl. Anlage 5.1., S. 2 f.

3) Vgl. ebd., S. 24 ff.

4) Vgl. ebd., S. 35 f.

5) Vgl. ebd., S. 3 ff.

Tabelle 7.2. gibt das durchschnittliche Zeitbudget aller Jägerchefs wieder.¹⁾ Die ausgewiesenen Prozentwerte beziehen sich auf die effektive Arbeitszeit (also ohne K 0015, Pausen). Spalte 1 enthält den Zeithaushalt für den üblichen Standortdienst sowie für die Tätigkeiten während der Wochen vor und nach Truppenübungsplatzaufenthalten. Diese Dienstarten zeigen weitgehend übereinstimmende Zeitstrukturen und konnten daher zusammengefaßt werden. Davon hebt sich das Zeitbudget während des Aufenthaltes auf Truppenübungsplätzen deutlich ab. Es ist daher in Spalte 2 gesondert ausgewiesen.

Die Zugehörigkeit der Jägerchefs zu den verschiedenen Truppenteilen hat auf den Zeitverbrauch keinen erkennbaren Einfluß, so daß getrennte Zeitbudgets für Jäger, Fallschirmjäger und Gebirgsjäger nicht sinnvoll erscheinen.

Sowohl am Standort als auch auf dem Truppenübungsplatz beanspruchen Tätigkeiten des Bereiches "Führung, Organisation, Ausbildung" mehr als die Hälfte der effektiven Arbeitszeit. Deutlich weniger Zeit wird - ebenfalls bei beiden Dienstarten - für "Personalangelegenheiten", "Fahrten, Gänge" zum und vom Ort der Tätigkeit verbraucht sowie für "Verteilzeit", die als Sammelkategorie mehrere unspezifische Tätigkeiten umfaßt.²⁾

Gemeinsam erklären diese vier Tätigkeitenklassen 83,6 % der Arbeitszeit am Standort und 91,6 % des Dienstes auf dem Übungsplatz. Von den übrigen Tätigkeitenklassen vereinigen am Standort die Bereiche "Logistik", "Nebenfunktionen", "Privates" und auf dem Übungsplatz ebenfalls "Logistik", "Privates" sowie weiter "Leerzeit" nennenswerte Zeitanteile auf sich. Auffallend schwach besetzt sind dagegen die Klassen "Sicherheit" und "Innerer Dienst" sowie auf dem Übungsplatz die Klasse "Nebenfunktionen".

Eine bemerkenswerte Eigenart des Zeitbudgets zeigt sich, wenn man die Tätigkeitenklassen

- Nebenfunktionen
- Leerzeit
- Fahrten, Gänge
- Verteilzeit
- Privates, Zeitungslektüre

betrachtet. Sie gelten im Truppenalltag im allgemeinen als nebensächlich.

1) Ohne die in Gefechtsübungen geleisteten Dienststunden.

2) Zur Verteilzeit (K 0002) gehört: Umkleiden, Duschen; Bücher, Papiere, Unterlagen herbeischaffen oder forträumen; UvD anweisen, Personen zu suchen; kein Anschluß beim Telefonieren; u. dgl.

Tabelle 7.2.: Durchschnittliches Zeitbudget von Jägerchefs, differenziert nach Dienst-
arten
Gerundete Prozentwerte, bezogen auf die effektive Arbeitszeit

| Tätigkeitenklassen : | 1 | 2 |
|---|-------------------------------------|---|
| | Dienstarten | |
| | am Standort ¹⁾ (n=15) | auf dem Übungs- platz ²⁾ (n=3) |
| S 1 – Personal – | 15.2 | 9.7 |
| S 2 – Sicherheit – | 0.1 | 0.0 |
| S 3 – Führung, Organisation, Ausbildung – | 52.2 | 62.9 |
| S 4 – Materialwirtschaft, Logistik – | 4.2 | 2.4 |
| Innerer Dienst | 0.4 | 0.3 |
| Geschäftszimmer | 1.1 | 1.3 |
| Nebenfunktionen | 3.3 | 0.1 |
| Leerzeit (K 0000) | 1.9 | 2.4 |
| Fahrten, Gänge (K 0001, C 2014) | 11.9 | 15.9 |
| Verteilzeit (K 0002) | 4.7 | 3.1 |
| Privates, Zeitungslektüre (K 0003, K 0004) | 3.4 | 1.8 |
| Sonstiges | 1.6 | 0.1 |
| Summe | 100.0 | 100.0 |

1) Üblicher Standortdienst, Wochen vor und nach Übungsaufenthalten.

2) Ohne Gefechtsübungen.

und daher vernachlässigenswert, jedenfalls nicht als kennzeichnend für die Arbeit von Jägerchefs. Zusammen machen sie jedoch 25,2 % der Arbeitszeit am Standort bzw. 23,3 % der Zeit auf dem Übungsplatz aus, so daß im Gegenteil die Vermutung gestützt wird, es handele sich hier um typische Verhaltensmuster von Jägerchefs. Die Klasse "Fahrten, Gänge" besetzt dabei einen so umfangreichen, fast den Personalangelegenheiten vergleichbaren Zeitanteil, daß sie mit Sicherheit als typisches Merkmal der Arbeit von Jägerchefs gelten kann.

Schon der große Zeitanteil, den das Gebiet "Führung, Organisation, Ausbildung" im Zeithaushalt der Jägerchefs einnimmt, belegt deutlich, daß sich die Jägerchefs vorwiegend mit Fragen der Ausbildung befassen. Insofern bestätigt sich das in den Dienstvorschriften des Heeres festgelegte Leitbild vom Jägerchef als "Ausbildungsleiter seiner Kompanie".

Gleichzeitig scheint der Zeitanteil dieser Klasse von über 50 % am Standort bzw. über 60 % auf dem Übungsplatz hoch genug, um ein Argument entkräften zu können, das bei der Diskussion um die Reform der Heeresstruktur eine wesentliche Rolle gespielt hat. Unter anderem, um den Kompaniechef "für seine Hauptaufgaben: Menschenführung und Ausbildung" freizumachen, sollten administrative Tätigkeiten von der Kompanie an die Bataillone ausgegliedert werden. ¹⁾ Nicht ausdrücklich, jedoch dem Kontext entnehmbar, entstand dabei stets der Eindruck, der Chef könnte sich nur zu einem geringen Teil seiner Arbeitszeit der Ausbildung der Kompanie widmen. ²⁾ Zumindest hinsichtlich des Zeitverbrauchs

1) Grundzüge einer neuen Struktur der Bundeswehr und vor allem des Heeres beschloß die Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland am 28.11.1973. Seitdem wurde eine engagierte Diskussion über das sogenannte Heeresmodell 4 geführt, das zahlreichere und kleinere Verbände und Kompanien vorsah, um damit eine flexiblere Kampfführung zu ermöglichen. Vgl. Bundesminister der Verteidigung, Die neue Struktur der Bundeswehr, Bonn 1974, besonders S. 24 f. Am 20.03.1978 stellte Verteidigungsminister Apel die Reformpläne zunächst zurück. Vgl. Morbitz, E., Für die Reformpläne der Bundeswehr ist das Geld ausgegangen, in: Frankfurter Rundschau v. 21.03.1978, S. 1.

Der Komplex der Menschenführung wird ausführlich in Kap. IX dieser Arbeit behandelt. Mit der Belastung der Jägerchefs durch administrative Aufgaben befaßt sich Kap. VIII.

2) So z.B. durch die Untersuchung über die Belastung der Kompaniechefs der Bundeswehr durch verwaltende Tätigkeiten, die für Kompaniechefs des Heeres einen Anteil von 54,3 % für Verwaltungsarbeiten ermittelte. Vgl. Pabst, W., a.a.O., S. 83.

(natürlich nicht in bezug auf die Qualität der Ausbildungsleistungen) bestätigen die Daten des Zeitbudgets diese Vermutung nicht.

Dieser Befund gewinnt an Bedeutung, wenn man berücksichtigt, daß auch der Zeitverbrauch für "Fahrten, Gänge" überwiegend durch Ausbildungsbelange verursacht ist. In der Tat spielen in diesem Zeitpaket die täglichen Wege z.B. zum Einnehmen der Mahlzeiten eine untergeordnete Rolle, während der größte Teil auf Fahrten und Gänge zu den Ausbildungsplätzen der Soldaten und auf Wegezeiten für Geländeerkundungen, für Planübungen und dgl. entfällt. Rechnet man nur 80 % dieser Wegezeiten zu den für Ausbildungsbelange verbrauchten Zeiten hinzu, so ergeben sich mit 61,7 % während des Standortdienstes und mit 75,6 % auf dem Truppenübungsplatz beachtliche Zeiteanteile, die Jägerchefs für Ausbildungsaufgaben "verbrauchen".

Einen Teil der für das Gebiet "Führung, Organisation, Ausbildung" ausgewiesenen Zeiten verwenden die Jägerchefs für die eigene Ausbildung. Im wesentlichen handelt es sich dabei um die sogenannte Führerweiterbildung, um Planübungen und um Offizierssport.¹⁾ Diese Aktivitäten beanspruchen am Standort 11,4 % und auf dem Übungsplatz 0,9 % der effektiven Arbeitszeit (vgl. Tab. 7.3., Zeile 1).

Zusammen mit dem bereits angesprochenen Zeiteanteil von "Fahrten, Gängen" verbleibt am Standort trotzdem noch ein Zeiteanteil von 50,3 %, der allein der Ausbildung der Soldaten gewidmet ist. Auf dem Übungsplatz bleibt der entsprechende Wert nahezu unverändert bei 74,7 %.

Im Gebiet "Führung, Organisation, Ausbildung" entfallen am Standort 17,3 % der effektiven Arbeitszeit auf praktische Tätigkeiten (Tab. 7.3., 2.1). Jägerchefs nehmen dann zum größten Teil "aktiv" am Ausbildungsgeschehen der Kompanie teil, indem sie selbst unterrichten, im praktischen Dienst unterweisen oder indem sie die Ausbildung als Leitende beaufsichtigen. Der geringere Teil der praktischen Tätigkeiten dient mittelbar der Ausbildung. Im wesentlichen handelt es sich hier um Geländeerkundungen.

1) Vgl. dazu im einzelnen Anlage 7.2., S. 3.

Tabelle 7.3.: Durchschnittliches Zeitbudget von Jägerchefs für das Gebiet „Führung, Organisation, Ausbildung“, differenziert nach Dienstartern
Gerundete Prozentwerte, bezogen auf die gesamte effektive Arbeitszeit

| Tätigkeitsklassen: | | 1 | 2 |
|--------------------|------------------------|-------------------------------------|--|
| | | Dienstartern | |
| | | am Standort ¹⁾ (n=15) | auf dem Übungsplatz ²⁾ (n=3) |
| 1 | Eigene Ausbildung | 11.4 | 0.9 |
| 2 | Praktische Ausbildung | 17.7 | 44.0 |
| 3 | Vor- und Nachbereitung | 23.1 | 18.0 |
| 4 | Summe | 52.2 | 62.9 |

- 1) Üblicher Standortdienst, Wochen vor und nach Übungsplatzaufenthalten.
2) Ohne Gefechtsübungen.

Am Standort verwenden die Jägerchefs weitere 23,1 % der effektiven Arbeitszeit für die restlichen Tätigkeiten des S 3-Gebietes (Tab. 7.3., 3.1). Hauptsächlich geht es dabei um die Vor- und Nachbereitung der Ausbildung, die in der Regel nicht an den Ausbildungsstätten selbst, sondern vorwiegend in Dienstzimmern und am Schreibtisch stattfinden.

Am Truppenübungsplatz verschiebt sich dieses Verhältnis zugunsten der praktischen Tätigkeiten, die mit 44 % nahezu zweieinhalbmal länger dauern als die Vor- und Nachbereitung mit 18,0 % (Tab. 7.3.; 2.2, 3.2).

2.2. Schwerpunkte der Tätigkeiten von Jägerchefs

Die Frage, ob sich Jägerchefs einigen Tätigkeiten bevorzugt widmen und um welche es sich im einzelnen handelt, läßt sich durch unterschiedliches Vorgehen klären. Ein erster Überblick ist möglich, wenn man in jedem Tätigkeitsbereich die besetzten Tätigkeiten ins Ver-

hältnis setzt zu den im Beobachtungsschema vorgegebenen Tätigkeiten. ¹⁾
Tabelle 7.4. zeigt die entsprechenden Prozentanteile besetzter Tätigkeiten.

Tabelle 7.4.: Beobachtete Tätigkeiten im Verhältnis zu den im Beobachtungsschema vorgegebenen Tätigkeiten
Anteile i.v.H. der vorgegebenen Tätigkeiten des jeweiligen Tätigkeitsbereiches
Prozentangaben gerundet

| Tätigkeitsbereiche: Codebuch- stabe | Kurzbezeichnung | Beobachtete Tätigkeiten i.v.H. der Tätigkeiten eines Tätigkeitsbereiches |
|--|---------------------------|--|
| A | Personalwesen | 55.8 |
| B | Sicherheit | 61.5 |
| C | Ausbildung | 86.6 |
| D | Logistik | 74.3 |
| E | Innerer Dienst | 100.0 |
| X | Nebenfunktionen | 33.3 |
| K | Übergreifende Tätigkeiten | 100.0 |
| Summe der beobachteten i.v.H. der vorgegebenen Tätigkeiten aller Tätigkeitsbereiche | | 61.9 |

In den Tätigkeitsbereichen K (Übergreifende Tätigkeiten) und E (Innerer Dienst) streuen die Beobachtungen über alle vorgegebenen Tätigkeitscodes. Hier sind zunächst keine Schwerpunkte festzustellen. Im Tätigkeitsbereich X (Nebenfunktionen) konzentrieren sich die Beobachtungen auf ein Drittel der möglichen Tätigkeiten. Wahrscheinlich ist dies mit dem für diese Tätigkeiten insgesamt typischen seltenen

1) Besetzte und unbesetzte Tätigkeitscodes sind Anlage 5.1. zu entnehmen.

Auftreten zu erklären.

In den übrigen Bereichen des Personalwesens, der Sicherheit, Ausbildung und Logistik schwanken die Anteile besetzter Tätigkeiten zwischen 55 % und 86 %. Hier kann man unbesetzte Codes nicht allein dadurch erklären, daß die entsprechenden Tätigkeiten selten vorkommen. Die besetzten Codes charakterisieren vielmehr gleichzeitig die Vorschriften und Ausbildungsanweisungen der Bundeswehr, denen sie entnommen sind. Offensichtlich regeln viele Vorschriften Aufgaben der Jägerchefs bis ins Detail, die im Dienstalltag äußerst selten oder gar nicht anfallen.

Symptomatisch dafür ist der Bereich "Personalwesen". Hier konzentrieren sich die erfaßten Tätigkeiten auf nur 55,8 % der vorgegebenen Tätigkeitencodes, während 44,2 % unbesetzt sind. Die Bundeswehr rechtfertigt die detaillierten Vorschriften mit Schutzbedürfnissen der durch Personalentscheidungen betroffenen Soldaten, die entsprechend verbindliche und juristisch abgesicherte Regelungen notwendig machen. Aus der Sicht der Jägerchefs muß man die starke Reglementierung seltener Aufgaben aber wohl als Zeichen starker Bürokratisierung werten, so daß man deren Klage über zuviel "Verwaltung" zumindest unter diesem Aspekt verstehen kann.

Weiter lassen sich Schwerpunkte in den Tätigkeiten der Jägerchefs feststellen, wenn man - hypothetisch - unterstellt, daß alle besetzten Tätigkeiten gleich große Zeitanteile auf sich vereinigen. Zeitkonzentrationen zeigen sich dann dort, wo der tatsächliche Zeitanteil einer Tätigkeit über dem hypothetisch bestimmten Einheitszeitwert der Gleichverteilung liegt. Ein solches Vorgehen hat den Vorteil, daß es nicht nur wie in Tabelle 7.4. allein auf die Tatsache der Besetzung/Nichtbesetzung eines Tätigkeitencodes abstellt, sondern zusätzlich den jeweiligen Zeitverbrauch berücksichtigt.

Das Ergebnis dieser Rechenoperation hängt weitgehend von der Zahl der Tätigkeiten ab, die man bei der Bildung des Einheitszeitwertes zugrunde legt: es wurden alle besetzten K-, E- und X-Codes sowie aus den übrigen Bereichen alle besetzten Tätigkeitengruppen berücksichtigt.

Für den Dienst am Standort ergaben sich 104 besetzte Codes. Rein rechnerisch müßte jeder Code 0,96 % (etwa 1 %) der erfaßten Zeit, das entspricht einer durchschnittlichen Zeit von 28 Minuten je Chef, aus-

weisen, wenn eine Gleichverteilung vorläge.

Während des Dienstes auf dem Übungsplatz ergeben sich 51 besetzte Codes. Hier müßten auf jeden Code 1,96 % (etwa 2 %) der erfaßten Zeit entfallen, was einer Zeit von 84 Minuten je Chef entspricht.

Die Tabellen 7.5. und 7.6. enthalten Tätigkeitscodes, die jeweils einen überdurchschnittlichen Anteil der erfaßten Zeiten auf sich vereinigen.

Am Standort umfassen 27 Tätigkeitscodes, das sind 26 % aller besetzten Codes, 85,3 % der Zeit. Auf die restlichen 77 Codes (75 %) entfallen also nur 14,7 % der Zeit (Tabelle 7.5.). ¹⁾

Eine noch stärkere Zeitkonzentration ergibt sich während des Dienstes auf dem Übungsplatz. Hier reichen 8 Tätigkeitscodes (15,7 %) aus, um 83,7 % der erfaßten Zeit zu erklären (Tabelle 7.6.).

Es zeigt sich also, daß Jägerchefs den größten Teil ihrer effektiven Arbeitszeit nur wenigen Aufgaben widmen, während umgekehrt die Mehrzahl der vorgeschriebenen Aufgaben nur geringe Zeit beansprucht.

Im übrigen bestätigen die "Schwerpunkttätigkeiten" im wesentlichen die Befunde des vorangegangenen Abschnitts. Die hauptsächlichsten Aufgaben der Jägerchefs liegen auf dem Gebiet der Führung, Ausbildung und Organisation. Zusammen mit einem Teil der Zeiten für "Fahrten, Gänge" und zuzüglich der Zeiten für "Vorbereitung für Grundlehrgang", "Offiziersausbildung" sowie "Schiedsrichter bei Übungen" beanspruchen diese Schwerpunkttätigkeiten mehr als die Hälfte der effektiven Arbeitszeit (am Standort 53,6 %, auf dem Übungsplatz 50,7 %). Dahinter stehen deutlich Schwerpunkttätigkeiten aus dem Bereich "Personalwesen" zurück, die am Standort 10 % und auf dem Übungsplatz 5,7 % der Zeit ausmachen.

Weitere Möglichkeiten, Schwerpunkttätigkeiten von Jägerchefs festzustellen, sollen hier nur kurz erwähnt werden, weil sie vergleichsweise geringe Aussagekraft besitzen.

1) Vgl. dazu Säulendiagramm 7.1.

Tabelle 7.5.: Tätigkeiten und Tätigkeitsgruppen mit überdurchschnittlichem Anteil¹⁾ der effektiven Arbeitszeit am Standort²⁾ (n = 15 Chefwochen)
 Prozentangaben gerundet

| Code | Kurzbezeichnung der Tätigkeiten und Tätigkeitsgruppen | Anteil an Gesamtzeit in % |
|----------------|---|---------------------------|
| A 1000 | Disziplinare Vernehmungen | 2.3 |
| A 1040 | Disziplinarmaßnahmen | 1.9 |
| A 2040 | Urlaub | 1.4 |
| A 3000 | Versetzungen | 1.3 |
| A 6000 | Betreuungsmaßnahmen | 3.9 |
| Summe A | Personal | 10.8 |
| C 1050 | Unterrichte | 3.6 |
| C 1070 | Praktischer Dienst | 7.8 |
| C 1100 | Lehrgänge | 1.0 |
| C 1200 | Ausbildungs-, Dienstpläne | 2.8 |
| C 1400 | Alarmwesen | 3.3 |
| C 1800 | Schulschießen | 1.0 |
| C 2000 | Übungen | 12.9 |
| C 2020 | Planübungen | 3.4 |
| C 2300 | Sportausbildung | 5.4 |
| Summe C | Führung, Org., Ausbildung | 41.2 |
| D 1000 | Materialverwaltung | 1.0 |
| D 4000 | Schadensfälle | 1.0 |
| Summe D | Logistik | 2.0 |
| K 0000 | Leerzeit | 1.9 |
| K 0001 | Fahrten, Gänge | 10.4 |
| K 0002 | Verteilzeit | 4.7 |
| K 0003 | Privates | 2.0 |
| K 0004 | Zeitungslektüre | 1.4 |
| K 0104 | Vorbereitung Grundlehrgang ³⁾ | 1.1 |
| K 0011 | Offizierausbildung | 2.7 |
| K 0012 | Einweisung Dienstablauf | 2.4 |
| Summe K | Übergreifende Tätigkeiten | 26.6 |
| X 0003 | Betreuung von Besuchern | 1.4 |
| X 0030 | Öffentlichkeitsarbeit | 2.0 |
| X 0032 | Schiedsrichter bei Übungen | 1.3 |
| Summe X | Nebenfunktionen | 4.7 |
| Summe | A, C, D, K, X | 85.3 |

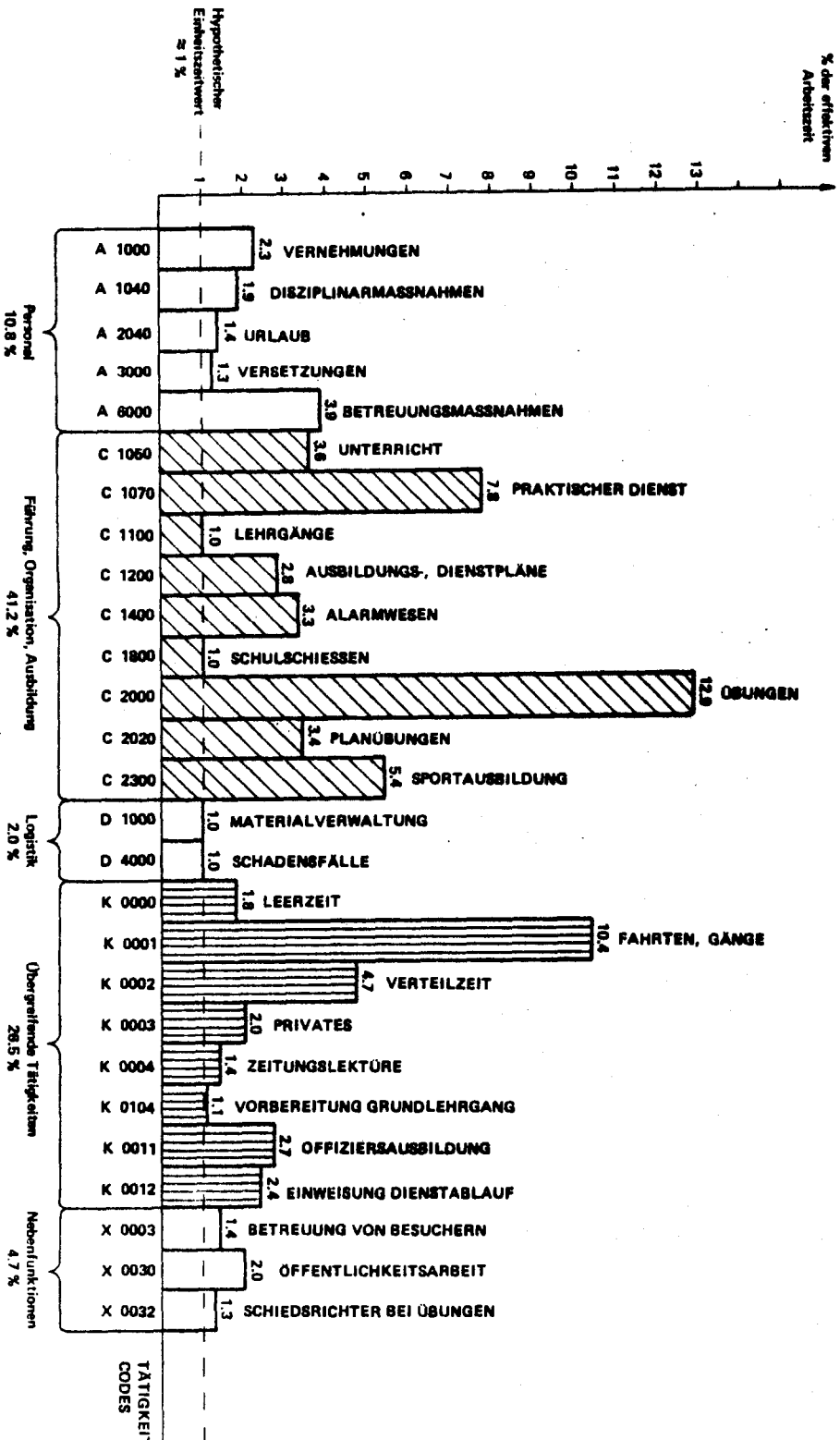
- 1) Durchschnittlich entfällt auf jede Tätigkeit bzw. Tätigkeitsgruppe knapp 1.0 % der effektiven Arbeitszeit (= Arbeitszeit ohne Pausen).
- 2) Üblicher Standortdienst, Wochen vor und nach Übungsortaufenthalt.
- 3) Den „Grundlehrgang der Fortbildungsstufe C“ müssen z.Zt. alle Truppenoffiziere der Bundeswehr erfolgreich abschließen, um zum Major befördert werden zu können.

Tabelle 7.6.: Tätigkeiten und Tätigkeitsgruppen mit überdurchschnittlichem Anteil ¹⁾ der effektiven Arbeitszeit auf dem Übungsplatz ²⁾ (n = 3 Chefwochen)
 Prozentangaben gerundet

| Code | Kurzbezeichnung der Tätigkeiten und Tätigkeitsgruppen | Anteil an Gesamtzeit in % |
|---------|---|---------------------------|
| A 1050 | Personalbesichtigung | 6.5 |
| C 1070 | Praktischer Dienst | 8,0 |
| C 1850 | Gefechtsschießen | 36.7 |
| C 2000 | Übungen | 13,0 |
| Summe C | Führung, Organisation, Ausbildung | 57.7 |
| K 0000 | Leerzeit | 2.4 |
| K 0001 | Fahrten, Gänge | 9.6 |
| K 0002 | Verteilzeit | 3,1 |
| K 0012 | Einweisung, Dienstablauf | 4.4 |
| Summe K | Übergreifende Tätigkeiten | 19.5 |
| Summe | A, C, K | 83.7 |

- 1) Durchschnittlich entfällt auf jede Tätigkeit bzw. Tätigkeitsgruppe knapp 2 % der effektiven Arbeitszeit (= Arbeitszeit ohne Pausen).
- 2) Ohne Gefechtsübungen .

Säulendiagramm 7.1.: Tätigkeiten und Tätigkeitsgruppen mit überdurchschnittlichem Anteil der effektiven Arbeitszeit am Standort
(vgl. Tabelle 7.5.)



Am Standort wurden 12 Tätigkeiten bei jedem Jägerchef mindestens einmal beobachtet. Zusammen erklären sie 42,4 % der effektiven Arbeitszeit. Im einzelnen handelt es sich um:

A 2040 Urlaub
A 3000 Versetzungen
C 0000 Allgemeine Angelegenheiten der Ausbildung
C 1070 Praktischer Dienst
C 1100 Lehrgänge
C 1200 Ausbildungs-, Dienstpläne
C 1550 Kraftfahrzeugwesen
C 2000 Übungen
D 1000 Materialverwaltung
K 0001 Fahrten, Gänge
K 0003 Privates
K 00014 "Anpiff", Korrektur.

26 Tätigkeiten wurden bei mindestens 75 % der Jägerchefs mindestens einmal beobachtet. Auf sie entfallen zusammen 53,3 % der erfaßten effektiven Zeit. Von ihnen sind die folgenden nicht bereits als Schwerpunkttätigkeiten identifiziert:

A 0000 Allgemeine Personalangelegenheiten
A 1030 Erzieherische Maßnahmen
A 2000 Beurteilungen
A 6500 Fürsorge
A 6650 Fürsorge in Krankheitsfällen
C 1350 Wache
D 3100 Pflichtprüfungen
D 4000 Schadensfälle
D 5000 Kassen- und Rechnungswesen.

3. Eigenarten und Bedingungen der Tätigkeiten von Jägerchefs

Im folgenden ist der Frage nachzugehen, ob aus den Beobachtungsergebnissen auf Faktoren geschlossen werden kann, die auf das Tätigkeitenmuster von Jägerchefs einen besonderen Einfluß haben. Von Interesse ist dies zum einen, weil sich damit überprüfen läßt, ob die Schichten der Stichprobe in dieser Untersuchung zutreffend gewählt wurden. Zum anderen wird die Kenntnis von Eigenarten und Bedingungsfaktoren dann wichtig, wenn diese Studie wiederholt oder ihr Instrumentarium bei anderen Truppentypen eingesetzt werden sollte.

3.1. Zum Einfluß von Truppentyp und Dienstort

Truppentyp und Dienstort sind die wichtigsten Kriterien zur Schichtung der Stichprobe dieser Studie. Das Merkmal "Truppentyp" differenziert nach Jäger-, Fallschirm- und Gebirgsjägertruppe. Das Merkmal "Dienstort" unterscheidet den üblichen Dienst am Friedensstandort von

Arbeitswochen auf dem Übungsplatz und den jeweils vorangehenden und anschließenden Wochen sowie weiter Tätigkeiten in Gefechtsübungen.¹⁾ Einflußrichtung und -stärke der nach diesen Kriterien geordneten Faktoren sind jeweils ausführlich an den entsprechenden Stellen dieser Arbeit angegeben, so daß hier eine - mehr generalisierende - Zusammenfassung genügt.

Im allgemeinen scheinen Inhalte und Zeitverbrauch der Tätigkeiten vernachlässigenswert gering von der Zugehörigkeit der beobachteten Jägerchefs zu einem Truppentyp abzuhängen. Die angenommene Homogenität der Grundgesamtheit bestätigt sich insofern. Allerdings stützt sich diese Aussage nur während der Wochen des üblichen Standortdienstes auf genügend differenzierte Beobachtungen (Jäger: 4, Fallschirmjäger: 2, Gebirgsjäger: 3 Beobachtungswochen). In den Wochen vor Übungsplatzaufenthalt ist nur ein Vergleich von Gebirgsjägern (3 Beobachtungswochen) mit einer gemischten Gruppe von Jägern (2 Beobachtungswochen) und Fallschirmjägern (1 Beobachtungswoche) möglich. Auch auf dem Übungsplatz (Jäger: 1 Beobachtungswoche; Gebirgsjäger: 2 Beobachtungswochen) und in den Wochen nach Übungsplatzaufenthalt (1 Beobachtungswoche für Jäger) sind stärkere Besetzungen der Stichprobenschichten erforderlich, wenn man differenzierte Aussagen zum Einfluß des Truppentyps während dieser Dienstarten machen will.

Faßt man die Beobachtungen aller am Standort verbrachten Arbeitstage zusammen,²⁾ dann zeigen sich leichte Unterschiede zwischen Jägerchefs verschiedener Truppentypen. So liegt die Interaktionszeit zwischen Gebirgsjägerchefs und Jägersoldaten mit wöchentlich 9,2 Stunden fast doppelt so hoch wie die von Fallschirmjägerchefs mit 5,0 Stunden,³⁾ wobei der größte Teil dieser Zeit auf praktische Tätigkeiten im Ausbildungsdienst entfällt.⁴⁾ Gebirgsjägerchefs versehen ihren Dienst wesentlich länger zusammen mit den Gruppen- und Zugführern als mit den Innendienstsoldaten.⁵⁾ Auch hier lassen sich zu den Chiefs der Jäger

1) Vgl. Kap. VI, 2.

2) Also üblicher Standortdienst, Wochen vor und nach Übungsplatzaufenthalt.

3) Vgl. Kap. IX, Tabelle 9.1.; 4.5. und 3.5.

4) Vgl. Kap. IX, Tabelle 9.3.; 4.10.

5) Vgl. Kap. IX, 4.1.

und Fallschirmjäger deutliche Unterschiede feststellen. Diese Befunde legen den Schluß nahe, daß Kompaniechefs der Gebirgsjäger häufiger "am Mann" sind und sich vergleichsweise intensiver dem Außendienst widmen als Kompaniechefs der Jäger und Fallschirmjäger.

Ein deutlicher Einfluß auf Tätigkeiten und Zeitbudget geht dagegen von den Dienststarten aus. Wie in Abschnitt 1 dieses Kapitels gezeigt, differiert die zeitliche Belastung zwischen den Dienststarten erheblich. Generell ist der Jägerchef auf dem Truppenübungsplatz stärker mit Problemen der Führung, Organisation und Ausbildung beschäftigt als während des Dienstes am Standort. ¹⁾ Er befindet sich hier vorwiegend im Außendienst. Am Standort ist der Anteil von S 3-Tätigkeiten von gut 50 % der Arbeitszeit immer noch hoch genug, jedoch besteht er etwa zur Hälfte aus Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten, die vorwiegend Innendienst sind. Praktische Tätigkeiten im Außendienst fallen etwa gleich lange an, während sie auf dem Übungsplatz mehr als doppelt länger dauern. ²⁾

Aufgrund dieser Ergebnisse kann man festhalten, daß empirische Untersuchungen des Tätigkeitsfeldes von Jägerchefs und wohl im allgemeinen auch von Kompaniechefs der Infanterie ³⁾ das Verhältnis der Dienststarten zueinander in der Stichprobe genau abbilden müssen, wenn sie für sich Repräsentativität beanspruchen wollen.

Als Sonderfall sind die Beobachtungen während der Gefechtsübungen zu werten. Lediglich die dort erfaßten Arbeitszeiten lassen sich mit den Beobachtungsergebnissen während anderer Dienststarten sinnvoll vergleichen. Darüber hinaus sprechen mindestens zwei Gründe dagegen, Tätigkeiten in Gefechtsübungen mit einem Instrumentarium zu erfassen, wie es in dieser Studie verwendet wurde. Gefechtsübungen sind bewußt als Dienst unter möglichst kriegsnahen Bedingungen angelegt und weichen insofern von den übrigen Dienststarten ab. Weil die Tätigkeiteninhalte dieser Untersuchung auf den Dienst unter Friedensbedingungen abstellen, bleiben sie in Gefechtsübungen ungenau. Vor allem berücksichtigen sie kaum die taktische Dimension der Cheftätigkeiten im (simulierten) Gefecht, die jedoch

1) Üblicher Standortdienst, Wochen vor und nach Übungsplatzaufenthalten.

2) Vgl. Kap. VII, Tabelle 7.3.

3) Vgl. Kap. VII, 3.3.

in derartigen Situationen als hauptsächlichlicher "output" des Kompaniechefs zu werten ist. Mit Ausnahme der Überlegungen zur Dienstzeitbelastung am Beginn dieses Kapitels bleiben daher in dieser Arbeit die in Gefechtsübungen erfaßten Daten unberücksichtigt.

3.2. Zur Abhängigkeit vom Dienstplan der Kompanie

Es entspricht der allgemeinen Erfahrung in der Truppe, daß zwischen den Dienstplänen der Kompanie (die den Tagesablauf der Soldaten vom Wecken bis zum Dienstschluß regeln), den Dienstarten und dem sie prägenden Ausbildungsvorhaben ein sehr enger Zusammenhang besteht. Wenn schon - wie im vorangegangenen Abschnitt gezeigt - das Tätigkeitsmuster der Jägerchefs stark von den Dienstarten abhängig ist, dann könnten - so ist zu vermuten - auch die Dienstpläne der Kompanie einen Einfluß auf Art und Dauer des Dienstes der Jägerchefs ausüben. Dies ist allein deshalb naheliegend, weil die Jägerchefs schon nach dem hohen Anteil ihrer Tätigkeiten im S 3-Gebiet durchaus als Ausbildungsleiter anzusehen sind. Würde ein enger Zusammenhang zwischen dem Dienstplan der Kompanie einerseits und Inhalt wie Struktur der Tätigkeiten von Jägerchefs andererseits festzustellen sein, dann könnten auch die im Dienstplan ausgewiesenen Dienste als Indikatoren für die Tätigkeiten der Jägerchefs dienen und wären entsprechend in Repräsentativität beanspruchenden empirischen Untersuchungen zu berücksichtigen.

Um die Vermutung eines engen Zusammenhanges zu prüfen, wurden im Beobachtungszeitraum die Ausbildungsdienste laut Dienstplan und die entsprechenden tatsächlich persönlich geleisteten Dienste der Jägerchefs gegenübergestellt. Das Ergebnis zeigt Tabelle 7.7.

Zehn der am Standort beobachteten Jägerchefs hatten laut Dienstplan sogenannten Chefunterricht zu halten. Nur zwei Jägerchefs unterrichteten tatsächlich während der ganzen vorgesehenen Zeit, vier Jägerchefs nutzten durchschnittlich 30 % der vorgegebenen Zeit für Unterrichtszwecke, während vier Jägerchefs überhaupt nicht unterrichteten. Durchschnittlich erteilten die Jägerchefs nur 31,3 % der vorgeschriebenen Chefunterriehte, wöchentlich etwa 43 Minuten lang (Tabelle 7.7.; 1.3). Der restliche Unterricht fiel entweder aus oder wurde an Offiziere und Feldwebel der Kompanie delegiert.

Damit ist zunächst einmal belegt, daß der vermutete enge Zusammenhang

Tabelle 7.7.: Teilnahme der Jägerchefs am Ausbildungsdienst der Kompanie
Zahlenangaben gerundet

| In den Dienstplänen insgesamt ausgewiesene Dienste 1) (ohne Pausen) : | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----------|----------------------------|---|--------------------------|
| | Std./Min. | % der Zeit laut Dienstplan | % der effektiven Arbeitszeit der Jägerchefs | Erfasste Chefwochen n |
| 1. Chef-Unterricht | 7/10 | 31.3 | 1.5 (pro Chef 43 Min) | 10 |
| 2. Andere Unterrichte | 7/29 | 13.2 | 1.4 (pro Chef 40 Min) | 11 |
| 3. Praktischer Ausbildungsdienst | 76/21 | 16.3 | 10.9 (pro Chef 5/05 Std) | 15 |

1) Üblicher Standortdienst, Wochen vor und nach Übungsplatzaufenthalt. Dienstpläne während des Aufenthaltes auf Übungsplätzen wurden nicht ausgewertet, weil ihre Angaben im allgemeinen wenig zuverlässig sind.

zwischen befohlenen und tatsächlich geleisteten Chefunterrichten nicht besteht. Der Ausfall von Chefunterrichten kann nicht nur dem Chef angelastet werden, sondern ist häufig auch durch kurzfristig andere Verpflichtungen verursacht. Insofern weist das Ergebnis auch darauf hin, daß Jägerchefs ihren Dienstablauf nicht frei gestalten können, sondern fremden Einflüssen unterliegen.

Der Befund liefert darüber hinaus einen bemerkenswerten Aufschluß über die politische Bildungsarbeit in Jägerkompanien, die den Soldaten die politische Funktion des Wehrdienstes nahe bringen soll.¹⁾

Chefunterrichte bestehen zum Teil aus "Politischer Information" und "Politischen Tagesfragen", in denen Politische Bildung direkt vermittelt werden soll. Die restlichen Chefunterrichte - Soldatische Ordnung; Innere Führung; Recht - behandeln lediglich mittelbar über die jeweiligen Sachfragen auch politische Inhalte. Eine genaue Aufschlüsselung in unmittelbare und nur mittelbare politische Bildungsarbeit während der Chefunterrichte lassen die Daten dieser Studie nicht zu. Aber selbst wenn die gesamte Zeit von wöchentlich durchschnittlich 43 Minuten nur für politische Bildungsarbeit verwendet worden wäre, müßte man sie wohl immer noch als zu kurz bewerten, um auch nur einen Teil der Lernziele zu erreichen, die den Jägerchefs in Ausbildungsvorschriften vorgegeben sind. Hinzu kommt, daß Chefunterrichte im allgemeinen vor einer großen Anzahl von Soldaten gehalten werden (im allgemeinen in Kompaniestärke), deren Bereitschaft zu aktiver Mitarbeit und deren Rezeptionsfähigkeit vor allem bei politischen Themen im allgemeinen nicht allzu hoch eingeschätzt werden darf. Diese insgesamt ungünstigen Voraussetzungen lassen den Schluß zu, daß Jägerchefs in Chefunterrichten wohl kaum effiziente politische Bildungsarbeit leisten.

Die sonstigen dienstplanmäßigen Unterrichte (Tabelle 7.7., Zeile 2) beaufsichtigen nur sechs von elf Jägerchefs, indem sie persönlich anwesend sind. Davon wohnen zwei Chefs dem gesamten Unterricht bei,

1) zu Aufgaben und Situation der politischen Bildung in der Bundeswehr vgl. Politische Bildung in der Bundeswehr, Erster Band: Puzicha, K., Hagemann, E., Spruck, M., Auftrag, Problemeinordnung und Hypothesengewinnung einer sozialpsychologischen Analyse, Wehrpsychologische Untersuchungen (Hrsg. Bundesministerium der Verteidigung), 1975, Heft 2. Zweiter Band: Kaiser, A., Schatz-Bergfeld, M., Erster Ergebnisbericht zur Situation der politischen Bildung in der Bundeswehr, Wehrpsychologische Untersuchungen, 1977, Heft 2.

während sich vier Chefs auf Stichproben beschränken, die durchschnittlich 14 % der Unterrichtszeit einbeziehen. Fünf Jägerchefs nehmen überhaupt nicht an den dienstplanmäßigen Unterrichten teil.

Ein ähnliches Bild bietet der Vergleich dienstplanmäßig vorgeschriebener praktischer Ausbildungsdienste mit den von Jägerchefs tatsächlich geleisteten praktischen Ausbildungstätigkeiten.¹⁾ Am praktischen Ausbildungsdienst nimmt zwar jeder der beobachteten Jägerchefs irgendwann teil, jedoch streuen die Anteilswerte der persönlich wahrgenommenen Dienste auch hier stark und erreichen im Schnitt 16,3 % der im Dienstplan angesetzten praktischen Ausbildungsdienste (Tabelle 7.7., 3.2).

Als Ergebnis kann man erstens festhalten, daß Jägerchefs nur an einem geringen Teil der im Dienstplan ausgewiesenen Ausbildungsdienste ihrer Kompanie teilnehmen. Diese Aussage steht nur scheinbar im Widerspruch zu den vorangegangenen Befunden, denen zufolge mehr als die Hälfte der Arbeitszeit von Problemen des S 3-Bereiches "verbraucht" wird. Wie in Tabelle 7.3. gezeigt, beanspruchen neben der eigentlichen Ausbildung Vor- und Nachbereitungsarbeiten erhebliche Arbeitszeiten. Hinzu treten die eigene Ausbildung und solche praktischen Tätigkeiten, die zwar zum S 3-Bereich gehören, aber nicht unmittelbar der Ausbildung der Kompanieangehörigen dienen.²⁾ Zweitens kann vor allem wegen der großen Schwankungen der festgestellten Anteilswerte von einem linearen Zusammenhang zwischen den Dienstplänen der Kompanie und den Tätigkeiten der Chefs keine Rede sein. Die Vermutung, daß die im Dienstplan vorgegebenen Dienste direkt Art und Reihenfolge der Tätigkeiten von Jägerchefs bestimmen, bestätigt sich mithin nicht.

3.3. Zur Abhängigkeit vom Waffensystem

Die Annahme, Tätigkeiten der Jäger-, Fallschirm- und Gebirgsjägerchefs seien im wesentlichen vergleichbar, stützte sich unter anderem darauf,

- 1) Zu den praktischen Ausbildungstätigkeiten gehören: C 1076 Praktischen Dienst selbst durchführen; C 1077, C 1078 Leitender beim Praktischen Dienst; C 1807 Leiter eines Schießens; C 1816 Schießergebnisse besprechen; C 2012 Einweisung anlässlich einer Übung; C 2013 Zwischen-, Schlußbesprechung für eine Übung; C 2300 Sportausbildung; C 2308 Soldatensportwettkampf; C 2309 Sportturniere.
- 2) Dies sind im einzelnen: C 1410 Führungsbereitschaft; C 1411 Geländeerkundung GDP; C 2009, C 2008 Geländeerkundung für Übungen; X 0027 Sportoffizier; X 0032 Schiedsrichter bei Übungen.

daß Jägerkompanien vorwiegend infanteristische (Kampf-) Aufgaben und einen entsprechenden Ausbildungsauftrag haben. Dagegen würden logistische Probleme eine untergeordnete Rolle spielen und auch die Auswirkungen der Technik im Vergleich zu anderen Truppentypen gering sein, weil diese Kompanien nur über leichte und mittlere Infanteriewaffen verfügen.

Wie bereits in Kapitel VI,2. geschildert, rüsteten einige Jägerkompanien während der Vorbereitungsarbeiten zu dieser Untersuchung auf Schützenpanzer "Marder", also auf schwere Waffen um. Man durfte folglich nicht mehr ohne weiteres unterstellen, daß Kompanien mit schweren und Kompanien mit leichten bis mittleren Waffen in ähnlichem Maße von technischen Problemen berührt werden. Vorab wäre zu prüfen, ob Chefs in Jägerkompanien mit Schützenpanzern "Marder" (Typ I) ein anderes Tätigkeitsmuster zeigen als Kompaniechefs von Jägerkompanien, die mit anderen Waffen kämpfen (Typ II).

Abweichungen äußern sich vermutlich zuerst in Tätigkeiten der Chefs, die technisch bedingt sind sowie in der Gesprächshäufigkeit mit jenen Soldaten der Kompanie, die die Technik betreuen. Zu diesem "technischen Personal" zählen der Schirrmeister sowie der Waffen- und Geräteunteroffizier. Im weiteren Sinn ist ebenfalls der Versorgungsunteroffizier hinzuzurechnen.

Als Prüfvariable werden herangezogen:

- (1) Die Zeit, in der sich Jägerchefs mit technischen Aufgaben befassen und zwar sowohl alleine als auch in persönlichem Kontakt mit dem technischen Personal (Tab. 7.8., 1.1 und 1.2).
 - (2) Die Zeit, in der Chef und technisches Personal gemeinsam andere dienstliche Angelegenheiten besprechen (Tab. 7.8., 2.1 und 2.2).
- Die Zeiten sind jeweils absolut und im Verhältnis zur effektiven Arbeitszeit der Jägerchefs ausgewiesen. Einbezogen wurden alle Dienstarten mit Ausnahme der Gefechtsübungen.

Vom Waffensystem "Marder" ausgehende Wirkungen wären wahrscheinlich, wenn die Prüfvariablen der in den damit ausgerüsteten Kompanien (Typ I) beträchtlich höher besetzt wären.

Tatsächlich befassen sich Chefs der Kompanien vom Typ I 2,6 mal länger mit technischen Aufgaben als Chefs der Kompanien vom Typ II, (andere Bewaffnung, Tab. 7.8., 1.1). Wöchentlich beträgt der absolute Zeitunterschied knapp eine Stunde. In einem ähnlichen Verhältnis stehen

Tabelle 7.8: Durchschnittliche Zeiten, die Jägerchefs für technische Aufgaben und für andere Aufgaben in Kontakt mit dem technischen Personal der Kompanie verbringen, differenziert nach Jägerkompanien mit und ohne Schützenpanzer „Marder“
Zahlenangaben gerundet

| Zeiten: | Kompanientypen | |
|---|---------------------------------------|----------------------------------|
| | I: Mit Schtz.Pz. „Marder“ (n=3) | II: Andere Bewaffung (n=4) |
| 1.1. Minuten für technische Aufgaben | 95 | 37 |
| 1.2. % der effektiven Arbeitszeit der Jägerchefs | 3,4 | 1,3 |
| 2.1. Minuten für andere Aufgaben in persönlichem Kontakt mit dem technischen Personal | 68 | 97 |
| 2.2. % der effektiven Arbeitszeit der Jägerchefs | 2,5 | 3,2 |

die relativen Zeitanteile zueinander: Für technisch bedingte Tätigkeiten verbrauchen Chefs vom Typ I 3,4 % ihrer effektiven Arbeitszeit, während Chefs des Typ II dafür 1,3 % verwenden (Tab. 7.8., 1.2).

Eine gegenläufige Tendenz zeigen die Zeiten für "andere dienstliche Aufgaben in persönlichem Kontakt mit dem technischen Personal". Hier liegen sowohl der absolute Zeitbedarf als auch der relative Anteil an der effektiven Arbeitszeit bei den Chefs vom Typ II ein wenig höher. Diese Unterschiede liegen im üblichen Bereich zufälliger Streuung. Sie reichen nicht aus, um wesentlich abweichende Tätigkeiten der betrachteten Jägerchefs belegen zu können.

Die Werte der Prüfvariablen (1) deuten darauf hin, daß die Art der Bewaffung sich im Tätigkeitenmuster der Kompaniechefs bemerkbar macht. Technisch bedingte Tätigkeiten beanspruchen in Kompanien, die mit "Mardern" ausgerüstet sind, mehr Zeit als in Kompanien, die über andere Waffensysteme verfügen. Dieser Befund läßt sich jedoch nicht auf die übrigen Tätigkeiten der Jägerchefs übertragen. Bei ihnen sind

keine derartigen Unterschiede zwischen Kompanien der Typen I und II festzustellen. Wie die vorangegangene Analyse der Zeitbudgets gezeigt hat, werden Häufigkeit und Dauer "nicht technisch bedingter" Tätigkeiten hauptsächlich von der jeweiligen Dienstart beeinflusst, während die Art der Bewaffnung sich nicht bemerkbar macht.

Die anfangs geäußerte Befürchtung, Chefs der mit "Mardern" ausgerüsteten Kompanien könnten nicht mehr zur Grundgesamtheit dieser Untersuchung gehören, bestätigt sich mithin nicht. Die nicht-technischen Tätigkeiten, die den weitaus größten Teil der erfaßten Zeiten beanspruchen, bleiben bei allen Jägerchefs vergleichbar.

Für diese Tätigkeiten bleibt damit auch die Vermutung unwiderlegt, daß die Ergebnisse dieser Untersuchung ebenfalls auf die Tätigkeiten von Chefs in Panzergrenadierkompanien übertragen werden dürfen. Diese sind ebenfalls überwiegend mit Schützenpanzern "Marder" ausgerüstet und kämpfen, ungeachtet ihrer abweichenden Bezeichnung, wie die gleichbewaffneten Jägerkompanien. Der Geltungsbereich dieser Untersuchung kann also mit der Jägertruppe und der Panzergrenadiertruppe die gesamte Infanterie des Feldheeres der Deutschen Bundeswehr umfassen.

Diese begründete Vermutung wäre allerdings in Panzergrenadierkompanien eingehend zu überprüfen, bevor sie zur Gewißheit werden kann. Weiter ist auch hier wiederholt zu betonen, daß das Instrumentarium dieser Untersuchung unterschiedliche Prinzipien der taktischen Führung im Gefecht bei "Marder"-Kompanien und anderen Jägerkompanien nicht erfassen will und nicht erfassen kann. Es wäre daher unzulässig, die Untersuchungsergebnisse auch auf den taktischen Bereich zu übertragen.

3.4. Unterbrechungshäufigkeiten und Arbeitsintervalle

Nahezu übereinstimmend betonen theoretische und empirische Arbeiten, die sich mit den Aufgaben und Tätigkeiten von Leitungspersonen befassen, daß der typische "Arbeitstag eines Vorgesetzten ungewöhnlich 'zerstückelt' und 'zerrissen' ist". ¹⁾ Leitungspersonen hätten täg-

1) Neuberger, O., a.a.O., S. 175. Vgl. auch Brinkmann, G., Rippe, W., a.a.O., S. 47; Stewart, R., Managers and their jobs, a.a.O., S. 70 ff.; Carlson, S., a.a.O., S. 71 ff.

lich eine große Zahl rasch wechselnder Aufgaben zu erledigen und würden häufig von Mitarbeitern im Arbeitsfluß unterbrochen, um kurzfristig auftretende Schwierigkeiten zu beheben. Die Betroffenen klagten, sie würden so sehr von dieser täglichen "Routine" beansprucht, daß sie während der üblichen Dienststunden kaum Gelegenheit für Arbeiten fänden, die längeres Nachdenken erfordern.

In diesem Abschnitt ist zu prüfen, ob die Beobachtungsergebnisse ähnliche Äußerungen von Jägerchefs bestätigen können, ihre Tätigkeiten also anderen Leitungspersonen vergleichbare Eigenarten zeigen. Die Prüfung beschränkt sich auf Tätigkeiten der Jägerchefs im eigenen Dienstzimmer und in den Diensträumen der Funktionsunteroffiziere. Dabei ist vorausgesetzt, daß konzeptionelle Planungsarbeit am besten "im Büro" zu leisten ist, unter anderem weil dort Unterlagen leicht herbeizuschaffen sind und die Funktionsunteroffiziere zu eventuell benötigten Auskünften bereitstehen.

Die Länge der Zeiten, in denen sich Jägerchefs im Büro und am Schreibtisch aufhalten und auch ihr relativer Anteil an der effektiven Arbeitszeit sind unterschiedlich. Die längste absolute Dauer wurde mit 30/29 Stunden, die kürzeste mit 8/24 Stunden festgestellt. Der höchste Anteil beträgt 64 %, der niedrigste 19,5 % der effektiven Arbeitszeit. Im Durchschnitt dauert die Büroarbeit wöchentlich etwa 18/30 Stunden (Tab. 7.9.; 7.1, 7.3). Während des Dienstes am Standort entspricht dies einem Anteil von 36,7 %, auf dem Übungsplatz (wegen der stärkeren Dienstzeitbelastung) 22,6 % der effektiven Arbeitszeit.

Die Werte lassen weder zum Truppentyp noch zur Dienstart einen überzufälligen Zusammenhang erkennen. Eine Erklärung dafür mag sein, daß die Aufenthaltsdauer im Büro stark von der Vorliebe der betroffenen Offiziere für den Innen- oder für den Außendienst abhängt, also eher personenbedingt und nicht so sehr dienstbedingt ist.

Unterschiede zwischen Bürodienst am Standort und auf dem Übungsplatz zeigen sich, wenn man die Zeit im Büro nach Intervallen gliedert (Tab. 7.9.). Tätigkeiten bis zu 5 Minuten Dauer erklären am Standort 40,9 % der im Büro verbrachten Zeit, während sie auf dem Übungsplatz nur 10,6 % ausmachen. Dagegen nehmen Tätigkeiten, die länger als 30 Minuten dauern, am Standort nur 16,5 %, auf dem Übungsplatz immerhin 55,1 % der Bürozeit in Anspruch.

Tabelle 7.9.:

Durchschnittliche Arbeitsintervalle eines Jägerchefs im Dienstzimmer während einer Woche am Standort und auf dem Übungsplatz.
Zahlenangaben gerundet

| Arbeitsintervalle t_i : (in Minuten) | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
|---|----------------------------------|-------|---------|-------|--|---|---------|---|
| | Dienst am Standort ¹⁾ | | | | Dienst auf dem Übungsplatz ²⁾ | | | |
| | (n = 15) | | | | (n = 3) | | | |
| | Std/Min | % | Std/Min | % | Std/Min | % | Std/Min | % |
| 1 $t_1 < 1$ | 2/13 | 12.0 | 0/24 | 2.2 | | | | |
| 2 $1 < t_2 < 5$ | 5/21 | 28.9 | 1/33 | 8.4 | | | | |
| 3 $5 < t_3 < 10$ | 3/25 | 18.5 | 1/44 | 9.6 | | | | |
| 4 $10 < t_4 < 15$ | 1/41 | 9.1 | 1/31 | 8.3 | | | | |
| 5 $15 < t_5 < 30$ | 2/46 | 15.0 | 3/01 | 16.4 | | | | |
| 6 $30 < t_6$ | 3/03 | 16.5 | 10/10 | 55.1 | | | | |
| 7 Summe | 18/29 | 100.0 | 18/26 | 100.0 | | | | |

1) Üblicher Standortdienst, Wochen vor und nach Übungsaufenthalten.

2) Ohne Gefechtsübungen.

Ein deutliches Bild der Intervalllängen und -häufigkeiten vermittelt ebenfalls Tabelle 7.10. Auch ihre Angaben belegen die große Zahl kurzer Tätigkeiten während des Dienstes am Standort. Durchschnittlich dauert hier eine Bürotätigkeit von Jägerchefs 3,8 Minuten. Auf dem Übungsplatz dauern sie dagegen im Durchschnitt 11,6 Minuten.

Sowohl am Standort als auch auf dem Übungsplatz wird nahezu die Hälfte der "Kurzaktivitäten" bis zu fünf Minuten von den Zug- und Gruppenführern sowie von den Funktionsunteroffizieren der Kompanie verursacht, wobei die Funktionsunteroffiziere dreimal häufiger als die Zug- und Gruppenführer beteiligt sind.

Beide Tabellen bestätigen, daß Jägerchefs im Büro unter ähnlichen Bedingungen arbeiten wie Leitungskräfte anderer Betriebe. Auch Jägerchefs können sich (am Standort) - in dem weitaus größten Teil der jährlichen Dienstzeit (vgl. Anlage 7.1.) - kaum ohne Unterbrechung einer längeren Arbeit widmen.

Auf dem Übungsplatz hingegen haben sie dafür schon mehr Zeit. Immerhin bleiben ihnen hier in einer Woche 10 Arbeitsintervalle, die länger als 30 Minuten dauern (Tab. 7.10., 6.2), während dies am Standort nur dreimal wöchentlich vorkommt (Tab. 7.10., 6.1).

Dieses letzte Ergebnis ist unerwartet und klingt zunächst widersprüchlich. Denn gerade auf dem Übungsplatz, wo der praktische Außendienst der Kompanie im Vordergrund steht, vermutet man den Chef mehr im Gelände als am Schreibtisch. Jedoch zeigt sich auch hier, daß Jägerchefs nicht unbedingt an den Dienstplan der Kompanie gebunden sind. ¹⁾ Zudem legten die Jägerchefs einen Teil der längeren Arbeitsintervalle bewußt in die späten Abendstunden anschließend an den üblichen Dienst, um Störungen möglichst aus dem Wege zu gehen.

3.5. Planungs-, Ausführungs- und Kontrolltätigkeiten

Die Beobachtungsergebnisse sollten u.a. dazu dienen, Tätigkeiten der Jägerchefs den einzelnen Phasen des Entscheidungs- und Handlungsprozesses zuzuordnen. Das Beobachtungsschema enthielt zu diesem Zweck mehrere Merkmale, die weitgehend dem in der Bundeswehr gebräuchlichen

1) Vgl. Kap. VII, 3.2.

Tabelle 7.10.:

Durchschnittliche Arbeitsintervalle eines Jägerchefs im Dienstzimmer sowie Häufigkeiten ihres Auftretens, während einer Woche am Standort und auf dem Übungsplatz
Zahlenangaben gerundet

| | Arbeitsintervalle t_i : (in Minuten) | 1 | 2 |
|---|---|--|--|
| | | Häufigkeiten ihres Auftretens | |
| | | Dienst am Standort ¹⁾ (n = 15) | Dienst auf dem Übungsplatz ²⁾ (n = 3) |
| 1 | $t_1 \leq 1$ | 139 ³⁾ | 25 |
| 2 | $1 < t_2 \leq 5$ | 107 | 31 |
| 3 | $5 < t_3 \leq 10$ | 27 | 14 |
| 4 | $10 < t_4 \leq 15$ | 8 | 7 |
| 5 | $15 < t_5 \leq 30$ | 8 | 9 |
| 6 | $30 < t_6$ | 3 | 10 |

- 1) Üblicher Standortdienst, Wochen vor und nach Übungsplatzaufenthalten.
- 2) Ohne Gefechtsübungen.
- 3) Zur Interpretation: In einer Arbeitswoche wurden bei einem „durchschnittlichen“ Jägerchef „im Büro“ 139 Tätigkeiten beobachtet, von denen jede höchstens eine Minute dauerte.

taktischen Denksystem "Lagebeurteilung und Entschluß" entnommen sind. ¹⁾ Diese Merkmale hatten sich während der Voruntersuchungen als brauchbare Indikatoren erwiesen, um von konkreten Tätigkeiten der Jägerchefs mittelbar auf bestimmte Prozeßphasen zu schließen.

Die Hauptuntersuchung erfüllte diese Erwartungen nur zum Teil. Nicht alle Beobachter konnten die vorgegebenen Beobachtungsmerkmale in der gewünschten Weise trennscharf anwenden. In vielen Fällen war aus dem Verhalten der Jägerchefs nicht eindeutig auf eines der Merkmale zu schließen, weil sie die Schlüsselworte des taktischen Denksystems nicht benutzten. Teilweise ordneten die Beobachter mehrere Merkmale einer Tätigkeit gleichermaßen zu, so daß ein unklares Bild entstand. Schwierigkeiten der Codierung ergaben sich vor allem, wenn die Geschehnisse und Handlungen rasch und kurzfristig wechselten. Den Beobachtern blieb dann häufig keine Zeit, sich für eines der Merkmale zu entscheiden. Auch war es ihnen nicht möglich, entsprechende Fragen an den Chef zu richten, weil dies, wie dargestellt, ohnehin nur in Ausnahmefällen gestattet war und gerade in diesen Situationen zu Verzerrungen geführt hätte.

Die Beobachtungsprotokolle lieferten also Daten unterschiedlicher Qualität. Ein Teil der codierten Tätigkeiten war mit formalen Merkmalen versehen, andere gaben in dieser Hinsicht gar keine oder nur unvollständige Auskunft. Eine anschließende Rekonstruktion war nicht möglich und wäre auch wenig sinnvoll gewesen, weil sie den empirischen Gehalt der Daten beeinträchtigt hätte. Auf eine Auswertung der formalen Einordnung von Cheftätigkeiten wurde daher verzichtet. Die Beobachtungsergebnisse lassen Aussagen über die Zugehörigkeit der erfaßten Cheftätigkeiten zu bestimmten Phasen des Entscheidungs- und Handlungsprozesses nicht zu.

Dieses Ergebnis kam angesichts der guten Erfahrungen, die mit den formalen Beobachtungsmerkmalen während der Voruntersuchungen gemacht wurden, unerwartet. Die Beobachter waren durch eigene zum Teil langjährige Erfahrung als Kompaniechef und durch intensive Beobachterschulung mit den Tätigkeiten von Jägerchefs gut vertraut, so daß sie als Fehlerquelle kaum in Frage kommen. Vermutlich ist die Ursache in der angewendeten Erhebungsmethode zu suchen. Selbst bei so günstigen Voraussetzungen wie in dieser Untersuchung scheint sich die Fremdbeobachtung

1) Vgl. Kap. V. 2.2.3.

wenig zur Erfassung von Aktivitäten zu eignen, die überwiegend geistiger und kognitiver Natur sind. Zum einen ist es schwierig, von sinnlich wahrnehmbaren Merkmalen auf den Sinngehalt einer Tätigkeit im gesamten Handlungsvollzug zu schließen. Wenn überhaupt, dann kann wahrscheinlich nur der Handelnde selbst verlässliche Angaben dazu machen. Zum andern bieten sich dem Beobachter nur Verhaltensfragmente, deren Anlaß und Ziel außerhalb der Beobachtungsperiode liegen können und vom Beobachter nicht erfaßt werden. Zur empirischen Erklärung der hier angeschnittenen Fragen müßten daher Erhebungsmethoden - etwa teilnehmende Beobachtung oder Befragungen - eingesetzt werden, die auch den Sinnzusammenhang von Verhaltensfragmenten ergründen können.

3.6. Zur Abhängigkeit von der Stellenbesetzung in der Kompanie

Es ist naheliegend, daß Art und Dauer der Tätigkeiten von Jägerchefs auch davon abhängen, ob wichtige Dienstposten der Kompanie überhaupt besetzt sind und ob die Stelleninhaber den Stellenanforderungen genügen. Vor allem - quantitativ und qualitativ - ungenügend besetzte Stellen der Zugführeroffiziere und -unteroffiziere sowie der Funktionsunteroffiziere können den Betriebsablauf in der Kompanie stark beeinträchtigen. Eine empirische Prüfung des Zusammenhanges zwischen der Stellenbesetzung in der Kompanie und dem Tätigkeitenmuster des Kompaniechefs war zwar beabsichtigt, ließ sich aber wegen der wenig aussagekräftigen Beobachtungsdaten nicht durchführen. Die zentralen Dienstposten waren in allen beobachteten Jägerkompanien quantitativ hinreichend, zum Teil doppelt besetzt. Für eine statistische Auswertung fehlten damit die erforderlichen unterschiedlichen Ausprägungen der unabhängigen Variablen. Auf eine Erhebung des qualitativen Niveaus der Stelleninhaber wurde bewußt verzichtet. Man hätte dazu von der Beobachtungsmethode abweichen und einen Fragenkatalog einsetzen müssen. Beides lag außerhalb des Interesses dieser Untersuchung.

VIII. Verwaltungstätigkeiten von Jägerchefs

1. Zur begrifflichen Bestimmung von Verwaltungstätigkeiten

1.1. Die Jägerkompanie als öffentlicher Verwaltungsbetrieb

Chmielewicz bezeichnet Einzelbetriebe im konzernähnlich verflochtenen Mehrbetriebssystem "öffentliche Verwaltung" als öffentliche Verwaltungsbetriebe. ¹⁾ Zu ihnen "gehören außer den Betrieben der Staatsverwaltung (Bund, Länder, Gemeinden) auch Armee, Polizei, Justiz, Finanzämter, öffentliche Schulen und Universitäten, Feuerwehr und öffentliche Anstalten, nicht aber öffentliche Unternehmungen oder Eigenbetriebe wie kommunale Elektrizitäts-, Gas- oder Wasserwerke, verstaatlichte Grundstoffindustrien oder Banken." ²⁾

In diesem Verständnis darf man auch Jägerkompanien zu den öffentlichen Verwaltungsbetrieben rechnen. In Anlehnung an Oettle handelt es sich bei ihnen um "Ausführungsbetriebe", die betriebliche Kapazitäten bereithalten und nötigenfalls einsetzen, um den von "Planungs-, Lenkungs- und Kontrollbetrieben" erlassenen Maßregeln Geltung zu verschaffen. ³⁾ Da Jägerchefs die ranghöchste Leitungsstelle im öffentlichen Verwaltungsbetrieb "Jägerkompanie" besetzen, kann man folgerichtig auch ihre dienstlichen Tätigkeiten als Erfüllung öffentlicher Verwaltungsaufgaben interpretieren. In diesem Sinne wären mit hin alle dienstlichen Tätigkeiten der Jägerchefs als Verwaltungstätigkeiten einzustufen.

Offenbar kann aber diese Definition von Verwaltungstätigkeiten kaum

-
- 1) Chmielewicz, K., Überlegungen zu einer Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung, in: ZfB, 1971, S. 583; ebenso Laux, E., Öffentliche Verwaltung, betriebswirtschaftliche Aspekte, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Band I/2, Stuttgart 1975, Sp. 2808.
 - 2) Chmielewicz, K., a.a.O., S. 583.
 - 3) Oettle, K., Öffentliche Betriebe, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Band I/2, a.a.O., Sp. 2796. Vgl. dort die Charakterisierung des "output" der Bundeswehr als "Gewährleistung", die sich von Dienst- und Sachleistungen unterscheidet. Zu einer ausführlicheren Beschreibung der Streitkräfte mit ökonomischen Kategorien vgl. Kirchhoff, G., Witt, D., Die Bundeswehr in der betriebswirtschaftlichen Typologie, in: Wehrkunde, 1976, S. 531 ff.; Dillkofer, H., Kuhlmann, J., Probleme der Durchführung von Situationsanalysen, a.a.O., S. 56 ff.; Kuhlmann, J., Militär und Ökonomie - Betriebswirtschaftliche Aspekte, in: Zoll, R., Lippert, E., Kössler, T. (Hrsg.), Bundeswehr und Gesellschaft, Opladen 1977, S. 216 f.

zur Beantwortung der interessierenden Fragestellung beitragen, weil damit keine Gesichtspunkte zur Verfügung stehen, nach denen der gesamte Tätigkeitenkomplex von Jägerchefs weiter differenziert werden könnte. Jedoch findet sich in Systematisierungen von Aufgaben der öffentlichen Verwaltung gelegentlich ein Gebiet, das z.B. Thieme mit "Verwaltung der Verwaltung" umschreibt.¹⁾ Diese "Aufgaben der Eigenverwaltung" unterscheiden sich von den "unmittelbaren Aufgaben mit Außenwirkung" dadurch, daß sie für diese das "notwendige Instrumentarium" schaffen und erhalten.²⁾ Sie sind mittelbare Aufgaben; von ihrer Erfüllung wird die Qualität des Vollzuges der unmittelbaren Verwaltungsaufgaben wesentlich mitbestimmt.

Zur Abgrenzung mittelbarer und unmittelbarer Aufgaben wird hier also die sachliche Nähe einzelner Aufgaben zu Oberzielen der öffentlichen Verwaltung herangezogen. Dies geschieht selten explizit und ist häufig allein dem Kontext der jeweiligen Systematisierungen zu entnehmen. Meistens soll dabei eine Aufzählung der betroffenen Aufgabengebiete ein exaktes Abgrenzungsmerkmal ersetzen. Eine relativ umfangreiche Zusammenstellung mittelbarer Aufgaben der öffentlichen Verwaltung findet sich bei Thieme. Er nennt "insbesondere das Organisationswesen, das Personalwesen, das Haushalts- und Kassenwesen, die Schriftgut- und Archivverwaltung, (den) Schreib- und Vervielfältigungsdienst, das Kraftfahrzeugwesen, das Fernmeldewesen, die Gebäudeverwaltung, das

1) Thieme, W., Verwaltungslehre, 2. Aufl., Köln, Berlin, Bonn, München 1967, S. 156.

2) Die mittelbaren Aufgaben der öffentlichen Verwaltung sind in der Verwaltungslehre unterschiedlich bezeichnet. Neben den bereits genannten Bezeichnungen finden sich ferner: "Querschnittsaufgaben", "institutionelle Tätigkeiten", "internal tasks", "Binnenfunktionen". Vgl. Siedentopf, H., Funktion und allgemeine Rechtsstellung - Analyse der Funktion des öffentlichen Dienstes, Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstes, Bd. 8, Baden-Baden 1973, S. 43 ff.; Ellwein, Th., Einführung in die Regierungs- und Verwaltungslehre, Berlin, Köln, Mainz 1966, S. 56 ff.; Heppe, H. v., Becker, U., Zweckvorstellungen und Organisationsformen, in: Morstein-Marx, F. (Hrsg.), Verwaltung. Eine einführende Darstellung, Berlin 1965, S. 91; Becker, E., Verwaltungsaufgaben, ebd., S. 190; Bull, H.P., Wandel und Wachsen der Verwaltungsaufgaben, in: Becker, U., Thieme, W. (Hrsg.), Handbuch der Verwaltung, Heft 2.1., Köln, Berlin, Bonn, München 1974, S. 23.

Beschaffungswesen und die Materialverwaltung, (den) Boten- und Pförtnerdienst, die Posteingangs- und -ausgangsstelle und das Kantinewesen." ¹⁾ Siedentopf zählt zusätzlich "Planungs- und Informationsaufgaben" sowie "letztlich die Leitungs- und Kontrollfunktionen" zu den mittelbaren Verwaltungsaufgaben. ²⁾

1.2. Verwaltung aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Gemäß ihrem Selbstverständnis, eine Wissenschaft für das Wirtschaften in Unternehmungen zu sein, konzentriert die ältere Betriebswirtschaftslehre ihr Interesse darauf, betriebliche Verwaltung als einen Aspekt der Unternehmung begrifflich zu erfassen und zu erklären. Andere Betriebsarten bleiben weitgehend unberücksichtigt. Dabei lassen sich zwei Sichtweisen der Verwaltung unterscheiden, deren Grenzen zueinander fließend sind. ³⁾

Eine erste Gruppe von Autoren, die man als Vertreter eines institutionellen Ansatzes bezeichnen könnte, sehen die betriebliche Verwaltung als Funktionenbereich ähnlich wie etwa die Beschaffung, die Fertigung und den Vertrieb. Obwohl in ihrem Verständnis Verwaltungsaufgaben alle anderen Funktionen der Unternehmungen überlagern und durchdringen, versuchen sie trotzdem, betriebliche Verwaltung auch organisatorisch als eigenständige und abgrenzbare Abteilung in der Unternehmung zu begründen. Aufgabe der Verwaltungsabteilung ist die Sicherung des betrieblichen Leistungsvermögens ⁴⁾, die Mellerowicz als pflegliche Behandlung der zur Verfügung stehenden Faktoren, als Sorge für ihren wirtschaftlichen Einsatz und für ihr organisatorisches Zusammenwirken umschreibt ⁵⁾. Ein darüber hinausweisendes explizites Kriterium, das

1) Thieme, W., a.a.O., S. 156.

2) Siedentopf, H., a.a.O., S. 43 f.

3) Eine ausführliche Darstellung der betriebswirtschaftlichen Diskussion über Begriff und Aufgaben betrieblicher Verwaltung geben Bloy, H., Verwaltung (betriebswirtschaftlich), Stuttgart 1962, S. 7 ff.; Kraus, H., Grundriß einer Theorie der Verwaltung. Betriebswirtschaftliche Merkmale der Verwaltungstätigkeit. Wien, New York 1969, S. 4 ff.; Lohmann, E., Organisation und Rationalisierung der Verwaltung, Heidelberg 1971, S. 7 f., S. 14 ff. und S. 19 ff.

4) Vgl. Bloy, H., a.a.O., S. 20.

5) Vgl. Mellerowicz, K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., Bd. IV, Berlin 1968, S. 6.

es erlaubt, konkrete Aufgaben eindeutig der Verwaltung zuzuordnen, findet sich nicht. Folglich bietet sich ein breit gefächertes Spektrum von Verwaltungsaufgaben. Z.B. zählt Fischer zur betrieblichen Verwaltung "das betriebliche Rechnungswesen, die Korrespondenz und Registratur, die Betriebsorganisation und Betriebsrevision, die Sozial- und Personalverwaltung, die Bearbeitung der Steuer- und Rechtsangelegenheiten, der volk- und betriebswirtschaftlichen Fragen, die Verwaltung der Anlagen und sonstigen Vermögenswerte und des Kapital- und Zinsendienstes, schließlich die Überwachung und Regelung des Zahlungs- und Kreditverkehrs."¹⁾

Einem funktionellen Ansatz folgen die Autoren der zweiten Gruppe, die sich um ein explizites Merkmal bemühen, mit dem im Einzelfall konkrete Verwaltungsaufgaben von anderen Aufgaben der Unternehmung abzugrenzen sind. Nordsieck schlägt vor,

- "1) die unmittelbaren oder eigentlichen Aufgaben des Betriebes,
- 2) die mittelbaren Aufgaben der Betriebsverwaltung, welche den Betrieb selbst und seine Glieder zum Objekt haben,"²⁾

voneinander zu unterscheiden. An anderer Stelle bezeichnet er die erste Gruppe als Wirtschaftsaufgaben, die zweite als Verwaltungsaufgaben.³⁾

Kosiol verwirft das Merkmal der Mittelbarkeit betrieblicher Verwaltungsaufgaben, weil letztlich alle Einzelaufgaben "aus der marktbedingten Endaufgabe (Absatz) als Zweck der Unternehmung hervorgehen"⁴⁾ und damit im Verhältnis zu ihr mittelbaren Charakter hätten. Statt dessen führt er das Merkmal der Zweckbeziehung einer Aufgabe ein und unterscheidet "primäre" und "sekundäre" Aufgaben. Primäre Aufgaben ergeben sich zwangsläufig aus der Endaufgabe; ohne sie könnte die Leistung der Unternehmung nicht hervorgebracht werden. Sekundäre Aufga-

1) Fischer, G., Die Führung von Betrieben, 2. Aufl., Stuttgart 1966, S. 15. Vgl. auch die ausführliche Darstellung von Verwaltungsaufgaben bei Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2. Aufl., Stuttgart 1955, S. 80.

2) Nordsieck, F., a.a.O., S. 87.

3) Vgl. Nordsieck, F., Nordsieck-Schroer, H., Aufgabengliederung, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, a.a.O., Spalte 219.

4) Kosiol, E., Organisationsforschung, a.a.O., S. 43.

ben sind für die Erfüllung der Gesamtaufgabe selbst nicht notwendig. Sie sichern jedoch die Erhaltung der Leistungsfähigkeit und dienen der dauernden Erfüllung der Endaufgabe. ¹⁾ Die sekundären Aufgaben bezeichnet Kosiol als Verwaltungsaufgaben und betont, daß damit der verschwommene Verwaltungsbegriff "einen klaren und präzisen Inhalt" erhält. ²⁾

Jedoch ermöglichen die Merkmale der Mittelbarkeit und des Zweckbezuges nur scheinbar eine Lösung, weil das Abgrenzungsproblem lediglich verlagert wird.

Um Verwaltungsaufgaben bestimmen zu können, müßten nämlich zum einen die Hauptaufgaben des betrachteten Betriebes definiert sein. Dies wird bei Unternehmungen wenig Schwierigkeiten bereiten, die Sachleistungen anbieten. In der Regel kann man bei ihnen die Herstellung des Absatzproduktes als oberstes Sachziel und als Hauptaufgabe bezeichnen. In Betrieben, die Dienstleistungen und Gewährleistungen "produzieren", lassen sich die Hauptaufgaben nicht immer in gleichem Maße genau bestimmen, da sie zum Teil nur als generelle Imperative oder als Leitbilder, nicht jedoch als unmittelbar in Handlungen umsetzbare Maxime beschrieben werden können. Dies trifft z.B. für den Gewährleistungsbetrieb "Streitkräfte" zu, dessen Hauptaufgabe, äußere Sicherheit zu produzieren, vielfältige und grundsätzlich unterschiedliche Aktivitäten erfüllen können.

Zudem werden Sachziele eines Betriebes in der Regel von Formalzielen überlagert und beeinflußt. Formalziele stellen in der betrieblichen Praxis im allgemeinen "Quasilösungen" dar. ³⁾ Sie lassen den Entscheidungsträgern Interpretationsspielräume, selbst dann, wenn alle Zieldimensionen explizit und verbindlich beschrieben sein sollten. Was als Hauptaufgabe eines Betriebes gelten soll, hängt daher sehr von der urteilenden Person und von ihrer Sicht der Organisationsziele ab. Folglich können verschiedene Personen die Aufgaben eines Betriebes unterschiedlich einschätzen. Weil sich auch Zieldimensionen ändern können, ist es weiter möglich, daß gleiche Aufgaben zu verschie-

1) Vgl. ebd., S. 44 ff.

2) Ebd., S. 45.

3) Zum Charakter betrieblicher Ziele als "Quasilösung" innerbetrieblicher Konflikte vgl. Heinen, E., Zielsystem, a.a.O., S. 222 ff; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, 3. Bd., Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971, S. 120 (Zitierweise: Entscheidungsprozesse III).

denen Zeitpunkten einmal als Hauptaufgabe, dann wieder als sekundär bzw. als mittelbar klassifiziert werden.

Will man, zum anderen, bei bekannten Hauptaufgaben eine bestimmte Aufgabe als der betrieblichen Verwaltung zugehörig akzeptieren oder ablehnen, muß man den Zusammenhang dieser Aufgabe mit vorgelagerten Aufgaben bis hin zur Hauptaufgabe kennen. Nur dann dürfte es möglich sein, den Verwaltungscharakter einer Aufgabe schlüssig und eindeutig, aus ihrer sachlichen Ferne zur Hauptaufgabe herzuleiten.

In der Regel dürfte der Versuch, konkrete Tätigkeiten einer Person nach den von Kosiol und Nordsieck vorgeschlagenen Kriterien zu klassifizieren, schon daran scheitern, daß die erforderlichen ausführlichen Aufgabensystematisierungen fehlen und entsprechende Aufgabenanalysen nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand möglich sind. Die von Kosiol für seinen Abgrenzungsvorschlag beanspruchte begriffliche Präzision dürfte daher nur so lange gewahrt bleiben, wie es um eine theoretische Bestimmung von Verwaltungsaufgaben geht. Bei empirischen Analysen hingegen wird es kaum gelingen, konkrete Tätigkeiten logisch zwingend und trennschaft einzustufen.

Einen Versuch, die Unzulänglichkeiten der genannten betriebswirtschaftlichen Definitionen betrieblicher Verwaltung zu beheben und im Rahmen einer Theorie "betriebswirtschaftliche Merkmale der Verwaltungstätigkeit" zu entwickeln, unternimmt Kraus.¹⁾ Nicht zur Verwaltung zählt er Tätigkeiten, die "als rein technologische Produktions- (Fertigungs-) bzw. Dienstleistungsaktivitäten bezeichnet werden können".²⁾ Kennzeichen der Verwaltung ist es hingegen, daß dort "Informationen manipuliert werden, wobei diese Be- und Verarbeitung programmiert bzw. programmierbar ist". Kraus glaubt damit über "ein sehr taugliches Kriterium für die Abgrenzung der Verwaltung" zu verfügen. Nicht als Verwaltungstätigkeit bezeichnet er Entscheidungen "im engeren Sinn", weil sie unter Ungewißheit zu fällen sind, ihre Ergebnisse "vorher nicht festzulegen und daher auch nicht zu program-

1) Vgl. Kraus, H., a.a.O.

2) Ebd., S. 18.

mieren sind". ¹⁾ Den Entscheidungen im engeren Sinn sind alle Aufgaben zuzuordnen, "die sich ursächlich und laufend aus der ständigen Konfrontation Unternehmen - Umwelt ergeben und die daraus resultierenden Inkongruenzen überbrücken müssen". ²⁾ Alle anderen Tätigkeiten in der Unternehmung, auch den Entscheidungen im engeren Sinn nachgeordnete Entscheidungen, gehören nach Kraus zur Verwaltung. Dieser kommt die Aufgabe zu, Entscheidungen im engeren Sinn durchzusetzen (Anweisung und Beratung), die Ergebnisse zu kontrollieren und den zuständigen Stellen zu melden (Kontroll- und Berichtsaufgabe) sowie Abweichungen zu sanktionieren (Disziplinaufgabe).

Auch die von Kraus empfohlenen "betriebswirtschaftlichen Merkmale der Verwaltungstätigkeit" lassen die Eindeutigkeit vermissen, die für eine empirische Klassifizierung von Tätigkeiten erforderlich ist. Vor allem ist in der betrieblichen Praxis die Grenze zwischen Entscheidungen im engeren Sinn und den "unechten" Entscheidungen nur schwer zu ziehen. Ferner bleibt unklar, welche Entscheidungstatbestände im einzelnen Inkongruenzen zwischen Unternehmung und Umwelt überbrücken können. Allein schon deshalb dürfte nicht immer sicher zu bestimmen sein, in welchem Ausmaß bestimmte konkrete Tätigkeiten mit den von Kraus herausgestellten, nicht zur Verwaltung gehörenden echten Entscheidungen zusammenhängen.

1.3. Zum umgangssprachlichen Verwaltungsverständnis in der Truppe

Das Schlagwort der "verwalteten Armee" begleitet die Bundeswehr seit ihren frühen Anfängen. Es verweist zum einen auf die in Art. 87 b des Grundgesetzes vorgeschriebene Bundeswehrverwaltung, die "den Aufgaben des Personalwesens und der unmittelbaren Deckung des Sachbedarfs der Streitkräfte" ³⁾ dienen soll. Die Bundeswehrverwaltung nimmt den Streitkräften einen Großteil der Beschaffung und der Finanzwirtschaft und die damit verbundene Verfügungsmacht aus der Hand. Bis hinab zu den Bataillonen, denen eigene "Truppenverwaltungen" zugehören, sehen sich die Soldaten von Entscheidungen der Verwaltung abhängig und

1) Ebd., S. 23.

2) Ebd., S. 28.

3) Grundgesetz, Art. 87 b Abs. (1), Satz 2. Zu Aufgaben und Struktur, der Bundeswehrverwaltung vgl. Reinfried, H., Bundeswehrverwaltung, in: Zoll, R., Lippert, E., Rössler, T. (Hrsg.), a.a.O., S. 82 ff.

kontrolliert. Diese Abhängigkeit von der Bundeswehrverwaltung hat zur Folge, daß die in Verwaltungsfragen oft unerfahrene und unsichere Truppe die Vorschriften der Verwaltung besonders eng interpretiert. Vor allem Kommandeure und Kompaniechefs klagen über eine daraus sich ergebende Häufung von Aufgaben, die mehr den Anliegen der Bundeswehrverwaltung als ihrem militärischen Auftrag zu dienen scheinen. Zum anderen zeigen auch die militärischen Dienststellen der Bundeswehr typische Eigenarten bürokratischer Organisationen. Sie machen sich in der Truppe in Befehlen und Vorschriften bemerkbar, die den Anweisungen der zivilen Bundeswehrverwaltung an Rigidität und justitierbarer Kontrollmöglichkeit kaum nachstehen. ¹⁾

Die Umgangssprache in der Truppe meint im allgemeinen beide Aspekte, wenn sie Verwaltungsarbeit als "lästigen Papierkrieg" bezeichnet, ²⁾ der sie von ihren eigentlichen militärischen Aufgaben fernhielte. Nach diesem Verständnis zählen alle Tätigkeiten zur Verwaltung, die im Büro, am Schreibtisch, in Konferenzen und Besprechungen und dergleichen stattfinden. Hingegen stehen die "eigentlichen" militärischen Tätigkeiten den traditionellen soldatischen Tugenden des kämpferischen Einsatzes nahe: sie sind "am Mann", "im Gelände", "an der Waffe" zu leisten.

Allerdings gibt sich auch die bundeswehr-offizielle Sprachregelung mit einem ähnlich diffusen Begriff von militärischer Verwaltung zufrieden. Zwar werden "administrative Funktionen" den Hauptaufgaben des Kompaniechefs, nämlich "Ausbildung und Führung", gegenübergestellt, ³⁾ jedoch ohne eine von ihnen zu definieren. So verzichtet die vom Bundesminister der Verteidigung befohlene "Untersuchung über die Belastung der Kompaniechefs der Bundeswehr durch 'verwaltende' Tätigkeiten" ⁴⁾ bewußt auf eine explizite Definition militärischer Verwaltung, weil sie in

1) Vgl. Radbruch, H.E., Militärbürokratie, ebd. S. 157 ff.

2) Vgl. Pabst, W., a.a.O., S. 81; o.V. Heeresinspekteur: Truppe vom "Papierkrieg" entlasten, in: Bundeswehr aktuell, 13/11, Bonn 17.1.1977.

3) Vgl. Bundesminister der Verteidigung, Weißbuch 1975/1976. Zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Entwicklung der Bundeswehr, Bonn 1976, Nr. 201.

4) Vgl. Pabst, W., a.a.O.

jedem Fall "zu ungenau und zu schwierig" ausgefallen wäre. ¹⁾ Statt dessen gibt der Erhebungsbogen 162 "verwaltende" Einzeltätigkeiten vor, die alle administrativen Funktionen von Kompaniechefs wiedergeben sollen. Dieser Zusammenstellung ist ein Verwaltungsverständnis zu entnehmen, das dem der Truppe nahezu entspricht.

1.4. Zusammenfassung: Zur Möglichkeit der empirischen Bestimmung von Verwaltungstätigkeiten

Dem einschlägigen Schrifttum ist kein Verfahren zu entnehmen, mit dessen Hilfe Verwaltungsaufgaben und -tätigkeiten theoretisch und empirisch gleichermaßen eindeutig bestimmbar wären.

Die Merkmale der Mittelbarkeit und des Zweckbezuges, die zur Abgrenzung betrieblicher Verwaltung vorgeschlagen werden, liefern nur theoretisch exakte Ergebnisse. Ihre Anwendung führt in der Praxis zu mehrdeutigen Abgrenzungen.

Ebenso schwer lassen sich in der Betriebspraxis "echte" Entscheidungen von Verwaltungsaufgaben unterscheiden. Angesichts der Bedeutung, die Verwaltung, Wirtschaft und Streitkräfte der Vorbereitung und Kontrolle von Entscheidungen beimessen, könnte eine Eingrenzung von Verwaltungsaufgaben nach diesem Kriterium zudem zur Folge haben, daß nur noch ein geringer Teil aller in einer Organisation zu leistenden Tätigkeiten nicht zur Verwaltung zählt. ²⁾

Enumerative Auflistungen von Verwaltungsaufgaben ohne Angabe exakter Abgrenzungskriterien besitzen zwar den Vorteil großer Anschaulichkeit, ihnen fehlt jedoch die erwünschte analytische Trennschärfe. Sie können daher jeweils nur für den betroffenen Betrieb gelten, geben eine von mehreren möglichen Wertungen wieder und sind daher nur bedingt auf andere Betriebe übertragbar.

Übereinstimmend wird in allen betrachteten Vorschlägen zwischen Verwaltungsaufgaben bzw. -tätigkeiten und hauptsächlichen Aufgaben bzw. Tätigkeiten unterschieden. Typische Eigenschaft von Verwaltungsaufgaben (-tätigkeiten) scheint mithin eine ihnen zugeschriebene Hilfsfunktion zu sein, die gleichzeitig den Eindruck lediglich mittelbar sachlicher Nähe zu den Hauptaufgaben vermittelt.

1) Persönliche Auskunft eines der Studienbetreuer.

2) Vgl. Ellwein, Th., Formierte Verwaltung - Autoritäre Herrschaft in einer parlamentarischen Demokratie, in: Steffani, W. (Hrsg.), Parlamentarismus ohne Transparenz, Opladen 1971, S. 48.

Ein derartiges Verständnis von Verwaltung kann man in empirischen Arbeiten erfolgversprechend zugrunde legen, wenn, erstens, alle Tätigkeiten eines Stelleninhabers bekannt sind und, zweitens, festliegt, welches seine Hauptaufgaben sind. Bei jeder der bekannten Tätigkeiten bleibt dann zu entscheiden, ob sie unmittelbar den Hauptaufgaben dienen oder ob ihr sachlicher Zusammenhang zu den Hauptaufgaben so schwach ist, daß sie der betrieblichen Verwaltung zugeordnet werden können.

Ein derartiges Zuordnungsverfahren läßt dem Urteil der entscheidenden Person Interpretationsspielräume, so daß zwangsläufig personenabhängige, mithin von Person zu Person unterschiedliche Ergebnisse zu erwarten sind. Um trotzdem die in empirischen Arbeiten erwünschte Objektivität beurteilen zu können, sollten daher nicht nur die Ergebnisse, sondern auch ihr Entstehungsweg explizit dokumentiert werden.

2. Zum tatsächlichen Umfang verwaltender Tätigkeiten von Jägerchefs

2.1. Probleme der Operationalisierung

Eine der genannten Voraussetzungen, um Verwaltungstätigkeiten von Jägerchefs empirisch erfassen zu können, darf durch das empirische Material dieser Untersuchung als erfüllt gelten: Welche Tätigkeiten die beobachteten Jägerchefs tatsächlich ausübten und wieviel Zeit sie dafür verwendeten, läßt sich den Beobachtungsprotokollen entnehmen.

Auch die tatsächlichen Aufgaben von Jägerchefs, als zweite der genannten Voraussetzungen, sind mühelos zu bestimmen. Für Kompaniechefs im allgemeinen und für Jägerchefs im speziellen sind sie in Dienstvorschriften des Heeres und in offiziellen Verlautbarungen des Bundesministeriums der Verteidigung kurz angesprochen; soweit sie nicht ausdrücklich formuliert sind, lassen sie sich aus dem Kontext dieser Dokumente herleiten.

Die derzeit gültige Einzelanweisung für die Ausbildung der Jägertruppe überträgt dem Jägerchef die Verantwortung für die Ausbildung und Erziehung "seiner Soldaten", sowie für die Führung, die Einsatzbereitschaft und die Logistik der Kompanie. ¹⁾ Ferner betont sie die Disziplinarfunktion des Jägerchefs. Die Bedeutung dieser schlagwortartig

1) Vgl. Heeresamt, Die Jägerkompanie, a.a.O., Nr. 201.

bezeichneten Hauptaufgaben ist teilweise nur in Verbindung mit dem auf eine längere Tradition zurückgehenden Sprachgebrauch in der Truppe zu verstehen, so daß einige Erläuterungen notwendig sind.

- (a) Das Führungsverständnis der Bundeswehr umfaßt zwei unterscheidbare Aspekte. Zum einen meint es die Instanzen in militärischen Organisationen und die Aufgaben, die den betroffenen Soldaten kraft ihrer militärischen Vorgesetzteneigenschaft zufallen. Damit sind im Sinne der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre Leitungspersonen und Leitungsaufgaben angesprochen, die vereinzelt auch verallgemeinernd als "formale Führerschaft" bezeichnet werden. Zum anderen heißt Führung auch "informale Führerschaft", die nicht selbstverständlich mit der Rolle des formalen Vorgesetzten verknüpft ist. Sie entsteht als Folge sozialer und emotionaler Beziehungen zwischen Personen und ist im Gegensatz zur Leitungsrolle stets Ergebnis freiwilliger Unterordnung. ¹⁾ Im offiziellen Sprachgebrauch vermischt die Bundeswehr beide Aspekte: In der Regel versteht sie Führung primär als formale Leitung einer militärischen Dienststelle, die notwendig weiter auch die informale Führerschaft fordert und sich vor allem ihrer Mechanismen bedient, um Leitungswillen durchzusetzen. Allerdings ist es wenig wahrscheinlich, daß Jägerchefs in den Jägerkompanien tatsächlich informale Führungsfunktionen erfüllen. ²⁾ Auch deshalb ist diese Hauptaufgabe wohl treffender nur als Leitung zu bezeichnen.

Zu den Leitungsaufgaben von Jägerchefs ³⁾ gehört es, Inhalt und

-
- 1) Vgl. zur Abgrenzung zwischen Führung und Leitung ausführlicher Kap. IX, 1. dieser Arbeit.
 - 2) Mit dieser Frage befaßt sich ausführlicher Kap. IX dieser Arbeit.
 - 3) Zu diesen und den folgenden Aufgaben von Einheitsführern vgl. Dilkhofer, H., Kuhlmann, J., Beschreibung der Tätigkeitsfelder, a.a.O., S. 104 ff. sowie die dort im Anhang zu findende schematische Darstellung, Teil 2: Offizierssituation. Ein Versuch, diese Aufgaben in ein "Zielsystem in Streitkräften" einzuarbeiten, unternimmt Gröbl, L., Wirtschaftliche Prinzipien als Grundlage einer modernen Logistik in Streitkräften, dargestellt am Beispiel der Luftwaffe, in: Gröbl, L., Hahn, O., Koerdts, H., Wirtschaftlichkeit in Streitkräften, Wiesbaden 1973, S. 67 ff. Vgl. zu den Zielen öffentlicher Betriebe am allgemeinen Oettle, K., Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, in: ZfbF, 1966, S. 241 ff., wieder abgedruckt in: Oettle, K., Grundfragen öffentlicher Betriebe I, Baden-Baden 1976, S. 9 ff.

Ablauf des Kompaniedienstes zu befehlen und zu überwachen. Sie sollen die Arbeit der Kompanieführungsgruppe (und damit auch die Logistik in der Kompanie), der Züge und der Gruppen aufeinander abstimmen sowie die militärische Disziplin in der Kompanie gewährleisten. Schließlich sollen sie die Belange der Kompanie nach außen vertreten, vor allem wenn die Kompanie im Aktionsgefüge übergeordneter militärischer Verbände eingesetzt ist.

- (b) Auch Ausbildung und Erziehung besitzen im Sprachgebrauch der Bundeswehr eine spezifische Bedeutung. Ausbildung soll den Soldaten Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten vermitteln, die erforderlich sind, um die Anforderungen des engeren Arbeitsplatzes zu erfüllen. Sie soll den Soldaten "kampffähig" machen. Erziehung und, häufig synonym verstanden, Bildung sollen dem Soldaten dagegen den "Kampfwillen" vermitteln. Während Ausbildung auf den technischen Vollzug von Arbeitsoperationen abstellt, sind Erziehung und Bildung darauf gerichtet, die übergeordneten Zweck- und Sinnzusammenhänge militärischer Berufsausübung in einer freiheitlich-demokratischen Staatsform ins Bewußtsein zu rücken. Gemeinsam sollen Ausbildung, Erziehung und Bildung den Soldaten in die Lage versetzen, seinen Beruf als Vollzug politischen Willens fachkundig und verantwortbar auszuüben. ¹⁾

Von Jägerchefs verlangt der Ausbildungs- und Erziehungsauftrag, daß er die entsprechenden Ausbildungsprozesse plant, veranlaßt und überwacht. Möglichst häufig soll er dabei praktische Dienste und - vor allem in der politischen Bildung - Unterrichte selbst übernehmen, um auch persönlich auf die Soldaten erziehend einwirken zu können. ²⁾

- (c) Die dem Jägerchef übertragene Verantwortung für die Einsatzbereitschaft der Kompanie schließt die genannten Leitungs- und Ausbildungsaufgaben mittelbar mit ein. Jedoch steht hier die Möglichkeit des Kampfeinsatzes der Kompanie im Verteidigungsfall im Vordergrund. Bereits im Frieden soll der Jägerchef daher dafür sorgen,

1) Vgl. Bildungskommission beim Bundesminister der Verteidigung, a.a.O., S. 26 ff.

2) Wie weit Jägerchefs diese Forderungen tatsächlich erfüllen, zeigen Kap. VII, 2. und 3.2. sowie Kap. IX, 4. dieser Arbeit.

daß die Soldaten der Kompanie nach angemessener Zeit kampfbereit für einen militärischen Einsatz zur Verfügung stehen.

Das erfordert einerseits die Vorbereitung der notwendigen Alarmierungs- und Mobilmachungsmaßnahmen sowie ihre drillmäßige Einübung. Zum anderen bedingt es eine taktische Ausbildung der Jägerchefs selbst, wie sie zum Beispiel in Plan- und Gefechtsübungen (Codes C 2020, C 2000) oder in der Offiziersausbildung (Code K 0011) stattfinden. ¹⁾

Tätigkeiten der Jägerchefs, die in engem Zusammenhang mit den skizzierten Hauptaufgaben - (a) Kompanie leiten, (b) Soldaten ausbilden und erziehen, (c) Einsatzbereitschaft der Kompanie sichern - stehen, sollen in dieser Untersuchung nicht als Verwaltungstätigkeiten gelten. Gleiches trifft auch für die mit ihnen verbundenen Vorbereitungs- und Überwachungstätigkeiten zu. Untergeordnete, vorwiegend mechanische Arbeiten aus diesen Gebieten, wie z.B. das Führen der Disziplinarbücher (Code A 1075), ²⁾ Meldungen an vorgesetzte Dienststellen und zivile Behörden (z.B. A 1128, Meldungen bei unerlaubter Abwesenheit von Soldaten) ³⁾ zählen hingegen ebenso zur Verwaltung wie Tätigkeiten der Jägerchefs, die direkt den Belangen der Truppenverwaltung dienen. ⁴⁾ Allgemein wird als Verwaltungstätigkeit gewertet, was zu den genannten Hauptaufgaben von Jägerchefs keine oder nur schwache Bezüge zeigt.

Diese Operationalisierungsvorschrift erlaubt es, die Mehrzahl der in den Beobachtungen erfaßten Tätigkeiten der Jägerchefs eindeutig einzustufen. Von ihnen läßt sich sicher sagen, ob sie zur Verwaltung gehören oder nicht. Eine Minderheit der beobachteten Tätigkeiten entzieht sich jedoch der erwünschten schlüssigen und eindeutigen Zuordnung. Sie können sowohl den Hauptaufgaben als auch den nebensächlichen Aufgaben zugeordnet werden, wobei die Beobachtungsergebnisse keine Hinweise dafür liefern, wo die genaue Grenze zwischen beiden verläuft.

1) Vgl. Anlage 5.1., S. 28 f. und S. 3.

2) Vgl. ebd., S. 6.

3) Vgl. ebd., S. 7.

4) Vor allem die Tätigkeitsgruppe D 5000 Kassen- und Rechnungswesen, vgl. ebd., S. 34.

Anlage 5.1. enthält deshalb zwei Kategorien der Verwaltungstätigkeiten von Jägerchefs: Kategorie 1 umfaßt die "sicheren" Verwaltungstätigkeiten, während Kategorie 2 die nur teilweise zur Verwaltung zählenden Tätigkeiten wiedergibt.

Folgerichtig kann die Belastung der Jägerchefs mit Verwaltungsarbeiten nicht durch einen einzigen Zahlenwert angegeben werden. Möglich bleibt lediglich die Bildung von Belastungsuntergrenzen und -obergrenzen. Der auf die Tätigkeiten-Kategorie 1 entfallende Zeitanteil zeigt an, wie lange sich Jägerchefs mindestens mit Verwaltungstätigkeiten beschäftigen. Wie stark Jägerchefs höchstens mit Verwaltungsarbeit belastet sind, ergibt sich dagegen, wenn man die Zeiten der Tätigkeiten-Kategorien 1 und 2 zusammenzählt.

Zusätzlich wurde ein hypothetischer mittlerer Zeitwert errechnet. Ihm liegt die Annahme zugrunde, daß Tätigkeiten der Kategorie 2 nur zur Hälfte der Verwaltung dienen. Der mittlere Zeitwert setzt sich also aus den Zeiten der Kategorie 1 zuzüglich der halben Zeiten aus der Kategorie 2 zusammen.

2.2. Empirische Befunde

Das Ergebnis des beschriebenen Zuordnungsverfahrens gibt Tabelle 8.1. wieder. Weil der Zeitaufwand für Verwaltungsarbeiten stark von der Dienstart abhängt, sind die Daten für Dienste am Standort und für Dienste auf dem Übungsplatz getrennt ausgewiesen. Hingegen übt die Zugehörigkeit der Chefs zu der Jäger-, Fallschirajäger- und Gebirgsjägertruppe keinen erkennbaren Einfluß auf die Dauer von Verwaltungstätigkeiten aus, so daß eine differenzierte Darstellung der Ergebnisse nach diesem Merkmal nicht erforderlich ist.

Am Standort verwendeten die beobachteten Jägerchefs in einer Woche zwischen 5 Stunden 54 Minuten und 9 Stunden 26 Minuten ihrer effektiven Arbeitszeit für Verwaltungsarbeiten (Tab. 8.1.; 1.1, 1.2). Auf dem Übungsplatz beanspruchten Verwaltungstätigkeiten im Minimum 8/59 Stunden und höchstens 11/57 Stunden (Tab. 8.1.; 1.4, 1.5).

Tabelle 8.1.: Durchschnittliche effektive Arbeitszeiten, die Jägerchefs am Standort und auf dem Übungsplatz wöchentlich für Verwaltungstätigkeiten verwenden
Zahlenangaben gerundet

| Dauer der Verwaltungstätigkeiten: | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----------------------------------|--|-------------------------------------|-----------|----------------|--|-----------|----------------|
| | | am Standort ¹⁾ (n=15) | | | auf dem Übungsplatz ²⁾ (n=3) | | |
| | | mindestens | höchstens | mittlerer Wert | mindestens | höchstens | mittlerer Wert |
| 1 | In Std./Min. | 5/54 | 9/26 | 7/40 | 8/59 | 11/57 | 10/28 |
| 2 | In v.H. der effektiven Arbeitszeit der Chefs | 12,5 | 20,1 | 16,3 | 11,0 | 14,6 | 12,8 |

1) Öffentlicher Standortdienst, Wochen vor und nach Übungsplatzaufenthalten.

2) Ohne Gefechtsübungen.

Alle absoluten Zeitwerte liegen also während des Dienstes auf dem Übungsplatz erkennbar höher als während des Dienstes am Standort. Der mittlere Wert übertrifft mit 10 Stunden 28 Minuten den mittleren Wert am Standort (7 Stunden, 40 Minuten) nahezu um die Hälfte (0,4 mal) (siehe Tab. 8.1.; 1.6, 1.3). Ähnlich liegen die Mindestwerte (0,5 mal) und die Höchstwerte (0,3 mal) zueinander.

Dieses Ergebnis ist unerwartet. Zeigen doch die Zeitbudgets in Kapitel VII, daß Jägerchefs auf dem Übungsplatz den größten Teil ihrer Arbeitszeit dem Gebiet "Führung, Organisation, Ausbildung" widmen, ¹⁾ dessen Tätigkeiten bis auf wenige Ausnahmen nicht zur Verwaltung zählen. ²⁾ Man hätte mithin während des Dienstes am Standort einen vergleichsweise höheren Zeitverbrauch für Verwaltungsarbeiten vermutet.

Eine nähere Betrachtung der Verwaltungstätigkeiten am Übungsplatz klärt diesen - wie sich herausstellen wird - scheinbaren Widerspruch auf. Insgesamt 79 % der Zeiten für "sichere" Verwaltungstätigkeiten auf dem Übungsplatz (8 Stunden 59 Minuten, vgl. Tab. 8.1.; 1.4) entfallen auf nur 4 Tätigkeiten. Davon sind lediglich zwei Tätigkeitsgruppen - nämlich: D 1000, Materialverwaltung und A 5000, Besondere Vorkommnisse - unmittelbar durch die spezifische Art des Ausbildungs-

1) Vgl. Tab. 7.2.

2) Vgl. Tab. 8.2., Zeile 3 und Anlage 5.1., S. 24 - 30.

dienstes auf dem Übungsplatz bedingt. Tätigkeiten in der Materialverwaltung fallen notwendig an, weil der Dienst auf dem Übungsplatz fast ausschließlich aus Schul- und Gefechtsschießen besteht, dessen hoher Munitionsverbrauch den Vorschriften entsprechend sehr sorgfältig überprüft und verbucht werden muß. Der Zeitverbrauch für "Besondere Vorkommnisse" entstand, weil während des Schießens ein Soldat tödlich verunglückte. Auf diese beiden Tätigkeitsgruppen entfallen allerdings nur knapp 20 % der "sicheren" Verwaltungszeiten. Die restlichen 59 % (das sind etwa 5 Arbeitsstunden) werden von den Tätigkeitsgruppen A 0050, Personalbesichtigung,¹⁾ und C 0013, Erfahrungsberichte verfassen, in Anspruch genommen.²⁾ Sie stehen in keinem zwingenden Zusammenhang mit dem spezifischen Ausbildungsdienst auf dem Übungsplatz, sondern sind eher für den Dienst am Standort typisch. Die Beobachter berichteten dazu, daß Jägerchefs und - im Falle der Personalbesichtigung - der betroffene Bataillonskommandeur sowie der Personaloffizier diese Tätigkeiten bewußt in die späten Abendstunden anschließend an den üblichen Dienst legten, weil sie dann nicht durch andere Dienstgeschäfte gestört zu werden hofften und vor allem, weil sie auf dem Übungsplatz in der dienstfreien Zeit kein sinnvolles Freizeitangebot vorfinden.³⁾ Die zunächst überraschend langen Zeiten für Verwaltungsarbeiten auf dem Übungsplatz sind also im wesentlichen dadurch zu erklären, daß mit dem Dienst am Standort eng zusammenhängende Verwaltungsaufgaben in die anderenfalls "langweiligen" und daher für derartige Aufgaben vergleichsweise günstigen Abendstunden auf dem Übungsplatz verlegt werden.

Die durchschnittlichen prozentualen Anteile der Verwaltungszeiten an der effektiven Arbeitszeit von Jägerchefs bieten ein ausgeglicheneres Bild (Tab. 8.1., Zeile 2). Wie bereits mehrfach angemerkt, ist diese

-
- 1) Bei der sogenannten Personalbesichtigung werden Akten und sonstige Unterlagen des Personalgebiets auf Vorschriftsmäßigkeit geprüft. Die Prüfer sind in der Regel der Bataillonskommandeur und der Personaloffizier des Bataillons. Geprüfte sind der Kompaniechef und der Kompaniefeldwebel.
 - 2) Die genannten vier Tätigkeitsgruppen streuen über alle auf dem Übungsplatz erfaßten Chefwochen, so daß man nicht von einem einmaligen Sonderfall ausgehen kann.
 - 3) Die höhere Häufigkeit der Arbeitsintervalle von mehr als 30 Minuten im Büro, die sich in Kap. VII, 3.4. für den Dienst auf dem Übungsplatz ergab, ist wesentlich auf diesen Umstand zurückzuführen.

Angleichung auf die hohe Dienstzeitbelastung während des Aufenthalts auf dem Übungsplatz zurückzuführen. ¹⁾ Die Mindestwerte liegen mit 12,5 % am Standort und 11,0 % auf dem Übungsplatz dicht beieinander (Tab. 8.1.; 2.1, 2.4). Lediglich die Höchstwerte zeigen am Standort einen deutlich stärkeren Anteil als auf dem Übungsplatz (Tab. 8.1.; 2.2, 2.5). Die mittleren Prozentwerte von 16,3 % am Standort und 12,8 % auf dem Übungsplatz unterscheiden sich dagegen nicht wesentlich (Tab. 8.1.; 2.3, 2.6).

Verwaltungsarbeiten von Jägerchefs verteilen sich in unterschiedlichem Maße auf die einzelnen Tätigkeitsbereiche (Tab. 8.2.). Sowohl am Standort als auch auf dem Übungsplatz entfällt der größte Teil der Verwaltungsarbeiten auf die Bereiche des Personalwesens und der Logistik. Zusammen verursachen sie am Standort 53,5 %, auf dem Übungsplatz 77,8 % der insgesamt anfallenden Verwaltungsarbeiten (Tab. 8.2.; 1.1, 1.4; 1.3, 4.3). Vor allem während des Aufenthaltes am Übungsplatz besetzen personalwirtschaftliche Verwaltungsarbeiten mit 60,5 % einen deutlich dominierenden Anteil. Wie bereits dargestellt, bestehen sie zum größten Teil aus den Tätigkeitsgruppen A 0050, Personalbeschäftigung, sowie A 5000, Besondere Vorkommnisse. Die weiter oben geäußerte Vermutung, das Personalwesen zeige vor allen anderen Tätigkeitsbereichen eine besonders starke Tendenz zur Bürokratisierung, wird durch diesen Befund zumindest nicht widerlegt. ²⁾

An dritter und vierter Stelle stehen am Standort Verwaltungstätigkeiten der Bereiche "Nebenfunktionen" und "übergreifende Tätigkeiten" (Tab. 8.2.; 6.1, 7.1). Auf dem Übungsplatz werden diese Rangplätze ebenfalls von den "übergreifenden Tätigkeiten" und von Verwaltungstätigkeiten auf dem Gebiet der Ausbildung besetzt. (Tab. 8.2.; 7.2, 3.2). Eine tiefer gegliederte Aufstellung der beobachteten Verwaltungsarbeiten enthält Anlage 8.1.

Die Befunde über Verwaltungstätigkeiten der Jägerchefs stimmen offensichtlich nicht mit den Ergebnissen überein, die das Bundesministerium der Verteidigung in der "Untersuchung über die Belastung der

1) Vgl. Tab. 7.1., Zeile 3.

2) Vgl. Kap. VII, 2.2.

Tabelle 8.2.: Verwaltungstätigkeiten von Jägerchefs verteilt auf Tätigkeitsbereiche¹⁾
 Durchschnittliche Anteile i.v.H. der wöchentlich für Verwaltungstätigkeiten verwendeten
 (mittleren²⁾) Zeiten, differenziert nach Dienstartern
 Zahlenangaben gerundet

| Tätigkeitsbereiche: Code- Kurz- buch- bezeichnung stabe | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | |
|---|----------------------------------|--|--|--|---|--|--|--|
| | Am Standort ³⁾ (n=15) | | Auf dem Übungsplatz ⁴⁾ (n=3) | | Durchschnittliche Anteile i.v.H. der wöchentlich für Verwaltungstätigkeiten verwendeten (mittleren ²⁾) Zeiten | | Rangfolge nach der Höhe der Prozentanteile | |
| | % | | Rangfolge nach der Höhe der Prozentanteile | | % | | Rangfolge nach der Höhe der Prozentanteile | |
| 1 A Personalwesen | 27.1 | | 1 | | 60.5 | | 1 | |
| 2 B Sicherheit | 0.6 | | 7 | | — | | 7 | |
| 3 C Ausbildung | 5.9 | | 5 | | 8.3 | | 4 | |
| 4 D Logistik | 26.4 | | 2 | | 17.3 | | 2 | |
| 5 E Innerer Dienst | 3.7 | | 6 | | 1.8 | | 5 | |
| 6 X Nebenfunktionen | 20.0 | | 3 | | 0.6 | | 6 | |
| 7 K Übergreifende Tätigkeiten | 16.3 | | 4 | | 11.5 | | 3 | |
| 8 S u m m e | 100.0 | | — | | 100.0 | | — | |

1) Tätigkeitsbereiche wie in Anlage 5.1 angegeben.

2) Vgl. Tab. 8.1., Spalten 3 und 6.

3) Üblicher Standortdienst, Wochen vor und nach Übungsplatzaufenthalt.

4) Ohne Gefechtsübungen.

Kompaniechefs der Bundeswehr durch 'verwaltende' Tätigkeiten" erhielt.¹⁾ Während dort Chefs von Jägerkompanien des Feldheeres wöchentlich 27 Stunden und 47 Minuten, Chefs von Fallschirmjägerkompanien sogar 28 Stunden 41 Minuten für Verwaltungstätigkeiten verwendeten,²⁾ liegen selbst die Höchstwerte dieser Untersuchung um mehr als die Hälfte niedriger. Die mittleren Zeiten am Standort betragen nur 27,6 %, die auf dem Übungsplatz nur 37,7 % der vom Bundesverteidigungsministerium festgestellten Zeiten.³⁾

Diese Abweichungen gehen sicherlich zum größten Teil darauf zurück, daß die Merkmale von Verwaltungstätigkeiten in beiden Studien unterschiedlich gesehen werden. Wie bereits geschildert, verzichtet die Untersuchung der Bundeswehr auf eine explizite Definition militärischer Verwaltung und gibt sich mit einer Aufzählung von Verwaltungsarbeiten zufrieden. Eine Reihe dieser Tätigkeiten zählt nach dem Verständnis dieser Untersuchung jedoch zu den Hauptaufgaben von Jägerchefs und nicht allein schon deshalb zur Verwaltung, weil sie im Büro oder am Schreibtisch zu leisten sind.

Ursachen der Abweichung sind aber auch in der Erhebungsmethode zu suchen.⁴⁾ Die Probanden der Bundeswehrstudie hatten Zeiten für Verwaltungstätigkeiten eigenhändig in standardisierte Tagebücher einzutragen. Selbst sorgfältige Eintragungen behalten dabei den Charakter von Zeitschätzungen, deren Treffsicherheit schwanken kann, je nachdem wie zum Beispiel die Probanden die betroffenen Tätigkeiten bewerten. Für subjektiv wichtig erscheinende Tätigkeiten werden tendenziell längere, für unwichtig gehaltene Tätigkeiten dagegen eher kürzere Zeiten angegeben. Ferner blieb in der Erhebung unkontrolliert, wie weit die Eintragungen in ein Tagebuch Arbeitsablauf und Arbeitsinhalte der betroffenen Kompaniechefs veränderten.

Die empirischen Befunde dieses Kapitels ergänzen die bereits weiter oben geäußerte Kritik zu den Annahmen, die der geplanten Reform der

1) Vgl. Pabst, W., a.a.O.

2) Angaben unveröffentlicht.

3) Bezogen auf 27 Stunden 47 Minuten für Chefs von Jägerkompanien des Feldheeres.

4) Vgl. dazu ausführlicher Kap. IV, 2.2.

Heeresstruktur zugrunde lagen. Die Zeitbudgets hatten gezeigt, daß am Standort über 60 % und auf dem Übungsplatz über 70 % der wöchentlichen effektiven Arbeitszeit von Jägerchefs dem Gebiet der Ausbildung, Führung und Organisation gewidmet sind. ¹⁾ Der in bundeswehroffiziellen Verlautbarungen vermittelte Eindruck, Kompaniechefs könnten sich nur im geringeren Teil ihrer Arbeitszeit diesen Aufgaben widmen, bestätigte sich damit für Jägerchefs nicht. Auch die Unterstellung, daß letztlich das überhohe Maß an Verwaltungsarbeiten den Kompaniechef von diesen Aufgaben fernhält, läßt sich für Jägerchefs nicht belegen. Insgesamt bleiben die mittleren Anteile an der effektiven Arbeitszeit von 16,3 % am Standort und 12,8 % auf dem Übungsplatz ²⁾ zu gering, um von einer übermäßigen Belastung mit Verwaltungsarbeiten ausgehen zu dürfen.

3. Zum Zusammenhang von empfundener Verwaltungsbelastung und Berufsverständnis - ein Erklärungsversuch

Obwohl der Umfang der Verwaltungstätigkeiten von Jägerchefs tatsächlich gering ist, trafen die anders lautenden Ergebnisse der vorgenannten Bundeswehr-Untersuchung auch in der Jägertruppe auf keinen nennenswerten Widerspruch. Wie stark die Meinung der politischen und militärischen Leitung der Bundeswehr, Offiziere würden zu sehr von Verwaltungsaufgaben beansprucht, in der Truppe verbreitet ist, zeigt eine Befragung aus dem Jahre 1974. Das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr bat 309 Hauptleute aller Teilstreitkräfte, verschiedener Waffengattungen und Dienststellungen, die am Grundlehrgang der Fortbildungsstufe C an der Führungsakademie der Bundeswehr teilnahmen, zur folgenden Aussage Stellung zu nehmen: "Die Offiziere sind heute eher Verwalter als Führer". Eine große Mehrheit von 65,4 % der Befragten beurteilte die Behauptung als richtig, nur 34,6 % lehnten sie als falsch ab. ³⁾

1) Vgl. Kap. VII, 2.1.

2) Vgl. Tab. 8.1.; 2.3, 2.6.

3) Daten unveröffentlicht. Diese Frage wurde im Zusammenhang mit einer empirischen Kontrolle von Lernzielen an der Führungsakademie der Bundeswehr gestellt. Vgl. Klein, P., Lippert, E., Schneider, P., Zoll, R., Zur empirischen Kontrolle von Lernprozessen - Begleitstudie zum Grundlehrgang der Fortbildungsstufe C, Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Berichte, Heft 1, München 1975.

Zu fragen ist, wie der hier zutage tretende Gegensatz zu den eigenen Ergebnissen zu erklären ist. Was veranlaßt die "öffentliche Meinung in der Bundeswehr", die Belastung der Offiziere mit Verwaltungsarbeiten höher zu beurteilen als sie tatsächlich ist?

Ein Hinweis darauf, daß eine Antwort beim Berufsverständnis der betroffenen Offiziere zu suchen ist, findet sich bei Carlson. ¹⁾ Er berichtet, daß viele der von ihm befragten Leitungspersonen typische Aufgaben nicht als normalen Teil ihrer Arbeit, sondern als besondere Last empfanden. Obwohl diese Tätigkeiten tatsächlich immer wieder auftraten, verharnten die betroffenen Leitungspersonen - wie Carlson meint, unberechtigt - in der Hoffnung, sie würden nur vorübergehender Natur sein. Das Auseinanderfallen von Hoffnung und Wirklichkeit führte Carlson auf eine fehlerhafte Einschätzung der Berufsinhalte zurück: die befragten Leitungskräfte maßen ihren Berufsalltag an überhöhten, idealen Normvorstellungen und mußten daher zwangsläufig zu negativen Urteilen gelangen. ²⁾

Wie bereits die Eingrenzung des umgangssprachlichen Verwaltungsverständnisses in der Truppe deutlich machte, herrscht auch bei den Offizieren der Bundeswehr eine idealisierende Sicht des eigenen Berufes vor. Im Zentrum des Berufsbildes stehen noch immer die mit traditionellen soldatischen Tugenden eng verbundenen militärischen Tätigkeiten des kämpferischen Einsatzes. Tätigkeiten "am Mann", "an der Waffe" und "im Gelände" gelten als die eigentlichen und hauptsächlichlichen Berufsinhalte des Soldaten. Zweifellos entspricht aber ein derartiges Tätigkeitsbild in stark technisierten, material- wie personalintensiven und arbeitsteiligen Streitkräften wie der Bundeswehr nicht der Wirklichkeit. Eine sinnvolle Bewirtschaftung der Produktionsfaktoren fordert auch vom Offizier ein gewisses Maß an Arbeit "im Büro", "in Besprechungen" und eine Reihe anderer scheinbar "nicht-soldatischer" Tätigkeiten. Weil diese Tätigkeiten mit dem traditionellen Berufsbild

1) Vgl. Carlson, S., a.a.O.

2) Vgl. ebd. S. 65. Dieser von den Betroffenen unbemerkte Widerspruch ist nach Carlson ein Symptom, das auf eine von ihm so benannte "Pathologie der Verwaltung" hinweist. Vgl. ebd. S. 114. Siehe auch Stewart, R., Managers and their jobs, a.a.O., S. 13.

des Offiziers kaum zu vereinbaren sind, ihr Sinn daher schwer einzusehen ist, werden sie vermutlich auch nur widerwillig ausgeführt und eben als Belastung, als "lästiger Papierkrieg" empfunden. Wenn diese Vermutung zutrifft, dann wären Klagen über zuviel Verwaltungsarbeit als Zeichen dafür zu werten, daß ein Teil der Offiziere die Einbindung der damit gemeinten Tätigkeiten in übergeordnete Zusammenhänge zumindest teilweise nicht verstehen will. Das Schlagwort vom lästigen Papierkrieg könnte dann als Kürzel für Unzufriedenheit und Enttäuschung über die Inhalte der eigenen Tätigkeit gelten. Auch die Ergebnisse der Bundeswehrstudie über verwaltende Tätigkeiten von Kompaniechefs ließen sich mit Hilfe dieser These erklären. Im gleichen Umfang wie sie höher liegen als die eigenen Ergebnisse, könnten sie den Zeitbedarf für Tätigkeiten anzeigen, die nicht zur Verwaltung im Sinne dieser Studie gehören und trotzdem als "lästig" empfunden werden.

Einen dem geschilderten Phänomen ähnlichen Zusammenhang zwischen dem persönlich erlebten Sinn des Wehrdienstes und der Klage über zuviel "Gammelei" in der Bundeswehr konnte das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr bei wehrdienstpflichtigen Soldaten aller Teilstreitkräfte, aus verschiedenen Waffengattungen und Dienststellungen während ihres Wehrdienstes belegen. ¹⁾ Im Sprachgebrauch der Truppe bezeichnet Gammelei Tätigkeiten, die aus der Sicht der Betroffenen nutzlos, unsinnig, die Leerlauf sind. ²⁾ Von 1014 befragten Soldaten gaben 62 % an, daß mindestens die Hälfte ihrer Dienstzeit aus Gammelei bestünde. 11,5 % von ihnen behaupteten sogar, die ganze Dienstzeit wäre Gammelei gewesen. ³⁾

Es zeigte sich, daß diese Soldaten gleichzeitig erkennbar deutlicher dazu neigten, den Wehrdienst als Ganzes für die eigene Person als völlig sinnlos einzuschätzen. ⁴⁾ Wahrscheinlich geben auch die befragten Soldaten mit der Behauptung über Gammelei keine Beschreibung des

1) Vgl. Lippert, E., Schneider, P., Zoll, R., Sozialisation in der Bundeswehr - Der Einfluß des Wehrdienstes auf soziale und politische Einstellungen der Wehrpflichtigen -, Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Berichte, Heft 2, München 1976, S. 147 ff.

2) Vgl. Schmückle, G., Kommiß a.D., Stuttgart 1971, S. 104 ff.

3) Vgl. Lippert, E., Schneider, P., Zoll, R., a.a.O., Tab. 43, S. 170.

4) Vgl. ebd., S. 157 und Tab. 44, S. 171.

tatsächlichen Dienstes in der Bundeswehr, sondern bringen eine Beurteilung des Dienstes vor dem Hintergrund ihrer eigenen Wertvorstellungen zum Ausdruck. ¹⁾ Wie der "lästige Papierkrieg der Verwaltung" bei den Kompaniechefs dürfte mithin auch "Gammelei" bei den wehrpflichtigen Soldaten als Chiffre der Unzufriedenheit, der Verärgerung und des Unbehagens mit der eigenen Arbeit oder mit Teilen von ihr gelten.

1) Vgl. ebd., S. 156.

IX. Zur Führerrolle von Jägerchefs

1. Leistungs- und Führungsfunktionen von Jägerchefs

Die einschlägigen Vorschriften des Heeres weisen dem Kompaniechef mehrere Aufgaben zu.¹⁾ "Er ist zugleich Führer, Erzieher und Ausbilder seiner Soldaten". Seine Persönlichkeit "prägt die ihm unterstellte Truppe durch Haltung, Können und Leistung in hohem Maße".²⁾ Eine Reihe weiterer Vorschriften umschreibt die Pflichten, die der Erfüllung der genannten Aufgaben dienen sollen.³⁾ Auch sie berufen sich besonders häufig auf die Führungsrolle von Vorgesetzten.

Den Vorschriften ist zu entnehmen, daß das Führungsverständnis der Bundeswehr unterschiedliche Sachverhalte umfaßt. Führung ist einmal die Gesamtheit der jeweils ranghöchsten Instanzen in den Truppenteilen und Stäben der Bundeswehr, gleichermaßen aber auch die Gesamtheit der Personen, die diese Leitungsstellen besetzen sowie die von ihnen ausgeübten Tätigkeiten. Zu den Aufgaben der Führung gehört die "taktische" Führung im Gefecht sowie die "technische" Führung der Truppenteile. Ebenso zählt zu den Aufgaben der Führung die "Innere Führung", deren zentrales Anliegen als "zeitgemäße Menschenführung in den Streitkräften" verstanden wird.⁴⁾ Von der Menschenführung ist wiederum die "Personalführung" zu unterscheiden, die den "richtigen Mann" auszuwählen sowie auszubilden und "an den richtigen Platz" zu stellen hat.⁵⁾ "Grundlage der militärischen Führung... (bleiben immer)... Befehl und Gehorsam".⁶⁾

Vereinzelte Versuche in der Literatur, militärische Führung begrifflich zu fassen, bieten ein ähnliches Bild. Nach Roghmann/Ziegler ist "die Tätigkeit des militärischen Vorgesetzten primär weder Verwaltung noch

1) Die Aufgaben von Kompaniechefs sind für alle Heereskompanien im wesentlichen gleichlautend formuliert. Für Jägerchefs gilt: Heeresamt, Die Jägerkompanie, a.a.O.

2) Bundesminister der Verteidigung, Heeresdienstvorschrift (HDv) 100/100, Führung im Gefecht, Bonn 1973, Nr. 601.

3) Vgl. dazu besonders Bundesminister der Verteidigung, Zentrale Dienstvorschrift (ZDv) 10/1, Hilfen für die Innere Führung, Bonn 1972.

4) Vgl. ZDv 10/1, a.a.O., Vorbemerkung, Nr. 2.

5) Vgl. HDv 100/100, a.a.O., Nr. 710.

6) Ebd., Nr. 602.

Management, sondern Führung, ein wesentlich umfassenderer Begriff".
"Eine militärische Einheit... (wird)... primär geführt oder kommandiert".¹⁾ Ähnliche Definitionen finden sich an mehreren Stellen.²⁾

Der in der Bundeswehr übliche Führungsbegriff hat mehrere Sichtweisen der Aufgaben von Vorgesetzten, mithin auch von Kompaniechefs zum Inhalt. Es lassen sich mindestens zwei unterscheiden.

Zum einen geht es um Aufgaben, die sich direkt aus der mit der Stelle des Kompaniechefs verbundenen Amtsgewalt herleiten und unter Berufung auf sie auch gegen den Willen der Kompanieangehörigen durchsetzbar sind. Hier sind die Funktionen des Disziplinarvorgesetzten und Ausbilders angesprochen. Die Macht des Chefs stützt sich dabei auf die Befugnisse eines unmittelbaren Vorgesetzten, der zu dienstlichen Zwecken im und außer Dienst, innerhalb und außerhalb militärischer Anlagen mit dem Anspruch auf Gehorsam Befehle erteilen kann, sofern sie nicht gegen die Menschenwürde oder gegen geltendes Recht verstoßen.³⁾ Die Disziplinargewalt ermöglicht es darüber hinaus, Soldaten der Kompanie zu belohnen, etwa durch "Förmliche Anerkennungen", durch Gewährung von Urlaub und Dienstbefreiung oder nur durch die - zu einem gewissen Umfang im Ermessen des Kompaniechefs liegende - Unterlassung von disziplinarischen Bestrafungen. Sie bietet andererseits die legale Grundlage, Soldaten der Kompanie disziplinar zu bestrafen, über deren förmliche Beschwerden zu entscheiden und sie in einigen

- 1) Roghmann, K., Ziegler, R., Militärsoziologie, in: König, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Taschenbuchausgabe, 2. Aufl., Bd. 9. Organisation, Militär; Stuttgart 1977, S. 179.
- 2) Vgl. Roghmann, K., Sodeur, W., Führerschaft im Militär, in: König, R. (Hrsg.), Beiträge zur Militärsoziologie, Köln und Opladen 1968, S. 222; Wust, H., Militärisches Führungssystem, in: Wust, H., Himburg, L.F. (Hrsg.), Das militärische Führungssystem, Frankfurt/M. 1974, S. 18; Berg, W.-D., Grundlagen für das Verständnis militärischer Führung, a.a.O., S. 39 ff.
- 3) Vgl. Verordnung über die Regelung des militärischen Vorgesetztenverhältnisses vom 6. August 1960, a.a.O., § 1. Siehe auch die Darstellung bei Berg, W.-D., Grundlagen für das Verständnis militärischer Führung, a.a.O., S. 55 ff. sowie bei Schnell, K.H., Beyer, P. (Bearb.), Deutscher Bundeswehrkalender, a.a.O., C 02.

Fällen der ordentlichen Gerichtsbarkeit zu überstellen.¹⁾

Man darf davon ausgehen, daß der Kompaniechef bei der Wahrnehmung dieser Aufgaben von den Kompanieangehörigen vornehmlich als Träger der Amtsautorität und als Vorgesetzter empfunden wird. Diese Eigenschaften von Leitungspersonen werden häufig mit dem Begriff der "formalen Führerschaft" umschrieben.²⁾ Jedoch soll hier wegen der klaren Abgrenzung zur folgenden Kategorie von "Leitungsaufgaben im engeren Sinne" gesprochen werden.

Zweitens fordert die Bundeswehr vom Kompaniechef, trotz und neben seiner legalen Befehls- und Sanktionsgewalt Vorbild der Soldaten seiner Kompanie zu sein, um deren Motivation und Gesinnung in Richtung auf eine mit den Organisationszielen übereinstimmende Kampf- und Einsatzfähigkeit zu beeinflussen. Diese Aufgaben ergeben sich implizit auch aus den Erwartungen, die den Chef als Menschenführer und Erzieher sehen. Sie sind nicht oder nur in geringem Maße mit Hilfe der dem Kompaniechef verliehenen Amtsautorität zu erfüllen, sondern erfordern die subjektive Bereitschaft der Kompanieangehörigen, den Kompaniechef als Vorbild zu akzeptieren, sich ihm mit einem gewissen Maß an Freiwilligkeit unterzuordnen.

Es wechseln also die Grundlagen, auf denen die Beeinflussung der Kompanieangehörigen beruhen soll. Bei der ersten Gruppe von Aufgaben steht die Ausnutzung etwa vorhandener Sanktionserwartungen der Soldaten im Vordergrund. Bei der zweiten Gruppe ist eher eine auf wahrgenommene Sachverständigkeit zurückgehende "funktionale Autorität gefragt, wenn man nicht gar erwartet, der Soldat solle den Chef als "Gleich-

1) Vgl. Wehrdisziplinarordnung vom 4.9.1972, Bundesgesetzblatt I, S. 1665 ff. und Wehrbeschwerdeordnung vom 11.9.1972, Bundesgesetzblatt I, S. 1737 ff. Siehe auch die Darstellung des Disziplinarrechtes bei Berg, W.-D., Grundlagen für das Verständnis militärischer Führung, a.a.O., S. 56 ff. sowie der Wehrdisziplinarordnung und der Wehrbeschwerdeordnung bei Schnell, K.H., Beyer, P. (Bearb.), Deutscher Bundeswehrkalender, a.a.O., C 10 und C 30.

2) Zur Unterscheidung "formaler" von "informalen" Merkmalen der Organisation in der Betriebswirtschaftslehre vgl. Heinen, E., Einführung, a.a.O., S. 50. Danach sind formale Merkmale Ergebnis von Planung, gehen auf bewußte Entscheidungen zurück. Informale Erscheinungen kommen spontan, vielfach unbewußt zustande. Sie geben "der Organisation eine vom Geplanten mehr oder weniger abweichende Gestalt."

gesinnten" wahrnehmen oder sich mit dessen Werten und Einstellungen identifizieren.¹⁾

Zu einer derartigen Einschätzung können die Soldaten der Kompanie gelangen, wenn sie zum Kompaniechef auch soziale und emotionale Beziehungen aufnehmen. Das ist einmal an die Voraussetzung ausreichender Interaktionen geknüpft und hängt weiter von den Anlässen der Interaktion und den dabei vermittelten Inhalten ab. Eine Beschränkung auf Interaktionen, die mit der Ausfüllung von Leitungsaufgaben im engeren Sinne verbunden sind, dürfte dabei nicht ausreichen. Die Bundeswehr fordert daher vom Kompaniechef "ein gutes menschliches Verhältnis zu seinen Untergebenen"²⁾, indem er u.a. "das Gespräch mit einzelnen Soldaten und mit Soldaten in Gruppen" sucht und sicherstellt, daß "seine Soldaten ihm ihre Anliegen vortragen können."³⁾

Dieses vom Kompaniechef geforderte Verhalten entspricht weitgehend dem Bild eines informalen Führers und wird, wie oben gezeigt, in den Vorschriften der Bundeswehr auch dem Begriff der Führung zugeordnet. Es liegt daher die Schlußfolgerung nahe, hier werde vom Kompaniechef zusätzlich zur Funktion des institutionell eingesetzten Leiters ebenfalls die Qualität eines "informalen" Führers verlangt.⁴⁾

1) Zur Definition und Abgrenzung der genannten Machtgrundlagen vgl. Dietel, B., Müller-Bader, P., a.a.O., S. 78 ff. sowie Kirsch, W., Entscheidungsprozesse III, a.a.O., S. 187 ff., besonders S. 204 ff.

2) ZDv 10/1, a.a.O., Nr. 303.

3) Ebd., Nr. 309.

4) Hinweise auf diese Aufgabenteilung bei Kompaniechefs finden sich z.B. bei Vogt, W.R., Die soziale Rolle des Kompaniechefs, Hamburg 1970. Vogt bezieht sich hier auf R. Bigler (Der einsame Soldat. Eine soziologische Deutung der militärischen Organisation, Frauenfeld 1963) sowie auf K. v. Schoenau (Kleine Truppenpsychologie, 2. Aufl., München, Basel 1964). Er interpretiert das Nebeneinander von Leitungs- und Führungsaufgaben als Ursachen für "Intra-Rollenkonflikte des Kompaniechefs" (a.a.O., S. 8), die durch einen geeigneten Führungsstil zwar scheinbar zu bewältigen, jedoch nicht "aufhebbar" sind (vgl. a.a.O., S. 9). Wenn man die betriebswirtschaftliche Deutung "formaler" Organisationserscheinungen zugrundelegt, stiftet die Tatsache der Einbindung informaler Führerschaft in die bewußt geplanten, mithin formalen Aufgaben von Leitungsstellen einige begriffliche Verwirrung. Per definitionem erhält informale Führerschaft damit formalen Charakter.

Ob es zulässig ist, die Aufgaben von Leitungspersonen in formalen und leistungsorientierten Organisationen wie der Bundeswehr nach (formalen) Leitungsaufgaben und (informalen) Führungsaufgaben zu differenzieren, hängt von dem zugrundeliegenden Führungsbegriff ab.¹⁾ Soweit man in betriebswirtschaftlichen Schriften die Tätigkeiten von Leitungskräften überhaupt als Führung bezeichnet, sind damit alle Handlungen gemeint, die bewußt das Verhalten anderer Personen beeinflussen, um die Ziele der Organisation zu verwirklichen.²⁾

Dieses Führungsverständnis umfaßt gleichermaßen Einwirkungen, die sich auf die Entscheidungsgewalt einer Instanz und auf die persönliche Überzeugungskraft der diese Stelle besetzenden Person stützen: Menschen müssen "zu gemeinsamem Denken und Handeln miteinander und mit den Führenden gebracht werden."³⁾ Eine Unterscheidung zwischen Führung und Leitung ist hier nicht erforderlich. Beide sind als komplementäre Aspekte des Verhaltens von Vorgesetzten zu werten.

In der verhaltenswissenschaftlichen Führungsliteratur lehnen es dagegen einige Autoren ab, auch die beabsichtigte, zielgerichtete "Steuerung" von Menschen als Führung zu verstehen. Sie interpretieren Führung als Phänomen der sozialen Interaktion, bei der einigen Beteiligten freiwillig richtungweisende Rollen zugebilligt werden oder unbewußt spontan zufallen. In formalen Organisationen wie der Bundeswehr können Führungsbeziehungen danach auch zwischen Stelleninhabern gleichen hierarchischen Niveaus bestehen, ohne daß Inhaber von Leitungsstellen beteiligt zu sein brauchen. Weil Führung, in diesem Sinne verstanden, jeweils eigene soziale und emotionale Beziehungen zwischen den Beteiligten voraussetzt, müsse man sie von Leitung unterscheiden.⁴⁾

1) Zum Führungsbegriff vgl. ausführlicher Ziffer 2. dieses Kapitels.

2) Vgl. z.B. ausdrücklich Heinen, E., Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 31; Pack, L., a.a.O., Sp. 4081; Häusler, J., Führungsstile und Führungsverhalten, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Band I/1, Stuttgart 1974, Sp. 1578; Wild, J., Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, a.a.O., S. 154 sowie, dem Kontext zu entnehmen, Beyer, H.-T., a.a.O., S. 43 ff.; Szypersky, N., Unternehmensführung als Objekt und Adressat der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 13.

3) Zitiert nach Häusler, J., a.a.O., Sp. 1578.

4) Einen zusammenfassenden Überblick zum Problem der Identität von Führung und Leitung gibt Kunczik, M., Der Stand der Führungsforschung, in: ders. (Hrsg.), Führung - Theorien und Ergebnisse, Düsseldorf 1972, S. 261 f.

Tatsächlich können sich beide Aspekte ergänzen und überlagern, so daß Vorgesetzte und Untergebene nicht immer in der Lage sind, zweifelsfrei anzugeben, welche Handlungen Leitungs- und welche Führungscharakter besitzen. Ähnlich der Unterscheidung nach formalen und informellen Erscheinungen einer Organisation isolieren Leitung und Führung jeweils nur eine Seite der Beziehungen zwischen den Stelleninhabern.¹⁾ Sie reichen zwar jede für sich nicht aus, das Beziehungsgeflecht vollständig zu erfassen, schaffen aber den begrifflichen Rahmen, um die Analyse auf nur eine von beiden zu konzentrieren.²⁾

Mehrere empirische Befunde sprechen dafür, im Vorgesetzten mit Sicherheit zunächst nur die Leitungsperson zu vermuten, nicht jedoch auch immer den Führer der weisungsgebundenen Organisationsmitglieder.³⁾

Untergebene sind danach nicht immer bereit, Vorgesetzten eine Führungsrolle einzuräumen, so daß Vorgesetzte und Führer häufig nicht identisch sind. Im allgemeinen sind bei einer solchen Konstellation Konflikte zu erwarten, besonders dann, wenn die Richtungsvorgaben des Führers von den Organisationszielen abweichen, die der Vorgesetzte vertritt. Eine Minderererfüllung der Organisationsziele kann die Folge sein.

Die vom Jägerchef erwartete zweifache Funktion als Leiter und als Führer bildet den Hintergrund für die Überlegungen in diesem Kapitel. Das Interesse gilt der Frage, ob die Jägerchefs während des täglichen Dienstbetriebes beiden Funktionen gerecht werden. Man darf dabei unterstellen, daß es den Jägerchefs geringe Probleme bereitet, den Anspruch des formalen Leiters durchzusetzen. Allein die ihnen verliehene Amtsgewalt und die auf ihre autorisierende Funktion zentralisierte Organisation der Arbeitsprozesse in der Kompanie vermitteln den Untergebenen in der Regel einen entsprechenden Eindruck. Den Jägerchefs zustehende Statussymbole wie eigene "Führerfahrzeuge" und persönlich zugeteilte Fahrer oder die Vorschrift, dem Chef in nahezu jeder Situation das jeweilige Geschehen "melden" zu müssen, bestärken in der

- 1) Vgl. dazu Ziegler, H., Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 1972, S. 30 ff.
- 2) Bei Forschungsvorhaben wird man letztlich die Definition bevorzugen, die der konkreten Fragestellung den besseren Dienst leisten kann.
- 3) Vgl. Kunczik, M., Der Stand der Führungsforschung, a.a.O., S. 261; Bastine, R., Gruppenführung, in: Graumann, C.F. (Hrsg.), Sozialpsychologie, 2. Halbband: Forschungsbereiche, 7. Band des Handbuchs der Psychologie, hrsg. v. K. Gottschaldt u.a., Göttingen 1972, S. 1656.

persönlichen Wahrnehmung der Kompanieangehörigen das Bild vom formalen Leiter.

Das Interesse kann sich daher ausschließlich auf die Führerrolle der Jägerchefs richten. Mit Hilfe der Beobachtungsergebnisse dieser Untersuchung ist der Frage nachzugehen, ob es den Jägerchefs gelingt, von den Untergebenen in der Kompanie auch als Führer akzeptiert zu werden.

Zu diesem Thema befragte der Verfasser im Jahre 1973 1003 wehrpflichtige Soldaten aller Teilstreitkräfte der Bundeswehr, die kurz vor Abschluß ihrer Wehrdienstzeit standen.¹⁾ Die Auswertung der schriftlichen Befragung läßt vermuten, daß die Kompaniechefs von über 80 % der befragten Soldaten, die in der Kompanie auf der niedrigsten hierarchischen Ebene eingestuft sind und keine Linien- oder Stabsfunktionen ausüben, wohl nicht als Führer wahrgenommen werden dürften. Die Wahrscheinlichkeit, ein Führer-Geführten-Verhältnis zum Kompaniechef entstehen zu lassen, nahm bei Soldaten dieser Hierarchieebene in Stabstätigkeiten zu und war am höchsten, wenn es sich um Trupp-Führer und stellvertretende Gruppenführer, also um Soldaten in Linienfunktionen handelte.

Die hier zu verfolgende Hypothese bezieht sich auf diese Befunde. Sie geht davon aus, daß Jägerchefs zu verschiedenen Gruppierungen von Soldaten in ihrer Kompanie unterschiedlich intensive soziale Beziehungen unterhalten. Enge Bindungen bestehen zum Personal in Linien- und in Stabspositionen. Auf die Mehrheit der Soldaten, meist wehrpflichtige "Jäger" auf der untersten hierarchischen Ebene der Kompanie, haben Jägerchefs dagegen geringen persönlichen Einfluß. Es ist daher unwahrscheinlich, daß diese Soldaten den Kompaniechef als Führer empfinden können.

Um die Hypothese überprüfen, d.h. begründet widerlegen zu können, sind folgend geeignete Prüfkriterien zu entwickeln. Dazu ist es zunächst erforderlich, das Phänomen "Führung" in einen aussagefähigen Erklärungszusammenhang zu stellen.

1) Vgl. Kuhlmann, J., Einheitsführerstudie, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, INFO 2, a.a.O., S. 28 ff. Siehe auch die ausführliche Darstellung in 4.2. dieses Kapitels (Tabelle 9.4.).

2. Verhaltenswissenschaftliche Erklärungen von Führung

Im Verlauf ihrer Entwicklung bietet die verhaltenswissenschaftliche Führungsforschung mehrere, teilweise sich widersprechende Erklärungen dafür, wie Führung entsteht, welche Bedingungen Führung ermöglichen und welche sie beeinträchtigen. Ein kurzer Aufriß soll die Ansätze herausstellen, die die gegenwärtig bevorzugte sogenannte interaktions- oder integrationstheoretische Erklärung von Führung besonders beeinflussen. Diese frühen Ansätze deuten Führung als Erwartungsvariable aus einzelnen, unabhängigen Faktoren, die jeder für sich nur einen Ausschnitt der in der Interaktionstheorie unterstellten insgesamt möglichen Faktoren wiedergeben.¹⁾

In den Anfängen der Führungsforschung stand die Person des Führers im Mittelpunkt des Interesses. Die sogenannte Eigenschaftstheorie unterstellte, daß sich Führer durch individuelle Merkmale auszeichnen, die unabhängig von der Situation und der gestellten Aufgabe zur Übernahme von Führungsfunktionen prädestinieren. Man findet für diesen "personality approach" auch die Bezeichnung "trait-theory" und "big-man-theory"; in der deutschsprachigen Literatur hat sich die Bezeichnung "charismatische Führung" durchgesetzt. Während die ältere Fassung nur eine allen Führern gemeinsame Charaktereigenschaft vermutete, die ihnen die Führung sichert, ging man später - weniger dogmatisch - davon aus, daß Führer sich durch einen Komplex mehrerer Persönlichkeitsmerkmale vor den Geführten auszeichnen.

Ihre Hauptaufgabe sahen die Vertreter dieser Richtung darin, die besonderen Eigenschaften von Führern zu isolieren und deren optimale

1) Vgl. Sodeur, W., Wirkungen des Führungsverhaltens in kleinen Formalgruppen, Meisenheim am Glan 1972, S. 6 f. Eine Zusammenfassung der Entwicklung verhaltenswissenschaftlicher Führungsforschung geben Liebel, H., Führungspsychologie, Theoretische und empirische Beiträge, Göttingen, Toronto, Zürich 1978, S. 13 - 25; Diemel, B., Müller-Bader, P., a.a.O., S. 54 ff.; Neuberger, O., a.a.O., S. 19 ff. und S. 72 ff.; Kunczik, M., Der Stand der Führungsforschung, a.a.O.; Bastine, R., a.a.O.; Irle, M., Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: Mayer, A., Herwig, B. (Hrsg.), Betriebspsychologie, 9. Bd. des Handbuchs der Psychologie, hrsg. v. K. Gottschaldt u.a., 2. Aufl., Göttingen 1970, S. 521 ff.; Lukaszyc, K., Zur Theorie der Führer-Rolle, in: Psychologische Rundschau, 1960, S. 179 ff.; Bernsdorf, W., Führung (Führer), in: ders. (Hrsg.), Wörterbuch der Soziologie, 2. Ausg., Stuttgart 1969, S. 313 ff.; Beyer, H.-T., a.a.O., S. 26 ff.; Häusler, J., a.a.O., Sp. 1582 ff.

Kombination zu bestimmen, um auf dieser Grundlage geeignete Ausleseinstrumente für "effiziente" Führer zu gewinnen. Je nach dem Untersuchungsverfahren und dem untersuchten Personenkreis ergab sich ein breites Spektrum zum Teil widersprüchlicher Eigenschaften. So wurden statistische Korrelationen zum Lebensalter, zu Körpergröße und Körpergewicht von Führern errechnet, Zusammenhänge zu deren Intelligenz, Redegewandtheit, Entschlußkraft, Selbstvertrauen und ähnlichem mehr hergestellt. Aus einer Analyse von mehr als hundert Arbeiten gewann Stogdill den Eindruck, daß "die Durchschnittsperson, die eine Führungsposition innehält, ... das durchschnittliche Mitglied ihrer Gruppe hinsichtlich der folgenden Merkmale (übertrifft): 1) Intelligenz, 2) Schulleistung, 3) Zuverlässigkeit bei der Ausführung verantwortungsvoller Aufgaben, 4) Aktivität und soziale Beteiligung und 5) sozial-ökonomischer Status."¹⁾

Zu diesen und ähnlichen Ergebnissen²⁾ eigenschaftstheoretischer Arbeiten wird vor allem kritisch angemerkt, daß die dabei ermittelten Korrelationskoeffizienten stark schwanken und im Durchschnitt zu gering sind, um einen statistisch gesicherten Zusammenhang unterstellen zu dürfen.³⁾ Daher ist davon auszugehen, "daß es weder eine Art Generalfaktor 'Führerbegabung' noch eine eindeutig definierte mehrdimensionale Eigenschaftskonstellation" von Führern⁴⁾ gibt. Die Analyse von Führereigenschaften allein reicht daher nicht aus, um die Bedingungen von Führerschaft vollständig zu erklären. Das heißt nicht, daß Persönlichkeitsmerkmale des Führers keine Rolle bei Führungsvorgängen spielen.⁵⁾

In Antithese zur eigenschaftstheoretischen Deutung des Führungsphänomens steht die sogenannte Situationstheorie (times-theory). In ihrer frühen Fassung erklärte sie Führung allein aus der Situation, in der diese wirksam wird. Es sind nicht geborene Führer, denen in jedem Fall die richtungweisende Funktion zusteht, sondern die sozialen,

- 1) Stogdill, R.M., Persönlichkeitsfaktoren und Führung: Ein Überblick über die Literatur, in: Kunczik, M. (Hrsg.), Führung, Theorien und Ergebnisse, a.a.O., S. 115.
- 2) Vgl. Neuberger, O., a.a.O., S. 23 ff.
- 3) Vgl. ebd. und Lukaszyc, K., a.a.O., S. 185 f.
- 4) Lukaszyc, K., a.a.O., S. 185.
- 5) Vgl. ebd., S. 186; Neuberger, O., a.a.O., S. 44 und seine ausführliche Auseinandersetzung mit der Eigenschaftstheorie, S. 42 - 49.

wirtschaftlichen und geschichtlichen Merkmale einer Situation bestimmen, wer die anstehenden Aufgaben lösen und damit Führer sein kann. Führertypen wechseln danach mit den Situationen, sind eine unmittelbare Funktion der Situation.¹⁾

Spätere Versionen verwerfen die Situation als zentrale Variable für das Entstehen von Führung als zu einseitig. Sie verstehen Führung als Begleiterscheinung und Ergebnis sozialer Interaktion in sozialen Gruppen. Die charakteristischen Merkmale der Gruppe, in der Führung wirksam wird, bestimmen auch Ausprägung und Funktion von Führung. Dabei wird unterstellt, daß Zusammenhalt und Überleben einer Gruppe davon abhängen, in welchem Ausmaß die jeweils wichtigen Gruppenfunktionen erfüllt werden. Gruppenfunktionen gelten als Abbild der Bedürfnisse, die die Gruppenmitglieder in der Gruppe befriedigt sehen möchten und als Kennzeichen einer Gruppe, die diese von anderen unterscheidet. In der Gruppe fällt jeweils dem Mitglied die Führungsrolle zu, das nach Meinung der übrigen Gruppenangehörigen die gerade dringliche Gruppenfunktion am besten wahrzunehmen verspricht. Die Führungsrolle bleibt daher nicht permanent einer einzigen Person vorbehalten, sondern kann je nach Gruppensituation und den Persönlichkeitsmerkmalen der Gruppenmitglieder wechseln, so daß es vom konkreten Einzelfall abhängt, welche Person als Führer der Gruppe handelt. Diesem Verständnis der Entstehungsbedingungen von Führung entspricht auch die begriffliche Bestimmung des Führers. Bewußt formal und instrumentalistisch wird als Führer bezeichnet, wer mehr als andere Gruppenmitglieder Führungsverhalten zeigt.²⁾

Folgerichtig konzentrieren sich die Forschungsbemühungen darauf, Funktionen zu nennen, die elementare Gruppenbedürfnisse widerspiegeln und als Führungsfunktionen die soziale Position des jeweiligen Führers in der Gruppe begründen. Die große Zahl der vorgeschlagenen Führungs-

- 1) Vgl. Bernsdorf, W., a.a.O., S. 315; Kunczik, M., Der Stand der Führungsforschung, a.a.O., S. 262; Neuberger, O., a.a.O., S. 20; Häusler, J., a.a.O., Sp. 1584.
- 2) Vgl. Lukaszyk, K., a.a.O., S. 183. Zur Charakterisierung der entwickelten Versionen der Situationstheorie vgl. Bastine, R., a.a.O., S. 1657 ff.; Sodeur, W., Wirkungen des Führungsverhaltens in kleinen Formalgruppen, a.a.O., S. 5 f.; Kunczik, M., Der Stand der Führungsforschung, a.a.O., S. 268 ff.; Häusler, J., a.a.O., Sp. 1583; Neuberger, O., a.a.O., S. 72 f. und 92 ff.

funktionen¹⁾ wird in Anlehnung an Lukaszyc häufig auf Lokomotions- und Kohäsionsfunktionen reduziert. Lokomotionsfunktionen dienen der Lösung der jeweiligen Gruppenaufgabe, "der Annäherung an das gegebene Gruppenziel oder der Bewältigung der äußeren Situation", während Kohäsionsfunktionen den Zusammenhalt, den inneren Bestand, die Ordnung und Aktionsfähigkeit der Gruppe aufrechterhalten.²⁾

In der Ausübung von Führungsfunktionen zutage tretendes Führungsverhalten muß ebenfalls als Ergebnis mehrerer Einflußfaktoren gesehen werden, die als eigentliche "strategische" Variablen der Entstehung von Führung zu werten sind.³⁾ Empirische Untersuchungen stellten besonders die Größe und die äußere Situation der Gruppe, die zu bewältigende Aufgabe, die personelle Zusammensetzung und die Normen der Gruppe sowie die formale hierarchische Einordnung der Gruppe insgesamt als wesentliche Bestimmungsfaktoren für Führung heraus.⁴⁾ Je nachdem, welche Ausprägungen dieser Variablen das Gruppengeschehen beherrschen, stehen z.B. abwechselnd "kohäsive" und "aufgabenstrukturierende" Führer im Vordergrund.

Die Grenzen der letztgenannten Ansätze zur Interaktionstheorie der Führung lassen sich nicht eindeutig ziehen. Variable, die dort jede für sich als unabhängiger Einflußfaktor behandelt wurden, löst der interaktionstheoretische Ansatz aus der Isolierung, indem er sie gemeinsam und in wechselseitiger Abhängigkeit als Ursachenkomplex für das Entstehen von Führung setzt. Gelegentlich wird die Interaktions-

1) Besonders häufig wird verwiesen auf die Führungsfunktionen von J.K. Hemphill, vgl. Leader behavior description, Personnel Research Board, Ohio State University 1950 und von D. Krech, R.S. Crutchfield, E.L. Ballachey, vgl. Individual in society, New York 1962, S. 428 ff.; vgl. deren Wiedergabe bei Lukaszyc, K., a.a.O., S. 181 f.; vgl. Bernsdorf, W., a.a.O., S. 317; Neuberger, O., a.a.O., S. 102 sowie seinen Katalog elementarer Gruppenrollen, a.a.O., S. 92 f.

2) Lukaszyc, K., a.a.O., S. 183.

3) Vgl. Sodeur, W., Wirkungen des Führungsverhaltens in kleinen Formalgruppen, a.a.O., S. 5.

4) Vgl. Bastine, R., a.a.O., S. 1671 ff.; Kunczik, M., Der Stand der Führungsforschung, a.a.O., S. 24 ff.

theorie deshalb auch als Integrationstheorie der Führung bezeichnet.¹⁾
Führung ist danach:

- (a) Ein Interaktionsphänomen , das sich auf eine dynamische Beziehung zwischen Führung, Führern und Geführten stützt.
- (b) Ein Gruppenphänomen. Es entsteht als Folge der Rollendifferenzierung in der Gruppe. Führung tritt als Rolle in einem sozialen System in Erscheinung.
- (c) Eine Funktion, die sich nicht allein auf eine Person konzentrieren muß. Sie kann auf die "Kohäsion" und auf die "Lokomotion" der Gruppe gerichtet sein.
- (d) Immer relativ auf die innere und äußere Situation der Gruppe bezogen. Die individuellen Einschätzungen der Situation durch die Gruppenmitglieder bestimmen Struktur und Ausprägung von Führung.²⁾

Diesem Verständnis entsprechen die Einflußfaktoren, die die Entstehungsbedingungen von Führung determinieren. Es sind dies (1) die Anlagen, Eigenschaften und Fähigkeiten des Gruppenmitgliedes, dem die Führungsrolle jeweils zufällt, sowie seine Einschätzung der inneren und äußeren Gruppensituation; (2) die Anlagen, Eigenschaften und Bedürfnisse jedes einzelnen Gruppenangehörigen sowie deren je individuelle Beurteilung der Gruppensituation und der anderen Gruppenmitglieder; (3) die "Struktur und Funktion der Gruppe als Ganzes, d.h. als ein differenziertes und integriertes System von Status-Rollen-Beziehungen und von gemeinsamen Normen"; (4) die spezifische Situation, in der sich die Führerperson und Geführte bewegen, wobei die Art der von der Gruppe zu lösenden Aufgabe einen besonders starken Einfluß hat.³⁾
Hervorzuheben ist nochmals, daß der interaktionstheoretische Ansatz weder eine einzelne Variable allein als Entstehungsursache für Führung sieht, noch mehrere oder alle lediglich additiv verknüpft.⁴⁾ Vielmehr geht er davon aus, daß alle Variablen grundsätzlich gemeinsam auf die als abhängig gesetzte (Erwartungs-) Variable einwirken, wobei die

1) Zur Interaktionstheorie der Führung vgl. Dietel, B., Müller-Bader, P., a.a.O., S. 56 ff.; Lukaszyc, K., a.a.O., S. 186 f.; Kunczik, M., Der Stand der Führungsforschung, a.a.O., S. 270 ff.

2) Vgl. Lukaszyc, K., a.a.O., S. 186.

3) Ebd., S. 187.

4) Vgl. Kunczik, M., Der Stand der Führungsforschung, a.a.O., S. 271.

Wirkrichtung grundsätzlich offen ist, also dem konkreten Einzelfall überlassen bleibt. Dies gilt besonders für die Frage, ob und in welchem Umfang das Verhalten des Führers die Gruppe der Geführten beeinflusst oder ob umgekehrt das Verhalten des Führers Ergebnis der Erwartungen ist, die die Geführten an ihn richten. Daher ist es auch schwierig, ein Strukturschema anzugeben, das den Zusammenhang der Variablen für alle ihre Ausprägungen und allgemeingültig für alle denkbaren Situationen enthält. Als Versuch, möglichst alle bekannten Variablen aufeinander zu beziehen, kann das von Morris und Seeman vorgelegte "Paradigma für das Studium der Führung" gelten. ¹⁾ Jüngere Versuche in ähnliche Richtung finden sich bei Diemel/Müller-Bader sowie bei Neuberger und bei Sodeur. ²⁾

3. Ein Ansatz zur empirischen Prüfung der Führerrolle von Jägerchefs

Bereits der lockere Zusammenhang der interaktionstheoretischen Erklärungsvariablen ermöglicht eine empirische Überprüfung der hier in Frage stehenden Hypothese. Wie schon angedeutet, sieht das interaktionstheoretische Konzept vor allen anderen Variablen die soziale Interaktion zwischen zwei oder mehr Personen als zentrale Voraussetzung für das Entstehen von Führung. Ausreichend häufige und intensive persönliche Kontakte sind erforderlich, um sowohl eine bestimmbare Zahl von Personen in ihrer Umwelt als soziale Gruppe einzugrenzen als auch in der sozialen Gruppe Führer- und Geführtenrollen differenzieren zu können. Vereinfacht kann man sagen, daß Gruppen- wie Führungskonzept durch die soziale Interaktion der beteiligten Personen definiert sind, soziale Gruppe und Führung per definitionem ohne sie nicht entstehen können. Es liegt daher nahe, die Frage nach der Führungsrolle von Jägerchefs anhand ihrer sozialen Interaktion mit den Kompanieangehörigen zu prüfen: Eine deutlich negative Antwort ergäbe sich, wenn keine Interaktion festzustellen wäre. Mit zunehmender Interaktionshäufigkeit wäre entsprechend eine steigende Wahrscheinlichkeit dafür anzunehmen, daß Kompanieangehörige Jägerchefs als ihrer Gruppe zugehörig empfinden können und daß sich ihnen die Möglichkeit bietet, eine

1) Vgl. Morris, R.T., Seemann, N., Das Problem der Führung: Ein interdisziplinärer Ansatz, in: Kunzlik, M. (Hrsg.), Führung, Theorien und Ergebnisse, a.a.O., S. 142 ff.

2) Vgl. Diemel, B., Müller-Bader, P., a.a.O., S. 64 ff; Neuberger, O., a.a.O., S. 220; Sodeur, W., Wirkungen des Führungsverhaltens in kleinen Formalgruppen, a.a.O., S. 169 ff.

Führungsrolle zu übernehmen.¹⁾

Allerdings steht das Konstrukt der sozialen Interaktion dem der Führung in Komplexität und Vielschichtigkeit kaum nach, so daß auch hier definitorische Überlegungen vorzuschalten sind, um operationale Kriterien für eine Hypothesenprüfung zu erhalten.

3.1. Soziale Interaktion als Prüfvariable

Für die Zwecke empirischer Forschung gebraucht man soziale Interaktion und soziale Kommunikation meist synonym.²⁾ Sie bezeichnen die Tatsache, daß Menschen untereinander Kontakte haben, sich zueinander verhalten.³⁾ Kontakte zwischen Personen entstehen, indem Sachverhalte, Meinungen, Gefühle durch Sprache, Gesten, allgemein durch "Verhalten" mitgeteilt werden. Im Gegensatz zur bloßen Wahrnehmung setzt soziale Kommunikation daher eine Verständigung der Beteiligten voraus, das heißt jede der Personen muß "Mitteilungen" als an sich gerichtet verstehen und deuten können.⁴⁾ Mindestvoraussetzung dafür ist ein von den interagierenden Personen gleichermaßen verstandener, gemeinsamer Vorrat an Zeichen.⁵⁾

Als hauptsächliches Medium sozialer Interaktion gelten die gesprochene und die geschriebene Sprache. Sie dienen als "Instrument", um etwas mitzuteilen und gleichzeitig, um soziale Beziehung herzustellen und aufrecht zu erhalten. Der Empfänger oder Kommunikant⁶⁾ erlebt gesprochene oder geschriebene Sprache nicht allein durch Hören und Sehen. Er nimmt auch die Art der Wortwahl und die verwendete Syntax wahr, sieht und bewertet das Benehmen der Kommunikationspartner während des Sprechens und deutet die Zuordnung der beteiligten Personen im Raum. Alle diese Erscheinungen können neben und mit den Sprachinhalten ebenfalls Mitteilungscharakter besitzen. Sie werden von Graumann als nicht-sprachliche, nonverbale Kommunikation bezeichnet.⁷⁾

- 1) Zur Reichweite eines solchen Ansatzes vgl. weiter unten Kap. IX, 3.2.
- 2) Vgl. Graumann, C.F., Interaktion und Kommunikation, in: ders. (Hrsg.), Sozialpsychologie, 2. Halbband, a.a.O., S. 1179.
- 3) Vgl. ebd., S. 1109.
- 4) Vgl. ebd., S. 1122.
- 5) Vgl. ebd., S. 1180.
- 6) Vgl. das von Graumann vorgeschlagene "Schema der materialen Analyse der Kommunikation", ebd., S. 1195.
- 7) Vgl. ebd., S. 1194.

In dieser Gruppe bezeichnet sprachbedingte oder sprachabhängige Kommunikation "diejenigen Merkmale und Merkmalsvariationen der menschlichen Stimme und Schrift, die im Vollzug sprachlicher Performanz keine unmittelbare den Regeln der Sprache ... unterworfenen Funktion haben, vor allem rein vokale und graphische Phänomene." ¹⁾ Dazu gehören die in Stimmqualität, Rhythmus, Kontinuität und Tempo sich äußernde Dynamik der Sprechstimme sowie Merkmale der Sprechweise, die sich vor allem im Zögern während des Sprechens, im "vielsagenden" Schweigen, in Sprechstörungen und sogenannten Sprachmanierismen äußern. ²⁾ Dagegen kann sprachunabhängige Kommunikation auf das Ausdrucksmittel Sprache verzichten und setzt in der Regel lediglich Körperpräsenz, das heißt unmittelbare körperliche Anwesenheit der interagierenden Personen voraus. ³⁾ Zu den sprachunabhängigen Merkmalen, denen in Interaktionssituationen soziale Bedeutung zukommt, gehören vor allem "taktile und visuelle Reize", die Argyle nach Körperkontakt, räumlicher Nähe bzw. Distanz, Körperhaltung, äußerer Erscheinung, Mimik und Gestik sowie Blickrichtung ordnet. ⁴⁾

Die Beobachtungen dieser Studie erfassen sprachliche und nicht-sprachliche Momente der Kommunikation zwischen Jägerchefs und den Kompanieangehörigen. Bei persönlichen und fernmündlichen Gesprächen halten sie die Gesprächsinhalte und die Gesprächspartner fest. Gesprächsinhalte sind anhand der Merkmale für die inhaltliche Tätigkeitsdimension der Jägerchefs bezeichnet; ⁵⁾ für die Gesprächspartner wird auch ihre Stellenbezeichnung angegeben. ⁶⁾ Die Beobachtungsprotokolle geben ferner Situationen wieder, in denen die Chefs lediglich durch (sprachunabhängige) Zeichen mit den Kompanieangehörigen interagieren können. Als Grenze, innerhalb der Kommunikation durch körperliche Anwesenheit

1) Ebd., S. 1216. Sprachabhängige Kommunikation wird auch als paralinguistische Kommunikation bezeichnet.

2) Vgl. ebd., S. 1216 ff.; Argyle, M., Soziale Interaktion, Köln 1972, S. 109 ff.

3) Vgl. Graumann, C.F., Interaktion und Kommunikation, a.a.O., S. 1219 ff. Sprachunabhängige Kommunikation wird auch als extralinguistische Kommunikation bezeichnet.

4) Vgl. Argyle, M., Soziale Interaktion, a.a.O., S. 91 ff.; Goffman, E., Verhalten in sozialen Situationen, Strukturen und Regeln der Interaktion im öffentlichen Raum, Gütersloh 1971, S. 41 f.

5) Vgl. Anlage 5.1.

6) Vgl. Anlage 5.3.

noch möglich ist, wurde die räumliche Entfernung von 25 Meter gesetzt. Mit dieser Entfernung dürfte die Grenze des Gesichtserkennens erreicht sein, so daß auch der für kommunikative Beziehungen wichtige Blickkontakt sowie die Wahrnehmung und Deutung der Mimik, Gestik und Haltung im allgemeinen nicht mehr möglich sein dürften. ¹⁾

Für alle Interaktionen halten die Protokolle die zeitliche Dauer und den Ort des Geschehens fest. Ferner weisen sie für die der untersten hierarchischen Ebene der Kompanie zugehörnden Jägersoldaten die Zahl der Personen aus, die jeweils mit den Jägerchefs sprechen. Dabei wurde nach Einzelpersonen, Gruppen bis zu zehn Personen und größeren Gruppen unterschieden. Dieser Differenzierung liegt die Annahme zugrunde, daß bei sprachlichen Interaktionen die Intensität des Kontaktes mit zunehmendem Gruppenumfang abnimmt. In Gruppen, die zehn Personen übersteigen - die Organisationseinheit "militärische Gruppe" hat diese durchschnittliche Stärke - dürfte der Jägerchef kaum persönliche Beziehungen zu einzelnen Soldaten entwickeln können. ²⁾

3.2. Zur Aussagefähigkeit des Ansatzes

Die Reichweite der mit Hilfe des geschilderten Verfahrens möglichen empirischen Ergebnisse hängt sowohl von den eigentümlichen Vor- und Nachteilen der verwendeten Beobachtungsmethode als auch von den zur Hypothesenprüfung ausgewählten Prüfvariablen ab.

Von den Variablen, die insgesamt am komplexen Entstehungszusammenhang von Führungserscheinungen beteiligt sein können, kommt hier allein die soziale Interaktion zum Zuge. Damit bleiben jedoch alle anderen Führungsvariablen nur scheinbar unberücksichtigt. Denn soziale Interaktion - so ist ihre Wahl als Prüfvariable hier gerechtfertigt - ist ihrerseits als notwendige Bedingung zu werten, damit Status-Rollen-Differenzierungen wie zwischen Führern und Geführten entstehen können. Man darf daher unterstellen, daß eine empirische Prüfung der sozialen Interaktion zwischen Chefs und den Kompanieangehörigen die Prüfung der übrigen Variablen mittelbar einschließt.

1) Vgl. Graumann, C.F., Interaktion und Kommunikation, a.a.O., S.1223.

2) Mit wachsender Gruppengröße werden Häufigkeiten, Dauer und Intimität des Kontaktes bei Gruppenangehörigen schwächer. Vgl. Kruse, L., Gruppen und Gruppenzugehörigkeit, in: Graumann, C.F. (Hrsg.), Sozialpsychologie, 2. Halbband, a.a.O., S. 1557.

Vergleichsweise stärkere Vorbehalte können sich daraus ergeben, daß die Beobachtung sozialer Interaktion der Jägerchefs auf sprachliche Kontakte und die Tatsache körperlicher Anwesenheit beschränkt ist. Einmal bleiben damit mögliche soziale Wirkungen schriftlicher Kommunikation unberücksichtigt. Weiter bleiben die Wirkungen sprachbedingten und sprachunabhängigen Verhaltens der Jägerchefs auf ihre Kontaktpartner von der Analyse ausgeschlossen. Dies ist insofern bedeutsam, als Führungsbeziehungen unter anderem auch ein Phänomen der interpersonellen Wahrnehmung und Beurteilung sind, bei denen nicht-sprachliche Kommunikationseinhalte eine Rolle spielen können. Bei der empirischen Erfassung der nur indirekt festzustellenden Wahrnehmung und ihrer Wertung wäre man jedoch an die Grenze dessen gelangt, was die sonst vorteilhafte Methode der Fremdbeobachtung zu leisten vermag. Hier wären andere empirische Erhebungstechniken wie etwa teilnehmende Beobachtungen oder Befragungen anzuwenden gewesen, die direkt nicht erfassbare Sachverhalte eher aufzudecken vermögen. Gleichwohl erfassen die Beobachtungen dieser Studie mit den sprachlichen Kontakten der Jägerchefs einen allgesein als dominant geltenden Teil sozialer Interaktion. Daß die Folgen nicht-sprachlicher Kommunikation in den Beobachtungsprotokollen nicht enthalten sind, ist bei der Interpretation der Beobachtungsergebnisse zu berücksichtigen.

Die angesprochenen, bei der Operationalisierung der Variablen "soziale Interaktion" in Kauf genommenen Einschränkungen machen bereits deutlich, daß es hier nicht darum gehen kann, Typen von Führungsverhalten der Jägerchefs festzustellen. Es interessiert vielmehr, ob und in welchem Umfang Jägerchefs überhaupt mit den Kompanieangehörigen soziale Kontakte unterhalten und damit eine der wesentlichen Voraussetzungen für das Zustandekommen von Führung erfüllen. Entsprechend der Logik dieses Ansatzes ist die Frage eindeutig und empirisch aussagekräftig nur dann beantwortet, wenn der Kompaniechef mit bestimmten Personen überhaupt keine Kontakte unterhält. Man darf dann unterstellen, daß es bei diesem Personenkreis nicht zur Herausbildung sozialer Gruppen und einer Führungsrolle des Chefs kommen kann. Mit zunehmender Kontakthäufigkeit ist nur noch die Feststellung möglich, daß eine der Eintrittsbedingungen für das Zustandekommen von Führung erfüllt sein könnte. Nicht jedoch darf man dann folgern, der Chef werde von den Kontaktpersonen auch tatsächlich als Führer akzeptiert. Eine derartige Aussage setzt, wie bereits dargelegt, eine umfassende und explizite

empirische Kontrolle auch jener Variablen voraus, die hier teilweise lediglich implizit Berücksichtigung fanden.

4. Empirische Befunde zur Führerrolle von Jägerchefs

4.1. Eigene Beobachtungsergebnisse

Man kann das Personal von Jägerkompanien nach mehreren Merkmalen gruppieren. Nach dem personalrechtlichen Status jedes einzelnen Soldaten lassen sich sogenannte Längerdienende und Wehrpflichtige unterscheiden. Die Gruppe der Längerdienenden umfaßt Berufssoldaten sowie Zeitsoldaten mit einer Verpflichtungsdauer von zwei bis fünfzehn Dienstjahren. Längerdienende besetzen im allgemeinen für eine längere Zeit die in der Jägerkompanie zentralen Stellen der Zug- und Gruppenführer sowie der Kompanieführungsgruppe. Sie werden in der militärischen Umgangssprache durchweg als Stammpersonal oder "Stamm" bezeichnet. Ihnen gegenüber heben sich Wehrpflichtige durch niedrigere Dienstgrade und durch eine kürzere, in der Regel höchstens einjährige Verweildauer in der Kompanie ab. Sie besetzen die Stellen der untersten hierarchischen Ebene und werden hier Jägersoldaten genannt.

Es liegt nahe und entspricht der alltäglichen Erfahrung in der Truppe, daß der Kompaniechef zu dem Stammpersonal intensivere Kontakte unterhält. Dies liegt sowohl in der längeren Verweilzeit dieser Soldaten in der Kompanie als auch darin begründet, daß ihre Arbeit die Leistung der ganzen Kompanie wesentlich mitbestimmt.

Die Beobachtungsergebnisse bestätigen die engere Verbindung zwischen Chef und Stammpersonal. Am Standort ¹⁾ nehmen beide pro Woche durchschnittlich 20,2 Stunden gemeinsam am Dienst teil. Dies entspricht einem Anteil von 37 % der wöchentlichen Arbeitszeit der betroffenen Jägerchefs (Tab. 9.1; 5.3, 5.4). Nur wenig kürzer ist die Zeit, die Jägerchefs ohne Interaktionspartner verbringen. Durchschnittlich arbeiten sie in einer Woche 15,9 Stunden, das sind 30 % der wöchentlichen Arbeitszeit, alleine (Tab. 9.1; 5.1, 5.2).

Deutlich seltener kommt es dagegen zu Kontakten zwischen Jägerchef und Jägersoldaten. Mit wöchentlich durchschnittlich 7,3 Stunden beträgt die Interaktionsdauer nur gut ein Drittel der mit dem Stammpersonal verbrachten Zeit. Lediglich 14 % seiner wöchentlichen Arbeits-

1) Üblicher Standortdienst, Wochen vor und nach Übungsplatzaufenthalten.

Tabelle 9.1.:

Durchschnittliche Interaktionsdauer von Jägerchefs mit verschiedenen Personengruppen der Kompanie während einer beobachteten Arbeitswoche, differenziert nach Dienstarten und Truppentypen

| Interaktions-Partner Dienstarten und Truppentypen | | 1 | 2 ²⁾ | 3 | 4 ²⁾ | 5 | 6 ²⁾ |
|--|---|-----------------------------------|---|-------------------------------|---|-------------------|---|
| | | kein Interaktionspartner (allein) | | Stammpersonal (Linie u. Stab) | | Jägersoldaten | |
| | | Std. | i.v.H. der durchschnittl. wöchentlichen Arbeitszeit d. Jägerchefs ⁵⁾ | Std. | i.v.H. der durchschnittl. wöchentlichen Arbeitszeit d. Jägerchefs ⁵⁾ | Std. | i.v.H. der durchschnittl. wöchentlichen Arbeitszeit d. Jägerchefs ⁵⁾ |
| 1 | A. Dienst am Standort ¹⁾ | | | | | | |
| 2 | Jäger (n=6) | 14.7 | 29.0 | 20.1 | 40.0 | 7.0 | 13.0 |
| 3 | LL-Jäger (n=4) | 19.5 | 34.0 | 18.7 | 32.0 | 5.0 | 9.0 |
| 4 | GebJäger (n=6) | 14.7 | 32.0 | 21.2 | 42.0 | 9.2 | 18.0 |
| 5 | Summe „Standort“ | 15.9 | 30.0 | 20.2 | 37.0 | 7.3 ⁴⁾ | 14.0 ⁴⁾ |
| 6 | B. Dienst auf dem Übungsplatz ³⁾ | | | | | | |
| 7 | GebJäger (n=3) | 14.5 | 18.0 | 34.2 | 45.0 | 32.3 | 43.0 |

- 1) Üblicher Standortdienst, Wochen vor und nach Übungsplatzaufenthalten.
- 2) Prozentwerte zu ganzen Zahlen gerundet. Die Prozentangaben der Spalten 2, 4 und 6 können zusammen mehr als 100 % ergeben. Dies ist darauf zurückzuführen, daß die Kontaktzeiten für jede Personengruppe getrennt erfaßt wurden. Wenn der Jägerchef z.B. zu gleicher Zeit mit dem Kompaniefeldwebel und einem Jägersoldaten spricht, schlägt sich der Zeitverbrauch zweimal in der Tabelle nieder: einmal in den Spalten 3 und 4 (Stammpersonal) für den Kompaniefeldwebel und in den Spalten 5 und 6 für den Jägersoldaten.
- 3) Ohne Gefechtsübungen.
- 4) Bildung eines Mittelwerts jedoch problematisch, weil Einzelwerte stark voneinander abweichen.
- 5) Hier ist die nominale Arbeitszeit der Jägerchefs zugrundegelegt, weil auch Kontakte während der Arbeitspausen erfaßt sind.

zeit widmet der Chef also sozialen Kontakten mit den Jägersoldaten seiner Einheit (Tab. 9.1.; 5.5 , 5.6). ¹⁾

Während des Dienstes auf Truppenübungsplätzen verschiebt sich das Verhältnis der Kontaktzeiten zugunsten der Jägersoldaten. Hier bekommen Stammpersonal und Jägersoldaten den Kompaniechef mit durchschnittlich 34,2 bzw. 32,2 Stunden wöchentlich nahezu gleich lange zu Gesicht (Tab. 9.1.; 7.3 , 7.5). Daß der Kompaniechef auf Truppenübungsplätzen nahezu die Hälfte seiner wöchentlichen Arbeitszeit (45 % bzw. 43 %, vgl. Tab. 9.1.; 7.4 , 7.6) mit Stamm- und Jägersoldaten der Kompanie verbringt, ist auf die Eigenart des dort zu verrichtenden Dienstes zurückzuführen. Er besteht zum größten Teil im Außendienst, vor allem im Gefechts- und Schulschießen, ²⁾ bei denen sich die Jägerchefs wegen der Unfallgefahr und allein schon aufgrund strenger Sicherheitsvorschriften sehr häufig bei ihrer Kompanie aufhalten. Die ohne Kontaktpersonen verbrachte Zeit des Chefs deckt sich, absolut betrachtet, nahezu mit der während des Dienstes am Standort (14,5 Stunden, vgl. Tab. 9.1.; 7.1), nimmt rechnerisch jedoch nur 18 % der wöchentlichen Arbeitszeit in Anspruch, was in der sehr starken Dienstzeitbelastung auf Truppenübungsplätzen begründet ist (Tab. 9.1.; 7.2). ³⁾

1) Die mittleren Kontakthäufigkeiten während des Standortdienstes für Jäger, Fallschirmjäger und Gebirgsjäger (Tab. 9.1., Spalten 1, 3, 5) wurden mit Hilfe des sogenannten t-Testes jede gegen jede auf Unterschiede geprüft. Auf dem Niveau von $\alpha = 0,05$ ergeben sich zwischen den Mittelwerten jeweils einer Spalte keine signifikanten Unterschiede. (Nullhypothese H_0 : Mittelwert $\bar{x}_1 =$ Mittelwert \bar{x}_2 . Wenn bei $\alpha = 0,05$ keine signifikanten Unterschiede auftreten, heißt dies: Würde man H_0 verwerfen, also davon ausgehen, daß die Mittelwerte überzufällig voneinander verschieden sind, würde man in 5 % aller Fälle einen Fehler begehen). Wegen der verhältnismäßig geringen Stichprobenumfänge von $n = 6$ für Jäger, $n = 4$ für Fallschirmjäger und $n = 6$ für Gebirgsjäger und den daraus resultierenden Freiheitsgraden ($F = n_1 + n_2$) besitzt der t-Test jedoch, streng genommen, wegen geringer Trennschärfe nicht genug Aussagekraft. Daher wurde auf die Ergebnisse des t-Tests nicht weiter zurückgegriffen. Aus den gleichen Gründen wurde auch auf die Anwendung anderer statistischer Prüfverfahren verzichtet. Vgl. zum t-Test Diehl, J.M., Kohr, H.-U., Durchführungsanleitungen für statistische Tests, Weinheim, Basel 1977, S. 1 - 4.

2) Vgl. Kap. VII, 2.1.

3) Zur Dienstzeitbelastung am Standort und auf dem Truppenübungsplatz vgl. Kap. VII, 1.

Bereits diese globalen Ergebnisse lassen erste Antworten auf die in der Hypothese gestellten Fragen zu. Zunächst belegen sie, daß Jägerchefs zu verschiedenen Gruppen von Soldaten in der Kompanie unterschiedlich starke Beziehungen unterhalten: Offensichtlich sind ihre Bindungen an das Stammpersonal erheblich stärker als zu den Jägersoldaten. Weiter zeigen die Werte für die Kontaktdauer mit dem Stammpersonal (Tab. 9.1.; 5.5, 7.5), daß hier die oben geforderte Eintrittsbedingung für das Entstehen von Führung als erfüllt gelten kann. Wenn die zum Stammpersonal zählenden Soldaten insgesamt in einer Arbeitswoche durchschnittlich 20 Stunden im Standort bzw. 34 Stunden auf dem Truppenübungsplatz in Interaktion mit dem Kompaniechef stehen, kann man nicht ausschließen, daß jeder einzelne von ihnen den Kompaniechef als Führer wahrnimmt. Zum Stammpersonal der beobachteten Jägerkompanien zählen durchschnittlich 27 Soldaten. Weil sich die Kontaktdauer auf sie alle verteilt, fällt der Befund zunächst schwächer aus. Jedoch ist zu berücksichtigen, daß Stammpersonal und Kompaniechef in der Regel mehrere Jahre lang zu einer Kompanie gehören, so daß diese Einschränkung eher vernachlässigt werden kann.

Die bereits angesprochenen Ergebnisse der Befragung aus dem Jahre 1973 ließen vermuten, daß in der Gruppe des Stammpersonals Inhaber von Linienpositionen, also Zug- und Gruppenführer sowie deren Vertreter, häufiger mit dem Kompaniechef in Interaktion treten als Angehörige des Kompanieführungstrupps, die überwiegend Stabsfunktionen wahrnehmen. Nach den Beobachtungsergebnissen ist diese Vermutung für Kompanien der Jäger- und Fallschirmjägertruppe nicht zu bestätigen. Bei ihnen sind die Kontaktzeiten für Stammsoldaten in Linien- und in Stabsfunktionen nahezu gleich (Verhältnis 1,1 : 1). Jedoch ist in Gebirgsjägerkompanien die Interaktionszeit des Linienpersonals mehr als doppelt so lang als die des Stabspersonals und zwar sowohl im Standort (Verhältnis 2,4 : 1) als auch auf dem Truppenübungsplatz (Verhältnis 2,2 : 1). Für diese Kompanien ist die Vermutung nicht zu widerlegen, daß die Chiefs häufiger mit den Zug- und Gruppenführern als mit dem Innendienstpersonal, wie die Soldaten in Stabsfunktionen häufig genannt werden, in Kommunikation treten. Weil Zug- und Gruppenführer vor allem die Ausbildung der Soldaten betreiben, könnte man möglicherweise daraus schließen, daß sich Gebirgsjägerchefs besonders intensiv den Fragen der Ausbildung widmen.

Die in Tabelle 9.1. ausgewiesenen Interaktionen der Jägerchefs mit den Jägersoldaten der Kompanien beziehen sich auf persönliche Gespräche mit einzelnen Soldaten sowie auf sprachliche und nicht-sprachliche Kommunikationen mit Gruppen bis zu zehn Soldaten und mit größeren Gruppen bis hin zur Kompaniestärke. Da die Möglichkeiten der Entwicklung persönlicher Beziehungen, die für die Entstehung von Führung wesentlich sind, bei diesen Interaktionsvarianten unterschiedlich ausfallen, in persönlichen Gesprächen eher entstehen, bei leiblicher Kopräsenz zur ganzen Kompanie dagegen kaum vorhanden sind, faßt die durchschnittliche wöchentliche Interaktionsdauer von 7,3 bzw. 32,3 Stunden Befunde unterschiedlicher Aussagekraft zusammen. Nähere Aufschlüsse ergeben sich, wenn man nach der Zahl der Kontaktpartner der Jägerchefs differenziert und das Interaktionsverhalten dann jeweils getrennt betrachtet.

Persönliche Gespräche mit einzelnen Jägersoldaten - die in der Literatur als dominantes Medium sozialer Interaktion gelten - führen die Jägerchefs während des Standortdienstes durchschnittlich 90 Minuten in einer Woche (Tab. 9.2.; 5.1). Dabei erreichen sie durchschnittlich 23 Jägersoldaten (Tab. 9.2.; 5.5), so daß sie durchschnittlich 4 Minuten mit jedem der erreichten Jägersoldaten sprechen (Tab. 9.2.; 5.6). Die häufigste Gesprächsdauer beträgt eine Minute, die längste 46 Minuten (für die Aufklärung eines Disziplinarvergehens; vgl. Tab. 9.2.; 5.9, 5.7). Bei durchschnittlich 105 Jägersoldaten in jeder der beobachteten Kompanien erreicht der Chef damit rein rechnerisch jeden einzelnen Jägersoldaten der Kompanie etwa alle vier bis fünf Wochen, also monatlich einmal.

Gut drei Viertel dieser Gesprächszeit verwenden die Jägerchefs, um ihre Disziplinarbefugnisse gegenüber den Jägersoldaten auszuschöpfen, um als Vollzugsgehilfe des öffentlichen Dienstherrn gegenüber den Soldaten aufzutreten oder um Gratifikationen wie Urlaub und Dienstbefreiung zu genehmigen (Tab. 9.2.; 5.2). ¹⁾ Derartige Gespräche finden in der

1) Was sich vor allem in Vernehmungen, dem Verhängen von Disziplinarstrafen und erzieherischen Maßnahmen äußert (Tätigkeitskategorie I). Eine Zusammenstellung der zu den Tätigkeitskategorien I, II, III gehörenden Einzeltätigkeiten enthält Anlage 9.1.

Tabelle 9.2.:

Sprachliche Kontakte von Jägerchefs und einzelnen Jägersoldaten während einer beobachteten Arbeitswoche, differenziert nach Tätigkeitskategorien
Zahlenangaben gerundet

| Dienstarten und Truppentypen | Gesprächsdauer | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|------------------------------------|---------------------------------|---|--|------------|---------|----------|-----------|---------------------------|---|---|---|
| | Durchschnittl. Dauer in Stunden | Davon %-Anteile der Tätigkeitskategorien I II III | Durchschn. Zahl der Gesprächspartner d. Chiefs | durchschn. | längste | kürzeste | häufigste | Gesprächsdauer in Minuten | | | |
| 1 A. Dienst am Standort 1) | | | | | | | | | | | |
| 2 Jäger (n=6) | 1.9 | 79 11 8 | 29 | 4 | 46 | 0.5 | 1 | | | | |
| 3 LL-Jäger (n=4) | 1.1 | 52 45 4 | 18 | 4 | 30 | 1 | 1 | | | | |
| 4 GebJäger (n=6) | 1.5 | 89 6 5 | 20 | 4 | 24 | 1 | 1 | | | | |
| 5 Summe „Standort“ | 1.5 | 78 15 6 | 23 | 4 | 46 | 1 | 1 | | | | |
| 6 B. Dienst auf dem Übungsplatz 2) | | | | | | | | | | | |
| 7 GebJäger (n=3) | 0.4 | 58 26 16 | 8 | 3 | 9 | 1 | 1 | | | | |

- 1) Üblicher Standortdienst, Wochen vor und nach Übungsaufenthalt.
- 2) Ohne Gefechtsübungen.

Regel im Dienstzimmer des Jägerchefs statt, wobei dieser seine höhere soziale Position allein schon dadurch betont, daß er an seinem Schreibtisch sitzt, während der Soldat, nachdem er sich gemeldet hat, in der Regel stehend am Gespräch beteiligt wird. ¹⁾ Man darf deshalb unterstellen, daß der Jägersoldat sowohl nach dem Anlaß der Gespräche als auch nach ihrer äußeren Form den Kompaniechef als formalen Vorgesetzten in der ihm eigenen, formalen Machtfülle wahrnimmt.

Lediglich bei 6 % der Gespräche, das entspricht einer wöchentlichen Dauer von etwa 6 Minuten, geht es dagegen um nicht- oder halbdienstliche Themen überwiegend privaten Inhalts (Tab. 9.2.; 5.4). Hier können die Soldaten den Kompaniechef am ehesten als informalen Führer erleben.

Während des Dienstes am Standort befindet sich der Jägerchef durchschnittlich eine Stunde in der Woche entweder in unmittelbarer Nähe zu Soldatengruppen bis zu 10 Personen oder er spricht mit ihnen (Tab. 9.3.; 5.5). Dabei treten Tätigkeiten der Kategorie I, die das persönliche Gespräch voraussetzen (Tab. 9.3.; 5.6), anteilmäßig zugunsten von Funktionen zurück, die den Jägerchef als Ausbilder und als Leiter der Ausbildung betreffen (Tab. 9.3.; 5.7). Die Zeiten für diese Tätigkeiten der Kategorie II umfassen zum geringeren Teil eigene Ausbildungstätigkeiten des Chefs, während der Rest vorwiegend auf die bloße Anwesenheit des Chefs zum Zwecke der Dienstaufsicht entfällt. Dabei kann im allgemeinen lediglich von sprachunabhängiger Interaktion mit den Jägersoldaten ausgegangen werden.

Die Tätigkeiten der Kategorien I und II erklären zusammen 91 % der mit den Gruppen bis zu zehn Soldaten verbrachten Zeit. Weil beide Kategorien den Jägerchef als formalen Vorgesetzten erscheinen lassen, läßt sich auch aus diesen Interaktionen kaum die Annahme begründen, die Soldaten könnten den Chef als informalen Führer erleben. Auch hier ist der Zeitanteil für private Gespräche, der eine solche Annahme stützen könnte, mit 5 %, das sind wöchentlich etwa 5 Minuten, vernachlässigungswert gering (Tab. 9.3.; 5.8).

1) In derartigen Situationen folgt die Kontaktaufnahme zwischen Kompaniechef und Soldaten einem gleichbleibenden "Ritual". Es besteht aus: Klopfen, auf das "Herein" des Chefs warten, Grundstellung einnehmen, grüßen, laut Dienstgrad und Namen nennen.

Tabelle 9.3.: Dauer der Interaktion zwischen Jägerchefs und Jägersoldaten während einer beobachteten Arbeitswoche, differenziert nach Gruppengrößen und Tätigkeitskategorien
Zahlenangaben gerundet

| Interaktionspartner / Dienstarten und Truppentypen | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | | 9 | | 10 | | |
|---|---|-----|--|----|--|----|--|----|---------------------------|----|---------------------------|-----|--|----|--|---|---|------|--|----|-----|
| | Sprachliche Kontakte mit einzelnen Jägersoldaten 1) | | Davon %-Anteile der Tätigkeitskategorien | | Davon %-Anteile der Tätigkeitskategorien | | Davon %-Anteile der Tätigkeitskategorien | | Interaktionsdauer in Std. | | Interaktionsdauer in Std. | | Interaktionen mit 2 - 10 Jägersoldaten | | Davon %-Anteile der Tätigkeitskategorien | | Interaktionen mit mehr als 10 Jägersoldaten (i.a. Zug und Kompanie) | | Davon %-Anteile der Tätigkeitskategorien | | |
| | Interaktionsdauer in Std. | III | I | II | I | II | I | II | III | I | II | III | I | II | III | I | II | III | I | II | III |
| 1 A. Dienst am Standort | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Jäger (n=6) | 1.9 | 8 | 79 | 11 | | | | | 1.4 | 16 | 73 | 3 | | | | | | 3.3 | | | 93 |
| 3 LL-Jäger (n=4) | 1.1 | 4 | 52 | 45 | | | | | 0.9 | 26 | 63 | 11 | | | | | | 3.1 | | | 88 |
| 4 GebJäger (n=6) | 1.5 | 5 | 89 | 6 | | | | | 0.8 | 29 | 65 | 6 | | | | | | 6.8 | | | 94 |
| 5 Summe „Standort“ | 1.5 | 6 | 78 | 15 | | | | | 1.0 | 22 | 69 | 5 | | | | | | 4.8 | | | 92 |
| 6 B. Dienst auf dem Übungsplatz 2) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 GebJäger (n=3) | 0.4 | 16 | 58 | 26 | | | | | 9.4 | 0 | 99 | 1 | | | | | | 22.6 | | | 97 |

1) Entspricht Tabelle 9.2., Spalten 1-4.

2) Ohne Gefechtsübungen.

Den Rest der wöchentlichen Kontaktzeit mit Jägersoldaten während des Standortdienstes verbringen Jägerchefs mit Gruppen von mehr als zehn Soldaten, überwiegend mit der gesamten Kompanie und als aufsichtsführende Leiter des Ausbildungsdienstes (Tab. 9.3.; 5.9, 5.10). In diesen Situationen dürften sich selbst dann, wenn der Chef Befehle und Anweisungen gibt (also sprachlich interagiert), wegen der großen Zahl der Anwesenden kaum persönliche Beziehungen zu Jägersoldaten entwickeln. Man darf daher auch während dieser ¹⁾ Kontaktzeit mit Jägersoldaten lediglich von sprachunabhängiger Interaktion ausgehen.

Während des Dienstes auf Truppenübungsplätzen nehmen Einzelgespräche mit Jägersoldaten im Vergleich zum Dienst am Standort sowohl nach Häufigkeit als auch nach Dauer um etwa zwei Drittel ab (Tab. 9.2.; 7.5, 7.1.). Auch hier dominieren dann Themen der den Chef als formalen Vorgesetzten betonenden Kategorie I (Tab. 9.2.; 7.2), die mehr als die Hälfte der insgesamt für Einzelgespräche verwendeten Zeit von wöchentlich 24 Minuten beanspruchen. ²⁾

Dem ersten Anschein nach bieten Interaktionen der Jägerchefs mit Gruppen bis zu zehn Soldaten und bis zur Kompaniestärke ein günstigeres Bild. Mit 9,4 bzw. 22,6 Stunden (Tab. 9.3.; 7.5, 7.9) machen sie nahezu die gesamte wöchentliche Interaktionsdauer mit Jägersoldaten am Truppenübungsplatz aus. Jedoch werden diese Zeiten zu 99 % bzw. 97 % für Tätigkeiten der Kategorie II in Anspruch genommen (Tab. 9.3.; 7.7, 7.10), bei denen - wie bereits gezeigt - der Chef fast ausschließlich als aufsichtsführender Leiter des Außendienstes auftritt. Weil dabei sprachunabhängige Interaktionen mit den Jägersoldaten im Vordergrund stehen, ist auch aus diesen dienstlichen Kontakten auf Übungsplätzen kein günstiger Einfluß auf die Wahrnehmung des Chefs als Führer zu erwarten.

Die Auswertung von Interaktionshäufigkeit und -dauer zwischen Jägerchef und Kompanieangehörigen bietet zusammenfassend folgendes Bild:

- (a) Zwischen Jägerchefs und Angehörigen des Stammpersonals bestehen deutlich engere Beziehungen als zu den Jägersoldaten. Interaktionen mit dem Stammpersonal sind häufig genug, um die Möglichkeit des Entstehens von Führungsbeziehungen zwischen Stammpersonal und

1) 4,8 Stunden von insgesamt 7,3 Stunden, vgl. Tab. 9.1., 5.5.

2) Die Basis von 24 Minuten ist jedoch so gering, daß die darauf aufbauenden Prozentwerte wenig aussagekräftig sind.

Jägerchefs nicht eindeutig ausschließen zu können.

- (b) Die in der Hypothese geäußerte Behauptung, Linienpersonal hätte eine größere Interaktionsmöglichkeit mit dem Chef als das Innen-dienstpersonal, läßt sich nur für Gebirgsjägerkompanien nicht widerlegen. Dieses Phänomen könnte man damit erklären, daß sich Gebirgsjägerchefs besonders intensiv der Ausbildung widmen.
- (c) Interaktionen mit Jägersoldaten sind insgesamt selten und deutlich weniger häufig als mit dem Stammpersonal.

In persönlichen Gesprächen, die für den Aufbau sozio-emotionaler Bindungen entscheidend sind, erreichen Jägerchefs jeden einzelnen Soldaten der Kompanie monatlich durchschnittlich einmal für etwa vier Minuten. In gut dreiviertel dieser Zeit bietet der Chef nach Gesprächsinhalt, Verhalten und gegenseitiger räumlicher Zuordnung den Eindruck eines formalen Vorgesetzten. Bei durchschnittlich 105 Jägersoldaten einer Kompanie führt der Jägerchef wöchentlich lediglich 6 Minuten lang Gespräche nichtdienstlichen Inhalts mit Jägersoldaten.

Bei Kontakten mit Jägersoldaten in Gruppen bis zu zehn Personen und darüber verbringen Jägerchefs erheblich mehr Zeit ihres wöchentlichen Dienstes als mit einzelnen Soldaten. Sowohl im Standort als auch auf Truppenübungsplätzen überwiegen bei sprachlichen Interaktionen mit Gruppen Themen, die die formale Vorgesetztenposition des Chefs stützen. Der weit überwiegende Teil der Interaktionen mit Gruppen besteht in sprachunabhängigem Informationsaustausch während der Leitung des Außendienstes.

Allein schon angesichts der in einer Kompanie insgesamt dienenden großen Zahl von Soldaten dürften sprachunabhängige Interaktionen nicht ausreichen, um die für Führungsbeziehungen erforderlichen engen sozio-emotionalen Bindungen zu schaffen. Die Hypothese, Jägersoldaten hätten kaum eine Möglichkeit, den Kompaniechef neben seiner formalen Rolle als Disziplinarvorgesetzten und Leiter der Kompanie auch als Führer wahrzunehmen, ist aufgrund dieser Ergebnisse nicht zu widerlegen.¹⁾

1) Man könnte einwenden, daß Jägersoldaten ja nicht nur als Einzelpersonen, sondern auch in Gruppen bis zu zehn Personen und im Rahmen der ganzen Kompanie mit dem Jägerchef interagieren und somit die Interaktionsdauer auf die Person eines Jägersoldaten sozusagen kumuliere. Diese formal zutreffende Kritik kann jedoch die Aussagekraft der Ergebnisse nicht mindern, weil in jeder der genannten Interaktionssituationen sozio-emotionale Bindungen zulassende Kontakte, wie gezeigt, so gering sind, daß auch deren Kumulierung noch vernachlässigenswert bliebe.

4.2. Empirische Ergebnisse anderer Arbeiten

Aus einigen anderen empirischen Studien - mit einer Ausnahme handelt es sich um schriftliche Befragungen - liegen Befunde vor, die indirekte Bezüge zu den eigenen Beobachtungsergebnissen aufweisen. Diese Studien weichen zwar in mehreren Merkmalen - vor allem hinsichtlich des Erhebungsjahres, der Grundgesamtheit und der Auswahlgesichtspunkte für die Stichprobe - von der hier vorgelegten Arbeit ab und sind deshalb bei Anlegung strenger Maßstäbe mit ihr nicht vergleichbar. Die Ergebnisse gewähren aber Einblick in ähnliche Untersuchungsfelder und können insofern die eigenen Befunde zumindest der Tendenz nach stützen. In Befragungen erzielte Antworten können die eigenen Beobachtungsergebnisse sinnvoll ergänzen. Angaben von Probanden zur Kontakthäufigkeit mit dem Kompaniechef geben ja - wie in Kapitel V, 1.1. gezeigt - im Zweifel lediglich persönliche Meinungen, nicht jedoch mit Sicherheit den wirklichen Sachverhalt wieder. Doch können auch durch individuelle Wahrnehmungsdispositionen verzerrte Antworten die Folgerung, der Chef werde bei großer Kontakthäufigkeit eher eine Führungsrolle einnehmen, mehr begünstigen als beeinträchtigen, weil auch das Führungsphänomen ein Problem der interpersonellen Wahrnehmung und Wertung ist. Beurteilt ein Proband den Chef positiv, wird seine Antwort zur Kontakthäufigkeit eher günstiger, im umgekehrten Fall eher ungünstiger ausfallen, als es tatsächlich der Fall war. Selbst möglicherweise verzerrte Antworten können daher der Kontrolle eigener Beobachtungsergebnisse dienen.

Zwei der später in der Haupterhebung eingesetzten Beobachter erprobten im Jahr 1976 Teile des Beobachtungsschemas dieser Studie bei fünf Heeresbataillonen unterschiedlicher Truppengattung an insgesamt elf Tagen. ¹⁾ Als nichtteilnehmende Beobachter begleiteten sie 58 Stunden lang Gruppen und Züge während des täglichen Dienstbetriebes und hielten fest, wie oft sich der Kompaniechef in unmittelbarer Nähe der Soldaten (bis zu 25 Meter Entfernung) aufhielt oder mit ihnen sprach.

1) Dieser Test des Beobachtungsschemas wurde bereits in Kap. V, 2.2.1. kurz angesprochen.

An fünf von elf Tagen nahmen die Kompaniechefs am Dienst der beobachteten Soldaten teil. Von 58,2 beobachteten Stunden hielten sie sich insgesamt 4,6 Stunden, das sind 7,9 %, so nahe bei den Soldaten auf, daß Interaktionen möglich waren. 20 Minuten lang, das sind 7,3 % der Interaktionszeit, sprachen die Kompaniechefs mit Gruppen von Soldaten, in den restlichen 92,7 % waren nur sprachunabhängige Interaktionen möglich.

1968 legte eine wehrsoziologische Forschungsgruppe der Universität Köln 1146 Heeresoldaten am Ende ihres 18 monatigen Wehrdienstes unter anderem die Frage vor: "Wie häufig haben die Kompaniechefs, die Sie während ihrer Bundeswehrdienstzeit hatten, persönlich an Ihrem Dienst teilgenommen?" Vorgegeben waren die Antwortmöglichkeiten: "Häufig", "manchmal", "selten" sowie "ganz verschieden". 70,6 % der Befragten gaben an, die Chiefs hätten manchmal (21,6 %) oder selten (49 %) am Dienst teilgenommen. Nur 9,8 % haben die Chiefs während des Dienstes häufig gesehen. Der Rest der Antworten entfiel auf "ganz verschieden" und "keine Angaben". 1)

Ein ähnliches Bild ergab die bereits im Zusammenhang mit der Hypothese dieses Kapitels angesprochene Befragung aus dem Jahre 1973. 2) Sie erfaßte 1083 Wehrpflichtige von Heer, Luftwaffe und Marine kurz vor dem Ende ihrer Wehrdienstzeit. In sechs schriftlichen Fragen wurde die Kontakthäufigkeit zwischen Soldaten und Kompaniechef in den zurückliegenden zwei Wochen ermittelt. Jeweils eine Frage bezog sich auf eines der "Kontaktfelder": "Ausbildungsdienst", "Befehle und Meldungen im Fachdienst", "Chefsprechstunde", "Disziplinarvorgänge", "Beschwerden", "Gespräche außerhalb der Dienststunden". Die Ergebnisse zeigt Tabelle 9.4. Mehr als die Hälfte der Soldaten gibt an, den Kompaniechef innerhalb von 14 Tagen gar nicht gesprochen zu haben (Tab. 9.4.; 2.2), weitere

1) Vgl. Forschungsinstitut für Soziologie der Universität Köln (Prof. R. König) - Wehrsoziologische Forschungsgruppe -; Die Anpassung des Rekruten an das militärische Leben während der Allgemeinen Grundausbildung, Materialband: Die Anpassung des Rekruten an das militärische Leben während des Grundwehrdienstes, Köln 1969, S. 77.

2) Vgl. Kuhlmann, J., Einheitsführerstudie, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, INFO 2, a.a.O., S. 28 ff.

Tabelle 9.4.: Häufigkeiten sprachlicher Interaktionen zwischen Kompaniechef und Kompanieangehörigen innerhalb von 14 Tagen
Prozentangaben gerundet

| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | | 9 | | 10 | |
|--------------------------|----------------|------|---------------------|------|---------------------|------|----------------------------|------|--|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| | nie (0 mal) | | selten (1-4 mal) | | häufig (5-8 mal) | | täglich (9 mal u. mehr) | | Summe der Spalten 1, 3, 2, 4, 5, 7 6, 8 n % | | | | | | | | | | | |
| Kontakt- häufigkeiten | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| 1 Stammpersonal | 83 | 39.0 | 64 | 30.0 | 28 | 13.1 | 38 | 17.8 | 213 | 100 | | | | | | | | | | |
| 2 Soldaten 1) | 431 | 54.5 | 232 | 29.4 | 53 | 6.7 | 74 | 9.4 | 790 | 100 | | | | | | | | | | |
| 3 Summe | 514 | 51.2 | 296 | 29.5 | 81 | 8.1 | 112 | 11.2 | 1003 | 100 | | | | | | | | | | |

1) Entsprechen den „Jäger“-Soldaten in Jägerkompanien.

29,4 % haben ihn wöchentlich durchschnittlich zweimal gesprochen (Tab. 9.4.; 2.4). Nahezu 84 % der Soldaten haben also nach eigenen Angaben in 14 Tagen keinen oder seltenen sprachlichen Kontakt zu ihren Kompaniechefs gehabt. Der Rest, 16,1 %, meint, den Chef häufig oder täglich gesprochen zu haben (Tab. 9.4.; 2.6, 2.8). Hingegen sind nur 69 % des Stammpersonals der Meinung, den Kompaniechef gar nicht oder selten gesprochen zu haben (9.4.; 1.2, 1.4), während nahezu 31 % häufige und tägliche sprachliche Kontakte zum Kompaniechef angaben. Ähnlich den Beobachtungsergebnissen in Jägerkompanien liegt also auch hier die Häufigkeit sprachlicher Kontakte des Stammpersonals deutlich höher als bei den Soldaten der untersten Rangebene in der Kompanie. Daß die Kontakthäufigkeit mit dem Stammpersonal hier knapp doppelt größer ist, während sie in Jägerkompanien um das Dreifache höher liegt, läßt sich durch die relativ niedrigen Dienstgrade der hier erfaßten Population erklären. Nur 1,5 % der Befragten erreichte den Dienstgrad eines Unteroffiziers, Maats oder Fahnenjunkers. Die übrigen bekleideten niedrigere Dienstränge und hatten entsprechend untergeordnete, weniger kontaktintensive Aufgaben.

Im November 1977 befragte das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr Soldaten verschiedener Dienstgrade und in verschiedenen Tätigkeiten von Heer und Luftwaffe zur Kontakthäufigkeit zwischen wehrpflichtigen Mannschaftsdienstgraden und dem Kompaniechef. ¹⁾ Erfaßt wurden: $n_1 = 1301$ Mannschaften, die sich in der Vollausbildung (Heer) oder in einem entsprechenden Ausbildungsabschnitt der Luftwaffe befanden; $n_2 = 760$ Unteroffiziersdienstgrade (Unteroffizier bis Hauptfeldwebel); $n_3 = 100$ Kompaniechefs oder deren Stellvertreter im Amt.

83,1 % der befragten Mannschaften erklärten, den Kompaniechef im Dienst

1) Die Befragungen fanden im Rahmen der Sozialisationsstudie 2 und der Unterführerstudie des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr statt. Vgl. Dillkofer, H., Klein, P., Schwaderlapp, W., Unterführerstudie, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, INFO 3, a.a.O., S. 12 ff. sowie Lippert, E., Schneider, P., Schneider, S., Wakenhut, R., Sozialisationsstudie 2, ebd., S. 35 ff. Die hier vorgetragenen bisher nicht veröffentlichten Ergebnisse stellen die Autoren vorab zur Verfügung.

"nie" oder "selten" persönlich gesprochen zu haben.¹⁾ 84,5 % von Ihnen würden sich bei Schwierigkeiten dienstlicher Art zunächst an andere Personen als den Kompaniechef wenden.²⁾

Ähnlich meinten 98,8 % der befragten Unteroffiziere, daß Wehrpflichtige bei dienstlichen Problemen nicht zuerst den Kompaniechef, sondern vor allem ihre Gruppenführer ansprechen würden.³⁾

Auch die befragten Kompaniechefs bestätigen die sich hier abzeichnende Tendenz. Von ihnen glaubten nur 1,1 %, daß "einfache Soldaten" in dienstlichen Angelegenheiten ihren Kompaniechef als Kontaktperson bevorzugen.⁴⁾

Bei aller Vorsicht hinsichtlich der Vergleichbarkeit der zitierten empirischen Befunde untereinander und mit denen der eigenen Beobachtungen läßt sich doch festhalten, daß alle Ergebnisse deutlich in die gleiche Richtung tendieren. Soldaten haben geringe Chancen, mit dem Chef ihrer Kompanie in Kommunikation zu treten, ihre Möglichkeiten fallen spürbar geringer aus als die der Stammsoldaten. Angesichts der unterschiedlichen Erhebungsjahre und erfaßten Populationen drängt sich zudem der Verdacht auf, daß es sich dabei um eine zeitlich invariante und um eine über die Jägertruppe hinausgehende, die ganze Bundeswehr betreffende Erscheinung handelt.

4.3. Zusammenfassung: Zur Chance von Jägerchefs, in ihren Kompanien als Führer akzeptiert zu werden

Es ist wenig wahrscheinlich, daß Jägersoldaten während des alltäglichen

- 1) Frage: "Wie häufig haben Sie durchschnittlich mit dem Kompaniechef dienstlichen Kontakt gehabt, d.h. wie häufig sprechen Sie im Dienst mit ihm persönlich?"
- 2) Frage: "Wenn Sie Schwierigkeiten dienstlicher Art hätten, an wen würden Sie sich zunächst wenden?"
- 3) Frage: "Wer ist nach Ihrer Einschätzung für die Wehrpflichtigen der erste Ansprechpartner bei dienstlichen Problemen?"
- 4) Frage: "Wer ist unter den Vorgesetzten nach Ihrer Meinung für den einfachen Soldaten in dienstlichen Angelegenheiten die bevorzugte Kontaktperson?"

Dienstbetriebes in der Friedensgarnison ¹⁾ den Jägerchef als Führer wahrnehmen, weil es an ausreichenden Interaktionen zu ihm fehlt. Gelegentliche Gespräche mit einzelnen Jägersoldaten, die für das Entstehen sozio-emotionaler Bindungen als wichtigstes Interaktionsmedium gelten, führen Jägerchefs selten und jeweils nur wenige Minuten lang. Sie beinhalten hauptsächlich Themen, die die formale Überordnung der Jägerchefs betonen und sie als Träger formaler Amtsgewalt ausweisen.

Interagiert der Jägerchef mit mehr als einem Jägersoldaten, tritt er ähnlich vor allem als Leiter der Ausbildung in Erscheinung. Auch hier bleibt er in der Position des formalen Leiters. Zum einen, weil er die Ausbildungsinhalte auch gegen den Willen der meist wehrpflichtigen Jägersoldaten durchsetzen muß, indem er die Ausbildung und ihre Vermittlung durch die Gruppen- und Zugführer beaufsichtigt, zum anderen, weil er sich während des militärischen Ausbildungsdienstes der Kommando- und Befehlsprache bedient.

Die in dieser Studie angewandte Beobachtungsmethode kann zwar die Wirkungen sprachbedingter und sprachunabhängiger Interaktionen bei den Soldaten nicht erfassen und vernachlässigt deshalb die für die Wahrnehmung des Chefs sich daraus ergebenden Konsequenzen. Jedoch dürften sie eine untergeordnete Rolle spielen, weil sie ohne direkte persönliche Kontakte zwischen Chef und Jägersoldaten allein nicht ausreichen, ein Führer-Geführten-Verhältnis zwischen beiden entstehen zu lassen.

Die ihnen formal zu- und vorgeschriebene Rolle des Führers nehmen Jägerchefs im Verhältnis zu den Jägersoldaten der Kompanie nicht wahr. Akzeptiert man, daß sich jede Erziehung nicht ausschließlich auf formale Amtsgewalt stützen kann, sondern vornehmlich der persönlichen Ansprache bedarf, dann dürften Jägerchefs auch die Funktion des Erziehers der Jägersoldaten nicht ausfüllen. Daß Jägerchefs dagegen tatsächlich als Dissziplinarvorgesetzte und Ausbilder auftreten, kann

1) Da sich diese Ergebnisse auf Beobachtungen unter Friedensbedingungen stützen, dürfen sie selbstverständlich nicht ungeprüft auf Einsatzbedingungen im "Verteidigungsfall" übertragen werden. Daß im Streß des Einsatzes Soldaten eher ein Bedürfnis nach straffer Leitung als nach (informaler) Führung haben könnten, legen die Ausführungen Kortens nahe. Vgl. Kortens, D.C., Situationale Determinanten der Führungsstruktur, in: Kunzlik, M. (Hrsg.), Führung, Theorien und Ergebnisse, a.a.O., S. 133 ff.

man den Beobachtungsergebnissen entnehmen. Der Anteil der Tätigkeiten der Kategorie I (Disziplinarbereich) in persönlichen Gesprächen mit Jägersoldaten liegt bei durchschnittlich 78 %, der Anteil der Tätigkeiten in Kategorie II (Leiter der Ausbildung) bei den zeitintensiveren Kontakten mit Zügen und der gesamten Kompanie beträgt 92 %. Auch der in Kapitel VII festgestellte beträchtliche Zeitanteil, den Jägerchefs überhaupt mit Ausbildungsproblemen verbringen, bestätigt diesen Eindruck.

Das offizielle Bild der Bundeswehr über den Einheitsführer bestätigt sich durch die Untersuchungen in der Jägertruppe mithin nur zum Teil. Im Verhältnis zu den Jägersoldaten ist der Kompaniechef Ausbilder und Disziplinarvorgesetzter, Rollen, die ihn als Träger formaler Amtsgewalt, mithin als Leitungsperson herausstellen. Als Führer und Erzieher dürfte er den Jägersoldaten gegenüber kaum in Erscheinung treten.

Will man bei der Annahme bleiben, Jägersoldaten würden während ihres Wehrdienstes von Repräsentanten der Bundeswehr Führung und Erziehung erfahren, ¹⁾ dann können diese Aufgaben innerhalb der Kompanie wohl nur noch die Gruppen- und Zugführer wahrnehmen. Die intensiveren Kontakte der Jägerchefs mit dem Stammpersonal deuten darauf hin, daß Jägerchefs eine Chance haben, von diesen als Führer akzeptiert zu werden. Zumindest die Erziehung der Jägersoldaten wäre also als ein durch Gruppen- und Zugführer vermittelter Prozeß zu denken, wobei der Jägerchef einen indirekten Einfluß auf die Jägersoldaten über die Offiziere und Unteroffiziere seiner Kompanie gewinnen kann. ²⁾ Diese, nicht der Jägerchef, wären damit die eigentlichen Träger der Erziehung der Jägersoldaten und vor allem ihnen, nicht dem Jägerchef, fiel die Aufgabe zu, Art und Umfang der Organisationsziele und das ihrer Erreichung dienende gewünschte Verhalten zu vermitteln.

-
- 1) Zum Einfluß der Wehrdienstzeit auf politische und soziale Einstellungen der Wehrpflichtigen, also zu den Ergebnissen, die Erziehung, allgemeiner, die "Sozialisation" bei wehrpflichtigen Soldaten bewirken vgl. Lippert, E., Schneider, P., Zoll, R., Sozialisation in der Bundeswehr, a.a.O.
 - 2) Die Situation der Gruppenführer und, soweit es sich dabei um Unteroffiziere handelt, der Zugführer ist Gegenstand der Unterführerstudie des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr. Vgl. Dillkofer, H., Klein, P., Schwaderlapp, W., Unterführerstudie, a.a.O.

D. Kurzfassung

1. Fragestellung

Aufgaben und Tätigkeiten von Leitungspersonen in zweckgerichteten Organisationen gehören zum Erfahrungs- und Erkenntnisbereich der betriebswirtschaftlichen Organisationslehren, der betriebswirtschaftlichen Entscheidungs- und Führungstheorien sowie der Managementlehren. Diese Disziplinen beschreiben und erklären Leitungshandeln im allgemeinen als "Planen, Organisieren, Anordnen, Koordinieren, Kontrollieren", betonen den Entscheidungsaspekt oder interpretieren Leitungstätigkeiten als "Führung sozio-technischer Systeme".

Dabei ist die verwendete Terminologie innerhalb der Disziplinen und zwischen ihnen uneinheitlich. Sie läßt mehrdeutige Aussagen zu und kann Mißverständnisse hervorrufen. Diese treten besonders auf, wenn die tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten von Leitungspersonen empirisch erfaßt werden sollen: keine der bekannten empirischen Erhebungsmethoden kann die tatsächlichen Tätigkeiten von Leitungspersonen gültig, zuverlässig und objektiv erfassen, wenn sie sich der genannten Terminologie bedient.

Wie sich Merkmale entwickeln lassen, die eine systematische und empirisch befriedigende Beobachtung der tatsächlichen Tätigkeiten von Leitungspersonen zulassen, zeigt diese Studie. Sie belegt Verfahren und hauptsächliche Untersuchungsergebnisse am Beispiel der Tätigkeiten von "Jägerchefs" im Feldheer der Deutschen Bundeswehr. Diese besetzen in Jäger-, Fallschirmjäger- und Gebirgsjägerkompanien die ranghöchste Leitungsstelle und bilden eine abgrenzbare Personengruppe mit gleichen Tätigkeiten.

2. Ergebnisse

2.1. Methodisches Instrumentarium

In weitgehender Übereinstimmung mit den von Kosiol vorgeschlagenen Bestimmungsfaktoren betrieblicher Aufgaben lassen sich die Tätigkeiten von Leitungspersonen umfassend und erschöpfend nach den Tätigkeitsdimensionen (1) Tätigkeitsinhalt, (2) Ort der Tätigkeit, (3) Zeitdauer der Tätigkeit, (4) Kontaktperson, (5) Kommunikationsart beschreiben. Jede der Tätigkeitsdimensionen kann in der Realität in mehreren Ausprägungen auftreten. Beobachtungsemerkmale sollen dem kundigen Betrachter anzeigen, welche der möglichen Ausprägungen in einer

gegebenen Situation tatsächlich eintreffen. Beobachtungsmerkmale müssen daher objektive Sachverhalte beschreiben, die sinnlich wahrnehmbar sind.

Für die Tätigkeitsdimensionen (2) Ort, (4) Kontaktperson, (5) Kommunikationsart lassen sich Beobachtungsmerkmale ohne Mühe angeben, die diese Bedingungen erfüllen. Schwieriger ist es, für die Dimension "Tätigkeitsinhalt" Beobachtungsmerkmale zu bestimmen. In der einschlägigen Literatur werden zwar im allgemeinen Objekte und auf sie bezogene Verrichtungen als Elemente des Tätigkeitsinhalts von Leitungspersonen genannt. Jedoch gelingt es nur selten, Objekte und Verrichtungen so zu formulieren, daß sie mit konkreten, tatsächlichen Tätigkeiten von Leitungspersonen übereinstimmen: in der Regel sind sie zu allgemein definiert, um noch als reale Vorgänge erkannt werden zu können.

Wo schon Tätigkeitsinhalte empirisch nur ungenau erfaßt werden können, läßt sich auch die Tätigkeitsdimension (3) Zeitdauer nicht eindeutig feststellen.

Die Entwicklung geeigneter Beobachtungsmerkmale für den Tätigkeitsinhalt verlangt folglich besonderes Interesse. Mögliche Objekte und Verrichtungen der Tätigkeiten von Jägerchefs ließen sich aus einer Reihe von bundeswehroffiziellen und privaten Dokumenten gewinnen. Vor allem wurden einschlägige Dienstvorschriften, Anweisungen und Befehle des Heeres und der Luftwaffe sowie Tagebuchaufzeichnungen mehrerer Kompaniechefs ausgewertet. Die dabei gewonnenen Merkmale wurden in Interviews mit Funktionsunteroffizieren in Jägerkompanien, mit Jägerchefs und ihren Vorgesetzten, mit Schulen und Kommandobehörden des Heeres korrigiert. Anschließende nicht-teilnehmende Beobachtungen bei mehreren Jägerchefs führten zum endgültigen Merkmalskatalog für die Inhalte der Tätigkeiten von Jägerchefs.

In gleicher Weise entstanden Merkmalskataloge für die Tätigkeitsdimensionen (2) Ort, (4) Kontaktperson, (5) Kommunikationsart.

Anhand der vorgegebenen, standardisierten Beobachtungselemente für alle Tätigkeitsdimensionen klassifizierten zehn geschulte Beobachter die Tätigkeiten ausgewählter Jägerchefs. Die Stichprobe umfaßt 100 Arbeitstage von 16 Jägerchefs. Die dienstbegleitende, nicht-teilnehmende Beobachtung fand von März bis Juli 1977 statt.

Es sind keine Hinweise bekannt, welche die Gültigkeit, Zuverlässigkeit

und Objektivität der mit dieser Methode gewonnenen empirischen Ergebnisse in Frage stellen. Der Untersuchungsaufwand ist ökonomisch vertretbar. Betroffene Jägerchefs und deren Kommandeure bestätigten, daß die Beobachtung den laufenden Dienstbetrieb in den Jägerkompanien kaum störte. Die benutzten Merkmale lassen sich ebenfalls bei Beobachtungen der Chefs von Panzergrenadierkompanien, mit geringfügigen Änderungen auch bei anderen Truppengattungen des Heeres verwenden.

2.2. Empirische Befunde

Die gewonnenen empirischen Daten können als Grundlage dienen, um die Anforderungen der Chefstelle in Jägerkompanien an Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten potentieller Stelleninhaber zu bestimmen. Damit ist gleichzeitig ein Beitrag zur Formulierung von Stellenbeschreibungen für Jägerchefs geleistet.

Die vorliegende Tätigkeitsanalyse beschreibt wesentliche Aspekte der gegenwärtigen beruflichen Verwendungssituation von Jägerchefs. Sie stellt damit Informationen bereit, die Grundlage tätigkeitsfeldorientierter Curricula für Offiziere der Bundeswehr sein können. Hochschulen, Fachhochschulen und Truppenschulen der Bundeswehr ermöglicht die Tätigkeitsanalyse von Jägerchefs eine sinnvolle Evaluation (Überprüfung und Fortentwicklung) bereits bestehender Curricula.

Die durchschnittliche wöchentliche Dienstdauer der Jägerchefs von 51 Std. 45 Min. liegt deutlich höher als die Regelarbeitszeit des übrigen öffentlichen Dienstes in der Bundesrepublik Deutschland. Sie übertrifft ebenfalls die durchschnittliche Arbeitsdauer des größten Teils aller Erwerbstätigen in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1976.

Während des Dienstes am Friedensstandort verwenden Jägerchefs 61 % dieser Zeit (auf dem Übungsplatz 75 %) für Ausbildungsaufgaben. Das in den Dienstvorschriften des Heeres festgelegte Leitbild vom Jägerchef als Ausbildungsleiter der Kompanie wird dadurch nicht widerlegt.

Ein großer Teil der für Ausbildungsaufgaben verwendeten Zeit entfällt auf die eigene (Offiziers-)Ausbildung, auf An- und Abmarschwege zu den Ausbildungsetatten der Soldaten sowie auf Tätigkeiten, die der Vor- und Nachbereitung der Ausbildung dienen.

Jägerchefs nehmen nur an wenigen der im Kompaniedienstplan ausgewiesenen Ausbildungsdienste persönlich teil. Während des Dienstes am

Standort sind sie bei 20 % der praktischen Ausbildung, bei 13 % der Unterrichte, die sie nicht selber halten, persönlich anwesend. Selten unterrichten Jägerchefs zu Themen, die der politischen Bildung der Soldaten dienen.

Jägerchefs konzentrieren sich auf wenige Schwerpunkte. Auch hier stehen Tätigkeiten im Ausbildungssektor deutlich vor Tätigkeiten aus den Bereichen des Personalwesens und der Materialwirtschaft.

Im eigenen Dienstzimmer und in denen der Fachunteroffiziere können Jägerchefs selten längere Zeit ungestört arbeiten. Ihr Arbeitsfluß wird häufig von anderen Kompanieangehörigen unterbrochen. Das Tätigkeitsprofil von Jägerchefs ist insofern denen von Leitungspersonen in anderen Betrieben ähnlich.

Verwaltende Tätigkeiten, die Jägerchefs von ihren Hauptaufgaben (1) Kompanie leiten, (2) Soldaten ausbilden und erziehen, (3) Einsatzbereitschaft der Kompanie sichern, fernhalten, nehmen am Standort höchstens 20 %, auf dem Übungsplatz höchstens 15 % der Arbeitszeit in Anspruch.

Die häufig geäußerte Ansicht, Jägerchefs seien mit Verwaltungsarbeiten überlastet, wird durch diesen Befund nicht gestützt. Klagen von Jägerchefs über zuviel Verwaltung sind vermutlich als Zeichen der Unzufriedenheit mit Inhalten des eigenen Berufs zu deuten.

Den Jägersoldaten bietet sich während ihrer Dienstzeit kaum die Möglichkeit, den Kompaniechef neben seiner Rolle als Disziplinarvorgesetzten und formalen Leiter der Kompanie auch als informalen Führer zu erleben. Ausreichend intensive soziale Interaktionen, die Führungsbeziehungen zu ihm entstehen lassen könnten, waren nicht festzustellen.

Es ist daher unwahrscheinlich, daß Jägerchefs auf die Jägersoldaten persönlich erziehend einwirken. Diese Aufgabe bleibt vermutlich den Gruppen- und Zugführern in der Kompanie überlassen. Sie haben zum Jägerchef und zu den Jägersoldaten gleichermaßen häufige Kontakte, so daß sie zwischen diesen als Erziehungs-"Agenten" wirken können.

Verzeichnis der Anlagen

| | <u>Seite</u> |
|---|--------------|
| Anlage 5.1.: Beobachtungsmerkmale für die inhaltliche Tätigkeitsdimension (Tätigkeitsencodes) | 201 |
| Anlage 5.2.: Beobachtungsmerkmale für die Tätigkeitsdimension "Ort" | 238 |
| Anlage 5.3.: Beobachtungsmerkmale für die Tätigkeitsdimension "Kontaktperson" | 239 |
| Anlage 5.4.: Beobachtungsmerkmale für die Tätigkeitsdimension "Dominierende Kommunikationsart" | 240 |
| Anlage 5.5.: Beobachtungsmerkmale zur formalen Ordnung der Tätigkeiten | 240 |
| Anlage 5.6.: Ausschnitt eines ausgefüllten Beobachtungsbogens (Beobachtungsprotokoll) | 241 |
| Anlage 6.1.: Vorinformation an Kompaniechefs und Bataillonskommandeure über die bevorstehende Beobachtung | 242 |
| Anlage 7.1.: Prämissen und Rechengang zur Feststellung der im Jahr 1977 durchschnittlich wöchentlich geleisteten Dienstzeit von Jägerchefs | 245 |
| Anlage 7.2.: Tätigkeitsklassen und ihnen zugeordnete Tätigkeiten und Tätigkeitsgruppen | 247 |
| Anlage 8.1.: Verwaltungstätigkeiten von Jägerchefs, verteilt auf Tätigkeitsbereiche. Durchschnittliche Anteile i.v.H. der wöchentlich für Verwaltungstätigkeiten verwendeten Zeiten (mittlere Zeiten), differenziert nach Dienstarten | 252 |
| Anlage 9.1.: Inhalte der Kommunikation zwischen Jägerchefs und Jägersoldaten, differenziert nach: | 254 |
| <u>Kategorie I</u> - der Jägerchef in der Rolle des Disziplinarvorgesetzten oder als Vollzugegehilfe des öffentlichen Dienstherrn | |
| <u>Kategorie II</u> - der Jägerchef in der Rolle des Ausbilders und des Leiters der Ausbildung | |
| <u>Kategorie III</u> - nichtdienstliche und halbdienstliche Themen | |

Anlage 5.1.: Beobachtungsmerkmale für die inhaltliche Tätigkeitsdimension (Tätigkeitencodes)

- (1) Jedes Merkmal ist mit einem Codebuchstaben und einer vierstelligen Zahl versehen.

Tätigkeitengruppen fassen sachlich verwandte Tätigkeiten zusammen. Ihre Codes und Bezeichnungen sind durchgehend unterstrichen.

Tätigkeitenbereiche fassen sachlich verwandte Tätigkeitengruppen zusammen. Sie sind durch einen eigenen Codebuchstaben gekennzeichnet und entsprechen weitgehend den in der Bundeswehr üblichen Führungsgrundgebieten.

Tätigkeitencodes verteilen sich auf folgende Tätigkeitenbereiche:

| <u>Code-</u> <u>Buchstabe</u> | <u>Bezeichnung des</u> <u>Tätigkeitenbereiches</u> | <u>Führungs-</u> <u>grundgebiet</u> | <u>Seite dieser</u> <u>Anlage 5.1.</u> |
|----------------------------------|--|--|---|
| K | Übergreifende Tätigkeiten | - | 2 |
| A | Personalwesen, Innere Führung, S1, G1 Öffentlichkeitsarbeit | | 3 |
| B | Militärische Sicherheit, Feindnachrichten | S2, G2 | 22 |
| C | Führung, Organisation, Ausbildung | S3, G3 | 24 |
| D | Logistik, Materialwirtschaft | S4, G4 | 30 |
| E | Innerer Dienst | - | 35 |
| X | Nebenfunktionen | - | 36 |

- (2) Einige Tätigkeiten und Tätigkeitengruppen können mehrere andere Tätigkeiten umfassen. Z.B. kann sich ein Jägerchef während einer Chefbesprechung (K 0010) mit Urlaubsproblemen (A 2040) und mit Übungsvorbereitungen (C 2007) beschäftigen. Die erfaßten Zeiten werden in solchen Fällen bei A 2040 und C 2007 ausgewiesen. Bei der formalen Tätigkeit (hier K 0010) erscheinen nur Zeiten, die nicht auf andere Tätigkeiten verteilt werden konnten oder sollten, z.B. wenn diese unspezifisch waren oder vom Beobachter nicht oder nur unzureichend codiert wurden. Derartige übergeordnete - formale - Tätigkeiten sind durch ¹⁾ gekennzeichnet (z.B. K 0010 Chefbesprechung - 0.2 - ¹⁾).

- (3) Während des Dienstes am Standort nicht besetzte Tätigkeitscodes sind dadurch gekennzeichnet, daß Codebuchstabe und Codeziffern in Klammern stehen.
Während des Dienstes auf dem Übungsplatz nicht besetzte Tätigkeitscodes sind durch ein vorgestelltes * gekennzeichnet. Vgl. Kapitel VII, 2.2.
- (4) Dezimalzahlen hinter Tätigkeiten und Tätigkeitsgruppen nennen den prozentualen Anteil der jeweiligen Tätigkeit bzw. Tätigkeitsgruppe an der effektiven Arbeitszeit während des Dienstes am Standort (z.B. K 0000 Leerzeit - 1.8 -). Vgl. Kapitel VII, 2.1.
- (5) Hinter besetzten Tätigkeitscodes in Klammern stehende Ziffern weisen auf die Nähe dieser Tätigkeiten zu Verwaltungsaufgaben hin. Mit Sicherheit der Verwaltung zuzuordnende Tätigkeiten sind durch (1) ausgewiesen. Teils der Verwaltung, teils den Hauptaufgaben zuzurechnende Tätigkeiten sind durch (2) gekennzeichnet. Besetzte Tätigkeiten, die keine der beiden Angaben enthalten, dienen den Hauptaufgaben (z.B. A 0054 Personalbesichtigung vorbereiten (1)). Vgl. Kapitel VIII, 2.1.

Tätigkeitsbereich: Übergreifende Tätigkeiten

(Codebuchstabe K)

- K 0000 Leerzeit - 1.8 -
- K 0001 Fahrten, Gänge u. dgl. zum und vom Ort der Tätigkeit - 10.4 -
- K 0002 Verteilzeit, z.B.: - 4.7 - (2)
- Umkleiden, Duschen
 - Bücher, Papiere, Unterlagen herbeischaffen oder forträumen
 - UvD anweisen, Personen zu suchen
 - kein Anschluß beim Telefonieren
- K 0003 Private Angelegenheiten (Arztbesuche, Friseur etc.) - 2.0 -
- K 0004 Lektüre von Zeitungen, Zeitschriften, Radio hören - 1.4 -
- K 0005 Ansprache, Parole, Befehlsausgabe, Appell
(INHALTE NENNEN) - 0.2 - ¹⁾
- *K 0105 Ansprache, Parole, Befehlsausgabe, Appell vorbereiten - 0.04 -
- *K 0006 Besprechungen, Konferenzen (INHALTE NENNEN) - 0.1 - ¹⁾

- *K 0106 Besprechungen, Konferenzen vor-/nachbereiten - 0.02 -
- K 0010 Chefbesprechung (INHALTE NENNEN) - 0.2 - ¹⁾
- *K 0110 Chefbesprechung vor-/nachbereiten - 0.07 -
- K 0011 Offiziersausbildung (Führerausbildung) (INHALTE NENNEN)
- 2.7 ¹⁾ (3)
- K 0012 Einweisung in den täglichen Dienstablauf - 2.4 -
wöchentliche Dienstbesprechung
Ausbilderbesprechung
(INHALTE NENNEN)
- *K 0112 Vor-/Nachbereitung von K 0012 - 0.2 -
- K 0013 Ausbildungsnachbereitung (INHALTE NENNEN) - 0.3 - ¹⁾
- K 0014 "Anpiff", Korrektur - 0.3 -
- K 0015 Einnehmen der Mahlzeiten, Kaffeepause - 10.5 der nom. Zeit -
- *K 0016 Lektüre dienstlicher Unterlagen (soweit sonst nicht eindeutig einzuordnen) - 0.2 -
- K 0017 Terminkalender führen (ohne D 3106) - 0.3 - (1)
- *K 0018 Englisch-Sprach-Test - 0.1
- K 0118 Englisch-Sprach-Test vorbereiten - 0.3 -
- *K 0104 Grundlehrgang Fortbildungsstufe C vorbereiten - 1.1 -
- K 0050 Vorstellung/Verabschiedung Beobachter - 0.2 - (1)

Tätigkeitsbereich: Personalwesen, Innere Führung, Öffentlichkeits-
arbeit

- Führungsgrundgebiet S₁, G₁ -
(Codebuchstabe A)

- A 0000 Allgemeine Personalangelegenheiten - 0.8 -
- A 0001 Personal anfordern/abstellen (Arbeitskommandos etc.) (2)
- A 0002 Stärkemeldung einsehen (2)
- A 0003 Personalakten, G₁ und S₁ Hinweise, G₁ Befehle
lesen (soweit sonst nicht eindeutig zuzuordnen) (2)
- A 0004 Personalunterlagen führen (1)
- A 0005 Personalangelegenheiten bearbeiten

- A 0050 Personalbesichtigung - 0.4 - (1)
- A 0051 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- A 0053 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren,
mit Fachunteroffizieren (1)
- A 0054 Personalbesichtigung vorbereiten (1)

A 1000 Disziplinare Vernehmungen - 2.3 -

- A 1001 Meldung - über das Verhalten eines Soldaten
- über gute/mangelhafte Leistungen eines Soldaten
- über Unregelmäßigkeiten/guten Ablauf des Dienstbetriebes
entgegennehmen (mdl., schriftlich, zu Protokoll)
- A 1002 Sachverhalt klären (Vernehmung, Verhandlung)
- Betroffene, Zeugen, Sachverständige
- mündlich oder schriftlich
- (A 1003) wenn erkennbar für Förmliche Anerkennung
A 1004 wenn erkennbar für Erzieherische Maßnahmen
A 1005 wenn erkennbar für Disziplinarmaßnahmen

A 1010 Förmliche Anerkennung - 0.09 -

- A 1011 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen(2)
- (A 1016) Vom Bataillonskommandeur zu beabsichtigter Anerkennung gehört werden
- A 1018 Anerkennungstext schriftlich festlegen
A 1019 Anerkennung erteilen
(A 1020) Widerruf einer Anerkennung bei Einleitungsbehörde beantragen

A 1030 Erzieherische Maßnahmen - 0.3 -

- A 1031 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)
- A 1032 Beratung mit Rechtsberater, Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- A 1036 Erzieherische Maßnahmen formulieren, ausarbeiten und dgl.
A 1037 Erzieherische Maßnahmen bzw. deren Unterlassung dem betroffenen Soldaten bekannt geben

A 1040 Disziplinarmaßnahmen - 1.9 -

- A 1041 Studium von Akten, Vorschriften, Befehlen, Gesetzen usw. (2)
- A 1042 Beratung mit Rechtsberater, Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- A 1046 Beschuldigten zu seiner Entlastung hören und dieses im Protokoll vermerken (1)

- A 1047 Dienstvergehen zur Verhängung einer Disziplinarmaßnahme weitermelden (1)
- A 1048 - Entscheidung der Einleitungsbehörde über Einleitung eines disziplinargerichtlichen Verfahrens beantragen
- Dienstvergehen als Straftat der zuständigen Staatsanwaltschaft melden (1)
- (A 1049) Stellungnahme des Rechtsberaters dazu einholen
Bei Uneinigkeit Entscheidung der Einleitungsbehörde beantragen
- A 1050 Dem Soldaten die Entscheidung bekanntgeben, daß von einer Disziplinarmaßnahme abgesehen wird, ggf. welche andere Maßnahme befohlen wird
- A 1052 Einfache Disziplinarmaßnahmen
- A 1053 Disziplinarverfügung vorbereiten und schriftlich festlegen (2)
- A 1054 - Zustimmung des Truppendiensttrichters zu Disziplinararrest beantragen
- Antwort des Truppendiensttrichters entgegennehmen (2)
- A 1055 Bei Ablehnung des Arrestes durch den Truppendiensttrichter:
- Truppendienstgericht anrufen
- Truppendienstgerichtliche Entscheidung entgegennehmen (2)
- A 1057 Verhängen und Vollstrecken
- A 1058 Disziplinarstrafe verhängen (dienstlich bekanntgeben und Abschrift dem Soldaten aushändigen)
- A 1059 - Disziplinarstrafen (eigenverhängt/fremdverhängt) vollstrecken
- Andere Dienststellen um Vollstreckung einer Disziplinarstrafe ersuchen
- A 1061 Vollstreckung unterbrechen
- (A 1062) Soldaten, die Ausgangsbeschränkung oder Arrest verbüßen, auf Möglichkeit hinweisen, zur Ausübung des Wahlrechtes eine Vollstreckungsunterbrechung zu beantragen
- (A 1063) Beschwerde gegen Disziplinarmaßnahmen
- (A 1064) Beschwerden gegen Disziplinarmaßnahmen entgegennehmen und an zuständige Stelle weiterleiten

- (A 1070) Aufhebung von Disziplinarmaßnahmen
- (A 1071) - Eigenen Antrag auf Änderung oder Aufhebung einer Disziplinarmaßnahme stellen
- Gründe für die Aufhebung oder Änderung einer Disziplinarmaßnahme an zuständige Stelle melden
- (A 1072) - Aufhebung einer Disziplinarmaßnahme durch höhere Disziplinarvorgesetzte entgegennehmen
- Aufhebung einer Disziplinarmaßnahme durch das Wehrdienstgericht entgegennehmen
- (A 1073) Aufhebungsantrag des betroffenen Soldaten entgegennehmen und an zuständige Stelle weiterleiten
- A 1075 Disziplinarbuch
- A 1076 Disziplinarbuch für die truppendienstlich unterstellten Soldaten führen (1)
- A 1077 Eintragungen unterschreiben (1)
- (A 1078) Personalbearbeitende Dienststelle über Tilgung einer Disziplinarmaßnahme oder förmlichen Anerkennung unterrichten
- *A 1080 Vorläufige Festnahme - o.c8 -
- (A 1081) Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- A 1082 Gespräch mit dem betroffenen Soldaten, mündliche Klärung des Sachverhalts
- A 1083 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberater, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- (A 1086) Soldaten vorläufig festnehmen und verwahren
- (A 1087) Vorläufige Festnahme der Dienststelle des Festgenommenen melden
- A 1088 Klärung des Sachverhalts und Bestimmung des Zeitpunkts der Freilassung (1)
- A 1089 - Haftbefehl eines Richters wegen Verdachts einer Straftat erwirken
- Festgenommenen dem Antrichter vorführen (2)
- (A 1090) Schriftlichen Vermerk über Grund der Festnahme, Zeitpunkt der Festnahme und der Freilassung anfertigen
- (A 1100) Durchsuchung und Beschlagnahme
- (A 1101) Vorschriften, Befehle, Gesetze und dergl. einsehen
- (A 1103) Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberater, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren

- (A 1106) Richterliche Anordnung zur Durchsetzung und Beschlagnahme einholen
- (A 1107) Durchsuchung und/oder Beschlagnahme
- (A 1108) Protokoll über Durchsuchung und/oder Beschlagnahme anfertigen
- WA 1120 Maßnahmen bei unerlaubter Abwesenheit von Soldaten - o.o7 -
- (A 1121) Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- A 1123 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberater, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- A 1126 Rückkehr des Soldaten betreiben
- Fernmündlicher oder telegraphischer Befehl zur Rückkehr
 - Rückkehr über Amtshilfe veranlassen
 - Soldaten rückholen lassen (2)
- A 1128 Meldungen usw. im Zusammenhang mit dem Ereignis
(Über unerlaubte Abwesenheit sowie über Rückkehr bzw. Aufenthalt des Soldaten)
- WBK oder Feldjägerdienstkommando benachrichtigen
 - Staatsanwaltschaft, Kriminalpolizei bei Verdacht auf Fahnenflucht
 - Gericht, das Haftbefehl erlassen hat (1)
- (A 1130) Folgemaßnahmen
- (A 1131) Soldaten dem Amtsrichter oder einer Polizeidienststelle vorführen (wenn Haftbefehl besteht)
- (A 1132) Meldung an Amtsrichter, daß bei einem Soldaten Verdacht auf erneute Entfernung besteht
- (A 1140) Verlust der Dienstbezüge bei ungenehmigtem, schuldhaftem Fernbleiben vom Dienst
- (A 1141) Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- (A 1143) Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberater, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- (A 1146) - Soldaten zum Tatbestand des Fernbleibens vom Dienst hören
- Anhörung aktenkundig machen
- (A 1147) Verlust der Dienstbezüge feststellen
- (A 1148) Verfügung dem Betroffenen mitteilen (Aushändigen, zustellen usw.)

(A 1149) Meldungen

- An WBGA über Verfügung und (bei "Verlust der Dienstbezüge bis auf weiteres") über Rückkehr des Soldaten
- Die für die Unterhaltssicherung zuständige Behörde unterrichten

* A 1160 Beschwerden, Eingaben an den Wehrbeauftragten - 0.3 -

A 1165 Beschwerden entgegennehmen, Beschwerdeanlaß klären

A 1166 - Beschwerde

- Weitere Beschwerde
- Antrag auf Entscheidung des Truppendienstgerichtes
- Deren schriftliche Zurücknahme schriftlich oder mündlich entgegennehmen und an zuständige Stelle weiterleiten (1)

A 1167 - Sachverhalt durch mündliche oder schriftliche Verhandlung klären

- Über Inhalt mündlicher Verhandlungen kurzen zusammenfassenden Bericht fertigen
- Bei fachdienstlichen Beschwerden Stellungnahme der nächsthöheren Fachdienststelle einholen

(A 1168) Aufklärung der Beschwerde einem Offizier übertragen

A 1170 Beschwerde schriftlich begründet entscheiden

A 1171 Studium von Akten, Vorschriften, Befehlen, Gesetzen u. dgl. (2)

A 1173 Beratung mit Rechtsberater, Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren (2)

A 1176 Text des Beschwerdeentscheides ausarbeiten und in Formblatt übertragen (2)

(A 1177) Beschwerde aussetzen, bis anderes schwebendes Verfahren abgeschlossen

- A 1178 - Beschwerdeentscheid dem Beschwerdeführer zustellen
- Beschwerdeentscheid dem Betroffenen mitteilen (2)

(A 1179) Begründeten Beschwerden abhelfen

- unzulässige oder unsachgemäße Befehle oder Maßnahmen aufheben oder ändern
- unterbliebene Maßnahmen nachholen
- abgelehnte Untersuchungen oder Anträge genehmigen
- Anträge bescheiden, die länger als 1 Monat unbeantwortet blieben

(ggf. betreffendes Arbeitsobjekt NENNEN)

- * A 1180 Wahl und Amt des Vertrauensmannes - o.2 -
- A 1181 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
 - A 1183 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberater, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
 - A 1186 - Auf Vorschlag des Vertrauensmannes Wahlvorstand bestellen
 - Wahltermin festlegen
 - Wahlvorschläge prüfen (1)
 - A 1187 Niederlegung des Amtes des Vertrauensmannes entgegennehmen und dienstlich bekannt geben (1)
 - A 1188 - Vertrauensmannwahl beim Truppendienstgericht anfechten
 - Abberufung des Vertrauensmannes beim Truppendienstgericht beantragen (1)
- A 1190 Zusammenarbeit mit Vertrauensmännern und Personalräten - o.6 -
- A 1191 Disziplinarstrafen --> Vertrauensmann zu Person und Sachverhalt hören
 - A 1192 Förmliche Anerkennung -> Vertrauensmann hören
 - (A 1193) Beschwerden (nach WBO) -> Vertrauensmann hören
 - A 1194 - Vorschläge der Vertrauensmänner entgegennehmen und mit ihnen erörtern
 - Mitteilen, daß Vorschläge nicht oder nur teilweise angenommen werden
 - A 1195 Besprechung auf Bataillonsebene mit dem Bataillonkommandeur und Vertrauensmännern
 - (A 1196) Personalratsmitglieder informieren und anhören
 - A 1197 Vertrauensmann der Offiziere informieren und anhören
- (A 1200) Verbot der Ausübung des Dienstes
- (A 1201) Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
 - (A 1203) Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberater, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
 - (A 1206) Soldat zum beabsichtigten Verbot der Ausübung des Dienstes hören und Niederschrift aufnehmen
 - (A 1207) - Verbot schriftlich verfügen
 - Gegen Empfangsbescheinigung dem Soldaten aushändigen
 - (A 1208) Vorläufiges Verbot der Ausübung des Dienstes aussprechen (für Mannschaften)

(A 1209) Vorläufige Verbote der Ausübung des Dienstes an zuständige Vorgesetzte melden

(A 1210) Abschrift eines Verbotes der Ausübung des Dienstes an MAD leiten

*A 1220 Zwangsvollstreckungen - o.004 - (1)

(A 1221) Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen

(A 1222) Gespräch mit dem betroffenen Soldaten, mündliche Klärung des Sachverhalts

(A 1223) Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberater, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren,

(A 1226) Vollstreckungsbeamten bei der Vollstreckung gegen Soldaten unterstützen

(A 1227) - Gerichtsvollzieher die Durchführung einer Zwangshaft ermöglichen

- Gerichtsvollzieher benachrichtigen, daß für den zu Verhaftenden Ersatz gestellt ist

(A 1228) An vorgesetzte Dienststelle melden, daß Gerichtsvollzieher eine Zwangsverhaftung vorgenommen hat, ohne die Bestimmungen des § 910 ZPO zu beachten

*A 1650 Entzug der Fahrerlaubnis incl. Behandlung von Mehrfachtätern - o.02 -

A 1651 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen(1)

(A 1652) Gespräch mit dem betroffenen Soldaten, mündliche Klärung des Sachverhalts

(A 1653) Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberater, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren

(A 1657) Dem Bataillonskommandeur Auskunft geben über beabsichtigte Abnahme des Führerscheines

(A 1658) Entzug der Fahrerlaubnis der Bundeswehr beantragen

(A 1659) Bundeswehrführerschein aus dienstlichen Gründen einem Soldaten kurzfristig (bis zu 72 Stunden) abnehmen

(A 1660) Meldung eines Soldaten entgegennehmen, daß ihm die allgemeine Fahrerlaubnis (Zivilführerschein) durch Gericht oder allgemeine Verwaltungsbehörde entzogen worden ist

A 1661 Meldung an ZMK, WBK über Entzug der allgemeinen Fahrerlaubnis (1)

A 2000 Beurteilung - 0.5 -

- A 2001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)
- A 2003 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren (2)

- A 2005 Beurteilung vorbereiten und anfertigen
- (A 2006) Beurteilungsnotizen anfertigen
- A 2007 - Beurteilungsgespräche führen
 - Verwendungsvorschläge mit dem Soldaten besprechen (2)
- (A 2008) Dienst- und Verwendungsfähigkeit vom Truppenarzt feststellen lassen
- (A 2009) Fachbeurteilungen, Beurteilungsbeiträge anfordern
- (A 2010) - Soldaten zu Behauptungen tatsächlicher Art hören
 - Soldaten zu Bewertungen der Stufe 8 oder 9 hören
- (A 2011) Stellung nehmen zu Äußerungen des Soldaten bei Anhörungen dieser Art
- A 2012 Beurteilung formulieren und schriftlich niederlegen
 - Planmäßige Beurteilungen
 - Sonderbeurteilungen
 - Laufbahnbeurteilungen
 - Fachbeurteilungen
 - Beurteilungen bei Eignungsübungen
 - Beurteilungen nach Wehrübungen
 - (vorläufige) Zeugnisse
 - Dienstzeitbescheinigungen
 - Dienstzeugnisse
 - Anträge auf vorzeitige Versetzung eines Soldaten (sog. Ablösung)
- (A 2013) - Beurteilungen eines Soldaten wegen eigener Befangenheit ablehnen
 - Diesen Sachverhalt mit Bataillonskommandeur klären
- (A 2014) Bei personalbearbeitender Stelle Entscheidung einholen, ob Soldat bei schwebendem Verfahren (z.B. straf- oder disziplinargerichtlichem) beurteilt werden soll

Beurteilung eröffnen

- A 2020 Beurteilung eröffnen
- einschl. Antrag auf vorzeitige Versetzung (sog. Ablösung)
 - Beurteilung unterzeichnen lassen bzw. Unterzeichnungsverweigerung vermerken
 - Abweichende Bewertungen höherer Disziplinarvorgesetzter eröffnen
- (A 2021) Beurteilung erläutern
- (A 2022) Gegenvorstellungen zu Beurteilungen entgegennehmen
- (A 2023) Zu Gegenvorstellungen äußern
- (A 2024) Einverständnis von Eignungsübenden für Übernahme als Soldat auf Zeit oder als Berufssoldat einholen
- (A 2025) Anforderungen von Beurteilungen durch andere Dienststellen entgegennehmen
- (A 2026) Aufhebung von Beurteilungen durch vorgesetzte Dienststellen entgegennehmen
- (A 2027) Mit Bataillonskommandeur Frage der Beseitigung von Lücken, Widersprüchen, Unrichtigkeiten und dgl. einer bereits eröffneten Beurteilung klären
- (A 2028) - Zustimmung des Beurteilten zur Vernichtung der Beurteilung einholen
- Vernichtung der Beurteilung mit Angabe der Gründe in Personalakte vermerken
 - Beurteilung und Folgevorgänge ungültig machen
- (A 2029) Beurteilungen weiterleiten
- A 2040 Urlaub einschl. - 1.4 -
- Nacht- und Wochenendausgang
 - Dienstbefreiung
 - Freistellung vom Dienst
 - Ausgleich für Dienst an Sonn- und Feiertagen
-
- A 2041 Studium von Urlaubsbestimmungen und dgl. (1)
- A 2043 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- A 2046 - Soldaten in Urlaubsangelegenheiten hören
- Sachverhalt mit Zwischenvorgesetzten klären

- A 2048 - Erholungsurlaub aus dienstlichen Gründen versagen, dem Soldaten dies mitteilen
 - Zeitraum für Erholungsurlaub vorschlagen
- A 2049 - Erholungsurlaub aus dienstlichen Gründen widerrufen
 - Erlaubnis erteilen, Erholungsurlaub hinauszuschieben oder abubrechen
- (A 2050) Verwendungsunfähigen Soldaten (lt. Truppenarzt von allen Dienstverrichtungen befreit) Aufenthalt außerhalb des Dienstortes erlauben
- A 2051 Zustimmung des nächsthöheren Disziplinarvorgesetzten zur Ablehnung eines Urlaubs einholen, der schon einmal aus dienstlichen Gründen abgelehnt worden war (1)
- (A 2052) Belehrung über Folgen eines Urlaubs unter Wegfall der Geld- und Sachbezüge
- (A 2053) Rücksprache bei Gerichten, Staatsanwaltschaft oder ähnlichen Behörden, ob Termine eines anhängigen Verfahrens in den beantragten Urlaub eines Soldaten fallen
- (A 2054) - Beurlaubung anerkannter Kriegsdienstverweigerer dem Kreiswehrrersatzamt mitteilen
 - Nicht anerkannten Kriegsdienstverweigerern Ende des vorläufigen Urlaubs und Zeitpunkt des Dienstantritts zu stellen
- A 2055 - Urlaubsplanung prüfen und genehmigen
 - Urlaubskartei überprüfen (1)
- A 2056 - Urlaubsscheine, Ausgangsbücher und dgl. prüfen (1)
- A 2057 Urlaub zusagen/ablehnen
- A 2058 Ab- und Rückmeldungen zum/vom Urlaub entgegennehmen (2)
- A 2080 Beendigung des Dienstverhältnisses - o.5 -
(Entlassungen, Ruhestand usw.)
- A 2081 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- A 2082 Gespräch mit dem betroffenen Soldaten (1)
- A 2083 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberater, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren (1)

Einleitung und Durchführung der Dienstzeitbeendigung

- A 2086 Entlassung von Soldaten beantragen (1)
- A 2087 Entlassungsanträge entgegennehmen und weiterleiten (1)
- A 2088 Stellung nehmen zu Entlassungsanträgen von Soldaten (1)
- (A 2089) Soldaten auf fristlose Entlassung bei erneutem Dienstvergehen hinweisen
- A 2090 Entlassungslisten (bei Wehrpflichtigen) an Entlassungsdienststelle, an Standortkommandanten melden (1)
- A 2091 Ärztliche Untersuchung eines Soldaten wegen Dienstunfähigkeit veranlassen (1)
- (A 2092) - Stellung nehmen zum Ergebnis der Untersuchung durch den Truppenarzt
- Soldaten oder dessen Pfleger auf Verlangen Einsicht in das ärztliche Untersuchungsergebnis gewähren
- (A 2093) Mitteilung des Truppenarztes entgegennehmen, daß Wehrübender beschränkt verwendungsfähig/dienstuntauglich ist
- A 2094 Entlassung verfügen (1)
- A 2095 Verfügungen, Urkunden, Mitteilungen zur Entlassung und dgl. dem Soldaten dienstlich bekanntgeben und aushändigen (1)

Folgemeasures bei Dienstzeitbeendigung

- (A 2098) Soldaten oder dessen Pfleger aktenkundig hören zu:
 - beabsichtigter Entlassung
 - beabsichtigter Versetzung in den Ruhestand
 - Aufschiebung/Aufhebung einer Versetzung in den Ruhestand
- (A 2099) Soldaten das Ergebnis eines Verfahrens zur Feststellung der Dienstunfähigkeit bekanntgeben
- A 2100 Mitteilungs- und Meldepflichten im Zusammenhang mit der Beendigung des Dienstzeitverhältnisses
 - an Unterhaltensicherungsbehörde
 - an Wehrbereichsgebührenämter (Vorwarnung)
 - an gesetzliche Krankenkasse/Ersatzkasse
 - an Arbeitgeber
 - Bescheinigung zur Vorlage beim Arbeitsamt
 - Wehrpaß und vom WBGA ausgestellte Bescheinigungen dem Arbeitsamt zur Auswertung und Rückgabe zustellen (1)

- A 2101 Entlassungsbelehrung (1)
- A 2103 Verabschiedung zu entlassender Wehrpflichtiger und SaZ (2)
- A 2120 Begründung des Dienstverhältnisses - o.3 -
- A 2121 Vorschriften, Befehle, Gesetze u. dgl. einsehen (1)
- A 2122 - Gespräch mit dem betroffenen Soldaten
- Mündliche Klärung des Sachverhalts (1)
- A 2123 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberater, anderen Chefs
und Offizieren, mit Fachunteroffizieren (1)
- (A 2126) Einstellungsbewerbungen von Ungedienten entgegennehmen und
weiterleiten
- A 2127 - (Weiter-)Verpflichtungserklärungen entgegennehmen
- Stellungnahme dazu verfassen
- A 2128 Berufung eines Soldaten in das Dienstverhältnis
eines Soldaten auf Zeit oder Berufssoldaten dienstlich
bekanntgeben (1)
- A 2129 Soldaten vereidigen, Vereidigung beurkunden (1)
- (A 2130) Rückgabe einer Ernennungsurkunde begründen
- (A 2131) Dienstliche Erklärung beim Fehlen amtlicher Unterlagen
(z.B. bei Zeit vor 1945) entgegennehmen
- (A 2132) Besoldungsblätter sachlich richtig zeichnen
- (A 2133) - Bei Berufung eines Wehrpflichtigen zum Soldaten
auf Zeit "Mitteilung in besonderen Fällen" an Kranken-
kasse absetzen
- Benachrichtigung der Krankenkasse/Ersatzkasse über Beginn
und Ende der Eignungsübung
- A 2134 Wehrpässe/PersKK unterschreiben (1)
- A 2140 Beförderungen - o.2 -
- A 2141 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- A 2142 Soldaten zu Beförderungen hören (1)
- A 2143 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren,
mit Fachunteroffizieren
- A 2146 Beförderungen (von Mannschaften) dienstlich bekanntgeben
- (A 2147) Rückgabe einer Beförderungsurkunde begründen

- A 2148 - Rückweisung einer Beförderung durch einen Wehrpflichtigen schriftlich aufnehmen
 - Soldaten über Nichtwirksamkeit der Beförderung belehren (1)
- (A 2149) Bei Listenbeförderung (EDV): Meldung über Nichtbeförderung (Negativmeldung)
- A 2150 Listenbeförderungen prüfen und ändern
- A 2160 Statusumwandlungen - o.3 -
- (A 2161) Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- A 2162 - Gespräch mit dem betroffenen Soldaten
 - Mündliche Klärung des Sachverhalts (1)
- A 2163 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren (1)
- A 2166 - Zulassung von Soldaten (auch Uffz) zu Laufbahnen des Offiziers des Truppendienstes (OA, ROA) beantragen/vorschlagen/entgegennehmen
 - Soldaten zur Abgabe solcher Anträge bewegen (1)
- (A 2167) Zustimmung der Soldaten zu einem derartigen Antrag einholen
- (A 2168) Zum Prüfgutachten der OPZ über Nichteignung eines Uffz für die Laufbahn des Offiziers des Truppendienstes Stellung nehmen
- (A 2169) Anhören des Fähnrich-Offiziers bei Vorschlägen zum ROA
- A 2170 Antrag auf Wechsel der Laufbahn von Offizieren (MFD) zu Offizieren des Truppendienstes entgegennehmen (1)
- (A 2171) Diesen Laufbahnwechsel vorschlagen
- A 2175 Laufbahnberatung (1)
- A 2176 Anträge auf Übernahme zum Berufssoldaten entgegennehmen (1)
- *A 2200 Kriegsdienstverweigerer - o.004 -
- A 2201 Vorschriften, Befehle, Gesetze u. dgl. einsehen (1)
- (A 2202) - Gespräch mit dem betroffenen Soldaten
 - Mündliche Klärung des Sachverhalts
- (A 2203) Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberater, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- (A 2206) Antrag auf Anerkennung als Kriegsdienstverweigerer schriftlich oder mündlich zu Protokoll entgegennehmen
- (A 2207) - Antrag an Kreiswehrrersatzamt senden
 - Mitteilung über Unanfechtbarkeit der Anerkennung als Kriegsdienstverweigerer vom Kreiswehrrersatzamt entgegennehmen

- (A 2208) Kriegsdienstverweigerer aus der Laufbahn des Reserveoffiziers in die der Unteroffiziere und Mannschaften überführen
- A 2220 Zusammenarbeit mit dem Truppenarzt - o.1 -
- A 2225 Entlassungsuntersuchungen abstimmen (1)
- A 2226 Besprechungen mit dem Truppenarzt über Einsatzmöglichkeiten eines Soldaten bei dauernder Einschränkung der vollen Verwendungsfähigkeit
- A 2227 Truppenarzt über Erkrankungen, Verletzungen von Soldaten unterrichten
- A 2228 Dienstfähigkeit von Soldaten mit Truppenarzt klären (von welchem Dienst befreit?)
- A 2229 Schirmbilduntersuchungen abstimmen (1)
- *A 2230 Dienstunfälle, Wehrdienstbeschädigungen (WDB) - o.o1 -
- (A 2236) Sachverhalt einer eventuellen WDB ermitteln (eventuell Zeugenvernehmung)
- A 2237 Anfragen von Bw-Dienststellen zu WDB beantworten (1)
- *A 2240 Nebentätigkeiten - o.oo6 -
- A 2241 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- (A 2242) - Gespräch mit dem betroffenen Soldaten
- Mündliche Klärung des Sachverhalts
- (A 2243) Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- (A 2246) Nebentätigkeiten genehmigen
- (A 2247) Abrechnung der durch Nebentätigkeiten zugeflossenen Vergütungen entgegennehmen
- (A 2250) Auskünfte über Soldaten usw.
- (A 2251) Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- (A 2252) Soldaten zur Tatsache der Auskunft hören
- (A 2253) Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberater, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- (A 2256) Auskünfte über Soldaten, Beamte, Angestellte, Arbeiter an private Anfrager und Behörden erteilen oder ablehnen
- (A 2258) Auskunftersuchen von Behörden weiterleiten und ersuchende Stelle über Weiterleitung unterrichten
- (A 2259) Ersuchen, Bitten von Angehörigen, Vereinen etc. der Soldaten bearbeiten

A 2270 Auskünfte aus Personalunterlagen - o.1 -

- (A 2271) Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- A 2273 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberater, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren (1)
- A 2276 Auskünfte über und Auszüge aus Personalunterlagen an Behörden und Gerichte geben (1)
- (A 2277) Zustimmung des Betroffenen einholen
- (A 2278) Gründe rückfragen, warum um Personalunterlagen gebeten wird
- (A 2279) Ablehnung eines Amts- oder Rechtshilfeersuchens von Behörden an BMVg-P melden

A 3000 Versetzung, Kommandierung, Dienstpostenwechsel, Änderung der Verwendung - 1.3 -

- A 3001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- A 3002 Gespräch mit dem betroffenen Soldaten
Mündliche Klärung des Sachverhalts (1)
- A 3003 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren (1)
- A 3006 Versetzungsanträge entgegennehmen (1)
- A 3007 Stellung dazu nehmen (2)
- (A 3008) Soldaten zu Behauptungen tatsächlicher Art hören
- A 3015 Soldaten der Besoldungsgruppe A 1/A 3 eine andere Verwendung zuweisen
- A 3016 Personal einteilen
- A 3017 Personalverfügungen entgegennehmen (1)

*A 3020 Wehrübungen - o.2 -

- (A 3021) Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- A 3022 Gespräch mit dem Wehrübenden
- (A 3023) Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberater, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- A 3026 Wehrpflichtige für eine Wehrübung einplanen, Verfügungen entgegennehmen (1)
- (A 3027) Freiwillige Meldungen von Wehrpflichtigen für eine Einzelwehrrübung an das Kreiswehrrersatzamt senden
- (A 3028) Stellungnahme dazu verfassen
- A 3029 Bei StOV Unterkunft und Verpflegung für Wehrübende anmelden (1)
- (A 3030) Auf rechtzeitige Entscheidung (bei zuständigen Stellen) über Verlängerung von Wehrübungen hinwirken

- (A 3031) Entlassungen des Wehrpflichtigen (nach Abschluß der Wehr-
übung) durch dienstliche Bekanntgabe des Entlassungstages
verfügen
- A 3032 Ausnahmegenehmigungen für Beförderungen von Wehrübenden
bei Personalstammamt oder Stammdienststelle des Heeres be-
antragen (1)
- A 3033 An- und Abmeldungen von Wehrübenden entgegennehmen (2)
- *A 4010 Truppenausweise - o.05 -
- A 4011 Meldung über Verlust des Truppenausweises entgegennehmen (1)
- (A 4012) Verlust aufklären und Niederschrift anfertigen
- A 4013 Zur Schuldfrage Stellung nehmen (1)

(A 4015) Anträge auf Einsicht in die Personalakte

(A 4020) Polizeiliche Meldepflicht

- (A 4026) Soldaten zur Erfüllung der polizeilichen Meldepflicht an-
halten

A 5000 Besondere Vorkommisse - o.1.-

- (A 5001) Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- A 5003 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren,
mit Fachunteroffizieren (1)

Besondere Vorkommisse zur Kenntnis nehmen und prüfen

- A 5006 Mitteilung über ein Besonderes Vorkommnis entgegennehmen (1)
- (A 5007) Sachverhalt an Ort und Stelle ermitteln
(Spuren sichern, Beweismaterial sichern, fotografieren,
Namen und Anschriften von Zeugen)
- A 5008 Verdächtige, Täter, Zeugen vernehmen (1)

Besondere Vorkommisse weitermelden

- A 5011 Beratung mit Bataillonskommandeur (oder Standortkommandant),
ob Meldung nötig ist (1)
- A 5012 - Erste Meldung
- Weitere Meldung
- Ausführlicher Bericht
- (vorläufigen) Abschlußbericht
- A 5013 - Staatsanwaltschaft
- Polizeidienststellen
- Feldjägerdienstkommando
- Alliierte Militärpolizei
- Rechtsberater

} abfassen und
absetzen (1)

} benachrichtigen (1)

- A 6000 Betreuungsmaßnahmen - 3.9 -
- A 6010 Kompanie-, Zug-, Gruppenabende
Betriebsausflüge, Gemeinschaftsveranstaltungen
 - A 6020 Betreuungsfahrten
 - A 6030 Ausgestalten von Aufenthaltsräumen
 - A 6040 Freizeitpflege (Fernsehraum, Musik-, Hobby-shop)
 - (A 6050) Freizeitsport
 - A 6060 Gratulationen, Verabschiedungen
 - A 6100 Längere Öffnungszeiten oder den Ausschank von Bier
oder anderen alkoholischen Getränken in Gemeinschafts-
räumen genehmigen (1)
 - A 6120 Anhören von Soldaten in persönlichen, dienstlichen und
privaten Angelegenheiten (Chefstunde)
 - A 6121 Herrenabend
 - A 6122 Jahresversammlungen Offiziersheimgesellschaft(1)
- (A 6200) Heirat von Soldaten
- (A 6206) Einwendungen gegen eine Heirat an höhere Dienststelle
melden
 - (A 6207) Individuelle Beratung und Belehrung anlässlich einer Heirat
von Soldaten im Einzelfall
- A 6500 Fürsorge - o.8 -
- A 6520 Sozialberater der StOV } - einschalten
Fürsorgestelle } - sich mit ihnen beraten
Fürsorgekräfte } - sich unterrichten lassen
 - A 6530 Mit Bundeswehr-Sozialwerk/Soldatenhilfswerk/Bundeswehrver-
band zusammenarbeiten
 - A 6540 Zusammenarbeit mit Militärseelsorgern
 - A 6541 Am Gottesdienst teilnehmen
 - A 6542 Zusammenarbeit mit Reservistenverband (1)
- A 6650 Fürsorge in Krankheitsfällen - o.2 -
- A 6656 Sich (beim Truppenarzt) über das Befinden erkrankter
Soldaten unterrichten
 - A 6657 Erkrankte Soldaten besuchen (lassen) und versorgen
 - (A 6658) Verbindung mit Angehörigen aufnehmen und halten
 - (A 6659) Tuberkuloseerkrankung an BMVG melden
 - (A 6660) Beendigung des Dienstverhältnisses eines Soldaten auf Zeit
mit TBC an BMVG melden

- A 6661 Ab- und Rückmeldungen von Soldaten zum/vom Krankenhaus entgegennehmen (2)
- A 6700 Maßnahmen beim Tod eines Soldaten - o.o2 -
- (A 6701) Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- A 6703 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren (1)
- (A 6706) Meldung an:
- Bataillonskommandeur
 - Standortverwaltung des Sterbe- und Bestattungsortes
 - Truppenarzt
 - Militärgeistliche des Sterbe- und Bestattungsortes
 - Staatsanwaltschaft bei nicht-natürlichem Tod
- A 6707 - Familienangehörige persönlich benachrichtigen
- Beileidsbrief verfassen (1)
- (A 6708) Senator für Bundesangelegenheiten in Berlin benachrichtigen
- (A 6709) Beratung mit Militärgeistlichen
- (A 6710) Nachruf verfassen
- A 6711 - Bestattung vorbereiten (Abordnung usw.)
- an Bestattung teilnehmen (1)
- A 6712 Gedenkappell vorbereiten und durchführen (1)
- (A 6800) Rahmenvertrag für Lebensversicherungen
- (A 6806) Mit Versicherungsvertretern Unterrichtung und Einzelberatungen über o.a. Vertrag besprechen
- (A 6807) An Unterrichtung teilnehmen
- A 6850 Berufsförderung - o.o4 -
- A 6851 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- A 6856 Mit Berufsförderungsdienst zusammenarbeiten (1)
- A 6857 - Von Wehrpflichtigen Anmeldung und Abmeldung zu beruflichen Förderungsmaßnahmen entgegennehmen
- Stellung nehmen zur dienstlichen Abkömmlichkeit des Soldaten (1)
- A 6858 Teilnahme eines Unteroffiziers an dienstzeitbegleitenden Unterricht beantragen (1)
- A 6859 Soldaten über zivilberufliche Förderungsmöglichkeiten gem. AVK beraten (1)

A 6900 Beratung über Fürsorgemaßnahmen - o.o2 -

Soldaten beraten über:

- A 6906 Familienheimrichtlinien (1)
- (A 6907) Sozialberatung
- (A 6908) Familienfürsorge
- A 6909 Finanzielle Hilfe
 - (Gehaltsvorschüsse,
 - Unterstützungen,
 - Rechtsschutz in Strafsachen,
 - Billigkeitszuwendungen bei Sachschäden,
 - Fahrkostenzuschuß zwischen Wohnung und Dienststätte,
 - Schulbeihilfen und Kinderreisebeihilfen,
 - Beiträge zur Wohnungsbeschaffung) (1)
- (A 6910) Beihilfen in Krankheits-, Geburts- und Todesfällen, Reisebeihilfen zum Besuch schwer erkrankter Wehrpflichtiger, Fürsorge für Schwerbeschädigte
- (A 6911) Allgemeine Sozialmaßnahmen
 - (Fahrkarten für Urlaubsreisen von Soldaten,
 - Werk-, Schul- und Fürsorgefahrten,
 - Zuschüsse zur Förderung von Gemeinschaftsveranstaltungen,
 - Fürsorge für Studienbewerber,
 - Versicherungen für Kraftfahrer der Bundeswehr)
- (A 6912) Bundeswehr-Sozialwerk e.V.
- A 6913 Unterhaltssicherungsgesetz (1)
- (A 6914) Arbeitsplatz-Schutzgesetz
- (A 6915) Wohnungsfürsorge

Tätigkeitsbereich: Militärische Sicherheit, Feindnachrichten

- Führungsgrundgebiet S2, G2 -

(Codebuchstabe B)

B 1000 Sicherheitsausbildung - o.o6 -

- B 1001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- B 1003 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberater, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- B 1006 Sicherheitsbelehrung und schriftliche Verpflichtungserklärung
- (B 1007) Belehrung über Schuldenerlaß

B 2000 Auswahl von Personen für sicherheitsempfindliche Tätigkeiten
(Sicherheitsüberprüfungen) - o.o8 -

- B 2001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- B 2002 - Gespräch mit dem betroffenen Soldaten
- Mündliche Klärung des Sachverhalts (1)
- B 2003 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren,
mit Fachunteroffizieren (1)
- B 2006 - Sicherheitsüberprüfung (allgemeine, Stufe I und II,
Ergänzungsüberprüfung) beantragen (1)
- Nachmeldungen zu Anträgen auf Sicherheitsüberprüfung
- B 2007 Ergebnisse von Sicherheitsüberprüfungen entgegennehmen
- Bestätigung der Einleitung der Sicherheitsüberprüfung
- Zwischenbescheid bei Sicherheitsbedenken
- Ablehnung von Sicherheitsbescheiden
- Aufhebung von Sicherheitsbescheiden (1)

B 4000 Verschlusssachen und deren Schutz - o.oo2 - (1)

- (B 4001) Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- (B 4003) Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren,
mit Fachunteroffizieren
- (B 4006) Geheimhaltungsgrad einer VS festlegen, ändern bzw. aufheben
- (B 4007) Empfang und Übergabe von VS quittieren
- (B 4008) Übergabeverhandlungen von VS
- (B 4009) - Mitnahme von VS zu Dienstreisen und -sitzungen beantragen
- Geheimregistratur oder nächsten Vorgesetzten über Tatsache
der Mitnahme von VS benachrichtigen

B 4010 Verlust von VS, Verstoß gegen Sicherheitsvorschriften zur
Behandlung von VS

- B 4011 Meldung über ein Sicherheitsvorkommnis entgegennehmen (1)
- (B 4012) Meldungen absetzen an:
MAD,
Sicherheitsbeauftragten,
herausgebende Dienststelle,
alle Bearbeiter
- (B 4013) Sachverhalt klären
- (B 4014) Abschlußbericht über Ermittlungen durch den MAD entgegennehmen

B 5000 Wach-, Kontroll-, Sicherheits- und Sicherungsmaßnahmen,
Sicherheitsaufsicht - o.03 -

- B 5001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- (B 5003) Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren,
mit Fachunteroffizieren
- (B 5006) Schuldenerklärung verlangen und einsehen
- (B 5007) Schuldentilgungsplan aufstellen und überwachen
- B 5008 Zersetzungsmaterial entgegennehmen, weiterleiten (1)
- (B 5009) Schlüsselbücher, Kontrollbücher überprüfen
- (B 5010) Absicherungshandakte prüfen

Tätigkeitsbereich: Führung, Organisation, Ausbildung

- Führungsgrundgebiet S3, G3 -
(Codebuchstabe C)

C 0000 Nicht eindeutig zuzuordnende Tätigkeiten - o.6 -

- C 0001 - Ausbildungsanlagen anfordern
 - Benutzung zugewiesener Ausbildungsanlagen anmelden
(Standortübungsplatz,
Standortschießanlage,
Sporthalle,
Lehr- und Unterrichtsgebäude,
Hindernisbahn,
ABC-Üb-Raum und dgl.)
- C 0002 - Wirtschaftlichkeitsberechnungen
 - Kostenvoranschläge (Vorkalkulation) und Nachkalkulationen
erstellen (2)
- (C 0003) AAP-Prüfungen bei Soldaten der eigenen Einheit
- C 0004 Soldaten für Bataillonsauszeichnungen vorschlagen
- C 0005 Außendienstzulagen bearbeiten (1)
- C 0006 G3 und S3 Unterlagen lesen, (soweit sonst nicht eindeutig
einzuordnen)
- C 0007 Kompaniebesichtigung (2)
- C 0011 Bestpreise vergeben
- C 0012 Ausbildungsmittel anfordern/zuweisen lassen
- C 0013 Erfahrungsberichte verfassen (1)
- C 0014 Leistungsabzeichen, Schützenschnüre verleihen

*C 1050 Unterrichte, Sandkastenausbildung - 3.6 -

C 1056 Unterricht vorbereiten

- d.h.: - Quellenstudium (Vorschriften, Anweisungen, Texte
und dgl. zusammentragen, einsehen und auswerten)
- Unterrichtskonzept und Handzettel erstellen

C 1057 Unterricht halten

C 1058 Als Aufsichtsführender, Leitender am Unterricht teilnehmen

- d.h.: - Der gesamten Unterrichtsveranstaltung beiwohnen oder
- stichprobenweise Dienstaufsicht

C 1059 In einen Unterricht anderer Ausbilder aktiv eingreifen

C 1070 Praktischer Dienst - 7.8 -

siehe auch: C 1800 - Waffen- und Schießausbildung
- Schulschießen, Auswahl-schießen
- Handgranatenwerfen

C 1850 Gefechtsschießen

C 2000 Übungen

C 2300 Sportausbildung

C 1075 Praktischen Dienst vorbereiten

C 1076 Praktischen Dienst selbst durchführen

- d.h.: - unterweisen
- einweisen
- vormachen
- in den praktischen Dienst anderer Ausbilder
aktiv eingreifen

C 1077 Als Leitender bei praktischem Dienst anwesend sein mit
unmittelbarem Sichtkontakt zu Jägersoldaten (bis ca. 25 m)

C 1078 Als Leitender bei praktischem Dienst anwesend sein ohne
unmittelbaren Sichtkontakt zu Jägersoldaten (über 25 m)

*C 1079 Am Fallschirmspringen teilnehmen

C 1100 Lehrgänge, Ausbildungsgänge - 1.0 -

C 1 01 Lehrgangskatalog des Heeres. AVK, Vorschriften, Befehle,
Gesetze einsehen

C 1102 Gespräch mit dem betroffenen Soldaten, mit Teileinheits-
führern, mündliche Klärung des Sachverhalts

C 1103 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren,
mit Fachunteroffizieren

- C 1105 Lehrgänge, Ausbildungsgänge festlegen
- C 1106 Prüfung der Eignungen und Voraussetzungen des zu entsendenden Lehrgangsteilnehmers (1)
- (C 1107) Ausnahmegenehmigung beim Heeresamt beantragen
- (C 1108) Vollzähligkeit der Bekleidungs- und Ausrüstungsstücke des Lehrgangsteilnehmers prüfen
- (C 1109) Bescheinigung, in welcher die Abweichungen bei Bekleidungs- und Ausrüstungsstücken des zu entsendenden Lehrgangsteilnehmers begründet sind
- C 1110 Lehrgangplätze anfordern/anmelden (1)
- C 1111 Befragung vom Lehrgang zurückgekehrter Soldaten (1)
- C 1112 Ab-, Rückmeldung von Soldaten zum/vom Lehrgang entgegennehmen
- C 1113 Lehrgangsergebnisse eröffnen (1)
- C 1200 Ausbildungspläne, -befehle, Dienstpläne, Dienstanweisungen
 - 2.8 -
- C 1201 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- C 1203 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- C 1206 Ausbildungspläne, Weiterbildungspläne erstellen
- C 1207 Wochen- und Tagesdienstpläne erstellen/ändern
- C 1208 Einteilung von Diensthabenden und Bereitschaftsdiensten:
 - Pläne erstellen (Personen und Zeiten festlegen)
 - Änderungen/Vertretungen
- C 1209 Befehle/Mitteilungen zum Aushang am schwarzen Brett
- C 1210 Dienstanweisungen erstellen/ändern
- C 1211 Kompaniebefehle erstellen
- C 1350 Wache - o.2 -
- C 1351 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- (C 1353) Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberater, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- C 1356 Anzug, Ausrüstung, Ausbildungsstand der Wachsoldaten prüfen
Meldung der Wachsoldaten entgegennehmen
- C 1357 Wachen einteilen

C 1400 Alarmwesen - 3.4 -

- C 1401 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)
- C 1403 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- C 1406 Alarmkalender, Übungsalarmkalender erstellen/überarbeiten (d.h. z.B.: Alarmanweisungen
Alarmanweisungen für UvD, FvD usw.
Anschriftenverzeichnisse verheirateter Soldaten
Verfügbarkeit zivilen Personals)
- C 1407 Funktionspersonal, Teileinheitensführer, Soldaten in Aufgaben im Alarmfall einweisen
- C 1408 Alarmierungsübungen durchführen
- C 1409 Überprüfen der K-Stationierungsvorbereitungen
- C 1410 Führungsbereitschaft
- C 1411 Geländeerkundung für General Defence Plan

C 1550 Betrieb und Verkehr von Dienst-Kfz - o.9 -

- C 1551 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- C 1552 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- C 1555 Kraftfahrzeuge und Fahrer verteilen (an Teileinheiten der Kp; an Stellen außerhalb der Kp und dgl.), Kfz-Lage
- C 1556 Einsatzfahrbefehle prüfen und unterschreiben (1)
- C 1557 Einsatzfahrbefehle bei Bataillonskommandeur und vorgesetzten Dienststellen beantragen
(Auch für Sonderanlässe wie:
 - Ausnahme für Sonntagsfahrverbot für LKW
 - Unterrichtsfahrten
 - Betriebsausflüge, Betreuungsfahrten und dgl.) (1)
- (C 1558) Mitnahme von Nichtbundeswehrangehörigen in Dienst-Kfz
- (C 1559) Benutzung von Dienst-Kfz außerhalb der dienstlichen Verwendung
(z.B. bei Schwerbehindertenbeförderung, Dienstzeitüberschreitung von mehr als zwei Stunden, persönlichen Notlagen)
- (C 1560) Privatfahrten mit Dienst-Kfz
- C 1561 Fahrten zur Erhaltung der Fahrfertigkeit (Weiterbildungsfahrten) (1)

- (C 1562) Verzicht auf Beifahrer in Dienst-Kfz beim Bataillonskommandeur beantragen
- C 1563 Einsatzfahrbefehle (einmal wöchentlich) stichprobeweise überprüfen (1)
- C 1700 Kraftfahrerausbildung - o.2 -
- C 1701 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)
- C 1702 Gespräch mit dem betroffenen Soldaten, mündliche Klärung des Sachverhalts
- C 1703 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- C 1705 ZMK-Mitteilung beantragen/anfordern (1)
- C 1706 Kraftfahrerausbildung beantragen (1)
Führerscheinklassen der Fahrschulanwärter einteilen
- C 1707 Fahrlehrerlehrgang beantragen
Fahrlehreranwärter auswählen (1)
- (C 1708) Bei mündlichen und technischen Führerscheinprüfungen zugegen sein
- C 1709 Anträge auf Umschreibung von Führerscheinen entgegennehmen (1)
- C 1800 Waffen- und Schießausbildung,
Schulschießen, Auswahl-schießen - 1.o -
- C 1801 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)
- C 1803 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- C 1806 Prüfungsaufgaben für den Ausbildungserfolgstest in der Waffenausbildung auswählen
- C 1807 Leiter (Leitender) eines Schießens, eines Handgranatenwerfens
- C 1808 Schießbefehl
- C 1809 Unstimmigkeiten der Munitionsabrechnung klären (1)
- C 1810 Gesamt- und Einzelleistungsübersichten für Schießleistungen einsehen und prüfen
- (C 1811) Soldaten mit schlechten Schießergebnissen zum Wiederholen von Schulschießübungen bzw. zur Ausbildung in Schießtechnik einteilen
- C 1813 Soldaten als Schützen auswählen und als Teilnehmer für das Auswahl-schießen bestimmen
- (C 1814) Mit dem Technischen Offizier Ergebnis des Auswahl-schießens auswerten

- (C 1815) Schützen als Anschußschützen der Kompanie dem Bataillon vorschlagen
- C 1816 Schießergebnisse besprechen
- C 1850 Gefechtsschießen - 0.5 -
(einschließlich Schießen mit verbundenen Waffen)
- C 1851 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)
- C 1853 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- C 1855 Schießbahn aufbauen
- C 1856 Leiter (Leitender) eines Gefechtsschießens
- C 1857 Schießbahn/Schießgelände anfordern
- C 1858 - Schießbahn/Schießgelände erkunden
- Mit Truppenübungsplatzkommandatur, Möglichkeiten der Schießbahn hinsichtlich Zielaufbau und Vorgehen klären
- C 1859 Schießanmeldung erstellen (mit Zielskizze) (2)
- C 1860 Unterlagen für Gefechtsschießen erstellen
- Lage Rot/Blau
- Gedachter Verlauf
- Zielskizze
- Bewertungskriterien für Schießergebnisse kleiner Kampfgemeinschaften
- Schießbefehl
- C 1861 Abschlußbesprechung
- C 1862 Einweisung in das Gefechtsschießen
- C 2000 Übungen - 12.9 -
- C 2001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. entgegennehmen/einsehen
- C 2003 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- C 2007 Übungszweck, Grundgedanken, Übungsablauf festlegen
- C 2008 Erstes Erkunden des Übungsgeländes
- C 2009 Gelände erkunden
- C 2010 Übungsunterlagen erstellen
- Lage Blau
- Lage Rot
- Gedachter Verlauf
- Befehl für Leitungs- u. Schiedsrichterdienst
- Befehl für die Übung

- C 2011 Marsch und Übungen anmelden (2)
- C 2012 Belehrung und Einweisung anlässlich einer Übung
- C 2013 Zwischen-, Schlußbesprechung für eine Übung
- C 2014 Marsch von/zum Übungsplatz
- C 2015 Marsch von und zum Übungsplatz vorbereiten
(Marschbefehl)
- C 2016 Aufenthalt auf dem Übungsplatz vorbereiten
- * C 2020 Planübungen - 3.4 -
- C 2021 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- C 2022 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren,
mit Fachunteroffizieren
- C 2023 An Planübungen teilnehmen
- C 2200 ABC-Ausbildung - 0.09 -
- C 2201 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- C 2203 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren,
mit Fachunteroffizieren
- (C 2206) Ergebnisse der "Dichtigkeitsprüfung im ABC-Üb-Raum" durch
Sichtvermerk zur Kenntnis nehmen
- (C 2207) "Gründliche Reinigung und Entseuchung von ABC-Schutzmasken"
durch Sichtvermerk zur Kenntnis nehmen
- C 2300 Sportausbildung - 5.4 -
- C 2301 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- C 2303 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren,
mit Fachunteroffizieren
- C 2306 Außerdienstlicher Sport (2)
- C 2307 Offizierssport
- C 2308 Soldatensportwettkampf
- C 2319 Sportturniere vorbereiten
- C 2309 Sportturniere

Tätigkeitsbereich: Logistik, Materialwirtschaft

- Führungsgrundgebiet S4, G4 -
(Codebezeichnung D)

- D 1000 Materialverwaltung - 1.0 -
- D 1001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- D 1003 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren,
mit Fachunteroffizieren (1)

- D 1006 Belegwechsel bei Materialbewegungen (ohne Munition) (1)
- D 1007 Belegwechsel bei Anforderung von Munition für Ausbildungszwecke
Belegwechsel bei Rücklieferung nicht verschossener Munition für Ausbildungszwecke (1)
- D 1008 Verbrauchsmeldung für Munition (1)
- D 1009 Meldung des Versorgungsunteroffizieres über
 - Ergebnis der Abstimmung der Materialbestandlisten mit dem Bataillon
 - Ergebnis der logistischen Meldungen an das Bataillon
 - Stand der Aussonderungsverfahren für Material (1)
- D 1010 Anträge auf Absetzung von Material (1)
- D 1011 Verteilung von STAN-Gerät in der Kompanie (1)
- D 1012 Munition anfordern (1)
- D 1013 Material/Gerät anfordern/ausleihen (1)
- D 1014 Verpflegung anfordern (1)
- *D 1050 Dienstvorschriften - o.1 -**
- D 1051 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- D 1053 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren (1)
- D 1056 Belegwechsel und Dv-Bestände prüfen (1)
- D 1057 Vorschriften ausleihen
- *D 1600 Kfz-Unfälle - o.o9 -**
- D 1601 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- C 1603 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren (1)
- D 1606
 - Meldung über Kfz-Unfall entgegennehmen
 - Meldung über Bußgeldauferlegungen, Strafverfahren usw. des unfallbeteiligten Soldaten entgegennehmen (1)
- (D 1607) Erste Maßnahmen: Schirrmeister/Polizei/Feldjäger/Arzt benachrichtigen
- D 1608 Sachverhalt klären; Täter, Zeugen vernehmen; Niederschriften anfertigen (1)
- D 1609
 - Meldungen an WBV, Rechtsberater und vorgesetzte Dienststellen
 - Rechtsbehelfe des Soldaten beraten (1)
- D 1610 "Meldung über Kfz-Unfall" (1)

- (D 1611) Unfallakte anlegen und weitersenden
- (D 1612) Unfall-Kraftfahrer dem Truppenarzt vorstellen
- (D 1613) Erstellung von Gutachten beantragen

D 2000 Technischer Dienst - 0.5 -

- D 2001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)
- D 2003 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren
- (D 2006) Gerät vorübergehend stilllegen
- (D 2007) Materialwarte einsetzen
- D 2008 Besonders angesetzter technischer Dienst
- D 2009 Vorschläge der Fachunteroffiziere zum besonders angesetzten technischen Dienst entgegennehmen und auswerten
- D 2010 Einzelheiten zum besonders angesetzten technischen Dienst regeln, z.B.:
 - Technischer Dienst für die gesamte Einheit
 - für Teileinheiten, für Einzelgeräte
 - Prüfer bei technischen Appellen einteilen
 - Anlagen und Fachpersonal einteilen
- D 2011 Technischer Appell
- (D 2012) Zeiten für technischen Appell verlängern/verkürzen
- (D 2013) Appellberichte auswerten
- D 2014 Zustandskarten "Gerät" prüfen (1)
- D 2015 Instandsetzung von Waffen und Gerät besprechen (1)

D 3100 Pflichtprüfungen - 0.9 -

- D 3101 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- D 3103 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren (1)
- D 3106 Terminkalender für Prüfungen
Materialappellpläne } anlegen (1)
- D 3107 - Übergabeproofungen
 - Übergabeverhandlungen (+ Versorgungsunteroffizier
 - + Schirrmeister
 - + WUG und ABC-Uffz
 - + Teileinheitsführer
 - + Materialwart) (1)

- D 3108 - Vollzogene Appellpläne dem Bataillon vorlegen
 - Prüfberichte unterzeichnen (1)
- D 3109 Stichprobenweise Einzelprüfungen von:
 - Eintragungen im Betriebsstoffausgabebuch und in Verbrauchsnachweisen
 - Geräteübersichten der Fachunteroffiziere
 - Gerät- und Waffenbegleithefte
 - Schieß-, Spreng- und Wurfkladden
 - Kontrollbücher für optische Geräte (1)
- D 3110 Appellgruppen prüfen (1)
- D 3200 Prüfung gem. § 78 BHO - o.5 -
 - D 3201 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
 - D 3203 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren (1)
 - D 3206 Prüfbericht der letzten Prüfung auswerten (1)
 - D 3207 - Fragen des Fragenkatalogs der VWK 22, Anlage 1, für den Bereich der Kompanie vorprüfen
 - Hilfspersonal vom Bataillon anfordern (1)
 - D 3208 Teilnahme an der Abschlußbesprechung (1)
- D 3300 Prüfstufe C - o.o4 -
 - D 3306 - Vorbereitungsarbeiten in der Kompanie
 - Geräteübersichten, Gerät- und Sammelgeräteakten der Fachunteroffiziere prüfen
 - Material der Fachgebiete 1 bis 8 vorprüfen (1)
 - (D 3307) Teilnahme an Vor- und Abschlußbesprechung
 - (D 3308) Eigene Unterrichtung über Ablauf und Teilergebnisse der Prüfung
- D 4000 Bearbeiten von Schadensfällen - 1.o -
 - D 4001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
 - D 4003 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Chefs und Offizieren, mit Fachunteroffizieren (1)
 - D 4006 Meldung des Schadens bzw. Aufforderung zur Erstellung eines Schadenberichtes entgegennehmen (1)
 - D 4007 - Schädiger, Verdächtige, Zeugen vernehmen
 - Vernehmungsniederschriften der Aktenvermerke anfertigen (1)

- (D 4008) Geschädigte Soldaten über Verbot des Anspruchverzichts belehren
- D 4009 Schadensbericht mit Anlagen fertigen (1)
- D 4010 Feststellung der Nichthaftung/erfolgloser Täterermittlung (1)
- D 4011 Anerkenniserklärung erfragen/entgegennehmen (1)
- (D 4012) Erteilung einer Annahmeanordnung beantragen
- D 5000 Kassen- und Rechnungswesen - o.5 -
- D 5001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- (D 5007) Meldung an Truppenverwaltung über Namen des Rechnungsführers bzw. seines Vertreters und deren Widerruf
- (D 5008) Berechtigungsschreiben und Empfangsvollmacht bei Geldaushilfe
- (D 5009) Bekanntmachung des Quittungsberechtigten
- D 5010 - Aufsichtsführenden über Kompaniekasse bestimmen
- Freiwillige Geldsammlungen genehmigen (1)
- (D 5011) Nebenzahlstellenpersonal über Strafbestimmungen bei Amtsunterschlagung usw. belehren (wenn Truppenverwaltungsbeamter fehlt)
- (D 5012) Übergabe und Übernahme der Nebenzahlstellengeschäfte durch Sichtvermerk in der Anschreibelliste zur Kenntnis nehmen
- D 5013 Prüfergebnisse, Unregelmäßigkeiten, Beanstandungen zur Kenntnis nehmen (+ Kassenfehlbeträge durch Rechnungsführer,
durch Leiter der Truppenverwaltung
+ Prüfmängel durch Kompaniefeldwebel
+ Prüfergebnis unvermuteter Prüfungen
schriftlich in Anschreibelliste)
- (D 5014) Ersatzschlüssel für Kassenbehälter- und Kassenschrank aufbewahren
- D 5015 Säumige Verpflegungsgeldzahler (durch Rechnungsführer) melden lassen (1)
- (D 5016) Sicherheit der Kasseneinrichtungen, Schutz gegen Feuer und Diebstahl
- D 6000 Unterkunftsgesamt und -ausstattung (1)
- D 7000 Bauliche Maßnahmen in der Kaserne (1)

Tätigkeitsbereich: Innerer Dienst

(Codebuchstabe E)

- E 0000 Nicht eindeutig zuzuordnende Tätigkeiten - 0.005 - (2)
- E 1000 - Post durchsehen, verteilen - 0.3 - 1)
 - Unterschriften leisten (Unterschriftenmappe) (2)
- E 1006 Dienstzeit für Soldaten regeln, die durch den Truppenarzt von bestimmten Diensten befreit sind - 0.1 -
- E 1007 - Innen- und Außenrevier überprüfen - 0.7 -
 - Technischen Bereich überprüfen
 - Stubendurchgang
- *E 1012 Genuß von Alkohol im Dienst, während der Dienstpausen, in der Freizeit regeln - 0.005 - (2)
- E 1014 - Zapfenstreich - 0.01 -
 - ✓ Meldungen von Soldaten an die Diensthabenden zum Wecken und zum Zapfenstreich
 - Gemeinsames Heraustreten der Soldaten zum Essen
 - Gemeinsamen Marsch der Soldaten zum Ort der Essensausgabe anordnen
- *E 1015 - Private Besuche im Kasernen-/Unterkunftsbereich - 0.1 -
 - Ausgestaltung der eigenen Stuben, Spinde, usw. durch Soldaten
 - Zusätzliche Verwendung eigener Ausstattungsstücke in den Stuben der Soldaten
 - Stubenbelegung regeln (2)
- *E 1017 - Reinigung von Truppenunterkünften, die der Standortverwaltung obliegt, durch Soldaten befehlen - 0.02 -
 - Reinigung im Dienst verschmutzter Waffen, Ausrüstung etc. des Stammpersonals durch Soldaten befehlen (1)
- E 1019 - Schlüsselordnung erstellen - 0.04 -
 - Anfertigung von Nachschlüsseln anordnen (1)

- E 1020 Haar- und Barttracht - o.o6 -
- Korrekte Form der Haar- und Barttracht prüfen
 - Wachsenlassen eines Bartes in längeren Manövern usw. genehmigen
 - Angehörige der Reserve in Wehr- und Mob.Übungen von den Vorschriften zur Haar- und Barttracht befreien
 - Bei Angehörigen der Reserve Tragen eines Haarnetzes in Wehr- und Mob.Übungen anordnen (1)
- E 1030 Soldaten verpflichten/entpflichten - o.1 -
- zum Wohnen in der Gemeinschaftsunterkunft
 - zur Teilnahme an der Gemeinschaftsverpflegung (1)

Tätigkeitsbereich: Nebenfunktionen

(Codebuchstabe X)

- (X 0001) Beauftragter für Jagd- und Landwirtschaftsschutz
- (X 0002) Betriebsschutzbeauftragter
- * X 0003 Betreuer von Besuchern und Besuchergruppen - 2.o - (1)
- * X 0004 Ehrenamtlicher Richter beim Truppendienstgericht - o.oo3 - (1)
- (X 0005) Mitarbeit im Bundeswehrsozialwerk
- (X 0006) Mitarbeit im Soldatenhilfswerk
- (X 0007) Mitglied der Aussonderungskommission
- (X 0008) Mitglied des Kantinenausschusses
- * X 0009 Mitglied des Küchenausschusses - o.o1 - (1)
- (X 0010) Mitglied der Prüfungskommission ROB
- (X 0011) Mitglied im Wohnungsvergabeausschuß
- * X 0012 Mitwirken in der Reservistenbetreuung - o.oo5 - (1)
- (X 0013) Rechnungsprüfer Offiziersheim
- (X 0014) Vertrauensmann
- (X 0015) Unfallvertrauensmann
- (X 0016) Brandschutzoffizier
- * X 0017 Fähnrichsoffizier - o.oo5 - (1)
- * X 0018 Führer eines Ehrenzuges - o.o3 -
- (X 0019) Führer eines Sprengsicherungskommandos
- (X 0020) Führer eines Sprengtrupps
- (X 0022) Heimoffizier
- * X 0023 Jugendoffizier - o.oo4 - (1)
- (X 0024) Laufbahnberatungsoffizier
- (X 0025) Offiziersheim-Vorstandsmitglied

- (X 0026) Prüfoffizier
 - * X 0027 Sportoffizier - 0.3 - (2)
 - (X 0028) Sprengoffizier
 - * X 0030 Öffentlichkeitsarbeit - 6.1 - (1)
 - X 0032 Schiedsrichter bei Übungen - 1.0 -
 - X 0033. Andere Funktionen (BITTE NENNEN)
- (Bei allen Funktionen INHALTE NENNEN)

Anlage 5.2.: Beobachtungsmerkmale für die Tätigkeitsdimension "Ort"

| <u>Code</u> | <u>Ortsbezeichnung</u> |
|-------------|---|
| a | Eigener Dienstraum/Zimmer des Kompaniefeldwebels/ Geschäftszimmer |
| b | Diensträume der Funktionsunteroffiziere |
| c | Unterrichtsräume |
| e | Innerer Kompaniebereich (ohne a,b,c) |
| f | Antreterplatz |
| g | Technischer Bereich |
| h | Übungs- und Ausbildungsstätten im Kasernenbereich (Sportstätten, Schießanlagen usw.) |
| j | Aufenthalts-, Kaffee-, Unterhaltungsraum |
| m | Offiziersheim, Speiseraum |
| o | Bataillonsstabs-Gebäude |
| p | Übungs- und Schießplätze außerhalb der Kaserne |
| s | Gelände |
| t | Kasernenbereich (ohne f,g,h,s) |
| v | andere (Bitte nennen!) |

Anlage 5.3.: Beobachtungsmerkmale für die Tätigkeitsdimension
"Kontaktperson"

| <u>Code</u> | <u>Personalbezeichnung</u> |
|-------------|---|
| 1 | Zugführeroffizier |
| 2 | Zugführerunteroffizier |
| 3 | Gruppenführer und Vertreter |
| 4 | Jägersoldat (Einzelperson) |
| 5 | Jägersoldaten (2 - 10 Personen) |
| 6 | Jägersoldaten (11 - ca. 30 Personen; Zugstärke) |
| 7 | Jägersoldaten (Zugstärke bis Kompaniestärke) |
| 8 | Fahrer der Mannschaftstransportwagen und Panzer |
| 9 | Kompaniefeldweibel |
| 10 | Kompanietruppführer |
| 11 | Waffen- und Geräteunteroffizier, Versorgungsunteroffizier, ABC-Abwehr-Unteroffizier |
| 12 | Schirrmeister |
| 13 | Rechnungsführer |
| 14 | Stabsdienstunteroffizier, Stabsdienstsoldat |
| 15 | Zivilschreibkraft, Sekretärin |
| 16 | Vertrauensmann |
| 40 | Unteroffizier vom Dienst |
| 41 | Gefreiter vom Dienst |
| 31 | Unterführer und Fachdienst (in der Regel: 2,3,9-12) |
| 24 | Ganze Kompanie (in der Regel: 1-12) |
| 17 | Bataillonskommandeur |
| 18 | Soldaten aus den Führungsgrundgebieten im Bataillonsstab (Bitte nennen!) |
| 19 | Truppenverwaltungsbeamte |
| 20 | Bataillonsarzt |
| 21 | Bereitschaftsdienste des Bataillons (Bitte nennen!) |
| 30 | Chefs anderer Kompanien des Bataillons |
| 23 | Keine Kontaktperson |
| 22 | Andere Kontaktpersonen (Bitte nennen!) |

Anlage 5.4.: Beobachtungsmerkmale für die Tätigkeitsdimension
"Dominierende Kommunikationsart"

| <u>Code</u> | <u>Kommunikationsart</u> |
|-------------|--|
| I | Persönlich sprechen |
| II | Fernmündlich sprechen |
| r | Zusatz zu II, wenn fremder Anruf erfolgt |
| III | Lesen, schreiben |
| V | Diktieren |
| VI | Andere (Bitte nennen!) |

Anlage 5.5.: Beobachtungsmerkmale zur formalen Ordnung
von Tätigkeiten

| <u>Code</u> | <u>Verrichtungstypen</u> |
|-------------|--|
| xa | Tätigkeit selbst ausführen |
| xb | Eigene Absicht (oder die vorgesetzter Dienststellen) zur Ausführung der Tätigkeit erläutern |
| xc | Ausführung der Tätigkeit/Unterlassung der Tätigkeit anordnen (Auftrag geben) |
| xd | Ausführung einer Tätigkeit melden lassen bzw. deren Ergebnis entgegennehmen und dieses überprüfen |
| xe | Ausgeführte Tätigkeit durch Handzeichen/durch Abzeichnen zur Kenntnis nehmen; Ergebnis der Tätigkeit durch Unterschrift autorisieren |
| xf | Genehmigen/gewähren/zusagen |
| xg | Ablehnen/entziehen/widerrufen |
| xh | Bei der Ausführung einer Tätigkeit "passiv" zugegen sein |
| xj | Anordnung zur Ausführung einer Tätigkeit entgegennehmen |

Anlage 5.6.: Ausschnitt eines ausgefüllten Beobachtungsbogens
(Beobachtungsprotokoll)

| No | Die | Mi | Do | Fr | Sa | So | 0 6 3 1 0 3 | | | | | |
|-------------------|--------|------------------|---------|-------|--|----|-------------|--|--|--|--|--|
| Datum: 27.04.1972 | | | | | | | | | | | | |
| Ort | Person | Komm. | Aufgabe | | | | Vorr.Ty | | | | | |
| 09.31 | a | 22 KapFu | II r | R1000 | Schlüsselrückgabe | | x c | | | | | |
| 09.32 | a | 23 | III | K0004 | Fortbildung von 09.29 | | x a | | | | | |
| 09.36 | a | 3 | I | R2228 | 3 neue Tripfret befohlen | | x c | | | | | |
| 09.37 | a | 23 | III | K0004 | Fortbildung von 09.29 | | x a | | | | | |
| 09.41 | a | 23 | III | K0002 | | | x a | | | | | |
| 09.53 | a | 23 | III | K0004 | Truppgruppen, Soldat u. Technik | | x a | | | | | |
| 09.58 | a | 22 KapFu | II r | R1000 | Schwache Kommunikation über Uchellend, kein von Soldaten | | | | | | | |
| 09.59 | a | 23 | III | K0004 | Fortbildung von 09.58 | | x a | | | | | |
| 10.15 | e | 10 | I | C2000 | Reparaturung lfe-Masch | | x b | | | | | |
| 10.20 | e | 464 | I | F1007 | Instandhaltung (K0003) mit 4,4 | | x a | | | | | |
| 10.21 | a | 23 | III | C1211 | Erstellung kg Befehl u. kg Bildung für Trip lio. Karte-Auflagehalt | | x a | | | | | |
| 10.33 | a | 22 Funkop der kg | I | C1112 | Anmeldung zum Lehrgang Polit. Bildung, Kursbezeichnung | | x b, x c | | | | | |
| 10.35 | a | 23 | III | C1211 | Forts. von 09.21 l | | x a | | | | | |
| 10.53 | a | 3 | I | R2228 | Rückmeldung vom Tripfret u. Ergebnismeldung | | x b, x c | | | | | |
| 10.54 | a | 23 | III | C1211 | Forts. von 10.21 l | | x a | | | | | |
| 10.58 | a | 1 | I | K0012 | | | x b, x c | | | | | |
| 11.04 | a | 23 | III | C1211 | Forts. von 10.21 l | | x a | | | | | |

Anlage 6.1.: Vorinformation an Kompaniechefs und Bataillonskommandeure über die bevorstehende Beobachtung

SOZIALWISSENSCHAFTLICHES INSTITUT
DER BUNDESWEHR
- Direktor -

München, im März 1977

- (1) Das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr bearbeitet im Auftrag des Bundesministers der Verteidigung eine Studie über Einheitsführer des Feldheeres (Registriernummer FÜ S I 7 1/4/76). Ziel der „Einheitsführer-Studie“ ist es,
- ein Verfahren zu erarbeiten und zu erproben, mit dem Aufgaben und tatsächlicher Arbeitsablauf des KpChefs zuverlässig und genau erfaßt werden können.
 - Festzustellen, wie sich die Tätigkeiten des KpChefs auf Ausbildungsgebiete der Vollausbildung, auf Führungsgrundgebiete, auf Verwaltungsaufgaben und dergl. verteilen.
 - Probleme und besondere Schwachstellen des täglichen Dienstbetriebes zu erkennen.

Die Ergebnisse der Einheitsführer-Studie dienen den Führungsstäben der Bundeswehr als Entscheidungshilfe u.a. bei der Ausbildungsplanung und zur Klärung von Strukturfragen.

- (2) Fragestellung und Vorgehen der Einheitsführer-Studie sind ausführlich dargestellt in: Schriftenreihe Innere Führung, Reihe Ausbildung und Bildung, Heft 17, S. 28 - 35 und Heft 23, S. 16 - 36 (Verteilung bis zu den Kompanien).
- (3) Die Ergebnisse der Studie sollen repräsentativ, d.h. für die interessierenden Einheiten des Feldheeres typisch sein. In Zusammenarbeit mit FÜ H, den Kommandobehörden und Verbänden sind auch Kompanien Ihres Bataillons für die Untersuchung ausgesucht worden.
- (4) a. Die Untersuchung wird in Form einer Beobachtung stattfinden. Der Beobachter wird Sie für die Dauer einer Woche täglich jeweils von Dienstbeginn bis Diensthende während des ganzen Dienstes begleiten und jede Ihrer Tätigkeiten in einem Beobachtungsprotokoll festhalten. Wir bitten Sie, dem Beobachter durch entsprechende Vorkehrungen (z.B. Freihalten eines Sitzplatzes im Führungsfahrzeug, Bereitstellen einer Sitzgelegenheit in Ihrem Dienstzimmer etc.) die ständige Begleitung zu erleichtern.

- b. Im Idealfall soll weder die Anwesenheit des Beobachters Ihren Dienstablauf beeinflussen, noch sollen Sie als KpChef Ihre Dienstgeschäfte anders als sonst ausüben. Deshalb ist der Beobachter angewiesen, während der Dienstzeit so wenig wie möglich zu sprechen und Sie bei den Dienstgeschäften nicht zu stören. Ausnahmen davon sind natürlich Fahrten und Gänge vom und zum Ort der Tätigkeit und dergl.
 - c. Wenn der Beobachter in Ausnahmefällen eine Ihrer Tätigkeiten nicht eindeutig identifizieren kann (z.B. bei Telefongesprächen, bei einem unbekanntem schriftlichen Vorgang), wird er Sie kurz um Auskunft bitten, die Sie bitte ebenso kurz geben.
Ebenso wird der Beobachter verfahren, wenn er bei bestimmten Anlässen nicht anwesend sein kann oder nicht anwesend sein darf (z.B. bei vertraulichen Personalgesprächen, bei Gesprächen über VS-Angelegenheiten, für die der Beobachter nicht ermächtigt ist).
- (5) a. Die Aufzeichnungen über Ihre Tätigkeiten werden streng vertraulich und anonym behandelt. Uns interessiert, was die KpChefs allgemein machen und welche Probleme sie allgemein haben, nicht jedoch, wie es bei einem bestimmten KpChef XY aussieht. Wir bitten Sie um Verständnis dafür, daß wir trotzdem die Beobachtungsprotokolle numerieren und mit Datum versehen müssen, weil wir nur so die insgesamt durchzuführenden Beobachtungen ordnen und ihre richtige Reihenfolge kontrollieren können.
- b. Weder Ihre Kameraden, Ihr Kommandeur noch höhere Vorgesetzte werden Ergebnisse der Tätigkeitsbeobachtungen so zu Gesicht bekommen, daß sie daraus auf den einzelnen KpChef schließen können.
 - c. Sie als KpChef hingegen können und sollen (jedoch nicht während Ihrer Dienstgeschäfte, Ausnahmen s. (4) b.) die Aufzeichnungen einsehen und mit dem Beobachter besprechen. Wenn Sie es wünschen, erhalten Sie ein Exemplar des Beobachtungsschemas. Ferner können Sie sich eine Kopie der Sie betreffenden Aufzeichnungen zu Ihrem persönlichen Gebrauch anfertigen.
- (6) Es bleibt Ihnen überlassen, ob Sie die Angehörigen Ihrer Kompanie über Anlaß und Verfahren der Beobachtung informieren. Wir hielten es für günstig, wenn Sie mindestens die Zugführer, den KpFeldwebel, KpTruppführer und die Vertrauensmänner Ihrer Kompanie entsprechend unterrichten.

- (7) Es wird einige Zeit dauern, bis die Aufzeichnungen ausgewertet und in lesbarer Form aufbereitet sind. Soweit ein Interesse daran besteht, werden wir Ihnen und Ihrem Kommandeur dann den endgültigen veröffentlichten Ergebnisbericht, der sich auf alle Beobachtungen stützt, zur Verfügung stellen.
- (8) Wir hoffen auf Ihr Verständnis und danken Ihnen schon jetzt für Ihre Unterstützung. Für Fragen zur Einheitsführerstudie steht Ihnen der Beobachter oder der Projektleiter zur Verfügung:

OTL J. Kuhlmann
Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr
Schleißheimer Straße 418
8000 München 45


(Prof. Dr. Ralf Zoll)

Anlage 7.1.: Prämissen und Rechengang zur Feststellung der im Jahr 1977 durchschnittlich wöchentlich geleisteten Dienstzeit von Jägerchefs

| | | |
|---------------------------|------|------------|
| (a) Zahl der Arbeitstage | 1977 | 250 |
| ./. Urlaubstage | 1977 | 26 |
| Arbeitstage pro Jägerchef | 1977 | <u>224</u> |

| Dienstarten: | 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 | | 6 |
|--|---------------------------|--------|---|-------|---------|--|------|---|
| | Anzahl Tage ¹⁾ | | tägliche durchschnittliche Arbeitszeit in Std / Min ²⁾ | | | gesamte jährliche Arbeitszeit in Std / Min ³⁾ | | |
| | | i.v.H. | nom. | eff. | | nom. | eff. | |
| üblicher Standortdienst | 158 | 70.5 | 10/35 | 9/31 | 1672/10 | 1503/38 | | |
| vor dem Übungsplatz | 15 | 6.7 | 12/38 | 11/35 | 189/30 | 173/45 | | |
| auf dem Übungsplatz | 30 | 13.4 | 13/39 | 12/19 | 409/30 | 369/30 | | |
| nach dem Übungsplatz | 15 | 6.7 | 11/38 | 10/36 | 174/30 | 159/00 | | |
| zusätzliche Samstage, Sonntage auf dem Übungsplatz | 6 | 2.7 | 20/35 | 18/28 | 123/30 | 110/48 | | |
| Summe | 224 | 100.0 | --/-- | --/-- | 2569/10 | 2316/41 | | |

1) 1977 verbrachten Heeresbrigaden 6 Wochen auf Truppenübungsplätzen. Vgl. o.V., Dienstzeitbelastung der Soldaten im Parlament, in: Die Bundeswehr, 1978, S. 110. Zusammen sind dies $6 \times 5 = 30$ Arbeitstage. Aufenthalte auf den Truppenübungsplätzen dauern in der Regel 2 Wochen. Pro Jahr fallen danach 3 Aufenthalte zu je 2 Wochen an. Je eine Woche vor und nach dem Aufenthalt ergeben je 3×10 Tage = 30 Tage. An einem Wochenende während des Übungsplatzaufenthaltes finden samstags und sonntags Gefechtsübungen statt. Daher sind weiter 3×2 Tage = 6 Tage hinzuzuzählen. Der Rest von 158 Tagen üblichen Standortdienstes ergibt sich als Differenz zur gesamten Zahl der Arbeitstage im Jahr 1977 von 224.

2) Zeiten entnommen aus Tabelle 7.1., Spalten 12 und 13.

3) Zahl der Tage (Spalte 1) multipliziert mit Zeiten aus Spalten 3 und 4.

- (c) Durchschnittliche tägliche nominale Arbeitszeit (Summe Spalte 5 dividiert durch 224) = 11 Std. 28 Min.
- Durchschnittliche tägliche effektive Arbeitszeit (Summe Spalte 6 dividiert durch 224) = 10 Std. 21 Min.
- (d) Durchschnittliche wöchentliche nominale Arbeitszeit (5 Tage Woche) = 57 Std. 20 Min.
- Durchschnittliche wöchentliche effektive Arbeitszeit (5 Tage Woche) = 51 Std. 45 Min.

Anlage 7.2.: Tätigkeitenklassen und ihnen zugeordnete Tätigkeiten
und Tätigkeitengruppen (Vgl. Tab. 7.2.)

Tätigkeitenklasse S 1 - Personal -

1. Disziplinarbereich

| | |
|--------|--|
| A 1000 | Disziplinare Vernehmungen |
| A 1010 | Förmliche Anerkennung |
| A 1030 | Erzieherische Maßnahmen |
| A 1040 | Disziplinarmaßnahmen |
| A 1191 | Vertrauensmann zu Disziplinarmaßnahmen hören |
| A 1192 | Vertrauensmann zu Förmliche Anerkennung hören |
| A 1160 | Beschwerden, Eingaben an den Wehrbeauftragten |
| A 1193 | Vertrauensmann zu Beschwerden (WBO) hören |
| A 1080 | Vorläufige Festnahme |
| A 1100 | Durchsuchung und Beschlagnahme |
| A 1120 | Maßnahmen bei unerlaubter Abwesenheit von Soldaten |
| A 1140 | Verlust der Dienstbezüge bei ungenähmigtem schuldhaftem Fernbleiben vom Dienst |
| A 1200 | Verbot der Ausübung des Dienstes |
| A 2000 | Beurteilungen |
| A 2040 | Urlaub |
| E 1012 | Genuß von Alkohol regeln |
| E 1014 | Zapfenstreich festlegen |

2. Betreuung, Fürsorge

| | |
|--------|--|
| A 6000 | Betreuungsmaßnahmen (ohne A 6121, A 6122) |
| A 6200 | Heirat von Soldaten |
| A 6500 | Fürsorge (ohne A 6540) |
| A 6650 | Fürsorge in Krankheitsfällen |
| A 2220 | Zusammenarbeit mit dem Truppenarzt |
| E 1006 | Dienstzeit für Soldaten regeln, die durch den Truppenarzt von bestimmten Diensten befreit sind |
| A 6700 | Maßnahmen beim Tod eines Soldaten |
| A 6800 | Rahmenvertrag für Lebensversicherungen |
| A 6850 | Berufsförderung |
| A 6900 | Beratung über Fürsorgemaßnahmen |

3. Sonstiges

| | |
|--------|--|
| A 0000 | Allgemeine Personalangelegenheiten (ohne A 1002) |
| A 0050 | Personalbesichtigung |
| A 1180 | Wahl und Amt des Vertrauensmannes |
| A 1190 | Zusammenarbeit mit Vertrauensmännern und Personalräten (ohne A 1191, A 1192, A 1193) |
| A 1650 | Entzug der Fahrerlaubnis, Behandlung von Mehrfachtätern |
| A 2080 | Beendigung des Dienstverhältnisses |
| A 2120 | Begründung des Dienstverhältnisses |
| A 2140 | Beförderungen |
| A 2160 | Statusumwandlungen |
| A 2200 | Kriegsdienstverweigerer |
| A 2230 | Dienstunfälle, Wehrdienstbeschädigungen |

| | |
|--------|---|
| A 2240 | Nebentätigkeiten |
| A 2250 | Auskünfte über Soldaten |
| A 2270 | Auskünfte aus Personalunterlagen |
| A 3000 | Versetzung, Kommandierung, Dienstpostenwechsel, Änderung der Verwendung |
| A 3020 | Wehrübungen |
| A 4010 | Truppenausweise |
| A 4015 | Anträge auf Einsicht in die Personalakte |
| A 4020 | Polizeiliche Meldepflicht |

Tätigkeitenklasse S 2 - Sicherheit -

| | |
|--------|--|
| B 1000 | Sicherheitsausbildung |
| B 2000 | Auswahl von Personen für sicherheitsempfindliche Tätigkeiten |
| B 4000 | Verschlußsachen und deren Schutz |
| B 5000 | Kontroll-, Sicherheits- und Sicherungsmaßnahmen, Sicherheitsaufsicht |

Tätigkeitenklasse S 3 - Führung, Organisation, Ausbildung -

| | |
|--------|--|
| C 0000 | Nicht eindeutig zuzuordnende Tätigkeiten |
| C 1050 | Unterrichte, Sandkastenausbildung |
| C 1070 | Praktischer Dienst (ohne C 1079) |
| C 1100 | Lehrgänge, Ausbildungsgänge |
| C 1200 | Ausbildungspläne, -befehle, Dienstpläne, Dienstanzweisungen |
| C 1350 | Wache |
| C 1400 | Alarmwesen |
| C 1550 | Betrieb und Verkehr von Dienst-Kfz. |
| C 1700 | Kraftfahrerausbildung |
| C 1800 | Waffen- und Schießausbildung, Schulschießen, Auswahl-schießen |
| C 1850 | Gefechtsschießen |
| C 2000 | Übungen (ohne C 2014) |
| C 2200 | ABC-Ausbildung |
| C 2300 | Sportausbildung (ohne C 2307) |
| D 2000 | Technischer Dienst (ohne D 2006, D 2007, D 2014, D 2015) |
| E 1007 | Innen- und Außenrevier überprüfen |
| K 0005 | Restzeit Ansprache, Parole, Befehlsangabe, Appell |
| K 0105 | K 0005 vorbereiten |
| K 0006 | Besprechungen, Konferenzen |
| K 0010 | Restzeit Chefbesprechung |
| K 0110 | K 0010 vor-/nachbereiten |
| K 0012 | Einweisung in den täglichen Dienstablauf, wöchentliche Dienstbesprechung, Ausbilderbesprechung |
| K 0112 | K 0012 vor-/nachbereiten |
| K 0013 | Ausbildungsnachbereitung |
| K 0014 | Anpiff, Korrektur |
| X 0027 | Sportoffizier |
| X 0032 | Schiedsrichter bei Übungen |

Eigene Ausbildung

| | |
|--------|---|
| A 6540 | Lebenskundlicher Unterricht |
| C 1079 | Am Fallschirmspringen teilnehmen |
| C 2020 | Planübungen |
| C 2307 | Offizierssport |
| K 0011 | Offiziersausbildung |
| K 0104 | Grundlehrgang Fortbildungsstufe "C" vorbereiten |
| K 0018 | Englisch Sprachtest |
| K 0018 | K 0018 vor-/nachbereiten |

Aufteilung der Tätigkeitenklasse S 3 (Führung, Organisation, Ausbildung) in "Praktische Tätigkeiten" und "Vor- und Nachbereitung" (vgl. Tab. 7.3.).

| | | <u>Praktische Vor- und Nach-</u> <u>Tätigkeiten bereitung</u> | |
|--------|------------------------------------|--|-----------------|
| C 1056 | Unterricht vorbereiten | | x ¹⁾ |
| C 1057 | Unterricht halten | x | |
| C 1058 | Leitender des Unterrichts | x | |
| C 1059 | In Unterricht eingreifen | x | |
| C 1075 | Praktischen Dienst vorbereiten | o ²⁾ | o |
| C 1076 | Praktischen Dienst durchführen | x | |
| C 1077 | Leitender des Praktischen Dienstes | x | |
| C 1078 | Leitender des Praktischen Dienstes | x | |
| C 1407 | Funktionspersonal einweisen | x | |
| C 1408 | Alarmierungsübungen durchführen | x | |
| C 1410 | Führungsbereitschaft | o | o |
| C 1411 | Geländeerkundung GDP | o | o |
| C 1400 | Restliche Tätigkeiten | | x |
| C 1807 | Leitender des Schießens | x | |
| C 1816 | Schießergebnisse besprechen | x | |
| C 1800 | Restliche Tätigkeiten | | x |
| C 1855 | Schießbahn aufbauen | x | |
| C 1856 | Leitender des Gefechtsschießens | x | |
| C 1858 | Schießbahn erkunden | x | |
| C 1861 | Abschlußbesprechung | x | |
| C 1862 | Einweisung Gefechtsschießen | x | |
| C 1850 | Restliche Tätigkeiten | | x |
| C 2008 | Erste Erkundung Übungsgelände | x | |
| C 2009 | Geländeerkundung | x | |

| | | Praktische Tätigkeiten | Vor- und Nach- bereitung |
|--|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| C 2012 | Einweisung in Übung | x | |
| C 2013 | Übungsbesprechung | x | |
| C 2014 | Marsch vom/zum Übungsplatz | x | |
| C 2000 | Restliche Tätigkeiten | | x |
| C 2308 | Soldatensport/Wettkampf | o | o |
| C 2319 | Sportturniere | o | o |
| C 2300 | Restliche Tätigkeiten | | x |
| X 0032 | Schiedsrichter bei Übungen | o | o |
| alle anderen hier nicht genannten Tätigkeiten dieser Tätigkeitenklasse | | | x |

1) Eindeutige Zuordnung

2) Ist je nach konkretem Einzelfall unterschiedlich einzuordnen

Tätigkeitenklasse S 4 - Logistik, Materialwirtschaft -

| | |
|--------|--|
| D 1000 | Materialverwaltung |
| D 1050 | Dienstvorschriften |
| D 1600 | Kfz-Unfälle |
| D 2006 | Gerät vorübergehend stilllegen |
| D 2007 | Materialwerte einsetzen |
| D 2014 | Zustandskarten-Gerät prüfen |
| D 2015 | Instandsetzung von Waffen und Gerät besprechen |
| D 3100 | Pflichtprüfungen |
| D 3200 | Pflichtprüfungen gemäß § 78 BHO |
| D 3300 | Prüfstufe C |
| D 4400 | Schadensfälle |
| D 5000 | Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen |
| D 6000 | Unterkunft- und Kasernenausstattung |

Tätigkeitenklasse Innerer Dienst

| | |
|--------|--|
| E 0000 | Nicht eindeutig zuzuordnende Tätigkeiten |
| E 1015 | Stuben- und Unterkunftsordnung regeln |
| E 1017 | Reinigung von Truppenunterkünften und verschmutzter Ausrüstung |
| E 1019 | Schlüsselordnung |
| E 1020 | Haar- und Barttracht |
| E 1030 | Gemeinschaftsunterkunft, -verpflegung regeln |

Tätigkeitenklasse Geschäftszimmerbetrieb

| | |
|--------|--|
| A 1002 | Stärkemeldung einsehen |
| A 5000 | Besondere Vorkommnisse |
| E 1000 | Restzeit Unterschriftenmappe, Postverteilung |
| K 0016 | Lektüre dienstlicher Unterlagen (soweit sonst nicht eindeutig einzuordnen) |
| K 0017 | Terminkalender führen (nicht D 3106) |

Tätigkeitenklasse Nebenfunktionen

- X 0001 Beauftragter für Jagd- und Landwirtschaftsschutz
- X 0002 Betriebsschutzbeauftragter
- X 0003 Betreuer von Besuchern und Besuchergruppen
- X 0004 Ehrenamtlicher Richter beim Truppendienstgericht
- X 0005 Mitarbeit im Bundeswehrsozialwerk
- X 0006 Mitarbeit im Soldatenhilfswerk
- X 0007 Mitglied der Aussonderungskommission
- X 0008 Mitglied des Kantinenausschusses
- X 0009 Mitglied des Küchenausschusses
- X 0010 Mitglied der Prüfungskommission ROB
- X 0011 Mitglied im Wohnungsvergabeausschuß
- X 0012 Mitwirken in der Reservistenbetreuung
- X 0013 Rechnungsprüfer Offz.-Heim
- X 0014 Vertrauensmann
- X 0015 Unfallvertrauensmann
- X 0016 Brandschutzoffizier
- X 0017 Fähnrichsoffizier
- X 0018 Führer eines Ehrenzuges
- X 0019 Führer eines Sprengsicherungskommandos
- X 0020 Führer eines Sprengtrupps
- X 0022 Heimoffizier
- X 0023 Jugendoffizier
- X 0024 Laufbahnberatungsoffizier
- X 0025 Offiziersheim-Vorstandsmitglied
- X 0026 Prüfoffizier

Tätigkeitenklasse Sonstiges

- A 6121 Herrenabend
- A 6122 Jahresversammlungen Offiziersheimgesellschaft
- K 0050 Vorstellung des Beobachters

Anlage 8.1.
S. 1

Anlage 8.1.: Verwaltungstätigkeiten von Jägerchefs, verteilt auf Tätigkeitsbereiche. Durchschnittliche Anteile i.v.H. der wöchentlich für Verwaltungstätigkeiten verwendeten Zeiten (mittlere Zeiten, vgl. Tab. 8.1., Spalten 3 und 6), differenziert nach Dienstarten. Berücksichtigt sind jeweils die ersten vier Plätze der in Tab. 8.2. ausgewiesenen Rangfolgen.

I. Am Standort

| | | |
|----------|------------------------------------|-----------------------|
| <u>A</u> | <u>Personalwesen</u> | <u>27,1 %, davon:</u> |
| A 0000 | Allgemeine Personalangelegenheiten | 4,4 % |
| A 1040 | Disziplinarmaßnahmen | 3,8 % |
| A 2080 | Beendigung des Dienstverhältnisses | 3,3 % |
| A 3000 | Versetzungen, Kommandierungen etc. | 3,3 % |
| A 2120 | Begründung des Dienstverhältnisses | 1,8 % |
| A 2160 | Statusumwandlungen | 1,8 % |
| A 2000 | Beurteilung | 1,0 % |
| A 2040 | Urlaub | 1,0 % |
| | Andere Tätigkeiten | 6,7 % |
| | | |
| <u>D</u> | <u>Logistik</u> | <u>26,4 %, davon:</u> |
| D 1000 | Materialverwaltung | 6,3 % |
| D 4000 | Schadensfälle | 6,3 % |
| D 3100 | Pflichtprüfungen | 5,3 % |
| D 3200 | Prüfung gemäß § 78 BHO | 3,3 % |
| D 5000 | Kassen- und Rechnungswesen | 3,3 % |
| D 2000 | Technischer Dienst | 1,1 % |
| | Andere Tätigkeiten | 0,8 % |
| | | |
| <u>X</u> | <u>Nebenfunktionen</u> | <u>21,1 %, davon:</u> |
| X 0030 | Öffentlichkeitsarbeit | 11,1 % |
| X 0003 | Betreuung von Besuchern | 8,4 % |
| | Andere Tätigkeiten | 1,6 % |
| | | |
| <u>K</u> | <u>Übergreifende Tätigkeiten</u> | <u>16,3 %, davon:</u> |
| K 0002 | Verteilzeit | 14,1 % |
| K 0017 | Terminkalender führen | 2,1 % |
| | Andere Tätigkeiten | 0,1 % |

Anlage 8.1.
S. 2

II. Auf dem Übungsplatz

| | |
|--|-----------------------|
| <u>A Personalwesen</u> | <u>60,5 %, davon:</u> |
| A 0050 Personalbesichtigung | 44,2 % |
| A 5000 Besondere Vorkommnisse | 7,1 % |
| A 6700 Maßnahmen beim Tod eines Soldaten | 3,2 % |
| A 3000 Versetzung, Kommandierung etc. | 2,4 % |
| A 0000 Allgemeine Personalangelegenheiten | 1,8 % |
| Andere Tätigkeiten | 1,8 % |
| | |
| <u>D Logistik</u> | <u>17,3 %, davon:</u> |
| D 1000 Materialverwaltung | 10,8 % |
| D 3100 Pflichtprüfungen | 3,2 % |
| D 5000 Kassen- und Rechnungswesen | 1,6 % |
| D 4000 Schadensfälle | 1,4 % |
| Andere Tätigkeiten | 0,3 % |
| | |
| <u>K Übergreifende Tätigkeiten</u> | <u>11,5 %, davon:</u> |
| K 0002 Verteilzeit | 11,1 % |
| Andere Tätigkeiten | 0,4 % |
| | |
| <u>C Führung, Organisation, Ausbildung</u> | <u>8,3 %, davon:</u> |
| C 0013 Erfahrungsberichte verfassen | 6,8 % |
| Andere Tätigkeiten | 1,5 % |

Anlage 9.1.: Inhalte der Kommunikation zwischen Jägerchefs und Jägersoldaten, differenziert nach:

- Kategorie I - der Jägerchef in der Rolle des Disziplinarvorgesetzten oder als Vollzugsgehilfe des öffentlichen Dienstherrn
- Kategorie II - der Jägerchef in der Rolle des Ausbilders und des Leiters der Ausbildung
- Kategorie III - nichtdienstliche und halbdienstliche Themen

Code Tätigkeitenbezeichnung (Kurzform¹⁾)

Kategorie I - der Jägerchef in der Rolle des Disziplinarvorgesetzten oder als Vollzugsgehilfe des öffentlichen Dienstherrn

| | |
|-------------------|--|
| A 1000 bis A 1005 | Disziplinare Vernehmungen |
| A 1019 | Förmliche Anerkennung erteilen |
| A 1037 | Erzieherische Maßnahmen bekannt geben |
| A 1046 | Beschuldigten zu seiner Entlastung hören |
| A 1050 | Entscheidung über Disziplinarmaßnahme bekanntgeben |
| A 1053 | Disziplinarverfügung vorbereiten |
| A 1057 bis A 1061 | Disziplinarmaßnahme verhängen und vollstrecken |
| A 1082 | Soldaten zu vorläufiger Festnahme hören |
| A 1088 | Sachverhalt der vorläufigen Festnahme klären |
| A 2046 | Soldaten in Urlaubsangelegenheiten hören |
| A 2057 | Urlaub zusagen/ablehnen |
| A 2058 | Ab-/Rückmeldungen zum/vom Urlaub entgegennehmen |
| A 2087 | Entlassungsanträge entgegennehmen |
| A 2094 | Entlassung verfügen |

1) Zur vollständigen Bezeichnung vgl. Anlage 5.1.

| <u>Code</u> | <u>Tätigkeitenbezeichnung (Kurzform)</u> |
|-------------|---|
| A 2103 | Zu entlassende Soldaten verabschieden |
| A 2122 | "Begründung des Dienstverhältnisses" besprechen |
| A 2129 | Soldaten vereidigen |
| A 2142 | Soldaten zu Beförderungen hören |
| A 2146 | Beförderungen dienstlich bekanntgeben |
| A 2162 | "Statusumwandlung" besprechen |
| A 2166 | Anträge auf Statusumwandlung entgegennehmen |
| A 3002 | Versetzungen etc. mit Soldaten besprechen |
| A 3015 | Soldaten eine andere Verwendung zuweisen |
| A 3016 | Personal einteilen |
| A 6859 | Soldaten über zivilberufliche Förderungsmöglichkeiten beraten |
| B 2002 | Sicherheitsüberprüfung besprechen |
| C 1102 | Soldaten zu Lehrgängen hören |
| C 1105 | Lehrgänge festlegen |
| C 1112 | Ab-/Rückmeldung von/zum Lehrgang entgegennehmen |
| C 1702 | Kraftfahrerausbildung mit Soldaten besprechen |
| D 1608 | Sachverhalt eines Kraftfahrzeugunfalls klären |
| D 1609 | Rechtshilfe des Soldaten erörtern |
| D 4007 | Soldaten zu Schadensfällen vernehmen |
| E 1006 | Dienstzeit von kranken Soldaten regeln |
| E 1007 | Innen- und Außenrevier überprüfen |
| E 1014 | Zapfenstreich usw. festlegen |
| E 1017 | Reinigung von Truppenunterkünften usw. befehlen |
| E 1020 | Haar- und Barttracht prüfen |
| E 1030 | Gemeinschaftsunterkunft und -verpflegung regeln |
| K 0014 | "Anpfiff", Korrektur |

| <u>Code</u> | <u>Tätigkeitenbezeichnung (Kurzform)</u> |
|--|---|
| <u>Kategorie II - der Jägerchef in der Rolle des Ausbilders und des Leiters der Ausbildung</u> | |
| C 1050 bis C 1059 | Unterrichte, Sandkastenausbildung |
| C 1070 bis C 1078 | Praktischer Dienst |
| C 1113 | Lehrgangsergebnisse eröffnen |
| C 1208 | Bereitschaftsdienste einteilen |
| C 1356 | Wachsoldaten überprüfen |
| C 1357 | Wachen einteilen |
| C 1407 | Soldaten in Aufgaben im Alarmfall einweisen |
| C 1555 | Kraftfahrzeuge und Fahrer verteilen |
| C 1556 | Einsatzfahrbefehle prüfen und unterschreiben |
| C 1807 | Leitender eines Schießens |
| C 1810 | Übersichten für Schießleistungen überprüfen |
| C 1816 | Schießergebnisse besprechen |
| C 1856 | Leitender eines Gefechtsschießens |
| C 1861 | Abschlußbesprechung eines Gefechtsschießens |
| C 1862 | Einweisung in ein Gefechtsschießen |
| C 2009 | Gelände erkunden |
| C 2012 | Belehrung und Einweisung anlässlich einer Übung |
| C 2016 | Aufenthalt auf dem Übungsplatz vorbereiten |
| C 2306 | Außendienstlicher Sport |
| C 2309 | Sportturniere |
| C 2319 | Sportturniere vorbereiten |
| D 2011 | Technischer Appell |
| D 3109 | Stichprobenweise Einzelprüfungen |

| <u>Code</u> | <u>Tätigkeitenbezeichnung (Kurzform)</u> |
|-------------|--|
| D 3110 | Appellgruppen prüfen |
| X 0027 | Sportoffizier |
| K 0001 | Fahrten, Gänge u. dgl. |
| K 0002 | Verteilzeit |
| K 0005 | Parole, Befehlsausgabe |
| K 0012 | Einweisung in den täglichen Dienstablauf |
| K 0013 | Ausbildungsnachbereitung |

Kategorie III - nichtdienstliche und halbdienstliche Themen

| | |
|--------|---|
| A 6010 | Gemeinschaftsveranstaltungen |
| A 6040 | Freizeitpflege |
| A 6060 | Gratulationen, Verabschiedungen |
| A 6120 | Anhören von Soldaten in privaten Angelegenheiten |
| A 6656 | Sich über das Befinden erkrankter Soldaten unterrichten |
| A 6657 | Erkrankte Soldaten besuchen und versorgen |

Verzeichnis der Tabellen und graphischen Darstellungen

| | <u>Seite</u> |
|--|--------------|
| Tabelle 6.1.: Grundgesamtheit und Stichprobe | 94 |
| Tabelle 6.2.: Stichprobenschichtung | 96 |
| Tabelle 7.1.: Durchschnittliche nominale und effektive Arbeitszeit von Jägerchefs in Stunden/Minuten | 107 |
| Tabelle 7.2.: Durchschnittliches Zeitbudget von Jägerchefs, differenziert nach Dienstarten | 113 |
| Tabelle 7.3.: Durchschnittliches Zeitbudget von Jägerchefs für das Gebiet "Führung, Organisation, Ausbildung", differenziert nach Dienstarten | 116 |
| Tabelle 7.4.: Beobachtete Tätigkeiten im Verhältnis zu den im Beobachtungsschema vorgegebenen Tätigkeiten. Anteile i.v.H. der vorgegebenen Tätigkeiten des jeweiligen Tätigkeitsbereiches | 117 |
| Tabelle 7.5.: Tätigkeiten und Tätigkeitsgruppen mit überdurchschnittlichem Anteil der effektiven Arbeitszeit am Standort | 120 |
| Tabelle 7.6.: Tätigkeiten und Tätigkeitsgruppen mit überdurchschnittlichem Anteil der effektiven Arbeitszeit auf dem Übungsplatz | 121 |
| Tabelle 7.7.: Teilnahme der Jägerchefs am Ausbildungsdienst der Kompanie | 127 |
| Tabelle 7.8.: Durchschnittliche Zeiten, die Jägerchefs für technische Aufgaben und für andere Aufgaben in Kontakt mit dem technischen Personal der Kompanie verbringen, differenziert nach Jägerkompanien mit und ohne Schützenpanzer "Marder" | 131 |
| Tabelle 7.9.: Durchschnittliche Arbeitsintervalle eines Jägerchefs im Dienstzimmer während einer Woche am Standort und auf dem Übungsplatz | 134 |
| Tabelle 7.10.: Durchschnittliche Arbeitsintervalle eines Jägerchefs im Dienstzimmer sowie Häufigkeiten ihres Auftretens, während einer Woche am Standort und auf dem Übungsplatz | 136 |
| Tabelle 8.1.: Durchschnittliche effektive Arbeitszeiten, die Jägerchefs am Standort und auf dem Übungsplatz wöchentlich für Verwaltungstätigkeiten verwenden | 153 |

| | <u>Seite</u> |
|---|--------------|
| Tabelle 8.2.: Verwaltungstätigkeiten von Jägerchefs verteilt auf Tätigkeitsbereiche. Durchschnittliche Anteile i.v.H. der wöchentlich für Verwaltungstätigkeiten verwendeten (mittleren) Zeiten, differenziert nach Dienstarten | 156 |
| Tabelle 9.1.: Durchschnittliche Interaktionsdauer von Jägerchefs mit verschiedenen Personengruppen der Kompanie während einer beobachteten Arbeitswoche, differenziert nach Dienstarten und Truppentypen | 180 |
| Tabelle 9.2.: Sprachliche Kontakte von Jägerchefs und einzelnen Jägersoldaten während einer beobachteten Arbeitswoche, differenziert nach Tätigkeitskategorien | 184 |
| Tabelle 9.3.: Dauer der Interaktion zwischen Jägerchefs und Jägersoldaten während einer beobachteten Arbeitswoche, differenziert nach Gruppengrößen und Tätigkeitskategorien | 186 |
| Tabelle 9.4.: Häufigkeiten sprachlicher Interaktionen zwischen Kompaniechef und Kompanieangehörigen innerhalb von 14 Tagen | 191 |
| Abbildung 3.1.: Wirklichkeitsebenen sozialwissenschaftlicher Messung | 25 |
| Säulendiagramm 7.1.: Tätigkeiten und Tätigkeitsgruppen mit überdurchschnittlichem Anteil der effektiven Arbeitszeit am Standort (vgl. Tabelle 7.5.) | 122 |

Abkürzungsverzeichnis ¹⁾

| | |
|-------------------------------------|--|
| AAP | Ausbildung am Arbeitsplatz |
| ABC | Atomare, biologische, chemische Waffen |
| ABC-Üb-Raum | Übungsraum zur Abwehr von atomaren, biologischen, chemischen Waffen |
| AVK | Ausbildungs- und Verwendungskatalog |
| BHO | Bundeshaushaltsordnung |
| BMVg-P | Bundesministerium der Verteidigung, Abteilung Personal |
| BtlKDR | Bataillonskommandeur |
| Bw | Bundeswehr |
| Dv | Dienstvorschrift |
| EDV | Elektronische Datenverarbeitung |
| e.V. | Eingetragener Verein |
| FvD | Feldwebel vom Dienst |
| G 1 | Führungsgrundgebiet im Generalstabdienst für Personalwesen |
| G 2 | Führungsgrundgebiet im Generalstabdienst für Fremde Wehrlage und militärische Sicherheit |
| G 3 | Führungsgrundgebiet im Generalstabdienst für Führung, Organisation, Ausbildung |
| G 4 | Führungsgrundgebiet im Generalstabdienst für Logistik |
| GAP | Gesamtausbildungsplan |
| GDP | General Defence Plan |
| GvD | Gefreiter vom Dienst |
| HDv | Heeresdienstvorschrift |
| Kfz | Kraftfahrzeug |
| Kp | Kompanie |
| Krad | Kraftrad |
| K-Stationierungs- vorbereitungen | Stationierungsvorbereitungen für den Kriegsfall |

1) Die ungewöhnlich große Zahl der Abkürzungen ist vor allem durch die Beobachtungsmerkmale für die inhaltliche Tätigkeitsdimension verursacht (vgl. Anlage 5.1.). Sie passen sich weitgehend dem Sprachgebrauch der Truppe an, die zahlreiche Abkürzungen verwendet. Vgl. Kap. V, 2.2.1. und Kap. I, 3.

| | |
|--------|---|
| LKW | Lastkraftwagen |
| MAD | Militärischer Abschirmdienst |
| mdl | mündlich |
| MFD | Militärfachdienst |
| Mob | Mobilmachung |
| OA | Offizieranwärter |
| Offz | Offizier |
| OPZ | Offizierprüfzentrale |
| PersKK | Personalkarteikarte |
| ROA | Reserveoffizieranwärter |
| ROB | Reserveoffizierbewerber |
| S 1 | Führungsgrundgebiet für Personalwesen |
| S 2 | Führungsgrundgebiet für Fremde Wehrlage und militärische Sicherheit |
| S 3 | Führungsgrundgebiet für Führung, Organisation, Ausbildung |
| S 4 | Führungsgrundgebiet für Logistik |
| SaZ | Soldat auf Zeit |
| STAN | Stärke- und Ausrüstungsnachweisung |
| STOV | Standortverwaltung |
| TBC | Tuberculose |
| Uffz | Unteroffizier |
| UvD | Unteroffizier vom Dienst |
| VS | Verschlußsache |
| VWH | Versorgungsanweisung Heer |
| WBGA | Wehrbereichsgebührenamt |
| WBK | Wehrbereichskommando |
| WBO | Wehrbeschwerdeordnung |
| WBV | Wehrbereichsverwaltung |
| WDB | Wehrdienstbeschädigung |
| WUG | Waffen- und Geräteunteroffizier |
| ZDv | Zentrale Dienstvorschrift |
| ZfB | Zeitschrift für Betriebswirtschaft |
| ZfbF | Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung |
| ZMK | Zentrale Militärkraftfahrtstelle |
| ZPO | Zivilprozeßordnung |

Literaturverzeichnis

- Acker, H.B., Organisationsanalyse, 5. Aufl., Baden-Baden-Bad Hom-
burg v.d.H. 1966.
- Acker, H.B., Stellenbeschreibung, in: Grochla, E. (Hrsg.), Hand-
wörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 1582 ff.
- Allen, L.A., Management und Organisation, Gütersloh 1961.
- Arbeitsgruppe "Curriculum" (s. Wissenschaftliches Institut für
Erziehung und Bildung in den Streitkräften).
- Argyle, M., Soziale Interaktion, Köln 1972.
- Aschoff, G., Kellermann, H., Personalinformationen als Voraussetzung
zielerorientierter Führung, in: Heinen, E. (Hrsg.), Betriebswirt-
schaftliche Führungslehre, Wiesbaden 1978, S. 188 ff.
- Atteslander, P., Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin-
New York 1975.
- Atteslander, P., Kneubühler, H.-U., Verzerrungen im Interview.
Zu einer Fehlertheorie der Befragung, Opladen 1975.
- Bales, R.F. Die Interaktionsanalyse: Ein Beobachtungsverfahren zur
Untersuchung kleiner Gruppen, in: König, R. (Hrsg.), Beobachtung
und Experiment in der Sozialforschung, 8. Aufl., Köln 1972,
S. 148 ff.
- Barnard, Ch.I., Die Führung großer Organisationen, Essen 1970.
- Bastine, R., Gruppenführung, in: Graumann, C.F. (Hrsg.), Sozial-
psychologie, 2. Halbband, Göttingen 1972, S. 1654 ff.
- Becker, E., Verwaltungsaufgaben, in: Morstein-Marx, F. (Hrsg.),
Verwaltung. Eine einführende Darstellung, Berlin 1965, S. 187 ff.
- Becker, E., Probleme einer Berufsorientierung des Hochschulstudiums,
in: Faltin, G., Herz, O. (Hrsg.), Berufsforschung und Hochschul-
didaktik I, Sondierung des Problems, Blickpunkt Hochschuldidaktik,
Heft 32, Bielefeld 1974, S. 26 ff.
- Berekoven, L., Der Dienstleistungsbetrieb, Wiesbaden 1974.
- Berg, W.-D. (Hrsg.), Kooperative Führung. Der Führungsvorgang in
militärischen Führungssystemen, Herford 1976.
- Berg, W.-D., Grundlagen für das Verständnis militärischer Führung,
in: Ders. (Hrsg.), Kooperative Führung, a.a.O. S. 13 ff.
- Bernsdorf, W., Führung (Führer), in: Ders. (Hrsg.), Wörterbuch der
Soziologie, 2. Ausg., Stuttgart 1969, S. 313 ff.

- Cranach, M.v., Frenz, H.-G., Systematische Beobachtung, in: Graumann, C.F. (Hrsg.), Sozialpsychologie, 1. Halbband, Göttingen 1969, S. 269 ff.
- Dale, E., Management, Düsseldorf-Wien 1972.
- Dall, O.F., Sturhahn, J., Wülfing, H.-J., Zeitstudienmethodik und Zeitfondsanalysen bei wissenschaftlicher Arbeit, Bonn 1974.
- Deutscher Bildungsrat (Hrsg.), Empfehlungen der Bildungskommission. Strukturplan für das Bildungswesen, Bonn 1970.
- Diehl, J.M., Kohr, H.-U., Durchführungsanleitungen für statistische Tests, Weinheim-Basel 1977.
- Dietel, B., Müller-Bader, P., Elemente einer Theorie der Führung, in: Heinen, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Führungslehre, Wiesbaden 1978, S. 45 ff.
- Dillkofer, H., Ellwein, Th., Habermeyer, W., Kuhlmann, J., Sahner, W., Zoll, R., Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften. Ein Curriculum, Opladen 1975.
- Dillkofer, H., Kuhlmann, J., Probleme der Durchführung von Situationsanalysen, in: Dillkofer, H. u.a., Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften, a.a.O., S. 35 ff.
- Dillkofer, H., Kuhlmann, J., Beschreibung der Tätigkeitsfelder, in: Dillkofer, H. u.a., Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften, a.a.O., S. 73 ff.
- Dillkofer, H., Klein, P., Schwaderlapp, W., Unterführerstudie, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, INFO 3, Bonn 1978, S. 12 ff.
- Dlugos, G., Eberlein, G., Steinmann, H. (Hrsg.), Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972.
- Dlugos, G., Analytische Wissenschaftstheorie als Regulativ betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Ders., Eberlein, G., Steinmann, H. (Hrsg.), Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 21 ff.
- Dlugos, G., Unternehmenspolitik als betriebswirtschaftlich-politologische Teildisziplin, in: Wild, J. (Hrsg.), Unternehmensführung, Festschrift für E. Kosiol, Berlin 1974, S. 39 ff.
- Eckardstein, D.v., Jünisch, R., Die Bedeutung von Tätigkeitsanalysen zur Entwicklung eines Lehrprogramms Personalwesen - Vorschlag eines Verfahrens. Diskussionsvorlage für die Herbsttagung der Kommission Personalwesen in Mannheim, unveröffentlichtes Manuskript, o.J. (1975).
- Eckardstein, D.v., Schnellinger, F., Betriebliche Personalpolitik, München 1973.

- Eichhorn, P., Liquiditätsplanung und Gelddisposition in öffentlichen Haushalten, Berlin 1973.
- Ellwein, Th., Einführung in die Regierungs- und Verwaltungslehre, Berlin-Köln-Mainz 1966.
- Ellwein, Th., Formierte Verwaltung - autoritäre Herrschaft in einer parlamentarischen Demokratie, in: Steffani, W. (Hrsg.), Parlamentarismus ohne Transparenz, Opladen 1971, S. 48 ff.
- Ellwein, Th., Die allgemeinen Lernziele, in: Dillkofer H. u.a., Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften, Opladen 1975, S. 173 ff.
- Ellwein, Th., Müller, A.v., Plander, H., Hochschulen der Bundeswehr - Zwischen Ausbildungs- und Hochschulreform, Opladen 1974.
- Engelhardt, W.W., Die öffentlichen Unternehmungen und Verwaltungen als Gegenstand der Einzelwirtschaftsmorphologie und -typologie, in: ZfB, 1974, S. 483 ff. und S. 577 ff.
- Engels, W., Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962.
- Erbelöh, E., Interview, Stuttgart 1972.
- Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege (Hrsg.), Arbeitsfelduntersuchung des gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienstes des Landes Berlin, Teil I, Berlin 1974.
- Fayol, H., Allgemeine und Industrielle Verwaltung. München und Berlin 1929.
- Fischer, G., Die Führung von Betrieben, 2. Aufl., Stuttgart 1966.
- Flanagan, J.C., The critical incident technique, in: Psychological Bulletin, 1954, S. 327 ff.
- Forschungsinstitut für Soziologie der Universität Köln (Prof. R. König) - Wehrsoziologische Forschungsgruppe -, Die Anpassung des Rekruten an das militärische Leben während der Allgemeinen Grundausbildung,
- Teil I: Verhaltensformen militärischer Vorgesetzter und einige ihrer Wirkungen auf Ausbildungsgruppe, Köln 1968.
- Teil II: Die Auswirkungen der Zusammensetzung von Ausbildungsgruppen auf Einstellungen und Verhaltensweisen der Rekruten, Köln 1968.
- Teil III: Die Bereitschaft zur Weiterverpflichtung, Köln 1968.
- Teil IV: Führungsstile der Gruppenführer + Reaktionen ihrer Rekruten, Köln 1970.
- Materialband, Die Anpassung des Rekruten an das militärische Leben während des Grundwehrdienstes, Köln 1969.

- Fricke, E., Fricke, W., Portmann, G., Schmidt, W., Schönwälder, M., Arbeitsformen technischer Intelligenz im Steinkohlenbergbau. Eine empirische Untersuchung zum Zusammenhang von Arbeitsorganisation, Qualifikation und Tätigkeit technischer Angestellter in Untertagebetrieben des Steinkohlenbergbaus, Opladen 1976.
- Friedrich, W. (Hrsg.), Methoden der marxistisch-leninistischen Sozialforschung, 5. Aufl., Berlin (Ost) 1972.
- Friedrichs, J., Methoden empirischer Sozialforschung, Reinbek bei Hamburg 1973.
- Friedrichs, J., Lüdtke, H., Teilnehmende Beobachtung. Zur Grundlegung einer sozialwissenschaftlichen Methode empirischer Feldforschung, Weinheim-Berlin-Basel 1971.
- Fröhlich, W.D., Becker, J., Forschungsstatistik, 5. Aufl., Bonn 1971.
- Fuchs, H., Systemtheorie und Organisation, Wiesbaden 1973.
- Gaugler, E. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975.
- Geißler, R., Haerberlin, F., Sarges, W., Sozialisation des Offiziers, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, INFO 3, Bonn 1978, S. 28 ff.
- Goffmann, E., Verhalten in sozialen Situationen. Strukturen und Regeln der Interaktion im öffentlichen Raum, Gütersloh 1971.
- Goosen, F., Personalleiter-Handbuch, 5. Aufl., München 1970.
- Graumann, C.F. (Hrsg.), Sozialpsychologie, 1. Halbband: Theorien und Methoden, 7. Band des Handbuchs der Psychologie, hrsg. von K. Gottschaldt u.a., Göttingen 1969.
- Graumann, C.F. (Hrsg.), Sozialpsychologie, 2. Halbband: Forschungsbereiche, 7. Band des Handbuchs der Psychologie, hrsg. von K. Gottschaldt u.a., Göttingen 1972.
- Graumann, C.F., Interaktion und Kommunikation, in: Ders. (Hrsg.), Sozialpsychologie, 2. Halbband, a.a.O., S. 1109 ff.
- Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969.
- Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl.
 Band I/1, Stuttgart 1974.
 Band I/2, Stuttgart 1975.
 Band I/3, Stuttgart 1976.
- Gröbel, L., Wirtschaftliche Prinzipien als Grundlage einer modernen Logistik in Streitkräften, dargestellt am Beispiel der Luftwaffe, in: Ders., Hahn, O., Koerdt, H., Wirtschaftlichkeit in Streitkräften, Wiesbaden 1973, S. 63 ff.

- Grüner, K.-W., Beobachtung, Stuttgart 1974.
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland.
- Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, 13. Aufl., Berlin-Heidelberg-New-York 1967.
- Häusler, J., Führungsstile und Führungsverhalten, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Band I/1, Stuttgart 1974, Sp. 1577 ff.
- Hahn, D., Führung des Systems Unternehmung, in: Zeitschrift für Organisation, 1971, S. 161 ff.
- Hanika, F. de P., How to study your executive day, in: Copeman, G., Luijk, H., Hanika, F. de P., How the executive spends his time, London 1963, S. 83 ff.
- Harder, Th., Werkzeug der Sozialforschung, Köln 1974.
- Hartmann, H., Empirische Sozialforschung, Probleme und Entwicklungen, München 1970.
- Hartung, D., Neef, W., Nuthmann, R., Tätigkeitsfeld und Praxisbezug. Stellungnahme zur Eingrenzung von Tätigkeitsfeldern und zur Verstärkung des Praxisbezuges von Bildungsgängen im Hochschulbereich, Blickpunkt Hochschuldidaktik, Heft 34, Berlin 1974.
- Hartung, D., Nuthmann, R., Zur Problematik eines methodischen Ansatzes der Ein- und Abgrenzung von Tätigkeitsfeldern, in: Hartung, D., Neef, W., Nuthmann, R., Tätigkeitsfeld und Praxisbezug, a.a.O. S. 1 ff.
- Hartung, D., Nuthmann, R., Winterhager, W.D., Politologen im Beruf. Zur Aufnahme und Durchsetzung neuer Qualifikationen im Beschäftigungssystem, Stuttgart 1970.
- Hasenack, W., Die tägliche Arbeitseinteilung der Direktoren, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1949, S. 603 ff.
- Heeresamt, Einzelanweisung für die Ausbildung der Jägertruppe, Nr. F 1, Das Jägerbataillon, Köln 1974 (Zitierweise: Das Jägerbataillon).
- Heeresamt, Einzelanweisung für die Ausbildung der Jägertruppe, Nr. F 3, Die Jägerkompanie, Köln 1974 (Zitierweise: Die Jägerkompanie).
- HDv, (s. Bundesminister der Verteidigung).
- Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Band I, Begriff und Theorie der Kosten, 2. Aufl., Wiesbaden 1965.

- Heinen, E., Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 1969, S. 207 ff. (Zitierweise: Wissenschaftsprogramm).
- Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1970 (Zitierweise: Einführung).
- Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971 (Zitierweise: Zielsystem).
- Heinen, E., Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch, G.v.(Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 21 ff.
- Heinen, E., Betriebswirtschaftslehre und empirische Forschung, in: Picot, A., Experimentelle Organisationsforschung, Wiesbaden 1975, S. 13 ff.
- Heinen, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Führungslehre, Wiesbaden 1978.
- Heinen, E., Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Ders. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Führungslehre, a.a.O. S. 15 ff.
- Heinen, E., Dietel, B., Zur "Wertfreiheit" in der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 1976, S. 1 ff. und S. 101 ff.
- Hekele, J., OSTAN wird STAN ersetzen, in: Truppenpraxis, 1975, S. 90 ff.
- Helper, C., Siebel, W., Das Berufsbild des Polizeivollzugsbeamten in der Bundesrepublik Deutschland, Band 1 - 7, Saarbrücken 1975.
- Hemphill, J.K., Leader behavior description, Personell Research Board, Ohio State Univerity 1950.
- Hemphill, J.K., Job descriptions for executives, in: Harvard Business Review, 1959, S. 55 ff.
- Henning, W., Gütekriterien als Präzisionsbedingungen sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden, in: Friedrich, W. (Hrsg.), Methoden der marxistisch-leninistischen Sozialforschung, 3. Aufl., Berlin (Ost) 1972, S. 243 ff.
- Heppel, H.v., Becker, U., Zweckvorstellungen und Organisationsformen, in: Morstein-Marx, F. (Hrsg.), Verwaltung. Eine einführende Darstellung, Berlin 1965, S. 87 ff.
- Hesse, H.A., Jungk, D., Lipsmeier, A., Manz, W., Berufsbild und Studienplan. Empirische Beiträge zur Entwicklung von Hochschulcurricula, Hannover 1975.

- Hochschulrahmengesetz vom 26.1.1976, in: Bundesgesetzblatt I, S. 185 ff.
- Höhn, R., Stellenbeschreibung und Führungsanweisung, Bad Harzburg 1972.
- Hoffmann, F., Entwicklung der Organisationsforschung, Wiesbaden 1973.
- Holm, K. (Hrsg.), Die Befragung 1. Der Fragebogen - Die Stichprobe, München 1975.
- Holm, K., Die Frage, in: Ders. (Hrsg.), Die Befragung 1, a.a.O. S. 32 ff.
- Holm, K. (Hrsg.), Die Befragung 2. Datenaufbereitung, Tabellenanalyse, Korrelationsmatrix, München 1975.
- Homans, G.C., Theorie der sozialen Gruppe, 4. Aufl., Köln und Opladen 1969.
- Horne, J.H., Lupton, T., The work activities of middle managers - An exploratory study, in: The journal of management studies, 1965, S. 14 ff.
- Huber, H., Zoll, R., Vermessungswesen. Ein Curriculum, Opladen 1976.
- Irle, M., Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: Mayer, A., Herwig, B. (Hrsg.), Betriebspsychologie, 9. Band des Handbuchs der Psychologie, hrsg. von K. Gottschaldt u.a., 2. Aufl., Göttingen 1970, S. 521 ff.
- Irle, M., Verhalten in organisierten Gruppen, in: Graumann, C.F. (Hrsg.), Sozialpsychologie, 2. Halbband, Göttingen 1972, S. 1865 ff.
- Kaiser, A., Schatz-Bergfeld, M., Politische Bildung in der Bundeswehr. Erster Ergebnisbericht. Zur Situation der politischen Bildung in der Bundeswehr, in: Bundesministerium der Verteidigung -P II 4 - (Hrsg.), Wehrpsychologische Untersuchungen, Heft 2, Bonn 1977.
- Kämmerer, J.-J., Feise, H., Die neuen Ausbildungsunterlagen für die Truppenausbildung im Heer, in: Truppenpraxis, 1977, S. 910 ff.
- Kerlinger, F.D., Foundations of behavioral research, 2. Aufl., London-New York- Sidney-Toronto 1973.
- Kern, H., Schumann, M., Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Teil I und Teil II, 2. Aufl., Frankfurt/M. 1973.
- Kirchhoff, G., Witt, D., Die Bundeswehr in der betriebswirtschaftlichen Typologie, in: Wehrkunde, 1976, S. 531 ff.

Kirsch, W., Entscheidungsprozesse,

1. Band, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970 (Zitierweise: Entscheidungsprozesse I).
2. Band, Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971 (Zitierweise: Entscheidungsprozesse II).
3. Band, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971 (Zitierweise: Entscheidungsprozesse III).

Kirsch, W. (Hrsg.), Unternehmensführung und Organisation, Wiesbaden 1973.

Kirsch, W., Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre - Erkenntnisperspektiven, Aussagensysteme, wissenschaftlicher Standort, München 1977.

König, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl., I. Band, Stuttgart 1967.

König, R., Beobachtung, in: Ders. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, I. Band, a.a.O., S. 107 ff.

König, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl., II. Band, Stuttgart 1969.

König, R. (Hrsg.), Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung, 8. Aufl., Köln 1972.

König, R., Beobachtung und Experiment, in: Ders. (Hrsg.), Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung, a.a.O., S. 17 ff.

König, R. (Hrsg.), Das Interview, 7. Aufl., Köln 1972.

Koller, H., Kicherer, H.-P. (Hrsg.), Probleme der Unternehmensführung, Festschrift für E.H. Sieber, München 1971.

Koontz, H. (Hrsg.), Toward a unified theory of management, New York 1964.

Korten, D.C., Situationale Determinanten der Führungsstruktur, in: Kunczik, M. (Hrsg.), Führung. Theorien und Ergebnisse, Düsseldorf 1972, S. 124 ff.

Kortzfleisch, G.v., Militärorganisation, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 990 ff.

Kosiol, E. (Hrsg.), Bürowirtschaftliche Forschung, Berlin 1961.

Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962.

Kosiol, E., Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, 2. Aufl., Berlin 1968 (Zitierweise: Organisationsforschung).

- Kosiol, E., Aufgabenanalyse, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 199 ff.
- Kraus, H., Grundriß einer Theorie der Verwaltung. Betriebswirtschaftliche Merkmale der Verwaltungstätigkeit, Wien-New York 1969.
- Krech, D., Crutchfield, R.S., Ballachey, E.L., Individual in society, New York 1962.
- Kruse, L., Gruppen und Gruppenzugehörigkeit, in: Graumann, C.F. (Hrsg.), Sozialpsychologie, 2. Halbband, Göttingen 1972, S. 1539 ff.
- Kuhlmann, J., Einheitsführerstudie, Teil 1, Empirische Analyse des Tätigkeitsfeldes von Einheitsführern, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, INFO 1, Bonn 1974, S. 28 ff.
- Kuhlmann, J., Einheitsführerstudie, Teil 1, Empirische Analyse des Tätigkeitsfeldes von Einheitsführern, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, INFO 2, Bonn 1976, S. 16 ff.
- Kuhlmann, J., Militär und Ökonomie - Betriebswirtschaftliche Aspekte, in: Zoll, R., Lippert, E., Rössler, T. (Hrsg.), Bundeswehr und Gesellschaft, Opladen 1977, S. 216 ff.
- Kunczik, M. (Hrsg.), Führung. Theorien und Ergebnisse, Düsseldorf 1972.
- Kunczik, M., Der Stand der Führungsforschung, in: Ders. (Hrsg.), Führung. Theorien und Ergebnisse, a.a.O. S. 260 ff.
- Laske, S., Reichwald, R., Arbeitszeit, in: Gaugler, E. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975, Sp. 430 ff.
- Laux, E., Öffentliche Verwaltung, betriebswirtschaftliche Aspekte, in: Grochla, E., Wittmann, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Band 1/2, Stuttgart 1975, Sp. 2806 ff.
- Laux, E., Führung und Führungsorganisation in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1975.
- Liebel, H., Führungspsychologie. Theoretische und empirische Beiträge, Göttingen-Toronto-Zürich 1978.
- Lienert, G.A., Testaufbau und Testanalyse, 3. Aufl., Weinheim-Berlin-Basel 1969.
- Lohmann, E., Organisation und Rationalisierung der Verwaltung, Heidelberg 1971.

- Lippert, E., Schneider, P., Zoll, R., Sozialisation in der Bundeswehr - Der Einfluß des Wehrdienstes auf soziale und politische Einstellungen der Wehrpflichtigen, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Berichte, Heft 2, München 1976.
- Luftwaffenamt, Katalog zur Wahrnehmung der Dienstaufsicht für Einheitsführer, Loseblattsammlung, o.O., o.J.
- Luftwaffenunterstützungskommando, Verfahren der Materialwirtschaft Lw. Handbuch für die Dienstaufsicht in der Materialwirtschaft für Kommandeure und Einheitsführer, Loseblattsammlung, Porz-Wahn, o.J.
- Luijk, H., How Dutch executives spend their day, in: Copeman, G., Luijk, H., Hanika F. de P., How the executive spends his time, London 1963, S. 17 ff.
- Lukaszyk, K., Zur Theorie der Führer-Rolle, in: Psychologische Rundschau, 1960, S. 179 ff.
- Maleri, R., Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin-Heidelberg-New York 1973.
- Marples, D.L., Studies of managers - a fresh start? in: Journal of management studies, 1967, S. 282 ff.
- Martens, U., Gegenstände und Didaktik der berufsbegleitenden Fortbildung des höheren nichttechnischen Verwaltungsdienstes, Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer - Forschungsinstitut, Speyer 1974.
- Matthias, P., Determinanten des beruflichen Einsatzes hochqualifizierter Arbeitskräfte. Zur Berufssituation von Diplom-Kaufleuten, Berlin 1973.
- Mayntz, R., Holm, K., Hübner, P., Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 3. Aufl., Opladen 1972.
- Mellerowicz, K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., Band IV, Berlin 1968.
- Menth, W., Führung und Führungsstil in der Armee. Grundlagen + Analysen aus sozialwissenschaftlicher Sicht, Reinach 1974.
- Mintzberg, H., Structured observation as a method to study managerial work, in: Journal of management studies, 1970, S. 87 ff.
- Morbitz, E., Für die Reformpläne der Bundeswehr ist das Geld ausgegangen, in: Frankfurter Rundschau vom 21.3.1978, S. 1.
- Morris, R.T., Seemann, N., Das Problem der Führung: Ein interdisziplinärer Ansatz, in: Kunczik, M. (Hrsg.), Führung. Theorien und Ergebnisse, Düsseldorf 1972, S. 142 ff.

- Morsch, R., Neef, E., Schoembs, H., Wagemann, C.H., Studium und Berufssituation von Ingenieuren, Frankfurt/M. 1974.
- Morsh, J.E., Collecting, analyzing, and reporting information describing jobs and occupations, in: Personell research division, Air Force human resources laboratory, Air Force systems command (Hrsg.), Seventy-seventh annual convention of the american psychological association. Proceedings of 19. division of military psychological symposium, Lackland Air Force Base, Texas 1969, S. 43 ff.
- Morsh, J.E., Archer, W.B., Procedual guide for conducting occupational surveys in the United States Air Force, in: Personell research laboratory, Aerospace medical division, Air Force systems command, Lackland Air Force Base, Texas 1967, S. 11 ff.
- Morstein-Marx, F. (Hrsg.), Verwaltung. Eine einführende Darstellung, Berlin 1965.
- Mosen, W., Eine Militärsoziologie. Technische Entwicklung und Autoritätsprobleme in modernen Armeen. Neuwied und Berlin 1967.
- Müller, W., Qualifikationsentwicklung als Herrschaftstechnik. Technische und gesellschaftliche Determinanten der beruflichen Qualifikationen von Naturwissenschaftlern und Ingenieuren, Hochschuldidaktische Forschungsberichte, Heft 1, Hamburg 1974.
- Neuberger, O., Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin 1976.
- Neubert, J., STAN - Planstellen - Stellenplan, in: Truppenpraxis, 1969, S. 299 ff.
- Nieschlag, R., Das Problem der Systematisierung personalpolitischer Maßnahmen, in: Gaugler, E. (Hrsg.), Verantwortliche Betriebsführung. Festschrift für G. Fischer, Stuttgart 1969, S. 197 ff.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing. Ein entscheidungsorientierter Ansatz, 4. Aufl., Berlin 1971.
- Noll, D., Ökonomische Beurteilung von Streitkräften unter besonderer Berücksichtigung des Bereichs der Deutschen Bundeswehr, Dissertation, Mannheim 1970.
- Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2. Aufl., Stuttgart 1955.
- Nordsieck, F., Nordsieck-Schroer, H., Aufgabengliederung, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 212 ff.
- Nuthmann, R., Eingrenzung von Tätigkeitsfeldern: Verstärkung des Praxisbezuges oder Erhöhung von Mobilität und Flexibilität?, in: Hartung, D., Neef, W., Nuthmann, R., Tätigkeitsfeld und Praxisbezug, Berlin 1974, S. 23 ff.

- Oettle, K., Öffentliche Betriebe, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Band I/2, Stuttgart 1975, Sp. 2792 ff.
- Oettle, K., Grundfragen öffentlicher Betriebe I, Baden-Baden 1976.
- Oettle, K., Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, in: ZfbF, 1966, S. 241 ff., wieder abgedruckt in: Ders., Grundfragen öffentlicher Betriebe I, a.a.O. S. 9 ff.
- Olson, R.B., How to assess an MOS, in: Army (US), 1969, Heft 1, S. 61 ff.
- Ohne Verfasser, Zeit im Griff, Diensterteilung und Dienstaufsicht, Problemlösungen für den Kompaniechef, in: Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.), Schriftenreihe Innere Führung, Reihe Erziehung, Heft 15, München 1969.
- Ohne Verfasser, Projekt: Einheitsführerstudie, Teil 3, Einstellungen zur sozialen und politischen Umwelt, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, INFO 1, Bonn 1974, S. 40.
- Ohne Verfasser, Projekt: Einheitsführerstudie, Teil 3, Einstellungen zur sozialen und politischen Umwelt, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, INFO 2, Bonn 1976, S. 36.
- Ohne Verfasser, Projekt: Einheitsführerstudie, Teil 3, Einstellungen zur sozialen und politischen Umwelt, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, INFO 3, Bonn 1978, S. 12.
- Ohne Verfasser, Dienstzeitbelastung der Soldaten im Parlament, in: Die Bundeswehr, 1978, S. 110.
- Pabst, W., Kompaniechef-Befragung 1974. Eine Untersuchung über die Belastung der Kompaniechefs der Bundeswehr durch "verwaltende" Tätigkeiten, in: Truppenpraxis, 1975, S. 81 ff.
- Pack, L., Unternehmungsführung, Lehre von der (Managementlehre), in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Band I/3, Stuttgart 1976, Sp. 4080 ff.
- Perridon, L., Organisationslehre III (Entwicklung im romanischen Raum), in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 1181 ff.
- Personalstrukturkommission des Bundesministers der Verteidigung, Die Personalstruktur der Streitkräfte, Bericht der Personalstrukturkommission, Bonn 1971.
- Picot, A., Experimentelle Organisationsforschung. Methodische und wissenschaftstheoretische Grundlagen, Wiesbaden 1975.
- Pinther, A., Grundprobleme der Beobachtungsmethode, in: Friedrich, W. (Hrsg.), Methoden der marxistisch-leninistischen Sozialforschung, 3. Aufl., Berlin (Ost) 1972, S. 118 ff.

- Puzicha, K., Hagemann, E., Spruck, M., Politische Bildung in der Bundeswehr. Erster Band: Auftrag, Problemeinordnung und Hypothesengewinnung einer sozialpsychologischen Analyse, in: Bundesministerium der Verteidigung -P II 4 - (Hrsg.), Wehrpsychologische Untersuchungen, Heft 2, Bonn 1975.
- Radbruch, H.E., Militärbürokratie, in: Zoll, R., Lippert, E., Rössler, T. (Hrsg.), Bundeswehr und Gesellschaft, Opladen 1977, S. 157 ff.
- Reichwald, R., Die menschliche Arbeit in der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie. Eine methodologische Analyse, Diss., München 1973.
- Reinfried, H., Bundeswehrverwaltung, in: Zoll, R., Lippert, E., Rössler, T. (Hrsg.), Bundeswehr und Gesellschaft, Opladen 1977, S. 82 ff.
- Robinsohn, S.B., Bildungsreform als Revision des Curriculum, 2. Aufl., Berlin-Spandau 1969.
- Robinsohn, S.B. (Hrsg.), Curriculumentwicklung in der Diskussion, Stuttgart-Düsseldorf 1972.
- Roghmann, K., Sodeur, W., Führerschaft im Militär, in: König, R. (Hrsg.), Beiträge zur Militärsoziologie, Köln und Opladen 1968, S. 221 ff.
- Roghmann, K., Ziegler, R., Militärsoziologie, in: König, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Taschenbuchausgabe, 2. Aufl., Band 9, Organisation, Militär, Stuttgart 1977, S. 142 ff.
- Rosenblatt, B.v., Tagesläufe und Tätigkeitssysteme. Zur Analyse der Daten des internationalen Zeitbudget-Projekts, in: Soziale Welt, 1969, S. 49 ff.
- Rosenstiehl, L.v., Molt, W., Rüttinger, B., Organisationspsychologie, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1972.
- Rühli, E., Ein Ansatz zu einem integrierten kooperativen Führungskonzept, in: Kirsch, W. (Hrsg.), Unternehmensführung und Organisation, Wiesbaden 1973, S. 93 ff.
- Ruffner, A., Wissenschaftstheoretische Überlegungen zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, in: Dlugas, G., Eberlein, G., Steinmann, H. (Hrsg.), Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972, S. 185 ff.
- Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Senatsamt für den Verwaltungsdienst, Auswertung einer Arbeitsfelduntersuchung im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst, unveröffentlichter Bericht, Hamburg 1973.

- Siedentopf, H., Funktion und allgemeine Rechtsstellung - Analyse der Funktion des öffentlichen Dienstes, Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstes, Band 8, Baden-Baden 1973, S. 17 ff.
- Sodeur, W., Wirkungen des Führungsverhaltens in kleinen Formalkruppen, Meisenheim am Glan 1972.
- SOWI (s. Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr).
- Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Curricula für die Hochschulen der Bundeswehr, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B 15-16/1974.
- Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Informationsschrift 1, in: Bundesministerium der Verteidigung - FuS I 15 - (Hrsg.), Schriftenreihe Innere Führung, Reihe Ausbildung und Bildung, Heft 17, Bonn 1974 (Zitierweise: INFO 1).
- Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Informationsschrift 2, in: Bundesministerium der Verteidigung - FuS I 15 - (Hrsg.), Schriftenreihe Innere Führung, Reihe Ausbildung und Bildung, Heft 23, Bonn 1976 (Zitierweise: INFO 2).
- Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Informationsschrift 3, in: Bundesministerium der Verteidigung - FuS I 15 - (Hrsg.), Schriftenreihe Innere Führung, Reihe Ausbildung und Bildung, Heft 32, Bonn 1978 (Zitierweise: INFO 3).
- Szyperski, N., Unternehmensführung als Objekt und Adressat der Betriebswirtschaftslehre, in: Wild, J. (Hrsg.), Unternehmensführung. Festschrift für E. Kosiol, Berlin 1974, S. 3 ff.
- Schatz-Bergfeld, M., Kaiser, A., Politische Bildung in der Bundeswehr - Zweiter Ergebnisbericht - Die Einheitsführer in ihrer Rolle als Vermittler politischer Bildung in der Bundeswehr, in: Bundesministerium der Verteidigung - P II 4 - (Hrsg.), Wehrpsychologische Untersuchungen, Heft 4, Bonn 1978.
- Scheuch, E.K., Das Interview in der Sozialforschung, in: König, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl., I. Band, Stuttgart 1967, S. 136 ff.
- Scheuch, E.K., Soziologie der Freizeit, in: König, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl., II. Band, Stuttgart 1969, S. 735 ff.
- Schmidt, G., Organisation - Methode und Technik, 2. Aufl., Gießen 1975.
- Schmidt, G., Stellenbeschreibung, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Band I/3, Stuttgart 1976, Sp. 3720 ff.

- Schmidt, M., Materialien zur Arbeitsfeldanalyse des Lehrerberufs, Offenbach 1972.
- Schmückle, G., Kommiß a.D., Stuttgart 1971.
- Schnell, K.H., Beyer, P. (Bearbeiter), Deutscher Bundeswehrkalender, Loseblattausgabe, Regensburg 1970 ff.
- Schoenau, K.v., Kleine Truppenpsychologie, 2. Aufl., München-Basel 1964.
- Scholz, K., Schaefer, W., Richt-, Ziel- und Standardzeiten bei Angestelltentätigkeiten, Köln 1972.
- Schrader, A., Einführung in die empirische Sozialforschung. Ein Leitfaden für die Planung, Durchführung und Bewertung von nicht-experimentellen Forschungsprojekten, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1971.
- Schule Technische Truppen 2, Aufgabenkatalog des Kompaniechefs, Bremen 1973, unveröffentlicht.
- Schwarz, H., Arbeitsplatzbeschreibungen, Freiburg 1968.
- Schwarz, H., Stellenbeschreibung (Arbeitsplatzbeschreibung), in: Gaugler, E. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975, Sp. 1979 ff.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch 1977 für die Bundesrepublik Deutschland, Mainz 1977.
- Stewart, R., The use of diaries to study managers jobs, in: The Journal of Management studies, 1965, S. 228 ff.
- Stewart, R., Managers and their jobs. A study of the similarities and differences in the ways managers spend their time, London-Melbourne-Toronto 1967.
- Stewart, R., Management education and our knowledge of managers jobs, in: International social science journal, 1968, S. 77 ff.
- Stogdill, R.M., Persönlichkeitsfaktoren und Führung: Ein Überblick über die Literatur, in: Kunczik, M. (Hrsg.), Führung, Theorien und Ergebnisse, Düsseldorf 1972, S. 86 ff.
- Stolte, D. (Hrsg.), Das Fernsehen und sein Publikum, Mainz 1973.
- Taylor, F.W., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München-Berlin 1919.
- Thieme, W., Verwaltungslehre, 2. Aufl., Köln-Berlin-Bonn-München 1967.

- Thiemeyer, Th., Wirtschaftslehre der öffentlichen Betriebe, Reinbek bei Hamburg 1975.
- Truppendienstliche Fachschule der Luftwaffe, Sammlung von Unterlagen für die Personalbearbeitung, o.O., o.J., unveröffentlicht.
- Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Bern und Stuttgart 1970.
- Verband für Arbeitsstudien - REFA - e.V., Methodenlehre des Arbeitsstudiums, 3. Aufl., Teil 2: Datenermittlung, Teil 4: Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung), beide München 1973.
- Verordnung über die Regelung des militärischen Vorgesetztenverhältnisses vom 6. August 1960, Bundesgesetzblatt I, S. 684 ff.
- Vogt, W.R., Die soziale Rolle des Kompaniechefs, Hamburg 1970.
- Vorweg, G., Führungsfunktion in sozialpsychologischer Sicht, Berlin (Ost) 1971.
- Wacker, W.H., Der Führungsaspekt in der Betriebswirtschaftslehre, in: Koller, H., Kicherer, H.-P. (Hrsg.), Probleme der Unternehmensführung, München 1971, S. 9 ff.
- Warnke, R., unter Mitarbeit von Bierfelder, W., Quink, K., Renner, P., Personelle und strukturelle Schwachstellen der Heereskompanien 1963, in: Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.), Schriftenreihe Innere Führung, Reihe Führungshilfen, Wehrsoziologische Studien, Heft 5, Bonn 1969.
- WEMA, Institut für empirische Sozialforschung, Personalstrukturelle Basisprobleme der Bundeswehr, Band 1 - 9, Köln 1970, unveröffentlicht.
- Wissenschaftliches Institut für Erziehung und Bildung in den Streitkräften (jetzt: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr) - Arbeitsgruppe "Curriculum" -, Arbeitspapier zur Entwicklung des Curriculum einer Fachrichtung, München 24.3.1971, unveröffentlicht.
- Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Struktur und zum Ausbau des Bildungswesens im Hochschulbereich nach 1970, Band 1, Empfehlungen, Bonn 1970.
- Wehrbeschwerdeordnung vom 11. September 1972, Bundesgesetzblatt I, S. 1737 ff.
- Wehrdisziplinarordnung vom 4. September 1972, Bundesgesetzblatt I, S. 1665 ff.
- Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966.