

Jürgen Kuhlmann

NICHT-TEILNEHMENDE BEOBACH-
TUNGEN DER TÄTIGKEITEN VON LEI-
TUNGSPERSONEN.

Einige Erfahrungen aus empirischen Stu-
dien in Heer und Marine der Bundeswehr

Referat während der Frühjahrstagung der
Sektion „Methoden“ der Deutschen Ge-
sellschaft für Soziologie am 09.04.1988
(überarbeitete und ergänzte Fassung)

INHALT	Seite
Zum Untersuchungsproblem	3
Zum Erklärungsmodell	5
Wie sind wir vorgegangen?	6
Zum Beobachtungsschema	7
Zur Auswahl und Schulung der Beobachter	8
Zu den Beobachtungstichproben	9
Zu einigen Ergebnissen beider Studien	9
Anlage 1	11
Einheitsführerstudie	
Eine empirische Analyse der Tätigkeiten von Kompaniechefs des Feldheeres der Bundeswehr	
Zusammenfassung	
Anlage 2	13
Zeithaushalte und Tätigkeitenprofile von Bootskommandanten der Bundeswehr	
- Eine empirische Studie	
- Kurzfassung -	
Literatur	19

Es ist hier über Erfahrungen zu berichten, die wir in zwei größer angelegten empirischen Projekten gemacht haben, in denen in einem Methodenmix die nicht-teilnehmende, standardisierte Beobachtung eine besondere Rolle spielte. Ich werde dabei weitgehend deskriptiv vorgehen und aus einem vergleichsweise großen zeitlichen Abstand heraus - die erste Untersuchung wurde 1979 abgeschlossen, die zweite 1984.

Zum Untersuchungsproblem

Den Kollegen vom Institut für Bildungsforschung wird bekannt sein, daß die Bundeswehr Anfang der siebziger Jahre die Ausbildung ihrer Offiziere neu ordnete. Kernpunkte der Reform waren:

1. Offiziere sollten eine profunde Hochschulausbildung erhalten.
2. Das Studium sollte - ganz in Übereinstimmung mit der damals sich stark entwickelnden Curriculumtheorie - Tätigkeitsfeldorientiert angelegt sein.

Tätigkeitsfeldorientierung bedeutet, Lernziele, auf sie bezogene Lerninhalte und in der Folge auch Studienorganisation und Erfolgskontrollen aus einer Analyse der gegenwärtigen und zukünftigen Berufssituation der Offiziere zu gewinnen.

Derartigen Analysen sahen wir unbekümmert entgegen. Ist doch die Bundeswehr eine hochstrukturierte Organisation, in der nahezu alles schriftlich dokumentiert, geordnet, verwaltet, in Vorschriftenform „befohlen“ ist. widmet sich doch die Bundeswehr vor allem auch der Ausbildung der Offiziere und damit, so glaubten wir, müßte sie auch über schriftlich fixierte Berufsbilder verfügen, die den geforderten Situationsanalysen als Grundlage dienen könnten.

Unsere Erwartungen sahen sich jedoch getäuscht. was an schriftlichen Unterlagen vorhanden war, erwies sich als normativ, präskriptiv, war mehr Ideologie als Deskription - jedenfalls gab es kaum Informationen, die eine verlässliche Analyse der Berufsfelder der Offiziere erlaubten. wir hatten folglich von vorne zu beginnen und eigene Tätigkeitsfeldanalysen zu erstellen.

Offiziere sind in organisationstheoretischer Perspektive als Leitungspersonen anzusehen. Es waren also Modelle zu suchen, die das Handeln von Leitungspersonen erklären können, um mit Ihrer Hilfe dann zu operationalen empirischen Instrumenten zu gelangen. Der Blick fällt natürlich sofort auf die Betriebswirtschaftslehren denn sie erheben eben diesen Anspruch: Aufgaben und Tätigkeiten des sogenannten dispositiven Faktors in Betriebswirtschaften zu beschreiben und zu erklären.

Aber auch die Betriebswirtschaftslehren können die Frage nach den Arbeitsinhalten von Leitungspersonen - so einfach sie klingen mag - nur mit Mühe beantworten. Die letztlich auf Taylor zurückgehenden weit entwickelten Techniken der Arbeitsanalyse eignen sich fast ausschließlich für einfache, repetitive Tätigkeiten.

Für die dispositive Arbeit von Leitungspersonen steht ein ähnlich tief gegliedertes und in der Praxis erprobtes Instrumentarium nicht zur Verfügung. Und dies ist auch der Grund dafür, daß sich die häufig und kurzfristig wechselnden Tätigkeiten von

Leitungspersonen bis in die jüngste Zeit einer empirisch befriedigenden Erfassung entzogen haben.

zwar gibt es mehrere Ansätze zur Beschreibung und Erklärung auch der dispositiven Arbeit. Die Fülle dieser Ansätze weicht nur in Nuancen von einander ab. Sie läßt sich zu letztlich vier Grundmustern verdichten:

1. dem Managementkonzept
2. dem Ansatz der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre
3. dem Ansatz der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie und
4. dem Entwurf einer betriebswirtschaftlichen Führungslehre.

Alle diese Konzepte versuchen die Bandbreite tatsächlich möglicher Leitungstätigkeiten in wenigen sogenannten Funktionen einzufangen. Ob es dabei nun um: Planen, organisieren, Aufträge erteilen, Zuordnen und Kontrollieren geht, wie in der Managementtheorie, oder um: Planen, Kontrollieren, verwalten, wie es die betriebswirtschaftliche Organisationslehre sieht. Oder ob man die Aktivitäten von Leitungspersonen als pausenloses Fällen von Entscheidungen versteht und ihre Tätigkeiten damit zu erfassen versucht, daß man sie den verschiedenen Teilphasen des Entscheidungsprozesses zuordnet.

Die zur Zeit besonders aktuelle Führungslehre schließlich fügt alle diese aufgezählten Funktionen in unterschiedlicher Reihenfolge und mit divergierenden Bedeutungen wieder zusammen. Sie beschreibt die Tätigkeiten von Leitungspersonen als „richtungweisendes und steuerndes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen, um eine Zielvorstellung zu erreichen“.

Alle Funktionenkataloge sind ungenau abgegrenzt und weisen zu große inhaltliche Widersprüche auf, um Aktivitäten von Leitungspersonen vollständig und empirisch hinreichend abbilden zu können.

Die Literatur wertet sie daher zutreffend als „formale“ oder Querschnittsfunktionen. Ich zitiere Brinckmann/Rippe, die bereits 1969 anmerkten: „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“.

Naturgemäß erweisen sich die genannten Funktionenkataloge vor allem dann als ungeeignet, wenn sie benutzt werden sollen, um Tätigkeiten von Leitungspersonen konkret empirisch zu erfassen.

Trotz der hier nur angedeuteten Mängel hatte jedoch zum damaligen Zeitpunkt faktisch keine empirischen Untersuchung auf diese inhaltsleeren formalen Querschnittsfunktionen verzichtet.

Die damals vorliegenden empirischen Arbeiten zeigten bei den verwendeten Methoden deutliche Schwerpunkte.

Obwohl für die empirische Erfassung von Leitungstätigkeiten allgemein die Methode der Fremdbeobachtung mit vorgegebenen standardisierten Beobachtungskategorien als besonders günstig angegeben wurde, unternahm tatsächlich nur Sune Carlson 1951 den Versuch, die Probanden seiner Studie in Teilen ihrer Arbeitstage von den Sekretärinnen beobachten zu lassen.

Eindeutig wurde die im Verhältnis zur strukturierten Fremdbeobachtung ungünstigere Methode der Befragung vorgezogen. Das mündliche Interview trat dabei äußerst selten auf.

Erkennbar dominierte die schriftliche Befragung. Bei angemessenen Kosten und vertretbarem Zeitaufwand waren mit ihr eine große Zahl von Untersuchungspersonen zu erreichen. In der Regel werden dabei die oben bereits angegebenen formalen Querschnittsdimensionen, wie etwa Planen, Organisieren, Koordinieren usw. mit mehreren Ausprägungen auf Fragebogen vorgegeben. Die Versuchspersonen wurden gebeten, für eine bestimmte Zeitdauer (meist nur für mehrere Tage) die zutreffenden Ausprägungen anzukreuzen.

Die Bezeichnungen für diese Techniken waren unterschiedlich: neben Befragung fand man auch die Namen Checklist, Tagebuchmethode oder auch Selbstbeobachtung. Ihnen allen war jedoch gemeinsam, daß die zu beobachtenden Personen selber das Beobachtungsergebnis protokollierten und damit die bekannten Einflußmöglichkeiten auf das Ergebnis hatten.

Zum Erklärungsmodell

Wir empfanden damals zum einen die ausformulierten betriebswirtschaftlichen Erklärungsmodelle als unbefriedigend. Zum anderen erschienen uns die möglichen Verzerrungen bei Befragungen so groß, daß wir uns letztlich für die Methode der Beobachtung entschieden.

Damit waren die zu leistenden Aufgaben eindeutig festgelegt.

- Erstens, es mußte ein Kategorienschema gefunden werden, das es erlaubt, die verschiedenen Tätigkeitsdimensionen des Leitungshandelns so zu beschreiben, daß sie sinnlich wahrnehmbar, eindeutig abgrenzbar, und damit auch quantifizierbar waren.
- Zweitens, es waren ein Beobachtungsschema und ein Beobachtungsbogen zu entwerfen, sowie geeignete Beobachter auszuwählen und zu schulen, die alle zusammen ein möglichst objektives Bild der tatsächlichen Gegebenheiten vor Ort zu „produzieren“ versprachen.

Ein sehr abstraktes Modell, das grundsätzlich geeignet schien, Aufgaben und Tätigkeiten hinreichend genau zu beschreiben, war schnell gefunden. Kosiol, einer der Väter der traditionellen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, hatte bereits 1962 darauf verwiesen, daß jede Tätigkeit durch insgesamt vier Faktoren bestimmt wird. Zugegeben etwas gestelzt, definiert er wie folgt:

„Jede Aufgabe enthält einen Verrichtungsvorgang, der als Arbeitsprozess durchzuführen ist; er ist entweder überwiegend geistiger Natur oder meist eine Kombination

von geistiger und körperlicher Tätigkeit. Jede Tätigkeit erstreckt sich auf einen Gegenstand (auf ein Objekt), an dem sich die geforderte Tätigkeit (Arbeit) vollziehen soll. Jede Aufgabe erfordert durchweg den Einsatz von sachlichen Hilfsmitteln (Sach- oder Arbeitsmittel). Jede Aufgabe ordnet sich in Raum und Zeit als den Grundkategorien ein, in denen sich für unsere Erfahrungswelt alles Geschehen abspielt".

Von diesem Bestimmungsfaktoren sind Raum und Zeit und die sachlichen Hilfsmittel relativ einfach derart zu bestimmen, daß sie als Beobachtungsmerkmale benutzt werden können.

Das Hauptproblem der Beschreibung und Erfassung von Leitungstätigkeiten liegt darin, auch für den Tätigkeitsinhalt, also für das Objekt einer Tätigkeit und für den Verrichtungsvorgang aussagekräftige Beobachtungsmerkmale zu finden. Gerade an dieser Frage waren ja alle bis dahin vorliegenden empirischen Arbeiten hauptsächlich gescheitert. Das konkrete Problem bestand darin, alle Objekte und alle Verrichtungen der Tätigkeiten von Offizieren so anzugeben, daß sie mit dem Inhalt einer tatsächlich ausgeübten Tätigkeit übereinstimmen. Bevor die eigentliche Beobachtung beginnen konnte, mußten also alle Objekte und Verrichtungen der Tätigkeiten bekannt sein. Das Beobachtungsergebnis besteht genau genommen also lediglich in der Bestätigung der im vorhinein festgelegten Tätigkeitsmerkmale.

Im nachhinein kann ich bestätigen, daß besonders dieses genaue Auflisten der Beobachtungsmerkmale für den Tätigkeitsinhalt den weitaus größten Teil der Vorbereitungsarbeit unserer Studien beansprucht hat. In der ersten Studie benötigte ich dazu etwa 2 Jahre, in der zweiten Studie etwa 10 Monate.

Wie sind wir vorgegangen?

Zunächst haben wir das gesamte Schrifttum in der Bundeswehr seit dem Jahre 1956 einer Dokumentenanalyse unterzogen, um herauszufinden, was die Bundeswehr denn glaubt, was Offiziere täglich tun. Ebenso wurden die entsprechenden Unterlagen der Unteroffiziere, also der Untergebenen der Offiziere, untersucht. Dahinter stand die Überlegung, daß die Aufgaben der Unteroffiziere sich spiegelbildlich in den Aufgaben der Offiziere wiederfinden müßten.

In mehreren freien Interviews wurden über einen längeren Zeitraum hinweg mehrere Kompaniechefs aus allen Teilstreitkräften zu Schwerpunkten und Problemen ihrer Berufsfelder befragt.

Schließlich wurden auch Erinnerungsprotokolle ausgewertet, in denen Kompaniechefs und Unteroffiziere anhand von Dienstplänen ihrer Kompanie den Ablauf von jeweils drei Arbeitstagen der gerade vergangenen Woche beschrieben.

Nach Auswertung dieser Quellen entstand ein vorläufiger Merkmalkatalog für die inhaltliche Tätigkeitsdimension. Er wurde anschließend mehrfach geprüft. Mehrere aktive Offiziere, ihre Vorgesetzten und ihre Untergebenen beurteilten und kritisierten die vorliegenden Merkmale.

Bevor der Beobachtungsbogen seine endgültige Form erhielt, wurde er mehrere Wochen im Feld getestet. Während dieser Probebeobachtungen arbeiteten die Beob-

achter mit dem Probanden eng zusammen, und nahmen gemeinsam notwendige Korrekturen vor.

Im Ergebnis enthält der Katalog zur Bestimmung der Tätigkeitsinhalte etwa 600 Beobachtungsmerkmale. Jedes Merkmal beschreibt explizit Objekt und Verrichtung einer Tätigkeit anhand beobachtbarer Indikatoren.

Objekte und Verrichtungen der Beobachtungsmerkmale übernehmen dabei die im täglichen Sprachgebrauch der Truppe übliche Formulierung. Auf eine betriebswirtschaftliche Fachterminologie, d.h. auf eine Auswertungssprache, wurde bewußt verzichtet. Das hatte mehrere Vorteile:

1. Die den Offizier beschäftigenden Probleme sind Teil des militärischen Tätigkeitsfeldes und werden in militärischer Terminologie formuliert.
2. Der Beobachter muß daher seine Aufmerksamkeit nicht auf die Übertragung der wahrgenommenen Sachverhalte in eine Auswertungssprache richten.
3. Damit wird weniger Beurteilungsarbeit vom Beobachter verlangt. Folglich verringern sich auch die damit verbundenen Fehlermöglichkeiten.

Zum Beobachtungsschema

Das Beobachtungsschema, ich muß es in diesem Kreis nicht vertiefen, soll den Beobachtern Bedingungen und Ablauf der Beobachtungen als konkrete Handlungsanweisung vorgeben. Es soll die Wahrnehmung der Beobachter so strukturieren, daß sie die Ereignisse nach einheitlichem Muster erfassen und damit den Vergleich mehrerer Beobachtungen ermöglichen. Beobachtungseinheiten waren die Tätigkeiten der zu beobachtenden Offiziere. Die Tätigkeiten wurden vor allem mit Hilfe der nahezu 600 Beobachtungsmerkmale für den Tätigkeitsinhalt markiert.

Darüber hinaus dienten weitere Beobachtungsmerkmale der Kennzeichnung des Ortes der Tätigkeit, der Zeitdauer der Tätigkeit sowie der Kontaktperson. Grundsätzlich war jede Tätigkeit erst dann vollständig beschrieben, wenn aus jeder Tätigkeitsdimension ein Merkmal verwendet worden war.

Um die Aufzeichnung der Beobachtungen zu erleichtern, war jedes Beobachtungsmerkmal mit einer Codebezeichnung verschlüsselt. Die Beobachtungsergebnisse waren in einen vorgedrucktem Aufnahmebogen einzusetzen. Um die Codes nachträglich grob überprüfen zu können, waren neben den Codes auch zusätzlich die Tätigkeitsinhalte in Stichworten anzugeben.

Zur Auswahl und Schulung der Beobachter

Umfangreiche Beobachtungen wie in den beiden hier referierten Studien sind sinnvoll nur von mehreren Beobachtern zu bewältigen. Um die sehr detaillierten Anweisungen des Beobachtungsschemas befolgen zu können, kamen dafür vor allem Offiziere in

Frage, die selbst über ausreichende Erfahrung in jenen Tätigkeitsfeldern verfügten, die beobachtet werden sollten.

Wir waren in der glücklichen Situation, daß die Bundeswehr für die Beobachtungen jeweils etwa 10 Personen freistellte, die meisten von ihnen aktive Offiziere, die entweder lange Zeit selbst jene Tätigkeit ausgeübt hatten, die sie beobachten sollten, oder noch im Kommando standen.

Das Beobachtertraining umfaßte zwei Abschnitte: Zunächst wurden mehrere Beobachtungsprotokolle aus den bereits erwähnten Testbeobachtungen in freie Übersetzungen übertragen. Zusammen mit einem Studienbegleitoffizier, der ebenfalls von der Bundeswehr zur Verfügung gestellt wurde, habe ich dann diese freien Beschreibungen zurück in die Tätigkeitscodes des Beobachtungsbogens sozusagen übersetzt. Diese Übersetzungsarbeit wurde solange fortgesetzt, bis zwischen uns keine Interpretationsabweichungen mehr auftraten.

So vorbereitet und auf gemeinsame Interpretationen festgelegt, übernahmen wir die Schulung der restlichen Beobachteroffiziere. Alle Beobachter codierten gemeinsam die frei formulierten Protokolle aus den Testbeobachtungen. Auch dieses Training wurde abgebrochen, sobald alle Beteiligten getrennt mehrere Tagesprotokolle fehlerfrei übertragen hatte.

Es zeigte sich, daß die Offiziere aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen, die Codes und den Aufzeichnungsmodus in verblüffend kurzer Zeit beherrschten. Bereits nach zwei Tagen waren sie mit dem Beobachtungsinstrumentarium gut vertraut.

Die Diskussion während der Schulung beschäftigte sich auch eingehend mit den Fehlermöglichkeiten von Beobachtungen.

- Die Offiziere könnten z.B. versuchen, die Anwesenheit des Beobachters ihren Untergebenen gegenüber durch entsprechende Erklärungen ständig zu rechtfertigen.
- Sie könnten Handlungen vortäuschen, sozusagen im vorausseilenden Gehorsam, im Hinblick auf vermutete Zielsetzungen der Beobachtung.
- Zu vermuten war ferner, daß die Gefahr der „Verbrüderung“ besonders groß sein würde, wenn aktive Offiziere und gleichfalls aktive Beobachter (diese nur kurzzeitig für eine andere Tätigkeit freigestellt in ihren Rollen als Beobachtete und Beobachter aufeinander treffen).

Als Kompromiß bot sich an, die Daten des jeweils ersten Beobachtungstages außer Acht zu lassen. Am ersten Tag wurden deshalb die zu beobachtenden Offiziere mit dem Beobachtungsschema dadurch bekannt gemacht, daß mit ihnen gemeinsam fiktive Beispiele codiert wurden. Am ersten Tag ausgefüllte Protokolle der tatsächlich beobachteten Tätigkeiten waren mit den Offizieren zu diskutieren, die Beobachteten konnten sich Kopien der Beobachtungsprotokolle anfertigen und ihnen wurde auch zugesagt, am Ende der Beobachtung über den gesamten Beobachtungsbogen verfügen zu können.

Es zeigte sich, daß auf diese Weise recht schnell ein angenehmes Klima zwischen Proband und Beobachter entstand. In der Regel nahmen die Offiziere schon nach wenigen Stunden die Anwesenheit der Beobachter als selbstverständlich hin.

Beginnend mit dem zweiten Beobachtungstag durften Probanden und Beobachter während des Dienstes nicht mehr miteinander sprechen. Gespräche waren nur während der Dienstpausen zugelassen und während sogenannter Verteilzeiten, also auf Fahrten und Gängen zum und vom Ort der Tätigkeit, dieses nur unter der Voraussetzung, daß nicht gleichzeitig andere Personen oder Tätigkeiten den Offizier beanspruchten.

Zu den Beobachtungsstichproben

Die erste Studie wurde 1979 abgeschlossen. Sie erfaßte Kompaniechefs im Feldheer, also Fallschirmjäger, Gebirgsjäger und sogenannte Grüne Jäger, d.h. gepanzerte Infanterietruppen. Die Beobachtung erstreckte sich auf insgesamt vier Monate. Es wurden 16 Kompaniechefs, mit zusammen 100 Arbeitstagen und einer Gesamtdauer von 1.200 Stunden beobachtet.

Die zweite Erhebung fand bei Kommandanten von Kleinbooten der Bundesmarine statt, also bei Schnellbooten, Minensuchbooten und U-Booten. Sie dauerte gut 9 Monate und erfaßte insgesamt 120 Arbeitstage von 27 Kommandanten mit zusammen etwa 1.200 Einzelstunden. Sie wurde 1984 abgeschlossen.

Im Heer erfaßte die Stichprobe 41 Prozent der Offiziere in der Grundgesamtheit, in der Marine lag der Auswahlsatz bei 31 Prozent.

Während der Felderhebungen begleiteten die Beobachter die Probanden jeweils eine Woche lang bei sämtlichen Tätigkeiten, bei allen Gelegenheiten, die als dienstlich *einzustufen waren*, das heißt in der Kaserne, im Büro, beim Manöver, beim Schießen, beim Geländelauf, beim (dienstlichen) Skifahren etc. auf See und im Hafen, bei sämtlichen Wetter- und Windlagen.

Die jeweils etwa 10 000 Einzelbeobachtungen strukturiert auf Datenträger zu bringen, war eine eigene originäre Leistung. meinen Kollegen, die diese Arbeit geduldig übernommen haben, bin ich dafür sehr dankbar. Programm und Vorgehen der Datenerfassung und -verarbeitung sind in den beiden Berichten genauer nachzulesen.

Zu einigen Ergebnissen beider Studien

Methodisch haben beide Studien belegen *können*, daß es bei entsprechender sorgfältiger Vorarbeit empirische Instrumente gibt, die geeignet sind, die komplexen Tätigkeitsfelder von Führungskräften zu analysieren. Das im Institut entwickelte Untersuchungsverfahren erlaubt vernünftige empirische Ergebnisse, ist vergleichsweise einfach und wirtschaftlich einzusetzen und stört den laufenden Dienstbetrieb der Truppe kaum. Man darf begründet unterstellen, daß die in Heer und Marine erprobte Methode in anderen militärischen Berufsfeldern und auch in Tätigkeitsfeldern nicht militärischer Führungskräfte zu ähnlich brauchbaren qualitativen Aussagen führen kann.

Die quantifizierten Ergebnisse waren bei beiden Untersuchungen gewissermaßen Spielmaterial, mit dessen Hilfe belegt werden sollte, daß die gewählte Methode auch zu brauchbaren Ergebnissen führen kann.

Lassen Sie mich hier auf wenige inhaltliche Ergebnisse der Studien hinweisen (vgl. ausführlicher die anliegenden Kurzfassungen).

Zeitbudgets und Tätigkeitenprofile erlauben Aussagen darüber, wie die Probanden die Ihnen zur Verfügung stehende Zeit über die Tätigkeitsfelder und über Wochentage verteilen. Sie lassen Schwerpunkte der Tätigkeiten der Probanden erkennen.

Mit Hilfe dieser Zahlenstatistiken sind mehrere qualitative Aussagen zu machen. Z.B. ist die Frage zu beantworten, ob die Vorschriften und die tatsächliche Realität wirklich übereinstimmen, ob Leitungspersonen in den Streitkräften wirklich jene Aufgabe wahrnehmen, die in den Vorschriften als Führer, Erzieher und Ausbilder festgelegt ist.

Man kann erkennen, wo Leitungspersonen Schwerpunkte der Ausbildung setzen. Z.B. wird dabei deutlich, ob Offiziere wirklich in dem gleichen Maße wie offiziell gefordert, die politische Bildung ihrer Soldaten betreiben.

Ganz allgemein sind also mit Hilfe der quantifizierten Ergebnisse auch qualitative Defizite aber auch Bestätigungen des formal Postulierten zu erkennen.

Von Interesse dürfte sein, daß wir die zweite Beobachtung in der Marine mit einer ausgedehnten Befragung gekoppelt haben. Die schriftliche Befragung erreichte etwa 70 % aller Kommandanten der Grundgesamtheit, etwa 46 % der übrigen Offiziere, und etwa 20 % aller übrigen Unteroffiziere und Mannschaften in den untersuchten Geschwadern.

Ich erwähne diese Befragung hier deshalb, weil sie uns in die Lage versetzte, einige aus den Beobachtungen gewonnenen Ergebnisse mit den subjektiven Einschätzungen der Befragten zu vergleichen. Aus diesen Vergleichen konnten wir in der Marine-studie sozusagen auf der Basis von objektiv beobachteten und subjektiv bewerteten Ergebnissen begründet Stellung nehmen zu weiteren zentralen Problemen im Berufsfeld der Marineoffiziere.

Zu einem war es möglich, auf grundlegende Widersprüche im Berufsverständnis der Berufssoldaten einzugehen. Wir fanden z.B. heraus, daß die wahrgenommene und die tatsächliche Dienstzeitbelastung, also die Belastung mit tatsächlicher Arbeitszeit, weit auseinander klafften.

Weiter konnten wir feststellen, daß alle Offiziere zwar über eine enorme Belastung mit bürokratischer Verwaltungsarbeit klagten, daß die tatsächlich in den Beobachtungen festgestellten Werte diese Klagen jedoch nicht bestätigten.

Und weiter, um auf einen anderen Schwerpunkt hinzuweisen, stellten wir fest, daß in einer zentralen und sehr ideologiebeladenen Frage in den Streitkräften, nämlich der

Führung, bei den beteiligten Personengruppen diametral entgegengesetzte Einschätzungen vorherrschen.

Während eine große Mehrheit der Leitungspersonen der Meinung ist, von Ihren Untergebenen als Führer akzeptiert zu werden, äußert eine ebenso große Gruppe der Untergebenen, daß Ihre Bezugspersonen aus allen anderen Dienstgradgruppen kommen können, sehr selten aber aus denen Ihrer Kommandanten und Kompaniechefs. Auch dieses Ergebnis konnten wir recht gut einerseits aus Befragungen und andererseits aus Beobachtungsergebnissen stützen.

Einheitsführerstudie
Eine empirische Analyse der Tätigkeiten von Kompaniechefs des
Feldheeres der Bundeswehr
 Zusammenfassung(*)

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 Truppschulen 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 festgelegt Leitbild vom Jägerchef als Ausbildungsleiter der Kompanie wird da

(*) Vgl. Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Berichte Heft 16 München 1979, S. 198 f.

durch nicht widerlegt. Ein großer Teil der für Ausbildungsaufgaben verwendeten Zeit entfällt auf die eigene (Offiziers-)Ausbildung, auf An- und Abmarschwege zu den Ausbildungsstätten 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 Kom-

panieangehörigen 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.

**Zeithaushalte und Tätigkeitsprofile von Bootsmannschaften der Bundeswehr
- Eine empirische Studie
Kurzfassung (*)**

A. Ziel, Methoden und Zeitpunkt der Untersuchung

1. Die vorliegende Studie wurde unter dem Arbeitstitel: Tätigkeiten des Einheitsführers der Marine am Beispiel "Bootskommandant vom Stellvertreter des Inspektors der Marine angeregt. Sie ist als Anschlußuntersuchung zum Projekt „Der Jägerchef im Feldheer" (sogenannte Einheitsführerstudie, vgl. Berichte des Sozialwissenschaftlichen Instituts Heft 16) zu verstehen und angelegt. FÜ M erwartete von den Studienergebnissen Aussagen, „die eine vergleichende Bewertung der Tätigkeiten des Einheitsführers der Marine anhand folgender Merkmale zulassen:
 - Wissen, Kenntnisse
 - Tätigkeiten
 - Fertigkeiten
 - Auslastung (Haupt- und Nebentätigkeiten)
 - Einflußmöglichkeiten und tatsächliche Einflußnahme auf unterstellte Soldaten, insbesondere hinsichtlich - Motivation
 - Leistungsfähigkeit - Einsatzwert.“
2. Die empirischen Befunde dieser Kommandanten-Studie" stammen aus Beobachtungen und Befragungen, die im Jahre 1981 in je drei Geschwadern der Minenstreitkräfte, der Flottille der Schnellboote und in beiden Unterseebootgeschwadern stattfanden. Die dienstbegleitende Beobachtung erfaßte zusammen 27 Kommandanten an insgesamt 12 Arbeitstagen in der Hafentiegezeit, in der Ausbildung auf See und in Manövern. Die Befragungsergebnisse geben die Meinung von 235 seefahrenden Offizieren, von 320 Unteroffizieren und 136 Mannschaften dieser Geschwader wieder.

B. Methodologischer Befund

3. Im methodischen Teil geht es um empirische Instrumente, die geeignet sind, die komplexen Tätigkeitsfelder von Führungskräften zu -analysieren. Bis in die jüngste Zeit war dieses Problem unzureichend gelöst. Am Beispiel der Tätigkeiten von Kompaniechefs und Bootscommandanten ist belegt: Das im Intsitut entwickelte Untersuchungsverfahren erlaubt vernünftige empirische Ergebnisse, ist vergleichsweise einfach und wirtschaftlich einzusetzen und stört den laufenden Dienstbetrieb der Truppe kaum. man darf begründet unterstellen, daß die bei Einheitsführern in Heer und Marine erprobte Methode in anderen militärischen Berufsfeldern und auch in Tätigkeitsfeldern nicht-militärischer Führungskräfte zu ähnlich brauchbaren Ergebnissen führt.

4.

(*) Vgl. Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Berichte Heft 42., München 1986

C. Inhaltliche Befunde

Die inhaltlichen Aussagen der Kommandantenstudie behandeln Zeitbudgets sowie Tätigkeitsmuster der Kommandanten und berühren darüber hinaus allgemein das Berufsbild des Seeoffiziers in der Bundesmarine.

Dienstbelastung

4. Der in den Beobachtungen erhobene Zeithaushalt der Bootskommandanten vermittelt ein in mehrfacher Hinsicht uneinheitliches Bild.

Während die Hafentiegezeit mit etwa 8 Stunden täglicher Dienstdauer bei allen Kommandanten im Rahmen eines „normalen“ Arbeitstages liegt, dauert ein Ausbildungstag auf See etwa 10 Stunden, bei U-Boot-Kommandanten sogar länger als 15 Stunden.

Während der Seefahrt im Manöver steigt die tägliche Dienstdauer bei Minenbootkommandanten weiter auf etwa 14 Stunden an, bei Schnellbootkommandanten auf über 15 Stunden. Nur beim U-Boot-Kommandanten bleiben die tägliche Dienstdauer während der Seefahrt im Manöver und in der Ausbildung nahezu unverändert bei etwa 15 Stunden.

Im Manöver wurden bei Minen- und Schnellbootkommandanten extrem lange Arbeitstage von 17 Stunden festgestellt. U-Boot-Kommandanten leisteten dann täglich bis zu 20,5 Stunden Dienst.

Minenbootkommandanten verbrachten 1981 etwa 70 % aller Tage des Jahres in der Hafentoutine, Schnellbootkommandanten etwa 48 % und U-Boot-Kommandanten ca. 36 %. Am seltensten zur See fuhren 1981 die Kommandanten von Minenbooten, die den Hafen nur an etwa 23 % der Jahresarbeitstage verließen. Deutlich mehr Seefahrtstage zählten hingegen Schnell- und U-Boot-Kommandanten, die etwa 35 % bzw. 38 % des Jahres auf See verbrachten.

5. Die durchschnittliche Dienstzeitbelastung der Kommandanten ist höher als die Regelarbeitszeit im übrigen Öffentlichen Dienst. U-Boot-Kommandanten arbeiten wöchentlich mindestens 11 Stunden länger; Kommandanten von Schnellbooten und Minenbooten lagen ebenfalls weit über 40 Stunden.

Auf Befragen gaben zwei Drittel der Kommandanten wöchentliche Dienstbelastungen von mindestens 56 Stunden an. Trotzdem halten nur 8 % von ihnen die Belastung für zu hoch. Der Rest klagte über gelegentlich zu lange Dienstzeiten.

Zeitbudgets

6. In Hafen- und in Seeabschnitten befassen sich alle Kommandanten vor allem mit Aufgaben der Ausbildung! (Führungsgrundgebiet S 3). Tätigkeiten des Führungsgrundgebietes S 3 stehen in den Zeitbudgets deutlich an erster Stelle. In einer typischen Hafenwoche besetzen sie etwa 35 %, in einer Seewoche etwa 80 %, im Jahresschnitt etwa 57 % der effektiven Arbeitszeit.

Es folgen an zweiter Stelle Tätigkeiten im S 1-Gebiet (Personal, Innere Führung). Sie beschäftigen die Kommandanten zu etwa 20 % der Arbeitszeit einer typi-

schen Hafenwoche und zu vergleichsweise geringen 7 % in Seeabschnitten. Im Jahresschnitt belegen sie etwa 13 % der effektiven Arbeitszeit.

Geringe Zeiten beanspruchen S 4-Aufgaben (Materialwirtschaft, Logistik) (Hafen 9,7 %, See 3 %, Jahresschnitt 6 %).

7. Bemerkenswert ist der vergleichsweise hohe Anteil sogenannter unspezifischer Tätigkeiten (Hafen 26 %, See 13 %, Jahresschnitt 20 %). Zu ihnen zählen: Nebenfunktionen, Leerzeiten, Fahrten, Verteilzeiten, Privates, Lesen, Kommunikationszeiten.
8. S 3-Aktivitäten während einer typischen Hafenwoche befassen sich zum Teil mit der Ausbildung der Kommandanten selbst (3 %). Etwa 32 % der Wochenarbeitszeit im Hafen sind der Ausbildung der Besatzung gewidmet.

S 3-Aktivitäten im Hafen sehen die Kommandanten unerwartet selten persönlich an der Ausbildung der Besatzung beteiligt, etwa als Unterweisende, Unterrichtende, Aufsichtsführende.

Vielmehr sind die Kommandanten im wesentlichen mit der Vorbereitung, Organisation und Nachbereitung der Ausbildung beschäftigt. Minenboot- und Schnellbootkommandanten verwenden dafür etwa zwei Drittel ihrer S 3-Zeiten im Hafen. U-Boot-Kommandanten machen hier eine Ausnahme: sie nehmen zu etwa 48 % ihrer S 3-Zeiten im Hafen aktiv an der Ausbildung der Besatzung teil.

9. Sehr selten halten Kommandanten persönlich Unterricht vor und mit der Besatzung. Im Schnitt unterrichten Minenbootkommandanten einmal innerhalb von 11 Tagen, Kommandanten von Unterseebooten unterrichten durchschnittlich in Zeitabständen von 18 Tagen, Schnellbootkommandanten erreichen Intervalle von 24 Tagen. Im Schnitt dauert dabei jede Unterrichtung höchstens 9 Minuten.

Diese Zeiten dürften für eine Unterrichtung der Besatzung z.B. in staatsbürgerlichen und anderen „Chefthemen“ durch den Kommandanten selbst kaum ausreichen.

10. Auf See widmen sich Schnellboot- und U-Boot-Kommandanten wesentlich länger als Minenbootkommandanten der praktischen Ausbildung. Zum einen lagen etwa 78 % ihrer S 3-Zeiten in Seeabschnitten, während Minenbootkommandanten wegen der wenigen Seetage nur knapp die Hälfte ihrer S 3-Zeit in Seeabschnitten legen konnten. Zum anderen nutzen Schnellboot- und U-Boot-Kommandanten die Seetage intensiver für ausbildungspraktische Zwecke. Sie widmeten 54 % (Schnellboote) bzw. knapp 60 % (Unterseeboote) der Seezeiten ausbildungspraktischen Zwecken, während Minenbootkommandanten lediglich 26 % dafür verwendeten.
11. Die Routine des Kommandantenalltags im Hafen und auf See äußert sich in zwei typischen Merkmalen.

Erstens setzen alle Kommandanten deutliche Schwerpunkte: einer geringen Zahl von Aufgaben widmen sie den größeren Teil ihrer Zeit, während der größere Teil

der Aufgaben mit dem geringeren Teil der Arbeitskraft auskommen muß. So verwenden die Kommandanten in einer typischen Hafenwoche auf höchstens 5 % aller Tätigkeiten mindestens 56 % ihrer Arbeitszeit. Dementsprechend müssen sich mindestens 95 % aller Aufgaben im Hafen in die verbleibenden höchstens 44 % der Arbeitszeit teilen.

In einer typischen Seewoche wurde ein wesentlicher höherer Konzentrationsgrad festgestellt. Hier sind für 3 % der Aufgaben 84 % der Arbeitszeit freigehalten. Den restlichen 97 % der Aufgaben steht der verbleibende Zeitanteil von 16 % zur Verfügung.

In einer typischen Hafenwoche liegen die Schwerpunkte auf den (unspezifischen) Wege- und Kommunikationszeiten, dann folgen Bootsführung, Manöver/Übungen, Verteilzeiten, Beurteilungen, Öffentlichkeitsarbeit, Offiziersaus- und Weiterbildung, Materialverwaltung, „Post durchsehen“ und 14 weitere Tätigkeitengruppen.

Auf See beanspruchen Bootsführung, Rollendienst, Manöver/Übungen knapp 70 % der Arbeitszeit. Weitere Schwerpunkte waren ebenfalls bei den unspezifischen Kommunikationszeiten, Verteil- und Leerzeiten sowie bei weiteren sechs Tätigkeitengruppen zu beobachten.

Das zweite typische Merkmal in den Tätigkeitsfeldern der Kommandanten ist besonders deutlich in den Hafenwochen nachzuweisen. Es ergibt sich nahezu zwangsläufig aus den geschilderten Schwerpunkten: Tätigkeiten von jeweils höchstens 5 Minuten Dauer beherrschen den Alltag der Kommandanten. Nur für wenige Ausnahmen stehen dem Kommandanten längere, zusammenhängende Zeiten zur Verfügung.

Verwaltungsbelastung

12. Der in der Studie verwendete Verwaltungsbegriff orientiert sich nicht daran, ob sich ein Kommandant etwa im Büro oder am Schreibtisch mit „Papierkram“ auseinanderzusetzen hat, sondern ist auf die hauptsächlichen Aufgaben von Kommandanten (von Einheitsführern) und auf dementsprechend nachgeordnete - eben Verwaltungsaufgaben - abgestellt.

Verwaltungsaufwand entsteht vor allem bei der Wahrnehmung von S 1-Aufgaben, wobei die Gebiete "Disziplinarbereich" und „Öffentlichkeitsarbeit“ besonders zu Buche schlagen. verwaltende Tätigkeiten der S 3- und S 4-Gebiete folgen mit allerdings deutlichem Abstand.

13. Deutliche Schwerpunkte der Verwaltungstätigkeiten liegen bei allen Kommandanten in der Hafentiegezeit. Eine typische Arbeitswoche im Hafen sieht den Schnellbootkommandanten zu etwa 25 % seiner Arbeitszeit (etwa 10 Zeitstunden), den Minenbootkommandanten zu 20 % (etwa 8 Stunden) und den Unterseebootkommandanten zu knapp 16 % seiner Arbeitszeit (etwa 5,5 Stunden) mit Verwaltung beschäftigt.

Die geringe Verwaltungsbelastung während der Seeabschnitte sorgt dagegen - im Jahresschnitt gesehen - für eine spürbar niedrigere Quote. Bei Minenbootkommandanten sinkt sie auf knapp 16 %, bei Schnellbootkommandanten auf gut 14 % und bei Unterseebootkommandanten auf gut 11 %.

Diese Werte können Klagen über zu hohe Verwaltungsbelastung der Kommandanten kaum begründen: Verwalter ist der Bootkommandant wohl nicht.

Der Kommandant als Führer und Erzieher

14. Führung wird im Unterschied und im Gegensatz zu Leitung -diese als Ausdruck und Sinnbild der aus der formalen Amtsgewalt sich ergebenden Möglichkeiten des Kommandanten - verstanden als die Bereitschaft der Besatzungsangehörigen, Werte und Normen des Kommandanten als die eigenen zu akzeptieren, ohne mit Hilfe bewußter sozialer Einflußnahmen seitens des Kommandanten dazu gezwungen zu werden.

Alle Indikatoren sprechen dafür, daß Führungsbeziehungen zwischen den Kommandanten einerseits und den Mannschaften und Maaten andererseits eher unwahrscheinlich sind. Weil der Kommandant und die Mannschaften und Maate selten persönliche Kontakte haben, ist ebenfalls begründet in Frage zu stellen, ob der Kommandant als unmittelbar akzeptierter Erzieher gelten darf.

15. Den Mannschaften und Maaten bietet sich nach eigenen Aussagen selten Gelegenheit, den Kommandanten persönlich zu sprechen. Sie billigen den Offizieren und dem Kommandanten eine eher geringe Kompetenz zu, wenn es um dienstliche und private Schwierigkeiten geht. Kommandanten und Offiziere gehören daher auch nicht zu den bevorzugten Ansprechpartnern.

Das den Offizieren und im übrigen auch einem Großteil der anderen Zwischenvorgesetzten verweigerte Vertrauen bringen sie den dienstgradgleichen Kameraden entgegen: die Binnenbeziehungen der Maate und Mannschaften scheinen besonders stark ausgeprägt.

16. Vom Kommandanten ausgehende Führung und Erziehung erfahren Mannschaften und Maate der Bootsbesatzungen vermutlich ausschließlich auf dem Wege über die Zwischenvorgesetzten der militärischen Hierarchie. Die Kommunikationskette Kommandant Offiziere - Portepee-Unteroffiziere - Mannschaften/Maate scheint stark genug ausgeprägt, um eine derart verstandene indirekte Führung der Mannschaften und Maate über die Zwischenvorgesetzten zuzulassen.

17. Die geschilderte Führungssituation gilt an Bord von Minen-, Schnellbooten und - nur wenig positiver - an Bord von Unterseebooten. Angesichts der räumlichen Enge und der sprichwörtlich engen Gemeinschaft an Bord von Unterseebooten und im Hinblick auf ähnliche Befunde in den größeren Jägerkompanien des Feldheeres ist die folgende Hypothese erlaubt: wenn Führerschaftsbeziehungen an Bord von Booten - erst recht an Bord von Unterseebooten - trotz günstiger Voraussetzungen schwach ausgeprägt sind, in größeren militärischen Einheiten

mit zunehmender sozialer Distanz zwischen Einheitsführern und Soldaten der unteren hierarchischen Ebenen zu rechnen.

Zum Berufsverständnis des Seeoffiziers

18. Der Bootskommandant ist weder Führer noch Verwalter - was die Möglichkeit ausschließt, daß zu große Verwaltungsbelastung den Kommandanten von personaler Führung und direkter Erziehung der Soldaten abhält.

Die Selbsteinschätzung der Kommandanten führt allerdings zu einem völlig entgegengesetzten Urteil. Nicht nur geben sie erheblich höhere Verwaltungsbelastungen an, als in den Beobachtungen festgestellt. Sie glauben nach wie vor, erster Ansprechpartner, Problemlöser und zentrale Vertrauensperson der Besatzung zu sein.

Dieses Selbstbild der Kommandanten widerspricht sowohl den festgestellten Gegebenheiten als auch den Bildern, die Portepe-Unteroffiziere, Maate und Mannschaften von den Kommandanten haben: im täglichen Dienstgeschehen interpretieren alle beteiligten Soldaten den Stellenwert ihres eigenen Handelns offensichtlich anders als die jeweilig beteiligten Kommunikationspartner.

19. Es ist nicht sicher bekannt, warum die Kommandanten ein Bild ihres eigenen Tätigkeitsfeldes zeichnen, das so sehr von den feststellbaren Tatsachen und von den Wahrnehmungen der ihnen unterstellten Soldaten abweicht.

Überzogene Klagen hinsichtlich der Verwaltungsbelastung als auch die eigene überhöhte Sicht vom "Führer der Soldaten" sind vermutlich aus dem Berufsverständnis vom Seeoffizier schlechthin zu verstehen. Wer über zuviel Verwaltung klagt, will damit nicht zuerst genau definierte bürokratische Vorgänge verurteilen, sondern seinen diffusen Unmut über Sachverhalte äußern, die nicht in das eigene Bild von den soldatischen Tätigkeiten eines Marineoffiziers gehören.

Die Rollen 'des Führers und Erziehers scheinen zentrale Bestandteile des eher traditionellen Berufsverständnisses der Kommandanten zu sein. Vermutlich werden sowohl positiv als auch negativ wahrgenommene Begleitumstände des Berufes, oft unbewußt, überbetont - um die einen stärker zu verurteilen und die anderen in ein günstigeres Licht zu setzen. In dieser Position können sich die Kommandanten bestärkt fühlen, weil Vorschriften und offizielle Sprachregelung in den Streitkräften in ähnliche Richtung weisen.

20. Wie bereits in der Jägerstudie geschehen, ist hier wiederholt zu empfehlen: das in den Vorschriften der Bundeswehr gezeichnete Bild des Kommandanten (bzw. des Einheitsführers) als „Führer und Erzieher seiner Soldaten" bedarf der Korrektur. Zumindest wäre den Betroffenen selbst und den die Vorschriften erlassenden vorgesetzten ins Bewußtsein zu rücken, wie sehr Postulat und Realität auseinanderfallen (müssen und können).

Der Situation angepaßter wäre es, den Anspruch der personalen Führung und Erziehung an den Einheitsführer durch ein Modell "mittelbarer" Leitung und

Ausbildung auch offiziell zu ersetzen -in dem die Forderung nach direkter Führung auf den Bereich kleinster Kampfeinheiten, etwa der militärischen Gruppe, beschränkt bliebe.

Innere Führung und Berufszufriedenheit

21. Die Bedingung der Inneren Führung an Bord von Kleinbooten sind verbesserungsfähig. Die Besatzungen klagen über mangelhafte Ausrüstung und Bekleidung sowie über unregelmäßige Dienste zu ungünstigen Zeiten. Besonders das seemännische Personal auf den offenen Brücken der Boote ist dadurch in Mitleidenschaft gezogen. Kommandanten sehen für sich selbst kaum Aufstiegschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten. Dennoch äußern die befragten Bootsbesatzungen eine bemerkenswerte Berufszufriedenheit. Diese wird vermutlich vor allem gespeist durch das den Betroffenen gemeinsame Bewußtsein, zu der "privilegierten" Gruppe tatsächlich seefahrender Soldaten zu gehören.

Literatur

- Dillkofer, H., Kuhlmann, J., Probleme der Durchführung von Situationsanalysen, in: Dillkofer, H. u.a., Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften, Ein Curriculum, Opladen 1975, S. 35 ff.
- Schwans, W., U.a., Ausbildungsplanung und Curriculumentwicklung in den Streitkräften, Schriftenreihe Innere Führung, Reihe Ausbildung und Bildung, Heft 33, Bonn 1978.
- Kuhlmann, J., Einheitsführer-Studie. Eine empirische Analyse der Tätigkeiten von Kompaniechefs des Feldheeres in der Deutschen Bundeswehr, Berichte des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr Nr. 16, München 1979.
- Dillkofer, H., Klein, P., Der Unteroffizier der Bundeswehr Teil I, Bericht, Nr. 18, München 1979; Teil II, Bericht Nr. 21, München 1981.
- Kuhlmann, J., Zum Berufsbild des längerdienenden Soldaten in der Bundeswehr, in: Barth, P. (Hrsg.), Die Bundeswehr in Staat und Gesellschaft, München 1982.
- Kuhlmann, J., Zeithaushalte und Tätigkeitenprofile von Bootskommandanten der Bundesmarine. Eine empirische Studie. Berichte des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr Nr. 42, München 1986.
- Kuhlmann, J., Tätigkeitsanalysen für militärische Führungspersonen, in: Kirchhoff, G. (Hrsg.), Handbuch zur Ökonomie der Verteidigungspolitik, Regensburg 1986, S. 915 ff.