

Reinhard Mackewitsch

Der Vorgesetzte im Einsatz

Erfüllt er grundsätzliche Anforderungen?

Strausberg, September 2001

Kurzfassung

Ausgehend von Leitsätzen für Vorgesetzte, die der Führungskultur der Bundeswehr (Innere Führung) entstammen, werden eine empirische Untersuchung beschrieben und deren Ergebnisse dargestellt.

Im Kosovoeinsatz haben deutsche Soldaten ihre Vorgesetzten in einem Fragebogen bewertet. Ziel war es, das Vertrauen von Soldaten in ihre Vorgesetzten zu ermitteln und festzustellen, wie deren Führungsverhalten wahrgenommen wird. Über diesen Weg sollte geklärt werden, ob und wie die Führungsgrundsätze der Bundeswehr von Soldaten im Auslandseinsatz umgesetzt werden. Darüber hinaus wird gezeigt, welche Auswirkungen das Führungsverhalten auf die Leistung der Einheit hat und ob Soldaten, die im Einsatz mit einem fremden Vorgesetzten konfrontiert sind, andere Einschätzungen abgeben als Soldaten, die ihre Vorgesetzten bereits kennen. Die analysierten Ergebnisse fließen ein in empfehlende Vorschläge zur Optimierung des Vorgesetztenverhaltens.

Summary

Starting out from the basic principles to be applied by superiors which originate from the command and control culture of the Bundeswehr (Leadership and Civic Education), the paper describes an empirical study and presents its findings.

During deployment to Kosovo, German military personnel evaluated their superiors in a questionnaire. This was done to determine the soldiers' trust in their superiors and to find out how they perceive their leadership attitudes. The method was used to see if and how military personnel implement the command and control principles of the Bundeswehr during deployment outside Germany. The study also shows the impact of leadership behaviour on the performance of the military unit and gives information about whether the opinion of soldiers who are confronted with an unknown superior in an operation differs from the opinion of soldiers who have known their superiors before. The findings analysed are included in recommendations on how to optimise the attitudes of superiors.

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	5
2	Fragestellung	7
3	Theoretische Vorüberlegungen	12
3.1	Sollvorstellungen zum Vorgesetztenverhalten	15
3.2	Messung des tatsächlichen Vorgesetztenverhaltens	19
3.2.1	Grundsätzliche Problematik bei der Evaluation von Vorgesetzten	19
3.2.2	Die verwendeten Items und deren Kategorisierung	20
4	Datenbasis	22
5	Auswertung von Befragungen im KFOR-Einsatz	23
5.1	Zufriedenheit mit und Vertrauen in Vorgesetzte	24
5.1.1	Grundsätzliche Überlegungen	24
5.1.2	Nach Hierarchieebene der Vorgesetzten	27
5.1.3	Nach Dienstgradgruppe der Beurteiler	30
5.1.4	Nach Aufgabenbereich der Vorgesetzten	32
5.1.5	Nach Aufgabenbereich der Beurteiler	32
5.1.6	Nach Teilstreitkräften	35
5.1.7	Nach Truppengattungen des Heeres	36
5.2	Verhalten und Eigenschaften der Vorgesetzten	38
5.3	Wirkung des Vorgesetztenverhaltens	50
5.3.1	Vorgesetztenverhalten und direkte Wirkung auf die Einsatzmotivation	50
5.3.2	Bedeutung der Bekanntheit des Vorgesetzten vor dem Einsatz	51
5.3.3	Der Einfluss des Vorgesetzten auf die Gesamtleistungen der Einheit/des Verbandes	56

6	Empfehlungen	60
7	Literaturverzeichnis	63
	Anlage 1	68
	Anlage 2	69
	Anlage 3	70
	Anlage 4	71
	Autor	72

1 Zusammenfassung

Ziel der Untersuchung ist der Vergleich zwischen dem erlebten Vorgesetztenverhalten im Auslandseinsatz (KFOR) und den postulierten Sollvorstellungen gemäß den Grundsätzen der Inneren Führung. Soldaten im KFOR-Einsatz wurden schriftlich aufgefordert, das Verhalten ihrer unmittelbaren und nächsthöheren Vorgesetzten zu bewerten. Damit wurde ein Weg beschritten, der von vielen an der Befragung teilnehmenden Soldaten in Vorgesetztenfunktion als ungewöhnlich eingeschätzt wurde (Beurteilung *von unten*).

Neben konkreten Verhaltensweisen von Vorgesetzten wird nach dem Grad des Vertrauens in sie und nach der Effizienz der eigenen Einheit/des Verbandes gefragt. Effizienz meint dabei die Bewertung des Ausbildungsstandes, der Führungsleistung und der Kameradschaft durch die Befragten.

In einem Modell (S. 10) werden mögliche Einflussgrößen dargestellt und Zusammenhänge postuliert. Theoretische Vorüberlegungen (S. 11–21) strukturieren die Vermutungen, welche danach anhand der Daten analysiert werden. Diesbezüglich angestellte Hypothesen werden angenommen oder verworfen.

Die wesentlichen Erkenntnisse sind:

- Das Verhalten von Vorgesetzten wird von Unterstellten als Ausdruck der Gesamtpersönlichkeit gewertet (S. 37–48). Sie sehen hinter dem Einzelverhalten bzw. den Eigenschaften des Vorgesetzten ein einheitliches Gesamtbild. Bewerten sie den Vorgesetzten in einem Verhaltensaspekt positiv, dann strahlt dies auf andere Aspekte ab und umgekehrt. Im Auslandseinsatz gibt es in den Augen der Untergebenen also nicht den Vorgesetzten, der fachlich optimales Verhalten zeigt, während er im Bereich der Fürsorge oder hinsichtlich seiner Glaubwürdigkeit ein schlechtes Bild abgibt.
- Die normativen Verhaltensvorgaben, abgeleitet aus den „Leitsätzen für Vorgesetzte“, werden im Meinungsbild der Unterstellten von Vorgesetzten weitgehend erfüllt. Innere Führung wird unter den Einsatzbedingungen von KFOR praktiziert.

- Die Stellung des Vorgesetzten in der Hierarchie (unmittelbarer Vorgesetzter vs. nächsthöherer Vorgesetzter) beeinflusst sein Verhalten (S. 23–26).
- Das Vorgesetztenverhalten wird von den Soldaten des ersten und des zweiten Einsatzkontingentes nach jeweils 8 Wochen im Einsatz in weiten Teilen fast identisch bewertet (S. 39 und 42). Der Einsatz bewirkt bei den beteiligten Soldaten eine vereinheitlichende Sichtweise und Bewertung ihrer unmittelbaren und nächsthöheren Vorgesetzten (Einsatzkonstante).
- Höhere Vorgesetzte werden als Vertreter der Gesamtorganisation betrachtet (S. 26). Folglich wird ihnen – und nicht dem unmittelbaren Vorgesetzten – die Verantwortung für strukturelle Mängel und damit auch persönliche Ärgernisse im Einsatz zugeschrieben.
- Das Vertrauen in den unmittelbaren Vorgesetzten ist deutlich stärker ausgeprägt als das in höhere Vorgesetzte (S. 25). Je nach Hierarchieebene wird der Vorgesetzte unterschiedlich bewertet. Dabei lässt sich jedoch keine Hierarchieebene als besonders auffällig fixieren. Es kommt auf die jeweilige Perspektive an, die von der eigenen Position in der Hierarchie abhängt.
- Vorgesetzte werden in fast allen betrachteten Aspekten vor dem Einsatz positiver gesehen und bewertet als im Einsatz. Die Belastungen, die sie selbst unter Einsatzbedingungen zu tragen und zu bewältigen haben, wirken sich auf ihr Verhalten aus. Ihre Wahrnehmung und Bewertung durch Untergebene ändert sich – auch deswegen, weil im Einsatz Ansprüche an Vorgesetzte wachsen.
- Ein Einfluss der Dienstgradgruppe auf die Bewertung des Vorgesetzten lässt sich nur partiell nachweisen (S. 29f.). So haben Mannschaften und Staboffiziere ein höheres Vertrauen in ihre Vorgesetzten als die anderen Gruppen, die ihrerseits eine vergleichbare Einschätzung zeigen.
- Der Aufgabenbereich des Vorgesetzten hat keinen Einfluss auf den Grad des Vertrauens, den er genießt (S. 30 f.).
- Soldaten mit Sicherungsaufgaben und Erkunder bewerten ihren unmittelbaren Vorgesetzten vor dem Einsatz sehr positiv, während sie ihn im Einsatz negativer sehen (S. 31–34). Demgegenüber bleiben die Bewertungen aus den anderen Tätigkeitsbereichen vergleichsweise stabil.

- Luftwaffensoldaten haben vor dem Einsatz ein deutlich höheres Vertrauen in ihre Vorgesetzten als Soldaten des Heeres (S. 34f.).
- Im Heer gibt es je nach Truppengattungszugehörigkeit unterschiedliche Vertrauensbewertungen. Kampftruppen, Feldjäger und Instandsetzer haben ein besonders hohes Vertrauen in ihre unmittelbaren Vorgesetzten. Höhere Vorgesetzte kommen bei Feldjägern und Sanitätern relativ schlecht weg (S. 35–37).
- Es macht einen Unterschied, ob der Soldat seine Vorgesetzten bereits von seiner Stammeinheit her kennt oder nicht (S. 50–55). Ist dies der Fall, ist sein Vertrauen in sie deutlich höher. Damit korrespondiert eine tendenziell negativere Einschätzung der Verhaltensweisen/Eigenschaften derjenigen Vorgesetzten, die noch unbekannt sind. Die Einschätzung der Leistungen einer Einheit ist tendenziell etwas niedriger, wenn der Vorgesetzte nicht mit dem vom Heimatstandort identisch ist.
- Die Bewertung der Effizienz einer Einheit ist umso besser, je größer das Vertrauen in höhere Vorgesetzte ausgeprägt ist (S. 49f.).
- Das Vertrauen in Vorgesetzte ist eine bedeutende Einflussgröße für Einsatzmotivation der Soldaten (S. 55–59).

2 Fragestellung

In formalen zivilen wie militärischen Organisationen, die fast ausschließlich hierarchisch organisiert sind, gibt es ein mehr oder weniger ausgeprägtes Über- und Unterordnungsverhältnis.¹ Gerade in zivilen Bereichen ist dies oft nicht eindeutig sichtbar. Manche Organisation möchte diese Tatsache nicht thematisieren.² Wenn im Rahmen von Rationalisierungsbestrebungen von „flachen Hierarchien“ gesprochen wird, ist die Zielsetzung oftmals die Verlagerung von Kompetenzen und der Wille,

¹ Die Notwendigkeit von Hierarchien in Unternehmen stellt Hummel (1995) dar. Die hierarchische Struktur wird bei der Betrachtung von Führungsmodellen und optimalem Vorgesetztenverhalten im Allgemeinen vorausgesetzt; vgl. Heinen (1978).

² Die Entwicklung einer nicht-hierarchischen Organisationsform, „Adhocracy“, zu einer De-facto-Hierarchie beschreibt Schmidt (2000: 108ff.) in einer Fallstudie.

Partizipation auf breiterer Basis zu ermöglichen. Das ändert jedoch nichts an der Möglichkeit bestimmter Stellen oder Positionen, Weisungen zu erteilen und damit Macht und Einfluss auszuüben. Die Hierarchie bleibt unangefochten weiter bestehen.

Vorgesetzte in ziviler Umgebung werden gemeinhin mit Eigenschaften und Verhaltensweisen in Verbindung gebracht, die den Kommunikations- oder Beziehungsgesichtspunkt im Arbeitsprozess betonen (Moser 1996: 35; Brown/Leigh 1996). Auf diese – den Mitarbeiter vereinnahmenden – Weise setzen sie das möglichst reibungslose Organisationshandeln in Gang und steuern es. Das Agieren von militärischen Vorgesetzten wird dagegen oft auf das Prinzip von Befehl und Gehorsam (vgl. Roghmann/Ziegler 1977; Roghmann/Sodeur 1968) reduziert.³ Nach gängigen Vorstellungen kann der zivil tätige Vorgesetzte eher vom denkenden und verantwortungsbewusst handelnden Mitarbeiter ausgehen, wird also hauptsächlich argumentativ-transparent wirksam, erkennt die Leistungen seiner Unterstellten an, während ein militärischer Führer seine Vorstellungen (einsame Führungsentscheidungen) gegen eher unwillige Soldaten mit strengen Mitteln und rigoroser Kontrolle durchsetzen muss.⁴ Zudem ist der Vorgesetzte in der Bundeswehr mit besonderer Machtfülle ausgestattet, um die Organisationsziele zu erreichen. Gelegentlich wird dieser Aspekt in vereinfachender Weise besonders herausgestrichen. Dabei wird davon ausgegangen, dass der militärische Vorgesetzte seine Ziele ausschließlich auf diesem Wege durchsetzt. Der Untergebene wird demnach lediglich als reaktive Person betrachtet, die dem Willen eines übergeordneten Vorgesetzten ausgeliefert ist.⁵ Es stellt sich die Frage, ob diese stereotype Vorstellung von Führungsverhalten im Militär zutreffend ist und sie auf die Situation der heutigen Auslandseinsätze⁶ der Bundeswehr übertragen werden kann.

³ Aus Sicht der Bundeswehr stellt Steer (1989: 12f.) die Bedeutung dieses militärspezifischen Grundprinzips dar. Zur Ausübung von Macht generell in Organisationen bekennen sich Küpper/Felsch (2000: 18ff.).

⁴ SOWI-Bevölkerungsumfrage 2000: 72 % der deutschen Bevölkerung stimmen der Aussage zu, dass Befehl und Gehorsam Grundprinzip militärischer Führung in der Bundeswehr sind, 66 % meinen, dass in der Bundeswehr Disziplin und Ordnung herrschen, während nur 31 % glauben, dass Soldaten mit Vorgesetzten über die Ausführung von Befehlen diskutieren.

⁵ Diese Auffassung ist in *Erlebnisberichten* über die Bundeswehrdienstzeit wiederholt geäußert worden, beispielsweise in Armanski (1983: 131ff.) und Lehmitz (1981: 142ff.).

⁶ KFOR/SFOR.

Die Vorgesetztenrolle erscheint besonders im Einsatz zentral zu sein. Täglich kann der Vorgesetzte – zumindest potentiell – den Tagesablauf seiner Untergebenen bestimmen oder erheblich beeinflussen. Auch dann, wenn er keine unmittelbar handlungsbestimmenden Befehle erteilt, wirkt er schon durch sein bloßes Verhalten. Er beeinflusst die tätigkeitsunabhängige Stimmung und/oder Befindlichkeit seiner Soldaten in vielfältiger Weise.

Untergebene ihrerseits haben bestimmte, teils auch diffuse, Erwartungen an ihre Vorgesetzten. Demnach hat der Vorgesetzte eine bestimmte Rolle zu spielen. Diese ist durch aktivierende, Ziel setzende, Sinn stiftende und Rückhalt gebende Elemente bestimmt, die als akzeptabel oder auch wünschenswert vorausgesetzt oder eingefordert werden. Damit ist gemeint, dass Untergebene wissen und anerkennen, dass ein militärischer Vorgesetzter auf sie Einfluss nehmen muss, um Aufträge zu erfüllen. Neben einer klaren Definition der anstehenden Aufgaben muss er nach ihren Erwartungen unter gegebenen Bedingungen (lage- und auftragsgerecht) Ziele ableiten und durch eigenes vorbildhaftes Tun an deren Verwirklichung mitwirken. Dies wird von Untergebenen umso williger akzeptiert, je besser es ihm gelingt, Teilaufgaben in einen sinnvollen Gesamtrahmen zu stellen und Teilaufgaben zu delegieren („Auftragstaktik“).⁷ Der Aspekt der Erwartungen seitens unterstellter Soldaten soll an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden, weil dazu keine Daten erhoben worden sind. Hier interessiert der Grad der Umsetzung offizieller (ministerieller) Vorgaben zum Vorgesetztenverhalten. Diese Fragestellung ist Teil einer umfassenden Untersuchung zur Situation und Motivation deutscher Soldaten im Auslandseinsatz. Der empirisch erfassbare Teil stützt sich auf die Antworten von Soldaten bei mehreren schriftlichen Befragungen ab. In der nun folgenden Abhandlung wird ausschließlich deren Wahrnehmung von Vorgesetzten analysiert. So stehen auch die genannten und gängigen Vorurteile zu militärischen Vorgesetzten auf dem Prüfstand.

Für die Vorgesetztenrolle werden alle Soldaten, die in dieser Funktion stehen, also in der Regel Unteroffiziere und Offiziere, durch die Bundeswehr vorbereitet. Dies

⁷ Vermutlich besteht eine Konvergenz von Erwartungen der Geführten zu organisatorisch vorgegebenen Bestimmungen zum Führungsverhalten von Vorgesetzten; vgl. Der Bundesminister der Verteidigung (1993): ZDv 10/1 Innere Führung. Bonn. Kapitel 3.

geschieht in Laufbahnlehrgängen, Verwendungslehrgängen sowie in Seminaren am Zentrum Innere Führung oder an der Führungsakademie.⁸ Die Vorbereitung von Vorgesetzten auf ihre Führungsfunktion soll sich dabei an allgemeinen Leitsätzen, wie sie in der entsprechenden Zentralen Dienstvorschrift⁹ aufgeführt sind, orientieren.

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, die speziellen Forderungen an den Vorgesetzten aus den Leitsätzen für die Praxis der Inneren Führung dem erlebten Vorgesetztenverhalten im KFOR-Einsatz¹⁰ gegenüberzustellen. Dabei wird in Rechnung gestellt, dass der Untergebene – und dies sind auf unterschiedlichen Ebenen letztlich alle Soldaten – einen teilweise verengten Blickwinkel hat und der selektiven Wahrnehmung unterliegt. Seine Sichtweisen sind somit subjektiv geprägt und unter Umständen einseitig. Trotzdem sind sie für die Streitkräfte von Bedeutung und damit wert, näher betrachtet zu werden, weil sie meinungs- und verhaltensbildend wirken und außerdem das Image der Bundeswehr, das stark von den Einstellungen der Soldaten und deren Angehörigen abhängt, nachhaltig mitgestalten.

Mit dem hier angestrebten Vergleich können der wahrgenommene Ist-Zustand während eines Auslandseinsatzes dem angestrebten Soll-Zustand gegenübergestellt und gegebenenfalls Defizite der Praxis herausgearbeitet werden. Damit können auch Schlüsse gezogen werden, ob auf diesem Gebiet attraktivitätssteigernde Effekte erzielbar sind.

Da das Vorgesetztenverhalten und die Wahrnehmung desselben durch Untergebene an ein konkretes Umfeld geknüpft sind, sollen unterschiedliche Gegebenheiten differenziert erfasst werden, um der Komplexität der Rahmenbedingungen gerecht zu werden. So soll geprüft werden, ob erkannte Unterschiede auf die Hierarchieebene zurückgeführt werden können, ob es Unterschiede nach der Art der Tätigkeit gibt, ob

⁸ Eine kritische Betrachtung dieser Ausbildungsabläufe mitsamt postulierten Folgen stellt Hamann (2000) an.

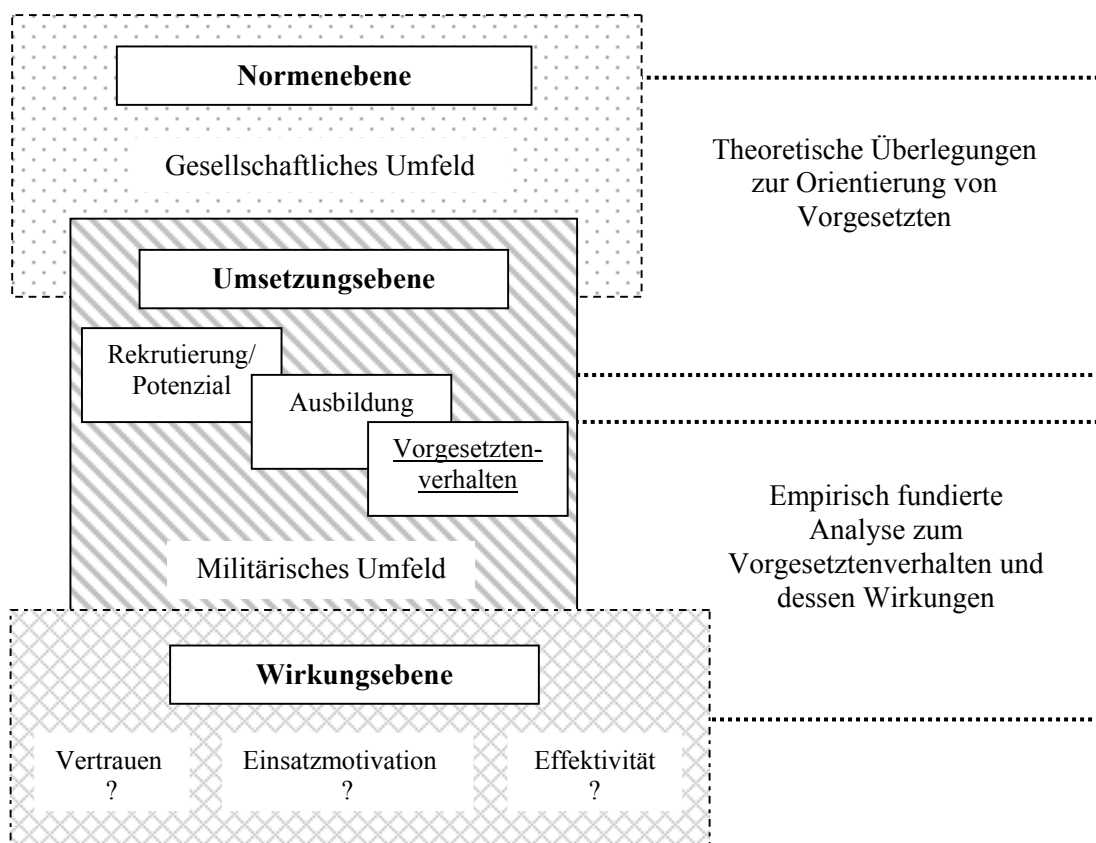
⁹ Der Bundesminister der Verteidigung (1993): ZDv 10/1 Innere Führung. Bonn. Anlage 1. Weitere Forderungen an den Vorgesetzten werden im „Rahmenkonzept zur Bewältigung psychischer Belastungen bei Soldaten (VS - Nur für den Dienstgebrauch)“ gestellt: Bundesministerium der Verteidigung, FÜ S I vom Januar 2000.

¹⁰ Somit ist die hier angestellte Untersuchung in den besonderen Rahmen einer friedenserhaltenden Mission (Konflikt von relativ geringer Intensität) gestellt.

es eine Rolle spielt, einen bisher unbekanntem Vorgesetzten zu beschreiben und ob möglicherweise teilstreitkraft- oder bei Heeressoldaten truppengattungsspezifische Unterschiede wahrzunehmen sind.

Das in Organisationen von Vorgesetzten geforderte Führungsverhalten ist selbstverständlich zweckgerichtet. Das bedeutet, dass bei den Geführten durch die Art der Führung Vertrauen und Motivation geweckt werden soll, um Aufträge möglichst effektiv zu erfüllen.¹¹ Insofern ist auch die Frage interessant, welches Vorgesetztenverhalten im Sinne der Organisation letztendlich als besonders wirksam eingeschätzt wird. Die hier skizzierten Zusammenhänge und die Vorgehensweise soll nachfolgende Übersicht veranschaulichen:

Übersicht 1: Normen für Vorgesetzte, deren Einbettung und Wirkung



¹¹ Vgl. Der Bundesminister der Verteidigung (2000): HDv 100/100. Bonn. Nr. 305ff. und Faust (1998: 54ff.).

Die Darstellung unterscheidet grundlegend die theoretischen Überlegungen und die empirisch fassbaren Einschätzungen von Vorgesetztenverhalten und dessen Auswirkungen. Der Vorgesetzte kommt aus einem gesellschaftlich-politischen Umfeld, das sein Verhalten prägt und in dem er als Soldat agiert. Die spezifischen militärischen Normen sind in dieses Umfeld eingebettet, d. h. sie werden durch politische Grundentscheidungen vorgegeben.

Im spezifischen militärischen Umfeld findet die Umsetzung der Vorgaben statt. Durch die Auswahlkriterien für künftige Vorgesetzte (Offiziere und Unteroffiziere), durch die interne militärische Ausbildung und ein schließlich erwartetes und kontrolliertes Vorgesetztenverhalten wird dafür gesorgt, dass die normativen Vorgaben umgesetzt werden. Damit werden sie nicht nur wirksam, sondern auch beobachtbar und bewertbar. Die Wirkung des Vorgesetztenverhaltens beeinflusst das Vertrauen in den Vorgesetzten selbst sowie in die Organisation Bundeswehr, die Einsatzmotivation und die Effektivität bei der Auftragsdurchführung.¹² Weil dem so ist, war es Ziel der vorliegenden Untersuchung, sowohl das Vorgesetztenverhalten und seine wahrnehmbaren Auswirkungen zu erfassen als auch die Zufriedenheit und das Vertrauen¹³ der Untergebenen in die Vorgesetzten mitsamt seinen Folgen für die Effektivität des Einsatzes zu messen.

3 Theoretische Vorüberlegungen

Die folgenden theoretischen Überlegungen dienen als Grundlage für:

- die Erarbeitung der konkreten Fragestellungen, die empirisch überprüft werden,
- die Interpretation der gefundenen Ergebnisse.

¹² Vgl. Darstellung von „Skills, Traits, and Behaviors of Effective Leaders“ (Yukl 1999: 256f.).

¹³ Die Bedeutung des Vertrauens ist zentral: „Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen ist eine Voraussetzung für erfolgreiche Menschenführung – gerade auch in Belastungssituationen.“ Der Bundesminister der Verteidigung (1993): ZDv 10/1 Innere Führung. Bonn. Nr. 309. Grundsätzliche Überlegungen zum Vertrauensbegriff und Detailbetrachtungen, z. B. zur Effektivität von Unternehmen und zum Führungsstil als Vertrauen herstellende Einflussgröße, stellt Lauken (2001: 360ff.) an.

Streitkräfte sind hierarchisch strukturiert und prägen durch das sich ergebende Über-/Unterordnungsverhältnis nachhaltig Leistungsfähigkeit, Verhalten und Befindlichkeit (Abele-Brehm/Brehm 1986) der Soldaten. Auf unterer Ebene (Trupp/Gruppe) ist der führende Vorgesetzte den ihm unterstellten Soldaten am nächsten, da er die dienstlichen Härten unmittelbar mit ihnen teilen muss. Mit aufsteigender Hierarchieebene *entfernt* sich der Vorgesetzte von seinen Untergebenen. Unterschiedliche Aufgabenbereiche und nur noch seltene persönliche Kontakte schaffen zwangsläufig eine größere Distanz. Das gegenseitige Verstehen, das Hineinversetzen in die Situation des jeweils anderen nimmt aus strukturellen Gründen ab, wenn auch prinzipiell jeder Vorgesetzte die ihm untergeordneten Ebenen – zumindest gilt dies in den deutschen Streitkräften – selbst durchlaufen hat und deren Sichtweise kennt. Auswirkungen auf das vertikale Zusammengehörigkeitsgefühl sind so vorprogrammiert. Vermutlich gibt es zwischen der Einheit (Kompanieebene) und den darüber liegenden Ebenen eine *emotionale Grenze* für das Zusammengehörigkeitsgefühl, weil das gegenseitige Kennen und gemeinsame Erleben an eine gewisse Zahl von Soldaten gebunden ist.

Der militärische Vorgesetzte verfügt in Streitkräften in der Regel über ein *Potenzial*, um seiner Rolle gerecht zu werden. Er ist nach spezifischen Kriterien ausgewählt, umfassender ausgebildet als die Geführten, hat mehr Erfahrung, besitzt einen Informationsvorsprung und ist zur Durchsetzung von Aufträgen befugt, Macht auszuüben. Zu diesem Zweck ist ihm Befehlsbefugnis übertragen worden. Seine ihm im Gegenzug auferlegte Pflicht besteht in der persönlichen Verantwortung für sein Personal, das Material und die Auftragserfüllung. Er tritt als Vertreter der Streitkräfte den Unterstellten von Angesicht zu Angesicht gegenüber. Ob ein Vorgesetzter in einer konkreten Situation von formaler Stellung und *Potenzial* profitieren kann, hängt von seinem persönlichen Verhaltensrepertoire im Umgang mit seinen Untergebenen ab. Diese haben widersprüchliche Erwartungen an seine Fähigkeiten. Er soll klare Ziele setzen, aber Partizipation ermöglichen. Er soll in hohem Maße eigene professionelle Fähigkeiten einbringen, aber auch durch Delegation und

Koordination das Können anderer nutzen.¹⁴ Der dafür in den deutschen Streitkräften geprägte Begriff ist der der *Auftragstaktik* (Oetting 1993). Der Vorgesetzte soll ein eher distanzierter und Autorität ausstrahlendes Vorbild sein, also charakterlich hohen Ansprüchen genügen, gleichzeitig aber die Nähe zu „seinen Leuten“ suchen. Aus diesen teilweise widersprüchlichen Anforderungen wird deutlich, dass er ein komplexes Handlungsfeld vor sich hat.¹⁵ Aus dieser Beschreibung kann auf die Wichtigkeit seiner Position – aber auch seiner Persönlichkeit, die diese ausfüllt – und auf seinen Einfluss auf die Einsatzmotivation geschlossen werden (vgl. Bartone/Kirkland 1991: 398).

Die Forschung zur Arbeitszufriedenheit hat bereits nachgewiesen, wie zentral die Bedeutung des Vorgesetzten im zivilen Bereich für die Haltung des Einzelnen zu seiner Arbeit ist (Egger/Kapeller 1996: 73; Noll/Weick 1997: 12; Semmer/Baillo 1993: 181). Dies gilt für Soldaten im erweiterten Umfang, da deren Unterstelltenverhältnis auf das militärspezifische Prinzip von Befehl und Gehorsam gründet (Bröckling 1997: 11). D. h. in letzter Konsequenz steht der Soldat für die Erledigung der ihm übertragenen Aufgaben mit seinem Leben ein. Zudem hat der Vorgesetzte durch die permanente Dienstbelastung im Einsatz eine weitaus größere Bedeutung als ein im normalen (tarifvertraglich regulierten) Arbeitszusammenhang stehender ziviler Vorgesetzter. Er ist zugleich institutionell verpflichtet, persönliche und soziale Belange des Soldaten nicht nur zu berücksichtigen, sondern auch mitzugestalten. Er hat die Pflicht zur Fürsorge für seine Soldaten (BMVg 1998: B 101, § 10 (3); BMVg 1993: 211). Für die hier betrachteten Auslandseinsätze hat die Bundeswehr eigens ein Konzept *Betreuung und Fürsorge* entwickelt (Reinhardt 1995).

¹⁴ In der Truppenzeitschrift des 2. Einsatzkontingentes KFOR „MAZ & MORE“ wurde am 13.02.2001 der „Stoßseufzer eines Vorgesetzten“ veröffentlicht (S. 14), der diese Widersprüchlichkeit dokumentiert: „Kommt man morgens zu spät, ist man ein schlechtes Vorbild; kommt man pünktlich, ist man ein Aufpasser. Ist man zu seinen Kameraden freundlich, will man sich anbieten; ist man zurückhaltend, gilt man als hochnäsig. Kümmert man sich um die Arbeit seiner Leute, ist man ein Schnüffler; tut man es nicht, hat man von der Sache überhaupt keine Ahnung. Geht man oft zum Chef ist man ein Radfahrer; geht man selten, traut man sich nicht. Hält man Besprechungen ab, ist man ein Schwätzer; hält man keine ab, ist man ein ‚Mann der EINSAMEN Beschlüsse‘. (...) Trifft man schnelle Entscheidungen, ist man oberflächlich; lässt man sich Zeit, mangelt es an Entschlusskraft. (...) Delegiert man viel, spielt man den Generaldirektor; delegiert man nichts, spielt man den Unersetzlichen.“

¹⁵ Zur besonderen Verantwortung des Vorgesetzten vgl. Jermer (2000: 46f.).

Ein militärischer Vorgesetzter darf in seinem *Team* durch eigenes Agieren nicht lediglich einen Beitrag zu einer „Arbeitszufriedenheit“ leisten (Metz-Göckel 1996: 86), denn diese kann – je nach Auftrag – schnell dahinschwinden. Es kommt für ihn darauf an, einen umfassenden Zusammenhalt herzustellen oder zu fördern (Manning 1991: 463). Sein Ziel muss es sein, Vertrauen in ihn aufzubauen (Bartone/Adler 1999: 101). Das Vertrauen in die Fähigkeiten von Vorgesetzten ist in diesem Zusammenhang ein wesentlicher sozialer Mechanismus zur Reduzierung sozialer Komplexität, bringt also den Geführten hohen Nutzen.

Sicherlich gibt es einen starken theoretischen und empirischen Zusammenhang von Zufriedenheit mit Vorgesetzten und Vertrauen in Vorgesetzte; dennoch ist folgende Unterscheidung notwendig: Zufriedenheit ist als eine individuelle, bilanzierende Haltung zur Leistung des Vorgesetzten zu verstehen; sie ist vergangenheitsorientiert.

Vertrauen ist darüber hinaus auch in die Zukunft gerichtet. Befehle des Vorgesetzten werden auch dann ausgeführt, wenn eine unklare oder ungewisse Situation auftritt. Der Unterstellte geht davon aus, dass situationsangemessene Forderungen gestellt werden, die letztlich auch im Interesse der Gehorchenden sind. Dieses Vertrauen in Vorgesetzte ist nach Kalay (zitiert nach Manning 1991: 464), von drei Komponenten abhängig:

- von seinen professionellen Fähigkeiten,
- von seiner Glaubwürdigkeit als Informationsquelle,
- von dem Ausmaß an (Für-)Sorge, das er seinen Untergebenen zukommen lässt.

3.1 Sollvorstellungen zum Vorgesetztenverhalten

Die Organisation Bundeswehr hat bestimmte Vorstellungen darüber, was sie von einem Vorgesetzten – unabhängig von seiner Position – erwartet. Zu einem großen Teil sind sie aus gesetzlichen Normen (Grundgesetz) abgeleitet oder in spezifischer Form im Soldatengesetz festgelegt.

In letzterem werden Forderungen und Richtlinien für das Verhalten aller Soldaten festgeschrieben. Für Vorgesetzte gibt es zusätzliche Vorgaben. Ein Paragraph des Soldatengesetzes befasst sich recht detailliert mit den „Pflichten des Vorgesetzten“.¹⁶

Da im Gesetzestext nur grobe Normierungen im Sinne eines Pflichtenkatalogs niedergelegt sind, bedurfte es für die Umsetzung in die Führungspraxis der Bundeswehr der Konkretisierung. So soll sich der Vorgesetzte in seinem Verhalten an speziellen Forderungen orientieren, die in „Leitsätzen“ niedergeschrieben sind. Damit wurde eine Idealvorstellung und ein Anspruch dokumentiert.¹⁷ Die konkrete Ausgestaltung dieser Leitsätze wird an Ausbildungseinrichtungen gelehrt und unter den eher künstlichen Bedingungen einer Lehr- und Lernsituation in die Praxis umgesetzt. „Die Ausbildung der Offiziere und Unteroffiziere ist so zu gestalten, dass sie die Anwendung der Leitsätze im eigenen Ausbildungsgang beispielhaft erleben und zukünftig selbst danach handeln können.“¹⁸

Die Forderungen an den Offizier werden vom Inspekteur des Heeres folgendermaßen beschrieben: „Der Offizierberuf ist ein auf Entscheiden und Handeln angelegter, zugleich praktischer und geistiger Führungsberuf. Wesentliches Merkmal dieses Berufes ist Menschenführung. Sie schließt die Verantwortung für Gesundheit und Leben anderer ebenso ein wie die Pflicht, von sich und anderen notfalls den Einsatz des Lebens zu verlangen. Dazu muss der Offizier in besonderer Weise geistig, seelisch und körperlich gerüstet sein und über moralische und charakterliche Festigkeit sowie fachliches Können verfügen.“¹⁹ Es wird deutlich, dass Soldaten in Vorgesetztenposition zusätzliche Normen zu erfüllen haben, die ihren Handlungsspielraum eingrenzen. Werden sich dem in einer Gesellschaft, die grundsätzlich dem Wohl des Einzelnen Priorität einräumt, auf Dauer genügend viele Staatsbürger freiwillig stellen?

¹⁶ Der Bundesminister der Verteidigung (1978). ZDv 14/5 Soldatengesetz. Bonn. B 101; 8.

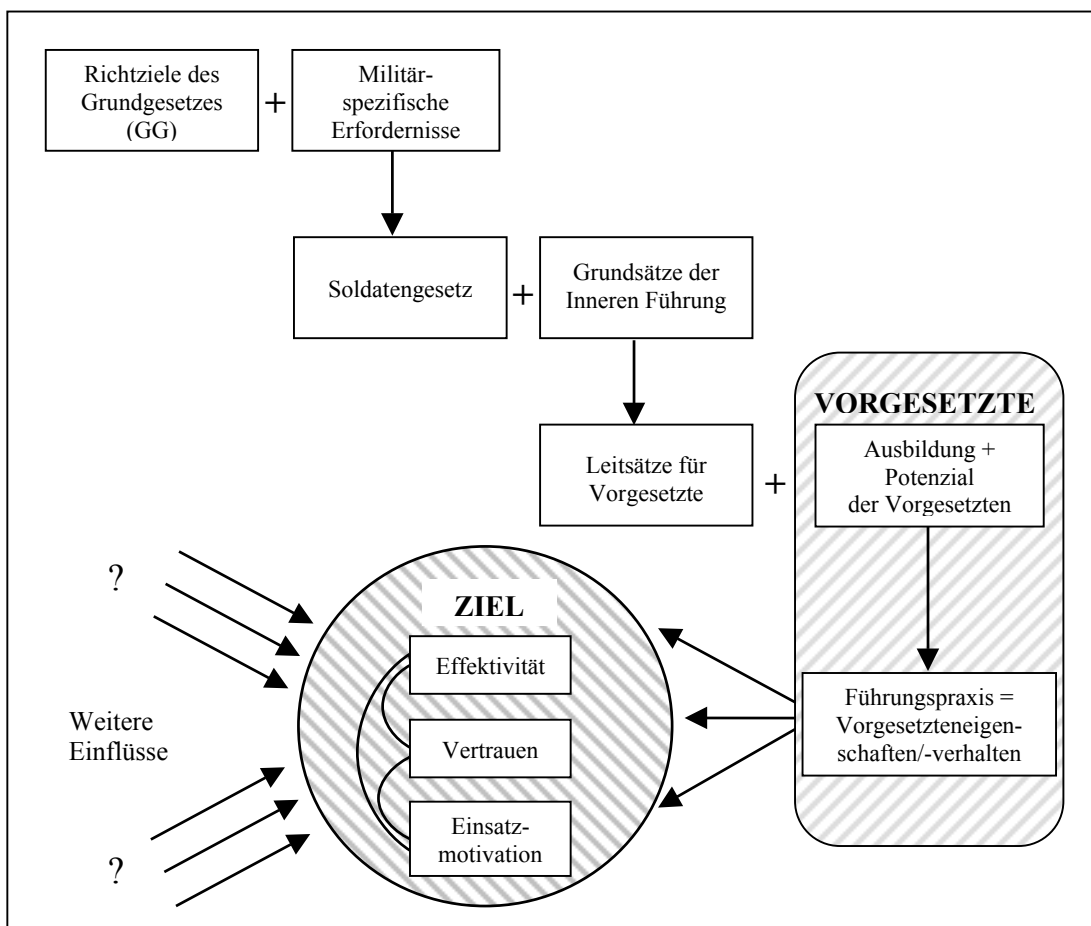
¹⁷ Ähnliche Forderungen an Vorgesetzte werden auch in anderem Zusammenhang erhoben; vgl. Stadelmann (1998: 150ff.).

¹⁸ Der Bundesminister der Verteidigung (1993): ZDv 10/1 Innere Führung. Bonn. Anlage 1/1.

¹⁹ Bundesministerium der Verteidigung (2000): Die Verwendungsplanung für Offiziere des Truppendienstes im Heer. Bonn. 7. Generelle Richtlinien für Führende in der Wirtschaft beschreibt Reuther (1981).

Die „eigentliche Praxis“ der Führung, nämlich jene in den Einheiten und Verbänden, soll sich an den so vermittelten Idealen orientieren; selbstverständlich lernen junge Vorgesetzte auch durch vorgelebtes Führungsverhalten. Die Implementierung soll durch Dienstaufsicht sichergestellt werden. Abweichungen vom Idealzustand sollen zunächst erkannt und danach durch geeignete Führungsmaßnahmen verringert werden. Es ist zu vermuten, dass der Anspruch der Leitsätze mehr oder weniger vom tatsächlichen Führungsverhalten abweicht. Der eben dargestellte Zusammenhang soll nachfolgend schematisch dargestellt werden:

Übersicht 2: Von der Herkunft der Normen für Vorgesetzte über deren Verhalten zu den Zielen der Organisation



Nun sollen einige für wichtig erachtete zentrale Grundsätze für Vorgesetzte²⁰ dargestellt werden, um sie anschließend dem wahrgenommenen Verhalten seitens der jeweiligen Untergebenen gegenüberstellen zu können.

1. Der Vorgesetzte soll besonders gewissenhaft, vorbildlich und beispielhaft seine Pflichten erfüllen und auftragsbedingte Forderungen mit angemessenen Mitteln, also solchen, die auf Recht und Gesetz beruhen, durchsetzen.
2. Er erläutert Sinnzusammenhänge, um die Akzeptanz der Befehlsgebung zu erhöhen.
3. Der Vorgesetzte soll seine Untergebenen an Planung und Gestaltung des Dienstes beteiligen.
4. Der Vorgesetzte soll das Gespräch mit seinen Soldaten suchen und sich für deren Anliegen Zeit nehmen.
5. Er soll die Eigeninitiative seiner Untergebenen fördern und ihnen Handlungsspielraum einräumen.
6. Im Rahmen seiner Dienstaufsicht soll er in Gesprächen Erklärungen und Hilfe liefern, um so die Persönlichkeitsentwicklung des Untergebenen zu fördern.
7. Der Vorgesetzte ist zur Fürsorge verpflichtet und soll Unterstellte vor Schaden oder Nachteilen bewahren.
8. Der Vorgesetzte soll seine Untergebenen vorurteilsfrei bewerten und die Qualität der praktizierten Inneren Führung als Richtgröße ansehen.

Aus den hier herausgestellten explizit formulierten Sollvorstellungen wird die allgemeine Zielsetzung deutlich: Die Bundeswehr will Vorgesetzte, die kraft ihrer Persönlichkeit wirken (motivieren). Sie sollen ihre Autorität nicht allein auf die ihnen verliehene Position und die daraus abgeleiteten Befugnisse (z. B. Disziplinar-gewalt) stützen, sondern sollen durch ihr zwar eigenständiges, aber an Normen der Organisation orientiertes Verhalten überzeugen.²¹

²⁰ Quelle: siehe Anmerkung 1.

²¹ Vgl. Überlegungen zum Konzept der Inneren Führung in Weidemaier (2000a, 2000b).

3.2 Messung des tatsächlichen Vorgesetztenverhaltens

Das hier darzustellende Vorgesetztenverhalten wurde bei verschiedenen schriftlichen Befragungen von Soldaten des KFOR-Kontingentes im Auslandseinsatz berücksichtigt. Hauptziel der Untersuchung war, Einflussgrößen für Einsatzmotivation zu identifizieren und deren Stellenwert herauszuarbeiten (Biehl et al. 2000; Biehl et al. 2001). Hierbei zeigte sich, dass Vorgesetzte in dieser Hinsicht eine bedeutende Rolle spielen und sowohl direkt als auch indirekt wirken. Indirekte Wirkung meint, dass erklärende Variablen wie die politische Bewertung des Einsatzes oder die Attraktivität der dienstlichen Tätigkeit selbstverständlich auch durch Aktivitäten des Vorgesetzten beeinflusst werden. (In der Anlage 1 sind die erklärenden Faktoren für Einsatzmotivation mit ihrer Gewichtung in Form einer Regressionsanalyse dargestellt.)

3.2.1 Grundsätzliche Problematik bei der Evaluation von Vorgesetzten

In der Bundeswehr ist es ein übliches Mittel der Personalauswahl und -steuerung, Soldaten in regelmäßigen Abständen einer Beurteilung zu unterziehen. Vorgesetzte bewerten in schriftlicher Form die Eignung und die Leistungen ihrer Untergebenen und machen Vorschläge für deren weitere Verwendungen. Dies bedeutet, dass Karrierechancen vergeben oder entzogen werden. Innerhalb dieser „Top-down-Bewertung“ fließen je nach Präferenz des beurteilenden Vorgesetzten indirekt auch Einschätzungen ein, die von Soldaten stammen, die dem Beurteilten unterstellt sind. Es ist nämlich davon auszugehen, dass dem Beurteilenden solche Wertungen von Untergebenen bekannt sind.

Anders verhält es sich mit einer direkten Evaluierung von Vorgesetzten durch Untergebene. Dies kann nach wie vor als Tabubereich bezeichnet werden. Argumente gegen ein solches Verfahren sind schnell benannt: Der Untergebene verfüge nur über mangelhafte Kenntnisse hinsichtlich des Aufgaben- und Verantwortungsbereichs des Vorgesetzten. Zudem bedeute ein solches Verfahren die Infragestellung des notwendigen hierarchischen Prinzips innerhalb der Streitkräfte und wirke somit potenziell subversiv. Außerdem könne ein guter, aber unbequemer

Vorgesetzter durch ein solches Verfahren erpressbar werden. Kurzum, eine Vorgesetztenbeurteilung rüttelt an manchen festgefügt Vorstellungen vom Funktionieren einer militärischen Hierarchie. Dennoch gibt es erste Bewertungen von Vorgesetzten in Form der Evaluation. Dabei werden Soldaten, die in der Lehre eingesetzt sind, bewertet. Da sie in der Regel dienstgradniedrigere Soldaten unterrichten, bedeutet diese Beurteilung *von unten* eine Neuerung. So werden die Lernenden (Soldaten verschiedener Dienstgradgruppen) an Akademien und Schulen aufgefordert, ihre Wertung zur Art und Weise der Vermittlung des Lernstoffes abzugeben. Dabei wird dem Vorgesetzten eines in der Lehre tätigen Offiziers oder Unteroffiziers bekannt, wie die diesbezüglichen Leistungen von den Lehrgangsteilnehmern eingeschätzt werden. Dies ist aber bisher noch eine Ausnahmesituation.

Bedenkt man hier die zuvor angerissenen Argumentationslinien, so wird deutlich, dass unsere schriftliche Befragung, die genau dies tut, nämlich Vorgesetzte in einer großen Bandbreite bewertet, innerhalb der Hierarchie – zumindest ab einer gewissen Ebene – erhebliche Skepsis erzeugen kann. Deshalb ist es bemerkenswert, dass ein diesem Zweck dienliches Instrumentarium seitens des Ministeriums genehmigt wurde. Es ist aber gleichzeitig verständlich, dass es bei vielen Vorgesetzten auf Misstrauen stieß.

3.2.2 Die verwendeten Items und deren Kategorisierung

Die bereits oben beschriebenen impliziten Normen und speziellen Forderungen an den Vorgesetzten wurden nun empirisch überprüfbar gemacht. In allen schriftlichen Befragungen im KFOR-Einsatz wurde ein einheitliches Instrument verwendet. Die Frage lautete: „Wenn Sie an Ihren unmittelbaren Vorgesetzten (bzw. nächsthöheren Vorgesetzten) denken, inwiefern treffen folgende Eigenschaften auf ihn zu?

- a) Er besitzt hohe Fachkompetenz.
- b) Er ist immer zu einem Gespräch bereit.
- c) Er erteilt klare Aufträge.
- d) Er hat Interesse an meiner Person.
- e) Er ist als Autorität anerkannt.

- f) Er ist bereit, zu informieren.
- g) Er ist bereit, mir einen eigenen Verantwortungsbereich zuzuweisen.
- h) Er ist bereit, meine Leistungen anzuerkennen.
- i) Er zeigt ein konsequentes Verhalten.
- j) Er ist vorbildhaft.
- k) Er besitzt Überzeugungskraft.
- l) Er ist vertrauenswürdig.
- m) Er kontrolliert mich.“

Die Befragten sollten für einen konkreten Vorgesetzten auf einer 5er-Skala alle Items bewerten; einmal für den unmittelbaren und einmal für den nächsthöheren Vorgesetzten.

Mit den hier vorgestellten Items wurden die spezifischen Forderungen der Vorschrift teilweise direkt abgebildet, teilweise wurden Einschätzungen zu Konstrukten (Autorität, Vorbild, Geradlinigkeit, Überzeugungskraft, Vertrauenswürdigkeit) abgefragt.

Für die weitere Auswertung wurden folgende Kategorien gebildet:

- professionelle Fähigkeiten (a, c, e, g, i, m),
- Glaubwürdigkeit als Informationsquelle (j, k, l),
- Fürsorge für Untergebene (b, d, f, h).

Der Aspekt Vertrauen in Vorgesetzte wurde folgendermaßen abgefragt:

„Ich habe das für den militärischen Einsatz nötige Vertrauen ...

- in meinen unmittelbaren Vorgesetzten.
- in höhere Vorgesetzte.“

Dabei wurde wiederum eine 5er-Skala verwendet.

Die Effizienz von Führungsverhalten wurde teilweise indirekt erfasst. Dem liegt folgende Überlegung zugrunde: Wenn eine Einheit oder ein Verband eine hohe Einsatzbereitschaft, einen hohen Ausbildungsstand und/oder eine hohe Disziplin aufweisen, geht dies in einer militärischen Organisation entscheidend auf gutes und

effektives Führungsverhalten zurück. In diesem Sinne wurden folgende Items herangezogen:

„Wenn Sie über den Dienst in Ihrer KFOR-Einheit nachdenken, wie schätzen Sie folgende Aussagen ein?

- Meine Einheit ist für die Einsatzaufgaben insgesamt gut vorbereitet worden.
- Der Ausbildungsstand meiner Einheit ist gut.
- Die Ausbildung am einsatzwichtigen Gerät ist gut.
- Die Führungsleistung in meiner Einheit/Verband ist einwandfrei.
- Der Befehlsweg in meiner Einheit ist gut eingespielt.
- Die Kameradschaft in meiner Einheit ist gut.“

Auch diese Items wurden mittels einer 5er-Skala bewertet.

4 Datenbasis

Die Ergebnisse dieser Untersuchung basieren auf verschiedenen Erkenntnisquellen. Für die Datenanalyse werden hauptsächlich die Ergebnisse der Befragung der deutschen KFOR-Soldaten²² herangezogen, während für Erklärungen und Vergleiche auch andere Quellen ausgewertet werden. Insgesamt standen folgende Quellen zur Verfügung:

- Eine quantitative Befragung des Forschungsprojektes „Auslandseinsätze der Bundeswehr im Rahmen von KFOR“ im Juli/August 2000. Daran nahmen rund 1.600 KFOR-Soldaten des 1. Einsatzkontingentes nach ca. 7 Wochen Einsatzdauer teil.
- Eine quantitative Befragung der Soldaten des 2. Einsatzkontingentes vor dem Einsatz im Oktober/November 2000 mit 1.400 Soldaten.
- Eine quantitative Befragung der Soldaten des 2. Einsatzkontingentes nach 6 Wochen im Einsatz im Januar/Februar 2001 mit 1.600 Soldaten.

²² Die hier herangezogenen Daten sind Teil einer Längsschnittuntersuchung der KFOR-Soldaten des 2. Einsatzkontingentes. Diese werden im Verlauf eines Jahres viermal befragt: Vor dem Einsatz, zweimal im Einsatz und einmal nach dem Einsatz. Die Fragestellung beschränkt sich dabei nicht auf die hier vorgestellten Aspekte. Vgl. Biehl et al. (2000).

- Eine quantitative Befragung von 247 Soldaten des 5. SFOR-Kontingentes während des Einsatzes im Juni 1998.
- Eine quantitative Befragung von 683 Soldaten des 5. SFOR-Kontingentes nach dem Einsatz im Sommer/Herbst 1999.
- Qualitative Interviews mit Soldaten des 1. und 2. Einsatzkontingentes im Einsatzland im Juli/August 2000, Januar und April 2001. Dabei wurden mit Kommandeuren und Einheitsführern, Stabspersonal sowie Soldaten aller Dienstgradgruppen Gespräche geführt.
- Teilnehmende unstrukturierte Beobachtung während insgesamt 5 Wochen im Einsatzgebiet.

5 Auswertung von Befragungen im KFOR-Einsatz

Die Befragungsergebnisse werden nun zunächst schrittweise dargestellt und danach interpretiert. Bei den in der KFOR-Untersuchung verwendeten 5er-Skalen konnten die Befragten mit zwei abgestuften positiven und – neben dem neutralen „teils-teils“ – mit zwei negativen Antwortvorgaben reagieren.²³ Die bisweilen mit herangezogenen Ergebnisse der SFOR-Untersuchung beruhen teilweise auf drei Meinungsäußerungen: „Ja“ (entspricht der Positivwertung KFOR), „teilweise“ und „nein“. Bei der prozentualen Darstellung der Ergebnistabellen werden in der Regel lediglich die beiden Positivwertungen zusammengefasst bzw. die „Ja“-Antworten wiedergegeben, um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten.

Zunächst sollen die Zufriedenheit mit Vorgesetzten und das vorhandene Vertrauen in sie dargestellt und erläutert werden. So wird eine Ausgangsgröße für die weiteren Fragestellungen verankert. Danach wird gefragt, inwiefern diesbezügliche Wertungen vom wahrgenommenen Vorgesetztenverhalten beeinflusst sein können. Schließlich werden einige mögliche Wirkungen des Vorgesetzten – wie in der Übersicht 2 dargestellt – untersucht.

²³ Das gesamte Frageinstrumentarium wurde bereits veröffentlicht in Biehl et al. (2001).

5.1 Zufriedenheit mit und Vertrauen in Vorgesetzte

Die Frage nach Zufriedenheit und Vertrauen unterscheidet zwischen direktem (unmittelbarem) und höheren Vorgesetzten. Unter höheren Vorgesetzten verbergen sich folglich der nächsthöhere und darüber angesiedelte Vorgesetzte. Eine genaue Trennung kann nicht in allen Fällen vorgenommen werden.

5.1.1 Grundsätzliche Überlegungen

Zwischen der aktuellen Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten²⁴ und dem perspektivischen Vertrauen in ihn besteht ein sehr enger Zusammenhang: $r = .719^{**}$. Dies bedeutet, dass hohe bzw. niedrige Zustimmung mit Blick auf das eine Item mit einer hohen oder niedrigen Zustimmung beim anderen einhergeht. Die Übereinstimmung ist so groß, dass auf eine getrennte Betrachtung weitgehend verzichtet werden kann.

Beim 1. Einsatzkontingent KFOR waren 67 % der befragten Soldaten mit ihren unmittelbaren Vorgesetzten zufrieden. Beim nächsthöheren Vorgesetzten sank diese Zahl auf 53 %. Der sehr deutliche Unterschied konnte auch bereits bei der SFOR-Befragung²⁵ festgestellt werden. Dort waren die Werte wie folgt: Unmittelbarer Vorgesetzter: 61 %, nächsthöherer Vorgesetzter: 46 %. Es ist also festzuhalten, dass der unmittelbare Vorgesetzte eine mehrheitlich positive Bewertung erfährt. Demgegenüber fällt der nächsthöhere Vorgesetzte deutlich ab.

Der zweite Aspekt bei der Bewertung von Vorgesetzten ist derjenige des Vertrauens. Hierzu liegen Ergebnisse aus mehreren Untersuchungen vor, die nun in tabellarischer Form vorgestellt werden sollen. Folgende Vorbemerkungen sollen zunächst die Art der Ergebnisdarstellung begründen.

²⁴ Gemessen im 1. Einsatzkontingent im Juli 2000; in den Folgebefragungen wurde auf dieses Item verzichtet.

²⁵ Für diese Frage wurde bei der SFOR-Untersuchung ebenfalls eine 5er-Skala verwendet.

In den tabellarischen Übersichten werden nun durchgängig mehrere Ergebnisse präsentiert. Einmal wird das 2. Einsatzkontingent KFOR zunächst vor und danach im Einsatz dargestellt. Damit können Änderungen im Zeitverlauf und damit angesichts unterschiedlicher äußerer Bedingungen gezeigt werden. Daneben werden Ergebnisse des 1. Einsatzkontingentes KFOR im Einsatz dargestellt. Dies ist deshalb statthaft, weil beide Erhebungen nach 8 Wochen im Einsatz stattfanden und beide Stichproben repräsentativ für die jeweiligen Einsatzkontingente sind. So ist die Dienstgradstruktur (und damit auch die damit in Zusammenhang stehende Altersschichtung) in der Stichprobe genau so vertreten wie in der Grundgesamtheit. Das bedeutet, dass zwei vergleichbare Stichproben aus unterschiedlichen Kontingenten verglichen werden, die ihre Bewertungen vor dem Hintergrund einer gleich langen Stehzeit im Einsatz, gleichem Auftrag und gleichen sonstigen *äußeren* Bedingungen gemacht haben. Wenn unter diesen Umständen Abweichungen zu verzeichnen sind, liegt es nahe, diese auf spezifische Gegebenheiten/Charakteristika im jeweiligen Einsatzkontingent zurückzuführen. Vermutlich haben sich dann *interne* Veränderungen ausgewirkt, die interpretationsbedürftig sind. Angesichts der großen Stichprobe kann generell davon ausgegangen werden, dass Unterschiede zwischen dem 1. und 2. Einsatzkontingent immer dann signifikant sind, wenn die dargestellten Unterschiede in der Stichprobe (auch bei Untergruppen) mehr als zwei Prozent betragen. Punktuell werden auch Ergebnisse aus dem SFOR-Einsatz aufgeführt.

Nun zur ersten Ergebnisdarstellung. Wie in den theoretischen Vorüberlegungen bereits dargelegt, kann aufgrund der Kontakthäufigkeit und der zahlenmäßigen Relationen vermutet werden, dass unmittelbare Vorgesetzte hinsichtlich des Vertrauens anders bewertet werden als höhere Vorgesetzte. Das Vertrauen ist – auf diesen beiden Ebenen – wie folgt ausgeprägt:

Tabelle 1: Vertrauen in unmittelbaren Vorgesetzten

Item	„Ich habe das für den militärischen Einsatz nötige Vertrauen in meinen unmittelbaren Vorgesetzten.“			
Kontingentsbezeichnung und Status	Vor dem Einsatz 2. EK* (2000)	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)	SFOR im Einsatz 5. Kontingent (1998) ²⁶
Zustimmung in %	68	63	67	42
N =	1.360	1.547	1.585	243
* EK = Einsatzkontingent; Zahlen in Klammern sind Jahreszahlen				

Tabelle 2: Vertrauen in höhere Vorgesetzte

Item	„Ich habe das für den militärischen Einsatz nötige Vertrauen in höhere Vorgesetzte.“			
Kontingentsbezeichnung und Status	Vor dem Einsatz 2. EK* (2000)	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)	SFOR im Einsatz 5. Kontingent (1998)
Zustimmung in %	51	37	39	20
N =	1.363	1.559	1.577	243
* EK = Einsatzkontingent; Zahlen in Klammern sind Jahreszahlen				

Auffallend sind zunächst die ebenfalls durchweg günstigen Bewertungen des unmittelbaren Vorgesetzten. Dies war angesichts des Zusammenhangs von Zufriedenheit und Vertrauen zu erwarten. Wieder gibt es Unterschiede zwischen den Vorgesetzten verschiedener Hierarchieebenen, aber auch Abweichungen in der Bewertung im Zeitverlauf, wenn man die Ergebnisse vor dem Einsatz und im Einsatz betrachtet, während der Vergleich der verschiedenen Kontingente im Einsatz – sieht man von SFOR ab – eher geringe Unterschiede ergeben. Generell ist das Vertrauen in den unmittelbaren Vorgesetzten deutlicher ausgeprägt als das zu den höheren Vorgesetzten. Dies könnte daran liegen, dass der unmittelbare Vorgesetzte zwangsläufig näher am Geschehen und Erleben der Geführten ist als der nächst-

²⁶ Die unterschiedlichen Antwortvorgaben sind in Rechnung zu stellen. Dennoch ist nicht auszuschließen, dass strukturelle Unterschiede zwischen KFOR und SFOR vorliegen, die näher untersucht werden sollten.

höhere Vorgesetzte. Gemeinsamkeiten und das Verbundenheitsgefühl sind größer, da Aufträge weithin gemeinsam bewältigt werden. Sowohl Deutung als auch Bewertung der so gemachten Erfahrungen werden tendenziell ähnlich sein. Hier können Solidarisierungseffekte vorliegen. Der unmittelbare Vorgesetzte wird von seinen Untergebenen als Teil der Schicksalsgemeinschaft akzeptiert. Vor und im Einsatz wird er hautnah in seiner Rolle und als Mensch/Kamerad erlebt. Dies prägt die Erwartung an sein künftiges Verhalten, also das Vertrauen in ihn.

Das demgegenüber nur mäßige Vertrauen in höhere Vorgesetzte ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass ihnen Dinge zugeschrieben werden, die nicht sie selbst, sondern die Organisation Bundeswehr insgesamt zu verantworten hat. Bei dieser Einschätzung werden kritische Bereiche eher ins Bewusstsein treten und mit ihnen in Verbindung gebracht als positive Entwicklungen, obwohl auch ein höherer Vorgesetzter nicht kraft eigener Kompetenz jeden Misstand ändern kann. Im Gegenteil, er wird sie sogar institutionell rechtfertigen oder abwehren müssen, auch wenn er nicht persönlich verantwortlich ist. Unser Eindruck aus vielen Gesprächen mit den Soldaten ist, dass sie eher als Vertreter des „Apparates“ betrachtet werden, welche aufgrund geringer Kontakte zu Untergebenen situationsferner als die unmittelbaren Vorgesetzten sind. Vor dem Einsatz, in der vorbereitenden Ausbildungsphase, werden sie als nicht unmittelbar handlungsbestimmend, aber im Rahmen der Dienstaufsicht als präsent erlebt. In der Einsatzpraxis werden die Kontakte zu ihnen eher noch geringer, weil sie dort selbst stärker als im Heimatstandort in die funktionalen Abläufe eingebunden sind. Andere Ursachen liegen möglicherweise in unterschiedlichem Vorgesetztenverhalten begründet, das im Weiteren noch eingehend untersucht wird.

5.1.2 Nach Hierarchieebene der Vorgesetzten

Die Vermutung zur folgenden Betrachtung lautet: Das Vertrauen in Vorgesetzte (unmittelbare wie höhere) hängt von deren Hierarchieebene ab. Das heißt beispielsweise, dass ein Zugführer ein anderes Vertrauen genießt als ein Bataillonskommandeur, wenn die jeweils direkt Unterstellten, also Gruppenführer bzw. Einheitsführer/Offiziere des Stabes, dazu eine Wertung abgeben. Da aus Sicht

der Mannschaften der Zugführer bereits der nächsthöhere Vorgesetzte ist, während aus Sicht eines Zugführers dies für den Bataillonskommandeur zutrifft, werden also identische Personen aus mehreren Perspektiven einmal als unmittelbarer oder einmal als höherer Vorgesetzter erlebt und damit auch mehrmals bewertet. Hier die Ergebnisse:

Tabelle 3: Vertrauen in unmittelbaren Vorgesetzten in Abhängigkeit von der Hierarchieebene
(Angaben in %; Zahlen in Klammern: Prozentuierungsbasis n)

Item	„Ich habe das für den militärischen Einsatz nötige Vertrauen in meinen unmittelbaren Vorgesetzten.“		
	Vor dem Einsatz 2. EK (2000)	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)
Ebene:			
Gruppe	73 (379)	62 (340)	68 (400)
Zug	68 (225)	64 (222)	69 (265)
Kompanie	62 (198)	64 (291)	64 (230)
Bataillon	74 (57)	71 (80)	69 (49)
Brigade	67 (45)	60 (25)	80 (33)
N =	1.321	1.516	1.475

Das höchste Vertrauen in ihren unmittelbaren Vorgesetzten haben demnach Kompaniechefs und Offiziere des Stabes in ihren Bataillonskommandeur, betrachtet man zunächst das 2. Einsatzkontingent. In diesem wird ebenfalls deutlich, dass die Ebene der Gruppenführer nach Einsatzbeginn einen deutlichen Vertrauensverlust erfahren hat. Sie verhält sich möglicherweise im Einsatz anders als vor dem Einsatz. Es wird zu untersuchen sein, wie deren Verhalten im Vergleich zu den anderen Ebenen gewertet wird. Die Bataillonebene zeigt große Konstanz. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass die tägliche Zusammenarbeit und die geforderten Abläufe im Einsatz sehr ähnlich denjenigen am Heimatstandort sind, während die Einsatzpraxis auf unterster Ebene am ehesten vom gewohnten Zusammenwirken zu Hause abweicht.

In der weiteren Betrachtung werden die Wertungen zu höheren Vorgesetzten dargestellt:

Tabelle 4: Vertrauen in höhere Vorgesetzte in Abhängigkeit von der Hierarchieebene
(Angaben in %; Zahlen in Klammern: Prozentuierungsbasis n)

Item	„Ich habe das für den militärischen Einsatz nötige Vertrauen in höhere Vorgesetzte.“		
	Vor dem Einsatz 2. EK (2000)	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)
Ebene:			
Zug	57 (327)	44 (220)	43 (296)
Kompanie	45 (159)	34 (198)	35 (190)
Bataillon	42 (83)	30 (85)	24 (36)
Brigade	56 (64)	41 (58)	52 (49)
Oberhalb Brigade	60 (15)	55 (6)	38 (13)
N =	1.273	1.529	1.504

In die negativste Bewertungszone rücken die Ebenen Kompanie und Bataillon. Das heißt, Gruppenführer sehen die Kompanieführung und höher, die Zugführer die Bataillonsebene und darüber als wenig vertrauenswürdig an.

Im Vergleich der verschiedenen Ebenen wurde die genannte Vermutung bestätigt; es gibt deutliche Unterschiede in der Bewertung der Vorgesetzten. Die bereits dargestellten Erkenntnisse der undifferenzierten Gesamtbetrachtung lassen sich nicht auf das Versagen einer bestimmten Ebene zurückführen. Fast durchgängig wird allen Ebenen über dem unmittelbaren Vorgesetzten hinaus weniger Vertrauen entgegengebracht. Der Blickwinkel ist entscheidend. Folglich scheint sich hier eine strukturelle Gegebenheit widerzuspiegeln. Auffallend ist die konstante Einschätzung der Kompaniechefs (als unmittelbare Vorgesetzte) in der Bewertung durch die Zugführer/vergleichbare Ebene.

Bis auf Ausnahmen weisen die beiden Einsatzkontingente *im Einsatz* vergleichbare Werte auf. Vergleicht man die Einschätzung desselben Kontingentes *vor dem Einsatz* mit der *im Einsatz*, so fällt eine generell schlechtere Bewertung im Einsatz auf. Dort scheinen Desillusionierungen einzutreten. Die Realität vor Ort holt die optimistischen Vorstellungen vor dem Einsatz ein. Die tägliche enge Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum scheint zu einer Distanzierung zu führen.

5.1.3 Nach Dienstgradgruppe der Beurteiler

Die Vermutung ist: Der Grad des Vertrauens in Vorgesetzte hängt von der Dienstgradgruppenzugehörigkeit der Unterstellten ab. Betrachten wir zunächst die Ergebnisse aus den verschiedenen Befragungen:

Tabelle 5: Vertrauen in unmittelbaren Vorgesetzten nach Dienstgradgruppe der Beurteiler
(Angaben in %; Zahlen in Klammern: Prozentuierungsbasis n)

Item	„Ich habe das für den militärischen Einsatz nötige Vertrauen in meinen unmittelbaren Vorgesetzten.“		
	Vor dem Einsatz 2. EK (2000)	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)
Dienstgradgruppe:			
Stabsoffiziere	74 (39)	49 (38)	75 (36)
Offiziere	62 (66)	65 (79)	61 (65)
Unteroffiziere m. P.	63 (153)	60 (205)	65 (225)
Unteroffiziere o. P.	71 (157)	63 (150)	62 (154)
Mannschaften	69 (457)	66 (478)	70 (493)
N =	1.281	1.498	1.456

Das Beurteilungsverhalten der Dienstgradgruppen weist Abweichungen auf. Vor dem Einsatz geben Stabsoffiziere, Unteroffiziere o. P. und Mannschaften ähnlich positive Urteile ab. Bezogen auf die vorgegebene Skala weichen Offiziere und Unteroffiziere m. P. nach unten ab. Sie gaben fast identische Bewertungen ab, die auch im Zeitverlauf stabil sind. Die deutliche Abwärtstendenz bei Stabsoffizieren im Einsatz, die auch im Vergleich zum 1. EK auffallend ist, scheint auf Kontingent-eigentümlichkeiten zurückzuführen zu sein. Mannschaften scheinen im Zeitverlauf nur einen geringen Unterschied im Verhalten ihrer unmittelbaren Vorgesetzten zu erleben. Das Vertrauen in sie bleibt stabil. Hier kann vermutet werden, dass Mannschaften – ohne tieferes Wissen über die Streitkräfte – über ein ungetrübtes „Urvertrauen“ verfügen. Offiziere hingegen blicken auf eine längere Zeit der Erfahrungen zurück. Sie verfügen über eingehendere Kenntnisse und können Vorgesetztenverhalten auch aufgrund ihrer eigenen erworbenen Kompetenz

kritischer beurteilen. Ausbildungs- und praxisbedingt geben sie zudem leichter Wertungen ab.

Tabelle 6: Vertrauen in höhere Vorgesetzte nach Dienstgradgruppen der Beurteiler (Angaben in %; Zahlen in Klammern: Prozentuierungsbasis n)

Item	„Ich habe das für den militärischen Einsatz nötige Vertrauen in höhere Vorgesetzte.“		
	Vor dem Einsatz 2. EK (2000)	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)
Dienstgradgruppe:			
Staboffiziere	58 (33)	27 (21)	44 (21)
Offiziere	44 (48)	31 (38)	35 (37)
Unteroffiziere m. P.	42 (102)	27 (93)	29 (99)
Unteroffiziere o. P.	49 (107)	36 (87)	33 (83)
Mannschaften	56 (371)	44 (321)	47 (327)
N =	1.286	1.510	1.449

Hier ergibt sich das bekannte Bild, wonach höhere Vorgesetzte generell niedrigere Vertrauenswerte aufweisen. Staboffiziere und Mannschaften sehen höhere Vorgesetzte vor dem Einsatz noch recht positiv, während im Einsatz eine deutliche Abweichung festzustellen ist. Während sich bei Staboffizieren die Vertrauenswerte halbieren und mit den Unteroffizieren m. P. gleichziehen, sinken sie bei den Mannschaften um ca. 1/4. Im Einsatz ist das Vertrauen nur bei Mannschaften und Unteroffizieren o. P. nicht völlig ins Negative gestürzt. Hervorzuheben bleibt, dass insbesondere die erfahrenen und über umfassende Einblicke verfügenden Staboffiziere des 2. Einsatzkontingentes nach Beginn des Einsatzes in beide Vorgesetzengruppen ein geringeres Vertrauen aufbringen und die Vertrauenswerte im 1. Einsatzkontingent deutlich unterschreiten. Dies mag – wie aus Gesprächen mit Staboffizieren zu erfahren war – auf interne Eigentümlichkeiten im Kontingent zurückzuführen sein.

5.1.4 Nach Aufgabenbereich der Vorgesetzten

Vermutlich prägt der Tätigkeitsbereich eines Vorgesetzten auch die Art und Weise wie er von Untergebenen wahrgenommen wird. Folglich müssten unterschiedliche Tätigkeitsbereiche zu einer unterschiedlichen Ausprägung des Vertrauens in den Vorgesetzten führen. Es wurde untersucht, welche Tätigkeitsfelder mit welchen Vertrauensbewertungen einhergehen. Dabei wurde folgendermaßen kategorisiert:

- Führungstätigkeiten,
- Stabsdiensttätigkeiten und
- fachliche Aufgaben.

Die Abweichungen zwischen den betrachteten Kategorien fallen jedoch nicht gravierend ins Gewicht, wenn man die direkten Vorgesetzten betrachtet. Lediglich *führenden* höheren Vorgesetzten wird besonders im Einsatz größeres Vertrauen entgegengebracht als den anderen. Kennzeichnend ist hier die Negativtendenz im Einsatz (gegenüber der Bewertung vor dem Einsatz) und die Vergleichbarkeit der beiden Kontingente nach Beginn des Einsatzes. Erwähnenswert ist schließlich noch, dass 2/3 der bewerteten Soldaten von ihren Untergebenen einer Führungsverwendung zugeordnet werden.

5.1.5 Nach Aufgabenbereich der Beurteiler

Die Vermutung war, dass die Befragten – je nach ihrem Aufgabenbereich – verschiedene Bewertungen abgeben werden, da die Aufgaben der Geführten ein bestimmtes Führungsverhalten voraussetzen oder zumindest einfordern.

Tabelle 7: Vertrauen in unmittelbaren Vorgesetzten nach Tätigkeitsbereich der Bewertenden
(Angaben in %; Zahlen in Klammern: Prozentuierungsbasis n)

Item	„Ich habe das für den militärischen Einsatz nötige Vertrauen in meinen unmittelbaren Vorgesetzten.“		
	Vor dem Einsatz 2. EK (2000)	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)
Tätigkeit des Geführten:			
Sicherungsaufgaben	82 (147)	58 (133)	67 (122)
Erkundung	78 (43)	69 (40)	64 (48)
Stabsdienst	68 (119)	68 (148)	65 (128)
Funktionsdienst	66 (199)	60 (202)	71 (182)
Führungsaufgaben	65 (152)	63 (157)	68 (117)
Transportaufgaben	63 (83)	64 (69)	67 (76)
Sonstige Unterstützungsleistung	60	66	67
N =	1.272	1.498	1.315

Bei der Betrachtung dieser Zahlen fällt eine besondere Differenzierung auf. „Sicherer“ und „Erkunder“ zeigen vor dem Einsatz ein hervorstechendes Maß an Vertrauen. Offenbar wirkt sich hier die Ausbildung aus, die auf das Zusammenwirken des Teams, also der „Kleinen Kampfgemeinschaft“ abzielt, wozu auch der unmittelbare Vorgesetzte zählt. Diese Tatsache bringt ihm zunächst Vertrauen ein. Es besteht die Gefahr, dass eine besonders optimistische Stimmung erzeugt wird, die auch auf die Bewertung durchschlägt. Diese Einschätzung ist jedoch nicht stabil. Im Einsatz ergeben sich Enttäuschungen. Die Rollenerwartung an den Vorgesetzten kann auf Dauer nicht erfüllt werden. Entsprechend sinken die Vertrauenswerte überdeutlich.

Weniger positiv werden die Vorgesetzten aus Sicht der „Transporter“ und „sonstiger Unterstützer“ eingeschätzt; das Urteil stabilisiert sich jedoch im Zeitverlauf. Dies kann dadurch erklärt werden, dass die Tätigkeiten und Abläufe im Einsatz ähnlich denjenigen im Heimatstandort sind. Der „Stabsdienst“ im Einsatz unterscheidet sich wenig von jenem zu Hause. Gleiches gilt für die Durchführung von

„Transportaufgaben“. Ergänzend mag hinzukommen, dass die vorbereitende Ausbildung in diesen Bereichen das vermittelte, was im Einsatz Relevanz hat.

Die Differenzen zwischen dem 1. und dem 2. Einsatzkontingent sind teilweise gegenläufig und lassen somit keine einheitliche Interpretation zu. Möglicherweise ist unterschiedliches Führungsverhalten in den einzelnen Bereichen die Ursache.

Tabelle 8: Vertrauen in höhere Vorgesetzte nach Tätigkeitsbereich der Bewertenden
(Angaben in %; Zahlen in Klammern: Prozentuierungsbasis n)

Item	„Ich habe das für den militärischen Einsatz nötige Vertrauen in höhere Vorgesetzte.“		
	Vor dem Einsatz 2. EK (2000)	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)
Tätigkeit des Geführten:			
Sicherungsaufgaben	56 (101)	46 (101)	40 (72)
Erkundung	51 (28)	27 (15) ²⁷	47 (35)
Stabsdienst	55 (96)	44 (94)	42 (83)
Funktionsdienst	48 (144)	33 (112)	38 (97)
Führungsaufgaben	50 (117)	32 (79)	32 (56)
Transportaufgaben	50 (66)	38 (41)	33 (38)
Sonstige Unterstützungsleistung	51 (42)	43 (62)	41 (57)
N =	1.273	1.473	1.308

Während sich vor dem Einsatz eine relativ einheitliche Bewertung ergibt, treten hier die Abweichungen besonders nach Beginn des Einsatzes auf. Die geringen Unterschiede vor dem Einsatz ergeben sich wohl deswegen, weil in dieser Phase höhere Vorgesetzte im Bewusstsein der Soldaten nur eine Rolle im Hintergrund spielen. Gestützt wird diese Interpretation dadurch, dass bei allen betrachteten Tätigkeitsbereichen eine Verschlechterung nach Einsatzbeginn zu verzeichnen ist. Diese fällt allerdings unterschiedlich aus und führt dazu, dass Soldaten, die in Führungspositionen oder im Funktionsdienst eingesetzt sind, die geringsten Vertrauenswerte aufweisen. Dies mag daran liegen, dass sie einen besonders guten

²⁷ Wegen der geringen Anzahl wird auf eine Interpretation dieses Wertes verzichtet.

Gesamtüberblick haben oder dies zumindest von sich glauben und deshalb Defizite der höher angesiedelten Vorgesetzten besonders kritisch betrachten. Im Großen und Ganzen gibt es hier wieder Gemeinsamkeiten beim Vergleich der beiden Kontingente.

5.1.6 Nach Teilstreitkräften

Zunächst ist anzumerken, dass der Anteil von Soldaten der Marine und aus dem Zentralen Sanitätsdienst zu gering ist, um ihn hier vergleichend zu betrachten. Es kommt also nur ein Vergleich Heer – Luftwaffe in Frage. Gemeinhin wird oft behauptet, in jedem der beiden Organisationsbereiche existiere eine besondere Führungskultur. Deswegen vermuten wir, dass es Abweichungen in der Vertrauensbewertung gibt. Es muss jedoch in Rechnung gestellt werden, dass Luftwaffensoldaten im Einsatz Vorgesetzte des Heeres haben können. Mangels Abfrage kann dieser Fall nicht herausgefiltert werden. Insofern sind diese Erkenntnisse mit Vorsicht zu behandeln. Dennoch zeigen die Bewertungen gegebenenfalls Wahrnehmungsunterschiede auf.

Tabelle 9: Vertrauen in unmittelbaren Vorgesetzten nach Organisationsbereichen (Angaben in %; Zahlen in Klammern: Prozentuierungsbasis n)

Item	„Ich habe das für den militärischen Einsatz nötige Vertrauen in meinen unmittelbaren Vorgesetzten.“		
Kontingentbezeichnung und Status	Vor dem Einsatz 2. EK (2000)	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)
OrgBereich:			
Heer	67 (732)	64 (840)	68 (895)
Luftwaffe	74 (92)	60 (96)	70 (90)
N =	1.273	1.510	1.501

Die angesprochene Unterschiedsvermutung scheint sich vor dem Einsatz zu bestätigen, während im Einsatz eher eine Angleichung zu verzeichnen ist. Bemerkenswert ist der stärkere Abfall bei der Luftwaffe. Hier könnte sich bemerkbar machen, dass ein Teil der Luftwaffensoldaten mit fremden Vorgesetzten aus dem Heer konfrontiert wurde.

Tabelle 10: Vertrauen in höhere Vorgesetzte nach Organisationsbereichen (Angaben in %; Zahlen in Klammern: Prozentuierungsbasis n)

Item	„Ich habe das für den militärischen Einsatz nötige Vertrauen in höhere Vorgesetzte.“		
Kontingentsbezeichnung und Status	Vor dem Einsatz 2. EK (2000)	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)
OrgBereich:			
Heer	50 (549)	38 (484)	39 (517)
Luftwaffe	56 (69)	44 (67)	39 (50)
N =	1.276	1.485	1.494

Beim 2. EK sind signifikante Abweichungen vorhanden und bleiben konstant. Die Vermutung, dass es Unterschiede in der Wahrnehmung der Führung gibt, scheint im 2. EK gegeben, während im 1. EK einhellige Übereinstimmung besteht. Das einsatzbedingte Absinken der Vertrauenswerte bleibt dem Betrag nach identisch.

5.1.7 Nach Truppengattungen des Heeres

Diese Unterscheidung ist nur in der Befragung im 1. EK gemacht worden. In den folgenden Befragungen wurde auf diesen Aspekt verzichtet, weil u. a. diese Abfrage Anlass dafür war, die Anonymität der Befragung in Zweifel zu ziehen. Die Vermutung war, dass die Eigenheiten bestimmter Truppengattungen im Heer Einfluss auf die Bewertung von Vorgesetzten haben.

Tabelle 11: Vertrauen in unmittelbaren Vorgesetzten/höhere Vorgesetzte nach Truppengattung im 1. EK
(Angaben in %; Zahlen in Klammern: Prozentuierungsbasis n)

	„Ich habe das für den militärischen Einsatz nötige Vertrauen in meinen <u>unmittelbaren</u> Vorgesetzten.“	„Ich habe das für den militärischen Einsatz nötige Vertrauen in <u>höhere</u> Vorgesetzte.“
Truppengattung:*		
Feldjäger	72 (45)	32 (20)
Panzergranadiere	71 (88)	48 (59)
Panzer/Panzeraufklärer	70 (78)	43 (47)
Instandsetzung	69 (129)	34 (63)
Fernmelder	67 (127)	34 (64)
Nachschub	67 (86)	35 (45)
Pioniere	63 (127)	44 (88)
Artillerie	62 (73)	47 (57)
Sanitätstruppe	60 (27)	29 (13)
N =	1.162	1.158
* Nicht aufgeführte Truppengattungen wurden wegen der geringen Anzahl in der Stichprobe nicht ausgewertet.		

Die größten Unterschiede im Vergleich der Hierarchieebenen ist bei Feldjägern (–40 %), Instandsetzungssoldaten (–35 %), Fernmeldesoldaten (–33 %), Nachschubsoldaten (–32 %) und Sanitätssoldaten (–31 %) festzustellen. Dabei handelt es sich also – abgesehen von den Feldjägern – um diejenigen Soldaten, die unterstützend tätig sind. Bei den primär mit dem Einsatzauftrag befassten Soldaten ist das Bild von Vorgesetzten verschiedener Ebenen hingegen geschlossener. Die besonders auffallenden Feldjäger stehen dem KFOR-Auftrag insgesamt äußerst skeptisch gegenüber und kritisieren die hohe Einsatzfrequenz, wie aus vielen ergänzenden Interviews mit diesem Personenkreis hervorgeht. Vermutlich wird eine grundsätzliche Kritik an ihrem Tun auf höhere Vorgesetzte projiziert. Eine weitere Erklärung ist, dass sich diese Gruppe im Rahmen ihrer Aufgaben in besonderer Weise auch mit Fehlverhalten höherer Vorgesetzter konfrontiert sieht.

Als **Zwischenbilanz** kann zur bisherigen Untersuchungsphase Folgendes konstatiert werden:

Es wurden strukturelle Zusammenhänge daraufhin untersucht, ob sie Einfluss auf das Vertrauen in Vorgesetzte haben. Dabei hat sich gezeigt, dass organisatorische Gegebenheiten wie Hierarchie, Aufgabenteilung, Dienstgradstruktur eher nicht als ursächlich für eine bestimmte Einschätzung von Vorgesetzten betrachtet werden können. Die prägende Kraft der Organisationsstrukturen scheint zumindest nicht in nur eine bestimmte Richtung zu wirken. Es konnten keine eindeutigen Zusammenhänge hinsichtlich eines solchen Effektes festgestellt werden.

Es wird nun zu prüfen sein, wie sich das individuelle Führungsverhalten darstellt und ob es ausschlaggebend für Vertrauen (und Motivation) der Geführten ist, unabhängig davon, wo es in der Organisation wirksam wird.

5.2 Verhalten und Eigenschaften der Vorgesetzten

In der folgenden Betrachtung soll nun darauf eingegangen werden, welches Verhalten Vorgesetzte an den Tag legen. Das Raster, mit dem dies eingefangen werden soll, wurde bereits vorgestellt. Es werden die professionellen Fähigkeiten des Vorgesetzten, seine Glaubwürdigkeit als Informationsquelle und seine Fürsorge für Untergebene analysiert. Dazu wird der unmittelbare und der nächsthöhere Vorgesetzte im Zeitverlauf (2. Einsatzkontingent) und in verschiedenen Kontingenten verglichen. Die Vermutung vor der Datenauswertung war, dass Vorgesetzte in den drei Verhaltensdimensionen unterschiedlich bewertet werden und zwar in Abhängigkeit von persönlichen Stärken oder Schwächen in der einen oder anderen Dimension.

Die Verhaltensmerkmale wurden zunächst einer Faktorenanalyse unterzogen, um die theoretisch hergeleitete Unterteilung einer empirischen Überprüfung zu unterziehen. Dabei ergab sich eine fast eindimensionale Kategorisierung. Lediglich das Item: „Er kontrolliert mich“, ergab eine eigene zusätzliche Dimension. Das bedeutet, dass der Vorgesetzte in der Bundeswehr in seinem Verhalten als ganzheitlich betrachtet wird.

Er erfährt tendenziell in allen vorgegebenen Teilaspekten eine synchrone Bewertung. Anders ausgedrückt, Vorgesetzte fallen beim Untergebenen in ein bestimmtes Raster.²⁸ Wird einem Vorgesetzten also ein hohes Maß an Fachkompetenz zugesprochen, gilt dies auch für seine sonstigen Aktivitäten: Er erteilt klare Aufträge und zeigt konsequentes Verhalten usw. Gleiches gilt für die Negativeinschätzung. Lässt sich ein Vorgesetzter in einem Punkt gehen, erfüllt er also die Normen punktuell nicht ausreichend, zieht diese „Nachlässigkeit“ andere Einzelwerte geschlossen ins Negative. Seine Gesamtpersönlichkeit ist angegriffen. Für den Untergebenen ist der Vorgesetzte entweder eine vorbildliche und geschätzte Person oder aber er fällt in seinem Urteil komplett durch. Das bedeutet, Vorgesetzte können Schwächen auf einem Gebiet grundsätzlich nicht durch Stärken auf einem anderen Gebiet ausgleichen. Als Folgerung daraus gilt: Will man die Vertrauenswerte in Vorgesetzte verbessern, muss das Gesamtverhalten beeinflusst werden. Die Veränderung einzelner Verhaltensaspekte führt nicht zum Erfolg. Lediglich bei der Antwortvorgabe zum Kontrollverhalten eröffnet sich eine eigenständige Dimension, die nicht im Gleichklang zu den anderen Vorgaben stehen muss.

Die Korrelationen der betrachteten Items mit dem ermittelten Faktorwert sind beachtlich hoch. Lediglich zwei der 13 Items haben Korrelationskoeffizienten kleiner als .5** („Er ist bereit, mir einen eigenen Verantwortungsbereich zuzuweisen“ und: „Er kontrolliert mich“). Alle anderen liegen deutlich darüber und gehen bis .89** (Vorbildhaftigkeit und Überzeugungskraft).

Nun folgt die Darstellung der Bewertungen (auf einer 5er-Skala) in tabellarischer Übersicht:

²⁸ Kann auch als *Halo-Tendenz* bezeichnet werden. Unter diesem Gesichtspunkt wirkt Vertrauen für den Einzelnen entlastend. (Vgl. Laucken 2001: 181) Es hat sich diesbezüglich auch der Begriff *Reduktion von Komplexität* herausgebildet; siehe Kapitel 2.

Tabelle 12: Verhalten des unmittelbaren Vorgesetzten (Zustimmungswerte in %)

Kategorie/Item	Kontingent/Kontingentstatus		
	Vor dem Einsatz 2. EK (2000)	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)
Professionelle Fähigkeiten des unmittelbaren Vorgesetzten:			
Er besitzt hohe Fachkompetenz.	79	68	70
Er erteilt klare Aufträge.	77	62	64
Er ist als Autorität anerkannt.	77	63	64
Er ist bereit, mir einen eigenen Verantwortungsbereich zuzuweisen.	73	70	75
Er zeigt ein konsequentes Verhalten.	76	61	61
Er kontrolliert mich.	26	25	23
Glaubwürdigkeit als Informationsquelle:			
Er ist vorbildhaft.	65	51	53
Er besitzt Überzeugungskraft.	72	58	60
Er ist vertrauenswürdig.	76	67	69
Fürsorge für Untergebene:			
Er ist immer zu einem Gespräch bereit.	81	73	75
Er hat Interesse an meiner Person.	57	50	51
Er ist bereit, zu informieren.	83	71	70
Er ist bereit, meine Leistungen anzuerkennen.	73	64	65
N =	1.090	1.550	1.555

Zunächst fällt auf, dass die Zustimmung- und damit auch Positivwertung der unmittelbaren Vorgesetzten hoch bis sehr hoch ausfällt.²⁹ Die höchsten Werte wurden dem Fürsorgeverhalten zugeteilt. Lediglich das Interesse am Beurteilenden und das Kontrollverhalten weichen deutlich nach unten ab.

Das bedeutet, dass die überdeutliche Mehrheit der Vorgesetzten in den Augen ihrer Untergebenen den meisten normativen Anforderungen gerecht wird. Die Kontrollfunktion jedoch, die implizit mit der geforderten Dienstaufsicht einhergeht, scheint dagegen bei den Untergebenen nicht als solche wahrgenommen zu werden. Positiv ausgedrückt bedeutet dies, dass Vorgesetzte ihren Kontrollaufgaben in moderater Form nachkommen und dies eher als Fürsorgeverhalten interpretiert wird. Negativ ausgedrückt bedeutet dies hingegen, dass Kontrolle zum überwiegenden Teil gar nicht stattfindet oder aber als negativ empfunden wird. Tauchen diesbezüglich also niedrige Werte auf, ist dies positiv zu interpretieren. Das Interesse an der Person des Untergebenen ist normativ nicht verlangt. Das Kümern um den Untergebenen und die Fürsorge für ihn braucht nicht zwangsläufig mit dem Interesse an seiner Person einherzugehen. Das Interesse an einer Person impliziert ein inneres Bedürfnis, das nicht befohlen werden kann. Die relativ geringe Ausprägung dieses Verhaltens bedeutet also nicht, dass eine Forderung an den militärischen Vorgesetzten nur unzureichend erfüllt würde.

Bei der vergleichenden Kontingentbetrachtung ist fast durchweg eine Übereinstimmung ablesbar. Die Soldaten sehen ihre Vorgesetzten nach 8 Wochen im Einsatz nahezu identisch. Die Eigenlogik eines Einsatzes, also Auftrag und Organisation, wirken sich prägend auf die jeweils handelnden Personen aus. Demgegenüber wirken sich die völlig neuen Personen kaum verändernd aus. Die Abweichungen bis zwei Prozent bedeuten keine signifikante Veränderung. Folglich unterscheiden sich die Kontingente lediglich in einer Einschätzung, der Zuweisung eines eigenen Verantwortungsbereiches.

²⁹ Dennoch eröffnet sich hier für die deutschen Streitkräfte Handlungsbedarf. Sie können es nicht hinnehmen, wenn 1/4 bis 1/3 (in wenigen Einzelfällen auch mehr) der Vorgesetzten bestimmte Anforderungen nicht oder nur zum Teil erfüllen, zumal wenige Negativeinschätzungen bekanntermaßen eine höhere Wirkung erzielen als viele Positivbeispiele. Eine Veränderung wird jedoch sehr schwierig sein, da sich diese Wertungen im Kontingentvergleich als Konstanten erwiesen haben.

Nach Einsatzbeginn wird der Vorgesetzte in allen drei Kategorien grundlegend anders wahrgenommen. Verbesserungen werden bei keinem Verhaltensmerkmal erzielt. Erklärbar ist dies dadurch, dass der Vorgesetzte im Einsatz tagtäglich sein wahres Gesicht zeigt. Jeder Soldat, der in der Position des unmittelbaren Vorgesetzten steht, hat im Einsatz einen viel engeren und permanenten Umgang mit seinen Unterstellten als im Standortdienst. Unterstellte Soldaten können nun viel besser hinter eine möglicherweise aufgebaute Fassade schauen. Idealbilder werden teilweise angekratzt, Schwächen werden erkennbar. Hinzu kommt, dass sich jeder Soldat in Vorgesetztenfunktion den gleichen Belastungen ausgesetzt sieht wie der Unterstellte. Auch der Vorgesetzte muss mit diesen Härten persönlich zurechtkommen. Dies kann er nicht verbergen. Andererseits verlangen Untergebene von Vorgesetzten ein höheres Maß an Beachtung und Aufmerksamkeit, da sie deutlich mehr als in der Heimat zu Hauptansprechpartnern werden.

Nun wird der nächsthöhere Vorgesetzte betrachtet. Angesichts der unterschiedlichen Vertrauenseinschätzungen lag die Vermutung nahe, dass höhere Vorgesetzte in ihrem Verhalten deutlich anders gesehen werden als der unmittelbare. Hierzu nun die Ergebnisse:

Tabelle 13: Verhalten des nächsthöheren Vorgesetzten (Zustimmungswerte in %)

Kategorie/Item	Kontingent/Kontingentstatus		
	Vor dem Einsatz 2. EK (2000)	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)
Professionelle Fähigkeiten des nächsthöheren Vorgesetzten:			
Er besitzt hohe Fachkompetenz.	81	67	64
Er erteilt klare Aufträge.	78	61	60
Er ist als Autorität anerkannt.	75	67	64
Er ist bereit, mir einen eigenen Verantwortungsbereich zuzuweisen.	65	57	58
Er zeigt ein konsequentes Verhalten.	77	65	59
Er kontrolliert mich.	26	22	20
Glaubwürdigkeit als Informationsquelle:			
Er ist vorbildhaft.	67	54	49
Er besitzt Überzeugungskraft.	74	60	58
Er ist vertrauenswürdig.	75	63	61
Fürsorge für Untergebene:			
Er ist immer zu einem Gespräch bereit.	74	64	62
Er hat Interesse an meiner Person.	51	38	39
Er ist bereit, zu informieren.	79	68	65
Er ist bereit, meine Leistungen anzuerkennen.	67	53	53
N =	870	1.490	1.510

Bei der Gesamtbetrachtung fallen erneut die insgesamt positiven Wertungen auf. Die höchsten Zustimmungswerte treten bei den professionellen Fähigkeiten auf.

Wie schon beim unmittelbaren Vorgesetzten fallen bei der Beurteilung des nächsthöheren Vorgesetzten lediglich zwei Einschätzungen durch relativ niedrige Werte auf: Interesse an der Person des Untergebenen und das Kontrollverhalten. Im Kontingenzvergleich (im Einsatz) gibt es signifikante Unterschiede bei: Fachkompetenz, Autorität, Konsequenz, Vorbildhaftigkeit, Informationsbereitschaft.

Der nächsthöhere Vorgesetzte erfährt in einigen Kategorien eine deutlich geringere Zustimmung als der unmittelbare Vorgesetzte, z. B. bei Gesprächsbereitschaft, Interesse am Untergebenen, der Zuweisung eines eigenen Verantwortungsbereiches und der Anerkennung von Leistung. Dies ist so zu erklären, dass durch die selteneren Kontakte und vorgegebenen Zuständigkeitsregelungen der nächsthöhere Vorgesetzte zwangsläufig in diesen zuwendungsorientierten Kategorien geringere Werte erzielen muss. Bei der Aussage zur Zuweisung eines eigenen Verantwortungsbereiches kommt hinzu, dass diese Form der Delegation fast ausschließlich in der Kompetenz des unmittelbaren Vorgesetzten liegt und folglich der nächsthöhere Vorgesetzte schlechter abschneiden muss. Wahrscheinlich hat der Beurteiler aber auch Einsicht in die Art und Weise, wie sein nächsthöherer Vorgesetzter mit seinem unmittelbaren Vorgesetzten umgeht, insofern haben entsprechende Antworten unter Umständen auch einen realen Hintergrund.

Angesichts der hier vorgenommenen pauschalen Analyse des Vorgesetztenverhaltens auf unterschiedlichen Ebenen, können bisher keine spezifischen Verhaltensweisen als „Schlüsselqualifikationen“ identifiziert werden. Dies bedeutet für die Auswahl und Schulung des Führungspersonals, dass eine Konzentration auf einzelne Aspekte zu kurz greift. Untergebene betrachten ihre Vorgesetzten in ihrer Gesamtpersönlichkeit. Wird ein Verhaltensmerkmal ausgeprägt gesehen, trifft dies auch auf andere zu (Ein-Aus-Effekt). Aus der Manifestation eines Verhaltensaspektes schließen sie auf die Fähigkeit als militärischer Führer insgesamt. Folglich gilt es, alle Verhaltenselemente positiv zu stimulieren und zu beeinflussen.

Nun noch ein ins Auge fallender Vergleich. Die Glaubwürdigkeit des nächsthöheren Vorgesetzten als Informationsquelle ist relativ hoch ausgeprägt. Im Gegensatz dazu wurde in Tabelle 1 dargestellt, dass das für den militärischen Einsatz nötige

Vertrauen in höhere Vorgesetzte sich deutlich schwächer darstellt. Dies mag ein Hinweis darauf sein, dass die befragten Soldaten zwischen der Bewertung einer konkreten Einzelpersönlichkeit auf der einen Seite und der strukturellen – und damit schwerer fassbaren – institutionellen Komponente von (anonymisierten) höheren Vorgesetzten auf der anderen Seite unterscheiden.

Betrachtet man in einer Zwischenbilanz das Vorgesetztenverhalten, fällt das relativ geschlossene Bild auf, das sich mit den dargebotenen Items entwickelte. Warum ist das so? Zwei Erklärungen sind möglich: Die Bundeswehr erzeugt durch Personalauswahl und Sozialisation einen spezifischen Blickwinkel, unter dem Vorgesetzte einheitlich und – wie gezeigt wurde – ganzheitlich gesehen werden. Angesichts der großen Zahl von Mannschaften und jungen Unteroffizieren o. P., die teilweise nur sehr kurze Zeit geprägt wurden, muss dieser Effekt jedoch in Frage gestellt werden.

Eine andere Erklärung ist, dass Vorgesetzte tatsächlich die an sie gestellten Normen relativ gut und umfassend erfüllen, was als Erfolg der Anstrengungen der Streitkräfte gewertet werden könnte. Betrachten wir zur letzten Aussage das 2. Einsatzkontingent³⁰ nach 8 Wochen im Einsatz. Hierzu soll für eine vertiefende Analyse nun nach Dienstgradgruppen differenziert werden. Die dem zugrunde liegende Vermutung lautet, dass die unterschiedlichen Dienstgradgruppen das manifestierte Vorgesetztenverhalten verschieden bewerten.

³⁰ Die hervorstechenden Unterschiede sind in den anderen Stichproben ebenfalls zu beobachten.

Tabelle 14: Bewertung des Verhaltens des unmittelbaren Vorgesetzten nach Dienstgradgruppe der Beurteiler
(Zustimmungswerte in %; Werte in Klammern: Prozentuierungsbasis n)

Item	Bewertung des <u>unmittelbaren</u> Vorgesetzten im 2. EK				
	Dienstgradgruppe				
	Stabs-offiziere	Offiziere	Unteroffi-ziere m. P.	Unteroffi-ziere o. P.	Mann-schaften
Professionelle Fähigkeiten des unmittelbaren Vorgesetzten:					
Er besitzt hohe Fachkompetenz.	59 (46)	70 (83)	64 (215)	69 (165)	70 (507)
Er erteilt klare Aufträge.	58 (45)	63 (76)	54 (185)	57 (140)	68 (494)
Er ist als Autorität anerkannt.	57 (44)	63 (76)	56 (190)	62 (149)	69 (500)
Er ist bereit, mir einen eigenen Verantwortungsbereich zuzuweisen.	83 (64)	82 (99)	79 (266)	72 (172)	63 (453)
Er zeigt ein konsequentes Verhalten.	55 (42)	61 (74)	54 (183)	60 (144)	65 (469)
Glaubwürdigkeit als Informationsquelle:					
Er ist vorbildhaft.	47 (36)	54 (66)	48 (163)	46 (112)	55 (399)
Er besitzt Überzeugungskraft.	47 (36)	58 (71)	53 (181)	55 (134)	63 (460)
Er ist vertrauenswürdig.	65 (50)	71 (86)	65 (220)	64 (157)	69 (500)
Fürsorge für Untergebene:					
Er ist immer zu einem Gespräch bereit.	72 (56)	81 (97)	75 (256)	70 (167)	73 (531)
Er hat Interesse an meiner Person.	49 (38)	55 (66)	52 (176)	47 (114)	49 (355)
Er ist bereit, zu informieren.	65 (50)	72 (87)	66 (224)	70 (168)	76 (549)
Er ist bereit, meine Leistungen anzuerkennen.	68 (52)	68 (80)	63 (211)	66 (160)	64 (467)
N =	1.450				

Zunächst fällt auf, dass eine differenzierte Betrachtung nach Dienstgradgruppen sinnvoll war, weil Abweichungen ersichtlich wurden. Betrachten wir nun vor der Interpretation ergänzend die Bewertung des nächsthöheren Vorgesetzten.

Tabelle 15: Bewertung des Verhaltens des nächsthöheren Vorgesetzten nach Dienstgradgruppe der Beurteiler
(Zustimmungswerte in %; Werte in Klammern: Prozentuierungsbasis n)

Item	Bewertung des <u>nächsthöheren</u> Vorgesetzten im 2. EK				
	Dienstgradgruppe				
	Stabs-offiziere	Offiziere	Unteroffi-ziere m. P.	Unteroffi-ziere o. P.	Mann-schaften
Professionelle Fähigkeiten des nächsthöheren Vorgesetzten:					
Er besitzt hohe Fachkompetenz.	52 (35)	61 (67)	58 (190)	70 (164)	73 (528)
Er erteilt klare Aufträge.	48 (33)	53 (58)	58 (190)	61 (146)	66 (470)
Er ist als Autorität anerkannt.	60 (42)	68 (74)	60 (196)	70 (166)	71 (508)
Er ist bereit, mir einen eigenen Verantwortungsbereich zuzuweisen.	62 (41)	69 (73)	65 (206)	63 (148)	49 (347)
Er zeigt ein konsequentes Verhalten.	57 (39)	69 (76)	60 (195)	63 (147)	68 (487)
Er kontrolliert mich.	9 (6)	22 (24)	18 (58)	28 (66)	22 (156)
Glaubwürdigkeit als Informationsquelle:					
Er ist vorbildhaft.	44 (30)	53 (58)	46 (150)	56 (132)	57 (411)
Er besitzt Überzeugungskraft.	50 (35)	59 (65)	54 (174)	62 (148)	65 (465)
Er ist vertrauenswürdig.	49 (34)	63 (69)	57 (185)	63 (150)	67 (479)
Fürsorge für Untergebene:					
Er ist immer zu einem Gespräch bereit.	47 (32)	60 (65)	58 (191)	68 (161)	68 (485)
Er hat Interesse an meiner Person.	27 (18)	31 (35)	35 (113)	45 (106)	40 (283)

	Bewertung des <u>nächsthöheren</u> Vorgesetzten im 2. EK				
Item	Dienstgradgruppe				
	Stabs-offiziere	Offiziere	Unteroffi-ziere m. P.	Unteroffi-ziere o. P.	Mann-schaften
Er ist bereit, zu informieren.	46 (32)	67 (73)	63 (206)	73 (172)	73 (508)
Er ist bereit, meine Leistungen anzuerkennen.	47 (31)	59 (63)	49 (157)	56 (132)	54 (386)
N =	1.450				

Die Tabellen 14 und 15 lassen nun folgende weitergehende Interpretation zu:

Vorgesetzte schneiden in der Kategorie der professionellen Fähigkeiten besser ab als in den beiden anderen. Defizite sind bei der Glaubwürdigkeit als Informationsquelle zu sehen.

Stabsoffiziere haben durchweg weniger Zustimmungswerte als die anderen Dienstgradgruppen, was auf deren kritische Betrachtung und Bewertung hinweist. Sie sehen sich als kompetent genug an, Vorgesetztenverhalten auch kritisch zu sehen. Sie sind es gewohnt, selbst ebenfalls der Kritik standzuhalten. Lediglich bei zwei Items in der Bewertung des unmittelbaren Vorgesetzten weichen sie von diesem Trend signifikant ab: Sie sehen die Zuweisung eines eigenen Verantwortungsbereiches durch ihre unmittelbaren Vorgesetzten in besonders hohem Maße als gegeben an. Darin sehen sie sich (wie auch die weiteren Offiziere) offensichtlich anerkannter als andere Gruppen. Ähnliches trifft für Unteroffiziere m. P. zu, die lediglich im Fürsorgeverhalten positiver werten als die anderen. Auch diese Gruppe ist in besonderer Weise dienst erfahren und vor diesem Hintergrund anspruchsvoller als die hauptsächlich von Jüngeren besetzten Gruppen: Offiziere, Unteroffiziere o. P. und Mannschaften. Entsprechend werten letztere positiver.

Offiziere und Mannschaften sehen im Vergleich dazu ihren unmittelbaren Vorgesetzten am positivsten, während nächsthöhere Vorgesetzte von Unteroffizieren o. P. und Mannschaften besonders positiv bewertet werden. Die beiden hierarchisch gesehen untersten Gruppen stufen den nächsthöheren Vorgesetzten besser ein, weil

er das vorweisen kann, was sie selbst nicht einbringen: Er ist lebensälter und berufserfahrener. Hinzu kommt, dass ein junger und unerfahrener Soldat sich eher von den Leistungen und Äußerungen eines höheren (und damit älteren) Vorgesetzten beeindrucken lässt als von jenen eines fast gleichaltrigen unmittelbaren Vorgesetzten.

Verschiedene Ebenen haben ein jeweils unterschiedliches Koordinatensystem bei der Betrachtung der Vorgesetzten. Das bedeutet, dass Wahrnehmungen (und vermutlich auch Ansprüche) variieren:

- Mannschaften sehen ihre Vorgesetzten vergleichsweise positiv – und damit im Sinne der Organisation normgerecht.
- Mannschaften vermissen einen eigenen Verantwortungsbereich. Vermehrte Einbindung erscheint möglich.
- Unteroffiziere o. P. stellen hohe Ansprüche an die Vorbildhaftigkeit ihres unmittelbaren Vorgesetzten. Dies gilt es Feldwebeln und jungen Offizieren bewusst zu machen. Berufseinsteiger suchen die Orientierung am Vorbild.
- Unteroffiziere m. P. sehen einige professionelle Fähigkeiten (klare Auftragserteilung, Autorität, konsequentes Verhalten) bei vielen unmittelbaren Vorgesetzten als nicht ausgeprägt an.
- Offiziere haben ein durchweg positives Bild ihrer unmittelbaren Vorgesetzten, während sie seitens ihrer nächsthöheren Vorgesetzten am ehesten eine klare Auftragslage vermissen.
- Stabsoffiziere bewerten durchweg weniger positiv, besonders vermissen sie Verhaltensweisen, die die Glaubwürdigkeit ihrer Vorgesetzten als Informationsquelle berühren.

5.3 Wirkung des Vorgesetztenverhaltens

Die soeben betrachteten Verhaltensweisen von Vorgesetzten im Urteil ihrer Untergebenen wirken sich direkt auf das Vertrauen in sie aus. Dies zeigt eine Korrelationsprüfung. Durchgängig gilt: Je stärker eine bestimmte **Verhaltensweise** ausgeprägt ist, desto höher sind die **Vertrauenswerte** in Vorgesetzte der jeweiligen Ebene. Hier ergeben sich recht hohe Korrelationswerte nach Pearson: .45** bis .68**. Eine Ausnahme bildet das Item zur Kontrolle. Hier zeigt sich kein einheitlich positiver Zusammenhang. Wegen des gezeigten Zusammenhangs zwischen Verhalten und Vertrauen sollen die folgenden Untersuchungen auf die Wirkung der Größe *Vertrauen* beschränkt werden.

5.3.1 Vorgesetztenverhalten und direkte Wirkung auf die Einsatzmotivation

Es wird hier von direkter Wirkung auf Einsatzmotivation gesprochen, weil auch indirekte Wirkungen zu erwarten sind. Indirekte Wirkungen sind vorstellbar über den Weg der Dienstgestaltung zur attraktiven dienstlichen Tätigkeit im Einsatz, die ihrerseits einen hohen Einfluss auf Einsatzmotivation aufweist. Hier kann der Vorgesetzte potentiell Einfluss nehmen. Die direkte Wirkung des Vorgesetztenverhaltens wurde mittels Korrelationsberechnungen³¹ untersucht. Dabei ergibt sich ein eindeutiger Zusammenhang zwischen **Vorgesetztenverhalten** und **Einsatzmotivation**.³² Diese wurde mittels Likert-Skala gemessen und den einzelnen Verhaltensweisen der Vorgesetzten gegenübergestellt.³³ Die Korrelationsfaktoren (nach Pearson) variieren von .164** bis .260** und stellen damit einen jeweils eindeutigen, wenn auch niedrigen Zusammenhang her. Auch hier bildet lediglich das Item zum Kontrollverhalten eine Ausnahme von der sonst eindeutigen Regel, die besagt, je höher das einzelne Item bewertet wird, desto höher ist das Vertrauen ausgeprägt.

³¹ Ergänzend wurden Pfadanalysen vorgenommen, die in den Anlagen 2 bis 4 beigefügt sind.

³² Zur Definition und Messung von Einsatzmotivation: Biehl et al. (2000) und Biehl et al. (2001).

³³ Zur Wirkung des Führungsstils auf die „Motivation zur Leistungserbringung“ vgl. March/Simon (1976: 53ff.).

Da die Verhaltensweisen in direktem Zusammenhang mit dem Vertrauen in Vorgesetzte stehen, müsste auch der direkte Zusammenhang zwischen dem Grad des **Vertrauens in Vorgesetzte** und **Einsatzmotivation**³⁴ feststellbar sein. Auch diese Annahme kann mittels einer Korrelationsberechnung bestätigt werden (Korrelationsfaktor nach Pearson: .308** bei unmittelbarem Vorgesetzten und .399** bei höheren Vorgesetzten).

Als **Zwischenergebnis** kann nun festgehalten werden: Sowohl Vertrauen in Vorgesetzte als auch die Einsatzmotivation sind beeinflussbar. Will man also die Motivation verändern, ist eine Stellgröße die Veränderung des Vorgesetztenverhaltens. Die oben aufgeführte Einzelanalyse liefert für die jeweiligen Dienstgradgruppen konkrete Ansatzpunkte für Bereiche einer möglichen Verhaltensbeeinflussung.

5.3.2 Bedeutung der Bekanntheit des Vorgesetzten vor dem Einsatz

Die deutschen Streitkräfte, insbesondere das deutsche Heer, legen besonderen Wert darauf, geschlossene Einheiten oder zumindest Teileinheiten in den Einsatz zu führen. Ist dies nicht in vollem Umfange möglich, so ist in der vorbereitenden Ausbildung der Aspekt des „Zusammenwachsens der Truppe“³⁵ zu berücksichtigen. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass ein eingespieltes Team die Einsatzbelastungen besser erträgt und Aufträge erfolgreicher ausführt. Bei der weiteren Untersuchung wird von der Vermutung ausgegangen, dass der Vorgesetzte, der auch am Heimatstandort bereits in dieser Verantwortung steht

- größeres Vertrauen genießt,
- die Einsatzmotivation positiv beeinflusst,

³⁴ Hier wird nochmals auf die Gesamtbetrachtung von Einsatzmotivation im Rahmen einer Langzeitstudie verwiesen; vgl. hierzu Anlage 1.

³⁵ Bundesministerium der Verteidigung (2001): Handbuch für Auslandseinsätze im Frieden. S. 41, Nr. 807.

- dem kameradschaftlichen Zusammenhalt besonders förderlich ist,
- bessere Gesamtleistungen³⁶ erzielt

als der vor dem Einsatz unbekannte Vorgesetzte.

Dazu sollen erneut die erhobenen Daten herangezogen und dargestellt werden.

Tabelle 16: Vertrauen in den unmittelbaren Vorgesetzten nach Bekanntheit im Heimatstandort (Angaben in %)

Item	„Ich habe das für den militärischen Einsatz nötige Vertrauen in meinen unmittelbaren Vorgesetzten.“		
Kontingentsbezeichnung und Status	Vor dem Einsatz 2. EK (2000)	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)
Bekanntheit des unmittelbaren Vorgesetzten im Heimatstandort:			
Ja	74	67	74
Nein	70	62	64
N =	1.080	1.525	1.572

Tabelle 17: Vertrauen in höhere Vorgesetzte nach Bekanntheit des nächsthöheren Vorgesetzten im Heimatstandort (Angaben in %)

Item	„Ich habe das für den militärischen Einsatz nötige Vertrauen in höhere Vorgesetzte.“		
Kontingentsbezeichnung und Status	Vor dem Einsatz 2. EK (2000)	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)
Bekanntheit des nächsthöheren Vorgesetzten im Heimatstandort:			
Ja	58	44	43
Nein	50	35	37
N =	955	1.483	1.542

³⁶ Zum Problem der Messung von militärischer Effektivität vgl. Beaumont/Snyder (1980) und Hoiberg (1980).

Die Unterschiede in der Vertrauensbewertung sind bei allen betrachteten Kontingenten signifikant. Tendenziell wird sowohl dem unmittelbaren als auch höheren Vorgesetzten dann höheres Vertrauen entgegengebracht, wenn sie den Unterstellten bereits von zu Hause bekannt sind. Die Entsendung eingespielter Einheiten in den Einsatz erhöht somit das Vertrauen in Vorgesetzte und hat – wie oben gezeigt – damit auch Einfluss auf die Einsatzmotivation.

Die hier anschließende Vermutung lautet, dass auch die Einsatzmotivation bei jenen Soldaten höher ist, die ihren Vorgesetzten vom Heimatstandort her kennen. Hierzu zunächst die erhobenen Werte:

Tabelle 18: Einsatzmotivation nach Bekanntheit des unmittelbaren Vorgesetzten im Heimatstandort (Angaben in %)

Kontingentbezeichnung und Status	Sehr hohe/eher hohe Einsatzmotivation	
	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)
Bekanntheit des unmittelbaren Vorgesetzten im Heimatstandort:		
Ja	59	64
Nein	62	64
N =	1.536	1.556

Tabelle 19: Einsatzmotivation nach Bekanntheit des nächsthöheren Vorgesetzten im Heimatstandort (Angaben in %)

Kontingentbezeichnung und Status	Sehr hohe/eher hohe Einsatzmotivation	
	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)
Bekanntheit des nächsthöheren Vorgesetzten im Heimatstandort:		
Ja	57	63
Nein	63	64
N =	1.520	1.534

Anhand der Zahlen hat das Kennen der Vorgesetzten bereits vor dem Einsatz im 1. Einsatzkontingent keinen Einfluss auf die Einsatzmotivation. Auffallend ist jedoch beim 2. Einsatzkontingent, dass der vor dem Einsatz unbekannte Vorgesetzte positiver wirkt als der bekannte. Warum ist dies so?

Es kann vermutet werden, dass der bisher unbekannte Vorgesetzte im Bemühen um Fürsorge positiver gesehen wird, weil er sich als Fremder mehr um seine ihm unterstellten Soldaten bemühen muss. Die erhobenen Daten können daraufhin geprüft werden:

Tabelle 20: Verhalten des unmittelbaren Vorgesetzten nach seiner Bekanntheit bereits am Heimatstandort (Zustimmungswerte in %)

Kategorie/Item	Kontingentbezeichnung und Status			
	2. EK im Einsatz (2001)		1. EK im Einsatz (2000)	
	ja	nein	ja	nein
Vorgesetzter bereits vom Heimatstandort bekannt?				
Professionelle Fähigkeiten des unmittelbaren Vorgesetzten:				
Er besitzt hohe Fachkompetenz.	71	66	74	69
Er erteilt klare Aufträge.	69	59	71	61
Er ist als Autorität anerkannt.	68	61	72	61
Er ist bereit, mir einen eigenen Verantwortungsbereich zuzuweisen.	69	71	75	74
Er zeigt ein konsequentes Verhalten.	66	58	64	60
Er kontrolliert mich.	25	25	23	23
Glaubwürdigkeit als Informationsquelle:				
Er ist vorbildhaft.	53	50	56	51
Er besitzt Überzeugungskraft.	63	55	67	57
Er ist vertrauenswürdig.	69	65	73	67
Fürsorge für Untergebene:				
Er ist immer zu einem Gespräch bereit.	74	73	77	74
Er hat Interesse an meiner Person.	52	49	55	49
Er ist bereit, zu informieren.	74	70	76	67
Er ist bereit, meine Leistungen anzuerkennen.	65	64	67	64
N =	1.535		1.550	

Es sind fast durchgängig signifikante Abweichungen ($> 2\%$) in der Einschätzung der beiden Vorgesetztenkategorien vorhanden. Es spielt also für die Bewertung des Vorgesetztenverhaltens eine nicht unwesentliche Rolle, ob dieser bereits vom Heimatstandort her bekannt ist. Durchgängig schneidet der bekannte Vorgesetzte besser ab als der unbekannte. Die geringsten Abweichungen sind im Fürsorgebereich zu erkennen, während sie bei der Einschätzung der professionellen Fähigkeiten teilweise beachtlich sind. Dies kann eigentlich nicht daran liegen, dass die objektiven Fähigkeiten auf diesem Gebiet bei den noch unbekanntem Vorgesetzten geringer sind als bei den anderen, möglicherweise aber konnten sie in der kurzen Zeit des Aufenthaltes diese nicht unter Beweis stellen oder aber Vorbehalte oder Vorurteile haben sich durchgesetzt. Die zuvor angestellte Vermutung, wonach sich der noch unbekannte Vorgesetzte in besonderer Weise auf dem Gebiet der Fürsorge profiliert, konnte nicht bestätigt werden, es sei denn, die geringeren Abweichungen zum vertrauten Vorgesetzten sind bereits auf eine besondere Anstrengung zurückzuführen. Folglich kann auch der Erklärungsversuch zu den Motivationsunterschieden mit den bisher angestellten Analysen nicht akzeptiert werden.

Nun soll geprüft werden, inwiefern der Gruppenzusammenhalt/die Kameradschaft von Vorgesetzten beeinflusst wird. Die Vermutung ist, dass die Kameradschaft³⁷ umso besser bewertet wird, je höher das Vertrauen in Vorgesetzte ausgeprägt ist. Daraus müsste dann folgen, dass diejenigen Soldaten, die die Kameradschaft besser einschätzen, ihren Vorgesetzten bereits von zu Hause her kennen.

Zur Prüfung der genannten Vermutung wurden mehrere Korrelationsberechnungen angestellt.

Die Bewertung der Kameradschaft wurde mit mehreren Items erfasst, die hoch miteinander korrelieren ($.592^{**}$ bis $.749^{**}$) und in der Faktorenanalyse auf nur einem Faktor laden.

³⁷ Vgl. Pfadanalyse der Anlage 4.

Vertrauen in den unmittelbaren Vorgesetzten und Bewertung der Kameradschaft korrelieren mit durchschnittlich $.254^{**38}$ signifikant und deutlich.³⁹ Ein Zusammenhang – wenn auch schwächer – besteht auch bei der Einbeziehung von höheren Vorgesetzten: $.196^{**}$. Dies war nach den bereits oben angestellten Überlegungen hinsichtlich seiner größeren Distanz zum Beurteiler so zu erwarten. Bei der Frage nach der Bedeutung der Bekanntheit des Vorgesetzten aus der Zeit vor dem Einsatz konnten nur geringe bis sehr geringe Unterschiede (von 0–5 % Abweichung) festgestellt werden. Das bedeutet, dass der neue Vorgesetzte im Einsatz die Bewertung des kameradschaftlichen Zusammenhaltes nicht eindeutig negativ beeinflusst. Dies korrespondiert mit der bereits aufgezeigten Erkenntnis, dass auch der neue Vorgesetzte die Fürsorgeaspekte in hohem Maße abdeckt und so emotionale Bedürfnisse seiner Soldaten befriedigt, die sich dann positiv auf die Kameradschaft auswirken.

5.3.3 Der Einfluss des Vorgesetzten auf die Gesamtleistungen der Einheit/des Verbandes

Die Vermutung zu diesem Teilaspekt lautet: Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem Vertrauen in Vorgesetzte und der Einschätzung der Leistungen der Einheiten/Verbände. Der unmittelbare Vorgesetzte wird auch hier die entscheidende Rolle spielen. Zur Messung dieses Leistungsaspektes wurden fünf Items herangezogen. Sie betreffen die Ausbildungs- und die Führungsleistung. In einer Faktorenanalyse wurde die Eindimensionalität bestätigt. Dazu nun die folgende vergleichende Darstellung von Korrelationswerten:

³⁸ Der Durchschnittswert ergibt sich aus der Betrachtung der drei ausgewerteten schriftlichen Befragungen.

³⁹ Der genannte Wert wurde als *deutlich* klassifiziert, weil es sich hier nicht um aggregierte, sondern um Individualdaten handelt (Magnusson/Bergman 1990: 7f.; Aleman 1995: Kapitel VI.).

Tabelle 21: Vertrauen in Vorgesetzte und Wirkung auf die Einheit/den Verband (Korrelationskoeffizienten)

Kontingentsbezeichnung und Status	Vertrauen in Vorgesetzte					
	Vor dem Einsatz 2. EK (2000)		Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)		Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)	
Item zur Wirkung:	Unmittelbarer Vorgesetzter	Höhere Vorgesetzte	Unmittelbarer Vorgesetzter	Höhere Vorgesetzte	Unmittelbarer Vorgesetzter	Höhere Vorgesetzte
Einheit ist für die Einsatzaufgaben gut vorbereitet worden.	.316**	.263**	.252**	.325**	.209**	.226**
Ausbildungsstand meiner Einheit ist gut.	.283**	.280**	.299**	.346**	.173**	.227**
Ausbildung an einsatzwichtigem Gerät ist gut.	.208**	.198**	.215**	.261**	.168**	.247**
Befehlsweg ist gut eingespielt.	.287**	.281**	.351**	.459**	.244**	.346**
Führungsleistung in meiner Einheit ist einwandfrei.	.274**	.326**	.383**	.489**	.296**	.407**
N =	1.292	1.296	1.515	1.491	1.548	1.540

Die vorangehende Übersicht zeigt uns, dass die hier vorgestellten „Leistungsmerkmale“ einer militärischen Einheit in direktem Zusammenhang mit dem Vertrauen in Vorgesetzte stehen.⁴⁰

Vor dem Einsatz sind die Zusammenhänge relativ geschlossen, wenn man unmittelbare und höhere Vorgesetzte betrachtet. Im Vergleich zu den Werten im Einsatz fällt auf, dass dort die Zusammenhänge generell stärker werden und der größere Zusammenhang durchweg zwischen dem Vertrauen in höhere Vorgesetzte und den bewerteten Effizienzgesichtspunkten besteht. Das bedeutet, dass die Leistungen der Einheit/des Verbandes umso besser gesehen werden, je ausgeprägter das Vertrauen in höhere Vorgesetzte ist. Die ausgesprochene Vermutung, der

⁴⁰ Vgl. Pfadanalysen der Anlagen 2 und 3.

unmittelbare Vorgesetzte dominieren auch diese Einschätzung, kann angesichts der gezeigten Werte nicht aufrechterhalten werden.

Möglicherweise ist eine vergleichende Betrachtung der Dienstgradgruppen an dieser Stelle zur weiteren Interpretation von Effizienzaspekten (Ausbildung, Zusammenhalt⁴¹ und Führungsleistung) wertvoll. Vermutung ist, dass es Unterschiede in der Bewertung von Effizienz gibt. Sie hängt deswegen vom Dienstgrad ab, weil damit unterschiedliche Grade des Einblicks in Zusammenhänge gegeben sind und Bewertungsmaßstäbe für Effizienz entwickelt wurden. Zudem identifiziert sich möglicherweise der dienstgradhöhere Soldat stärker mit den Leistungen seiner Einheit und damit seiner Organisation, also der Bundeswehr, weil er dieser länger angehört als der dienstgradniedrigere. Zunächst wieder ein Blick auf eine Auswahl von Daten.⁴²

Tabelle 22: Die Bewertung von Effizienzgesichtspunkten nach Dienstgradgruppen im 2. EK (Zustimmungswerte in %)

	Positive Bewertung der Effizienz⁴³				
Item zur Wirkung:	Dienstgradgruppe				
	Stabs-offiziere	Offiziere	Unteroffi-ziere m. P.	Unteroffi-ziere o. P.	Mann-schaften
Ausbildungsstand meiner Einheit ist gut. ⁴⁴	68	69	64	66	73
Befehlsweg ist gut eingespielt.	40	45	34	36	45
Führungsleistung in meiner Einheit ist einwandfrei. ⁴⁵	43	45	34	34	43
Die Soldaten meiner Einheit können sich aufeinander verlassen.	64	75	66	54	54
Die Kameradschaft in meiner Einheit ist gut.	71	74	69	59	54
N =	1.505				

⁴¹ Zur Bedeutung von Kameradschaft für die Effizienz von Streitkräften vgl. Biehl et al. (2000).

⁴² Es wurden bei dieser Betrachtung nur ausgewählte Items aus dem Fragebogen übernommen.

⁴³ Jede Zelle ist mit $n > 30$ belegt.

⁴⁴ SOWI-Bevölkerungsumfrage 2000: 62 % der deutschen Bevölkerung meinen, dass deutsche Soldaten für einen militärischen Einsatz gut ausgebildet sind.

⁴⁵ SOWI-Bevölkerungsumfrage 2000: 64 % der Deutschen sagen, dass die Soldaten im Kosovo gut geführt werden.

	Positive Bewertung der Effizienz ⁴³				
Item zur Wirkung:	Dienstgradgruppe				
	Stabs-offiziere	Offiziere	Unteroffi-ziere m. P.	Unteroffi-ziere o. P.	Mann-schaften
Grund für Soldatsein ⁴⁶ :					
Kameradschaft	52	63	62	58	58
N =	1.559				

Es fällt auf, dass es einige bemerkenswerte Gruppen gibt. Bei der Bewertung des Ausbildungsstandes sind erfahrene Unteroffiziere zurückhaltender mit einem Positivurteil als die anderen Gruppen. Offiziere und Mannschaften sehen die Qualität der Führungsleistung deutlich positiver als Unteroffiziere. Besonders Unteroffiziere sind diesbezüglich deutlich zurückhaltender. Bei der Bewertung des Zusammenhaltes (Kameradschaft) sind dagegen die Mannschaften besonders skeptisch, während hier Offiziere ein recht positives Bild haben.

Die Bewertung der Kameradschaft durch höhere Dienstgrade mag deswegen von den anderen Gruppen abweichen, weil sie sich bedingt durch lange Dienstzeiten entwickeln konnte und sich gegenseitige Sympathien und Freundschaften ergeben haben. Möglicherweise auch ein Hinweis darauf, dass Offizier- und Unteroffizierkorps mehr sind als leere Worthülsen.

Jüngere Mannschaften und Unteroffiziere sind demgegenüber für diesen Aspekt des Soldatseins entweder weniger empfänglich oder sie vermissen diesen Aspekt, weil er wegen organisatorischer Gegebenheiten nicht zum Tragen kommt. Der Zusammenhang zwischen der Bewertung der Kameradschaft und der Führungsleistung in der Einheit ist sehr deutlich und signifikant ausgeprägt ($r = .305^{**}/.405^{**}$). Ein weiterer enger Zusammenhang besteht zwischen der Bewertung des Ausbildungsstandes der Einheit ($r = .310^{**}/.339^{**}$) und der Bewertung der Kameradschaft. Auch die Bewertung der eigenen Motivation ($r = .263^{**}/.308^{**}$) spielt hierbei eine Rolle.⁴⁷ Weniger bedeutsam ist der Zusammenhang zwischen der Bewertung der

⁴⁶ Diese Vergleichswerte beziehen sich auf das 1. EK. Wegen der ansonsten hohen Vergleichbarkeit der Bewertungen werden diese Daten herangezogen.

⁴⁷ Der jeweils erste Koeffizient stammt aus der 1. Befragung im Einsatz beim 2. EK, der jeweils 2. Koeffizient aus der Befragung des 1. EK im Einsatz.

Kameradschaft und dem persönlichen Grund für das Soldatsein. Der gemessene Zusammenhang beim 1. EK⁴⁸ ist $r = .242^{**}$. Der eher schwache Zusammenhang besagt, dass derjenige, der den Grund seines Soldatseins eher mit Kameradschaft in Verbindung bringt, nicht gleichzeitig die Kameradschaft gut zu bewerten braucht. Das heißt, die angesprochenen Bereiche werden eher vom Vorgesetztenverhalten beeinflusst, als von eigenen Präferenzen.

Eine weiterführende Datenanalyse zum Zusammenhang der Bekanntheit des Vorgesetzten vor dem Einsatz und der untersuchten Effizienzbewertung in drei Bereichen ergab in signifikanter Weise, dass der bekannte Vorgesetzte positiven Einfluss auf die soldatischen Leistungen hat, wenn auch die Zusammenhänge teilweise gering sind (von $-.01^{**}$ bis $-.1^{**}$). Vorgesetzte, die ihre Untergebenen bereits kennen, sind erfolgreicher als unbekanntere Vorgesetzte.

6 Empfehlungen

Abweichungen des Vorgesetztenverhaltens von den Normen der Bundeswehr sind im Spiegelbild der unterstellten Soldaten im Auslandseinsatz vorhanden, aber als gering einzustufen. Die deutliche Mehrheit erfüllt die an Vorgesetzte gestellten Anforderungen. Dennoch kann dies nicht bedeuten, mit den Anstrengungen auf dem Gebiet der Rekrutierung, Auswahl und Ausbildung des Führernachwuchses bzw. bei der Weiterbildung und Kontrolle des Führungsverhaltens von Offizieren und Unteroffizieren nachzulassen. Wenn 1/3 oder mehr der als Vorgesetzte tätigen Soldaten bestimmte Anforderungen in den Augen der Unterstellten nicht zu deren Zufriedenheit erbringen, wird dies Folgen für die Leistungsbereitschaft, aber auch für den Verbleib von Soldaten in den Streitkräften oder für die Rekrutierung von geeigneten Bewerbern haben.

Bei der Auswahl und der Ausbildung von Vorgesetzten der Bundeswehr sollte nach wie vor der Blick auf die Gesamtpersönlichkeit gelegt werden. Einseitige Spitzen-

⁴⁸ Für das 2. EK liegen noch keine Vergleichswerte vor.

leistungen (z. B. in Tests) oder Referenzen (z. B. Zeugnisnoten) sollten nicht allein die Auswahlentscheidung beeinflussen. Die Anforderungen an den militärischen Vorgesetzten sind komplexer. Persönlichkeitsmerkmale oder Charaktereigenschaften, die oft nur durch persönliche Wertungen erfahrener Prüffoffiziere und -psychologen einzuschätzen sind, sollten weiterhin ihren hohen Stellenwert behalten. Dies gilt umso mehr in Zeiten knapp werdender Bewerber für die Laufbahn der Offiziere (Rekrutierungsprobleme).

Die unterschiedliche Bewertung von Vorgesetzten vor dem Einsatz und im Einsatz sollte in der einsatzvorbereitenden Führerausbildung und in der gemeinsamen Einsatzvorbereitung thematisiert werden, um Führern und Geführten Enttäuschungen zu ersparen und eine Trendumkehr zu erreichen.

Höhere Vorgesetzte sollten sich bewusst sein, dass sie mit organisatorischen Unzulänglichkeiten in Verbindung gebracht werden und aus diesem Grunde das Vertrauen in sie geringer ausfällt. Ein Gegensteuern ist durch Transparenz von Entscheidungen und die Reaktion auf Forderungen möglich.

Soldaten in Vorgesetztenfunktionen dürfen während des Einsatzes nicht den Eindruck bekommen, sie würden mit ihren einsatzspezifischen Führungsaufgaben und den dabei auftauchenden Schwierigkeiten von „der Bundeswehr“ allein gelassen werden. Es kann allerdings nicht erwartet werden, dass Vorgesetzte mit Führungsproblemen dies offensiv bekunden, da z. B. die Angst vor negativer Auswirkung auf die dienstliche Beurteilung dem entgegensteht. Solche Schwierigkeiten sollten daher auch im Einsatz als Teil des Dienstes behandelt werden. Sie könnten beispielsweise Bestandteil von Gesprächsrunden werden, die den Erfahrungsaustausch zum Ziel haben.

Nach einem Einsatz sollten Vorgesetzte die Führungserfahrungen und die hier genannten objektiven Erkenntnisse reflektieren können. Dies ist einerseits ein Beitrag zur Transparenz. Andererseits bedarf es zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Vorgesetztenverhaltens eines Feedback von Geführten und dienstaufsichtsführenden Vorgesetzten. Dazu bieten sich Führungsseminare für diejenigen Rückkehrer (in Vorgesetztenfunktion) an, die mit einem erneuten Einsatz

rechnen müssen, also länger dienende Zeit- und Berufssoldaten. Gleiches gilt für Soldaten, die künftig in die einsatzvorbereitende Ausbildung eingebunden werden sollen. Dazu sollten dienstgradgruppenübergreifende Formen angestrebt werden. Auf Vorschläge zur Verbesserung der Rahmenbedingungen des Einsatzes, die Untergebene bei Vorgesetzten in unterschiedlicher Weise vorbringen, sollte zumindest in Form der Rückmeldung reagiert werden.

Es sollte eine über das Intranet zugängliche Sammlung von Erkenntnissen einsatzerfahrener Soldaten in Vorgesetztenfunktion erstellt werden, um so die dezentralisierte Führeraus- und Weiterbildung (an Truppschulen und in Verbänden) anzuregen. Dies wird besonders wichtig werden, wenn die einsatzvorbereitende Ausbildung zum normalen Bestandteil der Truppenausbildung werden wird. Beispiele zu diesem Vorschlag sind: Einrichten einer Rubrik *Häufig gestellte Fragen*. Darunter könnten immer wieder gestellte Standardfragen von einsatzerfahrenen Soldaten beantwortet werden. So könnten aus der Praxis gewonnene Tipps an das Personal des neuen Einsatzkontingentes weitergegeben werden. Damit würde vermieden, dass das Rad ständig neu erfunden werden muss, wie viele KFOR-Soldaten in Gesprächen immer wieder betonen. Nur dann kann ein Zuwachs an Routine für das Führungspersonal – auch auf dem Gebiet der Menschenführung – erzielt werden. Darüber hinaus wäre diese Vorgehensweise ein Beitrag zur unmittelbareren Beteiligung von Soldaten. Ihre Erfahrungen würden von der Organisation, der sie angehören und für die sie Belastungen auf sich genommen haben, in sichtbarer Weise ernst genommen und könnten auch zukünftig Nutzen erbringen.

Es sollte ein Intranet-Diskussionsforum zu führungsrelevanten Einsatzthemen eingerichtet werden, damit auch auf individueller Basis ein Gedankenaustausch initiiert wird. So kann ein in den Streitkräften immer häufiger genutztes Medium für die Verbesserung von Vorgesetztenverhalten herangezogen werden.

7 Literaturverzeichnis

- Abele-Brehm, A.; Brehm, W. (1986): Zur Konzeptualisierung und Messung von Befindlichkeit. *Diagnostica*, 3, 209–228.
- Alemann, U. von (1995): Politikwissenschaftliche Methoden. Grundriß für Studium und Forschung. Opladen.
- Armanski, G. (1983): Junge, komm bald wieder. Reinbek.
- Atteslander, P.; Kopp, M. (1984): Befragung. In: Roth, E. (1984): Sozialwissenschaftliche Methoden. München et al., 144–172.
- Bar-Hayim, A.; Berman, G. S. (1992): The Dimensions of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 379–387.
- Bartone, P. T.; Adler, A. B. (1999): Cohesion over Time in a Peacekeeping Medical Task Force. *Military Psychology*, 11: 1, 85–107.
- Bartone, P. T.; Adler, A. B.; Vaitkus, M. A. (1996): US-Soldaten und die Anforderungen von Friedensmissionen – Sozialpsychologische Aspekte. In: Meyer, G. M. (Hrsg.) (1996): Friedensengel im Kampfanzug. Opladen, 75–100.
- Bartone, P. T.; Kirkland, F. R. (1991): Optimal Leadership in Small Army Units. In: Gal, R.; Mangelsdorff, A. D. (Hrsg.) (1991): Handbook of Military Psychology. Chichester et al., 393–409.
- Beaumont, R.; Snyder, W. P. (1980): Combat Effectiveness: Paradigms and Paradoxes. In: Sarkesian, S. C. (Hrsg.) (1980): Combat Effectiveness. Cohesion, Stress, and the Volunteer Military. Beverly Hills – London.
- Biehl, H.; Kümmel, G. (2001): Warum nicht? – Die ambivalente Sicht männlicher Soldaten auf die weitere Öffnung der Bundeswehr für Frauen. *SOWI-Berichte* Bd. 71, Strausberg.
- Biehl, H.; vom Hagen, U.; Mackewitsch, R. (2000): Motivation von Soldaten im Auslandseinsatz. *SOWI-Arbeitspapier* Nr. 125, Strausberg.
- Biehl, H.; vom Hagen, U.; Mackewitsch, R. (2001): Motivation von Soldaten im Auslandseinsatz II. Der methodische Ansatz. *SOWI-Arbeitspapier* Nr. 127, Strausberg.
- Braun, M. (1985): Rationale Akteure und institutionelle Regelungen in Militärorganisationen. *SOWI-Berichte* Bd. 39, München.
- Bröckling, U. (1997): Disziplin. Soziologie und Geschichte militärischer Gehorsamsproduktion. München.
- Brown, S. P.; Leigh, T. W. (1996): A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358–368.
- Bührer, M. (1983): „Offizier der Bundeswehr“: Selbst- und Fremdbild. *SOWI-Berichte* Bd. 32, München.
- Bundesminister der Verteidigung (BMVg) (1993): Zentrale Dienstvorschrift 10/1. Innere Führung. Bonn.

- Bundesminister der Verteidigung (BMVg) (1998): Zentrale Dienstvorschrift 14/5. Soldatengesetz. Bonn.
- Bundesminister der Verteidigung (BMVg) (2000): Heeresdienstvorschrift HDv 100/100. Truppenführung. Bonn.
- Bundesministerium der Verteidigung (2000): Die Verwendungsplanung für Offiziere des Truppendienstes im Heer. Bonn: 7.
- Bundesministerium der Verteidigung (2001): Handbuch für Auslandseinsätze im Frieden. Bonn.
- Bundesministerium der Verteidigung (BMVg), Führungsstab der Streitkräfte I (2000): Rahmenkonzept zur Bewältigung psychischer Belastungen bei Soldaten. Bonn.
- Bundesministerium der Verteidigung (BMVg), Führungsstab der Streitkräfte (1999): Auslandseinsätze im erweiterten Aufgabenspektrum. Belastungen – Erkenntnisse über Art und Intensität. Bonn.
- Bundesministerium der Verteidigung (BMVg), Presse- und Informationsstab (2000): Einsätze der Bundeswehr im Ausland. Bonn.
- Diekmann, A. (1997): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 3. durchgesehene Auflage, Reinbek.
- Dillkofer, H.; Klein, P. (1980): Der Unteroffizier der Bundeswehr II. Rekrutierung, Berufszufriedenheit, Selbst- und Fremdbild. *SOWI-Berichte* Bd. 21, München.
- Egger, M.; Kapeller, D. (1996): Unterschiede in der Arbeitszufriedenheit von berufstätigen Männern und Frauen. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 1: 21, 65–80.
- Faust, D. A. (1998): Vertrauenskrise in der Bundeswehr. Gräfelting.
- Flick, U. (1996): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Reinbek.
- Friedrichs, J. (1972): Methoden empirischer Sozialforschung. Reinbek.
- Gal, R.; Mangelsdorff, A. D. (Hrsg.) (1991): Handbook of Military Psychology. Chichester et al.
- Gal, R.; Manning, F. J. (1987): Morale and its Components. A Cross-National Comparison. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 17, 369–391.
- Ganser, H. W. (Hrsg.) (1981): Technokraten in Uniform. Reinbek.
- Gupta, D. K. (1987): Job Commitment of Indian Soldiers. *SOWI-Forum International*, 7, 91–119.
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1975): Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Hamann, R. (2000): Abschied vom Staatsbürger in Uniform. In: Klein, P.; Walz, D. (Hrsg.) (2000): Die Bundeswehr an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Baden-Baden.
- Heikenroth, A. (2000): Wer will zur Bundeswehr? Eine Potenzialanalyse. *SOWI-Arbeitspapier* Nr. 123, Strausberg.

- Heinen, E. (Hrsg.) (1978): Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Entscheidungsorientierter Ansatz. Wiesbaden.
- Henderson, D. (1985): Cohesion. The Human Element in Combat. Washington, DC.
- Hoiberg, A. (1990): Military Staying Power. In: Sarkesian, S. C. (Hrsg.) (1980): Combat Effectiveness. Cohesion, Stress, and the Volunteer Military. Beverly Hills – London.
- Huber, H. (Hrsg.) (1981): Innere Führung in Staat, Armee und Gesellschaft. Regensburg.
- Huber, O. (1984): Beobachtung. In: Roth, E. (1984): Sozialwissenschaftliche Methoden. München et al., 124–143.
- Hummel, H.-P. (1995): Arbeitszufriedenheit. Eine individuelle und gesellschaftliche Herausforderung. Aachen.
- Hunt, J. G. et al. (Ed.) (1999): Out-of-the-Box Leadership: Transforming the Twenty-First-Century Army and Other Top-Performing Organizations. Stamford, Connecticut.
- Inglehart, R. (1989): Kultureller Umbruch. Wertwandel in der westlichen Welt. Frankfurt am Main et al.
- Ingraham, L. H.; Manning, F. J. (1981): Cohesion. *Military Review*, 61: 6, 3–12.
- Jermer, H. (2000): Innere Führung – auf den Punkt gebracht. In: Hoffmann, O.; Prüfert A. (Hrsg.) (2000): Innere Führung 2000. Baden-Baden.
- Kellett, A. (1982): Combat Motivation. The Behavior of Soldiers in Battle. Boston et al.
- Klein, P.; Lippert, E. (1998): Morale and its Components in the German Bundeswehr. In: Klein, P; Prüfert, A.; Wachtler, G. (Hrsg.) (1998): Das Militär im Mittelpunkt sozialwissenschaftlicher Forschung. Baden-Baden, 21–31.
- Klein, P.; Walz, D. (Hrsg.) (2000): Die Bundeswehr an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Baden-Baden.
- König, R., (Hrsg.)(1977): Handbuch der empirischen Sozialforschung Band 9, Stuttgart.
- Kümmel, G. (1999): Morale in the Armed Forces. *SOWI-Arbeitspapier* Nr. 121, Strausberg.
- Küpper, W.; Felsch, A. (2000): Organisation, Macht und Ökonomie. Wiesbaden.
- Laucken, U. (2001): Zwischenmenschliches Vertrauen. Rahmenentwurf und Ideenskizze. Oldenburg.
- Lehmitz, H. (1981): Zurück in die Kaserne. In: Ganser, H. W. (Hrsg.)(1981): Technokraten in Uniform. Reinbek.
- Magnusson, D.; Bergman, L. (1990): Data Quality in Longitudinal Research. Cambridge et al.
- Manning, F. J. (1991): Morale, Cohesion, and Esprit de Corps. In: Gal, R.; Mangelsdorff, A. D.: Handbook of Military Psychology. Chichester et al., 453–470.

- March, J. G.; Simon, H. A. (1976): *Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen.* Wiesbaden.
- Marlowe, D. H. et al. (1985): *New Manning System Field Evaluation. Technical Report No. 1,* Washington, DC.
- Maslow, A. (1977): *Motivation und Persönlichkeit.* Olten.
- Mayntz, R.; Holm, K.; Hübner, P. (1972): *Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie.* Opladen.
- Metz-Göckel, H. (1996): *Einstellungen und Werthaltungen in Organisationen.* Essen.
- Meyer, G. M.; Collmer, S. (1998): *Zum UN-Einsatz bereit? Bundeswehrsoldaten und ihr neuer Auftrag.* Opladen.
- Moser, K. (1996): *Commitment in Organisationen.* Bern et al.
- Moskos, Ch. C. (1970): *The American Enlisted Man.* New York.
- Nerdinger, F. W. (1995): *Motivation und Handeln in Organisationen.* Stuttgart et al.
- Neuberger, O. (1977): *Organisation und Führung.* Stuttgart et al.
- Noll, H.-H.; Weik, S. (1997): *Starke Beeinträchtigung der Arbeitszufriedenheit durch Konflikte mit Vorgesetzten. Informationsdienst Soziale Indikatoren, 18, 10–14.*
- Oetting, D. W. (1993): *Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption.* Frankfurt am Main – Bonn.
- Olson, M. (1992): *Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen.* Tübingen.
- Opp, K. D. (1970): *Methodologie der Sozialwissenschaften.* Reinbek.
- Petermann, F. (1984): *Die Messung von Veränderungen.* In: Roth, E. (1984): *Sozialwissenschaftliche Methoden.* München et al., 583–594.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. (1994): *An Examination of the Psychometric Properties and Nomological Validity of Some Revised and Reduced Substitutes for Leadership Scales. Journal of Applied Psychology, 79, 702–713.*
- Prim, R.; Tilmann, H. (1973): *Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft.* Heidelberg.
- Reinhardt, K. (1995): *Betreuung und Fürsorge im Rahmen der internationalen Aufgaben der Bundeswehr.* In: Hartmann, U.; Walther, C. (Hrsg.) (1995): *Der Soldat in einer Welt im Wandel.* München – Landsberg am Lech, 148–153.
- Reuther, H. J. (1981): *Innere Führung und Wirtschaft.* In: Zuber, H. (1981): *Innere Führung in Staat, Armee und Gesellschaft.* Regensburg.
- Rogmann, K.; Sodeur, W. (1968): *Führerschaft im Militär.* In: König, R. (Hrsg.): *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 12: Beiträge zur Militärsoziologie,* Köln – Opladen.
- Rogmann, K.; Ziegler, R. (1977): *Militärsoziologie.* In: König, R.: *Handbuch der empirischen Sozialforschung Band 9,* Stuttgart.
- Rosenstiel, L. von (1995): *Organisationspsychologie.* Stuttgart et al.
- Sarkesian, S. C., Hrsg. (1980): *Combat Effectiveness. Cohesion, Stress, and the Volunteer Military.* Beverly Hills – London.

- Schmidt, J. (2000): Die Grenzen der Rational Choice Theorie. Opladen.
- Schulze, G. (1992): Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt am Main et al.
- Segal, D. R. et al. (1999): Meeting the Missions of the 1990s with a Downsized Force: Human Resource Management Lessons From the Deployment of PATRIOT Missile Units to Korea. *Military Psychology*, 11: 2, 149–167.
- Semmer, N.; Baillaud, J. (1993): Korrelate und Prädiktoren von Fluktuation: Zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 47: 3, 179–186.
- Shils, E. A.; Janowitz, M. (1948): Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II. *Public Opinion Quarterly*, 12, 280–315.
- Siebold, G. L. (1999): The Evolution of the Measurement of Cohesion. *Military Psychology*, 11: 1, 5–26.
- Siebold, G. L.; Lindsay, T. J. (1999): The Relation Between Demographic Descriptors and Soldier-Perceived Cohesion and Motivation. *Military Psychology*, 11: 1, 109–128.
- Simon, H. A. (1997): An Empirically Based Microeconomics. Cambridge.
- Soeters, J. (1997): Value Orientations in Military Academies: A Thirteen Country Study. *Armed Forces & Society*, 24:1, 7–32.
- Soeters, J.; Meulen, J. van der (1999): Managing Diversity in the Armed Forces. Tilburg.
- Soeters, J.; Recht, R. (1998): Culture and Discipline in Military Academies: An International Comparison. *Journal of Political and Military Sociology*, 26: 2, 169–189.
- Stadelmann, J. (1998): Führung unter Belastung. Frauenfeld et al.
- Steer, A. (Hrsg.) (1989): Menschen Führen im Heer. Frankfurt am Main – Bonn.
- Stouffer, S. A. et al. (1949): The American Soldier. Studies in Social Psychology in World War II (Vol. 1–4). New York.
- Weidemaier, J. (2000a): Streitkräfte in Staat und Gesellschaft, unveröffentlichtes Manuskript, Strausberg.
- Weidemaier, J. (2000b): Zur Zukunft der Inneren Führung. In: Klein, P.; Walz, D. (Hrsg.) (2000): Die Bundeswehr an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Baden-Baden.
- Wiedemann, H. (1995): Gegenstandsbezogene Theoriebildung. In: Flick, U. et al.: Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., Weinheim.
- Wiesenthal, H. (1987): Rational Choice. Ein Überblick über Grundlinien, Theoriefelder und neuere Thematikaquisition eines sozialwissenschaftlichen Paradigmas. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 16: 6, 434–449.
- Yukl, G. (1999): Leadership Competencies Required for the New Army and Approaches for Developing them. In: Hunt, J. G. et al. (Ed.) (1999): Out-of-the-Box Leadership: Transforming the Twenty-First-Century Army and Other Top-Performing Organizations. Stamford, Connecticut.

Anlage 1

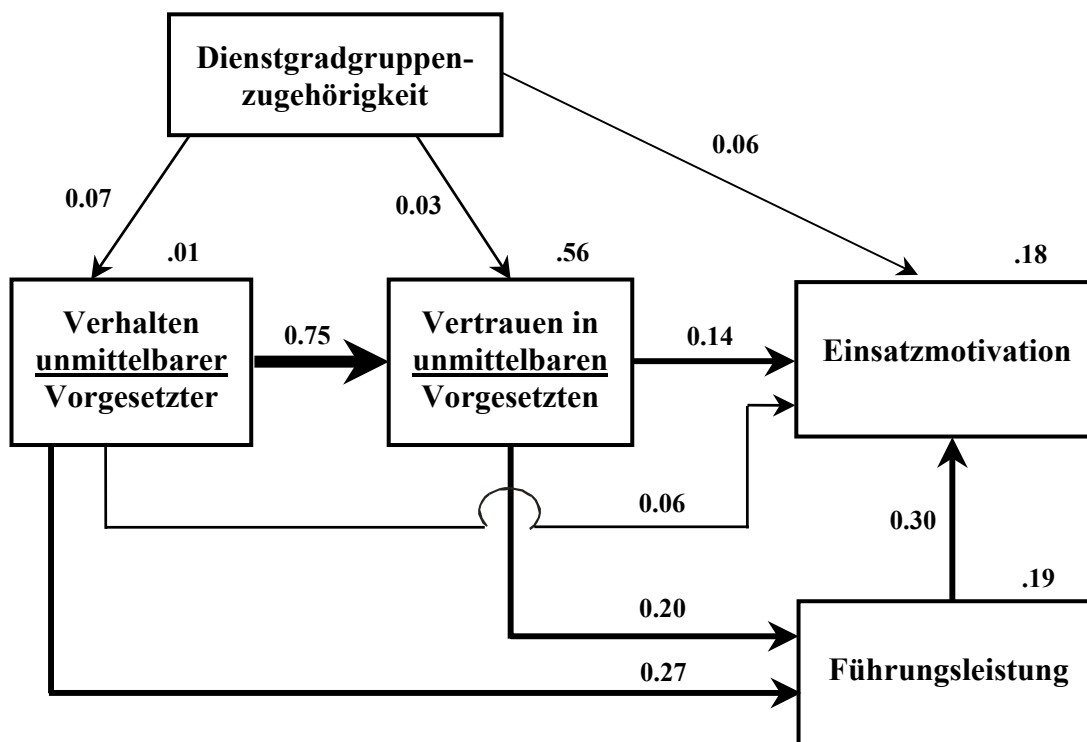
Ergebnis Regressionsanalyse:

Abhängige Variable:	Einsatzmotivation	
	Einflussfaktor	
„Rangfolge“ der erklärenden Variablen	β-Wert unter Vernachlässigung des Vorzeichens	2. Einsatzkontingent N = 1.589
1	.288**	Politische Bewertung des Einsatzes
2	.248**	Rückhalt im persönlichen Umfeld
3	.179**	Attraktivität der dienstlichen Tätigkeit
4	.127**	Vertrauen in höhere Vorgesetzte
5	.104**	Altruismus (Einsatz als Helfer)
6	.092**	Familie: Leiden unter der Trennung
7	.087**	Freiwilligkeit des Einsatzes
8	.076**	Vertrauen in unmittelbaren Vorgesetzten
9	.072**	Infrastrukturbedingungen im Feldlager
Erklärte Varianz	63 %	

** : Signifikanzniveau $p > .99$

Die hier interessierenden Variablen, die Einsatzmotivation beeinflussen, also Vertrauen in höhere bzw. unmittelbare Vorgesetzte, sind gemeinsam mit anderen, teilweise einflussstärkeren, Variablen dargestellt. Eine Beeinflussung auch dieser Variablen über den Vorgesetzten ist möglich (Politische Bewertung, Attraktivität der dienstlichen Tätigkeit, Freiwilligkeit, Infrastruktur). Auf diesem Wege nimmt der Vorgesetzte auch indirekt – quasi durch Zwischenschritte – Einfluss auf Einsatzmotivation. Die erklärte Varianz wird als sehr hoch bewertet, das heißt, dass mit den genannten neun Einflussgrößen Einsatzmotivation zu 2/3 erklärt wird.

Anlage 2

Pfadmodell: Der unmittelbare Vorgesetzte im Einsatz (Aspekt Führungsleistung)

0. xx: β -Werte (Standardisierte Regressionskoeffizienten)

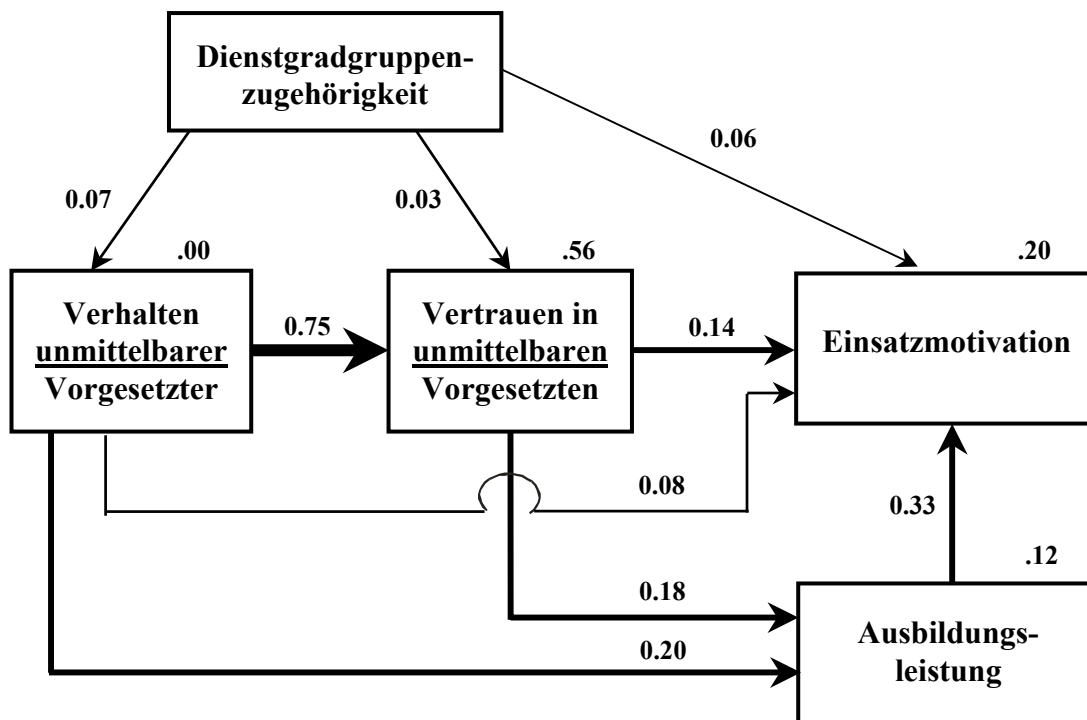
. xx: korrigiertes R^2

Mit dieser Darstellung wird gezeigt, dass die Wirkung von Vorgesetztenverhalten vielfältig ist. Es ergeben sich folgende Aussagen:

1. Die Bewertung der Vorgesetzten und die Einschätzung der Einsatzmotivation steht praktisch in keinem Zusammenhang zum Dienstgrad der urteilenden Soldaten.
2. Das Verhalten des unmittelbaren Vorgesetzten setzt sich in hohem Maße in Vertrauen um, hat aber auch direkte Einflüsse auf die Einschätzung der Führungsleistung und die Einsatzmotivation.
3. Das Vertrauen in den unmittelbaren Vorgesetzten speist sich in hohem Maße durch sein Verhalten ($R^2 = .56$).
4. Der Einfluss des Vertrauens in den unmittelbaren Vorgesetzten auf die Einsatzmotivation ist relativ gering.
5. Es wird deutlich, dass Einsatzmotivation noch erheblich von anderen Faktoren gespeist werden muss ($R^2 = .18$).
6. Die Führungsleistung beeinflusst in beachtenswertem Maß ihrerseits die Einsatzmotivation, muss aber noch von gewichtigen anderen Faktoren gespeist werden ($R^2 = .19$).

Anlage 3

Pfadmodell: Der unmittelbare Vorgesetzte im Einsatz (Aspekt Ausbildungsleistung)

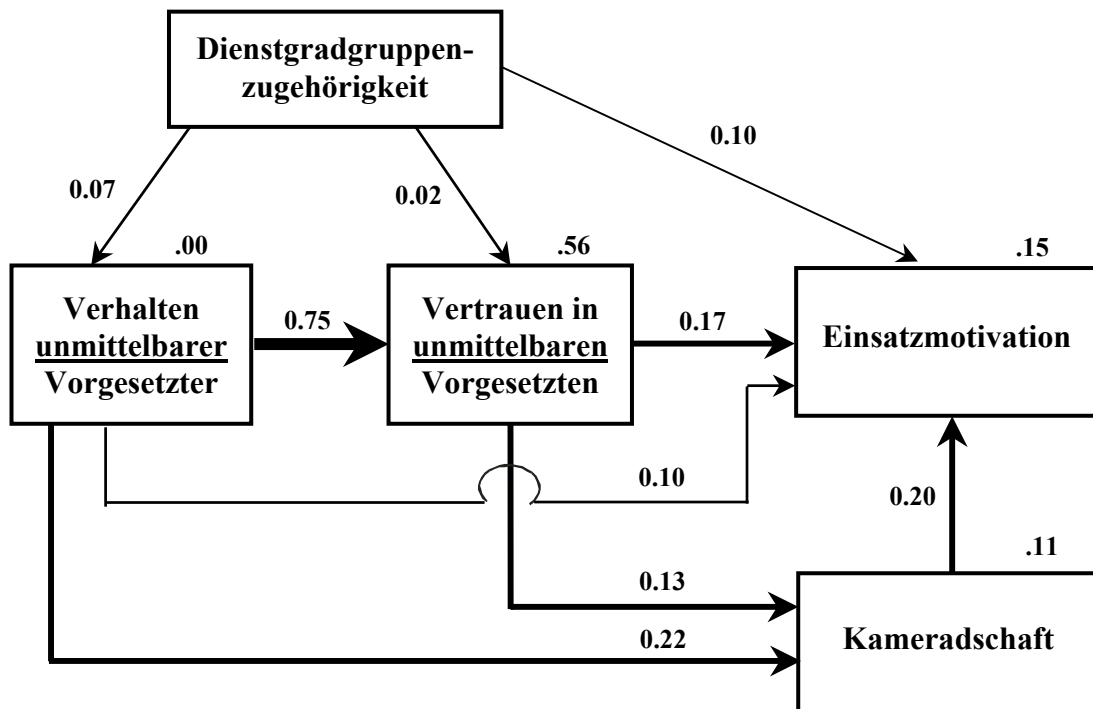


0. xx: β-Werte (Standardisierte Regressionskoeffizienten)

. xx: korrigiertes R²

Die Erklärungen der Anlage 2 können hier übernommen werden. Geringe Abweichungen ergeben sich bei der Betrachtung der Variable Ausbildungsleistung. Auch sie ist ähnlich eingebunden wie die zuvor beschriebene Führungsleistung.

Anlage 4

Pfadmodell: Der unmittelbare Vorgesetzte im Einsatz (Aspekt Kameradschaft)

0. xx: β -Werte (Standardisierte Regressionskoeffizienten)
 . xx: korrigiertes R^2

Hier können die Erklärungen der Anlage 2 teilweise übernommen werden. Abweichungen erkennt man bei der Betrachtung der Variable Kameradschaft. Das Vertrauen in den unmittelbaren Vorgesetzten wirkt weniger stark auf diesen Ergebnisaspekt. Kameradschaft beeinflusst die Einsatzmotivation geringer als die zuvor betrachteten Variablen.

Autor**Mackewitsch, Reinhard, Oberstleutnant (geb. 1953)**

Eintritt in die Bundeswehr: 1972. Im Rahmen der Offizierausbildung Studium der Pädagogik an der Universität der Bundeswehr München. Studienschwerpunkte: Empirische Sozialforschung und Psychologie; Diplom.

Truppenverwendungen als Offizier bis zur Ebene Bataillonskommandeur. Lehr- und ministerielle Verwendungen; seit 1997 Planungsstabsoffizier beim Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr und derzeit Projektleitung Auslandseinsätze der Bundeswehr im Rahmen von KFOR.