Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 170 (2004)

Heft: 2

Artikel: Qualifizieren : von der Pflichtübung zum Förderinstrument

Autor: Annen, Hubert

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-69161

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

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

Qualifizieren – von der Pflichtübung zum Förderinstrument

Während Jahrzehnten hatte sich an den Weisungen zur Qualifikation und den entsprechenden Formularen wenig geändert. Im Zuge der Armeereform wurden nun auch in diesem Bereich die notwendigen Anpassungen und Aktualisierungen vorgenommen. Es wird zwar nicht alles, aber vieles anders. Um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass es nicht nur anders, sondern auch besser wird, sind zusätzlich zum neuen Reglement spezifische Ausbildungsmodule gestaltet und entsprechende Hilfsmittel geschaffen worden.

Hubert Annen

Die militärische Beurteilungspraxis ist schon seit Anfang der 70er-Jahre ein beliebter Untersuchungsgegenstand.[1] Die fundierten Erkenntnisse und Empfehlungen aus zahlreichen wissenschaftlichen Studien blieben jedoch weitgehend ohne praktische Wirkung. Dies mag wohl damit zu tun haben, dass man sich dieses System gewohnt war und es im Allgemeinen recht gut funktionierte. Tatsächlich war es mit den gegebenen Grundlagen und dem nötigen Interesse an der Förderung der Unterstellten möglich, das Verfahren konstruktiv und motivierend zu gestalten. Zuweilen beschränkte man sich aber auf das vorschriftsgemässe «Abspulen» des Prozesses, was insbesondere bei den Beurteilten einen schalen Nachgeschmack hinterliess. Diese subjektive Feststellung wurde in einer 1997 durchgeführten repräsentativen Umfrage in Rekruten- und Offiziersschulen auch empirisch bestätigt: Die Zufriedenheit mit dem gängigen Beurteilungssystem erwies sich als eher oberflächlich, denn im Detail wurden verschiedene Elemente wie z.B. die veraltet wirkenden Formulare oder die Qualität des Beurteilungsgesprächs kritisiert. Die Befragten hätten folglich Verbesserungen begrüsst, ein wirklicher «Leidensdruck» bestand jedoch nicht.[2]

Forschen, um zu verändern

Da sich aus Sicht der Praxis keine Optimierung des Qualifikationsverfahrens aufdrängte, war es erneut eine wissenschaftliche Forschungsarbeit, welche den Stein ins Rollen brachte. Das Anfang 1997 gestartete Dissertationsprojekt *«Förderwirksame Beurteilung der Milizkader»* setzte sich nicht nur zum Ziel, Verbesserungsvorschläge hervorzubringen, sondern wollte fassbare Grundlagen für ein neues Beurteilungssystem schaffen. Dabei ging man von folgenden Fragen aus:

– Wie muss ein zeitgemässes Beurteilungssystem in der Armee gestaltet sein, und wie kann seine Qualität überprüft werden?

– Welche Faktoren spielen im Rahmen des Veränderungsprozesses eine Rolle, damit nachhaltige Wirkung im Anwendungsfeld erreicht wird?[3]

Um die Forschungsbestrebungen frühzeitig in der Praxis zu verankern, wählte man als Vorgehensweise die so genannte *Handlungs- oder Aktionsforschung.*[4] Charakterisiert wird diese Strategie durch

– die Konzentration auf den Prozess der Umsetzung geplanter Änderungen,

– die Abfolge von Handlung und Reflexion,

– den Einbezug von Praktikern und

– die präzise und umfassende Dokumentierung des Vorgehens.

So wurde unter der Berücksichtigung der für die Aktionsforschung typischen Abfolge *«look – think – act»* ein neues Qualifikationsverfahren entwickelt.

– *look* – Mittels Analyse der vorliegenden Dokumente (Weisungen, Formulare) sowie einer umfassenden Erhebung (schriftliche Befragung, Interviews) hielt man den aktuellen Stand des geltenden Beurteilungssystems fest.

– *think* – Die Ergebnisse wurden mit Berufskadern auf fünf Waffenplätzen unter Berücksichtigung ihrer Praxiserfahrungen diskutiert. Davon ausgehend entwickelte man konkrete Optimierungen, die insbesondere im völlig neu gestalteten Formular und in der Durchführung von Selbstbeurteilungen sichtbar wurden.

– *act* – Diese Elemente setzte man in den beteiligten Offiziers- und Rekrutenschulen sogleich ein. Die Anwender wurden entsprechend ausgebildet und das Verfahren fortlaufend evaluiert.

Die Rückmeldungen waren überwiegend positiv. Das Formular und die Schulung kamen gut an und auch die Selbstbeurteilungen waren von ansprechender Qualität. Die Chancen des erweiterten Instrumentes wurden aber nur teilweise erkannt, und der grössere Zeitaufwand wurde deutlich bemängelt.

Ausgehend von den systematisch erfassten Erkenntnissen und Praxiserfahrungen nahm man Anpassungen vor und führte gleich anschliessend das ganze Prozedere ein zweites Mal durch. Dabei gelang es, Ablauf und Rahmenbedingungen zu optimieren und das Formular benutzerfreundlicher zu gestalten. Mit Letzterem wurde den Beurteilern ein grosser Teil der Schreibarbeit abgenommen. Das eröffnete ihnen den nötigen zeitlichen und gedanklichen Freiraum, die wirklich zentralen Elemente wie die Selbstbeurteilung des Unterstellten und das förderorientierte Beurteilungsgespräch bewusster wahrnehmen zu können.

Am Ende des dreijährigen Forschungsprozesses wurden auf der einen Seite die ausführlichen Evaluationsergebnisse publiziert und damit dem wissenschaftlichen Diskurs übergeben. Auf der anderen Seite hatte sich die «Förderwirksame Beurteilung» in der Praxis etabliert. Die beteiligten Schulen arbeiteten in der Folge mit diesem System weiter, und in drei anderen wurde es auf Wunsch der Kommandanten neu eingeführt. Es bestand also eine solide Basis für eine umfassende Überarbeitung der betreffenden Weisungen (WQV[5]), welche nun in Form des Reglements QMA (Qualifikations- und Mutationswesen in der Armee)[6] auch Tatsache geworden ist.

Transparenz und Mitverantwortung

Neu nehmen alle Kaderanwärter und Kader eine *Selbstbeurteilung* vor, wofür sie dieselbe Formularvorlage wir ihr Vorgesetzter verwenden. So erscheint der zu Beurteilende mit dem ausgefüllten Formular und entsprechend gedanklich vorbereitet zum Qualifikationsgespräch. Dort werden die Einschätzungen verglichen und Klarheit über das Zustandekommen der Noten hergestellt. Grundsätzlich gilt die Bewertung des Vorgesetzten, jedoch sollten starke Abweichungen diskutiert werden und sich in der nachfolgenden Qualifikationsperiode auf den Fokus des Beobachters auswirken.

Diese Vorgaben dürften sich zwangsläufig auf das *Beurteilungsgespräch* auswirken. Da sich auch der Beurteilte systematisch auf das Gespräch vorbereitet, kann es kaum mehr zu einer «einseitigen Übermittlung» kommen. Einerseits ist nämlich der Beurteiler herausgefordert, seine Sicht der Dinge eingehend zu erläutern und sich auf einen wirklichen Dialog einzulassen. Anderseits trägt nun aber auch der Qualifizierte einen Teil der Verantwortung für einen konstruktiven Beurteilungsprozess.

---

[1] Z.B. Schmid, E. (1973). *Qualifikationen in der Armee.* Winterthur: Verlag Hans Schellenberg; oder Gonin, N. (1993). *Unteroffiziersselektion in der Schweizer Armee.* Frauenfeld: Edition ASMZ.

[2] Vgl. dazu ausführlich Annen, H. (2000). Förderwirksame Beurteilung. Frauenfeld: Huber. S. 164–189.

[3] Ders., S. 13–20.

[4] Vgl. Moser, H. (1995). Grundlagen der Praxisforschung. Freiburg i.Br.: Lambertus; Stringer, E.T. (1996). *Action Research – A handbook for practitioners.* Thousand Oaks: Sage Publications; Wagner, U. (1997). *Interaktive Sozialforschung.* Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

[5] Schweizerische Armee (2000). *Weisungen über Qualifikationen und Vorschläge zur Weiterausbildung (WQV 2000).* Bern.

[6] Schweizerische Armee (2004). *Qualifikations- und Mutationswesen in der Armee (QMA).* Bern.

Selbstverständlich sind das *Layout und der Inhalt des Formulars* dem neuen Verfahren angepasst. Die Kriterien orientieren sich bezüglich des Wortlautes an den gängigen zivilen Beurteilungsverfahren.[7] Anstatt nur Adjektivlisten vorzugeben, werden die einzelnen Beurteilungsdimensionen mit Verhaltensbeispielen umschrieben. Der Beurteiler markiert darin anhand seiner Beobachtungsnotizen alles Zutreffende, streicht eventuell durch, was er nicht hat feststellen können, und ergänzt mit eigenen Notizen. Am Ende des Formulars hat es ausreichend Platz, um individuelle Förderhinweise anzubringen.

Es wäre falsch, wenn man jetzt die Anwender mit Verweis auf die reglementarischen Vorgaben und die Pflicht, diese umzusetzen, ihrem Schicksal überlassen würde. Damit die Chancen des neuen Beurteilungssystems genützt werden können, bedarf es unterstützender Massnahmen.

Ausbildung und Hilfsmittel

Bisher beschränkte sich die Ausbildung im Qualifizieren zu oft auf Formalitäten, z.B. wie man die Kreuzchen zu setzen hat, wie viele Adjektive angeführt werden sollen und welche Termine einzuhalten sind. Auch war nicht immer klar, ob nun die angehenden Zugführer in der Offiziersschule auf ihre Aufgabe als Beurteiler vorzubereiten seien oder ob «learning by doing» im Praktischen Dienst nicht auch ausreichen würde. Die neuen, anspruchsvolleren Unterlagen sowie die Absicht, die Qualität des Verfahrens zu steigern, verlangen nun aber nach einer vertieften Ausbildung in diesem Bereich.

Beurteilungen und Qualifikationen sind im Rahmen der *Führungsausbildung der unteren Milizkader* Hauptbestandteil des Moduls Personalwesen. Natürlich muss auf dieser Stufe die korrekte Bearbeitung der Formulare behandelt werden. Daneben werden aber auch die Bedeutung der Beurteilung als Führungsmittel, die wesentlichen Aspekte im Beurteilungsprozess sowie Optimierungsmöglichkeiten thematisiert. Dem Ausbilder steht ein Foliensatz, in dem die zentralen Inhalte und Hinweise visualisiert sind, sowie ein Handbuch mit weiterführenden Informationen zur Verfügung.

Ein fester Bestandteil des *Führungslehrgangs I* ist das Modul «Qualifizieren und Fördern». Diese Unterrichtssequenz wurde vom Zentrum für Information und Kommunikation der Armee (ZIKA) gestaltet und wird von Spezialisten des ZIKA durchgeführt. Nebst einer Repetition der Grundsätze der «Förderwirksamen Beurteilung» widmet man sich hier vor allem der Durchführung des Qualifikationsgesprächs. Die Teilnehmer sollen zur konstruktiven Gestaltung dieses Gesprächs befähigt werden, sodass man den Beurteilten in seiner persönlichen Entwicklung weiterbringen sowie die Möglichkeit zur positiven Beziehungsgestaltung nutzen kann.

Daneben sind in allen Schulen und Kursen die wesentlichen Aspekte des Beurteilens immer wieder in Erinnerung zu rufen und unter Bezugnahme auf konkrete und aktuelle Erfahrungen zu diskutieren. Als Grundlage dazu kann der *Anhang 8 im Reglement QMA* verwendet werden. Dort finden sich Erläuterungen zu den «fünf B» des Beurteilungsprozesses (Beobachten – Beschreiben – Beurteilen – Besprechen – Begleiten) sowie entsprechende Checklisten.

Für diese spezifischen Ausbildungssequenzen wurde die DVD «Qualifizieren – Szenen aus einer Rekrutenschule» produziert. Die darin gezeigten Situationen aus dem militärischen Alltag eines Kompaniekommandanten, eines Zugführers, eines Wachtmeisters und eines Rekruten liefern Material, um die Phasen des Beobachtens, Beschreibens und Beurteilens 1:1 zu trainieren. Des Weiteren sind drei Beurteilungsgespräche mit den beteiligten Offizieren und Unteroffizieren zu sehen, in denen insbesondere die Wichtigkeit der Selbstbeurteilung erkennbar wird. Diese Gespräche stellen allerdings keine Schulbeispiele dar, vielmehr sollen sie durch ihre stärkeren und schwächeren Momente die Diskussion über grundlegende Aspekte eines Feedbackgesprächs anregen.

Prinzipien und Offenheit

Wer nun angesichts der umfassenden Vorgaben, Schulungen und Hilfsmittel eine völlige Objektivität der Beurteilung erwartet, unterliegt der Illusion, dass Beurteilungen ohne Beurteiler gemacht werden können. In einem von Menschen geprägten Prozess lässt sich nie alles endgültig reglementieren. Deutlich wird das ganz besonders am Beispiel der *Notenskala*. Nur zu gerne würde man dort einen Weg zur exakten Zuordnung bestimmter Leistungen und Verhaltensmerkmale zu einer betreffenden Note finden. Den Königsweg gibt es aber nicht – für die Gratwanderung zwischen Willkür und Scheingenauigkeit existiert kein Fangnetz in Form eines hieb- und stichfesten Bewertungsmassstabes. Zur gemäss QMA gültigen Notenskala soll aber im Sinne einer gemeinsamen Absprache Folgendes festgehalten werden:

– Die Note 3 muss ein «besseres Ansehen» erhalten als bisher. Wer ein «gut» erhält, erfüllt die im Formular aufgeführten Anforderungen. Veranschaulicht man sich diese Anforderungen, wird klar, dass dies mehr als nur eine durchschnittliche Leistung ist. Entsprechend hoch muss diese Einschätzung gewertet werden.

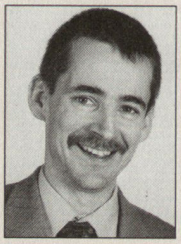
– Die Skala geht von 1 bis 5. Ausgehend von einer Normalverteilung dürften die meisten Beurteilten eine 3 erhalten. Trotzdem muss diese Note in Anbetracht der Leistungen des Beurteilten mit Überzeugung gesetzt werden und nicht, weil man ein möglichst konfliktfreies Qualifikationsgespräch führen möchte.

– Statt der Reihe nach für jeden Unterstellten ein Formular zu bearbeiten, wird empfohlen, Beurteilungskriterium für Beurteilungskriterium vorzugehen. So wird verhindert, dass die einzelnen Einschätzungen zu sehr vom Gesamteindruck, den man vom betreffenden Unterstellten hat, beeinflusst werden. Ausserdem kann man, um im mittleren Skalenbereich zu differenzieren, die Beurteilten pro Dimension jeweils in eine Rangreihe bringen.

Prinzipien sind unabdingbar. Sie bilden die Leitplanken, um Vergleichbarkeit, Fairness und Nachvollziehbarkeit der Einschätzungen zu garantieren. Die Beurteiler müssen jedoch offen dafür bleiben, ihr Vorgehen der aktuellen Situation und den beteiligten Personen anzupassen.

Beurteilen, um zu fördern

Jedes Beurteilungsinstrument ist nur so gut, wie es von den Anwendern akzeptiert und eingesetzt wird. Die neuen Verfahren garantieren an sich noch keine Qualitätssteigerung in der Alltagspraxis. Die zusätzlichen Elemente sowie die diversen Unterstützungsmassnahmen und Hilfsmittel sollen jedoch genügend Aufforderungscharakter besitzen, dass die Chancen dieses wichtigen Führungsinstrumentes bewusst und gezielt wahrgenommen werden: weg von der Pflichtübung, hin zum Förderinstrument, das zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung von Kaderanwärtern und unterstellten Führern beiträgt. ■



Hubert Annen, Dr. phil., Dozent Militärpsychologie/Militärpädagogik an der Militärakademie an der ETHZ.

[7] Z.B. Bildungsinitiative-CH-Q (1999). *Schweizerisches Qualifikationsbuch. Portfolio für Jugendliche und Erwachsene zur Weiterentwicklung in Bildung und Beruf.* Zürich: Werd-Verlag.