

# Ein Leitfaden für die Kaderselektion

Autor(en): **Held, Thomas**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **184 (2018)**

Heft 4

PDF erstellt am: **03.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-772516>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Ein Leitfaden für die Kaderselektion

**Worauf ist bei der Auswahl und Beurteilung von Kadern während des Ausbildungsdienstes der Formationen (ADF/WK) zu achten und wie stellt man sicher, dass potentielle Kader nicht «übersehen» werden? Die FU Br 41/SKS hat einen Leitfaden entwickelt, der dieses Thema beleuchtet.**

Thomas Held

Die Sicherstellung des Kadernachwuchses ist für jeden Grossen Verband (Gs Vb) und Truppenkörper (Trp Kö) existentiell. Eine professionelle Kaderselektion ist jedoch in vielerlei Hinsicht anspruchsvoll und aufwendig. Zugleich fehlen möglichen Anwärtern oft Informationen über die Möglichkeiten einer militärischen Weiterbildung oder über den Ablauf der Kaderselektion. Zudem stehen Anwärter oft vor der Herausforderung, ihre militärische Ausbildung und ihr Zivilleben unter einen Hut zu bringen. Die FU Br 41/SKS hat deshalb einen «Leitfaden Kaderselektion FU Br 41/SKS» für den ADF erarbeitet, der Transparenz und Vereinfachung schaffen soll. Er ist das Produkt einer Studienarbeit des Verfassers im Rahmen des WAL 1 an der MILAK.

## Wichtige Punkte im Prozess

Worauf ist bei der Kaderselektion während des ADF zu achten? Dies hängt unter anderem davon ab, aus welcher Perspektive man den Prozess betrachtet:

- **Für den Kdt Gs Vb:** Jedes Mitglied des höheren Kadern einer Kp muss über seine Möglichkeiten für eine militärische Weiterbildung und Weiterverwendung frühzeitig orientiert werden. Vorschläge sind (nur) an Kader zu erteilen, die in ihrer bisherigen Funktion ein ausreichendes Mass an Erfahrungen sammeln konnten, die sich über die zu besetzende Funktion im Klaren sind und die an ihrem bekundeten Willen, eine Weiterbildung zu absolvieren und eine neue Funktion zu übernehmen und bestmöglich auszuüben, in jedem Fall festhalten werden;
- **Für den Kdt Trp Kö:** Alle Tätigkeiten für die Selektion von Kadern können frühzeitig geplant werden. Die vorgeschlagenen Anwärter stehen dem eigenen Trp Kö (oder einem anderen im Gs Vb) in der neuen Funktion in zwei



Neben Of Aspiranten, hier Aspiranten der FU OS 30 über einem Geländemodell, gibt es auch potentielle Kader im ADF, dass es zu identifizieren und zu fördern gilt. Bilder: FU Br 41/SKS

Jahren wieder zur Verfügung. Falls Anwärter aus anderen Trp Kö eingeteilt werden, kann davon ausgegangen werden, dass diese nach denselben, hohen Qualitätsansprüchen überprüft wurden, wie Anwärter aus dem eigenen Verband;

- **Für die Anwärter:** Anwärter werden ab ihrem ersten ADF über die ihnen offenstehenden Weiterbildungsmöglichkeiten informiert. In jedem ADF werden ihre Interessen und ihre persönliche Situation in einem Laufbahngespräch erörtert und ihr Potential im Rahmen

der Qualifikation beurteilt. In ihren dritten ADF rücken sie mit einer klaren Vorstellung über ihre Aspiration ein; die Machbarkeit einer militärischen Weiterbildung haben sie vorgängig mit ihrem zivilen Umfeld geklärt. So sind sie in der Lage, am Ende des dritten ADF eine fundierten Entscheid für eine militärische Weiterbildung zu fällen. Wird dann ein Vorschlag für eine Weiterbildung erteilt, so werden die Anwärter

mit einer Planung für die erforderlichen Ausbildungsdienste entlassen.

## Kandidaten nicht «übersehen»

Bei der Kaderselektion gilt es in jedem Fall zu verhindern, dass die Erteilung von Vorschlägen aufgrund von oberflächlichen Beurteilungen oder spontanen Aspirationen erfolgt. Zudem gilt es, den administrativen Aufwand so gering wie möglich zu halten und keine Kandidaten mit Potential zu «übersehen». Dies kann geschehen,

Die Tätigkeiten eines Kommandanten im Rahmen der Kaderauswahl auf der Zeitachse.

Zeitraum / Operationslinie	Vor URE	URE	Vor DL	KVK	WK Wo 1	WK Wo 2	WK Wo 3	Nach DL	Nach WA
Rapporte	1/2	3				4	5		
Information		1	2	3					
Kommunikation				1			2	3	4
Selektion					1/2	3		3	
Qualifikation					1		2		
Administration			1		2		3	4	

Kommandanten haben im Rahmen der Kaderauswahl zahlreiche Tätigkeiten zu verrichten.

Operationslinie	Nr.	Inhalt
Rapporte	1	Ausarbeitung des ADF-Konzepts / Genehmigung durch den Kdt FU Br 41/SKS
Rapporte	2	Kaderplanungsrapport Stufe Br
Rapporte	3	Kaderplanungsrapport 1
Rapporte	4	Kaderplanungsrapport 2
Rapporte	5	Qualifikationsrapport
Information	1	Information über Möglichkeiten/Anforderungen der Weiterausbildung
Information	2	Information über den Bereich Weiterausbildung
Information	3	Information über Möglichkeiten/Anforderungen der Weiterausbildung
Kommunikation	1	Laufbahngespräch
Kommunikation	2	Vorschlags-Eröffnung
Kommunikation	3	Laufbahngespräch 1 mit Kdt FU Br 41/SKS
Kommunikation	4	Laufbahngespräch 2 mit Kdt FU Br 41/SKS
Selektion	1	Anwärtersgespräch
Selektion	2	Selektion
Selektion	3	Selektion Trp Kö Kdt Stv
Qualifikation	1	Erstellen Qualifikationen und Führungsberichte
Qualifikation	2	Qualifikations-Eröffnung
Administration	1	Organisatorische/administrative Vorbereitung
Administration	2	Organisation der Überprüfung
Administration	3	Administrative Abschlussarbeiten
Administration	4	Nachbearbeitung der Bewerber-Selektion

wenn Kdt die Interessen und Fähigkeiten von potentiellen Kadern nicht wahrgenommen haben, wenn Kandidaten über bestimmte Funktionen keine Kenntnisse hatten oder weil sie irrtümlich der Meinung waren, dass eine militärische Weiterausbildung für sie ohnehin nicht in Frage käme.

### Nachschlagewerk für den Kdt

Um eine ideale Kaderselektion zu erreichen, bedarf es eines einheitlichen Prozesses in allen Trp Kö eines Gs Vb. Dazu müssen die erforderlichen Tätigkeiten während der Kaderselektion beschrieben, die Verantwortlichkeiten geklärt, die Schnittstellen definiert und die Anforderungen für jede angestrebte Funktion festgelegt werden. In der FU Br 41/SKS wird dies mit dem erwähnten Leitfaden gelöst. Dieser dient allen Kdt zudem als Planungshilfe und als Nachschlagewerk, denn der Leitfaden umfasst Vorgaben für alle Funktionen, für die in einem ADF aspiriert werden kann, vom Gruppenführer bis zum Führungshelfen Gs Vb.

### Vorgaben vs. Handlungsfreiheit

Der FU Br 41/SKS dienen als Grundlagen für die Kaderselektion rechtliche Bestimmungen sowie verbandsinterne Vorgaben wie beispielsweise das Konzept für die Überprüfung von Generalstabsoffizieren und Truppenkörper Kommandanten-Stellvertreter. Darüber hinaus hat der Kdt FU Br 41/SKS befohlen, dass mit allen höheren Kadern in jedem ADF ein Lauf-

bahngespräch geführt und dieses protokolliert werden muss sowie dass mit allen Anwärtern ein Gespräch im Rahmen eines strukturierten Interviews durchzuführen ist. Trotz dieser formellen und inhaltlichen Vorgaben soll den Trp Kö Kdt die notwendige Handlungsfreiheit eingeräumt werden, um die Umsetzung den konkreten Bedürfnissen und den Rahmenbedingungen des ADF anpassen zu können.

### «Qualitätslabel» für Kader

Konkrete Anforderungsprofile je nach Funktion dienen dazu, das Niveau gleichmässig hoch zu halten. Übersteigerte Anforderungen und unnötiges «Beüben» von Anwärtern soll hingegen vermieden werden. Getreu dem Grundsatz «was nichts kostet, ist nichts wert» soll den Anwärtern durch eine anspruchsvolle Selektion der Wert und die Bedeutung eines Vorschlags bewusst gemacht werden. Das Schaffen eines «Qualitätslabels» soll den Vorschlag für eine militärische Weiterausbildung zusätzlich interessant und erstrebenswert machen.

### Der Meilensteinplan

Grundsätzlich lassen sich die Kaderselektion und die mit ihr verbundenen Tätigkeiten zeitlich in neun Phasen einteilen: Vor, während und nach dem URE, die vier Wochen des ADF, die Zeit nach einer Dienstleistung und die Zeit nach Absolvierung einer Weiterausbildung. Inhaltlich lassen sich dabei sechs Tätigkeitsbereiche unterscheiden (vgl. Grafiken):

- **Rapporte:** In der FU Br 41/SKS sind Kaderplanungs- und Qualifikationsrapporte unter der Leitung des Dienstchefs Personelles bereits ein etabliertes System;
- **Information:** Mittel und Gelegenheiten, um die Kader über Möglichkeiten und Anforderungen einer Weiterausbildung zu orientieren;
- **Kommunikation:** Bilaterale Gespräche mit Kandidaten bzw. Anwärtern (Laufbahngespräche, Vorschlags-Eröffnung);
- **Selektion:** Kernelement des Prozesses, bestehend aus gezielter Beurteilung während der Dienstleistung, ggf. fachdienstlicher Überprüfung, evtl. Einsatz «on the (new) job», eigentliche Bewerber-Überprüfung (durch den Trp Kö oder den Gs Vb) und dem Bewerber-Gespräch;
- **Qualifikation:** Qualifikationswesen gemäss den einschlägigen Vorgaben;
- **Administration:** Administrative Tätigkeiten zur Unterstützung des Selektions- und des Personaladministrations-Prozesses (organisatorische Vorkehrungen, Protokoll- und Papierführung, Berichtswesen, Lehrgangs-Anmeldungen).

### Alles auf einen Blick

Für die einzelnen Tätigkeiten werden die Verantwortlichkeiten, der Inhalt, die Form und die besonderen Bestimmungen definiert. Auch die Verantwortlichkeiten zwischen Milizverband und Kernstab (Berufsorganisation) werden geklärt. Dabei dient der Leitfaden zur Kaderselektion mit Beschreibungen von allen konkreten Anforderungen an eine bestimmte Funktion als Informations- und Nachschlagemöglichkeit.

Der Leitfaden Kaderselektion der FU Br 41/SKS durchläuft im Jahr 2018 eine erste Probephase, damit Erkenntnisse aus der Praxis zur Verbesserung beitragen können. Weitere Hilfsmittel für Trp Kö Kdt werden bereits bereitgestellt oder sind in Erarbeitung, wie z. B. ein Formular für die Protokollierung von Laufbahngesprächen, ein Beurteilungsblatt und eine elektronisch verfügbare Sammlung von Vorlagen für Bewerber-Prüfungsaufgaben. ■



Oberstlt i Gst  
Thomas Held  
lic. iur. HSG, RA, EMBA FHO  
C FB HQ  
FU Br 41/SKS  
8180 Bülach