Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 72 (1997)
Heft: 9

Vorwort: Die Meinung des Redaktors
Autor: Hungerbühler, Werner

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. Siehe Rechtliche Hinweise.

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. Voir Informations légales.

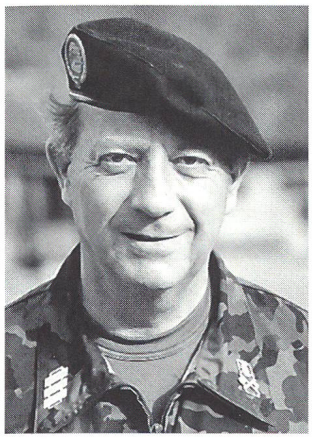
Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. See Legal notice.

Download PDF: 29.04.2025

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

DIE MEINUNG DES REDAKTORS

Der Kommandant und die Qualifikation



Begriffe wie Qualifikationsgespräch, Qualifikationsrapport, Qualifikationsliste oder Qualifikationsvorschlag sind uns vom geleisteten Militärdienst oder vom Berufsleben her bekannt. Meine Gedanken beleuchten hier die militärische Qualifikation.

Qualifizieren bedeutet, Menschen zu beurteilen in bezug auf ihre Leistungen, ihr Können, ihr Verhalten, ihre Ausdauer, ihre Belastbarkeit, aber auch in bezug auf ihren Charakter und ihre Fähigkeiten im pädagogisch-methodischen Bereich. Derjenige, der die Beurteilung vornimmt, ist der Kommandant, die zu Qualifizierenden sind unterstellte Offiziere und Unteroffiziere.

Ideal ist es, wenn die Qualifikation anlässlich eines Qualifikationsgesprächs mitgeteilt wird. Solche Gespräche sind Standortbestimmung und Bestandesaufnahme. Es liegt auf der Hand, dass die Gespräche vom Kommandanten wohl vorbereitet werden und dass dabei auch der zu Qualifizierende seine Meinung bekannt geben darf. Sie dienen schliesslich als Basis für nachfolgende Laufbahngespräche. Die Qualifikation und die Gesprächsführung sind jedoch ausschliesslich Aufgabe des Kommandanten. Hier zeigt sich, wie wichtig es ist, dass der vorgesetzte Führer seine Unterstellten mit ihren Stärken und Schwächen und das Führungsklima, welche sie prägen, gut kennt. Qualifikations- und Laufbahngespräche sind der eigentliche Test für den Kommandanten. Kann er seinem Unterstellten in die Augen schauen und geht dieser nicht frustriert aus dem Besprechungslokal, so ist der vorgesetzte Führer auf dem richtigen Weg.

In meiner eigenen militärischen Laufbahn habe ich erlebt, wie sich die Autorität eines Vorgesetzten gewandelt hat. Aufgrund seiner hierarchischen Stellung verfügt der militärische Chef über eine institutionelle Autorität. Es sind «Machtbefugnisse», die es ihm gestatten, zu entscheiden, anzuordnen, zu kontrollieren, zu zwingen, eventuell zu strafen und zu qualifizieren. Will der Chef seine Aufgaben erfüllen, so genügt ihm heutzutage die institutionelle Autorität nicht mehr. Er muss darüber hinaus eine natürliche, persönliche Autorität besitzen. Nur diese verleiht ihm eine tatsächliche Überlegenheit. Sie offenbart sich als «gutes Beispiel», «Tüchtigkeit», «fester Charakter» oder «Menschlichkeit». Die persönliche Autorität muss sich stets von neuem bewähren.

Bringt nun ein Kommandant die genannten Voraussetzungen mit sich, so wird er eine Qualifikation mit grösster Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit formulieren. Schliesslich geht es darum, einen Mitmenschen öffentlich und schriftlich zu beurteilen. Die Qualifikation bezieht sich ja nicht nur auf das Wissen und Können einer Person, sondern auch auf deren Charaktereigenschaften und Entwicklungsmöglichkeiten.

Es liegt auf der Hand, dass heute Qualifikationen nicht mehr einfach so hingenommen werden. Der Beurteilte fällt auch auf Grund seiner Qualifikation ein Urteil über den Vorgesetzten – und dies mit aller Schonungslosigkeit. Der militärisch Unterstellte will bei seinem Vorgesetzten das Beispiel und den Könner in allen Belangen sehen und täglich erleben. Bringt dieser all das mit, beruht also dessen Führung auf persönlicher Autorität, so nimmt der Unterstellte die Beurteilung, wie sie auch ausfallen mag, entgegen. Fehlen einem Chef aber die menschlichen Eigenschaften, so wird er trotz seines Kommandantengrades nicht mehr ernst genommen und seine Urteile werden nicht akzeptiert. Solche Führer dürfen in der heutigen Armee keinen Platz mehr haben!

Mit dem Bekanntgeben der Qualifikation legt der militärische Vorgesetzte seinem Untergebenen klar, warum er dessen Leistungen, dessen Einsatz oder methodisches Geschick als gut oder eben nicht gut beurteilt. Wenn der Unterstellte dies am Ende der Dienstleistung vernimmt, ist es jedoch zu spät, denn bis zum nächsten WK in zwei Jahren sind die gut gemeinten Worte und Ratschläge längst vergessen. Der Qualifizierte hat auch nicht die Möglichkeit, während des laufenden Dienstes Fehler auszumerzen und sich zu verbessern oder zu steigern. Meiner Meinung nach sollte nach jedem Kadervorkurs und nach jeder WK-Woche ein Qualifikationsgespräch geführt werden, muss es doch im Interesse des Kommandanten liegen, mit Hilfe der Qualifikation seine Mitführer zu verbessern.

Ein guter Bataillonskommandant fordert von seinen Kompaniekommandanten begründete Qualifikationsunterlagen, die er dann mit seinen eigenen, während vieler Truppenbesuche gemachten Beobachtungen vergleichen kann. Bei Übereinstimmung der Beurteilung ist die Qualifikation glaubwürdig. Das gleiche Vorgehen müsste auch der Kompaniekommandant mit den Zugführern vornehmen, wenn es gilt, die Unteroffiziere zu qualifizieren. Es ist der Gruppenführer, der täglich – oft bis in die Nacht hinein – Soldaten militärisch aus- und weiterbildet, militärisch erzieht und militärisch führt. Er ist es, der in erster Linie vernehmen muss, ob er seine anspruchsvolle Aufgabe zur Zufriedenheit seines Kompaniekommandanten erfüllt hat.

Menschlichkeit und Fachkompetenz sind gefragt. Führer- oder Kommandantsein heisst, andere zu respektieren und mit ihnen zusammen ein Ziel anzustreben. Unterstellte wollen Führer oder Chefs, die ihnen ein Vorbild sind. Solche Kommandanten werden zwar von Rückschlägen kaum verschont bleiben, haben aber alle Aussichten, dank genügender Beharrlichkeit glaubwürdig zu sein, das Vertrauen bei Unterstellten und Vorgesetzten zu gewinnen und deshalb erfolgreich zu führen.

Wenn solche Führer ihre Untergebenen qualifizieren, werden die Urteile mit Ernst auf- und wahrgenommen. Solche Kommandanten braucht unsere Armee!

Mit freundlichen Grüssen *Werner Hungerbühler*