Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 76 (2001)
Heft: 1

Artikel: Qualifikationen im Militärdienst
Autor: Annen, Hubert / Seiler, Stefan
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-714502

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: 02.07.2025

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

MF 493 / 1408

Qualifikationen im Militärdienst

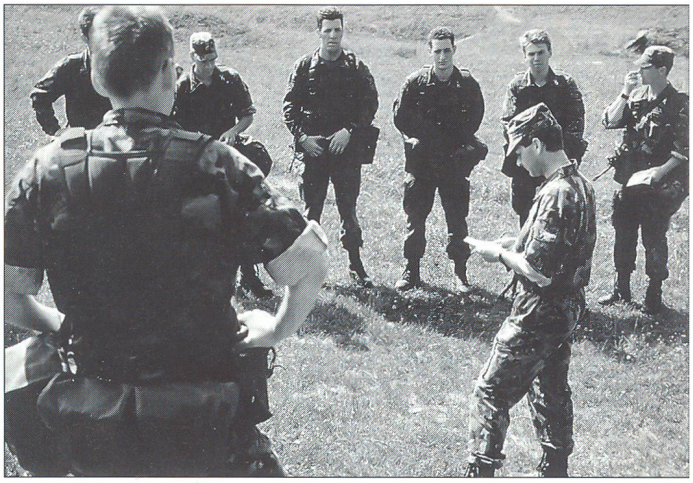
Qualifizieren – Von der lästigen Pflichtübung zum wertvollen Führungsinstrument

In der dritten RS-Woche wird dem Zugführer plötzlich gewahr, dass er ja noch seine Korporale qualifizieren muss. Zwei

Hubert Annen und Stefan Seiler, Militärische Führungsschule Au

Tage später sollte der Entwurf der Qualifikationsformulare beim Einheitsinstruktor sein, und zuvor möchte auch der Kompaniekommandant noch einen Blick darauf werfen. Mit einem unguten Gefühl und gedanklich beim Ausbildungsprogramm des morgigen Tages macht er sich an die Arbeit ... Einige Zeit später in der 13. RS-Woche müssen bereits die Schlussqualifikationen vorliegen. Beobachtungen aus der Durchhaltewoche, die gerade für das Erteilen von Vorschlägen zur Weiterausbildung bedeutend gewesen wären, können leider nicht mehr berücksichtigt werden ... Auch im WK verkommt das Beurteilen von Kaderangehörigen oft zur reinen Pflichtübung. Wenn der Qualifikationsrapport Mitte der zweiten Woche stattfinden muss, ist es verständlich, wenn man mehrheitlich die Bewertung aus dem letzten WK übernimmt ...

Das Erstellen und Erteilen von Qualifikationen im Militärdienst ist klar geregelt,[1] auch die Zufriedenheit unter den Beurteilern und Beurteilten kann als recht gross bezeichnet werden.[2] Trotzdem sind die oben genannten Beispiele keine Einzelfälle. Aus durchaus nachvollziehbaren Gründen ist das Erstellen von Qualifikationen zu oft mehr ein «Müssen» als ein «Dürfen», und der ganze Beurteilungsprozess wird häufig nur oberflächlich, unseriös und «so nebenbei» durchgeführt.[3] In zivilen Unternehmen – aber auch im Bildungswesen und anderen staatlichen Institutionen – hat man erkannt, wie wichtig die Personalbeurteilung als Führungsmittel sowie als Instrument des Qualitätsmanagements ist. Der Entwicklung von massgeschneiderten Beurteilungsverfahren und der Schulung von Anwendern wird immer mehr Bedeutung beigemessen. Auch in der Armee sind seit einiger Zeit Bestrebungen zur Optimierung von Personalbeurteilungsprozessen im Gange, welche sich bislang hauptsächlich auf die Berufskader konzentrierten.[4] An vier Rekruten- und drei Offiziersschulen läuft nun seit drei Jahren das Projekt «Förderwirksame Beurteilung».[5] Damit möchte man ein zeitgemässes, menschenorientiertes und praktikables Beurteilungsinstrument zur Anwendung bringen, von dem die Milizkader sowohl für ihre militärische als auch für ihre allfällige zivile Führungstätigkeit profitieren sollen. Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse und Erfahrungen im Hinblick auf die alltägliche Beurteilungspraxis dargelegt.



Gute wie mangelhafte Arbeit wird besprochen und Lehren daraus gezogen.

Beobachten und Beschreiben

Um das Verhalten und die Leistung eines Unterstellten fair und fundiert einschätzen zu können, muss man über genügend Beobachtungsdaten verfügen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass man sich auf den letzten Eindruck beschränkt oder irgendwelche Einzelereignisse überbewertet, die man zufälligerweise noch in Erinnerung hat. Es führt somit nichts daran vorbei, die zu Beurteilenden regelmässig, bei verschiedenen Tätigkeiten und in unterschiedlichen Situationen gezielt zu beobachten. Dieses Sammeln von Beobachtungsmaterial bedeutet keinen zeitlichen Mehraufwand, vielmehr nutzt der Kompaniekommandant oder Zugführer seine Präsenzzeit auf dem Feld dadurch zielgerichteter und effizienter aus. Ausserdem wird die Anwesenheit des Chefs für die Unterstellten zur Gewohnheit und verliert somit ihren «Inspektionscharakter». Anstatt auf dem Arbeitsplatz einfach ein wenig zum Rechten zu schauen, sollte also die Zeit dafür verwendet werden, Verhaltensmerkmale von Unterstellten zu erfassen und festzuhalten. Dies soll vorerst in rein beschreibender Form erfolgen. Auf Bewertungen ist in dieser Phase bewusst zu verzichten. Damit wird verhindert, dass man sich auf ein vorschnelles Urteil fixiert und dem Betreffenden folglich die Chance zur Verbesserung nimmt.

Beurteilen

Erst wenn man das Qualifikationsformular vor sich hat, sollen die beobachteten Leistungen und Verhaltensweisen auch beurteilt werden. Je mehr «Material» zur einzelnen Person vorliegt, desto besser kann man Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden, Entwicklungstendenzen feststellen und eine sinnvolle Zuordnung zu den Beurteilungskriterien vornehmen. Aber auch wenn man gut vorbereitet ist, lauern in dieser Phase bestimmte Gefahren, denen man sich als Beurteiler bewusst sein muss. So neigt man vielfach dazu, eine Person auf Grund eines herausragenden Merkmals allgemein zu gut oder zu schlecht einzuschätzen. Auf der einen Seite findet sich da zum Beispiel der gute Kommunikator, welcher mit eloquenten Formulierungen und einem überzeugenden Auftreten darüber hinweg täuscht, dass der Inhalt seiner Ausführungen mehr als nur dürftig ist – und auf der anderen der hervorragende Menschenführer, der seine Leute in einem vertrauensvollen Klima zu guten Leistungen anspornt, selber aber gelegentlich etwas nachlässig in seinem Auftreten ist. Um zu vermeiden, dass nun einzelne hervorstechende Merkmale andere Kriterien «überstrahlen», sollten immer alle Unterstellten anhand eines Kriteriums (zum Beispiel Fähigkeit als Führer) eingeschätzt und vielleicht sogar in eine Rangreihe gebracht werden. Des weiteren hat man als Beurteiler den Hang, vorwiegend mittlere Wertungen abzugeben. Tatsache ist, dass die Wertungen 1 und 5 nur äusserst selten vergeben werden.[6] Im Hinblick auf die Gauss'sche Glockenkurve ist dies zwar zu erwarten, es darf jedoch nicht sein, dass mittlere Noten gegeben werden, nur weil man niemandem weh tun will oder Angst vor einer Konfrontation hat. Indem man einfach alle als «gut» oder «sehr gut» bewertet, tut man nämlich jenen Unrecht, die tatsächlich sehr gut sind. Diese stellen bald fest, dass man auch mit weniger Einsatz gut bewertet wird und werden ihre Leistungsbereitschaft unter Umständen

Der Chef qualifiziert die geleistete Arbeit.

dann auch nach unten angleichen. Weitere häufige «Beurteilerfehler» wie das Ersteindrucksurteil oder das Überbewerten von leicht beobachtbaren Nebensächlichkeiten sollten schon zuvor durch das Sammeln von ausreichendem Beobachtungsmaterial minimiert worden sein. Hat man das Qualifikationsformular auf diese Weise ausgefüllt, ist man zugleich in der Lage, einige Hinweise zu formulieren, wo und wie sich der Betreffende verbessern kann. Denn jede Beurteilung muss auch einen Fördereffekt haben, welcher dann vor allem im Eröffnungsgespräch zum Tragen kommt.

Beurteilungsgespräch

Alle zuvor geschilderten Bestandteile des Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozesses sind wichtige Faktoren, die zu einer fairen und fundierten Einschätzung des Unterstellten beitragen. Aber: «das ausgefeilteste Beurteilungssystem bleibt wirkungslos, wenn das Gespräch schlecht gestaltet wird.»[7] Der Beurteilte bildet sich seine Meinung über das ganze Qualifikationsverfahren weitgehend anhand dessen, was er anlässlich der Beurteilungseröffnung erlebt. Es ist deshalb ausgesprochen wichtig und gehört zur Verantwortung des Vorgesetzten, hier nochmals einen entsprechenden Effort zu leisten. Er muss dazu weder ein Ausnahmetalent als Kommunikator noch ausgebildeter Psychologe sein. Eine seriöse Vorbereitung, ehrliches Interesse an der positiven Entwicklung des Unterstellten und die persönliche Überzeugung von der Wichtigkeit des Qualifikationsgesprächs bilden die Basis. Davon ausgehend ist es hilfreich, die folgenden praktischen Hinweise zu beachten:

– Die wichtigste aller Gesprächsvorbereitungen ist die Vorbereitung auf den Gesprächspartner.[8]

– Bereits im Voraus sollten günstige Rahmenbedingungen sichergestellt werden, so dass die eingeplante Zeit vollumfänglich dem Gesprächspartner gewidmet werden kann.

– Bei Empfang und Gesprächseröffnung soll der andere spüren, dass er als Mensch ernst genommen wird. Das kann man erreichen, indem man auf ihn zugeht, ihm in die Augen blickt und ihn mit Handschlag und Namensnennung begrüsst.

– Der Vorgesetzte führt das Gespräch nicht dadurch, dass er am meisten spricht. Vielmehr führt er seinen Gesprächspartner mit gezielten Fragen so, dass jenem eine aktive Rolle und Mitverantwortung zugewiesen wird.

– Diese Vorgehensweise verlangt vom Chef eine Fähigkeit, die ihm kraft seiner Funktion oft äusserst schwer fällt: das aktive Zuhören. Damit sich der andere verstanden fühlt, muss man ihm geduldig, lückenlos und wohlwollend zuhören.

– Die wirklich wesentlichen Dinge sind gelegentlich auch die unangenehmen. Damit man sich nicht in netten Belanglosigkeiten verliert, muss der Chef den Mut zur Stellungnahme aufbringen.

– Darauf aufbauend sollen zum Gesprächsabschluss aus der Standortbestimmung und den vereinbarten beziehungsweise vorgegebenen Zielsetzungen realistische und überprüfbare Massnahmen abgeleitet werden.

Diese Ausführungen machen deutlich, dass der ganze Beurteilungsprozess als Kreis zu verstehen ist, für welchen die Führungsperson die Verantwortung trägt, in den der Beurteilte jedoch so weit wie nur möglich einbezogen werden soll.

Fazit und Ausblick

Die Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eines der bedeutendsten Führungsmittel. Es wäre fahrlässig, deren Möglichkeiten nicht angemessen zu nützen. Dabei sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

– Das regelmässige Beobachten der zu Beurteilenden und das beschreibende Festhalten von Verhaltensmerkmalen ist eine unabdingbare Voraussetzung.

– Die erfahrene Führungskraft ist nicht per se ein guter Beurteiler. Vorurteile oder Wahrnehmungsverzerrungen verschleiern die klare Sicht. Andere Menschen objektiv beurteilen zu können, ist eine Illusion. Vielmehr soll man sich seiner Subjektivität bewusst sein, um sie während des Beurteilungsprozesses bewusst kontrollieren zu können.

– In der Regel steht und fällt das ganze Qualifikationsverfahren mit dem Verlauf des Eröffnungsgesprächs. Der Beurteilte muss spüren, dass er ernst genommen wird und dass man an seiner Weiterentwicklung ehrlich interessiert ist. Dazu braucht es mehr als eine fünfminütige «einseitige Übermittlung».

Angehende militärische Chefs sollten diesbezüglich von Beginn an in Kaderschulen und im Praktischen Dienst gezielt ausgebildet und gecoacht werden. Das wäre nicht nur ein möglicher ziviler Nutzen der militärischen Kaderausbildung, sondern würde den Einzelnen wirklich zum Beurteiler befähigen. Er müsste sich dann nicht mehr hinter seiner Unsicherheit verstecken und der administrative Ablauf könnte wesentlich vereinfacht werden, da die Betreffenden mit mehr Kompetenzen ausgestattet wären.

[1] Schweizerische Armee (2000). Weisungen über Qualifikationen und Vorschläge zur Weiterausbildung (WQV 2000). Reglement 51.13. Bern: EDMZ.

[2] vgl. Annen, H. (1998). Förderwirksame Beurteilung der Milizkader. Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift, 2/98, S. 19–20.

[3] vgl. Luginbühl, R. (2000). Förderwirksame Beurteilung – Ein Praxisbericht. Au/Wädenswil: Unveröffentlichte Diplomstudie an der Militärischen Führungsschule ETH. S. 5.

[4] vgl. Annen, H., Hoppeler, R., Rüegg, W. & Hoenle, S. (1998). Selektions- und Potentialerfassungsinstrument für militärische Berufskader. Au/Wädenswil: Unveröffentlichte Studie der Militärwissenschaftlichen Arbeitsgruppe des Chefs Heer.

[5] Annen, H. (2000). Förderwirksame Beurteilung – Aktionsforschung in der Schweizer Armee. Frauenfeld; Stuttgart; Wien: Huber.

[6] Ebd. S. 236–237.

[7] Lattmann, Ch. (1994). Die Leistungsbeurteilung als Führungsmittel. Heidelberg: Physica. S. 151.

[8] vgl. Steiger, R. (1999). Menschenorientierte Führung (11. Auflage). Frauenfeld: Huber. S. 68–70.

Mit diesem Beitrag beendet das Redaktorenteam Hubert Annen/Stefan Seiler der Militärischen Führungsschule Au (MFS) die Artikelserie «Ausbildung, Führung und Erziehung im Militärdienst».
Wir danken den beiden Herren ganz herzlich für ihre hochinteressanten und aktuellen Beiträge.
Natürlich wünschen wir uns, dass viele verantwortungsbewusste militärische Chefs die jeweils genannten Folgerungen für die militärische Alltagspraxis auch umsetzen.
Oberst Werner Hungerbühler
Chefredaktor