QMA 06 : mit Prinzipien der Offenheit zu einer glaubwürdigen Beurteilungspraxis

Autor(en): **Annen, Hubert**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **171 (2005)**

Heft 12

PDF erstellt am: **29.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-69945

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 Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

QMA 06

Mit Prinzipien und Offenheit zu einer glaubwürdigen Beurteilungspraxis

Mit der Einführung des Reglements QMA 04 erfuhr das Qualifikationswesen in der Armee einige fundamentale Neuerungen. Dieser Kulturwandel ging anfänglich nicht ganz reibungslos vonstatten. Die betreffenden Erfahrungen wurden laufend erfasst, ausgewertet und nun in Form gezielter Anpassungen ins überarbeitete Reglement QMA 06[1] aufgenommen. Hinsichtlich der grundlegenden Gedanken drängte sich allerdings keine Kursänderung auf.

Hubert Annen

Die QMA 04 basiert auf einem ausgedehnten Forschungsprojekt, in dessen Rahmen unter Einbezug von Berufsmilitärs ein zeitgemässes Beurteilungsinstrument für Milizkader entwickelt wurde.[2] Die positiven Erfahrungen in den Versuchsschulen, die praxisorientierte Forschungsmethode sowie die für ein Reglement übliche Vernehmlassungsphase schienen eigentlich eine gute Ausgangslage für die armeeweite Einführung des neuen Qualifikationsverfahrens darzustellen. Allerdings zeigte sich bald, dass jene Beurteilungsverantwortlichen, die zuvor nicht ins Projekt involviert waren, von den Änderungen überrascht wurden. Verschärfend wirkte sich überdies aus, dass *Beurteilen immer ein Ernstfall* ist, und die neuen Bestimmungen somit eigentlich vom ersten Tag an hätten vollumfänglich greifen müssen.

Dass die QMA 04 unter diesen Voraussetzungen und in der an sich schon heiklen Phase Anfang 2004 nicht auf vorbehaltlose Zustimmung stiess, ist verständlich. Es wäre aber falsch gewesen, der vereinzelt vorgebrachten Forderung, zum alten Verfahren zurückzukehren, zu entsprechen, war doch die QMA die längst fällige *Antwort auf die zivilen Entwicklungen im Bereich der Personalbeurteilung.* Allerdings taugen die besten Ideen nichts, wenn sie nicht umsetzbar erscheinen bzw. von den Anwendern nicht akzeptiert werden, weshalb man schon bald Anpassungen ins Auge fasste. Nachfolgend wird nun auf der Basis der gleich bleibenden Grundgedanken auf einige dieser Optimierungen eingegangen.

Von der Eigenschaftsbeurteilung zur Verhaltensbeurteilung

Form und Layout des Formulars stellten damals wohl die augenfälligsten Neuerungen dar. Anstatt Adjektive einzusetzen, ist die Einschätzung anhand vordefinierter Verhaltensmerkmale[3] vorzunehmen. Dies entspricht der heutzutage gängigen Beurteilungspraxis und ist Ausdruck der realistischen Einsicht, dass wir nur in der Lage sind, *Verhalten* zu beobachten und zu bewerten. Da sich Verhalten – im Gegensatz zu Persönlichkeitseigenschaften – innert überblickbarer Frist modifizieren lässt, ist dies zugleich eine *echte Ausgangslage für Verbesserungen.* Im Hinblick auf eine effektive Umsetzung dieser Erkenntnisse erfuhr das Reglement folgende Anpassungen:

- Ohne auf wesentliche Inhalte zu verzichten, umfasst das Formular nur noch zwei Seiten. Zudem ist eine elektronische Version in Vorbereitung.
- Das Formular muss aussagekräftig sein, deshalb sollen die Beispiele bearbeitet sowie eigene Bemerkungen hinzugefügt werden. Im Anhang 8 des Reglementes finden sich neu entsprechende Vorgaben, sodass das ausgefüllte Formular auch für Aussenstehende eindeutig nachvollziehbar ist.
- Wenn sich bestimmte Kriterien nicht bewerten lassen, verzichtet man auf deren Beurteilung und hält dies auf dem Formular fest.

Mit systematischer Selbstbeurteilung die Fähigkeit zur Selbstreflexion steigern

Es gehört zu den hauptsächlichsten Pflichten einer Führungskraft, *sich selber regelmässig kritisch unter die Lupe zu nehmen.*[4] Militärische Kader frühzeitig daran zu gewöhnen, macht daher grundsätzlich Sinn und steht auch in Einklang mit den Inhalten der «Führungsausbildung der unteren Milizkader».[5] Des Weiteren bedingt die Selbstbeurteilung, dass der Beurteilte sich aktiv beteiligt und *Mitverantwortung* für das Gelingen des Beurteilungsprozesses übernimmt. Damit diese Faktoren zweckdienlich zum Tragen kommen und das Ganze nicht einfach zur lästigen «Pro-forma-Übung» wird, passte man die diesbezüglichen Bestimmungen im Reglement wie folgt an:

- Die Selbstbeurteilung bleibt für Anwärter in Kaderschulen und Kader in Grundausbildungsdiensten für einen höheren Grad obligatorisch.
- Im FDT kann der für die Genehmigung der Qualifikation zuständige Vorgesetzte den Verzicht auf die Selbstbeurteilung anordnen.

Die Qualifikationseröffnung als Coachinggespräch

Da der Beurteilte vorbereitet ans Eröffnungsgespräch kommt, ist eine «einseitige Übermittlung» seitens des Vorgesetzten nicht mehr möglich. Zudem wird durch die Tatsache, dass den *Förderhinweisen* im Formular viel Platz eingeräumt wird, der *Coachingaspekt* betont. Bisherige Evaluationen haben gezeigt, dass die Beurteilten die Qualität des gesamten Qualifikationsprozesses in der Regel daran messen, wie sie das Eröffnungsgespräch erlebt haben.[6] Die dafür aufgewendete Zeit dürfte also gut investiert sein. Um sich wirklich auf die Inhalte konzentrieren zu können, wurden bestimmte Abläufe etwas flexibler gestaltet:

Afghanistan II

ASMZ-Leserreise nach Afghanistan

Vom 17. bis 28. Mai 2006 wiederholen wir die Reise nach Afghanistan.
Leitung: Prof. Dr. Albert A. Stahel, Titularprofessor an der Universität Zürich

Standort: Kabul

Exkursionen nach: Bamyian, Kandahar, Jalalabad, Gardez und ins Pandschirtal

Gespräche mit:
IKRK, UNO, DEZA, ISAF

Kosten: bei mindestens 15 Teilnehmern Fr. 6849.–

Inbegriffen sind Flüge, Unterkunft, Verpflegung, Reiseleitung vor Ort, Dolmetscher, geländegängige Personenwagen, Begleitschutz, Literatur

Das Detailprogramm erhalten Sie bei
SCHMID REISEN, 5430 Wettingen
Tel. 056 426 22 88, Fax 056 427 16 47
E-mail: schmidtravel@bluewin.ch
www.schmidreisen.ch

[1] Schweizer Armee (2006). *Qualifikations- und Mutationswesen in der Armee (QMA).* Reglement 51.013 d.

[2] Annen, H. (2000). *Förderwirksame Beurteilung. Aktionsforschung in der Schweizer Armee.* Frauenfeld: Huber.

[3] Mit den vorgegebenen Sätzen möchte man den Beurteilern Schreibarbeit abnehmen. Sie sind also als *Hilfe* und nicht als Einschränkung zu verstehen.

[4] Annen, H., Steiger, R. & Zwygart, U. (2004). *Gemeinsam zum Ziel.* Frauenfeld: Huber. S. 176–185.

[5] Schweizer Armee (2004). *FUM Handbuch Modul 1 – Selbstkenntnis.* Lehrschrift 70.001 d.

[6] Annen, H., a.a.O., S. 223.

Gelesen

im «Tages-Anzeiger» vom 15. November 2005 unter dem Titel ***«In Leopard-Panzer investieren»:***

Antwort von Planungschef Divisionär Jakob Baumann auf eine Frage von Bruno Vanoni:

«Die Planung ist schwieriger geworden, aber auch spannender. Der Rahmen ist durch die Vorgaben der Bundesverfassung, des Militärgesetzes, des Bundesrates und des Budgets relativ klar abgesteckt.» G.

■ Die Eröffnung der Zwischenqualifikation erfolgt in Form eines Lenkungsgesprächs, wobei das Schwergewicht auf die Förderhinweise gelegt wird. Auf eine Genehmigung kann ausnahmsweise verzichtet werden.

■ Qualifikationen können auch unter Vorbehalt der Genehmigung erteilt werden.

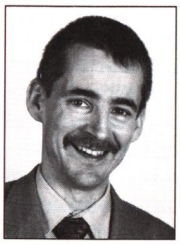
Die Beurteilung als Führungsinstrument

Die Beurteilung ist ein wichtiges Führungsinstrument. Eine ehrliche und glaubwürdige Umsetzung dieser Tatsache erledigt sich folglich nicht von selbst, sondern verlangt *persönliches Engagement* des Vorgesetzten. Dass er sich dann, wenn er eine unangenehme Rückmeldung zu geben hat, nicht um diese Aufgabe reisst, ist nachvollziehbar. Zum einen ist es aber ganz einfach seine Pflicht, und zum anderen wird seine *Glaubwürdigkeit* hauptsächlich daran gemessen, wie er in kritischen Situationen agiert.[7] Führungskräfte können und sollen also von den Kernaufgaben im Qualifikationsprozess nicht entlastet werden. Es spricht aber nichts dagegen, ihnen günstige Voraussetzungen dafür zu schaffen. Damit sie sich auch darauf berufen können, ist dies nun neu auch als Grundsatz im Reglement aufgeführt.

Fazit

Vorgesetzte, denen eine faire Beurteilung sowie die Förderung ihrer Unterstellten wichtig sind, würden wohl auch ohne Hilfsmittel konstruktiv und glaubwürdig qualifizieren. Im Gesamtrahmen sind jedoch bestimmte Vorgaben und *Prinzipien* unabdingbar. Sie bilden einerseits die Leitplanken, um Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit zu garantieren, anderseits setzt man auch ein Zeichen hinsichtlich Führungskultur. Die Beurteiler müssen aber stets *offen* bleiben, das Vorgehen der aktuellen Situation und den beteiligten Personen anzupassen. Das optimierte Reglement und vor allem die Erläuterungen in Anhang 8 sollen hierzu eine brauchbare Grundlage bieten. ■

[7] Schein, E.H. (1995). *Unternehmenskultur.* Frankfurt a.M.: Campus. S. 185–195.



Hubert Annen, Dr. phil., Psychologe, Dozent für Militärpsychologie und Militärpädagogik an der MILAK/ETHZ, 8804 Au.



