

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 133 (1967)

**Heft:** 11

**Artikel:** Die Qualifikation als praktisches Führungsmittel

**Autor:** Waller, Rolf

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-43779>

### **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:** 09.02.2026

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

jeweils um ein besonderes prozentuelles Verhältnis zum Gesamt-heer handelt, wenn große Länder, wie die USA, aber auch Frankreich, Elitetruppen in die lokalen Auseinandersetzungen schicken. Was zählt, ist letzten Endes die Struktur des gesamten Heeres.

Gewiß könnten jetzt noch eine Reihe von Komponenten beleuchtet werden, die Soldaten Motivierung sein können oder aus denen er Kraft schöpft, um im Kampfe zu bestehen, doch soll mit den erfolgten Heraushebungen vor allem darauf verwiesen werden, daß uns keine Patentlösungen ins Haus stehen. Viel ist schon erreicht, wenn sich Kommandanten aller Grade stets fragen, ob das, was sie befehlen, der Kampfkraft zugute kommt.

### Zusammenfassung

Der Soldat von heute steht in einem gewissen Spannungsverhältnis zur Gesellschaft. Es ist vor allem Aufgabe der politischen Führung, Gesellschaft und Heer zur Annäherung zu bringen. Es ist ihre Aufgabe, für den Auftrag, den sie dem Soldaten erteilt, die Schallmauer des Konsumdenkens in staats-politischer Verantwortlichkeit zu durchbrechen und auf die Gesellschaft einzuwirken. Auf ihrer Fahne darf, zumindest nicht allein, die «Jagd nach dem Glück», die für unsere Gesellschaft so eigentümlich ist, stehen. Die Identifizierung mit dem Auftrag des Soldaten und die materiellen Bereitstellungen hiezu sind selbstverständliche Folge. Aus diesem politischen Bereich werden wesentliche Quellen der Motivierungen des Soldaten gespeist. Im übrigen kann man sie durch Einteilung in zwei große Gruppen anschaulich machen, nämlich in *Motivierungen aus der äußeren und der inneren Zone*. Zu den ersteren gehört alles was aus der Gesellschaft unmittelbar auf ihn einwirkt, aber auch die Geschichte, die Tradition und die besondere Lage eines Landes, das heißt die Bedrohung oder die relative Sicherheit. All dies setzt sich nicht unmittelbar in Kampfmotive um, es wird aber damit sicherlich ein Reservoir gebildet, das für den Soldaten

auf dem Gefechtsfeld zum Rückgriff, zumindest aber zum unterschwelligen Weiterwirken verbleibt.

Die Wirkungen aus der *inneren Zone*, also aus dem unmittelbaren militärischen Bereich, werden durch eine Reihe von Faktoren gebildet. Darunter fällt unter anderem, daß alle Geschehnisse um den Soldaten im Frieden stets auf den Kampf zu beziehen sind. Dies gilt nicht nur – selbstverständlich – für die Ausbildung an Waffen und Gerät, sondern auch für andere tragende Elemente, wie die soldatische Disziplin. Nicht übersehen werden darf dabei, daß sich der Mensch unter dem Eindruck des Kampfgeschehens wandelt, und damit auch das, was ihm im Frieden mitgegeben werden kann. All dies sind Bausteine und Hilfsmittel, die sich nicht geradlinig bis ins Schützenloch vor dem Feind fortsetzen. Neue oder verstärkte Motivierungen entstehen auf dem Gefechtsfeld selbst. Der Einzelkämpfer ist, im Grundsatz, nur so viel wert, als ihn seine Kampfgemeinschaft trägt, die er zum Leben braucht. Sie selbst pulsiert im Kommen und Gehen ihrer Angehörigen. Das Gerippe, das sie aufrechthält, ist die Struktur von zumindest für einen gewissen Zeitraum Überlebender und Erfahrener. Sie werden zu tragenden Elementen, von denen die Kampfgemeinschaft zehrt: So ist es wesentlich, daß der Soldat auch im Frieden eine «militärische Heimat» findet und nicht als einsamer Wanderer durch die Organisation geschickt wird.

Eliten können bis zu einem gewissen Prozentsatz in jedem Heer gebildet werden. Voraussetzung ist Auslese, aber auch Lebendighalten unter Einsatzverhältnissen. Ob durch ihr Vorhandensein ein Stimulans auch auf die anderen Teile des Heeres ausgeübt wird, ist anzuzweifeln.

Maxime bleibt letzten Endes der Mensch, mit seinen Imponierabilien, seinen Schwächen, aber auch mit seinen Kräften, die Belastungen ertragen, Entsaugungen auf sich nehmen und Handlungen setzen können, die weit über sein normales Maß hinausgehen. Wer diese Seite gewinnen will, muß sich auf den Weg zu ihm selbst machen, er muß sich mit ihm identifizieren mit allem Wollen und Können.

## Die Qualifikation als praktisches Führungsmittel

Von Hptm. Rolf Waller

### Individualität erfassen und fördern

In vermehrtem Maße hat sich in letzter Zeit die allgemeine Erkenntnis durchgesetzt, daß die bestmögliche individuelle Erfassung und Förderung der Erreichung eines jeden Gemeinschaftsziels außerordentlich zuträglich ist. Vor allem im betrieblichen Geschehen hat man erkannt, daß der Mitarbeiter Subjekt und nicht lediglich Objekt sein darf, da jeder Mensch normalerweise das Bedürfnis verspürt, seine Persönlichkeit auch in der Arbeit nach Möglichkeit zur Geltung zu bringen. Persönliche Freiheit ist die Triebfeder menschlicher Energie; der Mitarbeiter aber kann sie nur voll entfalten, wenn ihm in seinem Arbeitsbereich ein entsprechender Wirkungskreis zugeordnet bleibt, für den er auch wirklich kompetent und verantwortlich zeichnet. Jedoch nicht nur das Wissen um die Beweggründe des menschlichen Verhaltens sowie der Wille, die Umweltbeziehungen so zu gestalten, daß sie den Mitarbeiter den Betrieb als soziales Wesen erleben lassen, haben heute der Unternehmung diese Leitwerte für eine erfolgreiche Personalführung zugeschrieben; nicht zuletzt tat es auch, nebst der überstürzten allgemeinen Entwicklung, die bestimmt zum vermehrten Mitdenken auf allen Stufen zwingt, die heutige prekäre Situation auf dem

Arbeitsmarkt. Die große Personalknappheit verlangt vermehrt eine genaueste Beurteilung des Mitarbeiters sowie seiner Einsatzmöglichkeiten. Ungenützte Reserven müssen dringend erschlossen werden. Die bestmögliche Delegation von Aufgaben regt zum Denken im Sinne des Vorgesetzten an und vermeidet Leerläufe.

Obschon sich in der militärischen Sphäre infolge der anders gelagerten Zweckbestimmung nicht von einem Parallelfall sprechen läßt, hat das Verlangen nach einer individuellen Erfassung, Führung und Ausbildung in letzter Zeit doch auch hier an Bedeutung gewonnen. Richtig wird erkannt, daß dem seit jeher wichtigen Problem der Menschenführung in der Armee heute noch weit größere Beachtung zu schenken ist. Gefördert durch eine allgemeine Emanzipation, die europäische Industrialisierung und die landeseigene andauernde Hochkonjunktur, wird der Schweizer Bürger von einem stark gewachsenen Selbstbewußtsein getragen. Seine berufliche und soziale Stellung sowie sein Wissen um die stolze Bedeutung seiner Wichtigkeit als Mitträger staatlicher Willensbildung lassen ihn als Wehrmann den oft starren Führungsmethoden des von ihm im Prinzip gutgeheißenen militärischen Machtapparates kritisch entgegentreten. Er verwahrt sich gegen eine lediglich auf die Vermittlung

physischer Fähigkeiten ausgerichtet und dem durchschnittlichen Bildungspotential der Leute seiner Einheit angepaßte Ausbildung. Trotz Nivellierung und sozialem Ausgleich erwartet er eine individuelle Behandlung sowie den seinem Können und seiner Leistung entsprechenden Einsatz.

Ähnlich wie im betrieblichen Geschehen aber kann die optimale Ausnützung der vorhandenen Kapazität dem Erfolgsresultat auch im militärischen Bereich nur zuträglich sein. Und da die Milizarmee, im Gegensatz zum Berufsheer, auf eine unermeßliche Fülle an individueller Erfahrung und Spezialistentum zurückgreifen kann, gilt es, dieses willkommene Fähigkeitspotential klug zu verwerten. Dazu bedarf es keineswegs der Verwirklichung einer neuen revolutionären Idee. Notwendig wird lediglich die mutige Aufwertung des einzelnen in seiner Einmaligkeit und Individualität, was ihm das wirklich aktive Mittun sowie den Einsatz seines Könnens auch auf jeder Stufe der militärischen Rangordnung gestattet.

#### *Betriebliche Konsequenzen*

In der Privatwirtschaft hat die gewonnene Erkenntnis zu einer beachtlichen Aufwertung all dessen geführt, was die optimale Situierung des einzelnen Mitarbeiters im Betriebsganzen gewährleisten hilft. Ob dabei die völlig veränderte Arbeitsmarktlage oder das bessere Erfassen der Bedeutung des Menschen im Betrieb mehr zur grundsätzlichen Wandlung in der Mitarbeiterbetreuung beigetragen hat, bleibe dahingestellt. Tatsache ist, daß die fortschrittliche Unternehmung heute der dauernden Verbesserung ihrer Führungsrichtlinien im Rahmen der personalpolitischen Grundsätze größte Beachtung schenkt.

Es würde den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen, alle die tauglichen Führungsinstrumente aufzuzeigen, die heute im betrieblichen Geschehen mit Erfolg Verwendung finden. Dem Zwecke unserer Überlegungen folgend sei daher lediglich auf die *Qualifikation* des Mitarbeiters hingewiesen, die vielen Betrieben als ganzheitliche Methode zum willkommenen Führungsmittel geworden ist.

Richtig verstanden, darf die Qualifikation niemals Werturteil über die Persönlichkeit des Mitarbeiters sein. Sie hat lediglich einen Vergleich zwischen der erbrachten sowie der erhofften Leistung zu erbringen. Zweckmäßig qualifizieren bedeutet daher nie verurteilen, sondern vielmehr Fakten festhalten, nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen und die nötigen Veranlassungen treffen.

Wohl größtenteils hat man in der Privatwirtschaft erkannt, daß sich die Personalqualifikation, wenn sie nicht bloß Mittel für die Schaffung einer möglichst gerechten Lohnordnung, sondern darüber hinaus noch praktische Hilfe für eine optimale Führung und Förderung sein soll, niemals in der Aufzählung einiger qualifizierender Begriffe erschöpfen kann. Bewußt wird daher in der Unternehmung dem Vorgesetzten ein Mittel in die Hand gegeben, das ihm nicht nur die Fehler des Untergebenen aufzeigt, sondern ihn gleichzeitig zwingt, in individuellen Maßnahmen zu denken, durch die dem qualifizierten Mitarbeiter bestmöglich geholfen werden kann.

#### *Militärische Methoden*

Der glückliche Umstand, daß die höhere und mittlere militärische Führung zum größten Teil aus bestgeschulten Instruktoren sowie aus Milizoffizieren besteht, die sich im Berufsleben ständig mit den Problemen moderner Menschenführung auseinandersetzen haben, bewirkt, daß die Qualifikation wohl auch hier bereits vielenorts zum praktischen Führungsmittel geworden ist,

obwohl sie als eigentliches ganzheitliches Instrument in der Armee noch keineswegs offiziell Aufnahme gefunden hat. Anders dagegen verhält es sich auf der unteren Führungsstufe. Hier wird doch wohl meistens versucht, unbefriedigende Resultate durch vermehrtes Übenlassen in bessere zu verwandeln. Die Beurteilung der ungenügenden Leistung und damit die schlechte Qualifikation des Untergebenen hält somit lediglich fest und provoziert Tadel und neuen Befehl, statt nach Begründungen und entsprechenden Maßnahmen zu verlangen. Dabei ist es aber gerade auf dieser Stufe, wo sich die Großzahl unbekannter Individualisten findet, deren Fähigkeiten durch eine geschickte Führung *nach Möglichkeit* verwertet und gefördert werden sollten.

Der Zugführer kann indes kaum für dieses Ungenügen belangt werden. Ihm fehlt ganz einfach das erprobte Instrument, das manchem Vorgesetzten in der Privatwirtschaft die Schaffung, Erhaltung und Entfaltung eines ansehnlichen Kreises individueller Mitarbeiterpersönlichkeiten ermöglicht hat. Das Fehlen dieses Führungsmittels auf der unteren militärischen Rangstufe erscheint jedoch viel unverständlicher, wenn man sich die folgenden Tatsachen vor Augen hält.

Der Wehrmann hat seine Dienstleistungen in relativ kurzen Zeitspannen mit langen zwischenzeitlichen Unterbrüchen zu erbringen. Wenn dabei schon die korrekte Beurteilung seiner Leistung Schwierigkeiten bereitet, muß die Erfassung seiner Persönlichkeit noch viel schwerer fallen. Als direkte Vorgesetzte stehen ihm oft Leute vor, die von Dienstleistung zu Dienstleistung infolge verschiedenster Umstände wechseln und überdies noch teilweise abkommandiert oder ausgewechselt werden. Der subalterne Chef des Auszugs kann im Normalfall wegen seiner Jugend noch kaum jener gutgeschulte Menschenführer sein, dessen unsere Zeit dringender denn je bedarf. Die selbst für die spätere Spezialisierung notwendige Grundausbildung mit der Erfüllung eines Minimalprogramms läßt der freien Entfaltung des einzelnen Soldaten nur geringen Spielraum. Das Leben in der ungewohnten Gemeinschaft muß die Aktivität dessen lähmen, der seine Leistungen normalerweise im Rahmen einer minuziösen persönlichen Arbeitsplanung zu erbringen gewohnt ist. Und nicht zuletzt verleitet die Möglichkeit der Anonymität nicht selten zum vielgeschmähten Mitleufertum, das in den meisten Fällen zum Minimalismus führt.

#### *Die militärische Qualifikation*

Das Dienstreglement verlangt am Schluß einer jeden Dienstleistung vom zuständigen Kommandanten die Qualifikation seiner Untergebenen. Die Verordnung über die Beförderungen im Heere umschreibt diese Qualifikation als militärische Beurteilung, die allfällige Vorschläge zur Weiterausbildung enthält. Damit steht eindeutig fest, daß die Qualifikation in der Armee heute weitgehend als Mittel gedacht ist, das Leistungen bewertet, krasses Ungenügen aufzeigt und die Grundlage für Beförderungen schafft. Sie erfüllt somit einen ähnlichen Zweck wie in jenen Betrieben, die sie leider noch lediglich als Instrument für die Lohngebung sowie die Festhaltung des bloßen Genügens oder Ungenügens ihrer Angestellten verwenden. Die gewonnene Erkenntnis um die Bedeutung aber, die die Qualifikation als methodische Hilfe haben kann, läßt hoffen, daß sie bald auch in der Armee als ganzheitliches Führungsmittel Verwendung finden wird.

#### *Praktischer Vorschlag*

In der Sorge um eine individuellere Soldatenausbildung wurde von der Gruppe für Ausbildung schon verschiedentlich die

Schaffung einer Richtlinie für eine einheitliche Grundschulung gefordert, auf der die wünschenswerte Spezialisierung in der Folge aufbauen könnte. Um es in unserem Falle nicht ebenfalls beim kaum in Kürze realisierbaren Wunsche bewenden zu lassen, sei dem *Einheitskommandanten*, der für die Ausbildung seiner Leute verantwortlich zeichnet, empfohlen, das besprochene System in seiner Einheit vorläufig aus *eigener Initiative* einzuführen.

Die Angst vor der zusätzlichen administrativen Belastung ist dabei völlig unbegründet. Die Qualifikationsblätter in Kleinformat lassen sich bereits vordienstlich erstellen. Jeder Zugführer erhält bei Dienstbeginn die Blätter der Leute seines Zuges und führt das kleine Ringbuch jederzeit mit sich. Die verlangte Qualifikation, deren Begründung sowie die Festlegung der in Aussicht zu nehmenden organisatorischen oder führungstechnischen Maßnahmen zwingen ihn, sich mit seinen Untergebenen eingehend zu befassen. Er sieht sich überdies veranlaßt, die korrekte Durchführung des Angeordneten zu überwachen und schließlich die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen zu überprüfen. Entscheidungen werden auf diese Weise nicht willkürlich gefällt, sondern sie stützen sich zwangsläufig auf erbrachte Resultate. Versetzungen, Beförderungen und Spezialaufträge drängen sich auf Grund von Fakten auf. Das offen geführte Qualifikationsgespräch gibt dem Untergebenen Gelegenheit zur Stellungnahme und deckt nicht selten Probleme auf, die unter Umständen zu Straffällen geführt hätten. Im Falle von solchen aber gibt das gewissenhaft geführte Blatt nicht zuletzt Auskunft über die Genauigkeit, mit der die Person des Straffälligen vor seinem Versagen erfaßt werden konnte, sowie über die möglicherweise falschen Maßnahmen, die zur Verhütung des vorausgeahnten Vergehens ergriffen wurden.

Es ist offensichtlich, daß es in unserem Falle Aufgabe des Einheitskommandanten sein muß, einen Qualifikationsbogen zu entwickeln, der der Methode, aber auch der berechtigten Forderung nach Einfachheit genügend Rechnung trägt. Dabei sollten einerseits die Festlegung der Fachaufgaben, die als Grundlage für die Beurteilung des Leistungsverhaltens zu gelten haben, und anderseits der Wahl jener Punkte, die für die Bestimmung des Sozialverhaltens des Qualifizierten gedacht sind, besondere Bedeutung beigemessen werden.

Zu Beginn der Dienstleistung wird es sodann vornehme Pflicht des Einheitskommandanten sein, seine Zugführer in die

Geheimnisse seines Erfolgsrezeptes einzuführen und in der *Anwendung* der vorgesehenen Qualifikationsmethode eigentlich zu *schulen*. Ein vorgängiges Aufzeigen der bedeutungsvollen Führungsaufgabe eines jeden Zugführers sowie der vielfältigen Schwierigkeiten, die die hohe Pflichterfüllung immer wieder erschweren, kann die Einführung dabei wesentlich erleichtern. Auf alle Fälle lohnt es sich, der ersten Konfrontation der Zugführer mit dem vermeintlich überflüssigen zusätzlichen Papier volle Beachtung zu schenken. Denn wo es gelingt, auf Anhieb Begeisterung für das Neue zu wecken, dürfte die wohl notwendigste Voraussetzung für das spätere Gelingen geschaffen sein.

Vom Einheitskommandanten muß in der Folge festgelegt werden, wann die Qualifikation der Untergebenen zu erfolgen hat. Die Befragung der qualifizierenden Zugführer nimmt er mit Vorteil selber vor. Dies gestattet ihm nicht zuletzt auch eine gute Beobachtung seiner engsten Mitarbeiter, da sich der Qualifizierende durch die Beurteilung der Arbeit seiner Untergebenen bekanntlich immer auch selber zu qualifizieren pflegt. Auf Grund einer vorbereiteten eigentlichen Frageliste ist es ihm möglich, den Zugführer in der gerechten Beurteilung seiner Unteroffiziere und Soldaten zu unterstützen, ohne ihn dabei zu beeinflussen. Das Frageschema wird den qualifizierenden Zugführer überdies zu einer klaren Meinungsäußerung zwingen und den Zeitaufwand in einem vertretbaren Rahmen halten.

Daß die vorgeschlagene Qualifikationsmethode nicht zuletzt auch den Einheitskommandanten, der im militärischen Ablauf irgendwie die Aufgabe des Chefs des Personellen im Betrieb zu übernehmen hat, wertvolle Zeit kostet, ist kaum zu bestreiten: Doch macht sich der Aufwand bestimmt bezahlt, falls ihm das Mittel helfen kann, jene Pflicht besser zu erfüllen, die ihm als unterstem Führer mit selbständiger Verantwortung auferlegt bleibt.

Wenn bereits die Qualifikationsgespräche wesentliche Dinge aufzuzeigen vermögen, so kann die gewissenhafte Auswertung sämtlicher Unterlagen dem Einheitskommandanten überdies zur wertvollen Grundlage für die weitere Ausbildung werden. Die empfohlene Qualifikationsmethode aber vermag dadurch entscheidenden Einfluß auf die Gestaltung der folgenden Dienstleistung zu nehmen, in deren Rahmen sie wiederum als taugliches Führungsmittel zur bestmöglichen individuellen Erfassung und Förderung eines jeden Wehrmannes beizutragen hat.

## Die Reichweite der Panzerabwehrkanonen

Von Hptm. Kurt Hauri

### Die Höchstreichweite

Jedes Panzerabwehrdispositiv hat für das Feuer einerseits Tiefe und Konzentration, für die Waffenstellungen dagegen Tiefe und den Hinterhang (im weitesten Sinne) anzustreben. Dieser optimale Einsatz der Panzerabwehrkanonen ist nur bei voller Ausnützung ihrer praktischen Reichweiten möglich. Daraus ergibt sich die Wichtigkeit, die tatsächlichen praktischen Höchstschußweiten zu kennen. Die Ergebnisse bei Schießübungen lassen zweifelhaft erscheinen, ob sich die reglementarischen mit den tatsächlichen Reichweiten decken.

Hauptaufgabe der Panzerabwehrkanonen ist die Bekämpfung angreifender, sich bewegender Panzer. Deshalb beschränken sich die folgenden Betrachtungen auf den Einsatz gegen fahrende Ziele.

### Die Treffererwartung

Die praktische Höchstschußweite ist von der Treffererwartung abhängig. Ein Feuer rechtfertigt sich gegen ein bestimmtes Ziel nur bei einer angemessenen wahrscheinlichen mittleren Trefferzahl.

Ziel des Einsatzes von Panzerabwehrkanonen ist die Vernichtung der gegnerischen Panzer, selten das bloße Sperren bestimmter Geländeteile. Die Panzerabwehrkanonen schießen deshalb grundsätzlich Vernichtungsfeuer. Um einen Panzer außer Gefecht zu setzen, braucht es in der Regel mehrere Treffer. Im Hinblick darauf und auf die rasche Feuergeschwindigkeit natürlich der Panzer-, aber auch der Panzerabwehrkanonen ist mit diesen nur zu schießen, solange der überdurchschnittlich hohe Satz von 50 % aller Schüsse im Ziel zu erwarten ist.