Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 141 (1975)

Heft: 10

Artikel: Entspricht unsere Kaderselektion noch den Anforderungen?

Autor: Schmid, W.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-49613

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: 03.12.2025

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

Entspricht unsere Kaderselektion noch den Anforderungen?

Oblt E. W. Schmid

Jährlich werden in Schulen und Kursen unserer Armee 5200 Unteroffiziere, 1500 Leutnants und 900 Hauptleute herangebildet. Niemand wird abstreiten können, daß es unter diesen auch schwache, wenig geeignete Führer gibt. Woran liegt es? Daran vielleicht, daß Vorgesetzte im Selektionswesen nicht geschult sind, oder ganz einfach am heutigen Qualifikationssystem?
Die kritische Auseinandersetzung von Oblt E. W. Schmid zeigt, daß auf dem Gebiet der Qualifikation und Auslese von Kader mit relativ wenig Aufwand einiges verbessert werden sollte und könnte.

ewe

Ausgangslage

Die **Aufgabe der heutigen Kader** ist nicht einfacher geworden. Schwindende körperliche Leistungsfähigkeit, zunehmende Bequemlichkeit, abnehmende Mittel für die Armee, zunehmende «pazifistische» Gedanken, abnehmende Integration der Armee im sozialen Gefüge unseres Volkes, zunehmende Kritik seitens der Jugend – das sind die Randbedingungen, unter welchen ein heutiger Chef in der Armee Truppen zum Kriegsgenügen heranbilden sollte. Ganz so düster ist das Bild allerdings auch wieder nicht: Bei der Jugend ist deutlich eine erfreuliche Leistungsbereitschaft zu spüren. Harte Jobs, gepaart mit Teamarbeit und einem zügigen Chef als Vorbild, sind vielleicht mehr denn je gefragt. Weiter ist eine nüchterne Einsicht in die Notwendigkeit einer Armee in weiten Kreisen nach wie vor vorhanden.

Die heutigen Kader müssen aber **bestimmten Anforderungen genügen,** wenn sie mit derartigen Randbedingungen die erforderlichen Resultate erbringen wollen. Sie müssen vieles wissen, vieles können und körperlich fit sein. Sie müssen somit auch eine bis zu einem gewissen Grade leistungsorientierte Persönlichkeit haben, um selber zu lernen und ihr Wissen andern vermitteln zu können. Und schließlich müssen sie etwas ganz Wichtiges haben: einen guten Charakter [1], sie müssen normale, umgängliche Menschen sein, denn sie müssen andere, praktisch gleichaltrige Mitmenschen dazu bewegen, etwas zu tun, das nicht frei gewählt und oft nicht unbedingt angenehm sein dürfte.

Kaderselektion: Primat des Charakters

Ohne Rücksicht auf die Besonderheiten der heutigen Lage steht schon seit langem im DR, Ziffer 13: **«Charakter,** soldatische Eigenschaften und militärisches Können sind unerläßliche Voraussetzungen für die Bekleidung eines jeden Grades.» Und weiter, unter Ziffer 44: «Nur tapfere, willensstarke Männer mit **gerader Gesinnung** besitzen jene selbstverständliche Autorität, die auch in verzweifelten Lagen immer wieder Vertrauen schafft. Die Erziehung der Führer aller Grade verfolgt daher das Ziel, diese Charaktereigenschaften zu fördern. Wer sie nicht besitzt, eignet sich nicht zum militärischen Vorgesetzten.»

Um die **Bedeutung des Charakters von Vorgesetzten** noch herauszustreichen, sei hier ein Abschnitt wiedergegeben, in welchem der international anerkannte Führungsspezialist P. F. Drucker dessen Bedeutung beschreibt: «Denn es wird eigentlich mit dem Charakter geführt, es ist der Charakter, der ein Vorbild setzt und nachgeahmt wird. Charakter ist nicht etwas, was ein Mann sich aneignen kann; **wenn er ihn nicht mitbringt, wird er ihn nie haben.** Weiter kann man seine Umgebung darüber nicht hinwegtäuschen. Die Mitarbeiter und ganz besonders die Untergebenen wissen nach wenigen Wochen, ob ein Mann integer ist oder nicht. Kollegen und Untergebene verzeihen einem Mann viel: Inkompetenz, Unwissen, Unsicherheit oder schlechte Manieren. Aber sie werden ihm nie fehlende Integrität, fehlende Lauterkeit des Charakters verzeihen. Und schließlich werden sie auch der höheren Leitung nicht verzeihen, wenn sie solche Leute als Vorgesetzte auswählt.» Weiter schreibt Drucker:

«Ein Mann mag selber zu wenig wissen, mittelmäßige Leistungen erbringen, Mängel in Fähigkeiten und Urteilskraft aufweisen und dennoch keinen Schaden als Chef anrichten. Aber wenn sich bei ihm Mängel im Charakter und in der Integrität zeigen – ungeachtet, wie wissend, wie brillant, wie erfolgreich er ist –, zerstört er. Er zerstört Leute, die wichtigste Ressource jeder Organisation, er zerstört Teamgeist und Arbeitsklima. Und er zerstört Leistung» [2].

Wir sind damit zum Kern des Führungsproblems vorgestoßen: dem Charakter des Vorgesetzten. Dieser entscheidet über den Geist der Truppe, über Vertrauen und über die Qualität der zwischenmenschlichen Kommunikation und somit schließlich über Leistungs- und Kampfbereitschaft der Truppe. Die Bedeutung dieser Komponente wurde eingangs erwähnt. Es gilt nun, sich einige Gedanken zu machen, inwiefern unser Qualifikationssystem die Kaderselektion in dieser Hinsicht sicherstellt.

Charakterlich ungeeignete Chefs werden befördert

Die Eignung eines Chefs kann an Hand der durch ihn erzielten Führungsresultate beurteilt werden. Diese Resultate sind – pragmatisch betrachtet – von zwei Komponenten abhängig, **von seinem fachlichen Wissen und Können und von seinem Charakter.** Grundsätzlich gibt es vier Möglichkeiten einer «Chefzusammensetzung»:

	Fachliche Eignung	Charakterliche Eignung	Mögliche Führungsresultate als Chef
1	zu schwach	in Ordnung	i. O. / ungenügend
2	zu schwach	ungeeignet	ungenügend
3	i. O.	i. O.	i. O.
4	i. O.	ungeeignet	i. O. / ungenügend

Die **erste Möglichkeit** – nämlich fachlich schwache Chefs, die wegen ihrer ausgeprägten fachlichen Mängel ungenügende Führungsresultate erzielen – ist in der Praxis eher selten. Grobes fachliches Ungenügen wird in der Regel leicht erkannt, und solche Chefs werden eliminiert. Nicht ausgeprägte fachliche Schwächen zusammen mit einem guten Charakter führen hingegen oft zu durchaus brauchbaren Führungsresultaten. Der **zweite Fall** ist noch seltener und somit für unsere Betrachtungen zu vernachlässigen. Er wird erkannt und eliminiert. Der **dritte Fall** ist positiv, und der größte Teil aller Kader gehört dazu. Der **vierte Fall** hingegen ist der schlimmste. Denn es ist unbestritten, daß oft fachlich sehr gute Leute mit verdeckten charakterlichen Mängeln behaftet sind und daß weiter diese Leute – scheinbar mit der Theorie im Widerspruch – selten auf Grund ihrer charakterlichen Mängel sichtbar schlechte Führungsresultate erzielen.

Auf Grund der eingangs erwähnten Zusammenhänge über die Bedeutung des Charakters von Führungskräften müssen wir daher zwei Problemkreise näher untersuchen: Einmal stellt sich die Frage, **wieso im Militär oft Chefs mit deutlichen charakterlichen Mängeln scheinbar gute Führungsresultate hervorbringen** und demzufolge auch weiterbefördert werden, und zweitens die Frage nach den **Qualifikationsverfahren** oder Selektionsinstrumenten, die für eine genügend gute Auslese hier notwendig wären.

Die erste Frage läßt sich dahingehend beantworten, daß unser Milizsystem mit den Eigenheiten der Armee (Hierarchie, Befehlsgewalt) prädestiniert ist, an und für sich charakterlich ungeeigneten, aber fachlich guten Chefs die Möglichkeit einzuräumen, **scheinbar gute Führungsresultate** zu erzielen. Die absoluten Druckmittel (Befehl, Gehorsam, zusätzliche Beschäftigungen, «An-die-Kasse-Bitten») sind gepaart mit den kurzen Dienstperioden eine wesentliche Grundlage zur Leistungserzwingung. Die meisten Leute ziehen es zudem auch vor, in kurzen Dienstperioden (3 Wochen) zusätzliche Unannehmlichkeiten zu vermeiden, und fügen sich daher oft scheinbar willig den Weisungen und Anordnungen. Chefs, die dann besonders auch im formellen Bereich mit diesem Mittel brillieren («Setzt sich durch!»), erreichen diese sichtbaren Resultate allerdings meistens aber auf Kosten anderer, für **die Kampfbereitschaft nicht minder wichtiger Faktoren.** So nehmen in derart geführten Bereichen oder Einheiten die «Dienstfreudigkeit», die Initiative, die Kooperation in der Regel merklich ab. Ganz abgesehen davon, daß auch die Einstellung des Bürgers zur Armee emotionell tangiert wird, werden auf diese Weise insbesondere für den Ernstfall äußerst **wichtige Komponenten nicht entwickelt oder erstickt:** das Vertrauen zum Chef, die Kooperation, die Selbständigkeit. Die «Kosten» dieser – wir würden fast sagen «lieblos» – erzwungenen Resultate werden praktisch nie erfaßt, aber das «Manko» besteht trotzdem. Weiter wird oft dem falschen Glauben nachgelebt, daß erzwungene formelle Autorität (die beispielsweise in Tenü und Haltung sichtbar ist, während Leistungsbereitschaft oder Vertrauen nicht direkt ersichtlich sind) der Grundstock für das Durchsetzen im Ernstfall sei. Während Ordnung und Disziplin unbestritten notwendig sind, aber nicht mit so erbrachten «Leistungen» verwechselt werden dürfen, gilt es doch auch, einen Seitenblick auf die Realität zu werfen. Untersuchungen bei besonders **erfolgreichen Kampfverbänden** ergaben, daß rund 1% (!) der Soldaten auf Grund des formellen Zwangs ihrer Chefs sich im Gefecht führen ließen [3].

Diese sehr lesenswerten Untersuchungsergebnisse zeigen mit zahllosen anderen Berichten mit aller Deutlichkeit, daß die wichtigste Führungskomponente eben der «gute» oder «lautere» Charakter des Chefs ist.

Es stellt sich auch die Frage, was denn, für den Ernstfall ausgerichtet, ein guter Chef sei. Ein guter Chef zeichnet sich durch zwei direkt miteinander verknüpfte Erscheinungen aus: Er bringt **hohe Leistungen, gepaart mit guten zwischenmenschlichen Beziehungen, mit dem Gros seiner Untergebenen hervor.** Weder der «knallharte» Chef (konsequent, fordert, setzt sich durch!) noch der «liebe», nachgiebige und nicht-fordernde Chef liegen richtig. Fehlt nämlich eine der beiden Komponenten, so ist der Chef vielleicht tauglich, aber nicht gut. Es ist nämlich das **wesentlichste Merkmal der charakterlich ungeeigneten** Chefs, daß sie nicht mit dem Gros ihrer Untergebenen normale zwischenmenschliche Beziehungen haben (man könnte das auch schlechtes Betriebsklima nennen).

Damit ist auch zum Ausdruck gebracht, daß unser Qualifikations- oder Selektionssystem für diese Art der differenzierteren Bewertung versagt, und es ist auch daraus abzuleiten, daß charakterliche Eignung zum Chef mit keinem Test und mit keiner Beurteilung durch den Vorgesetzten genügend sicher erfaßt werden kann. Hier gilt es, die zwischenmenschlichen Beziehungen zu erfassen, die einzige sichere Information über den für die Führung so notwendigen «Charakter» der Führungskräfte.

Bewertung durch Gleichgestellte und Untergebene

Der Gedanke, für die Bewertung von Vorgesetzten die Meinungen Gleichgestellter und Untergebener beizuziehen, ist nicht neu und wurde schon vor dem Auftreten von Mitbestimmungsströmungen Ende der vierziger Jahre untersucht. Die Resultate dieser langjährigen Versuche sind verblüffend.

Gleichgestellte und Untergebene sind zwar nicht prädestiniert, die fachlichen und intellektuellen Fähigkeiten ihrer Kameraden oder Vorgesetzten zu beurteilen, doch sind sie **unglaublich treffsicher bei der Bewertung des Charakters von Kollegen und Vorgesetzten.** Der tiefere Grund liegt darin, daß Kollegen und Untergebene zwar so wenig wie Übergeordnete feststellen können, welche Charakterzüge mit Sicherheit die guten Chefs ausmachen – eine feststellbare optimale Mischung von Charakterzügen gibt es ja nach wissenschaftlichen Erkenntnissen nicht –, aber sie können nach **relativ kurzer Zeit der Zusammenarbeit im Gegensatz zu Übergeordneten feststellen,** ob eine zu beurteilende Person Charakterzüge aufweist, die sich **negativ auf zwischenmenschliche Beziehungen** auswirken. Und gerade dieses Vorhandensein negativer Charakterzüge entscheidet über Erfolg oder Mißerfolg in der Menschenführung.

In den amerikanischen Großuntersuchungen konnte auch noch die Qualität der Kameraden- und Untergebenenurteile mit derjenigen der Vorgesetztenbewertung verglichen werden [4]. Für eine große Zahl von Offizieren, die im Koreakrieg eingesetzt wurden, verfügten sie getrennt über beide Arten der Beurteilungen. Die Resultate zeigten eindeutig, daß Kameradenurteile den Vorgesetztenqualifikationen überlegen waren – die Charakterkomponente gab in verworrenen, harten oder hoffnungslosen Situationen, wie sie eben im Krieg oft vorkommen, den Ausschlag.

Der Sozialpsychologe P. R. Hofstätter schrieb neuerdings dazu: «Das Rätsel ist komplett. Ohne es zu lösen, kann man sich freilich den Effekt zunutze machen, indem man den auf soziometrischen Wegen ermittelten Kameradenmeinungen ein entsprechend **hohes Gewicht** bei der Voraussage gibt» [5]. Diese Erkenntnisse wurden in der schweizerischen Armee versuchsweise 1971 bis 1973 ebenfalls erprobt – die Resultate waren die gleichen [6]. Gleichgestellte und Untergebene stellen auch bei uns für die Beurteilung des Charakters angehender Führungskräfte eine zusätzliche Informationsquelle von **kaum zu überbietender** Treffsicherheit dar.

Schlußfolgerungen

Es gilt, bei der heutigen Bedeutung der Kaderselektion das **geltende System zu verbessern.** Es geht nicht darum, alles «über Bord» zu werfen, sondern viel eher darum, das Gute im Bestehenden zu bewahren und das Verbesserungsbedürftige zu ändern.

Verbesserungsbedürftig ist zweifellos die Qualifikationspraxis für die Beurteilung des Charakters. Kein Chef – es sei denn mit einer gewissen Portion Hochmut – kann mit dem heutigen System ohne ein gewisses Maß an unguten Gefühlen die charakterliche Eignung ihm unterstellter Führungskräfte genügend gut beurteilen. Das kann mit wenig Aufwand verbessert werden. Das Wissen Gleichgestellter und Untergebener ist dazu ein sicherer Weg. Es geht dabei **nicht um Mitbestimmung,** sondern lediglich um eine qualitative Verbesserung der Informationsbasis des Chefs. Der eigentliche Selektionsprozeß ist und bleibt eine nicht delegierbare Aufgabe der verantwortlichen Chefs. Daß sie zur Ausübung dieser wichtigen Aufgabe die bestmöglichen Mittel benützen sollten, ist zumindest überlegenswert – mögen auch diese Mittel anfänglich etwas gewagt oder ungewohnt erscheinen.

Quellen

[1] Charakter im ethisch-pädagogischen Sinne. Vergleiche Meili/Rohracher, «Lehrbuch der experimentellen Psychologie», S. 141, Bern² 1968

[2] P. Drucker, «The practice of management», S. 155–156, London¹³ 1969.

[3] Stouffer et al., «The American soldier, Science Editions II, S. 107ff., 123ff., New York 1949.

[4] E. P. Hollander, «Validity of peer nominations in predicting a distant performance criterion, Journal of applied psychology 49, 6, S. 438, 1965.
Williams and Leavitt, «Group opinion as a predictor of military leadership», Journal of consulting psychology 11, 6, S. 283–291, 1947.

[5] P. R. Hofstätter, «Gruppendynamik», erweiterte Auflage, S. 153, Hamburg 1971.

[6] E. W. Schmid, «Qualifikation in der Armee», Winterthur 1973. ■

Nochmals: Zehn Thesen zum Thema Armee

Brigadegeneral a. D. Heinz Karst

Die «Zehn Thesen zum Thema Armee» des Hauptmanns Dejung in der ASMZ Nr. 4/1975 fordern zum Widerspruch heraus, zumal sie das Thema allgemein angehen und nicht nur im Blick auf die Schweizer Armee. Sie sind sicher auch als «Herausforderung» gedacht. Vielleicht ist es von Interesse, aus der Sicht eines Nichtschweizers eine Gegenposition deutlich zu machen und zu den einzelnen Thesen kritische Anmerkungen beizusteuern, verraten diese Themen doch ihre Problematik, sobald man sie an der Realität mißt.

These 1: Volkskrieg

«Wir leben im Zeitalter der Mobilisierung ganzer Völker» dürfte nur halb richtig sein. Weder Frankreich 1953/54 in Indochina noch die USA in Vietnam haben das «ganze Volk mobilisiert», sondern nur mit Teilen ihrer stehenden Streitkräfte gekämpft, während die Vietnamesen den Volkskrieg entfesselten und den Krieg gewannen. Indien hat 1971 gegen Pakistan nur einen Teil seiner Armee eingesetzt und keineswegs das 600-Millionen-Volk ganz mobilisiert. Nur das kleine Israel sah und sieht sich angesichts einer erdrückenden gegnerischen Übermacht genötigt, seine «Volkskraft» zu mobilisieren, um Verteidigung und Versorgung seiner Bürger sicherzustellen. Im Westen sind die USA, Großbritannien und Kanada von der allgemeinen Wehrpflicht abgegangen. Andere Staaten der NATO stellen Überlegungen an, wie sie der Wehrpflicht entrinnen können. Während der Westen seit Jahren erkennbar abrüstet – Großbritannien zum Beispiel will bis 1984 rund 4,7 Milliarden Pfund an seinem Verteidigungshaushalt sparen! –, rüstet der Osten unter erheblicher Militarisierung seiner Volkskraft weiter auf. Eine «Mobilisierung ganzer Völker» ist im freien Westen nur in einigen Ländern festzustellen, und auch dort nur zögernd und keineswegs total.

«Kriegspropaganda» habe ich im Westen selten erlebt, sieht man von einigen früheren amerikanischen Kriegsfilmen ab, eher eine ununterbrochene Kette von Antikriegspropaganda und -demonstrationen, mit der verglichen die wenigen Bekundungen «kriegerischen» Geistes kaum ins Gewicht fallen. Sehr im Unterschied zu den Staaten des Warschauer Paktes, wo die staatliche Verherrlichung des Soldaten der Roten Armee von der Briefmarke bis zum Film, vom Denkmal bis zur Literatur das Alltagsbild beherrscht. Man lese nur das 1972 im Staatsverlag der DDR in Ostberlin erschienene Buch «Soldat und Krieg»! Ein Norman Mailer, «Die Nackten und die Toten», oder ein H. H. Kirst, «08/15», wären dort undenkbar. Romane und Schriften dieses Genres sind im Westen in Massen auf dem Markt und Aufrufe, Demonstrationen und Flugblätter pazifistischen Inhalts an der Tagesordnung. Es gibt in der Bundesrepublik seit 30 Jahren nicht einen Film, dem man das Etikett «Kriegspropaganda» auf den Leib kleben könnte, aber zahlreiche Filme und Fernsehsendungen, die als Antikriegsfilme oder -sendungen zu beurteilen sind.

Ich kann in der Tatsache, daß Völker ihre Verteidigung sichern, noch keine «Kriegspropaganda» erblicken, zumal der Westen an der unteren Grenze dessen, was militärisch noch vertretbar ist, angelangt sein dürfte.

«Sieger und Besiegte sind stets Völker, nicht ihre Werkzeuge, nicht die Armeen» ist eine unklare Aussage. Troja und Karthago, Rom und Paris, Berlin und Warschau haben erlebt, daß mit der Niederlage der Armeen ihr Schicksal besiegelt war. Wer in Gefangenenlagern gelebt hat, wird feststellen müssen, daß Soldaten bei der Niederlage ihrer Völker, mitunter mehr noch als deren Bürger, zu den Besiegten gehören, oft zu den Verstoßenen und Gedemütigten. Sieht man vom Zeitalter des Absolutismus ab, der in der Tat Soldaten allein die Kriege ausfechten ließ, bei möglichster Nichtbeteili-