

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 164 (1998)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Förderwirksame Beurteilung der Milizkader  
**Autor:** Annen, Hubert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-65284>

### **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](#)

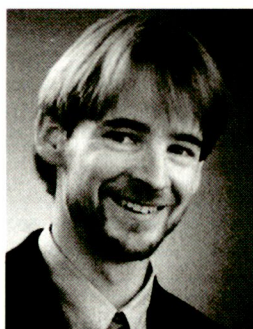
**Download PDF:** 13.04.2026

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

## Förderwirksame Beurteilung der Milizkader

Hubert Annen

**Beurteilungen gelten als ausgezeichnetes Führungsmittel. Dass dieser Tatsache auch in der Schweizer Armee Rechnung getragen wird, beweisen nebst der Alltagspraxis diverse Studien und Versuche in Schulen und Kursen. Im vorliegenden Artikel wird ein laufendes Projekt erläutert, welches die individuelle Förderung von Aspiranten und abverdienenden Zugführern durch das Qualifikationsverfahren in den Vordergrund rückt.**



Hubert Annen,  
Lic. phil.,  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter an  
der Militärischen Führungsschule,  
Dozentur Militärpädagogik,  
Steinacherstrasse 101b,  
8804 Au/Wädenswil.

Im Leitbild HEER ist unter anderem folgendes zu lesen:

- Wir schaffen eine leistungs- und vertrauensorientierte Kultur.
- Wir wollen die Begabungs- und Leistungspotentiale der Mitarbeiter/innen im Interesse der Organisation und der Einzelnen fördern.
- Wir sorgen dafür, dass die Angehörigen der Armee nach einer Dienstleistung überzeugt sind, dass ihr Einsatz der Armee und ihnen selber etwas gebracht hat.

Entscheidend ist nun die praktische Umsetzung dieser Punkte. Änderungen in der Unternehmenskultur können nämlich nur von den Beteiligten selbst bewirkt werden. Es müssen also Bedingungen und Modelle geschaffen werden, welche die Anwendung dieses Leitbildes anregen und dessen fortlaufende Überprüfung zulassen. Dies ist der Ausgangspunkt des hier geschilderten Forschungsvorhabens, in dem bestimmte Abläufe im Qualifikationswesen an die angestrebte Kultur angepasst werden.

### Bestandsaufnahme 1997

Wenn von Änderung die Rede ist, dann stellt sich zuerst die Frage nach der spezifischen Struktur des Untersuchungsgegenstandes und der Bereiche, in welchen überhaupt eine Notwendigkeit zur Optimierung besteht. Deshalb wurde im Frühling 1997 in allen Offiziers- und Rekrutenschulen eine Befragung durchgeführt. Anhand derer Auswertung lassen sich auf den ersten Blick folgende Erkenntnisse festhalten:

- Die Einhaltung formaler Abläufe (Regelmässigkeit, Eröffnungsgespräch, Mehraugenprinzip) kann als Selbstverständlichkeit bezeichnet werden.
- Die Beurteiler nehmen gemäss eigener Aussage täglich oder fast täglich die Gelegenheit wahr, ihre Unterstell-

ten hinsichtlich der Qualifikationsmerkmale zu beobachten.

■ Für die meisten Beteiligten erfüllt das bestehende Verfahren die Funktion eines Feedbacks und der Standortbestimmung.

■ Ganz allgemein herrscht Zufriedenheit mit dem bestehenden Qualifikationssystem.

Angesichts solcher Resultate hätte man eigentlich wieder zur Tagesordnung übergehen können. Auf den zweiten Blick zeigt sich aber, dass es nicht angebracht wäre, sich auf den Lorbeeren auszuruhen, bestehen doch zwischen den Angaben der Beurteiler und Beurteilten signifikante Unterschiede:

■ Die beurteilten Aspiranten und Zugführer sind weniger davon überzeugt, dass ihre Führungsfähigkeiten ausreichend erfasst und beurteilt werden können.

■ Die Beurteilten vertreten eher die Ansicht, dass der Beurteiler nicht genügend Beobachtungsmöglichkeiten hat, um seine Bewertungen abzustützen.

■ Interessant ist vor allem, dass die Dauer des Beurteilungsgesprächs in der Rückschau von den Beurteilern doch deutlich höher eingeschätzt wird als von den Beurteilten.

■ Aspiranten und Zugführer nehmen das Ganze stärker als einseitigen Prozess wahr und glauben generell weniger an die Wirkung von Qualifikationen.

Gestützt werden diese Beobachtungen dadurch, dass die Mehrheit der Befragten der Meinung ist, das bestehende Qualifikationssystem müsse verbessert werden. Vereinzelt wurden sogar konkrete Vorschläge gemacht. Die oben erwähnte Zufriedenheit gründet also vor allem darauf, dass man sich an das momentane Verfahren gewöhnt hat und auch damit leben kann. Daneben wären aber neue Impulse willkommen, und man würde eine Verbesserung des Qualifikationssystems durchaus begrüssen.

Grundsätzlich erbrachte diese Bestandsaufnahme einmal mehr den Beweis, dass Führung oft anders wahrgenommen wird, als sie gemeint ist. Als praktische Konsequenz muss somit der Beurteilungsprozess *offener* und *partizipativer* gestaltet werden.

### Zusammenarbeit mit Praktikern

Um die Kluft zwischen Wunsch- und Machbarem möglichst klein zu halten, wurden von Beginn an Instruktoren in den Prozess einbezogen. Veränderungsvorschläge müssen schliesslich in

erster Linie von den Anwendern verstanden und akzeptiert werden. Vor diesem Hintergrund bildeten sich in drei Rekruten- und zwei Offizierschulen sogenannte Kerngruppen, denen Berufsoffiziere und -unteroffiziere angehören. In je zwei Sitzungen wurden zusammen mit dem Projektleiter

■ aktuelle Ergebnisse aus psychologischen Dokumentationen und

■ Trends und Erkenntnisse aus der betriebswissenschaftlichen Theorie und Praxis diskutiert und den

■ Erfahrungen und Bedürfnissen auf dem betreffenden Waffenplatz gegenübergestellt. Gleichzeitig erörterte man mögliche Modelle der konkreten Anwendung.

## Weiterentwicklung des Verfahrens

Da die Diskussionen an den beteiligten Schulen unterschiedlich verliefen, ergaben sich konsequenterweise fünf verschiedene Modelle, deren Hauptelemente in der Folge kurz erläutert werden.

Überall thematisiert wurde der zusätzliche **Schulungsbedarf**. Dies war nicht weiter überraschend, gab doch im Fragebogen eine deutliche Mehrheit der Beurteiler an, sie seien hinsichtlich dieser Aufgabe nicht ausreichend geschult. Angesichts der begrenzten Zeit, die zur Verfügung steht, muss vordringlich Klarheit über Projektverlauf und -ziel geschaffen werden. Zusätzlich werden Informationen über die häufigsten Beurteilungsfehler und die wichtigsten Punkte des Feedbackgesprächs vermittelt. Hervorzuheben ist, dass es sich hier um eine Beurteilungsschulung handelt, an der in der Regel sowohl die Beurteiler als auch die Beurteilten teilnehmen. Da Aspiranten und Zugführer beide Rollen einnehmen bzw. einnehmen werden, ist dies mehr als nur folgerichtig – zusätzlich wird so ein weiterer Schritt in Richtung erhöhter Transparenz vollzogen.

Das sogenannte **360°-Feedback** wird in vielen privatwirtschaftlichen Unternehmen und inzwischen auch vermehrt im Bildungswesen verwendet. Einige der beteiligten Instruktoren hatten bereits aus eigener Initiative Vorgesetzten-, Kameraden- oder Selbstbeurteilungen angeregt. Sie konnten von wertvollen Erfahrungen berichten. So soll mit der systematischen Durchführung einer **Selbstbeurteilung** die für die Führungsperson entscheidende Gewohnheit herangebildet werden, regelmässig und gezielt über ihr eigenes Verhalten nachzudenken. Die Konfrontation mit der Fremdbeurteilung beim

Eröffnungsgespräch hilft dann beiden Beteiligten, Urteile kritisch zu hinterfragen und besser einzuschätzen; damit wird eine wichtige Grundlage für die Förderempfehlungen hinsichtlich der kommenden Qualifikationsperiode geschaffen. Einen weiteren Beitrag zur Selbstreflexion liefert das **Feedback der Unterstellten**. Der Kreis der Beurteilungsperspektiven schliesst sich mit der **Gleichgestelltenbeurteilung**. In Zeiten, in denen Teamarbeit und somit dem Teamplayer immer grösseres Gewicht beigemessen werden, ist es wichtig, dass die Führungskraft auch Rückmeldungen von dieser Ebene erhält. Ausserdem können Kameradenbeurteilungen gerade in der OS als Schulung für den zentralen Ablauf von Beobachtung–Beurteilung–Eröffnungsgespräch eingesetzt werden.

Trotz knapper Schulungszeit muss sichergestellt werden können, dass man die beschriebenen Beurteilungsmodelle systematisch durchführt. Zu diesem Zweck erhalten die Anwender schriftliche Unterlagen mit Hinweisen zur Vermeidung von Beurteilungsfehlern, zur Definition der Beurteilungskriterien und zur Durchführung des Feedbackgesprächs. Diese **Hilfsmittel** – meist in Form von Checklisten – sind als Einlagen in die «Ausbildungskontrolle» konzipiert. Damit erhofft man sich, dass sie in der militärischen Alltagspraxis beachtet und angewendet werden.

Das **Förderqualifikationsformular** basiert mehrheitlich auf dem bekannten Beurteilungsbogen, enthält jedoch weniger Kriterien, dafür mehr Platz für individuelle Begründungen und Förderhinweise. Sicher wird dadurch die Vergleichbarkeit der Beurteilungen untereinander eingeschränkt. Es gilt aber zu beachten, dass Bewertungen von persönlichen Merkmalen *immer* subjektiv sind. Es ist die Willkür, die man verhindern muss. Durch ein klar strukturiertes, offen dargelegtes Verfahren soll der Beurteilte den Gedankengang des Beurteilers nachvollziehen, unklare Punkte diskutieren und angemessen auf seine Kritikpunkte und Empfehlungen reagieren können.

## Praktische Durchführung

Dieses Projekt wurde bisher begünstigt durch die Offenheit und Innovationsbereitschaft der Schulkommandanten und Berufsoffiziere. So kann man bereits als erstes positives Ergebnis festhalten, dass die Organisation Armee nicht so starr ist, wie viel zu häufig angenommen wird. Sie lässt

durchaus Platz für neue Ideen. Deshalb gelangen bereits in diesem Frühling die für das Projekt entwickelten Beurteilungselemente zur Anwendung, um in Zusammenarbeit mit allen Beteiligten weiter optimiert zu werden. Die exakte Dokumentation des ganzen Verlaufs zeigt darüber hinaus auf, welche Aktivitäten und Prozesse auf welche Weise zu einer Kulturveränderung beigetragen haben bzw. in vergleichbaren Projekten beitragen könnten.

## Fazit

Die geschilderten Elemente sollen zu einer Führungskultur beitragen, in der Beurteilungssituationen und -gespräche für die Vorgesetzten noch mehr ein Anlass sind, durch Zielsetzung, Motivierung und Beratung auf die Unterstellten Einfluss zu nehmen und sie so zur engagierten Beteiligung an den gemeinsamen Aufgaben zu gewinnen. Angehende und abverdienende Zugführer können im Verlauf ihres Dienstes die Erfahrung machen, dass zielgerichtete Selbstbeurteilungen, bewusste Auseinandersetzung mit Wahrnehmungs- und Bewertungsprozessen und in aller Offenheit geführte, konstruktive Feedbackgespräche ihre Entwicklung als Führer *und* Persönlichkeit unterstützen und mit zusätzlichen Perspektiven anreichern. In diesem Fall hat beispielsweise ein junger Offizier nicht nur die Ausbildungsziele mit seinem Zug erreicht und eine Menge Dienstage absolviert, sondern auch Prozesse miterlebt und mitgestaltet, wie sie in dieser Intensität zur gleichen Zeit im zivilen Bereich wohl nur schwer möglich gewesen wären.

Vieles vom oben Erwähnten wird in einzelnen Schulen oder Aspirantenklassen bereits umgesetzt. Die systematische Durchführung und Dokumentierung dieses Projektes soll aber bewirken, dass sich Vorgesetzten-, Gleichgestellten- und Selbstbeurteilungen in der militärischen Führungskultur etablieren, privatwirtschaftliche Kreise diese Vorzüge der Offiziersausbildung wahrnehmen und nicht zuletzt ein expliziter Beitrag zur Umsetzung des Leitbildes HEER geleistet wird. ■