Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 165 (1999)

Heft: 6

Vorwort: Auswahl höherer Kommandanten

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: 04.08.2025

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

Auswahl höherer Kommandanten

Die Schweizerische Offiziersgesellschaft forderte vor kurzem im Anschluss an die Ernennung neuer Chefs in Generalsrängen die Ausschreibung solcher Kommandostellen. Damit werde die Usanz der Bundesverwaltung befolgt und **mehr Transparenz** des Wahlverfahrens erreicht, was jedoch wohl nicht ganz genügt.

Bei der Besetzung der höchsten Posten geht es nicht nur um die Erfüllung eines allgemeinen Pflichtenheftes, sondern um Fähigkeiten, die angesichts der anstehenden Probleme, z.B. des Aufbaus der integrierten militärischen Kaderschule für die Miliz oder für die Konzipierung einer neuen Armeeorganisation, speziell gesucht werden müssen. Damit man diese geeigneten Topleute findet, braucht es schon auf unterer Stufe eine gute Kaderbeurteilung und -betreuung.

Spitzenleute zeichnen sich nicht nur durch hohe Arbeitsleistung und -qualität aus, sie erbringen ein gutes Durchsetzungsvermögen, zeigen grosse Leistungen auch ausserhalb des Berufs, sind risikofreudig im Beruf, motivieren ebenso unter hoher Belastung und fallen durch hohe Eigenständigkeit sowie Zugpferdwirkung auf.

Zweckmässiger High Potential Pool

Um die **besten jungen Offiziere** zu erfassen, muss ein High Potential Pool geführt werden, wo die raren Spitzenleute bewusst eingeteilt, immer wieder gefördert und geprüft werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass für diese wertvollen Kaderleute eine Karriere gezielt geplant wird, sie von **Mentoren** begleitet werden, aber auch immer wieder in Einzelarbeiten oder in (direkter) Konkurrenz mit Kameraden zu Sonderleistungen angespornt werden.

Beim Studium der Instruktorenausbildung stellt man fest, dass sie eine ausgezeichnete Basis für ihre spätere Tätigkeit als Instruktoren bietet. Nachher sind sie aber weitgehend sich selbst oder der Unterstützung durch die oft wechselnden direkten Vorgesetzten überlassen. Es ist daher kein Wunder, dass Topleute schon als junge Stabsoffiziere der Instruktion wieder verloren gehen.

Auch **die jungen Milizchefs** werden nur von ihren direkten Vorgesetzten beurteilt und gelegentlich betreut. Angesichts des unseligen 2-Jahres-Rhythmus der WK finden eine kontinuierliche Förderung und Überprüfung ihrer geistigen Entwicklung im Militär- und im Zivilbereich leider nicht mehr statt, so dass nur zufälligerweise Milizkader in höhere Militärränge aufsteigen können.

Vorteile unabhängiger Assessments

Grössere zivile Unternehmungen haben schon vor einiger Zeit festgestellt, dass sie die Förderung, Beurteilung und Auswahl von Nachwuchskräften nicht einfach den Linienfunktionären aufbürden können, da diese durch die tägliche Hektik immer wieder voll absorbiert werden. Es braucht daher eine spezielle Gruppe, welche den Personalförderungsdienst **(management development)** betreibt, die Anforderungsprofile für die verschiedenen höheren Funktionen erstellen hilft und welche die Linienfunktionäre zu jährlichen Kadergesprächen und Leistungsbeurteilungen zwingt, aber auch bei der Leistungsermittlung der verschiedenen Chefs behilflich ist. So entstehen Unterlagen für die Experten, um schliesslich für die hohen Posten geeignete Leute finden und vorschlagen zu können. Damit wird u.a. verhindert, dass egoistische Chefs ihre besten Mitarbeiter an der weiteren Karriere verhindern, dass Vetternwirtschaft betrieben wird oder dass die Auswahl der Kandidaten auf den zurzeit vorhandenen engeren Mitarbeiterkreis beschränkt wird.

Wandel des Chefbildes

In untern Funktionen sind die Fachkenntnisse und die didaktischen Fähigkeiten, aber auch die Vorbildwirkung und das Motivationsvermögen dominierend.

In den höheren Funktionen wird immer **mehr die Führerfunktion** ausschlaggebend. Neben seiner ausgesprochenen Charakterstärke zeichnet sich ein guter Chef durch klare Zielvorgaben und Visionen aus und kann die ihn umgebenden Chefs und Spezialisten zu **fruchtbarem Teamwork** zusammenführen. So erzielt er Synergien, welche nur ein Team mit seinen verschieden gelagerten Intelligenzen und gegenseitigem Ansporn, d.h. mit sogenannter **Kollektivintelligenz** erbringen kann.

Es ist heute in der Wirtschaft praktisch nicht mehr akzeptabel, dass ein einzelner, auch wenn er über glänzende Eigenideen verfügt, isoliert arbeitet, weil er eben nicht die gute Effizienz eines fein geführten Teams erreichen kann. Die Probleme sind heute so komplex und der Zeitdruck so gross, dass der Einzelgänger rasch überfordert ist, dies auch wenn er seine Ideen durch ein «Alibiteam» bestätigen lässt.

Damit soll jedoch nicht dem «alten Soldatenrat» das Wort geredet werden, denn die Zielvorgaben kommen alle vom Chef, das Team arbeitet unter seiner Führung und die Entscheidung sowie ihre Durchsetzung bleiben beim verantwortlichen Chef.

Notwendige Verbesserungen in der militärischen Kaderplanung

Das heute im Aufbau befindliche **Controlling** der Armee über die Leistungen der Truppe braucht dringend eine Ergänzung durch eine spezialisierte Kader-Assessment-Gruppe. Um diese möglichst rasch einsatzfähig zu machen, wäre es wünschbar, zunächst eine **aussenstehende unabhängige Gruppe** mit entsprechender grosser ziviler Erfahrung mit der entsprechenden Startphase zu betrauen. Solche Leute, welche meistens auch Militärerfahrung besitzen, sind derzeit z. B. von Grossbanken und Industrieunternehmen erhältlich. So liesse sich gleichzeitig eine breit angelegte, **objektivierte Förderung** und Auswahl der höheren Militärkader erzielen. Zurzeit ist es so, dass trotz dem verlangten Zweier- oder Dreiervorschlag der Kandidatenkreis willkürlich oder zufällig verengt ist. Auch wird die Chance, mit neuen Köpfen neue Ideen und neuen Wind aus Parallelerfahrungen des Zivillebens einbringen zu können, zu wenig hoch bewertet.

Erhöhte gegenseitige «Durchlässigkeit» nötig

Zurzeit wird intensiv an der Abstimmung der militärischen mit den wirtschaftlichen Bedürfnissen gearbeitet. U.a. soll die Belastung der Wirtschaft durch die Milizarmee durch entsprechende Gestaltung der (Kader-)Dienstleistungen vermindert werden. Aber auch die militärischen Laufbahnen sollen analog den neuen wirtschaftlichen Gebräuchen verkürzt werden, so dass das Regimentskommando im Alter 30 und der Generaldirektor mit 40 erreichbar werden.

Für spezielle Funktionen und vor allem für höhere Chefposten ist auch in Betracht zu ziehen, **temporär zivile Spezialisten und Spitzenleute heranzuziehen, auch wenn sie einen tieferen militärischen Grad besitzen.** Als bewährtes Beispiel möge z. B. der temporäre Generalmajor in Korea dienen, welcher als Diplomat und Stabsoffizier die Führung der militärischen Delegation seit Jahren bestens besorgt. Warum also nicht einen Spitzenmann im Personalsektor, welcher im Militär «nur» Major ist, als temporären militärischen Personalchef im Rang eines Divisionärs ernennen? Das gleiche wäre wohl möglich für einen zentralen Elektronikchef oder einen Chef der höchsten militärischen Schulen. Die Auswahl der Generäle und Truppenführer müsste nicht auf die Stufe der Obersten beschränkt bleiben, wenn eben ein Spitzenmann mit tieferem Grad das Anforderungsprofil ideal erfüllen würde. Somit ein Aufruf zur Ausnützung der gegenseitigen Synergien auch auf den höchsten Stufen, nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch im Militär!

Für die Verwaltung in Bern ist es wohl angenehmer, wenn sie mit bekannten Gesichtern in den Korps, Divisionen, Brigaden und Schulen arbeiten kann. Dabei sind doch, wie früher bemerkt, auf den höhern Stufen nicht mehr die militärischen Ausbildungs- und Fachkenntnisse entscheidend, sondern die geistigen und menschlichen Führungswerte, welche auch die Milizkader in ihren anforderungsreichen Zivilberufen sehr intensiv entwickeln konnten.

Zusammengefasst:

Sicher erfüllen viele Instruktions- und Berufsoffiziere die Anforderungen an hohe militärische Chefs. Da wir primär eine Milizarmee mit einer Vielzahl von Milizoffizieren sind, welche auf enge Zusammenarbeit mit der Wirtschaft angewiesen ist, muss sie auch von den Topleuten der Miliz profitieren wollen, muss sie sie auch ins Auswahlverfahren einbeziehen. Durch eine ständige unabhängige Kaderförderungs- und -beurteilungsgruppe kann:

– der Eindruck von **persönlichem Filz verhindert,**
– der **störende Einfluss** externer, z. B. politischer Instanzen vermieden und
– die Chancen zur **Gewinnung von besten neuen Köpfen** für Chefführungsposten voll genützt werden, was heute zu wenig der Fall ist.

Oberst i Gst Charles Ott