

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 173 (2007)

**Heft:** 11

**Artikel:** Standortbestimmung für Einheitskommandanten

**Autor:** Annen, Hubert / Nager, Franz

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71151>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

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

# Standortbestimmung für Einheitskommandanten

Die Qualität eines Wiederholungskurses wird in der Regel am Erreichen der Ausbildungsziele gemessen. Schliesslich existieren dafür auch spezifische Controllinginstrumente. Die Art und Weise, wie die Ziele erreicht oder eben nicht erreicht wurden, unterliegt hingegen keiner systematischen Überprüfung. Im Rahmen einer Masterarbeit an der ETH Zürich ist nun ein entsprechendes Feedbackinstrument entwickelt und erprobt worden.<sup>1</sup> Es baut auf der Wahrnehmung der Dienstleistenden auf und soll den Einheitskommandanten als Orientierung im Bereich der sogenannten «soft skills» dienen.

Hubert Annen, Franz Nager

## Kursauswertung als Marktfaktor

Zivile Lehrgänge und Kurse werden laufend evaluiert. Dabei erfasst man nicht nur die Aktualität und Brauchbarkeit der behandelten Inhalte, sondern vor allem auch die Art der Vermittlung, die verwendeten Methoden sowie Kompetenz und Engagement des Ausbilders. So finden beispielsweise an Hochschulen regelmässig derartige Umfragen unter den Studierenden statt. Die betreffenden Auswertungen fliessen dann in die Einschätzung ein, anhand derer Universitäten untereinander verglichen und rangiert werden. Noch handfester sind die Konsequenzen bei Kursanbietern in der Privatwirtschaft. Um auf dem Markt bestehen zu können, muss ein detailliertes Feedback der Kursteilnehmer eingefordert werden. Mit Hilfe solcher Rückmeldungen will man die Qualität der Kurse auf hohem Niveau halten können, da die Kunden sonst zu einem Konkurrenten abwandern.

## Eindrücke aus dem WK und ihre Folgen

Anders sieht es – zumindest auf den ersten Blick – in der Armee aus. Dort leisten jährlich mehr als 90 000 Soldaten ihren Fortbildungsdienst der Truppe (WK). Dazu sind sie bekanntlich verpflichtet, und die Armee muss sich diesbezüglich weder dem Vergleich mit anderen Armeen stellen noch läuft man Gefahr, dass unzufriedene Teilnehmer das nächste Mal zur Konkurrenz wechseln. Auf den zweiten Blick gilt es allerdings festzuhalten, dass die Armeeangehörigen ihre Eindrücke aus dem WK im privaten Umfeld meist sehr unverblümt weitergeben. Nicht selten wird von der guten Kameradschaft oder von der hervorragenden Verpflegung berichtet, zu hören sind aber jeweils auch Kommentare zu ausbleibenden oder widersprüchlichen Informationen, einem nur mangelhaft funktionierenden Dienstbetrieb oder einer nicht erwachsenengerechten Ausbildung. Solche Bemerkungen tragen erstens dazu bei, Vorurteile gegenüber der Armee zu zementieren; zweitens führen sie zu Unzu-

friedenheit und zu Demotivation während der Dienstleistung. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Urteil des Armeeeingehöri-gen objektiv belegbar ist oder ob es nur seiner persönlichen Wahrnehmung entspricht. Er sieht es so, und daran orientiert er sein Denken und Handeln.<sup>2</sup>

## Nicht immer die gleichen Fehler machen

Vor diesem Hintergrund sollte es jeden Einheitskommandanten interessieren, wie der WK, sein Verlauf, die Rahmenbedingungen und insbesondere Führung und Kommunikation eingeschätzt werden. Viele holen diese Informationen im Rahmen von Kompaniegesprächen ein, andere lassen einen selbst gestalteten Evaluationsbogen ausfüllen oder führen Gespräche mit ausgewählten Angehörigen ihrer Kompanie. Solche Aktivitäten sind sehr löblich und signalisieren der Truppe, dass man sie ernst nimmt. Bisweilen fehlt aber die Systematik, d.h. die besprochenen Themen basieren auf momentanen, noch kaum reflektierten Eindrücken der Beteiligten, und die Ergebnisse werden zu wenig vertieft ausgewertet. Die Folge ist, dass im nächsten WK wieder die gleichen «Fehler» passieren. Entsprechend wird auch die Bereitschaft der Soldaten, Feedback zu geben, nachlassen, da «es ja sowieso nichts nützt».

## Systematisches Feedbackinstrument – Erarbeitung und Durchführung

Obige Beobachtungen und Überlegungen bildeten die Ausgangslage für eine im Rahmen des Führungslehrganges III an der Militärakademie der ETH Zürich verfasste Masterarbeit. Diese hatte zum Ziel, ein Feedbackinstrument zu entwickeln, mit dem die Zufriedenheit der Truppe sowie die dafür ausschlaggebenden Faktoren erfasst werden. Das Schwergewicht lag dabei auf den sogenannten «soft factors», also den menschlichen und zwischenmenschlichen Aspekten, die meist einen starken Einfluss auf die Zufriedenheit und folglich auf die (Leistungs-)Motivation haben. Entsprechend ist dieses Instrument als Ergänzung

zu den bestehenden Controllingverfahren (AFUCO), die «harte» Leistungsdaten (Leistungsnormen, Standardverhalten usw.) erheben, zu betrachten.

Bei der Erarbeitung des Instrumentes galt es einerseits, sich an wissenschaftlichen Kriterien zu orientieren, und andererseits, gute Voraussetzungen für die Praxisanwendung zu schaffen. Es lag somit nahe, sich der Methode der *Aktionsforschung* zu bedienen.<sup>3</sup> Hier werden ausgehend vom Grundsatz *look-think-act* die Praktiker bzw. Direktbetroffenen in den Forschungsprozess mit einbezogen. Den Anforderungen der Wissenschaft wird mit dem expliziten Theoriebezug und der Berücksichtigung spezifischer Gütekriterien Rechnung getragen. Gute Voraussetzungen für den Praxistransfer werden mit der Beteiligung von Praktikern und dem laufenden Abgleich mit der Alltagsrealität geschaffen. Diese Prinzipien der Aktionsforschung bildeten die Richtschnur für das Vorgehen im konkreten Projekt.

In einer ersten Phase wurden der Kommandant der Infanteriebrigade 4, ein Truppenkörperkommandant sowie vier Einheitskommandanten befragt. Dadurch brachte man in Erfahrung, auf welche Weise am Ende eines WK Informationen zu den «weichen Faktoren» erhoben und welche Bereiche hier vor allem als wichtig erachtet wurden. Bezüglich dieser Inhalte orientierte man sich zudem sowohl an offiziellen Dokumenten wie dem Dienstreglement 04 als auch an der Grundlagenliteratur zur schweizerischen Militärpädagogik.<sup>4</sup> Dabei kristallisierten sich – wenig überraschend – die folgenden sensiblen Elemente heraus:

Ausbildung – Führung – Information – Kommunikation – Korpsgeist – Dienstbetrieb.

Anschliessend wurden zu jedem Bereich vier bis fünf passende Aussagen formuliert, zu denen die Armeeeingehöri-gen Stellung nehmen sollen, inwiefern dies auf den eben erlebten WK zutrifft. Die Fragen im Bereich «Führung» lauteten beispielsweise folgendermassen:

- Die Kader treten als Vorbild auf.
- Die Kader verstehen es, mich zu motivieren.
- Meine Eignungen und Neigungen werden berücksichtigt.

<sup>1</sup> Nager, F. (2007). *Durch Feedback zu mehr Zufriedenheit*. Zürich: Unveröffentlichte Masterarbeit an der ETH Zürich.

<sup>2</sup> «If something is perceived as real, it is real in its consequences.» Nicholson, N. (2002). *How to Motivate Your Problem People*. *Harvard Business Review*. Product Number 2780.

<sup>3</sup> vgl. dazu Annen, H. (2000). *Förderwirksame Beurteilung. Aktionsforschung in der Schweizer Armee*. Frauenfeld; Stuttgart; Wien: Huber.

<sup>4</sup> Annen, H., Steiger, R. & Zwyzgart, U. (2004). *Gemeinsam zum Ziel. Anregungen für Führungskräfte einer modernen Armee*. Frauenfeld; Stuttgart; Wien: Huber.

- Ich werde respektvoll behandelt.
- Ich werde ernst genommen.

Selbstverständlich liess der Fragebogen die Möglichkeit offen, zusätzliche Kommentare anzubringen.

Das Feedbackinstrument setzte man dann im Herbst 2006 in vier Einheiten ein. Gleichzeitig forderte man die Einheitskommandanten auf, dieselben Fragen auch aus ihrer Sicht zu beantworten. Danach wurden die Fragebogen pro Einheit ausgewertet und die Ergebnisse mit den betreffenden Kommandanten besprochen. Dieses Gespräch sollte den Einheitskommandanten die Gelegenheit geben, sich zu den Resultaten und zu allfälligen Konsequenzen für die Praxis zu äussern. Zudem diente es dazu, dem Verfasser der Studie ein differenziertes Bild über die Durchführbarkeit und Nützlichkeit dieser Befragung zu geben.

## Erste Ergebnisse und Erkenntnisse

Beim Betrachten der Ergebnisse fällt generell auf, dass die Aussage «*Führung wird oft anders wahrgenommen, als sie beabsichtigt wurde*» offenbar nichts an Gültigkeit eingebüsst hat.<sup>5</sup> Die meisten Aspekte wurden von den Einheitskommandanten positiver eingeschätzt als von ihren Unterstellten. Hinsichtlich Ausbildung, Führung, Information und Kommunikation äusserten sich die Soldaten fast durchwegs kritischer.

Die Gründe für dieses Ergebnis sind zu vielfältig, als dass sie hier ausführlich diskutiert werden könnten. Es soll einzig die psychologische Tatsache, dass die Selbsteinschätzung in der Regel günstiger ausfällt als ein Fremdurteil, etwas näher erörtert werden.

## Selbstbild versus Fremdbild

In zahlreichen empirischen Studien konnte nachgewiesen werden, dass sich vor allem Führungskräfte im Durchschnitt besser beschreiben als sie von anderen beschrieben werden. Es deutet einiges darauf hin, dass ein Zusammenspiel verschiedener Ursachen für diese Ergebnisse verantwortlich ist:<sup>6</sup>

- Die Unterstellten nehmen nur einen *Ausschnitt des Führungsverhaltens* wahr. Folglich kann nicht erwartet werden, dass es von verschiedenen Personen auf gleiche Weise dargestellt wird. Dagegen spricht allerdings,

<sup>5</sup> Grunwald, W. (1995). Führungskräfte informieren und kommunizieren unzureichend. *io Management Zeitschrift*, 64, S. 13.

<sup>6</sup> vgl. Rathgeber, K. (2003). Mir kann keiner! Führungskräfte neigen zur Selbstüberschätzung. *Psychologie heute*, 9/2003, S. 14–15.

<sup>7</sup> Annen, H. & Kamer, B. (2006). Die Selbstbeurteilung im Qualifikationsprozess. Erste Erkenntnisse. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 2/2006, S. 7–9.

dass verschiedene «Aussenstehende» oft auffallend ähnliche Urteile abgeben.

- Unterstellte erfahren meist das Ergebnis und nicht den *Prozess* z.B. einer Entscheidungsfindung. Sie können deshalb nicht wissen, dass ihr Vorgesetzter allenfalls unter den bestehenden Bedingungen das Beste herausgeholt hat.

- Führungskräfte und Mitarbeiter setzen auf der Skala zwischen menschenorientierter und auftragszentrierter Führung naturgemäss wohl *unterschiedliche Prioritäten*.

- Vorgesetzte erhalten von anderen *kein regelmässiges und ehrliches Feedback* über ihr Verhalten. Je höher man die Hierarchiestufen hinaufklettert, desto seltener wird man dazu «gezwungen», sein Selbstbild zu reflektieren und zu aktualisieren.

Die beschriebene Diskrepanz konnte auch in einer kürzlich in der Schweizer Armee durchgeführten Untersuchung bestätigt werden.<sup>7</sup> Im Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung im Rahmen des Qualifikationsprozesses stellte sich zudem heraus, dass es in den Dimensionen «*Persönliche Grundhaltung*», «*Soziales Verhalten*» und «*Fähigkeit als Führer, Ausbilder und Erzieher*» die meisten Überschätzer gibt, während die Selbstsicht hinsichtlich der «*Fachlichen Leistungen*» deutlich kritischer ausfällt.

## Ausgangslage für Coachingprozess

Generell lässt sich also sagen, dass Unterschiede zwischen der Eigen- und Fremdperspektive gewissen Naturgesetzen unterworfen sind und nicht in erster Linie im «*schlechten Willen*» der Beteiligten zu suchen sind. Vorgesetzten, die sich besser oder anders einschätzen, soll nicht gleich ein Strick daraus gedreht werden. Entscheidend ist vielmehr, wie sie darauf reagieren. Das Feedback soll als wertvolle Informationsquelle und Chance gesehen werden, um die Wahrnehmung des eigenen Führungsverhaltens zu verfeinern und eine Kultur der transparenten Kommunikation zu pflegen.

Im konkreten Umfeld der Infanteriebrigade 4 scheint für dieses Vorhaben ein *guter Nährboden* zu herrschen. Seitens der Einheitskommandanten wurde das Feedbackinstrument mehrheitlich positiv aufgenommen. Inhaltlich scheint der Evaluationsbogen die wichtigsten Aspekte zu umfassen, und einzig bezüglich Verständlichkeit und Präzision wurden einige geringfügige Anpassungen vorgeschlagen.

Vor allem von jenen, die deutlich andere Einschätzungen als ihre Unterstellten aufwiesen, wurde der Wunsch vorgebracht, die Ergebnisse mit einer externen Fachperson zu besprechen. Diesem Anliegen sollte in weiteren Durchführungen in Form eines Coachingangebotes Rechnung getragen werden.

## Fazit

Zum jetzigen Zeitpunkt kann festgehalten werden, dass die erste Zielsetzung erreicht wurde. Es liegt ein brauchbares, d.h. inhaltlich ausreichendes und durchführbares Instrument vor, das wertvolle Informationen liefert. Sollte das betreffende Rückmeldeverfahren fest eingeführt werden, sind noch folgende Punkte zu beachten:

- Die Beteiligten (Einheitskommandanten, Hilfspersonal) müssen so ausgebildet werden, dass eine *einheitliche Durchführung* garantiert ist.

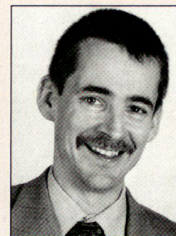
- Um die Qualität der erhobenen Daten zu sichern, müssen die Befragten *sinnvoll und zielgerichtet* informiert werden.

- Die Einheitskommandanten müssen die Möglichkeit erhalten, die Ergebnisse mit einer *externen Fachperson* zu besprechen. Daraus sollen dann auch konkrete Massnahmen abgeleitet werden.

- Es muss auf jeden Fall der Versuchung widerstanden werden, die mit diesem Instrument erhobenen Daten in die Qualifikation einfließen zu lassen. Dies würde einen *offenen und konstruktiven Coachingprozess* verunmöglichen.

- Die Soldaten müssen in den nachfolgenden Dienstleistungen einen *Effekt* spüren. Ansonsten werden sie den Fragebogen mit der Zeit wohl nur noch «*pro forma*» ausfüllen.

Es ist davon auszugehen, dass dieses Feedbackinstrument in der Infanteriebrigade 4 innert absehbarer Zeit zum Standard werden wird. Wichtig ist dabei, es nicht als zusätzliches Kontrollinstrument zu verstehen oder es für «*interne Abrechnungen*» zu missbrauchen. Vielmehr ist es ein Verfahren zur Umsetzung eines modernen Führungsverständnisses, das durch Offenheit, Transparenz, Kritikfähigkeit und gemeinsam anzustrebende Ziele geprägt ist. ■



**Hubert Annen, Dr.,**  
Dozent für Militärpsychologie und  
Militärpädagogik an  
der MILAK/ETHZ,  
Oberstlt, Stab Inf Br 4.



**Franz Nager,**  
Oberst i Gst,  
Kdt Kompetenzzentrum Gebirgsdienst  
der Armee  
Kdt Stv Infanteriebrigade 4.