



Kdt Gst S 07.02.2013

---

## Militärisches Anforderungsprofil für Generalstabsoffiziere

---



# Militärisches Anforderungsprofil für Generalstabsoffiziere

## Einleitung

Bis heute besteht kein eigentliches militärisches Anforderungsprofil für die Generalstabsoffiziere. Die Bedingungen und Anforderungen wurden in den letzten Jahrzehnten immer wieder gezielt geändert oder wurden durch Erfahrungen von Kommandanten auf allen Stufen weitergegeben.

Der Generalstabsoffizier muss auch in Zukunft in der Lage sein, Probleme zu lösen; reine Kenntnisse der Vorgehensweisen und Prinzipien genügen nicht. Er arbeitet in der Regel nicht allein. Seine höchsten Leistungen erbringt er, indem er eine Mehrzahl von Spezialisten zu einem gemeinsamen Resultat führt. Er zeichnet sich durch Sinn für Unkonventionelles, Unabhängigkeit von Schemata aus, aber auch durch Unempfindlichkeit gegen Rückschläge und den Willen zum Erfolg.

Aus Schweizer Generalstabsoffizieren gehen die künftigen Top-Kader der Schweizer Armee hervor. Dieser Gedanke ruht keineswegs auf Abgehobenheit oder Arroganz, sondern vielmehr auf den klassischen Fähigkeiten, Attributen und Werthaltungen des Generalstabsoffiziers:

- Logisch-analytisches und vernetztes Denkvermögen und hohe Problemlösungskompetenz, auch und gerade unter erschwerten Bedingungen.
- Schöpferisches, einfallsreiches und dynamisches Denken, gepaart mit dem Blick für das Machbare.
- Präzise Urteilskraft und Entscheidungsfreude, ohne dabei vorschnell zu reagieren.
- Selbstdisziplin und physische wie psychische Leistungsfähigkeit.
- Sorgfalt, ohne sich im Detail zu verlieren.
- Bescheidenes und selbstloses Zurückstellen der eigenen Person hinter die Auftrags-erfüllung, ohne aber auf soldatische Bestimmtheit und eine unabhängigen Meinung zu verzichten.
- Loyales Handeln im Sinne des Auftrages, aber auch den Mut, seine Überzeugung, ungeachtet persönlicher Nachteile, in geeigneter Weise vorzubringen.
- Fähigkeit zur Menschenführung und Teamfähigkeit, verbunden mit der notwendigen Gelassenheit.
- Weltoffenheit und Toleranz gegenüber anderen Kulturen.
- Hohe Motivation und Interesse an der Armee sowie die Bereitschaft zu stetigem Lernen und Weiterentwickeln.
- Die Veränderungsbereitschaft im Hinblick auf Streitkräfteentwicklungen im In- und Ausland und militärische Unternehmensführung nach notwendigen ökonomischen Gesichtspunkten, um den künftigen Herausforderungen der Armee gerecht zu werden.

Um diesen Merkmalen Rechnung zu tragen wurde, ein militärisches Anforderungsprofil erstellt. Das Profil wurde in vier Kompetenzbereiche gegliedert, wobei diese untereinander Verknüpfungen aufweisen.

## Potenzialbeurteilung im Auswahlverfahren (Selektionsprozess)

Der Chef der Armee regelt die Selektion der Generalstabsoffiziere. Der Chef Personelles der Armee (J1) ist für die Umsetzung verantwortlich.

Von Beginn des Selektionsprozesses bis zur Promotion des Generalstabsoffiziersanwärters geht es um die Frage der Potenzialeinschätzung zur Ausübung der Funktion eines Generalstabsoffiziers.

Um Aussagen darüber machen zu können, ob der Offizier auch auf einer höheren Stufe die notwendige Leistung erbringen könnte, muss unter anderem dessen Potenzial erfasst werden. Unter Potenzial kann vereinfacht ausgedrückt die Summe der einem Menschen zur Verfügung stehenden Leistungsoptionen verstanden werden.

Da sich erst später zeigen wird, ob das zugeschriebene Potenzial auch tatsächlich vorhanden und die Person in der neuen, komplexeren Aufgabe auf höherer Stufe erfolgreich ist, kann Potenzial nur über Indikatoren erschlossen, nicht aber direkt beobachtet werden. Die Indikatoren für ein hohes Potenzial sind jene Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften, die zum Beurteilungszeitpunkt beobachtet werden können.

- Die Potenzialeinschätzung soll ausschliesslich eine Prognose für den Erfolg in der nächst höheren Verwendung aufzeigen. Auf jeder Stufe muss der Offizier wiederum zeigen, dass er die erforderliche Leistung dieser Stufe erbringen kann.
- Es gibt Offiziere, die zum jetzigen Zeitpunkt eine gute oder sehr gute Leistung erbringen, ihr Potenzial in Bezug auf eine höhere Verwendung jedoch bereits ausgeschöpft haben.

### Potenzial muss somit klar von Leistung getrennt werden!

- **Leistung** bezieht sich auf beobachtbare Ergebnisse, die ein Offizier mit der Summe der Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften in seiner heutigen Funktion erbringt.
- **Potenzial** hingegen bezieht sich auf die zukünftigen Möglichkeiten eines Offiziers und das Mass der zu erwartenden Entwicklungsfähigkeit. Das zugeschriebene Potenzial eines Offiziers beinhaltet "...a) die gegenwärtige Einschätzung der Qualität und Quantität der Leistung in einer zukünftigen, komplexeren Aufgabe und b) die Geschwindigkeit, mit der sich ein Offizier die fehlenden Kompetenzen aneignen kann..."<sup>1</sup>.

"Wichtig bei der Diskussion um Potenzial ist, dass ein konstruktiver Zugang das Denken und Handeln leitet. Potenzial ist eine beeinflussbare Grösse. ... Niemand erhält einen "Potenzial-Stempel", der den Rest seiner Karriere vordefiniert. Mit Ausnahme der kognitiven Leistungsfähigkeit sind alle anderen Grössen auch im Erwachsenenalter beeinflussbar. Natürlich ist ein bestimmtes Mass an kognitiver Leistungsfähigkeit Voraussetzung für ein hohes Potenzial und erleichtert die Verbesserung aller Kompetenzen, es ist aber alleine noch kein Ausdruck für hohes Potenzial."<sup>2</sup>.

Potenzial kann also nicht direkt gemessen werden. Es lässt sich aber aus bestimmten Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften ableiten.

Man muss sich bewusst sein, dass eine **Potenzialeinschätzung immer subjektiver Natur** ist. Einerseits ist die Interpretation der verschiedenen Begriffe subjektiv, und andererseits wird die Zuweisung der Potenzialstufe auf Grund von individuell einschlägigen Beobachtungen der letzten Zeit gemacht. Ausserdem hat eine Potenzialeinschätzung **ausschliesslich prognostischen Charakter**.

---

<sup>1</sup> Dr. Stefan Seiler, ehemaliger Dozent MILAK.

<sup>2</sup> ebd.



## Anforderungsprofil und Potenzialeinschätzung (Gst Of Anwärter)

<b>Selbstkompetenz</b>	1	2	3	4
Eigenverantwortung / Selbständigkeit				
Loyalität				
Belastbarkeit / Stressresistenz				
Gründlichkeit				
Uneigennützigkeit				
Selbstdisziplin				
Selbstmotivation				

<b>Sozialkompetenz</b>	1	2	3	4
Leadership (Führungskompetenz)				
Teamfähigkeit				
Kameradschaft				
Kritik- und Konfliktfähigkeit				
Kommunikationsfähigkeit				
Fähigkeit zur Vernetzung				

<b>Methodenkompetenz (Fähigkeit als Stabsoffizier)</b>	1	2	3	4
Rasche Auffassungsgabe				
Lernfähigkeit				
Logisches, analytisches und vernetztes Denkvermögen				
Präsentationstechnik				
Fähigkeit zur Visualisierung				
Schriftliche Ausdrucksfähigkeit				
Sprachkompetenz				
Informationsmanagement				

<b>Fachkompetenz</b>	1	2	3	4
Taktisches Verständnis				
Allgemeinwissen				
Militärisches Wissen				
Sicherheitspolitische Kenntnisse				
Unternehmerisches Denken				

<b>Potenzialeinschätzung</b>		
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
hohes Potenzial	Mittleres Potenzial	Geringes Potenzial

<b>Anforderungen</b>					
1 <input type="checkbox"/>	1.5 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	3.5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
übertroffen	deutlich erfüllt	erfüllt	nicht erfüllt	klar nicht erfüllt	verfehlt

Beurteilungen, welche zu einem Selektionsausschluss eines Anwärter führen.
--



## Detailerklärung der 25 Kompetenzen im Anforderungsprofil

<b>Selbstkompetenz</b>	
Unter Selbstkompetenzen ist der Umgang einer Person mit sich selbst gemeint. Hier geht es um allgemeine Haltung, Selbstkenntnis, Selbsteinschätzung und persönliche Motivation.	
Eigenverantwortung / Selbständigkeit	Fähigkeit eines Offiziers, sich eigenständig und unabhängig von Personen und Situationen ein Urteil zu bilden, zu entscheiden, entsprechend zu handeln und dabei konsequent die Verantwortung für die Folgen ihrer Taten zu tragen.
Loyalität	Eigenschaft eines Offiziers, die sich in Verlässlichkeit, Konstanz und Konsequenz von Werthaltungen und Handlungen sowie in der Verantwortlichkeit gegenüber Personen und Organisationen zeigt, selbst wenn sich daraus Nachteile für den Offizier selbst oder ihr nahe stehende Menschen ergeben könnten. Loyalität kann vor allem abgelesen werden am Verhalten in Situationen, in denen es leichter wäre, gegebene Versprechungen oder Abmachungen nicht einzuhalten.
Belastbarkeit / Stressresistenz	Fähigkeit eines Offiziers, auch in Zeiten erhöhter physischer und psychischer Beanspruchung arbeits- und leistungsfähig zu bleiben, ohne nachhaltige psychische und/oder physische Beeinträchtigungen davon zu tragen. Belastbarkeit lässt sich daran ablesen, wie eine Person mit erhöhtem Arbeits- oder Zeitdruck umgeht, welche Bewältigungsstrategien und Ressourcen sie mobilisieren kann.
Gründlichkeit	Fähigkeit eines Offiziers, auch unter Zeitdruck und bei schlechten Arbeitsbedingungen präzise und exakte Arbeiten ohne Fehler in der benötigten Qualität abzuliefern.
Uneigennützigkeit	Eigenschaft eines Offiziers, die sich in seiner Werthaltung gegenüber seinem Umfeld zeigt. Diese Person stellt sich nicht permanent in den Vordergrund, sondern bearbeitet ihren Auftrag stufengerecht. Uneigennützigkeit kann vor allem am Verhalten in Situationen abgelesen werden, in denen es einfacher wäre, sich auf Kosten anderer zu profilieren.
Selbstdisziplin	Eigenschaft eines Offiziers, die sich in seiner Werthaltung und seiner Vorbildfunktion täglich gegenüber seinem Umfeld zeigt. Zudem orientiert sich diese Person zeitlos an den gültigen Werten des Dienstreglements, Vorschriften und Befehlen.
Selbstmotivation	Fähigkeit, die Leistungsbereitschaft und Begeisterungsfähigkeit aus sich selbst heraus zu entwickeln. Diese Fähigkeit ist besonders hilfreich in Phasen, in denen eine Arbeitssituation/Projekt schwierig wird, oder wenn die Dinge anders laufen als geplant. Wer sich selbst motivieren kann, findet immer wieder Kraft zum Weitermachen und verfügt auch über eine höhere Frustrationstoleranz.



<b>Sozialkompetenz</b>	
<p>Soziale Kompetenz, häufig auch <i>soft skills</i> genannt, ist die Gesamtheit persönlicher Fähigkeiten und Einstellungen, die dazu beitragen, individuelle Handlungsziele mit den Einstellungen und Werten einer Gruppe zu verknüpfen und in diesem Sinne auch das Verhalten und die Einstellungen von Mitmenschen zu beeinflussen.</p>	
Leadership (Führungskompetenz)	Eigenschaften und Merkmale eines Offiziers, wie etwa eine selbstdisziplinierte Arbeitshaltung, ein Bewusstsein eigener Grenzen, die Anerkennung des Beitrags Dritter am Erfolg, Aufgaben auf das Umfeld auf deren Erreichung auszurichten, dazugehörige Entscheidungen mit Weitsicht zu fällen, deren Umsetzung systematisch zu prüfen, menschliche Fähigkeiten und Möglichkeiten sowie Ressourcen gezielt einzusetzen und zu fördern. Leadershipfähigkeit kann abgelesen werden an der Art, wie eine Person Planung betreibt, Entscheidungen trifft, Controlling nutzt und die Mitarbeitenden einsetzt.
Teamfähigkeit	Fähigkeit und die Bereitschaft eines Offiziers, sich in Gruppen einzufügen und einen konstruktiven Beitrag zur gemeinsamen Zielerreichung zu leisten. Teamfähigkeit lässt sich ablesen an Verhaltensweisen des Offiziers in Gruppen, die gemeinsam Aufgaben bewältigen oder Probleme lösen.
Kameradschaft	Eigenschaft eines Offiziers, sich in Gruppen einzufügen und seinen Beitrag zur gemeinsamen Zielerreichung zu leisten. Kameradschaft lässt sich ablesen an Verhaltensweisen des Offiziers, sich uneigennützig, hilfsbereit und permanent bis zum Ende einer Tätigkeit in Gruppen einzubringen.
Kritik- und Konfliktfähigkeit	Fähigkeit eines Offiziers, eine breite Vielfalt an Mitteln angemessen einzusetzen, um aktiv zu nachhaltigen Lösungen bei Konflikten beizutragen. Äussert Kritik respektvoll und kann diese auch selbst annehmen. Kritik- und Konfliktfähigkeit kann abgelesen werden an Verhaltens- und Argumentationsmustern des Offiziers in Situationen, in denen widersprüchliche Ansichten und Interessen aufeinander treffen.
Kommunikationsfähigkeit	Fähigkeit eines Offiziers, mit einer oder mehreren Personen mündlich einen Dialog aufzubauen und aufrecht zu erhalten, eigene Standpunkte und Emotionen authentisch und glaubwürdig zu vermitteln, Sachverhalte genau, klar und verständlich zu formulieren und die Ausdrucksweise sowohl der Situation bzw. dem Kontext als auch den beteiligten Personen anzupassen. Kommunikationsfähigkeit kann am besten am verbalen und nonverbalen Verhalten des Offiziers abgelesen werden.
Fähigkeit zur Vernetzung	Fähigkeit eines Offiziers, über die unmittelbare Arbeitssituation hinaus ein Netzwerk von Menschen aufzubauen, zu pflegen und zur Unterstützung eigener Vorhaben gezielt einzusetzen. Fähigkeit zur Vernetzung kann abgelesen werden an Verhaltensmustern gegenüber Aussenstehenden bei Kontaktsuche sowie Aufbau und Aufrechterhaltung von Kontakten.



### **Methodenkompetenz (Fähigkeit als Stabsoffizier)**

Unter Methodenkompetenz wird die Fähigkeit verstanden, Arbeitsprozesse in Einzelschritte und passende soziale Kontexte zu strukturieren. Darunter fallen Methoden, Techniken, Instrumente und Konzepte oder schlichtweg die "Werkzeuge", mit denen Offiziere arbeiten, und wie generell das Wissen einer Fachperson eingesetzt wird. Methodenkompetenz beinhaltet auch von der fachlichen Kompetenz unabhängige Fähigkeiten zur Analyse, Planung, Organisation und Durchführung der Arbeit. Beispiele dazu sind: Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Präsentation, Moderation, systematische Problemlösung, Mitarbeiterführung. Unter Methodenkompetenz versteht man weiter auch die Beherrschung von Kulturtechniken (beispielsweise Fremdsprachenkenntnisse), Verständnis im Umgang mit Informationstechnologien sowie kreative Ansätze/Fähigkeiten für die Problemlösung von Aufgaben, die vom alltäglichen Geschehen abweichen.

Rasche Auffassungsgabe	Eigenschaft eines Offiziers, Situationen und Sachverhalte in ihrer Komplexität rasch und systematisch zu erkennen, entsprechende Zusammenhänge und Fakten ohne weitere Erklärungen zu erschliessen und daraus eine übergeordnete Sicht der Dinge darzustellen.
Lernfähigkeit	Fähigkeit eines Offiziers, veränderten Anforderungen mit einer Erweiterung der eigenen Qualifikationen und Aktivitäten zu begegnen, um damit nächste Aufgaben mit Erfolg bewältigen zu können. Lernbereitschaft sowie Flexibilität sind abzulesen am Umgang einer Person mit neuen Anforderungen und Veränderungsdruck.
Logisches, analytisches und vernetztes Denkvermögen	Fähigkeit eines Offiziers, Situationen und Sachverhalte in ihrer Komplexität und ihrer Vernetzung systematisch zu erkennen, Zusammenhänge und Abhängigkeiten zu erschliessen und daraus eine übergeordnete Sicht der Dinge abzuleiten. Analytisches Denken kann abgelesen werden an Argumentationsmustern angesichts schwieriger und ungewohnter Fragestellungen, für die es keine einfachen Antworten gibt.
Präsentationstechnik	Fähigkeit eines Offiziers, mit einer der Situation angepassten Technik, seinem Zuhörer komplexe Abläufe und Inhalte zu erschliessen.
Fähigkeit zur Visualisierung	Fähigkeit eines Offiziers, mit einer einfachen und bildhaften Sprache komplexe Abläufe verständlich zu erklären. Er ist im Stande neuen Medien einzusetzen.
Schriftliche Ausdrucksfähigkeit	Fähigkeit eines Offiziers, einen Sachverhalte präzise, fehlerfrei und verständlich zu formulieren und die Ausdrucksweise sowohl der Situation bzw. dem Kontext als auch den beteiligten Personen anzupassen.
Sprachkompetenz	Fähigkeit eines Offiziers, sich mündlich in mindestens zwei Landessprachen auszudrücken und einen Dialog aufzubauen und über eine längere Zeit aufrecht zu erhalten.
Informationsmanagement	Fähigkeit eines Offiziers, die heutigen Informationsströme nach Prioritäten zu bearbeiten und dabei die Möglichkeiten der heutigen Technik optimal auszunützen.

## Fachkompetenz

Unter Fachkompetenz wird das berufliche (militärische) Rüstzeug verstanden. Darunter fallen Schulen, Aus- und Weiterbildungen und militärisches Allgemeinwissen, um Aufgaben und Sachverhalte selbständig und eigenverantwortlich zu bewältigen. Zudem beinhaltet die Fachkompetenz domänenspezifisches Wissen, besondere Fertigkeiten und fachliche Urteilsfähigkeit, mit denen sich Herausforderungen innerhalb der Armee sachkundig bewältigen lassen.

Taktisches Verständnis	Fähigkeit eines Offiziers, den Einsatz von Verbänden anhand von Doktrin und gültigen Grundsätzen zu planen und zu führen, militärische Situationen und Sachverhalte in ihrer Komplexität und ihrer Vernetzung systematisch zu beurteilen und die richtigen Folgerungen daraus abzuleiten.
Allgemeinwissen	Grundvoraussetzung um als Offizier in höheren Funktionen bestehen zu können. Der Offizier muss Kenntnisse in verschiedenen Feldern wie Geschichte, Politik, Wirtschaft, Technik, Gesellschaft etc. mitbringen.
Militärisches Wissen	Grundvoraussetzung um als Offizier anerkannter Chef zu sein. Die Kenntnisse der gültigen Reglemente und Dokumentationen sind dafür eine unabdingbare Grundvoraussetzung.
Sicherheitspolitische Kenntnisse	Grundvoraussetzung um als Offizier eine militärische Beraterfunktion auszuüben.
Unternehmerisches Denken	Fähigkeit und Bereitschaft eines Offiziers, Gelegenheiten zur Stärkung der Position eines Stabes oder einer Organisation zu erkennen und entsprechend zu nutzen, um deren Effizienz und Effektivität zu verbessern und so die langfristige "Konkurrenzfähigkeit" sicher zu stellen. Der Umgang mit sämtlichen Ressourcen wird zielgerichtet analysiert und die nötigen Massnahmen werden stufengerecht umgesetzt.