

Herkules : das Assessment Center als Selektionsinstrument für angehende Generalstabsoffiziere

Autor(en): **Meyer, Andreas**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **167 (2001)**

Heft 4

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-67270>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Herkules

Das Assessment Center als Selektionsinstrument für angehende Generalstabsoffiziere

Der hohe Anspruch an die Funktion des Generalstabsoffiziers verlangt nach Selektionsmethoden, die aussagekräftige und treffsichere Informationen liefern. HERKULES¹ zeigt, dass in der Armee wichtige Funktionsträger mit den gleichen professionellen Methoden evaluiert werden wie in der Wirtschaft.

Andreas Meyer

Seit fünf Jahren wird in der F Div 3 das Assessment Center HERKULES als zusätzliches Selektionsinstrument für Generalstabsoffizieranwärter durchgeführt. Der Div Kdt erhält damit fundierte Aussagen über geforderte Qualifikationen, die in normalen Truppendiensten nicht systematisch und unter (für die Anwärter) gleichwertigen und damit fairen Bedingungen überprüft werden können. Die Erfahrungen mit dieser Methode waren bisher sowohl aus der Sicht des Div Kdt wie auch der Anwärter positiv.

Was ist ein Assessment Center (AC)?

Das AC ist eine Methode zur Einschätzung des Verhaltens von Personen in realitätsnahen Tätigkeits- und Entscheidungssituationen. Die Teilnehmer durchlaufen während des AC verschiedene Übungen, in denen sie von ausgewählten und speziell ausgebildeten Beobachtern (Assessoren) beobachtet und bewertet werden. ACs eignen sich insbesondere zur Abklärung von Verhaltensdimensionen, die in der momentanen Funktion eines Bewerbers nur mangelhaft überprüft werden können. So kann bei einem Einheitskommandanten zwar Führungskompetenz beurteilt werden, die für einen Generalstabsoffizier wichtigen, eher abstrakten Eigenschaften wie etwa Analysefähigkeit aber nur ansatzweise.

Das AC hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten in vielen Grossfirmen als effektives Instrument zur Potenzialbeurteilung von Anwärtern für Führungspositionen etabliert. HERKULES ist insofern ein Spezialfall, als nicht Führungskompetenz, sondern die Eignung für eine Stabstätigkeit evaluiert wird.

In der Schweizer Armee wird seit 1992 ein AC an den Militärischen Führungsschulen als Selektionsinstrument für angehende Berufsoffiziere eingesetzt. Seit einem Jahr absolvieren auch Berufsunteroffiziere ein solches Auswahlverfahren.

¹Eine detaillierte Literaturliste kann beim Autor angefordert werden.

Zusätzliches Selektionsverfahren für Gst Of

HERKULES ergänzt das bisherige Ausleseverfahren (WK-Qualifikationen, Inspektion usw.) und ersetzt es nicht. Ein zusätzliches Selektionsinstrument drängte sich aus folgenden Gründen auf: Der Zweijahresrhythmus der WK und geänderte Beförderungsvorschriften führten dazu, dass Gst Of in einer kürzeren Zeitspanne bei gleichzeitig eingeschränkten Beurteilungsmöglichkeiten selektioniert werden müssen.

Die Möglichkeit von Fehlselektionen auch aufgrund mangelnder objektiver Vergleichsmöglichkeiten zwischen den Kandidaten stieg deshalb erheblich. Hinzu kommt die (nicht neue) Erkenntnis, dass ein sehr gut qualifizierter Einh Kdt nicht zwangsläufig ein guter Gst Of ist: Etliche Fähigkeiten, über die ein Gst Of verfügen muss, können bei der Tätigkeit eines Einh Kdt zu wenig beobachtet und beurteilt werden. Teilweise fehlende Transparenz des Selektionsprozederes aus Sicht der Anwärter war ein weiterer Grund, das Verfahren zu überprüfen.

Darstellung 1: Beispiel einer Übung. Die AC-Teilnehmer werden schriftlich über die von den Assessoren bewerteten Beobachtungspunkte und die Aufgabenstellung informiert.

Die AC-Methode bietet gute Ansatzpunkte, diese Unzulänglichkeiten des bisherigen Auswahlverfahrens weitgehend zu eliminieren:

■ In kurzer Zeit können die AC-Teilnehmer in mehreren Übungssituationen unter gleichen Voraussetzungen beobachtet und beurteilt werden. Das Mehraugen-Prinzip und das wiederholte Beurteilen der Anforderungskriterien in verschiedenen Übungen gewähren eine breite Abstützung der Kandidateneinschätzung. Eine vergleichende Beurteilung der Anwärter wird möglich.

■ Der Fokus der Beurteilung richtet sich nicht auf die aktuelle Funktion des Anwärters, sondern auf die zukünftig zu erfüllenden Aufgaben als Gst Of.

■ Um die Transparenz zu gewährleisten, werden die Kandidaten vorgängig über Ziel und Zweck des AC durch den Div Kdt schriftlich orientiert. Während des AC werden sie über Ablauf und Zielsetzungen der einzelnen Aufgabestellungen eingehend schriftlich und/oder mündlich informiert (Darstellung 1).

Konzeption des AC

Bei der Konzeption des AC ging es in einem ersten Schritt darum, die zu beurteilenden Verhaltensdimensionen zu definieren. Zu diesem Zweck wurden mit mehreren Schlüsselpersonen (Div Kdt, SC, USC, DC) Interviews geführt. Sie wurden aufgefordert, «critical incidents» zu schildern, also funktionstypische Situationen, in denen sich zeigte, ob sich ein Gst Of kompetent verhalten hatte oder an der Aufgabe gescheitert war. Aufgrund dieser geschilderten Ereignisse ergaben sich die sechs

Übung: Gruppendiskussion

In dieser Übung geht es darum festzustellen,

- ob Sie in der Lage sind, breite Bezüge herzustellen
- ob Sie unterschiedliche Positionen und Motive würdigen und sich eine eigene Meinung bilden können
- ob Sie Ihre eigene Meinung strukturiert und folgerichtig äussern können
- ob Sie einen aktiven Beitrag zum Gruppenergebnis beisteuern.

Es geht also weniger darum, Ihren Wissensstand im engeren Sinne zu bewerten als vielmehr die formale Fähigkeit, einen Sachverhalt allgemeinen Wissens zu analysieren, zu gewichten und konsistent darzulegen.

Ihre Aufgabe:

Bilden Sie sich in der Gruppe eine Meinung zu folgendem Thema:

Die Schweiz nach der Jahrtausendwende: Drei mögliche Bedrohungsszenarien und Lösungsansätze. Rangieren Sie die Szenarien nach Wichtigkeit.

Halten Sie die Ergebnisse (nach Prioritäten geordnet) auf Flip Charts fest.

Sie haben für die Lösung der Aufgabe 60 Minuten Zeit.



Das Assessment hat sich in der Privatwirtschaft als Instrument zur Potenzialbeurteilung bewährt. Foto: Armeebildendienst

folgenden, nach Prioritäten geordneten Kriterien, die als erfolgsrelevant für die Arbeit des Gst Of erachtet wurden:

- Analysefähigkeit
- Helikopter-View
- Teamfähigkeit
- Belastbarkeit
- Lernfähigkeit
- Allgemeinbildung

Diese auf den ersten Blick allgemeingültigen Kriterien wurden für die Funktion des Gst Of konkret beschrieben. Beispielsweise ist «Allgemeinbildung» folgendermassen definiert:

Der Gst Of

- kann gesellschaftliche und politische Strukturen und Entwicklungen erläutern
- kann auf Wissen basierenden Überlegungen das aktuelle politische Weltgeschehen darlegen und interpretieren
- vertritt eigene Meinung.

In einem weiteren Schritt mussten Übungen konstruiert werden, die es den Assessoren erlauben, die sechs definierten Anforderungskriterien zu beobachten und zu bewerten. Kurzreferate, Einzelinterviews und Gruppendiskussionen sind die häufigsten Übungstypen. Die Übungen sollten einerseits möglichst genau Praxissituationen eines Gst Of simulieren, andererseits aber einen solchen Abstraktionsgrad aufweisen, dass alle Anwärter, unabhängig vom militärischen und beruf-

lichen Werdegang, gleiche Voraussetzungen haben.

Durchführung des AC

Vor dem AC werden die Assessoren einen Tag lang auf ihre Aufgabe vorbereitet. Die Ausbildung beinhaltet die Beobachterschulung, das Kennenlernen der Übungen und die Orientierung über Organisation und Ablauf des AC. Bei der Auswahl der Assessoren wird darauf geachtet, dass unterschiedliche Sichtweisen (teilweise in der gleichen Person) vertreten sind: Berufsoffiziere, erfahrene Gst Of, Dienstchefs und Offiziere mit zivilen Selektionserfahrungen.

Für die bis zu zwölf Anwärter dauert das AC anderthalb Tage. Sie absolvieren zehn Übungen, während denen jeder Teilnehmer von immer wechselnden Assessorenteams beobachtet wird. Jedes Anforderungskriterium wird mehrmals in verschiedenen Übungen beobachtet und bewertet (Darstellung 2). In Pausen und während der Nacht müssen die Teilnehmer schriftliche Arbeiten verfassen und Kurzreferate vorbereiten. Am Schluss des AC liegen pro Anwärter zwanzig Auswertungsbogen vor, die zu einem Schlussbericht zusammengefasst werden. Für die Teilnehmer ist nach dem Ausfüllen der Selbsteinschätzungs- und Evaluationsbogen HERKULES beendet. Die Assessoren bereinigen an der so genannten Beobachterkonferenz die Anwärterdossiers und evaluieren anschliessend den ganzen AC-Prozess.

LES beendet. Die Assessoren bereinigen an der so genannten Beobachterkonferenz die Anwärterdossiers und evaluieren anschliessend den ganzen AC-Prozess.

Auswertungsgespräche

Nach dem AC werden die Kandidaten zu einem Auswertungsgespräch mit dem Div Kdt aufgebeten. In einem ersten Teil präsentiert der Anwärter seine Selbsteinschätzung und erhält anschliessend die Ergebnisse des AC mitgeteilt, erläutert und allfällige Fragen beantwortet. Basierend auf diesen Resultaten und den Qualifikationen der letzten Dienstleistungen, führt der Div Kdt in einem zweiten Teil ein Laufbahngespräch mit dem Kandidaten.

Fazit

HERKULES hat sich mittlerweile als fester Bestandteil des Evaluationsprozesses von Gst Of in der F Div 3 etabliert. Sowohl bei Kandidaten wie auch bei den Assessoren ist das Assessment als anspruchsvolles und aussagekräftiges Selektionsinstrument akzeptiert.

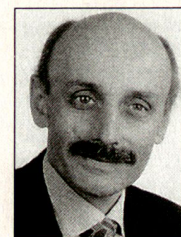
In der Zukunft geht es darum, das AC allfällig geänderten Anforderungsprofilen der Gst Of anzupassen und die Qualität sicherzustellen. Dies geschieht einerseits durch Evaluation nach jeder Durchführung durch Teilnehmer und Assessoren und andererseits durch Vergleiche mit anderen AC und Qualitätsstandards aus der Literatur. Jedes weitere AC erfährt anschliessend entsprechende Anpassungen und neue Übungen werden eingebaut.

Das AC ist aufwändig in der Vorbereitung und zeit- und personalintensiv in der Durchführung. Angesichts der Ergebnisse lohnt sich aber der Aufwand. Der Div Kdt erhält eine weitere Entscheidungsgrundlage für die Selektion der Gst Of, die breit abgestützt ist und bezogen auf die ausgewählten Beobachterskriterien Vergleiche zwischen den Kandidaten zulässt. Die Kandidaten ihrerseits erhalten mehr Transparenz bei der Erteilung des Vorschlags. Die Akzeptanz einer allfälligen Absage ist denn auch grösser als beim Auswahlverfahren ohne AC.

Übung	Kriterium	A	B	C	D	E	F
1	Gruppendiskussion I	■		■			■
2	Einzelinterview I	■	■				■
3	Referat I	■	■		■		
4	Gruppendiskussion II		■	■			■
5	Stellungnahme	■	■				
6	Referat II	■			■	■	

- A Analysefähigkeit
- B Helikopter-View
- C Teamfähigkeit
- D Belastbarkeit
- E Lernfähigkeit
- F Allgemeinbildung

Darstellung 2: Auszug aus der Übungen/Kriterien-Matrix. Pro Übung werden maximal drei Kriterien beobachtet und beurteilt. Wichtige Kriterien werden häufiger beobachtet. Belastbarkeit und Lernfähigkeit werden auch anhand der Leistungskurve während des ganzen AC-Prozesses bewertet.



Andreas Meyer, Oberstlt i Gst, stv. SC F Div 3, mypro Unternehmensberatung und Schulung, 7320 Sargans.