Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 172 (2006)

Heft: 3

Artikel: "Denn wir wissen, was sie tun!"

Autor: Annen, Hubert / Betschart, Irène / Wirth, Sibylle

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-70363

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: 15.07.2025

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

«Denn wir wissen, was sie tun!»

Das Anforderungsprofil für Berufsoffiziere der Schweizer Armee

Das Assessment Center für angehende Berufsoffiziere (ACABO) ist eine der entscheidenden Selektionshürden auf dem Weg zum Studium an der Militärakademie (MILAK/ETHZ). Den betreffenden Beurteilungskriterien liegt ein differenziertes Anforderungsprofil zu Grunde. Dieses wurde im Verlauf der Jahre stets sanft angepasst bzw. aktualisiert. Es blieb jedoch weit gehend ungeklärt, inwiefern man damit den umfassenden Reformen der letzten Jahre hat gerecht werden können. Mittels einer aufwändigen wissenschaftlichen Methode wurde nun ein neues Anforderungsprofil erstellt, welches sowohl fundierte Hinweise für die Überarbeitung des Anforderungsprofils im ACABO als auch für das Berufsbild der Berufsmilitärs liefern kann.

Hubert Annen, Irène Betschart, Sibylle Wirth

Assessment-Center-Verfahren in der Schweizer Armee

Das Assessment-Center-Verfahren (AC) wurde ursprünglich im militärischen Kontext zur Offiziersselektion entwickelt. Um 1950 adaptierten zivile Unternehmen vor allem im angelsächsischen Raum die AC-Methode und setzten sie mit Erfolg für die Selektion und Potenzialabklärung von Mitarbeitern ein. Etwa dreissig Jahre später fand dieses Instrument auch in deutschsprachigen Ländern vermehrt Verbreitung, und zu Beginn der 90er-Jahre wurde es an der damaligen Militärischen Führungsschule (MFS) im Rahmen des dreijährigen Diplomstudiums zur Beurteilung der Persönlichkeitsmerkmale und der sozialen Kompetenzen der Studierenden eingeführt. Aufgrund der hohen Aussagekraft der diesbezüglichen Bewertungen platzierte man ab 1996 das MFS-Assessment vor den Beginn des Studiums und machte es damit zum Selektionsinstrument. Seither haben weit über 500 Berufsoffiziersanwärter das ACABO absolviert. Die Feedbacks der Kandidaten wie auch der beteiligten Beobachter fallen fast ausnahmslos positiv aus, und die stete wissenschaftliche Evaluation des Verfahrens bürgt für die Aufrechterhaltung der Qualität.

Angesichts der guten Erfahrungen wurde relativ bald ein vergleichbares Verfahren entwickelt, das im Rahmen der Eignungsabklärung für Berufsunteroffiziere zur Anwendung gelangt. Auch in einzelnen Lehrverbänden sowie in Grossen Verbänden setzte man zur gezielten Kaderselektion zunehmend Assessment-Center-ähnliche Instrumente ein – und schliesslich basieren bestimmte Elemente der in den Rekrutierungszentren durchgeführten Kaderbeurteilung II auf der AC-Methodik. Des Weiteren gibt es einen regen fachlichen Austausch, den die ACABO-Experten der MILAK mit anderen AC-Anwendern im zivilen und militärischen Bereich führen.

Anforderungsprofil als unabdingbare Basis

In Diskussionen mit Interessierten aus der Privatwirtschaft oder aus ausländischen Armeen, welche in ihrem Verantwortungsbereich ebenfalls ein Assessment Center implementieren möchten, zeigt sich in der Regel sehr rasch, dass das Entwickeln eines aussagekräftigen Anforderungsprofils das «pièce de résistance» darstellt. Fordernde und kreative Übungen sind bald gefunden, auch hat man z.B. mit «Belastbarkeit», «Kommunikationsgeschick» oder «Führungsqualitäten» sofort einige Kriterien zur Hand, welche die Kandidaten unbedingt erfüllen müssten. Angesichts der Tatsache, dass ein AC-Resultat die Grundlage von zum Teil schwer wiegenden Personalentscheidungen darstellt und überdies sehr personal- und kostenaufwändig ist, würden derartige «Schnellschüsse» allerdings nicht von Professionalität zeugen. Entsprechend ist in den Standards der Assessment-Center-Technik[1] festgehalten, dass sich eine Eignungsbeurteilung nur mit der exakten Analyse der konkreten Anforderungen sinnvoll gestalten lässt.

Diesem Arbeitsschritt hat man damals bei der Ausarbeitung des MFS-Assessments ausreichend Beachtung geschenkt. In Anlehnung an die Critical Incidents Technique, die sich insbesondere zur systematischen Erfassung von Anforderungen an Führungskräfte bewährt hat, wurden unter Beizug militärischer und ziviler Experten kritische, d.h. erfolgsrelevante Verhaltensmerkmale gesammelt, gewichtet und kategorisiert. Daraus entstand ein spezifisches und differenziertes Anforderungsprofil, das die Basis für die im ACABO verwendeten Beurteilungsdimensionen darstellt (vgl. Tab. 1). Illustriert und definiert werden diese Dimensionen mit konkreten Verhaltensbeispielen, welche den Beobachtern im ACABO als wesentliche Strukturierungshilfe dienen.

Aktualisierung des ACABO-Anforderungsprofils

Seit der ersten Durchführung im Jahre 1992 erfuhr dieses Anforderungsprofil einige Anpassungen. Diese waren in der Regel die Folge von wissenschaftlichen Studien, die sich mit der Güte des Beurteilungsprozesses sowie mit der Aussagekraft der Ergebnisse auseinander setzten.[2] Den umfassenden Armeereformen 1995 und 2004 trug man hingegen eher mit gezielten Anpassungen der Übungen bzw. Übungsinhalte Rechnung. Nun präsentieren sich aber der Aufgabenbereich eines Berufsoffiziers in der Erstverwendung und insbesondere die Ausbildungsgefässe, in denen er tätig ist, zum Teil deutlich anders als vor zehn Jahren. Deshalb war es angezeigt, auch das Anforderungsprofil einer eingehenden und systematischen Überprüfung zu unterziehen. Da das ACABO eine Voraussage auf den Berufserfolg gleich nach Abschluss des Studiums leisten soll, wurde der Fokus auf die Aufgaben der Berufsoffiziere in den Einsatzgruppen E1 und E2 gerichtet.

Hierbei entschied man sich, auf der Basis einer dem «state of the art» entsprechenden Methode ein von Grund auf neues Anforderungsprofil zu entwickeln. Dies sollte möglichst unvoreingenommen, d.h. ohne

[1] Arbeitskreis Assessment Center Deutschland (2004). *Standards der Assessment Center Technik* [Online]. Verfügbar unter: www.arbeitskreis-ac.de.

[2] Eine aktuelle Übersicht dazu findet sich unter: Annen, H. (2005). Geeignet als Berufsoffizier? Das Assessment Center für angehende Berufsoffiziere (ACABO) in der Schweizer Armee. In: S. Collmer & G. Kümmel (Hrsg.), *Ein Job wie jeder andere? – Zum Selbst- und Berufsverständnis von Soldaten* (S. 59–77). Baden-Baden: Nomos.

Persönlichkeitsmerkmale	Soziales Verhalten
Persönliche Grundhaltung	Umgang mit anderen
Leistungsmotivation	Kommunikationsverhalten
Strukturierungsvermögen	Umgang mit Konflikten
	Beeinflussungsverhalten

Tab. 1: Beurteilungsdimensionen im ACABO.

Berücksichtigung des bestehenden Profils sowie ohne Kenntnis der Übungsanlage des ACABO, geschehen. Der betreffende Auftrag konnte dann an das Psychologische Institut der Universität Zürich, Abteilung Sozial- und Wirtschaftspsychologie, vergeben werden, wo er in Form einer Lizentiatsarbeit[3] ausgeführt wurde.

Verfahren des systematischen Paarvergleichs

Nach gründlicher Evaluation der gängigen Methoden entschied man sich für das *Verfahren des systematischen Paarvergleichs.*[4] Dieses zählt zu den nicht-standardisierten Methoden der Anforderungsanalyse. Darunter sind spezielle Methoden der Tätigkeitsanalyse zu verstehen, mit welchen die für eine bestimmte Funktion relevanten Anforderungen (z. B. Qualifikationen, Handlungskompetenzen, Fertigkeiten) ermittelt werden.

Die betreffende Vorgehensweise lässt sich in vier Schritte gliedern:

1. *Sammeln erfolgreicher Verhaltensweisen*
2. *Etikettierung*
3. *Kategorisierung*
4. *Paarvergleich*

So wurden im *ersten Schritt* 21 Berufsoffiziere befragt, die als Schulkommandanten von Rekruten- und Kaderschulen bzw. als Lehrgangskommandanten an der MILAK tätig sind. Im Rahmen dieses Experteninterviews mussten sie angeben, welches aus ihrer Sicht die Kernaufgaben eines Berufsoffiziers sind und welche Verhaltensweisen notwendig sind, um diesen Aufgaben gerecht werden zu können. So wurde z. B. unter anderem die Kernaufgabe «Personalführung» aufgeführt, wozu dann Verhaltensmerkmale wie «auf Leute eingehen» oder «klare Ziele vereinbaren» genannt wurden. Aus den Interviews resultierte letztlich eine grosse Liste von offenbar relevanten Verhaltenweisen.[5]

Auf eine seriöse und effiziente Art und Weise arbeiten ist in erster Linie eine Frage des/der

- ❑ Auftretens
- ❑ Ausbildens, Erziehens, Unterrichtens
- ❑ Belastbarkeit/Stressresistenz
- ❑ Denkvermögens
- ❑ Führungsaufgabe/Führungstechnik
- ❑ Verantwortungs-/Pflichtbewusstseins
- ❑ Kommunikation
- ❑ Kontaktverhaltens
- ❑ Motivation und des Engagements
- ❑ Offenheit und Flexibilität
- ❑ Planung, Organisation, Koordination
- ❑ kann ich nicht zuordnen

Kasten 1: Beispiel einer Frage aus dem Fragebogen «Liste mit Verhaltensweisen».

Diese wurden im *zweiten Schritt* durch acht Personen – Psychologinnen und Psychologen, die im Führungsbereich tätig sind – geordnet, kategorisiert und etikettiert. Dieser Arbeitsschritt brachte elf Oberbegriffe hervor (Tab. 2).

Diese Oberbegriffe verwendete man im *dritten Schritt* für die Erstellung eines Fragebogens, der dann von 128 Berufsoffizieren der Einsatzgruppe E1 und E2, die den zuvor befragten Kommandanten unterstellt sind, bearbeitet werden musste. Hier ging es darum, dass die in Schritt 1 erhobenen Verhaltensweisen von Direktbetroffenen den oben aufgeführten Kategorien zugeordnet werden (vgl. Kasten 1).

Für die nachfolgende Auswertung wurde festgelegt, dass eine bestimmte Verhaltensweise dann eindeutig einer Kategorie zugehörig ist, wenn sie von mindestens 55 % der Befragten derselben Kategorie zugeordnet wurde. Unter dieser Bedingung liessen sich insgesamt 160 Verhaltensweisen auf die elf vorgegebenen Kategorien verteilen. Dabei zeigte sich, dass «Kontaktverhalten» nur aus drei Verhaltensweisen bestand, weshalb man diese Dimension mit «Kommunikation» zusammenlegte.

Im *vierten Schritt* wurden die verbleibenden zehn Kategorien hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Berufsoffizierstätigkeit gewichtet und in eine Rangfolge gebracht. Dies geschah wiederum mittels eines eigens dafür entwickelten Fragebogens, der 90 Paarvergleiche enthielt. Anhand einer Liste, in der bestimmte Verhaltensweisen einander gegenübergestellt waren, sollte entschieden werden, welche von beiden jeweils die wichtigere ist (vgl. Kasten 2).

Dieser Fragebogen wurde sowohl von den im ersten Schritt interviewten Kommandanten als auch von den Berufsoffizieren E1 und E2 ausgefüllt. Zu der daraus resultierenden Rangierung (vgl. Tab. 3) der Dimensionen ist anzufügen, dass die Unterschiede in der Gewichtung zum Teil recht gering ausfielen, auch stimmen die beiden Gruppen – Kommandanten und Berufsoffiziere E1 und E2 – in ihren Einschätzungen zu weiten Teilen überein.

Auf der Basis des vorliegenden und ausgewerteten Datenmaterials konnten die einzelnen Kategorien jeweils mit weit über zehn Verhaltensmerkmalen[6] genauer umschrieben werden.

Vergleich des gegenwärtigen mit dem neuen Anforderungsprofil

Stellt man die beiden Profile gegenüber (vgl. Tab. 1 und Tab. 3), interessieren natürlich als Erstes die inhaltlichen Aspekte. Hierbei fällt die unterschiedliche Begrifflichkeit auf. Dies hat damit zu tun, dass die Benennung der Kategorien ohne Kenntnis des gegenwärtigen ACABO-Anforderungsprofils vorgenommen wurde. Zieht man die jeweils untergeordneten Verhaltensbeispiele in Betracht, so lassen sich jedoch einige Überschneidungen feststellen. So ist beispielsweise die ACABO-Dimension «Leistungsmotivation» vom Inhalt her ähnlich mit den Kategorien «Belastbarkeit/Stressresistenz» und «Motivation/Engagement» des neuen Anforderungsprofils.

Auftreten	Kontaktverhalten
Ausbilden/Erziehen/Unterrichten	Motivation/Engagement
Belastbarkeit/Stressresistenz	Offenheit/Flexibilität
Denkvermögen	Planung/Organisation/Koordination
Führungsaufgabe/Führungstechnik	Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein
Kommunikation	

Tab. 2: Erste Kategorisierung der Daten.

1.	überzeugend wirken ❑	–	die Leute auf ihre Tätigkeiten vorbereiten ❑
2.	eloquent sein, gut auftreten ❑	–	lange Arbeitszeiten aushalten ❑
3.	ein gutes Erscheinungsbild haben ❑	–	neue Situationen und Probleme schnell erfassen ❑

Kasten 2: Ausschnitt aus dem Fragebogen «Liste mit Paarvergleichen».

[3] Betschart, I. & Wirth, S. (2005). *Das Anforderungsprofil für Berufsoffiziere der Schweizer Armee – erstellt mit Hilfe des Verfahrens des systematischen Paarvergleichs.* Zürich: Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit am Psychologischen Institut der Universität Zürich, Abt. Sozial- und Wirtschaftspsychologie.

[4] Opgenoorth, W. P. (1979). Die Messung der Anforderungen einer Führungsperson. *Personalführung, 11/79,* 221–223.

[5] Nach Ausscheiden von Mehrfachnennungen und unpräzisen Formulierungen umfasste diese Auflistung 421 verschiedene Verhaltensbeispiele.

[6] Durchschnittlich 16; nur «Auftreten» umfasst weniger als 10 Verhaltensmerkmale (5).

[7] Leuenberger, J.-P. (2005). Profil des militärischen Berufspersonals. Eine notwendige Weiterentwicklung. *INTRA 4/2005,* 14.

1.	Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein	2.	Denkvermögen
3.	Ausbilden/Erziehen/Unterrichten	4.	Motivation/Engagement
5.	Führungsaufgaben/Führungstechnik	6.	Planung/Organisation/Koordination
7.	Offenheit/Flexibilität	8.	Belastbarkeit/Stressresistenz
9.	Kommunikation/Kontaktverhalten	10.	Auftreten

Tab. 3: Dimensionen des neuen Anforderungsprofils nach Bedeutung gewichtet.

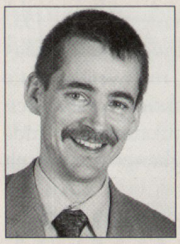
Was die Dimension «Strukturierungsvermögen» betrifft, so findet man vergleichbare Verhaltensbeispiele in der neu entwickelten Kategorie «Denkvermögen». Des Weiteren sind die Inhalte der im ACABO relevanten Dimensionen «Umgang mit anderen», «Kommunikationsverhalten» und «Umgang mit Konflikten» weitestgehend durch die neue Kategorie «Kommunikation und Kontaktverhalten» abgedeckt. Schliesslich finden sich auch beträchtliche Ähnlichkeiten zwischen den Dimensionen «Beeinflussungsverhalten» und «Führungsaufgabe/Führungstechnik». Hingegen gibt es für die im neuen Profil vorhandenen Kategorien «Ausbilden/Erziehen/Unterrichten», «Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein» sowie «Planung/Organisation/Koordination» keine offenkundige Entsprechung unter den ACABO-Beurteilungsdimensionen. Es könnte also sein, dass diese Anforderungen in den vergangenen Jahren im Zusammenhang mit den neuen Ausbildungsmodellen eine grössere Bedeutung erlangt haben.

Fazit

Vom wissenschaftlichen Standpunkt her kann das Verfahren des systematischen Paarvergleichs als eine ausgesprochen *geeignete Methode zur Erhebung eines Anforderungsprofils* bezeichnet werden. Das Generieren einer umfassenden Datenbasis, das schrittweise, strukturierte Vorgehen und das Einbeziehen verschiedener Expertengruppen garantieren für ein relevantes Resultat. Allerdings kann trotz aller Systematik nicht ausgeschlossen werden, dass es in diesem stark von der Sprache bzw. vom Wortverständnis bedingten Prozess zu einzelnen Fehleinschätzungen kommen kann. Zudem ist das Vorgehen sehr aufwändig, weshalb man aus Gründen der Forschungsökonomie zum Teil von den methodischen Vorgaben hat abweichen müssen. Trotzdem soll dieser Beitrag zum einen zeigen, dass der Entwicklung eines Beurteilungsverfahrens stets eine fundierte Analyse des betreffenden Tätigkeitsfeldes vorangehen muss, und zum anderen als anschauliches Beispiel dienen, auf welche Weise man dabei vorgehen kann.

In Bezug auf das *ACABO* selbst stellt das neu erstellte Anforderungsprofil eine solide Grundlage dar, um die bestehenden Beurteilungsdimensionen kritisch zu hinterfragen. Konkret kann das bedeuten, dass neue Kriterien eingefügt oder bestehende im Sinne einer anderen Gewichtung zusammengefasst werden. Zumindest wird geprüft, inwiefern die als bedeutend bezeichneten Verhaltensbeispiele zur Aktualisierung bzw. präziseren Definition der bestehenden ACABO-Dimensionen beitragen können. Letztlich werden auch die Übungen vor dem Hintergrund der hier vorgestellten Ergebnisse hinterfragt. So ist es zum Beispiel denkbar, dass jene Übungen, bei denen das Ausbilderverhalten beobachtet und beurteilt wird, etwas ausgedehnt werden, oder dass der offenbar gestiegenen Bedeutung von «Planung/Organisation/Koordination» mit einer spezifischen Aufgabe Rechnung getragen wird.

Darüber hinaus dürften die mit einer wissenschaftlichen Methode hervorgebrachten Ergebnisse, zu denen eine repräsentative Gruppe von Berufsoffizieren wesentliche inhaltliche Beiträge lieferte, für die *Weiterentwicklung des Profils des militärischen Berufspersonals*[7] einen bedenkenswerten Input darstellen. ■



Hubert Annen, Dr. phil., Psychologe, Dozent für Militärpsychologie und Militärpädagogik an der MILAK/ETHZ, 8804 Au.

Irène Betschart, cand. phil., Psychologiestudentin an der Universität Zürich, 8853 Lachen.

Sibylle Wirth, cand. phil., Psychologiestudentin an der Universität Zürich, 8800 Thalwil.

SOG SCHWEIZERISCHE OFFIZIERSGESELLSCHAFT · SSO SOCIETE SUISSE DES OFFICIERS · SSU SOCIETA SVIZZERA DEGLI UFFICIALI

Die Schweizerische Offiziersgesellschaft SOG vertritt als Dachorganisation die Interessen der Offiziere im Rahmen der schweizerischen Sicherheitspolitik. Zur Abwicklung der administrativen Tätigkeiten vergeben wir an eine interessierte Dienstleistungsunternehmung ein

Mandat zur Sekretariatsführung SOG

Interessenten können die detaillierten Ausschreibungsunterlagen unter folgender Adresse anfordern:
Col SMG Michele Moor, Präsident SOG, *michele.moor@wegelin.ch*