

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 180 (2014)
Heft: 10

Artikel: Milizkaderselektion in der Praxis
Autor: Goldammer, Philippe
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-515515>

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: 04.07.2025

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

Milizkaderselektion in der Praxis

Mit der Überarbeitung des Reglements zum Qualifikations- und Mutationswesen in der Armee (QMA) wurden die Kaderselektionsprozesse im Rahmen der Rekrutierung und allgemeinen Grundausbildung (AGA) neu strukturiert und vereinheitlicht. Ergebnisse aus einer kürzlich durchgeführten Interviewserie mit den primären Anwendern dieser Verfahren geben nun Aufschluss darüber, inwiefern sich die Vorgaben der QMA 12 in der Praxis bewähren.

Philippe Goldammer, Hubert Annen

Um sicherzustellen, dass potentielle Kader den zukünftigen Anforderungen sowohl fachlich als auch menschlich entsprechen, absolvieren Kaderanwärter der Schweizer Armee eine ganze Reihe von Selektionsverfahren. Die betreffenden Inhalte und Abläufe werden durch das Reglement 51.013*, das im März 2012 in einer überarbeiteten Fassung erschienen ist, vorgegeben.

Die Überarbeitung hatte einerseits zum Ziel, die Ergebnisse aus den an den Rekrutierungszentren durchgeführten Kaderbeurteilungen 1 und 2 für die Schulen besser nutzbar zu machen. Andererseits wollte man durch die Bereitstellung einheitlicher Instrumente den Selektionsprozess erleichtern und für eine «unité de doctrine» sorgen. Gleichzeitig schaffte man damit eine Grundlage für die wissenschaftliche Überprüfung dieser Verfahren, was gegenwärtig im Rahmen des Forschungsprojektes «Validierung der Kaderselektion» (siehe Kasten) geschieht.

Nebst der wissenschaftlichen Evaluation der Verfahren gilt es auch zu klären, inwiefern sich die Vorgaben aus der QMA 12 in der Praxis umsetzen lassen und bewähren. Hierzu geben die Ergebnisse aus einer kürzlich durchgeführten Interviewserie Aufschluss.

Methodik und Ergebnisse der Interviewserie

In Zusammenarbeit mit der militärwissenschaftlichen Arbeitsgruppe (MWA) des Kommandanten Heer wurden im Herbst 2013 und Frühjahr 2014 Interviews mit den primären Anwendern der Selektionsverfahren (Schulkommandanten, Berufskader, Verantwortliche der Schulsekretariate) an 22 Schulstandorten durchgeführt. Anhand eines strukturierten Inter-

viewleitfadens erörterte man die Themenbereiche Verständlichkeit/Anwendbarkeit, relative Gewichtung, Informationsgewinn und Selektionsrelevanz der in der QMA 12 genannten Verfahren.

Nachfolgend werden die einzelnen Kaderselektionsinstrumente nochmals kurz beschrieben sowie die wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Interviews mit den Anwendern aufgeführt.

Kaderbeurteilung 1

Neben der allgemeinen Tauglichkeitsabklärung wird während der Rekrutierung auch eine erste Kaderpotentialbeurteilung (KB 1) vorgenommen und neu in Form eines Übersichtsblattes (Outputblatt) zusammengefasst. Das heisst, die Informationen zu den Ergebnissen aus kognitiven Leistungstests und Persönlichkeitsfragebogen und der daraus resultierenden globalen Kaderempfehlung sind detaillierter. Zudem erlaubt ein Farbcode die schnelle Interpretation der Resultate.

Nach wie vor misst die Mehrheit der Anwender diesem Instrument aber eine

eher geringe Bedeutung im Selektionsprozess zu. Im besten Fall liefert es Indizien bei Grenzfällen. Der Vorbehalt gegenüber der KB 1 wird zum einen mit dem Zeitintervall zwischen Rekrutierung und Rekrutenschule (zwischen 9 Monaten und 1 ½ Jahren) begründet, was wiederum mit einer verringerten Aussagekraft einhergeht. Zum anderen besteht in den Schulen das grosse Bedürfnis, die Kaderauswahl möglichst unabhängig von vordienstlichen Abklärungen zu treffen und jeden potentiellen Kaderanwärter im persönlichen Kontakt kennenzulernen.

Anwärttergespräch

Eine Möglichkeit hierzu bietet das Anwärttergespräch, das während der ersten Wochen der Rekrutenschule (2. bis 5. RS-Woche) stattfindet. Neu ist dafür ein Interviewleitfaden vorgegeben. Mittels elf standardisierter Fragen sollen unter anderem Erkenntnisse zu Bereichen wie Engagement und Eigeninitiative oder Führungs- und Verantwortungsbereitschaft gewonnen und auf einem ent-

Kaderauswahl: Der Grundstein für die Kader von morgen

Neben der Praxistauglichkeit werden im Rahmen des Projektes «Validierung der Kaderselektion» auch die Vorhersagekraft der Selektionsverfahren sowie der Informationsgewinn, der sich durch die einzelnen Instrumente ergibt, überprüft. So wird beispielsweise geklärt, in welchem Ausmass die Ergebnisse der KB 2 den späteren Führungserfolg vorhersagen, und inwiefern dieses Verfahren zusätzliche Informationen liefert, die nicht schon durch andere Instrumente erfasst worden sind.

Für die Bestimmung des späteren Führungserfolges werden die Qualifikationen,

die Verweildauer in der Armee sowie die Sicht der Unterstellten auf das Führungsverhalten des Vorgesetzten herangezogen. Um hinsichtlich Letzterem aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, müssen Unterstelltenbeurteilungen für mindestens 200 bis 250 Vorgesetzte vorliegen. Hierzu finden seit dem Sommer 2013 an verschiedenen Schulstandorten Rekrutenbefragungen statt.

Erste Resultate unterstreichen einmal mehr die grosse Bedeutung des Vorgesetzten für die Motivation der Unterstellten. So waren Rekruten, die das Führungsverhalten ihres Zugführers als vorbildlich ein-

sprechenden Outputblatt festgehalten werden.

Das Gespräch mit dem Anwärter wurde als eines der wichtigsten, wenn nicht sogar das entscheidende Instrument innerhalb des Selektionsprozesses gewertet. Die Mehrheit der befragten Schulen betrachtete aber die Vorgaben des Interviewleitfadens als zu starr. Nur bedingt liesse sich hiermit ein natürliches Gespräch führen. Genau das sei aber dann von Nöten, wenn ein Kandidat überzeugt werden müsse, die Kaderlaufbahn einzuschlagen. Ebenso seien die Zeitvorgaben von 15 Minuten (Interview) und 5 Minuten (Protokollierung/Auswertung) in Anbetracht der Anzahl zu führender Gespräche unrealistisch. Richte man sich strikt nach Reglement, stünden Aufwand und Ertrag in einem Missverhältnis. Um diese Balance zu gewährleisten, verwenden einige Schulen einen adaptierten, schulspezifischen Leitfaden mit vereinfachter Protokollierung. Andere lassen den Interviewleitfaden von den Anwärtern in Form eines Fragebogens ausfüllen. Dieser dient in der Folge als Gesprächsgrundlage, wodurch wiederum mehr Raum für die eigentliche Überzeugungsarbeit bleibt.

Kaderbeurteilung 2

Neben den Abklärungen in den Rekrutenschulen absolvieren höhere Unteroffiziersanwärter und Offiziersanwärter gegen Ende der Allgemeinen Grundausbildung (AGA) bzw. in der Kaderschule auch noch eine zusätzliche externe Kaderbeurteilung (KB 2) in den Rekrutierungszentren. Die Ergebnisse aus kognitiven Leistungstests, Persönlichkeitsfragebogen und Präsentationsübung sowie die daraus re-

sultierende globale Kaderempfehlung werden wiederum in Form eines aussagekräftigen Outputblattes zusammengefasst und den Schulen zur Verfügung gestellt.

Von der Mehrheit der befragten Anwender wird die KB 2 als willkommene Zweitmeinung wahrgenommen, die der Ergänzung der eigenen Beobachtungen dient. Die externe Einschätzung aus den Rekrutierungszentren würde sich allerdings mehrheitlich mit den persönlichen Eindrücken aus dem militärischen Alltag decken. So kommen meist jene Kandida-

«Mit der Kaderauswahl von heute wird der Grundstein für die Kaderanwerbung von morgen gelegt.»

ten mit einer negativen Empfehlung zurück, die schon zuvor einen zwispaltigen Eindruck hinterliessen. Dabei sei für die Interpretation der Ergebnisse vor allem der von Rekrutierungspsychologen verfasste Kurzbericht auf der Rückseite des Outputblattes sehr wertvoll.

Anwärterübung

Ein geeignetes Instrument zur Überprüfung, inwiefern Kaderanwärter ihre Fähigkeiten auch unter physischer und psychischer Belastung abrufen können, ist die Anwärterübung. Diese ist nur für Offiziersanwärter obligatorisch. In der QMA sind Rahmenbedingungen sowie die zu beurteilenden Anforderungsdimensionen vorgeben. In der Regel wird eine Art Postenlauf mit Wissenstests, Gruppen- oder Präsentationsübungen durchgeführt, wobei die Kandidaten wiederholt Führungsaufgaben zu übernehmen haben.

Die Anwärterübung stellt neben dem Anwärtergespräch für einen Grossteil der Schulen eines der zentralen – weil traditionellen – Instrumente im Selektionsprozess dar. In diesem Zusammenhang gelingt es auch den meisten Schulen, die wesentlichsten Qualitätsanforderungen (Trennung von Beobachtung und Beurteilung, systematische Auswertung anhand eines übungs- und dimensionsspezifischen Beobachterbogens, «Vier-Augen-prinzip» bei der Beobachtung, Kandidaten- und Beobachterrotation zwischen den Übungen) zu berücksichtigen.

Schlussfolgerungen

Die Interviews mit den Anwendern haben gezeigt, dass die inhaltliche Optimierung der Instrumente sowie die Standardisierung der Prozesse noch nicht vollends in der Praxis angekommen sind. Zurückzuführen ist das weitgehend auf die knappen Zeitverhältnisse bei der Kaderselektion, vor deren Hintergrund die Vorgaben der QMA eher als administrativer Mehraufwand denn als Mehrwert wahrgenommen werden.

Ein zentrales Anliegen bei der Überarbeitung der QMA war die Verbesserung des Informationsflusses. Mit der Vereinheitlichung der Selektionsinstrumente und deren Output wurde der erste Schritt vollzogen. Hingegen scheinen die elektronischen Hilfsmittel da noch hinterher zu hinken. So weisen die Befragten darauf hin, dass durch die elektronische Rücklagerung der Qualifikationsdaten zu viele Ressourcen gebunden würden. Hier würden beispielsweise die Vereinfachung der Zugriffsrechte (nicht nur auf zentrale Stellen beschränkt) und Dateneingabe (direkte elektronische Eingabe) in die gewünschte Richtung führen.

Die Inhalte der QMA 12 basieren auf einer soliden Grundlage. Deren Umsetzung bedingt einen beträchtlichen zeitlichen und personellen Aufwand, was angesichts der fundamentalen Bedeutung der Kaderselektion in der Schweizer Armee nichts als folgerichtig ist. Militärische Kader nehmen die betreffende Verantwortung in der Alltagspraxis wahr und seitens Wissenschaft steht man in der Pflicht, die Aussage- und Vorhersagekraft der Instrumente zu überprüfen, um auf dieser Basis die Selektionsverfahren weiter zu optimieren und wo möglich zu straffen. ■

* Schweizer Armee (2012). Qualifikations- und Mutationswesen in der Armee (QMA). Reglement 51.013. Bern: BBL.

schätzten, eher bereit, freiwillig eine Kaderposition in der Armee zu übernehmen. Bemerkenswert ist dabei, dass der geschilderte Effekt selbst dann bestehen blieb, wenn die vordienstliche Motivation des Rekruten für eine Kaderposition in der Analyse berücksichtigt wurde. Zugführer haben demnach effektiv Einfluss auf die Führungsbereitschaft der Rekruten und können durch vorbildliche Führung sogar zu einem Umdenken beitragen. Einmal mehr bestätigt sich also, dass mit der Kaderauswahl von heute der Grundstein für die Kaderanwerbung von morgen gelegt wird.



Philippe Goldammer
lic. phil.
Projektmitarbeiter
Kaderselektionsvalidierung
MILAK/ETHZ
5430 Wettingen



Oberst
Hubert Annen
Dr. phil., Dozent Militär-
psychologie und Militär-
pädagogik, MILAK/ETHZ
6300 Zug