

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 182 (2016)

**Heft:** 12

**Artikel:** Vorhersagekraft der Miliz-Kaderselektionsverfahren

**Autor:** Goldammer, Philippe / Annen, Hubert / Liebhard, Christopher

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-630357>

### **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:** 02.02.2025

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

# Vorhersagekraft der Miliz-Kaderselektionsverfahren

**Mit der Überarbeitung des Reglements zum Qualifikations- und Mutationswesen der Armee (QMA) wurden die Kaderselektionsprozesse im Rahmen der Rekrutierung und allgemeinen Grundausbildung (AGA) vereinheitlicht und neu strukturiert. Die Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt «Evaluation der Kaderselektion» geben nun Aufschluss über den Mehrwert und die Vorhersagekraft der darin beschriebenen Verfahren.**

Philippe Goldammer, Hubert Annen,  
Christopher Lienhard

Auch in Zukunft wird es eines der wichtigsten Ziele der Schweizer Armee sein, den Kadernachwuchs aus der Miliz sicherzustellen. Von zentraler Bedeutung sind dabei bekanntlich die unmittelbaren Vorgesetzten. Sie tragen die Botschaft der Armee nach aussen und prägen das Bild, das junge Rekruten vom Militärdienst und der Tätigkeit als Kader haben. Fällt dieses positiv aus, sind die Rekruten im Gegenzug engagierter während des Dienstes und sogar eher bereit, ihrerseits eine Kaderposition ins Auge zu fassen<sup>1</sup>. Mit den geeigneten Leuten am richtigen Platz wird also bereits der Grundstein für die Kaderanwerbung von morgen gelegt. Eine fundierte Kaderauswahl und -ausbildung haben demnach nicht nur unmittelbare Ef-

ekte, sondern zahlen sich auch auf längere Sicht hin aus.

## Mehrwert einer fundierten Kaderauswahl

Somit ist es nur folgerichtig, dass die Schweizer Armee eine ganze Reihe von Auswahlverfahren verwendet, um sicherzustellen, dass zukünftige Kader den späteren Anforderungen gerecht werden. Die entsprechenden Inhalte und Abläufe werden durch das Reglement 51.013 (QMA), das im März 2012 in einer überarbeiteten und erweiterten Fassung in Kraft getreten ist, geregelt. Mit der Überarbeitung wurde zum einen Einheitlichkeit im Auswahlprozess hergestellt. Zum anderen wurde damit aber auch die Grundlage für eine wissenschaftliche Überprüfung der Verfahren geschaffen, was im Rahmen des Forschungsprojektes «Evaluation der Kaderselektion» nun geschehen ist.

## Studiendesign und Methodik

Nachfolgend werden zunächst die für die Evaluation zentralen Auswahlverfahren beschrieben. Daran anschliessend werden die Erfolgskriterien, die zur Überprüfung der Voraussagekraft der Instrumente verwendet wurden, aufgezeigt. Abschliessend wird die Stichprobenziehung und Auswertungsmethodik erläutert.

### Auswahlverfahren

Die QMA beschreibt die vier Auswahlverfahren: Anwärterübung, strukturiertes Interview, und Kaderbeurteilung 1 und 2 (KB 1 & 2). Davon wiesen jedoch nur die beiden in den Rekrutierungszentren erhobenen Kaderbeurteilungen eine genügend grosse Standardisierung auf, um für die Evaluation herangezogen werden zu können.<sup>2</sup> Diese umfassen hauptsächlich Persönlichkeits- und Intelligenztests und deren Resultate werden in Form eines übersichtlichen Ergebnisblattes dargestellt. Die wesentlichen Unterschiede der beiden KB liegen in der zeitlichen Durchführung und im Verwendungszweck. Während die KB 1 vordienstlich bereits während der Rekrutierung erhoben wird und der Basisabklärung dient, wird die KB 2 am Ende der allgemeinen Grundausbildung oder zu Beginn der Kaderschule und im Hinblick auf die Selektion zum höheren Unteroffizier oder Offizier durchgeführt (siehe Grafik).

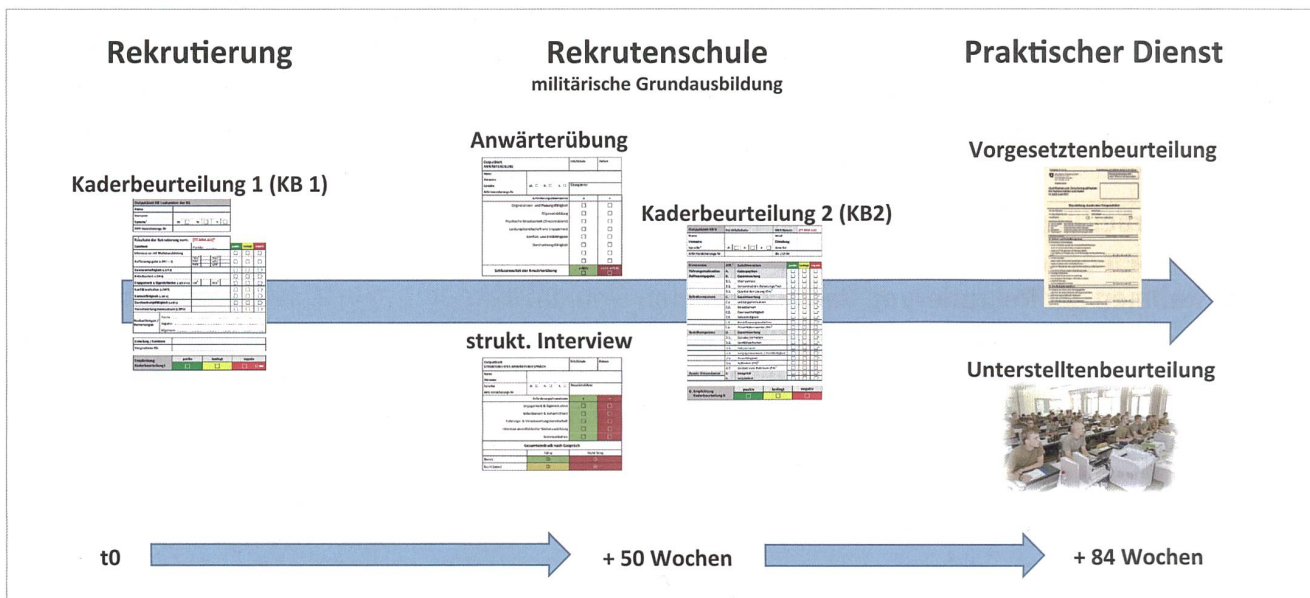
### Leistungskriterien

Ob nun die Ergebnisse der beiden KB auch mit einer besseren Führungsleistung auf Stufe Zugführer einhergehen, wurde anhand von zwei Vergleichskriterien überprüft. Einerseits wurde die Zwischenqualifikation durch den Einheitskommandanten herangezogen, die in der siebten Wo-

Rekrutierungsoffizier während  
des Zuteilungsgesprächs.

Bilder: VBS





Ergebnisblätter der Selektions- und Qualifikationsverfahren im Zeitverlauf.

che des Praktischen Dienstes erstellt wird. Andererseits wurden parallel dazu die unterstellten Rekruten gebeten, das Führungsverhalten des ihnen vorgesetzten Zugführers anhand von standardisierten Skalen<sup>3</sup> einzuschätzen. Somit sollte ein möglichst umfassendes Bild der Führungsleistung gewonnen werden. Im zeitlichen Ablauf heisst dies nun Folgendes: Die betreffenden Erfolgskriterien wurden durchschnittlich 84 Wochen nach der KB 1 und 34 Wochen nach der KB 2 erhoben (siehe Grafik).

### Stichprobe

Die Datenerhebungen starteten in der Sommerrekrutenschule 2013 und endeten in der Sommerrekrutenschule 2015. Gesamthaft umfasste der Datensatz Angaben aus 32 einzelnen Rekrutenschulenstarts und 15 Rekrutenschulstandorten sämtlicher Lehrverbände. Nach Abschluss der Befragungen lagen Angaben zu 475 Zugführern vor. Diese waren im Schnitt 21 Jahre alt ( $SD = 1.54$ ), mehrheitlich deutscher Muttersprache ( $d = 386$ ,  $f = 64$ ,  $i = 25$ ) und überwiegend männlich ( $n_m = 467$ ,  $n_w = 8$ ). Gesamthaft wurden diese Zugführer von 8838 ( $d = 7198$ ,  $f = 1217$ ,  $i = 423$ ) Rekruten beurteilt, was im Schnitt etwa 18 Unterstellte pro Zugführer ( $SD = 9.49$ ) bedeutete.

### Auswertungsmethodik

Zur Bestimmung der Vorhersagekraft der KB-Ergebnisse wurden lineare messfehlerbereinigte Regressionsmodelle<sup>4</sup> be-

rechnet. Ergänzend dazu wurde zusätzlich noch das relative Gewicht jedes einzelnen Prädiktors bestimmt<sup>5</sup>.

## Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden zunächst die Vorabklärungen zur Güte der Kriterien geschildert. Darauf aufbauend werden die Ergebnisse zur Vorhersagekraft der KB-Dimensionen aufgeführt.

### Qualität der verwendeten Kriterien

Im Vorfeld einer solchen Untersuchung ist es zentral, die Güte der verwendeten Kriterien zu bestimmen. Damit wird sichergestellt, dass etwaige Effekte nicht bloss aufgrund von unzureichenden Messinstrumenten zustande gekommen sind, sondern auf einer soliden Basis stehen und entsprechend schlüssig interpretiert werden können.

In Bezug auf die Gesamtnote der Zwischenqualifikation (QMA, Abschnitt D) heisst dies beispielweise Folgendes: Trotz der Heterogenität der Zugführer-Stichprobe ( $n = 475$ ) spielte es für die Berechnungen keine Rolle, wo oder wann der Dienst geleistet wurde (Standort/Start der Rekrutenschule, oder Erhebungsjahr), noch welchen sozio-demografischen Hintergrund (Alter, Geschlecht, Sprachgruppe [d, f, i]) der abverdienende Zugführer hatte. Dies ist nicht nur für die weiterführenden Analysen eine gute Grundlage, sondern stellt auch vor dem Hintergrund der Beurteilungs-Fairness einen für die Armee löblichen und wichtigen Befund dar.

Hinsichtlich der Einschätzung der Rekruten lassen sich ähnlich positive Güte-

masse berichten: So liess sich die für die Beurteilung verwendete standardisierte Skala in allen drei Sprachgruppen (d, f, i) gleich gut repräsentieren, was einerseits für die Genauigkeit der Fragebogen-Übersetzung spricht. Andererseits wiesen die Rekruten innerhalb ihres Zuges eine genügend grosse Beurteilungs-Übereinstimmung auf, sodass von einem verlässlichen Urteil innerhalb der Züge ausgegangen werden konnte.

In der Stichprobe korrelierten die Einschätzung durch den Vorgesetzten und das Zugsurteil – vorgenommen durch die Rekruten – mässig positiv miteinander. Die beiden Kriterien scheinen also in die gleiche Richtung zu deuten und dennoch wie erwartet unterschiedliche und damit sich ergänzende Aspekte der Führungsleistung abzudecken. Davon ausgehend, lässt sich nun die Vorhersagekraft der Intelligenz- und Persönlichkeitstests (KB-Dimensionen) aus den beiden Kaderbeurteilungen bestimmen.

### Vorhersagekraft der KB-Dimensionen

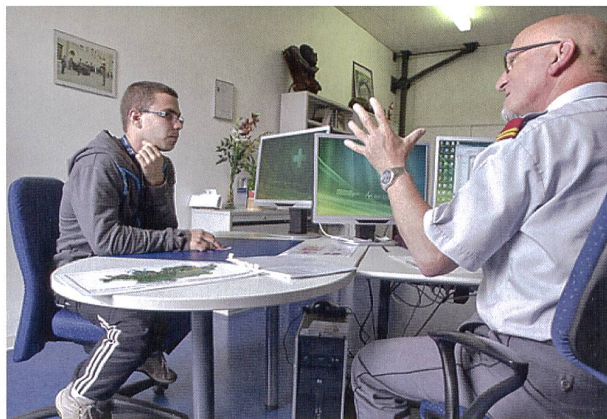
Das Wichtigste vorab: Ergebnisse aus beiden Kaderbeurteilungen erlauben eine Vorhersage hinsichtlich der Kriterien des Führungserfolges, womit diese Instrumente also insgesamt ihren Zweck erfüllen.

Bei detaillierter Betrachtung zeigt sich, dass die Persönlichkeitsfacette «Gewissenhaftigkeit» und ähnliche Dimensionen wie beispielsweise «Leistungsmotivation» und «Allgemeine Einsatzbereitschaft (AEB)» in der KB 1 und «Qualität der Präsentationsaufgabenlösung» und «Integrität» in der KB 2 gute Prädikato-

ren für die vom Vorgesetzten vorgenommene Zwischenqualifikation sind.

Geht es dagegen um die Vorhersage des Zugsurteils durch die Rekruten, sind vor allem Dimensionen relevant, die den Umgang mit anderen reflektieren, wie beispielsweise «Extraversion» in der KB 1 und «proaktives Konfliktverhalten» und «Kontakt zum Publikum» in der KB 2.

Die oben beschriebenen Effekte ergeben Sinn. So ist es durchaus plausibel anzunehmen, dass aus Sicht des Vorgesetzten primär der Dienst «nach oben», sprich die gewissenhafte Auftrags-erfüllung, vom vorge-setzten Einheitskommandanten berücksichtigt wird, während für die Rekruten eher der tagtägliche Umgang mit ihnen von Bedeutung ist.



zen nutzen. So kann man beispielweise anhand des Outputblattes fortan nicht nur beurteilen, ob ein Anwärter gegenüber einem anderen eine höhere Ausprägung beispielweise der «Gewissenhaftigkeit» hat, sondern weiss auch, dass

sich diese Dimension als besonders bedeutsam erwiesen hat, wenn es um die spätere Zwischenqualifikation geht und diese Information entsprechend für den Selektionsentscheid nutzen.

Zu allfälligen Massnahmen kann festgehalten werden, dass die in der QMA 12 beschriebenen Prozesse und Verfahren bereits eine gute und umfassende Entscheidungsgrundlage liefern. Entsprechend müssten zum Beispiel im Hinblick auf die WEA nur Feinjustierungen vorgenommen werden, wovon untenstehend die Wesentlichsten aufgelistet sind:

- Anhand einer repräsentativen Stichprobe und mittels wissenschaftlicher Methoden konnte nachgewiesen werden, dass mit Hilfe der beiden Kaderbeurteilungen Kader ausgewählt werden, die auch den späteren Anforderungen gerecht werden. Die KB 1 und 2 stellen somit eine wertvolle Ergänzung zu den Einschätzungen im militärischen Alltag dar;
- Mit der Evaluation wurde Transparenz im Selektionsprozess geschaffen. Dies lässt sich nicht nur den Genehmigungsinstanzen mitteilen, sondern auch jenen Personen, die sich diesen Auswahlverfahren stellen – den Kaderanwärtern. So fördert das Wissen um einen strukturierten, evaluierten und damit vergleichbaren Auswahlprozess die Verfahrensakzeptanz der Kandidaten<sup>6</sup>. Zudem kann ein solch wissenschaftlich fundierter Selektionsprozess seitens Armee auch als Werbung in eigener Sache verstanden werden;
- Schliesslich lassen sich die Ergebnisse zukünftig auch als Interpretationshilfe für die jeweiligen Genehmigungsinstan-

- Die KB-Outputblätter könnten mit Angaben zur Vorhersagekraft der Dimensionen ergänzt werden;
- Mit der WEA steht wieder fast die ganze Dauer einer Rekrutenschule zur Gewinnung und Selektion der Kader zur Verfügung. Dadurch liessen sich auch die QMA-Vorgaben betreffend des strukturierten Interviews und der Anwärterübung noch gezielter umsetzen, was unter den aktuellen Zeitverhältnissen verständlicher Weise nicht immer möglich war. Dabei sollte ein ähnliches Struktur- und Vergleichbarkeitsniveau wie bei der KB I und II angestrebt werden;
- Mit der Anpassung der Zeitverhältnisse für die Kaderselektion ist es sinnvoll, den jetzigen Durchführungszeitpunkt der KB 2 (meist 5.–7. Woche der Rekrutenschule) deutlich weiter nach hinten zu verlegen. So könnte nach der initialen Kaderbeurteilung die gezielte externe Potentialabklärung für die Verwendung als höherer Unteroffizier und

Offizier durch die KB 2 erst gegen Ende der RS erfolgen.

Die Schweizer Armee verfügt über ein strukturiertes und wissenschaftlich fundiertes Verfahren für die Milizkaderselektion. Dies garantiert nicht nur Vergleichbarkeit und Fairness im Prozess, sondern ist auch ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Kaderanwärtern und kann zudem als Werbung nach aussen verstanden werden. Sämtliche in den Kaderselektionsprozess involvierten Personen wenden viel Zeit und Mühe auf, was sich aber im Hinblick auf dessen Bedeutung und die längerfristigen positiven Effekte mehr als nur lohnt. ■

- 1 Goldammer, Ph., & Annen, H. (2015). Evaluation of the cadre selection tools in the Swiss Armed Forces: Preliminary results from the subordinate surveys. Paper presented at the International Applied Military Psychology Symposium. Lisbon, Portugal.
- 2 Goldammer, Ph., & Annen, H. (2014). Milizkaderselektion in der Praxis. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 10, 46-47.
- 3 Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des «Multifactor Leadership Questionnaire» (MLQ 5 X Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 61-78.
- 4 Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48, 1-36.
- 5 Tonidandel, S., & LeBreton, J. M. (2015). RWA Web: a free, comprehensive, web-based, and user-friendly tool for relative weight analyses. *Journal of Business and Psychology*, 30, 207-216.
- 6 Anderson, N., Salgado, J. F., & Hülsheger, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 291-304.



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



Oberst  
Hubert Annen  
Dr. phil., Dozent Militärpsychologie und Militärpädagogik, MILAK/ETHZ  
6300 Zug



Oberstlt  
Christopher Lienhard  
Dr. phil. I  
Projektleiter IT Rekrutierung  
Personelles der Armee  
3506 Grosshöchstetten