

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 168 (2002)

**Heft:** 2

**Artikel:** Selektion und Beurteilung in der Berufsoffizierslaufbahn

**Autor:** Annen, Hubert / Gutknecht, Simon

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-67907>

### 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:** 11.01.2026

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

# Selektion und Beurteilung in der Berufsoffizierslaufbahn

Bevor sich ein Berufsoffizier im Praxisalltag zu bewähren hat, muss er in der Selektion und Ausbildung diverse Hürden überwinden. Im Rahmen einer Lizentiatsarbeit<sup>1</sup> wurden nun wesentliche Elemente dieses Prozesses theorie- und hypothesengeleitet evaluiert. Dabei untersuchte man einzelne Instrumente bezüglich ihres Beitrages zur Vorhersage des Studienerfolges. Überdies wurde analysiert, wo und in welchem Ausmass sich Prognosen hinsichtlich Berufserfolg machen lassen. Dabei war es auch notwendig, den Aussagegehalt der einzelnen Beurteilungskriterien (z.B. Intelligenz oder soziale Kompetenz) zu überprüfen.

Hubert Annen und Simon Gatknecht

## Psychologische Eignungsdiagnostik

Ein wesentliches Element des ganzen Prozesses ist das Assessment Center für angehende Berufsoffiziere (ACABO). Um überhaupt zum ACABO zugelassen zu werden, müssen die Bewerber bekanntlich über bestimmte berufliche (Matura) und militärische (Offizier) Qualifikationen verfügen; anhand eines spezifischen Anforderungsprofils werden sie dann im Assessment Center hinsichtlich ihrer Persönlichkeitsmerkmale und ihres sozialen Verhaltens beurteilt.<sup>2</sup> Wird ein Kandidat als geeignet bewertet, heißt das nichts anderes, als ihm aufgrund seiner vorhandenen Fähigkeiten und der gezeigten Verhaltensweisen «Erfolgsaussichten» für Studium oder Beruf zuzuschreiben. Es wird also während des Selektionsprozesses von momentanem Verhalten auf zukünftige Verhaltensweisen geschlossen: Die Guten im Assessment Center sind auch die Guten im Berufsalltag. Diese grundsätzliche Annahme liegt allen Diagnoseinstrumenten zu Grunde, sie ist allerdings aufgrund des starken Einflusses von situativen Gegebenheiten nicht ganz unproblematisch.

Zweifel am Aussagegehalt von Eignungsbeurteilungen sind zwar berechtigt, entbinden allerdings die Verantwortlichen nicht von der Aufgabe, Selektionsentscheidungen zu fällen. Notwendig ist demzufolge die Frage nach der Güte der Diagnose, denn Fehlbesetzungen führen zu Unzufriedenheit auf beiden Seiten. Mangelnde Arbeitsqualität, Kündigungen und verfehlte Unternehmensziele sind nicht selten die Folge.

Bei der Gestaltung bzw. Auswahl der Selektionsmethoden muss auf wissenschaftliche Erkenntnisse geachtet werden. Eine fundiert und differenziert durchgeführte Anforderungsanalyse sowie eine realistische Auswahl der Übungen und Tests sind dabei von zentraler Bedeutung.<sup>3</sup> Auch wenn man dabei aktuelle und relevante Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis berücksichtigt, ist noch nicht garantiert, dass die Diagnoseinstrumente die gewünschten Informationen in ausreichen-

der Qualität liefern. Um nachhaltige Gewissheit zu erlangen, sollten die Instrumente jedes Selektionsvorganges immer wieder spezifisch evaluiert und auf ihren Beitrag zur Vorhersage des beruflichen Erfolges getestet werden.

## Grundsätze der Evaluation

Werden verschiedene Instrumente desselben Selektionsprozesses systematisch auf ihren Beitrag zur Vorhersage des Berufserfolges überprüft und daraus Konsequenzen abgeleitet, kann von einer Evaluation gesprochen werden. In der hier geschilderten Studie konzentrierte man sich auf die Validität (Güte) der einzelnen Verfahren. Kosten und Praktikabilität haben als Evaluationskriterien ebenfalls einen wichtigen Stellenwert,<sup>4</sup> waren allerdings aus forschungsökonomischen Gründen nicht Bestandteil der hier diskutierten Studie.

In einer ersten Studie wurde abgeklärt, welchen Einfluss die «Schulischen Leistungen» (Matura-Noten), die «Sozialen Kompetenzen» (ACABO) und «Kognitiven Fähigkeiten» (Leistungstests im ACABO) auf die Studienleistung haben. In einer zweiten Studie untersuchte man die Wirkung der schulischen Leistungen, der ACABO-Bewertungen und der Studien-

leistung auf die Variable «Berufserfolg». Als Kennwert dafür wurden zur Hauptsache Gesamtbeurteilungen aus dem DIALOG-Instruktoren verwendet.

Zur Evaluation der einzelnen Selektions- und Beurteilungsinstrumente wurden vorgängig theorie- und hypothesengeleitet die zu erwartenden Zusammenhänge formuliert und in einem so genannten Strukturmodell dargestellt (siehe Abb.). Anschliessend wurden die Hypothesen anhand von Strukturgleichungsmodellen ausgewertet. Das sind bewährte statistische Verfahren zur Analyse und Überprüfung von Kausalmodellen.<sup>5</sup>

## Ergebnisse

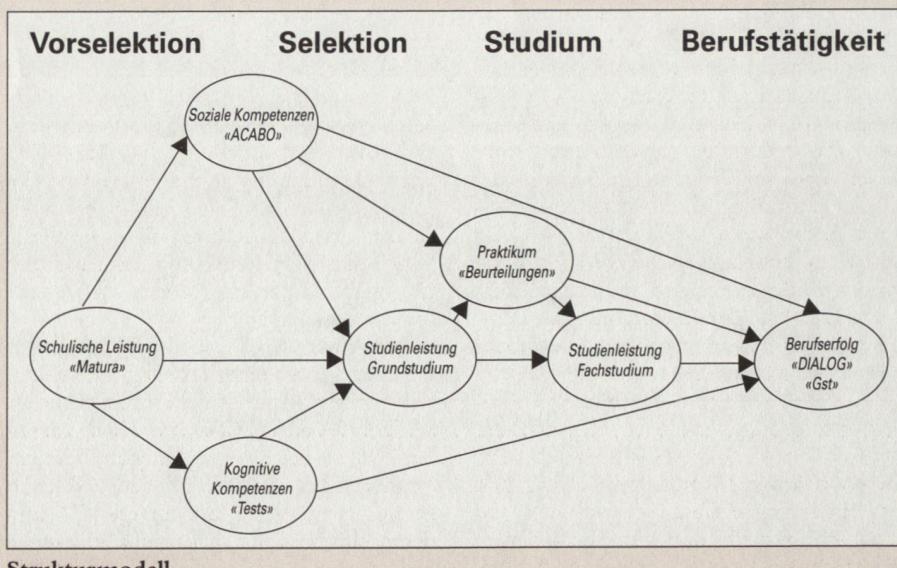
Die wichtigsten Befunde lassen sich wie folgt zusammenfassen:

### ■ Studienerfolg

Die «Schulische Leistung» (Matura-Noten) scheint den «Studienerfolg» gut vorauszusagen. Der gefundene Zusammenhang zwischen diesen Variablen ist statistisch höchst bedeutsam und demzufolge nicht zufällig zustande gekommen.

Die Variable «Kognitive Kompetenzen», gemessen mittels Leistungstests im ACABO, trägt ebenfalls wesentlich zur Vorhersage des «Studienerfolges» bei. Sie stellt zusätzlich zur Variablen «Schulische Leistung» einen beträchtlichen Informationsgewinn dar.

Hingegen ist der Zusammenhang zwischen der Leistung im ACABO (Soziale Kompetenzen) und der Leistung im Studium (Studienerfolg) nicht gross. Dies entspricht jedoch den in den Hypothesen formulierten Erwartungen, da diese beiden Faktoren unterschiedliche Qualitäten darstellen.



### ■ Berufserfolg

Es zeigte sich, dass die Studienleistung für die Vorhersage des Berufserfolges ziemlich relevant zu sein scheint. Zwischen der Variablen «Soziale Kompetenzen» (ACABO-Resultate) und dem Kennwert für Berufserfolg hätte man ebenfalls einen gewissen Zusammenhang erwartet, was sich jedoch nicht in jedem Fall bestätigen liess. Basiert man hinsichtlich Berufserfolg alleine auf den Leistungseinschätzungen aus den DIALOG-Gesamtbeurteilungen, fällt der Effekt moderat aus. Werden zusätzlich zur Leistungsbeurteilung auch noch bestimmte prestigeträchtige Indikatoren berücksichtigt, steigt der Einfluss der «Sozialen Kompetenzen» auf die Variable «Berufserfolg» massiv an.

### Fazit

Die Matura-Noten sowie die ACABO-Leistungstests stehen in gewichtigem Zusammenhang mit der Leistung im Studium. Die im ACABO beurteilten «Sozialen Kompetenzen» liefern diesbezüglich keinen nennenswerten Beitrag, was auch nicht beabsichtigt ist. Diese werden allerdings relevant, sobald es um die Evaluation des Berufserfolges geht. Hierbei ist aber zu beachten, dass es nicht die reine «Berufsleistung» ist, die mit dem ACABO vorhergesagt werden kann, vielmehr kommt dieser Einfluss hauptsächlich dann zum Tragen, wenn Indikatoren wie Prestige und Status mitberücksichtigt werden.

Generell waren die zur Verfügung ste-

henden Stichproben noch zu klein (76 Personen für die Evaluation des Studienerfolges und 104 Personen für die Evaluation des Berufserfolges), was nur eine äusserst vorsichtige Interpretation der Daten zulässt. Obwohl die oben berichteten Zusammenhänge statistisch bedeutsam ausfallen, ist es wichtig, Nachfolgestudien anhand grösserer Stichproben und zusätzlicher Kriterien durchzuführen. Nur so wird sich weisen, inwiefern die vorliegenden Befunde auch Bestand haben.

Die vorliegenden Ergebnisse erlauben überdies die Annahme, dass der Aussagegehalt der verwendeten Instrumente befriedigend und somit deren Einsatz gerechtfertigt ist. Dass es sinnvoll ist, im ACABO nebst Einzel- und Gruppenübungen auch noch standardisierte psychologische Tests einzusetzen, wurde bestätigt. Es bleibt zu hoffen, dass in Zukunft Bewertungen aus dem Berufsalltag vorliegen (LOBE), die als Vergleichsmass den systematisch und differenziert erhobenen ACABO-Beurteilungen qualitativ standhalten können.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Gutknecht, S.P. (2000). Eine Evaluationsstudie über die verschiedenen Instrumente der Berufsoffiziersselektion und deren Beitrag zur Vorhersage des Studien- und Berufserfolges. *Die Verwendung von Strukturgleichungsmodellen in der Personalselektion*. Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit der Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Bern.

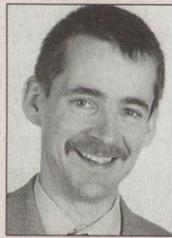
<sup>2</sup> Annen, H. (2001). ACABO – Das Assessment Center für angehende Berufsoffiziere in der Schweizer Armee. In: Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.), *Angewandte Personalauswahl und -entwicklung. 11 Praxisbeispiele*. Hamburg: Windmühle.

<sup>3</sup> Schuler, H. & Funke, U. (1995). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (2., korrigierte Aufl.). (S. 235–283). Bern: Huber.

<sup>4</sup> Höft, S. (2001). Erfolgsüberprüfung personalpsychologischer Arbeit. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 618–648). Göttingen: Hogrefe.

<sup>5</sup> Kelloway, E.K. (1998). *Using LISREL for Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks: Sage.

<sup>6</sup> Annen, H. (1995). Konstrukt- und kriterienorientierte Validität des MFS-Assessment Centers. Zürich: Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit am Psychologischen Institut der Universität Zürich. ■



Hubert Annen,  
Dr. phil.,  
Dozent Militär-  
psychologie/Militär-  
pädagogik an der  
Militärischen Füh-  
rungsschule ETHZ.



Simon Gutknecht,  
lic. phil.,  
Assistent an der  
Dozentur Militär-  
psychologie/  
Militärpädagogik.

## Vsam Verein Schweizer Armeemuseum

Die Geschichte der Schweizer Armee darstellen

Dies ist das Ziel des Vereins Schweizer Armeemuseum Vsm. Auf historisch fundierter Basis soll ein Museum entstehen, das die Militärgeschichte der letzten zweihundert Jahre im gesellschaftlichen Zusammenhang darstellt. Zudem soll der reiche Materialfundus sachgemäß sichergestellt und für die Nachwelt erhalten werden. Der Vsm hat in den letzten Jahren Entscheidendes zur systematischen Erhaltung der bedeutenden materiellen Hinterlassenschaft unserer Armee geleistet – er verdient Ihre Unterstützung!

Kontakte für Unterlagen, Mitgliedschaft und Vsm-Shop:

**Verein Schweizer Armeemuseum Vsm, Postfach 215, 3602 Thun**  
oder [www.armeemuseum.ch](http://www.armeemuseum.ch)

## Vsm-Shop

Der Vsm ist die einzige offizielle Verkaufsstelle für (fast) alle Abzeichen der Schweizer Armee.



Es stehen über Tausend verschiedene Abzeichen aus der Zeit ab 1898 auf fünf bisher erschienenen Verkaufslisten zur Verfügung.

Mitglieder erhalten auf Abzeichen einen Rabatt von zehn Prozent.

Eine Liste mit aktuellen Büchern zu günstigen Preisen steht zur Verfügung.