

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 172 (2006)

Heft: 2

Artikel: Die Selbstbeurteilung im Qualifikationsprozess

Autor: Annen, Hubert / Kamer, Barbara

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-70343>

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: 12.01.2026

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

Die Selbstbeurteilung im Qualifikationsprozess

Erste Erkenntnisse

Seit der Einführung des neuen Qualifikationssystems (QMA) gilt die Selbstbeurteilung als integraler Bestandteil des Beurteilungsprozesses von Kaderanwärtern und Kadern. Hinter diesem systematischen Vorgehen steht die Intention, bei militärischen Führern die Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion zu fördern. Zudem sollen damit optimale Voraussetzungen für ein Beurteilungsgespräch mit wahrem Dialogcharakter geschaffen werden. Nach zwei Jahren ist es nun an der Zeit, eine erste Bilanz bezüglich dieser einschneidenden Veränderung im militärischen Qualifikationsprozess zu ziehen.

Hubert Annen, Barbara Kamer*

Von der Leistungsbewertung zur Entwicklungsorientierung

Die Leistungsbeurteilung dient längst nicht mehr ausschliesslich als Grundlage für administrative und rechtliche Entscheidungen, sondern zählt in modernen Unternehmen zu den wichtigsten Personalführungsinstrumenten überhaupt. Mitarbeiter werden hinsichtlich organisationsspezifischer Erfolgskriterien bewertet, und die individuell generierten Stärken-Schwächen-Profile bilden den Ausgangspunkt für einen Prozess der gezielten Personalentwicklung. Der eigentliche Gewinn eines solchen systematischen Feedbacks liegt aber nicht nur darin, dass der Feedbackempfänger seine Talente und Entwicklungspotenziale abermals von aussen bestätigt erhält. Vielmehr soll das externe Urteil dazu dienen, «blinde Flecken» in der Selbstwahrnehmung einer Person aufzudecken und somit zu vermeiden, dass sie Aufgaben übernimmt, für die sie nicht geeignet ist oder Optionen verkennt, obschon sie dafür qualifiziert wäre.¹

Auf höherer Hierarchiestufe kann eine unangemessene Selbsteinschätzung der Führungskräfte sogar noch weiterreichende Auswirkungen wie z.B. eine Beeinträchtigung der Kommunikationskultur oder des Betriebsklimas zur Folge haben. Kommt hinzu, dass Vorgesetzte – je weiter sie die Karriereleiter hinaufklettern – anstelle von ehrlichen zunehmend nur noch politisch gefärbte Rückmeldungen erhalten. Um die Wirkkraft des Feedbacks zu verbessern und Voraussetzungen für eine höhere Führungseffektivität zu schaffen, werden deshalb in vielen Grossunternehmen mehrere Beurteilungsperspektiven,

darunter auch die Selbstsicht, in den Qualifikationsprozess einbezogen. Durch den Vergleich von Selbst- und Fremdbeurteilung kann der Feedbacknehmer allfällige Diskrepanzen explizit wahrnehmen und breit abgestützte Einsichten für seine Weiterentwicklung gewinnen.

Zum Unterschied zwischen Selbst- und Fremdbild

Dass sich die eigene Sicht der Jobleistung meistens von der Wahrnehmung anderer unterscheidet, konnte in zahlreichen empirischen Studien nachgewiesen werden. Viele Feedbacknehmer erklären sich diese Abweichung damit, dass aussen stehende Personen aufgrund der zunehmenden Spezialisierung und Komplexität heutiger Arbeitsaufgaben gar nicht in der Lage seien, die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter in hinreichendem Masse zu beobachten und zu beurteilen. Speziell die Messung der für die Führungstätigkeit wichtigen sozialen Kompetenzen («soft skills») wird immer wieder angezweifelt. Diese Argumente werden indes durch die Tatsache relativiert, dass eine ähnlich geringe Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild über alle Hierarchiestufen und in den unterschiedlichsten Berufsgattungen beobachtet werden kann. Ausserdem korrespondieren Selbstbeurteilungen selbst mit objektiven Leistungskriterien wie Produktions- und Verkaufszahlen nur selten.² Untersuchungen zu multiperspektivischen Beurteilungssystemen können ebenso zeigen, dass sich verschiedene externe Assessoren (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Unterstellte) in ihrem Urteil über eine Person eher einig sind als die Zielperson verglichen mit den Fremdbeurteilern.

Die Betrachtung der empirischen Daten macht somit deutlich, dass Selbstbeurteilungen insofern einem gewissen Verzerrungseffekt unterliegen, als Feedbacknehmer ihr eigenes Leistungsverhalten im Durchschnitt deutlich besser bewerten als externe Beobachter («leniency effect»). Überdies zeigen verschiedene psychologi-

sche Studien, dass sich die Mehrzahl der Menschen als intelligenter, sozial kompetenter und leistungsfähiger als der Durchschnitt wahnnimmt («above average effect»). Als Beispiel sei hier die Studie von Meyer³ erwähnt, gemäss derer sich mindestens 40% der Mitarbeiter und sogar 80% der Manager höherer Hierarchieebenen bezüglich ihrer Arbeitsleistung zu den «Top Ten» zählen. Vor diesem Hintergrund stellt sich nun die Frage, ob derartige Effekte auch bei der Beurteilung von Milizkader der Schweizer Armee beobachtet werden können.

Das Selbstbild der Milizkader

Im Rahmen eines Dissertationsprojektes⁴ wurde kürzlich eine Studie durchgeführt, welche sich explizit mit dem Selbstbild der Milizkader beschäftigte. Der Interessensfokus galt vor allem der Angemessenheit von Selbstbeurteilungen und den damit einhergehenden emotionalen und kognitiven Reaktionen auf das Feedback. Zu diesem Zweck wurden in vier Verbandsausbildungsphasen die Selbst- und Fremdbeurteilungen von insgesamt 194 Offizieren und Unteroffizieren ausgewertet; ebenfalls wurden die Beteiligten vor und nach der Eröffnung ihrer Zwischen- und Schlussqualifikation bezüglich ihrer Einstellung zum erlebten Beurteilungsprozess schriftlich befragt.

Die statistische Auswertung zeigte, dass auch die Selbstbeurteilungen der Milizkader im Durchschnitt deutlich höher ausfallen als die Bewertungen ihrer Vorgesetzten.⁵ Die detaillierte Analyse (vgl. Abb. 1) führte zu Tage, dass sich über 40% der Beurteilten bezüglich ihrer persönlichen Grundhaltung, ihres Sozialverhaltens oder ihrer Fähigkeiten als Führer, Ausbilder und Erzieher besser einschätzen, als sie von ihren Vorgesetzten gesehen werden. An dieser Stelle kann aber auch festgehalten werden, dass in mindestens 30% der Fälle die Selbst- und Fremdbeurteilungen übereinstimmen

¹ Z. B. Atwater, L.E. & Yammarino, F.J. (1997). Self-other rating agreement: A review and model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 121–174.

² Yammarino, J.Y. & Atwater, L.E. (1997). Do Managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*, 25 (4), 35–44.

³ Meyer, H.H. (1980). Self-appraisal of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 291–296.

⁴ Kamer, B. (in Arbeit). *Feedback – Der Weg zum Erfolg für jede Führungskraft?* Dissertationsprojekt, Universität Zürich, Abt. Angewandte Psychologie.

⁵ Mit Ausnahme der Beurteilungsdimensionen «Geistige Fähigkeiten», «Fachliche Leistungen» sowie «Ergebnisse von Inspektionen, Prüfungen und körperliche Leistungsfähigkeit» waren die Selbstbeurteilungen alle auf einem deutlich höheren Niveau als die Vorgesetztenbeurteilungen.

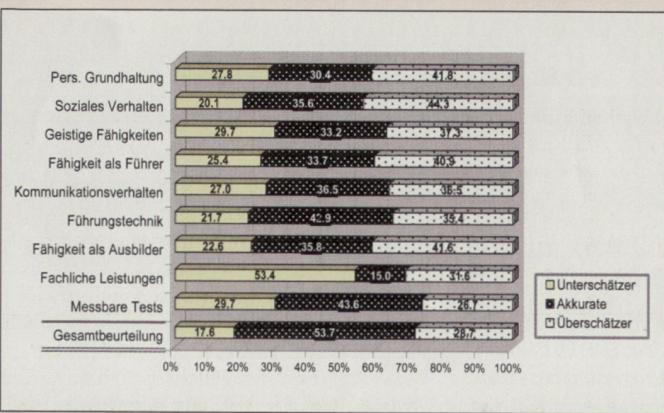


Abb. 1: Selbstbeurteilung vs. Beurteilung durch Vorgesetzten; n = 194.

und sich manche Personen in einzelnen Dimensionen sogar unterschätzen. Dabei fällt auf, dass über die Hälfte der Führungskräfte ihrem fachlichen Wissen zu kritisch gegenüberstehen. Dies könnte einerseits daran liegen, dass sie den Eindruck haben, fachlich zu wenig auf ihre Aufgabe vorbereitet worden zu sein; andererseits wäre es auch denkbar, dass man in diesem Bereich die eigenen Leistungen besonders vorsichtig einschätzt, da gerade bei diesem Kriterium auf Seiten der Beurteiler relativ harte Facts vorliegen dürften. Die betreffende Diskrepanz könnte schliesslich auch ganz einfach mit der vorherrschenden Einstellung zu tun haben, dass man nie ganz ausgelernt hat und das Fachwissen stets erweitert werden kann bzw. sollte. In Anbetracht der Resultate fällt noch auf, dass sich die beurteilten Milizkader offenbar am besten bezüglich ihrer Gesamtleistung einschätzen können. Dies ist nicht weiter erstaunlich, fällt es Personen doch im Allgemeinen leichter, globale anstatt differenzierte Bewertungen vorzunehmen.

Auswirkungen auf die Akzeptanz der Beurteilung

Fragt man Milizkader nach ihrer Einstellung gegenüber der erhaltenen Vorgesetztenbeurteilung, so zeigt sich, dass Personen, die sich in der Gesamtbewertung überschätzen, deutlich unzufriedener sind als ihre Kollegen und das erhaltene Feedback

Die Selbstbeurteilung ...

- zeigt Diskrepanzen zwischen der Selbst- und Fremdwahrnehmung auf
- fördert die Kommunikation
- führt zur Klärung unterschiedlicher Meinungen hinsichtlich der Leistungsanforderungen
- reduziert den Einfluss von individuellen Beurteilungsfehlern
- erhöht die wahrgenommene Fairness und Akzeptanz des Leistungsbeurteilungsprozesses
- erhöht die Akzeptanz von Entwicklungsplänen und die Zielbindung
- kann zu einer Änderung des Verhaltens führen

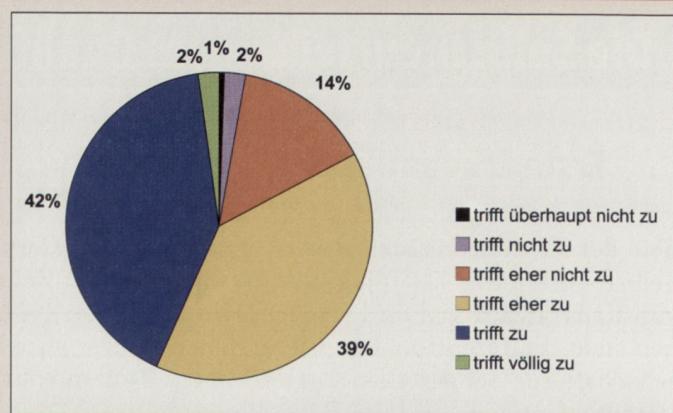


Abb. 2: Die Möglichkeit zur Meinungsäußerung während des Qualifikationsgesprächs; n = 173.

auch als weniger akkurate und nützlich darstellen. So überrascht es auch nicht, dass jene Kader am positivsten reagieren, welche sich eher zu tief einstuften. Diese Resultate bestätigen den bereits in anderen empirischen Studien⁶ beobachteten Befund, dass die Art der Abweichung zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung als wichtige Determinante für die Akzeptanz und Zufriedenheit mit dem Beurteilungsprozess berücksichtigt werden muss. Werden also die Ursachen für das diskrepanznegative Vorgesetztenurteil nicht eruiert und nachvollziehbar begründet, können neben der Unzufriedenheit mit der Beurteilung weitere folgenschwere Konsequenzen wie ein Absinken der allgemeinen Tätigkeitszufriedenheit, Motivation und letztendlich natürlich auch der Leistung resultieren. Dass dies keine leere Behauptung ist, beweist eine Überblicksstudie, welche nach einer umfangreichen Analyse von über 23 000 Beobachtungen zum ernüchternden Resultat kommt, dass rund ein Drittel der analysierten Feedbackinterventionen eine Reduktion der Leistung nach sich zogen.⁷

Partizipation im Beurteilungs-gespräch

Die Sichtweise, dass es im Leistungsbeurteilungsprozess lediglich darum geht, arbeitsbezogene Informationen zu vermitteln, greift also erheblich zu kurz. Gerade in Bewertungssituationen reagieren Personen äusserst sensibel auf zwischenmenschliche Aspekte und sollten deshalb nicht nur mit ihrer Qualifikation konfrontiert werden, sondern auch die Gelegenheit erhalten, ihre eigene Sicht der Dinge aufzuzeigen, bestimmte Verhaltensweisen begründen und allfällige Missverständnisse klären zu können. In diversen Studien konnte nachgewiesen werden, dass diese Möglichkeit, aktiv am Gespräch teilzunehmen, von den Beurteilten als Ausdruck eines fairen Leistungsbeurteilungsprozesses sowie einer wertschätzenden und respektvollen Haltung des Gesprächspartners wahrgenommen wird.⁸

Die Erkenntnis, dass ein Beurteilungsinstrument mit der Qualität des Beurtei-

lungsgesprächs steht und fällt, ist nicht neu.⁹ Aus diesem Grunde sind im Anhang 8 der QMA¹⁰ konkrete Hinweise zur Gestaltung des Beurteilungsgesprächs aufgeführt. Dabei finden sich auch spezifische Tipps, wie der Beurteilte auf sinnvolle Weise seine Sicht der Dinge einbringen kann und soll. In der anonymen Befragung berichteten denn auch 83% der Milizkader, dass ihnen zumindest teilweise Gelegenheit zur Meinungsäußerung während der Qualifikationseröffnung geboten worden war. Dies ist erfreulich, zumal ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Möglichkeit zur Meinungsäußerung und der Einstellung zum Feedback gefunden wurde. Nichtsdestotrotz darf angesichts der verbindlichen Vorgaben und insbesondere im Sinne der Beurteilten erwartet werden, dass auch für die übrigen 17% jene Zeiten, in denen die Qualifikationseröffnung nach dem Prinzip «einseitige Übermittlung» stattfand, bald vollständig der Vergangenheit angehören.

Neben dem Inhalt der Feedbacknachricht und der Möglichkeit zur Meinungsäußerung spielt noch eine weitere Variable eine wichtige Rolle hinsichtlich der Feedbackakzeptanz: die Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit des Beurteilers. Je mehr Erfahrung, Wohlwollen und Integrität die Zug- und Gruppenführer ihren Vorgesetzten attestieren, desto positiver und motivierter standen sie auch deren Einschätzungen und Bewertungen gegenüber. Für die Praxis bedeutet das unter anderem, dass auch gut ausgebildete Berufs- und Milizkader bisweilen eine gewisse Zeit benötigen, um in die Rolle als glaubwürdige und effektive Beurteiler hineinzuwachsen.

⁶Brett, J.F., & Atwater, L.E. (2001). 360-degree Feedback: Accuracy, reactions and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 930–942.

⁷Kluger, A.N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: Historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284.

⁸Z.B. Koorsgard, M.A. & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in appraisal discussions. *Journal of Management*, 21, 657–669.

⁹Annen, H. (2000). *Förderwirksame Beurteilung. Aktionsforschung in der Schweizer Armee*. Frauenfeld: Huber.

¹⁰Schweizerische Armee (2006). *Qualifikations- und Mutationswesen in der Armee (QMA 06)*. Bern.

Armeetauglichkeit

Die Bundesverfassung sagt klar: «Jeder Schweizer ist verpflichtet, Militärdienst zu leisten. Das Gesetz sieht einen zivilen Ersatzdienst vor.» Wer ist nun diensttauglich im medizinischen Sinn? Diensttauglich im medizinischen Sinn ist, wer ohne Gefahr für die eigene Gesundheit oder die Gesundheit der Kameraden fähig ist, seine Militärpflicht zu erfüllen. Bekanntermassen handelt es sich bei der Medizin um eine recht unpräzise Wissenschaft. So sind zahlreiche Erkrankungen mit der Absolvierung einer Rekrutenschule nicht vereinbar. Bei anderen Gebrechen liegt es im Ermessen des UCR-Vorsitzenden, ob er auf Tauglichkeit oder Untauglichkeit entscheidet. Es liegt auf der Hand, dass es hier einen grossen Spielraum in der medizinischen Beurteilung gibt und offenbar auch immer gab. So war zwischen den Weltkriegen die Diensttauglichkeit auf etwa 50% abgesunken, parallel mit den pazifistischen Erscheinungen im Anschluss an den Ersten Weltkrieg. General Guisan hat dies in seinem Bericht über den Zweiten Weltkrieg thematisiert und kritisiert. Nach dem Zweiten Weltkrieg in der Zeit der Massenheere wurde eine möglichst hohe Diensttauglichkeit erstrebzt. In meiner Zeit als UCR-Vorsitzender und Zonenchefarzt der Aushebungzone IV (1982–2002) betrug die Diensttauglichkeit anlässlich der Rekrutenaushebung um die 85%, und zwar gesamt-schweizerisch. Die Devise lautete: «Im Zweifelsfall diensttauglich». Als definitiver Beweis für die Tauglichkeit wurde die Rekrutenschule angesehen. Selbstredend nahm

man damit in Kauf, dass zwischen 5 und 10% der in die Rekrutenschulen Eingerückten auch wieder entlassen wurden, sodass etwa 80% der jungen Männer die Rekrutenschule schliesslich absolvierten. Man kannte früher auch den Hilfsdienst, differenzierte Tauglichkeiten im Sinne von Einschränkungen beim Tragen, beim Marschieren oder auch beim Schiessen in der logischen Erkenntnis, dass viele technische und administrative Funktionen keine Infanterieausbildung benötigen.

Bei meiner letzten Aushebung im Sommer 2002 wurde mir vom Aushebungsoffizier – inoffiziell – die 2:1-Regel unterbreitet: zwei tauglich, einer untauglich. Gleichzeitig wurde durch die Untergruppe Personelles des Generalstabes die «Verordnung über die medizinische Beurteilung der Diensttauglichkeit und Dienstfähigkeit» ohne Rücksprache mit den zuständigen Instanzen der Untergruppe Sanität abgeändert. Man hat die erwähnten Einschränkungen im Sinne der differenzierten Diensttauglichkeit mit einem Federstrich abgeschafft.

Natürlich scheint es logisch, die Abgänge aus der Rekrutenschule möglichst gering zu halten und möglichst viele Stellungspflichtige schon anlässlich der Rekrutenaushebung definitiv zu beurteilen. Dass nun aber noch 60% bei der Rekrutierung diensttauglich werden und dies mit dem Bedarf in der Armee XXI just übereinstimmt, dürfte wohl kein Zufall sein. Mit dem Gesundheitszustand der Stellungspflichtigen hat dies überhaupt nichts zu tun. Dieser ist nach meiner Erfahrung praktisch konstant, wenn nicht besser. Die jungen

Leute sind heute eher besser trainiert, gewisse Erkrankungen sind verschwunden oder spielen keine Rolle mehr bei der Beurteilung (Scheuermann, abgeheilte Leukämien), andere Erkrankungen sind etwas häufiger geworden, z. B. Asthma. Was sich verändert hat, ist der Wehrwille. Man sieht den Sinn des Militärs nicht mehr so recht ein. Junge Leute bekunden vermehrt Mühe, sich in eine Gemeinschaft einzufügen, werden vielleicht erstmals in der Rekrutenschule etwas härter angefasst und schliesslich auf blauem Weg mit meist psychiatrischer Diagnose ausgemustert. So trifft sich auf wunderbare Weise die etwa gleich grosse Gruppe der Dienstunwilligen mit der medizinisch begründeten der Diensttauglichen und ergibt genau diese 40%, die man angesichts der reduzierten Bestände nicht mehr braucht. Allen scheint gedient. Die Armee hat nur noch die Leute, die Dienst tun wollen. Man verzichtet auf zahlreiche intelligente, eher kritisch eingestellte junge Leute, die der Armee gut tun würden.

Am schlimmsten scheint mir die unmerkliche Unterwanderung der Militärdienstpflicht, wie sie in der Bundesverfassung verankert ist. Bei 40% Diensttauglichen kann man nicht mehr von einer Dienstpflicht sprechen, sondern eher von einer Möglichkeit, Dienst zu leisten. Der nächste Schritt wäre dann die Freiwilligkeit, bzw. die Berufsarmee.

Urs Kappeler, Dr. med.
5405 Baden-Dättwil
(siehe dazu Bericht der SOG, Seite 21)

Fazit

Mit der Integration von Selbstbeurteilungen in den Qualifikationsprozess ist eine wichtige Voraussetzung dafür geschaffen worden, dass sich militärische Führungskräfte von Anbeginn ihrer Laufbahn kritisch reflektieren. Inwiefern die Chancen dieses Instrumentes auch genutzt werden, hängt indes von den Beteiligten ab. Eine 100%ige Übereinstimmung zwischen der Selbst- und Fremdbeurteilung wird weiterhin eher eine Ausnahme bleiben. Eine vollständige Kongruenz wäre zudem gar nicht wünschenswert, da ansonsten eine der beiden Beurteilungsperspektiven überflüssig wäre. Vielmehr ist vor diesem Hintergrund die Frage entscheidend, inwiefern der Vorgesetzte in der Lage ist, die sich bietende Chance wahrzunehmen, d.h. sich auf die abweichende Sichtweise des Unterstellten einzustellen und im Kontext des Beurteilungsgesprächs wichtige Unklarheiten zu beseitigen. Diskrepanzen sind eine wichtige zusätzliche Informationsquelle und müssen im Qualifikationssystem angesprochen werden, sodass die Einschätzungen für den Beurteilten letztlich nachvollziehbar und akzeptierbar werden. Wird dieser Dialog nicht geführt, bleibt die Durchführung der Selbstbeurteilung eine Farce, die mit

unnötigem Aufwand und Enttäuschungen einhergeht. Erfreulicherweise scheinen allerdings die meisten Beurteilungsverantwortlichen die Chancen der Selbstbeurteilung im Rahmen eines fairen und kooperativen Gesprächs auch zu nutzen. ■

ZITAT DES MONATS

«Eine Armee ohne Kultur ist eine unwissende Armee, und eine unwissende Armee kann vom Feind besiegt werden.»
Mao Tse-tung

Gefechtsmappe® "Swiss Army"
Original ZS-Mappe®
für die Zivilverteidigung!
Schreibmappe, A4 oder A5
Der ideale Führungsbehelf
für Kaderleute! Führungsbehelfshüllen DIN A4/A5/A6, für Checklists, Merkblätter, Pläne
Gefechts-Jass in Tarn-Etui

mentrex
ag

Mentrex AG
Schutztechnik+
Sicherheit
CH-4208 Nunningen
Telefon 061 795 95 90
Telefax 061 795 95 91
www.mentrex.ch