

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 179 (2013)

Heft: 1-2

Artikel: Gewinnung und Selektion von Milizkadern

Autor: Annen, Hubert / Goldammer, Philippe

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-327625>

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>

Gewinnung und Selektion von Milizkadern

Die Laufbahn als Milizkader in der Armee ist mit einem bedeutenden Zusatzaufwand verbunden. Für junge Angehörige der Armee (AdA) steht daher eine militärische Weiterbildung oftmals in Konkurrenz zu zivilen Karriereplänen. Die Frage, auf welche Weise genügend geeignete und motivierte Rekruten für eine Kaderlaufbahn gewonnen werden können, ist aktueller denn je.

Hubert Annen und Philippe Goldammer

Auf der Basis einer fundierten Auseinandersetzung mit den ausschlaggebenden Faktoren können die richtigen Anreize gesetzt und gezielte Massnahmen getroffen werden. Aufschluss hierzu geben die Daten einer längsschnittlichen Studie, die im Rahmen einer Bachelorarbeit¹ erhoben wurden. Ziel der Untersuchung war es, Faktoren zu identifizieren, die im Hinblick auf einen freiwilligen Eintritt in die Kaderschule von Bedeutung sind.

Stichprobe und Studienvariablen

Zu drei Messzeitpunkten wurden deutschsprachige Rekruten der Teilstreitkräfte Heer und Luftwaffe während der Sommer-Rekrutenschule 2009 befragt. Die erste Befragung fand in den ersten

drei Tagen der Rekrutenschule statt. Die folgenden Erhebungen wurden in der 4./5. RS-Woche und 4.–6. Woche der Kaderschule durchgeführt. Der vorliegende Bericht bezieht sich auf die Angaben von 180 Teilnehmenden, die sich zum dritten Messzeitpunkt in der Kaderschule befanden.

Soziodemografische Variablen (Alter, Migrationshintergrund, Bildung, Beziehungsstatus) sowie jene bezüglich der Kaderempfehlung und Truppenzuteilung wurden zum ersten Befragungszeitpunkt erfasst und dienten als Kontrollvariablen. Variablen zur Einstellung gegenüber der Armee (Prestige und Tradition, Einstellung des Umfeldes, persönliche Einstellung), jene zu den Anreizen einer Weiterbildung (finanzieller Anreiz, ziviler Nutzen) wie auch das Extrapostenverhalten (Indikator für motiviertes Handeln und

überdurchschnittliches Engagement) wurden anlässlich der zweiten Befragung erhoben. Ob der Eintritt in die Kaderschule freiwillig erfolgte, wurde zum dritten Messzeitpunkt erfragt.

Wesentliche Faktoren für den freiwilligen Eintritt in die Kaderschule

Die Ergebnisse hinsichtlich des freiwilligen Eintritts in die Kaderschule sind in der Grafik rechts im Überblick dargestellt. Trotz eines marginalen Alterseffektes (mit zunehmendem Alter wird ein freiwilliger Eintritt in die Kaderschule wahrscheinlicher), scheinen die soziodemografischen Variablen vernachlässigbare Größen zu sein. Auch spielt es offenbar nur eine untergeordnete Rolle, ob der AdA im Rahmen der Rekrutierung eine Ka-

Forschungsprojekt zur Validierung der Instrumente der Kaderselektion

Valide (gültige, taugliche) Personalauswahlverfahren helfen das Risiko von Fehlbesetzungen zu minimieren und tragen somit substantiell zur Unternehmenseffizienz bei⁴. Beispielsweise lässt sich durch einen wissenschaftlich fundierten Kaderselektionsprozess verhindern, dass Personen in Funktionen geraten, in denen sie überfordert wären respektive zu einer Belastung für ihre Unterstellten werden würden⁵. Innerhalb der Schweizer Armee absolvieren Kaderanwärter eine ganze Reihe solcher Auswahlverfahren. Im Rahmen der Rekrutierung und allgemeinen Grundausbildung (AGA) sind dies für Offiziers- und höhere Unteroffiziersanwärter unter anderem die Kaderbeurteilungen (KB) 1/2, das Anwärtergespräch und die Anwärterübung. Nebst der Praxistauglichkeit dieser Verfahren gilt es sicher zu stellen, dass

sie auch die nötigen Informationen liefern, das heißt es sollen jene Leute ausgewählt werden, die den späteren Anforderungen entsprechen und ihre Pflicht als Kader auch wahrnehmen. Im Rahmen des Forschungsprojektes «Validierung der Kaderselektion» soll genau dies geklärt werden. Dabei wird zum einen der Frage nachgegangen, inwiefern die einzelnen Verfahren eine Vorhersage hinsichtlich erfolgsrelevanter Kriterien erlauben (prädiktive Validität). Hierfür kommen beispielsweise Vorgesetzten- und Unterstelltenbeurteilungen wie auch die Verweildauer in der Armee in Frage. Zum anderen soll der Informationsgewinn bestimmt werden, den man durch die Hinzunahme der einzelnen Verfahren und ihrer Teilbereiche erzielt (inkrementelle Validität), das heißt: liefern beispielsweise

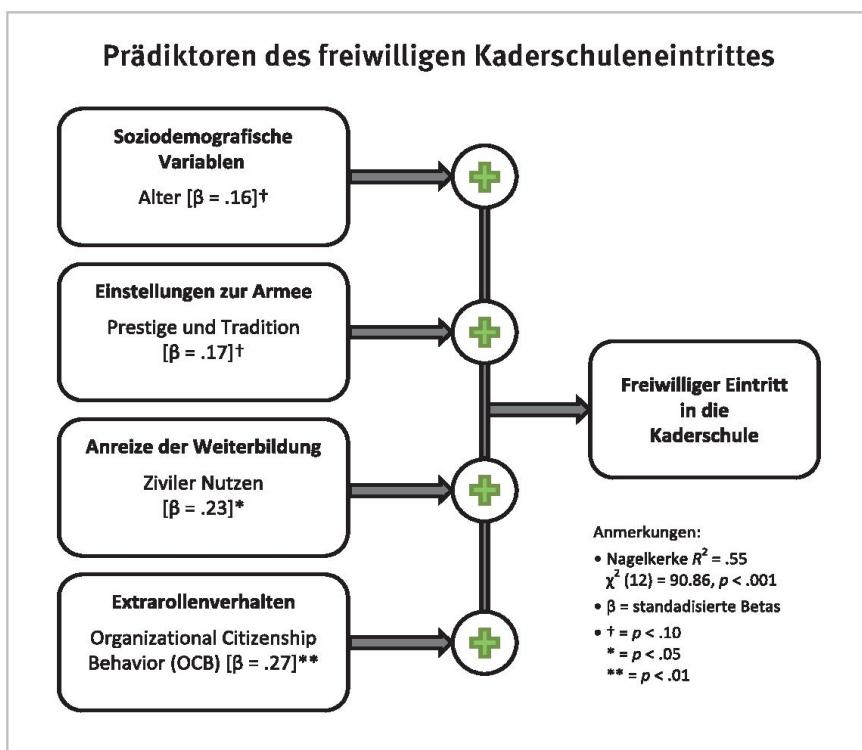
einzelne Dimensionen der KB 2 noch zusätzliche Informationen zu einem Kandidaten oder sagen die bereits vorliegenden Daten schon «alles» über ihn aus? Die Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Untersuchungen können unter anderem folgenden Nutzen haben:

Beitrag zur Unternehmenseffizienz

Die Überprüfung der prädiktiven und inkrementellen Validität der Auswahlverfahren deckt sich mit dem Interesse der Armee, eine hohe Qualität der Kaderauswahl zu gewährleisten.

Verschlankung bestehender Auswahlverfahren

Teilbereiche ohne nennenswerten Informationsgewinn müssten fortan nicht mehr berücksichtigt werden, womit sich die bestehenden Verfahren verschlanken ließen.



derempfehlung erhalten hat und ob er in die gewünschte Truppengattung eingeteilt wurde.

Innerhalb der Variablen zur Einstellung gegenüber der Armee war der Prestige- und Traditionsgehalt, den die Kaderfunktion für die Befragten hatte, tendenziell von Bedeutung. Je ausgeprägter der AdA eine Kaderlaufbahn als prestige- und traditionsträchtig wahrnahm, desto größer wurde die Wahrscheinlichkeit, dass er eine Milizkaderlaufbahn ins Auge fasste.

Zusammen mit den Angaben zum zivilen Nutzen ($\beta = .23$), kommt dem Extrarollenverhalten ($\beta = .27$) aber das stärkste Gewicht innerhalb der Modellrechnung zu. Je eher also die Befragten in der Kaderausbildung und -funktion einen zivilen Nutzen sahen, desto wahrscheinlicher war es, dass sie später freiwillig in die Kaderschule einrücken.

Vor allem zeigte sich aber ein positiver Effekt für das Ausmass des Extrarollenverhaltens, worunter im Allgemeinen effizienzsteigernde Verhaltensweisen verstanden werden, die über den normalen Dienst nach Vorschrift hinausgehen (z.B. das Unterstützen von Kameraden bei ihren Aufgaben, die freiwillige Übernahme von zusätzlicher Arbeit und Verantwortung oder das Befolgen von Regeln und Vorschriften, selbst wenn diese unbequem sind²). Je häufiger die Befragten angaben, solche Verhaltensweisen zu zeigen, desto eher entschieden sie sich für eine Milizkaderlaufbahn.

Attraktivität einer Kaderlaufbahn

Wenn der wahrgenommene zivile Nutzen einer der wesentlichen Faktoren ist, die dazu beitragen, dass junge Armeeangehörige Kaderfunktionen übernehmen wollen, gilt es dies hinsichtlich der Gewinnung zukünftiger Kader zu berücksichtigen. Ein Ansatz der in diesem Zusammenhang von der HKA seit 2007 verfolgt wird, ist die Anrechenbarkeit einer militärischen Führungsausbildung im Hochschulbereich. So wurden Kooperationsverträge mit den Fachhochschulen Nordwestschweiz, Zentralschweiz und Ostschweiz bereits eingegangen. Bis Ende 2012 sind zudem Abkommen mit den Fachhochschulen Bern und Westschweiz geplant³. Dass selbst die Hochschule St. Gallen seit kurzem die Anrechnung von ECTS-Kreditpunkten für die militärische Kaderausbildung ermöglicht, ist vor diesem Hintergrund ein bedeutender Schritt in die richtige Richtung. ■

Schlussfolgerungen

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass es vor allem anhand der Angaben zum zivilen Nutzen einer Weiterbildung und jener zum Extrarollenverhalten möglich war, den freiwilligen Kaderschuleintritt zu bestimmen. Diese Erkenntnisse erweisen sich für folgende Bereiche als bedeutsam:

Kaderauswahl

Wenn junge Armeeangehörige, die häufig Extrarollenverhaltensweisen zeigen, eher bereit sind Kaderpositionen zu übernehmen, soll dies in die Prozesse der Kaderauswahl einfließen. So bildeten Befunde wie diese die Grundlage für die Berücksichtigung der OCB-Skala (Fragebogen zum Extrarollenverhalten) innerhalb der Persönlichkeitstestung der Kaderbeurteilung 1. Als nächsten Schritt gilt es nun zu klären, inwiefern diese Skala auch bei der Vorhersage späterer Leistungskriterien von Bedeutung sein könnte. Das wird unter anderem im Forschungsprojekt zur wissenschaftlichen Überprüfung der Instrumente zur Kaderselektion (siehe Kasten) untersucht. Ein weiteres Anwendungsfeld wären gezielte Beobachtungen zum Extrarollenverhalten während der Rekrutenschule, die den Genehmigungsinstanzen zusätzliche Hinweise für die Kaderauswahl liefern würden.

1 Annen, H., Brühlmann, B., & Stgier, M. (2011). Weitermachen im Militär – Wieso gerade ich? Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift, 177 (8), 34–35.

2 Borman, W. C., & Motowidlo, S. J., (1993). Expanding the criterion to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.

3 Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA) (2012). Faktenblatt – Kooperationen mit Bildungspartner. Online abgefragt 20. November, 2012 von <http://www.vbs.admin.ch/internet/vbs/de/home/aktuell/mitteilung/120427a.html>

4 Görlich, Y., & Schuler, H. (2006). Personalentscheidungen, Nutzen und Fairness. In H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie (2., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 797–840). Göttingen: Hogrefe.

5 Annen, H. (2012). Psychische Widerstandskraft – Wesentliche Faktoren und Konsequenzen für die militärische Ausbildung und Führung. In H. Annen (Hrsg.), MILAK-Frühjahrstagung vom 3. März 2012 (S. 13–25). Zürich: Militärakademie an der ETH Zürich.



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



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