

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 187 (2021)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Optimierung der Kaderbeurteilung II : aussagekräftiger und zivil verwertbar  
**Autor:** Heitz, Etienne / Goldammer, Philippe / Annen, Hubert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-917191>

### **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:** 17.04.2026

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

# Optimierung der Kaderbeurteilung II – aussagekräftiger und zivil verwertbar

Ein zentraler Bestandteil der Milizkaderselektion ist die Kaderbeurteilung II (KB II). Dieses Instrument wird seit knapp zehn Jahren angewandt und hat sich grundsätzlich bewährt. Nun ist die Zeit gekommen, die Inhalte zu aktualisieren und die Methode zu optimieren. Mit gezielten Massnahmen sollen einerseits die Vorhersagequalität verbessert und andererseits Voraussetzungen geschaffen werden, die KB II zu zertifizieren und damit deren zivile Verwertbarkeit zu erhöhen.

Etienne Heitz, Philippe Goldammer,  
Hubert Annen

Wer in der Schweizer Armee Offizier oder höherer Unteroffizier werden will, muss mehrere Selektionsprozesse durchlaufen. Bereits während der Rekrutierung findet die Kaderbeurteilung I statt. In der Rekrutenschule (RS) folgen ein strukturiertes Interview, eine Anwärterübung und während des praktischen Dienstes zum Wachtmeister die Kaderbeurteilung II (KB II).<sup>1</sup> Für die eintägige KB II reisen die Anwärter in ein Rekrutierungszentrum, wo sie psychologische Tests und eine verhaltensbasierte Übung (Konzepterstellung mit Präsentation) absolvieren.<sup>2</sup>

In der KB II werden die Anwärter in 19 Subdimensionen beurteilt, die den fünf übergeordneten Dimensionen «Führungsmotivation», «Auffassungsgabe», «Selbstkompetenz», «Sozialkompetenz» und «Integrität/Instabilität» zugeordnet sind. 13 dieser 19 Subdimensionen basieren auf den Selbsteinschätzungen der Anwärter (z.B. Leistungsmotivation, Belastbarkeit, Konfliktverhalten oder Teamfähigkeit), zwei davon spiegeln objektive Testergebnisse wider (Test zum logischen Denkvermögen und Konzentrations-Belastungs-Test) und deren vier basieren auf der Leistung der Anwärter in der Konzepterstellungsaufgabe, die von zwei Psychologen bzw. Psychologinnen beobachtet und bewertet wird.<sup>2</sup>

Für eine vereinfachte Interpretation werden die Ergebnisse zu diesen 19 Dimensionen mit einer eigens für Anwärter und Anwärterinnen erstellten Norm abgeglichen und jeweils mit der Einstufung grün (positiv) – gelb (bedingt) – rot (negativ) auf einem übersichtlichen Ergeb-

nisblatt dargestellt. Abgeschlossen mit einer Gesamtempfehlung nach dem gleichen Ampelschema wird das Outputblatt dem verantwortlichen Schulkommandanten zugestellt, der später den definitiven Selektionsentscheid fällt.

Die KB II schafft also jetzt schon in zweierlei Hinsicht einen Mehrwert: Zum einen sorgt sie für eine gewisse «Unité de doctrine» in der Kaderselektion und stellt sicher, dass bestimmte, für Milizkader relevante Anforderungsdimensionen bei allen Anwärtern erfasst werden. Zum anderen liefert die KB II eine zusätzliche, wissenschaftlich fundierte Entscheidungsgrundlage, deren prognostische Validität nachgewiesen ist. Das heisst, Anwärter,

---

**«Die Kaderbeurteilung II liefert eine zusätzliche, wissenschaftlich fundierte Entscheidungsgrundlage, deren prognostische Validität erwiesen ist.»**

---

die eine bessere Leistung in der KB II erbracht haben, erbringen im Schnitt auch im Praktischen Dienst als Kader eine bessere Leistung.<sup>3</sup> So sagen die Resultate der KB II unter anderem 7% der Leistungsunterschiede bei der Beurteilung durch Vorgesetzte im praktischen Dienst vorher.<sup>4</sup> Dieser Wert mag auf den ersten Blick als gering erscheinen. Er ist jedoch zum einen statistisch bedeutsam und zum anderen kumuliert sich dieser Effekt, wenn man ihn auf die Gesamtmenge der Milizkader anwendet.

## Auftrag und Verbesserungsziele

Vor dem oben geschilderten Hintergrund entschied der Chef Kommando Ausbildung im Frühjahr 2020 die Fortführung der KB II, gleichzeitig seien inhaltliche Aktualisierungen und methodische Anpassungen zu erörtern. Des Weiteren soll der zivile Mehrwert dieses Selektionsinstruments erhöht werden. Die dafür eingesetzte Arbeitsgruppe leitete aus diesen Aufträgen folgende konkreten Zielsetzungen ab.

Erstens sind die Prozesse der KB II so zu strukturieren und zu optimieren, dass sie auch den Standards eines Assessment Center Qualitätszertifikats genügen. Das angestrebte Qualitätslabel wird von der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) und von Swiss Assessment vergeben.<sup>5</sup> Mit diesem Zertifikat wird der Nachweis erbracht, dass ein Testverfahren international anerkannte Standards erfüllt, das heisst es ist wissenschaftlich fundiert, transparent, fair und effektiv.

Zweitens sollen inskünftig sämtliche Anwärter nach Absolvierung der KB II einen zivil verwertbaren Bericht erhalten, auf dem die Ergebnisse des Assessments übersichtlich und anwenderfreundlich aufbereitet sind. Ein solches Dokument könnte Milizkadern in ihrer beruflichen Laufbahn einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen, da Assessments für Kaderstellen auch im zivilen Kontext mittlerweile Standard sind.

In den folgenden Abschnitten werden nun die Massnahmen beschrieben, die ergriffen wurden, um die Standards für eine Zertifizierung zu erfüllen. Dabei steht die Erarbeitung einer zusätzlichen verhaltens-

basierten Übung (Fallstudie) im Vordergrund.

### Der Weg zur Zertifizierung der KB II

Mit Blick auf die geforderten Qualitätsstandards gab es in folgenden fünf Punkten Handlungsbedarf:

- Zentrale einheitliche Erst-Schulung der eingesetzten Beobachter und Beobachterinnen an der Militärakademie (MILAK);
- Optimierung des Beobachtungs- und Beurteilungsprozesses durch den Einsatz von detaillierteren und aussagekräftigeren Beobachterbogen;
- Schaffung eines Rahmens, innerhalb dessen die KB II kontinuierlich hinsichtlich prognostischer Validität (Vorhersagekraft) und Konstruktvalidität (Misst man das, was man zu messen vorgibt) überprüft werden kann;
- Weiterentwicklung der bisherigen Verhaltensübung (Konzepterstellung) durch den Einsatz von stufengerechten, anforderungsspezifischen Planungsaufgaben;
- Breitere Abstützung der Verhaltensbeobachtung (das heisst anderer Kontext, andere Beobachter) durch die Hinzunahme einer zusätzlichen verhaltensbasierten Übung (Fallstudien).

Da diese von Grund auf neu erstellt werden musste, lag der Fokus im letzten halben Jahr vor allem auf der Erarbeitung der zusätzlichen Übung.

### Erarbeitung der Fallstudien

Wie die bereits bestehende verhaltensbasierte Übung «Konzepterstellung» sollte auch die neue Übung dazu dienen, die Anwärter mit Situationen zu konfrontieren, die für das erfolgreiche Bestehen in ihrer späteren Funktion als höh Uof und Of entscheidend sind. Die Idee dahinter ist, dass Anwärter, die sich in diesen Simulationen bewähren, ähnliche Situationen mit grösserer Wahrscheinlichkeit in der späteren Praxis ebenfalls erfolgreich bewältigen. Dies entspricht einem gut belegten Befund der Personaldiagnostik.<sup>6</sup>

Nach der Sichtung mehrerer Varianten (z.B. das Führen eines Gesprächs mit einem schwierigen unterstellten Kader, das Organisieren und Führen eines Kaderreportes, etc.) entschied sich die Arbeitsgruppe schliesslich dafür, sogenannte Fall-

studien als zusätzliche verhaltensbasierte Übung zu entwickeln. Dieses Übungsformat lässt sich relativ ressourcenschonend und ohne grundlegende Änderungen des eng gesetzten Zeitrahmens in die KB II einfügen.

Das Prinzip einer solchen Fallstudie ist simpel. Den Anwärtern wird eine kurze Situationsbeschreibung vorgelesen und sie schildern dann ohne Vorbereitungszeit, wie sie in der besagten Situation handeln würden. Anschliessend stellt der Übungsleiter Rückfragen, die dazu dienen, die ge-

---

**«In der neuen Übung  
«Fallstudie» werden die  
Anwärter mit Situationen  
konfrontiert, die für  
den Erfolg in der künftigen  
Führungsfunktion  
entscheidend sind.»**

---

schilderte Lösung genauer auszuloten. Auf diese Weise werden drei unterschiedliche Fallstudien durchgespielt. Anhand dieser Übung lässt sich in Erfahrung bringen, wie rasch, umfassend und zielgerichtet die Anwärter Informationen verarbeiten, wie gut sie die zentralen Problemstellungen erkennen und mögliche Lösungen generieren und auf welche Weise sie beteiligte Konfliktparteien in die Lösungsfindung einbeziehen.

Auf dieser Grundlage galt es, ein Set von aktuellen, stufengerechten und realitätsnahen Fallstudien zusammenzutragen. Folglich wurden im Herbst 2020 Inter-

views an mehreren Schulstandorten mit Berufs- und Milizkadern geführt,<sup>7</sup> um praxisnahe und erfolgskritische Situationen im militärischen Führungskontext zu ermitteln. Erfragt wurden dabei nicht nur problematische Situationen und die Reaktionen darauf, sondern auch die Umstände, die dazu führten sowie die daraus resultierenden Konsequenzen.

Die Auswertung der Interviews führte zu Tage, dass Problemstellungen für Zugführer oft das Motivieren ihrer Unterstellten unter schwierigen Umständen beinhalteten. Zugführer mussten auch häufig die Verantwortung für Fehler übernehmen, um die Loyalität ihres Zuges aufrechtzuerhalten. Feldweibel hingegen berichteten häufig von Konflikten mit Kommandanten und Chefs des Material- beziehungsweise Munitionsmagazins und von Problemen, die wegen ungenügender Planung entstanden. Bei den Fourieren ergaben sich die Herausforderungen vor allem durch mangelnde eigene Fachkompetenz oder wegen Meinungsverschiedenheiten mit der Küchenmannschaft.

Die gesammelten Situationen wurden dann aufbereitet und anhand eines Kriterienkataloges (z.B. hinsichtlich Komplexität des Problems; Handlungsspielraum; Zuständigkeit) unabhängig von drei Psychologen und von Lehrgangsteilnehmenden der MILAK beurteilt. Durch dieses Ranking stellten sich einige der gesammelten Situationen als ungeeignet heraus und wurden in der Folge gestrichen. Zudem wurden ähnliche Situationen zu einer einzigen prototypischen Fallstudie zusammengefasst. Gesamthaft konnte so eine ausreichend grosse Sammlung an Fällen gesammelt werden (siehe Beispiele im Kasten).

### Beispiele für Fallstudien

#### Beispiel A

Sie sind Zfhr und Ihr Zug ist während der VBA auf einem Berg stationiert. Als Ukft dient ein altes Gebäude, das schon bessere Zeiten erlebt hat. Die Heizung und der Boiler funktionieren nicht. Deshalb wird es in der Nacht in der Ukft bis zu 5 °C kalt und niemand im Zug kann duschen. Ihre Unterstellten frieren und beschweren sich. Diese schlechten Zustände senken die Moral und die Leistungsfähigkeit. Was tun Sie in dieser Situation?

#### Beispiel B

In der Kompanie, in der Sie als Hptfw Ihren praktischen Dienst absolvieren, gestaltet sich die Kommunikation mit dem Kp Kdt schwierig. Der Kp Kdt betrachtet den Hptfw nicht als logistischen Berater, sondern nur als ausführende Stelle. Er bestimmt alles selbst und Ihre Vorschläge zu logistischen Prozessen oder zum Dienstbetrieb werden weitgehend ignoriert. Sie merken, wie Ihre Motivation nachlässt. Was tun Sie in dieser Situation?

### Schlussfolgerungen und Ausblick

Nach der Einführung der Fallstudien und den weiteren, oben genannten Optimierungsmassnahmen ist zu erwarten, dass sich die prognostische Validität der KB II weiter verbessert. Somit werden mit noch grösserer Wahrscheinlichkeit jene Anwärter selektioniert, die sich dann auch als Milizkader bewähren. Das ist unter anderem insofern bedeutend, als Vorgesetzte das Bild prägen, das Rekruten von ihrem Militärdienst haben. Und je positiver dieses Bild ist, desto mehr engagieren sich Rekruten und desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie selbst eine Kaderlaufbahn anstreben wollen.<sup>3</sup>

Nachdem im Januar 2021 an der MILAK bereits erste prototypische Fallstudien erfolgreich getestet wurden, stehen zwischen Juli und August 2021 weitere Testläufe – diesmal in ausgewählten Rekrutierungszentren – an. Damit wird die Basis dafür geschaffen, dass die KB II ab Februar 2022 in vollständig überarbeiteter Form durchgeführt werden kann. Haben sich die neuen Inhalte und Abläufe

etabliert, können die Vorbereitungen für die Zertifizierung in Angriff genommen werden.

Gesamthaft ist also festzuhalten, dass mit den getroffenen Optimierungsmassnahmen in vielerlei Hinsicht ein wertvoller Beitrag zur Güte der Milizkaderselektion geleistet wird. Und dass dabei die zivile Anerkennung und Verwertbarkeit des Verfahrens bedeutsam gesteigert wird, ist mehr als nur ein willkommener Nebeneffekt. ■

#### Literatur

- 1 Schweizer Armee (2018). Organisation der Ausbildungsdienste (ODA). Reglement 51.024 d.
- 2 Schweizer Armee (2018). Qualifikations- und Mutationswesen in der Armee. Reglement 51.013 d.
- 3 Goldammer, P. (2019). The Benefits of Careless Response Screenings and Regularized Structural Equation Models in Obtaining Credible and Interpretable Study Results: An Illustration Based on the Evaluation of the Cadre Selection Tools of the Swiss Armed Forces (Doctoral dissertation, University of Zurich).
- 4 Goldammer, P., & Annen, H. (2016). Schlussbericht zum Forschungsprojekt Evaluation der Miliz Kaderselektionsverfahren. Interner Projektbericht HKA, Schweizer Armee.

- 5 [www.swissassessment.ch/de/zertifizierung](http://www.swissassessment.ch/de/zertifizierung)
- 6 Kanning, U. P. (2018). Standards der Personal-diagnostik. Göttingen: Hogrefe.
- 7 Genieschule 73 Brugg, Infanterie Durchdienschule 14 Birmensdorf, Sanitätsschulen 42 Airolo, Luftwaffen Trainingskommando 82 Dübendorf, Richtstrahlschule 62 Kloten, Lehrverband Fliegerabwehr 33 Emmen.



Etienne Heitz  
M.Sc.  
Hochschulpraktikant  
MILAK/ETHZ  
8906 Bonstetten



Philippe Goldammer  
Dr. phil.  
Wissenschaftlicher Assistent  
MILAK/ETHZ  
5405 Dättwil



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


**FH GR** Fachhochschule Graubünden  
University of Applied Sciences

Executive MBA

Für Absolventinnen und Absolventen  
Führungslehrgang Truppenkörper, Generalstabsschule  
und Stabslehrgang Grosse Verband.

In diesem berufsbegleitenden Studium ergänzen Sie ideal Ihre Strategie- und Leadership-Fähigkeiten aus Ihrer militärischen Führungsausbildung. Sie erarbeiten sich Wissen, um die komplexen Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

[fhgr.ch/weiterbildung-armee](http://fhgr.ch/weiterbildung-armee)

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Schweizer Armee



Bildung und Forschung. **graubünden**