

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 188 (2022)
Heft: 11

Artikel: Erfolgsfaktoren bei der Anwendung psychologischer Instrumente
Autor: Annen, Hubert / Niederhauser, Madlaina
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1046494>

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: 23.01.2026

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

Erfolgsfaktoren bei der Anwendung psychologischer Instrumente

Zunehmend wird in militärischen Organisationen psychologisches Wissen berücksichtigt und angewandt. Dies ist zu begrüßen, wird damit doch den beteiligten Menschen Rechnung getragen und ihr Potenzial gezielter abgerufen. Doch selbst wenn die betreffenden Methoden und Instrumente auf solider wissenschaftlicher Basis beruhen, ist nicht garantiert, dass die damit angestrebten Ziele erreicht werden.

Hubert Annen, Madlaina Niederhauser

Die Anwendung psychologischer Methoden im militärischen Kontext ist grundsätzlich nicht neu. So wurden zum Beispiel im Ersten Weltkrieg bei der Mobilisierung US-amerikanischer Soldaten psychologische Tests eingesetzt, um die Informationsverarbeitungskapazität der Wehrmänner zu testen.¹ Wenige Jahre später entwickelten Psychologen für die Deutsche Reichswehr ein Offiziersauswahlverfahren, das als Vorläufer der heutzutage weit verbreiteten Assessment-Center-Methode gilt.² Seit dem Zweiten Weltkrieg wurden mittels Interviews und weiterer sozialwissenschaftlicher Datenerhebungsverfahren die Moral und die Motivation der Soldaten erhoben.³ Offenkundig ist des Weiteren der Nutzen psychologischer Diagnose und Therapiemodelle bei der Begleitung traumatisierter Soldaten oder in diesem Zusammenhang die vermehrte Anwendung von Resilienztrainings, um Armeeangehörige mental auf Einsätze vorzubereiten.⁴

Der Beispiele gäbe es noch viele und eigentlich könnte man von einer Erfolgsgeschichte sprechen. Allerdings wurden und werden psychologische Interventionen aus Sicht der Militärs gelegentlich mit Argwohn betrachtet. Das hat damit zu tun, dass der Psychologie das Stigma des «Nicht-militärischen» anhaftet. In Bezug auf Selektionsverfahren wird beispielsweise befürchtet, dass den militärischen Fähigkeiten zu wenig Gewicht beigemessen wird. Oder noch deutlicher kommt die betreffen-

de Wahrnehmung in der Tatsache zum Ausdruck, dass traumatisierte Soldaten mitunter keine psychologische Unterstützung in Anspruch nehmen wollen, weil sie von ihren Kameraden nicht als Weichei betrachtet werden wollen oder weil sie denken, dies könnte sich negativ auf ihre Karriere auswirken.⁵

Ähnliche Mechanismen lassen sich auch in der Schweizer Armee beobachten. So löste die damalige Einführung der «Menschenorientierten Führung» als offizielles Führungshandbuch heftige Diskussionen aus. Auch wurden die Integrationsberater des Psychologisch-Pädagogischen Dienstes der Armee (PPD A) nicht überall willkommen geheissen, sondern als Hilfesteller für den einfachen Ausweg aus dem Militärdienst betrachtet. Kurz: Selbst wenn die betreffenden psychologischen Mittel und Methoden auf einer soliden wissenschaftlichen Grundlage beruhen und deren Anwendung grund-

«Jede Methode ist nur so gut, wie sie von den Beteiligten akzeptiert und angewandt wird.»

sätzlich gutgeheissen wird, ist deren Erfolg nicht garantiert. Nachfolgend werden anhand zweier konkreter Beispiele relevante Erfolgsfaktoren erörtert.

Empirische Evidenz

Bei der Auswahl von Führungskräften gelangen in der Schweizer Armee diverse Assessment Centers (AC) sowie AC-ähnliche Verfahren zum Einsatz. Dass diese breit akzeptiert sind und über die Organisation hinaus einen guten Ruf geniessen, ist kein Selbstläufer. Ausschlaggebend dafür ist zum einen der enge Austausch zwischen AC-Spezialisten und militärischen (Linien-) Verantwortlichen. Dabei wird dem Grundsatz Rechnung getragen, dass ein Instrument nur so gut ist, wie es von den Beteiligten akzeptiert und angewendet wird.

Zum andern wird das Verfahren regelmässig wissenschaftlich evaluiert. Im Vor-

dergrund steht dabei die Vorhersagekraft der AC-Ergebnisse. Es gilt zu beweisen, dass die Guten im AC auch die Guten in der Ausbildung beziehungsweise in der Führungspraxis sind. Damit erhalten die Beteiligten die Sicherheit, dass sich das Ganze lohnt und man mit seinem persönlichen Engagement einen Beitrag zur Auftragserfüllung leistet.⁶

Motivation und Commitment

Bei den AC kann man in der Schweizer Armee auf eine 30-jährige Tradition zurückblicken. Mit dem Armee-Resilienztraining (ART), das seit 2017 erforscht wird und in den nächsten Jahren offiziell implementiert werden soll, befindet man sich an einer anderen Stelle. Auch hier stand und steht aber im Vordergrund, dass die Wirkung der Methode wissenschaftlich untersucht wird.⁷ Zu erwähnen ist hier noch ein Mechanismus, der häufig mit derartigen Interventionen einhergeht: Die Beteiligten investieren Zeit, Energie und Emotionen. Allein dadurch ist mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zu erwarten, dass sie das Ganze positiv beurteilen. Denn wenn sie es nicht tun, müssten sie gegenüber sich selbst den getätigten Aufwand in Frage stellen. Folglich ist es wichtig, derartige Studien rigoros mit Kontroll- und Interventionsgruppe durchzuführen und den Output anhand möglichst sachlicher Kriterien zu messen.

Im konkreten Fall kamen die Offiziersanwärterinnen und -anwärter in der Interventionsgruppe wie geplant in den Genuss eines strukturierten, auf etablierten Methoden basierenden Resilienztrainings. Dieses bestand aus vier stark praxisorientierten, 90-minütigen Schulungsmodulen sowie gezielten Hausaufgaben, die zur strukturierten Selbstreflexion anregten und in den Unterrichtssequenzen wieder aufgegriffen wurden. Die Kontrollgruppe hingegen absolvierte das bis anhin übliche Ausbildungsprogramm. In beiden Gruppen wurden vor und nach der betreffenden Phase mittels etablierter Skalen Merkmale der psychischen Gesundheit, sprich: der chronische Stress, die vitale Erschöpfung sowie Depressionssymptome erfasst.

Ausserdem wurden die Offiziersanwärter der Interventionsgruppe zu ihrer

Motivation fürs Resilienztraining befragt. Aus Sicht der Forschenden hätte man sich nun natürlich deutliche Unterschiede zwischen Kontroll- und Interventionsgruppe gewünscht, das heisst eine im Vergleich zur Kontrollgruppe signifikante Abnahme der betreffenden Symptome bei der Interventionsgruppe. In der Tat wurde ein Effekt in die erwartete Richtung sichtbar, aber bei Weitem nicht im erhofften Ausmass. Konkret wurde einzig bei den Depressionssymptomen eine vergleichsweise deutliche Abnahme festgestellt. Bezüglich chronischem Stress und vitaler Erschöpfung gab es dagegen keinen signifikanten Unterschied zwischen Interventions- und Kontrollgruppe.

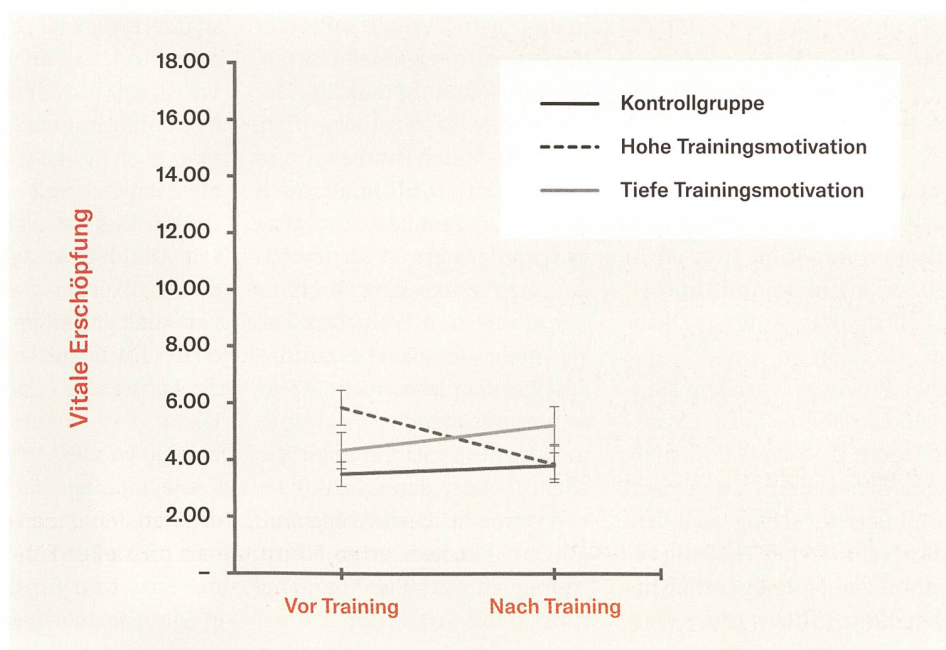
Anders präsentierte sich das Bild unter Einbezug der Motivation der Beteiligten. Motivierte Trainingsteilnehmende profitierten am meisten von der Intervention. Indem sie sich offen und aktiv mit den Trainingsmethoden befassten, verringerten sich sowohl ihre Depressionssymptome als auch die vitale Erschöpfung. Überdies wirkte bei ihnen das Training als Stresspuffer und die Merkmale des chronischen Stresses blieben auf tiefem Niveau. Teilnehmende der Interventionsgruppe, die wenig Motivation fürs Resilienztraining äusserten, verzeich-

«Nur wenn die Teilnehmenden motiviert mitmachen, stellen sich die erwarteten Effekte ein.»

neten dagegen einen Anstieg des chronischen Stresses sowie keine Abnahme bei den Depressionssymptomen und der vitalen Erschöpfung (siehe Abbildung).⁸ Das heisst, die erwarteten Effekte stellten sich nur bei den motivierten Trainingsteilnehmenden ein. Gelingt es also nicht, die Teilnehmenden für eine Intervention zu gewinnen, kann man sich den ganzen Aufwand auch gleich sparen.

Konsequenz

Die Anwendung psychologischen Wissens in militärischen Organisationen hat eine längere Tradition, als man dies auf den ersten Blick annehmen würde. Es stehen wissenschaftlich solide, erprobte Mittel und



Methoden zur Verfügung, um Auswahl, Ausbildung und Betreuung von Armeeangehörigen zielgerichtet zu gestalten und so einen Mehrwert für die Organisation und die beteiligten Menschen zu generieren. Dieses Wissen allein garantiert aber noch keinen erfolgreichen Einsatz dieser Verfahren.

Die betreffenden Instrumente müssen regelmässig und systematisch evaluiert werden. Es gilt, den wissenschaftlichen Beweis zu erbringen, dass sich die beabsichtigten Ergebnisse auch wirklich einstellen. Ein Assessment Center soll zum Beispiel den Führungserfolg nachweislich voraussagen. Und das Resilienztraining soll die mentale Stärke der Teilnehmenden erkennbar verbessern, sodass diese sich ihren Herausforderungen zuversichtlich stellen oder sich schneller von belastenden Situationen erholen. Anhand solcher Fakten sehen die Projektverantwortlichen und weiteren Beteiligten, dass sich ihr diesbezügliches Engagement auszahlt.

Die Motivation und das Commitment der involvierten Personen sind gerade bei psychologischen Interventionen von zentraler Bedeutung. Machen sie einfach nur «pro forma» mit, dürften sich die erwarteten Effekte nicht oder nur in geringem Mass einstellen. Demzufolge gilt es, Zeit und Kreativität aufzuwenden, um die Verantwortlichen auf allen Stufen für ein motiviertes Mitwirken zu gewinnen.

Die richtige Anwendung psychologischen Wissens trägt zum besseren Funktionieren einer Organisation bei. Werden die Methoden jedoch unbedacht eingeführt, kann es sein, dass ein an sich gutes

Instrument nicht den gewünschten Effekt bewirkt. Es lohnt sich also, den hier beschriebenen Erfolgsfaktoren Rechnung zu tragen. ■

- 1 Vgl. Bowles, S.V. & Bartone, P.T. (Eds.) (2017). Handbook of military psychology: clinical and organizational practice. Cham: Springer.
- 2 Vgl. Obermann, Ch. (2018). Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends. Cham: Springer.
- 3 Vgl. Wong, L., Kolditz, Th., Millen, R., & Potter, T. (2003). Why they fight: Combat motivation in the Iraq War. Carlisle, PA: U.S. Army War College.
- 4 Vgl. Matthews, M.D. (2020). Head Strong. How Psychology is Revolutionizing War (2nd Ed.). Oxford: Oxford University Press.
- 5 Hoge, C.W. et al. (2004). Combat Duty in Iraq and Afghanistan, Mental Health Problems, and Barriers to Care. New England Journal of Medicine, 351(1), 13–22.
- 6 Eggimann, N., Stöckli, P., & Annen, H. (2015). Faire und fundierte Personalentscheide durch zertifizierte Assessment Center. Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift, 8/2015, 40–41.
- 7 Züger, R., Niederhauser, M., & Annen, H. (2019). Zur Wirksamkeit eines Resilienztrainings in der Schweizer Armee. Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift, 12/2019, 38–40.
- 8 Niederhauser, M., Züger, R., Sefidan, S., Annen, H., Brand, S., & Sadeghi-Bahmani, D. (2022). Does Training Motivation Influence Resilience Training Outcome on Chronic Stress? International Journal of Environmental Research and Public Health, 19 (10).



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



Madlaina Niederhauser
M. Sc.
Projektmitarbeiterin
MILAK an der ETH Zürich
8108 Dällikon