

Das Assessment Center der Militärischen Führungsschule : erste Erfahrungen und Lehren

Autor(en): **Steiger, Rudolf / Hoenle, Siegfried**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **159 (1993)**

Heft 11

PDF erstellt am: **24.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-62459>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

ERSCHLOSSEN EMDDOK

MF 436 / 273

Das Assessment Center der Militärischen Führungsschule

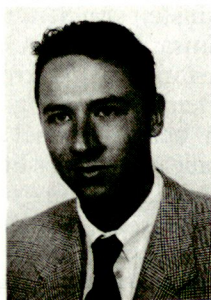
Erste Erfahrungen und Lehren

Rudolf Steiger/Siegfried Hoenle

Im März 1994 findet zum drittenmal das Assessment Center der Militärischen Führungsschule (MFS-Assessment) statt. Trotz der insgesamt erfolgreichen Einführung des Verfahrens konnten nicht alle Erwartungen gleichermassen erfüllt werden. Es waren und sind aber auch nicht alle Erwartungen gleichermassen gerechtfertigt. Einige allzu euphorische Ansprüche an das MFS-Assessment sollen hier in den Kontext der Realität gestellt werden. Dies auch, damit das Machbare – und vieles ist machbar im Rahmen dieses modernen personalwirtschaftlichen Verfahrens – optimal umgesetzt werden kann.



Rudolf Steiger,
Prof. Dr. phil.;
Vizedirektor und
Dozent an der
MFS/ETHZ;
Oberst i Gst;
Chef der militär-
wissenschaftlichen
Arbeitsgruppe des
Ausbildungschefs.



Siegfried Hoenle,
lic. phil.;
Wissenschaftlicher
Assistent an der
MFS/ETHZ;
Fachoffizier in
der militärwissen-
schaftlichen
Arbeitsgruppe des
Ausbildungschefs.

Wieso überhaupt ein Assessment Center?

Im Hinblick auf die Armee 95 führt die Militärische Führungsschule (MFS) ein sechssemestriges Diplomstudium für angehende Instruktionsoffiziere durch¹. Weil dieses Diplomstudium erstmals in der über 100jährigen Geschichte der Instruktorausbildung im Sinne eines Erstberufes zum militärischen Lehrerberuf führt, stellen sich neuartige Probleme der Eignungsbeurteilung.

■ Ergänzung bestehender Beurteilungselemente

Zwar verfügen alle Studenten des MFS-Diplomstudiums über eine Maturität oder einen maturaähnlichen Abschluss und sind Offiziere der Armee; auch geben – wie in jedem anderen Studium – die Mitarbeit in Kolloquien, Lehrübungen im Praktikumsjahr sowie die Prüfungsergebnisse wertvolle und unverzichtbare Hinweise auf die Eignung der zukünftigen Instruktionsoffiziere. Nur, die meisten dieser Beurteilungselemente sind primär auf **intellektuelle** oder **manuelle** Fähigkeiten ausgerichtet – und das ist für die Eignungsbeurteilung eines zukünftigen Instruktionsoffiziers zwar ausgesprochen wichtig, aber **nicht hinreichend**².

■ Know-how aus der Privatwirtschaft

Aus diesem Grunde wurde das sogenannte MFS-Assessment konzipiert, das 1992 vom Ausbildungschef, Korpskommandant *Christen*, zur erstmaligen Durchführung genehmigt wurde. Weil das zivile Assessment-Center-Know-how einiger Milizoffiziere im Rahmen ihrer Militärdienstleistungen zum Tagessold-Ansatz genutzt werden konnte, wurde dieses

ungewöhnliche Projekt rasch und finanziell günstig realisiert. Auch das gehört zu den oft unterschätzten Vorteilen unserer Milizarmee!

Was ist das MFS-Assessment?

■ Prinzip und Zielsetzung

Im MFS-Assessment geht es darum, mehrere Teilnehmer (Absolventen des Grundstudiums) gleichzeitig, über mehrere Tage, in mehreren Übungen durch ein Expertengremium in mehreren Dimensionen zu beobachten und zu beurteilen. Ziel des Verfahrens ist es, durch das Erstellen eines individuellen Stärken/Schwächen-Profiles Hinweise zur Qualifikation zu bekommen und Fördermassnahmen gezielt empfehlen zu können.

Ein erster Anspruch an das MFS-Assessment muss sein, eine möglichst grosse Nähe der Übungsinhalte zu den beruflichen Anforderungen des Instruktionsoffiziers zu gewährleisten.

■ Übungen und Verhaltensdimensionen

In den Übungen begegnen die Teilnehmer für den angestrebten Instruktorberuf typischen Problemstellungen. Beurteilt werden die Teilnehmer – je nach Übung – in den folgenden anforderungsrelevanten Verhaltensdimensionen aus den beiden Bereichen Persönlichkeitsmerkmale und Soziales Verhalten:

Persönlichkeitsmerkmale:
Persönliche Grundhaltung
Leistungsmotivation
Strukturierungsvermögen
Äussere Erscheinung

Soziales Verhalten:
Umgang mit anderen
Kommunikationsverhalten
Umgang mit Konflikten
Beeinflussungsverhalten

■ Beobachter und Moderatoren

Als Beobachter stehen in erster Linie Personal- und Instruktionsschefs verschiedener Bundesämter im Einsatz, die als ehemalige Schulkommandanten die Anforderungen an In-

struktionsoffiziere aus langjähriger Erfahrung kennen. Unterstützt werden diese Beobachter von der «Instruktorenfront» durch Milizoffiziere aus der militärwissenschaftlichen Arbeitsgruppe des Ausbildungschefs, die aus ihrer zivilen Berufstätigkeit mit Fragen der Personalauswahl und Personalführung vertraut sind. Der Beobachter- und Moderatorenstab wird in einem vorgängigen Intensivkurs auf seine anspruchsvolle Aufgabe vorbereitet.

■ Assessment-Center-Prozess

Der eigentliche Assessment-Center-Prozess dauert für die Teilnehmer drei, für die Beobachter und Moderatoren vier und für die Wissenschaftliche Leitung sechs Tage. Am vierten Tag – nach Abschluss der Übungen – findet die sogenannte Beobachterkonferenz statt, während der die Beurteilung der Teilnehmer diskutiert wird, bis ein Konsensurteil gefunden ist.

■ Schlussbericht

Am fünften und sechsten Tag wird für jeden einzelnen der Kandidaten ein detaillierter schriftlicher Schlussbericht verfasst. Darin werden Stärken und Schwächen innerhalb der festgelegten Verhaltensdimensionen bewertet und kommentiert. Dieser Schlussbericht wird jedem Teilnehmer in einem persönlichen Gespräch vom Schulkommandanten eingehend erläutert. Ausser an den Teilnehmer geht der Bericht an dessen Waffenchef und zu den Schulakten der MFS.

Das MFS-Assessment soll einerseits Hinweise zur Qualifikation geben, andererseits gezielt auf Schwächen aufmerksam machen und mögliche Fördermassnahmen aufzeigen.

Erste Erfahrungen mit dem MFS-Assessment

Welches sind die wesentlichen Erfahrungen mit diesem jungen Qualifikations- und Entwicklungsinstrument nach dessen zweimaliger Durchführung? Von der Annahme ausgehend, dass Erfahrungen immer überaus subjektiv sind, wollen wir hier versuchen,

«unser» Assessment aus den Blickwinkeln der verschiedenen beteiligten Gruppen zu betrachten.

■ Teilnehmer-Erfahrungen

Aus der Auswertung von zwei kurzen schriftlichen und anonym ausgefüllten Befragungen – wobei die eine nach der letzten Übung, die andere nach der Besprechung des Schlussberichts stattfand – ergibt sich bei den Teilnehmern ein differenziertes Bild. Überaus positiv mutet an, dass der Gang in den Übungsraum offenbar nicht als «Gang zum Schaffot» erlebt wurde. Abgesehen von der normalen Prüfungsangst, fühlen sich die befragten Teilnehmer durchaus wohl. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die Übertragbarkeit des beurteilten Verhaltens auf reale Situationen, wird doch das menschliche Handeln bei allzu grosser Angst vor der Bewertung immer unnatürlicher.

Unmittelbar nach dem Kurs hatte eine grosse Mehrheit der Teilnehmer das Gefühl, dass sie die eigenen Stärken in den vergangenen drei Tagen deutlich zeigen können. Positiv einzuschätzen ist auch, dass sich nach der Eröffnung des Schlussberichtes rund neunzig Prozent der Teilnehmer sehr oder teilweise in der Beurteilung wiederfinden konnten.

■ Beobachter-Erfahrungen

Von den Beobachtern wurden die ersten Erfahrungen mit dem MFS-Assessment als Bereicherung erlebt. Nach mehr oder weniger stark ausgeprägter anfänglicher Skepsis änderte sich meist nicht nur die Einschätzung der Aussagekraft des Verfahrens in positiver Weise, sondern es wurde auch erkannt, dass das Beobachten eine herausfordernde Aufgabe darstellt. Systematisch und sorgfältig zu beobachten und zu beurteilen, wurde als anspruchsvolle Schulung der eigenen Urteilsfähigkeit schätzengelert.

■ Erfahrungen der Wissenschaftlichen Leitung

Als eine besondere Erfahrung ist anzuführen, dass das MFS-Assessment keineswegs in «splendid isolation» stattfand, sondern – im Gegenteil – auf reges Interesse im In- und Ausland stiess.

So liessen der Ausbildungschef, Korpskommandant *Christen*, sowie sein Stellvertreter und Personalchef der Instruktoren, Divisionär *Frey*, es sich nicht nehmen, das neue personalwirtschaftliche Verfahren persönlich kritisch unter die Lupe zu nehmen. Was sie sahen, beurteilten sie positiv; dies zeigt sich unter anderem darin,

dass das «Prinzip Assessment Center» auch in anderen Selektions- und Qualifikationsbereichen der Armee zur Zeit geprüft wird.

Als Besuch aus dem Ausland durften wir eine Delegation unter der Leitung des Personalchefs der schwedischen Armee begrüssen. Es fand ein offener bilateraler Austausch von Assessment-Erfahrungen statt, der auch weiterhin aufrechterhalten wird. Auch der deutsche Verteidigungsattaché war für einige Tage unser willkommener und interessierter Gast.

Das MFS-Assessment ist nicht mit dem Anspruch entwickelt worden, alle anderen Verfahren der Beurteilung und Qualifikation zu ersetzen, sondern um die vorhandenen sinnvoll zu ergänzen.

Vielfältige Ansprüche – vielfältige Lehren

Das MFS-Assessment muss drei zentralen Ansprüchen gerecht werden: Seine Übungen müssen realitätsnah sein, es soll eine Beurteilungslücke schliessen können, und es muss seiner doppelten Zielsetzung gerecht werden, sowohl Hinweise zur Qualifikation zu geben wie auch gezielte Förderempfehlungen zu ermöglichen.

■ Realitätsnahe Übungen

Es soll in seinen Übungen Rahmenbedingungen schaffen, welche erlauben, Aspekte des kommunikativen und interaktiven Verhaltens zu beobachten und zu beurteilen. Vom Verhalten in der simulierten Situation soll auf spätere Verhaltenstendenzen im Beruf geschlossen werden können. Ein erster Anspruch an das MFS-Assessment muss deshalb sein, eine möglichst grosse Nähe der Übungsinhalte zu den beruflichen Anforderungen des Instruktionsoffiziers zu gewährleisten. Den Grundstein für einen möglichst starken Realitätsbezug der Übungen versucht man schon in deren Konzeption zu legen. Die Beobachter und andere erfahrene Berufsoffiziere aus den verschiedenen Bundesämtern wurden und werden nämlich intensiv in die Konzeption der Übungen miteinbezogen. Sowohl die Zusammenstellung der Übungen wie auch ihre inhaltliche

Ausgestaltung resultieren aus der intensiven Zusammenarbeit zwischen diesen Praktikern und den Assessment-Spezialisten. Das Resultat dieses Dialogs scheint denn auch die Teilnehmer zu überzeugen: beinahe 90 Prozent der schriftlich und anonym Befragten empfinden die Übungsinhalte als realistisch bis sehr realistisch!

■ Füllen einer Beurteilungslücke

Ein zweiter zentraler Anspruch ist es, dass das Assessment Center die Beurteilung von Dimensionen – vorwiegend solche der Persönlichkeit und des sozial-kommunikativen Verhaltens – erlauben soll, welche im Rahmen des Diplomstudiums sonst zu wenig Beachtung erlangen würden.

Die Dimensionen «Persönlichkeitsmerkmale» und «Soziales Verhalten» scheinen denn auch diesem Anspruch gerecht zu werden. Durch eine gezielte, systematische Beobachtung werden diese Dimensionen nur im Assessment Center zugänglich gemacht. Studienleistungen basieren nämlich stärker auf intellektuellen und fleissbedingten Leistungen. In militärischen Qualifikationen beruht die Beurteilung von Merkmalen der Persönlichkeit und des sozialen Umgangs allzuoft auf zufällig zustandegewonnenen Momentaufnahmen. Eine dritte Verhaltensdimension, welche ursprünglich im MFS-Assessment beurteilt wurde – die «Führungsfähigkeiten» – erachten wir mittlerweile im praktischen militärischen Alltag als besser beobachtbar. Deshalb wurde

Bringt der Teilnehmer nicht die ehrliche Bereitschaft und den Elan mit, an seinen Schwächen zu arbeiten, so ist der Status quo trotz Förderempfehlungen bereits vorprogrammiert.

diese Dimension aus dem MFS-Assessment ausgegliedert und dem eigentlichen, praktischen Truppendienst «zugeordnet».

■ Doppelte Zielsetzung

Ein dritter Anspruch des MFS-Assessment kommt in seinen doppelten Zielsetzungen zum Ausdruck. Es ist nämlich weder ein reines Selektionsverfahren – dafür käme es mitten im Grundstudium zu spät – noch ist es ein waschechtes Entwicklungsinstrument: Für ein anschliessendes

Coaching oder für den Besuch von Kommunikations- und Persönlichkeitsentwicklungsseminaren stehen nämlich kaum Ressourcen zur Verfügung. Vielmehr soll das MFS-Assessment einerseits Hinweise zur Qualifikation geben, andererseits gezielt auf Schwächen aufmerksam machen und mögliche Fördermassnahmen aufzeigen. Die Mehrzahl der Beteiligten kommen mit dieser Doppelfunktion gut zurecht. Die meisten Teilnehmer sind dankbar für die Feedbacks zu ihrem Verhalten und benutzen die Gelegenheit, sich persönliche Ziele zu setzen, um die diagnostizierten Stärken weiter auszubauen bzw. die Schwächen zu beheben. Der Waffenchef hingegen erhält wichtige Hinweise zur Qualifikation seines zukünftigen Mitarbeiters.

Selektionshysterie wäre unbegründet

In den vergangenen zwei Jahren ist vier von 64 Teilnehmern empfohlen worden, einen Berufswechsel vorzunehmen. Eine solche Empfehlung wird erst nach einem sorgfältigen Abwägen aller damit verbundenden Faktoren ausgesprochen. Sie kommt in einem einstimmigen Konsens-Entscheid aller Beobachter zustande und entspricht lediglich einer Empfehlung.

Über eine eigentliche Kündigung entscheidet einzig und allein der zuständige Waffenchef. In Fällen, in denen wichtige Anhaltspunkte darauf hindeuten, dass ein erfolgreiches Ausüben des Instruktorberufs nicht zu erwarten ist, darf eine solche Empfehlung – etwa aus falsch verstandener Rücksichtnahme – nicht zurückgehalten oder hinausgeschoben werden: Ein Scheitern nach absolvierter Ausbildung und einigen Jahren der Berufstätigkeit erscheint für Mensch und Organisation ungleich schmerzhafter.

Für die Betroffenen ist eine Empfehlung, die gewählte Ausbildung abzubrechen, natürlich trotzdem sehr unangenehm. In allen vier Fällen wurde aber jeweils versucht, dem Teilnehmer den Einstieg in einen anderen Beruf oder Ausbildungsweg zu erleichtern. Ausserdem wäre eine Selektionshysterie auch deshalb unbegründet, weil lediglich sechs Prozent der Assessment-Teilnehmer die Empfehlung für einen Berufswechsel erhalten haben.

Fragwürdige Assessment-Gläubigkeit

Auch der übertriebene Glaube an eine überlegene Aussagekraft des As-

sessments erscheint unangebracht³. Das MFS-Assessment ist nicht mit dem Anspruch entwickelt worden, alle anderen Verfahren der Beurteilung und Qualifikation zu ersetzen, sondern um die vorhandenen sinnvoll zu ergänzen. Es steht gleichberechtigt neben Prüfungsergebnissen, Qualifikationen aus dem Truppendienst während des Praktikumsjahrs und Noten aus der Diplomarbeit!

Gefordert ist hier die Bereitschaft des Teilnehmers, von der Kritik in der Beurteilung zu profitieren und sich für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit einzusetzen.

Eine übersteigerte Assessment-Gläubigkeit könnte sich zum Beispiel darin äussern, dass der Schlussbericht im Verlaufe einer Karriere immer wieder zum ausschlaggebenden Kriterium für Beförderungen, Übernahmen von Kommandos o.ä. missbraucht würde. Dies erscheint um so verlockender, als ein solchermaßen ausführlicher und differenzierter Bericht über Persönlichkeit und Verhaltens-tendenzen eines Offiziers innerhalb der normalen militärischen Karriere einmalig ist. Verwendet man einen solchen Bericht aber immer wieder und ungeachtet seines Datums, so missachtet man, dass der Mensch die Möglichkeit zur Entwicklung in sich trägt, im positiven wie im negativen Sinne. Aus dieser Erwägung heraus wäre es allenfalls sogar sinnvoll, die Assessment-Schlussberichte nach drei bis fünf Jahren zu vernichten⁴. Besser, als sich immer wieder auf das gleiche Dokument zu stützen, würde man sich von der Art und Weise, wie diese Beurteilung zustandegewonnen ist, «infizieren» lassen und seine Qualifikationsgespräche mit gleicher Sorgfalt vorbereiten und gestalten!

Ausblick

Neben Fragen um den idealen Zeitpunkt des Assessments – vor oder erst während des Diplomstudiums – wird die Militärwissenschaftliche Arbeitsgruppe auch Fragen der wissenschaft-

lichen Überprüfung des Verfahrens zu behandeln haben. Eine Dissertation, die sich mit dem Zusammenhang von Organisationskulturen und Assessment Centern, auch am Beispiel des MFS-Assessments, auseinandersetzt, ist in Bearbeitung. Sicher ist, dass die Probleme im Bereich des MFS-Assessments komplex sind und die Lösung der anstehenden Probleme auch in Zukunft Einsatz und Phantasie erfordern wird. Sicher ist aber auch, dass sich diese Arbeit an einem Verfahren wie dem MFS-Assessment trotz aller Hindernisse, die zu überwinden sind,

schon heute auszahlt und auch in Zukunft auszahlen wird.

Anmerkungen:

¹ Vgl. *Stucki Martin*: Das Diplomstudium an der Militärischen Führungsschule (MFS). In: ASMZ, Nr. 10/1993, S. 442-447.

² Vgl. *Steiger Rudolf*: Neue Wege in der Instruktorrenausbildung - Das Assessment Center der Militärischen Führungsschule, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 18, 14. April 1992, S. 25.

³ Vgl. *Hoerle Siegfried*: Beurteilungsprozess und Konstruktvalidität im Assessment

Center; unveröff. Lizentiatsarbeit; Universität Zürich; 1992.

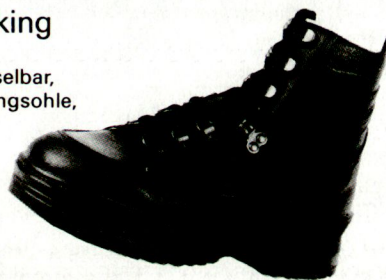
⁴ Vgl. *Stoll François*: Zur Abhängigkeit des Eignungsdiagnostikers und des Probanden - Lösungsvorschläge; in: Triebe, Johannes, K. & Ulich, Eberhard: Beiträge zur Eignungsdiagnostik; Bern: Hans Huber; 1977; S. 203-213. ■

Armeeschuh 2 Trekking

Rindleder schwarz, Fussbetteinlage auswechselbar, Lederfutter, griffige Trekkingsohle, sehr leicht zum Tragen.

Mod. C Gr. 36-48*

Fr. 198.-



De Luxe

Rindleder schwarz, Fussbetteinlage auswechselbar, Lederfutter, Trekkingsohle, Schnellschnürverschluss, leicht zum Tragen.

Mod. B Gr. 36-48*

Fr. 198.-



Kampfstiefel

Rindleder schwarz, Fussbetteinlage auswechselbar, Lederfutter, Profilmummisohle, Schnellschnürverschluss, leicht zum Tragen.

Mod. A Gr. 39-48*

Fr. 198.-



Bürgi's Schuh Haus

Vers. 041 - 53 2144

Fax 041 - 53 2180

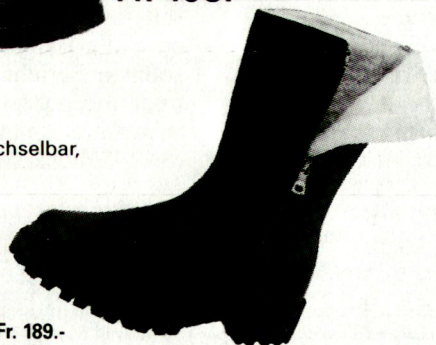
Allround-Stiefel

Rindleder schwarz, Fussbetteinlage auswechselbar, griffige Gummisohle, Metallreissverschluss, Futter echt Lammfell.

Mod. D Gr. 39-46*

Fr. 189.-

auch mit Lederfutter Fr. 189.-



Bestellcoupon

ASMZ

Ich bestelle 1 Paar Schuhe, Grösse _____

- Mod. A
- Mod. B
- Mod. C
- Mod. D + Porto

Rückgabe innert 8 Tagen.

*Ab Gr. 47 Übergrössenzuschlag Fr. 12.-

Name: _____

Adresse: _____

PLZ/Ort: _____

Einsenden an:

Bürgi's Schuhhaus, Sonnenplatz, 6020 Emmenbrücke



Schweizerische Gesellschaft für militärhistorische Studienreisen

Mitte Dezember erscheint das neue GMS-Reiseprogramm 1994. Es enthält 9 eintägige Exkursionen sowie 14 mehrtägige Reisen auf interessante historische Kriegsschauplätze im In- und Ausland. Alle Reisen werden unter kundiger Führung auf der Basis ausführlicher Dokumentationen durchgeführt. Neben den militärgeschichtlichen Gesichtspunkten kommen auch die kulturellen und geographischen Aspekte voll zur Geltung.

Machen Sie mit!

Verlangen Sie kostenlos und unverbindlich das GMS-Reiseprogramm 1994!

Bestellschein

Ich ersuche um die kostenlose und unverbindliche Zustellung des neuen GMS-Reiseprogramms 1994.

Name: _____

Vorname: _____

Strasse/Nr.: _____

PLZ/Ort: _____

Bitte einsenden an:

**Sekretariat GMS, c/o SKA/Xd
8070 Zürich, Telefon 01 461 05 04**