

# "ACABO"- Das Assessment Center als Selektionsinstrument für angehende Berufsoffiziere

Autor(en): **Steiger, Rudolf / Annen, Hubert**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **163 (1997)**

Heft 2

PDF erstellt am: **20.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-64659>

## **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.

# «ACABO» –

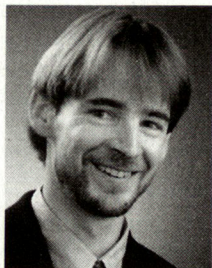
## Das Assessment Center als Selektionsinstrument für angehende Berufsoffiziere

Rudolf Steiger und Hubert Annen

Im August 1996 wurde zum erstenmal ein Assessment Center für angehende Berufsoffiziere (ACABO) als Selektionsinstrument für die Aufnahme ins Diplomstudium an der Militärischen Führungsschule (MFS) durchgeführt. Dabei wurde weitgehend jenes Verfahren übernommen, welches bisher an der MFS im ersten Studienjahr durchgeführt wurde und als Ergänzung zu bereits vorhandenen Verfahren der Beurteilung und Qualifikation der zukünftigen Berufsoffiziere diente. Man konnte sich also auf die solide Basis der dort gewonnenen Praxiserfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnisse stützen. Der Schritt von der Potentialbeurteilung während zum Auswahlverfahren vor dem Studium brachte hingegen in organisatorischer Hinsicht einschneidende Veränderungen mit sich.



Rudolf Steiger,  
Prof. Dr. phil.,  
Dozent an der Eidgenössischen  
Technischen Hochschule Zürich und  
Vizedirektor der  
Militärischen  
Führungsschule.



Hubert Annen,  
Lic. phil.,  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter an der  
Militärischen  
Führungsschule,  
Steinacherstr. 101b,  
8804 Au/Wädenswil.

### Vom MFS-Assessment zum ACABO

Erstmals in der Geschichte der Berufsoffiziersausbildung kann nach dem Diplomstudium an der MFS die Tätigkeit des militärischen Lehrers als Erstberuf ergriffen werden. Die Ausbildung ist somit nicht nur auf militärische und fachliche Kompetenz ausgerichtet. Sie soll die Absolventen auch befähigen, als überzeugende Chefs auftrags- und menschenorientiert zu führen sowie als allgemein gebildete Berufsoffiziere zu nichtmilitärischen Problemen engagiert Stellung zu nehmen.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die herkömmlichen Beurteilungselemente, die fast ausschliesslich auf intellektuelle Fähigkeiten oder manuelle Fertigkeiten ausgerichtet waren, zwar ausgesprochen wichtig, aber keineswegs hinreichend sind. In Anbetracht dessen wurde das sogenannte MFS-Assessment konzipiert, das 1992 vom damaligen Ausbildungschef, Korpskommandant Jean-Rodolphe Christen, zur Durchführung genehmigt wurde. Dabei konnte er sich massgeblich auf das zivile Assessment-Center-Know-how einiger Milizoffiziere seiner Militärwissenschaftlichen Arbeitsgruppe (MWA) abstützen.

### Grundsatz

Der organisatorische Ablauf sowie die Beurteilungskonzeption entsprechen im wesentlichen den Assessment-Center-Verfahren, die sich seit längerer Zeit in namhaften privatwirtschaftlichen Unternehmen bewährt haben.

Prinzipiell geht es darum, mehrere Teilnehmer gleichzeitig, über mehrere Tage, in diversen Einzel- und Gruppenübungen durch ein Expertengremium in mehreren Dimensionen zu beobachten und zu beurteilen. Durch ein ausgeklügeltes Rotationssystem wird sichergestellt, dass jeder Kandidat von verschiedenen Beobachtern beurteilt wird («Mehraugenprinzip»).

### Beobachter

Als Beobachter stehen hauptsächlich Personal- und Instruktionsschefs verschiedener Bundesämter bzw. Abteilungen im Einsatz, die als ehemalige Schulkommandanten die Anforderungen an Berufsoffiziere aus langjähriger Erfahrung bestens kennen. Unterstützt werden sie durch Milizoffiziere der MWA, die aus ihrer zivilen Berufstätigkeit mit Fragen der Personalauswahl und Personalführung vertraut sind.

### Übungen und Dimensionen

Es versteht sich von selbst, dass die Teilnehmer in den jeweiligen Übungen Problemstellungen begegnen, die für den angestrebten Instruktorberuf typisch sind. Dabei werden sie in folgenden Verhaltensdimensionen beobachtet und beurteilt:

#### Persönlichkeitsmerkmale

- Persönliche Grundhaltung,
- Leistungsmotivation,
- Strukturierungsvermögen.

#### Soziales Verhalten

- Umgang mit anderen,
- Kommunikationsverhalten,
- Umgang mit Konflikten,
- Beeinflussungsverhalten.

### Beobachterkonferenz

Die Beobachterkonferenz findet am Schluss des dreitägigen Verfahrens statt. In einer mehrstündigen Diskussion werden für jeden Kandidaten in jeder Dimension die einzelnen Beurteilungssegmente zu einem Konsensurteil verdichtet.

Dies zeigt deutlich, dass man im ACABO nicht den einfachsten Weg begeht, um zu den Urteilen zu gelangen. Vielmehr steht der Gedanke im Zentrum, jedem Teilnehmer bezüglich seines Stärken- und Schwächenprofils möglichst gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund steht auch der Schlussbericht, in welchem unter den jeweiligen Dimensionsbeurteilungen mit wenigen Sätzen das Wesentliche aus den Beobachterberichten und der Beobachterdiskussion festgehalten ist.

### Beurteilungsskala und Gesamturteil

Wegen des Selektionscharakters musste beim ACABO die Beurtei-

lungsskala verändert werden. Entsprechend sie bisher derjenigen in den herkömmlichen Qualifikationsformularen, kommt neu die Unterscheidung «erfüllt/nicht erfüllt» deutlicher zum Ausdruck. Es wird beurteilt, ob die Anforderungen «übertroffen», «erfüllt», «nicht erfüllt» oder «deutlich nicht erfüllt» werden. Als Beurteilungsgrundlage verfügen die Beobachter über Leistungsstandards, die für jede Verhaltensdimension explizit ausformuliert sind.

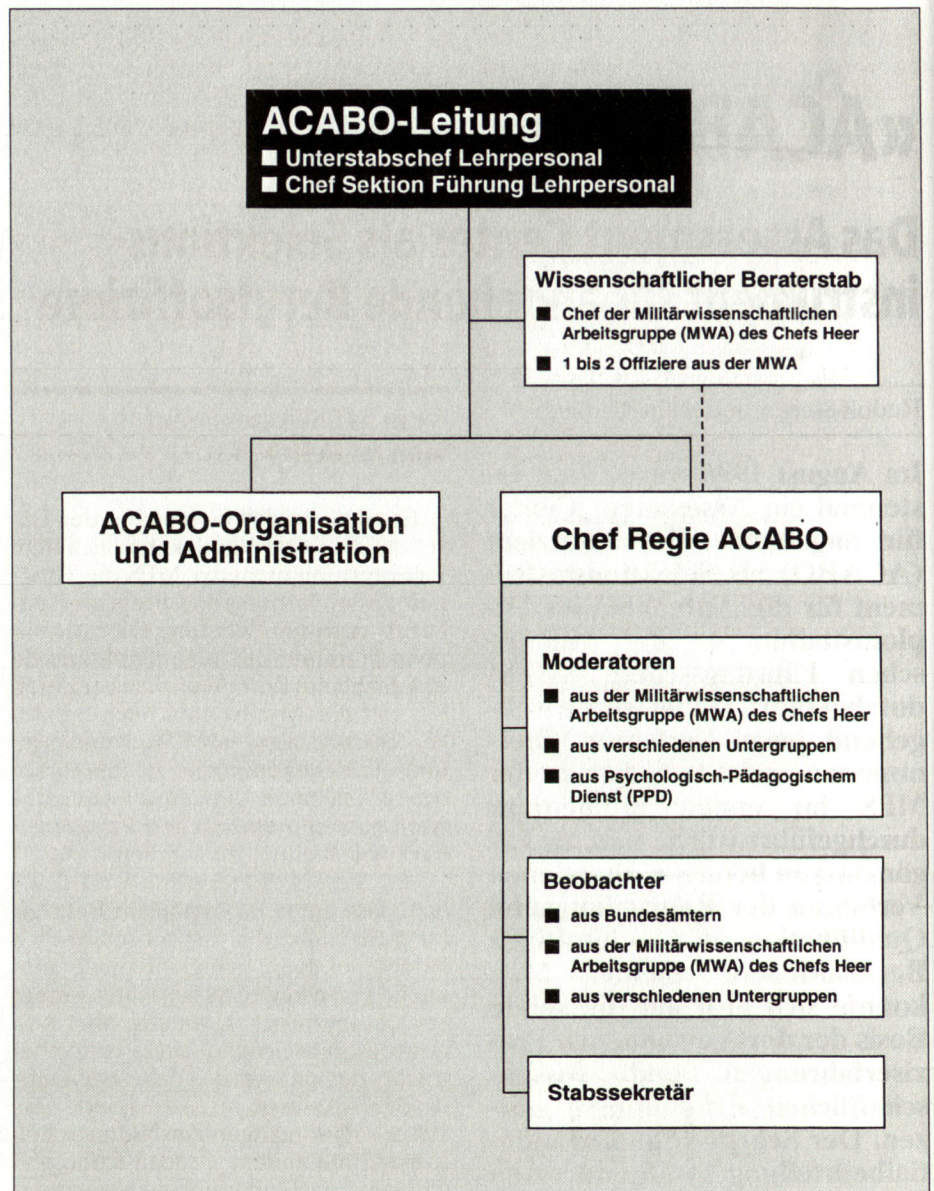
Hat ein Teilnehmer in allen Dimensionen die Standards erfüllt, wird in der Beobachterkonferenz diskutiert, welche Förderempfehlungen im Schlussbericht festgehalten werden sollen. Hat ein Kandidat in einer oder mehreren Dimensionen die Anforderungen nicht erfüllt, so ist seine Aufnahme bzw. Nichtaufnahme ins Diplomstudium Gegenstand der Beobachterdiskussion. Keinesfalls sollte der Beschluss lediglich auf arithmetischen Berechnungen basieren. Jeder Beobachter soll hinter dem Konsensurteil stehen können.

Das Ergebnis des ACABO ist ein Selektionsentscheid, der sich eigentlich mit einem einfachen «bestanden» oder «nicht bestanden» ausdrücken liesse. Damit würde man aber den Beteiligten nicht gerecht. Jeder Teilnehmer gibt während dieser drei Tage viel von seiner Persönlichkeit preis. Die psychische Beanspruchung und die emotionale Hingabe sind gross. Auf der anderen Seite sind die Beobachter gefordert, das Verhalten der Kandidaten sorgfältig und möglichst objektiv zu beurteilen. Eine Aufgabe, die ebenfalls ausserordentliches persönliches Engagement verlangt.

Die Abfassung des Schlussberichts sowie dessen Eröffnung im Rahmen eines persönlichen Gesprächs spätestens zwei Wochen nach Ende des ACABO trägt nicht nur diesen Tatsachen Rechnung, sondern soll auch als Beispiel für die Anwendung einer menschenorientierten Grundhaltung verstanden werden.

### Verantwortlichkeiten

- Weil Personalentscheide im Bereich Lehrpersonal gefällt werden, wurde die **Kursleitung** folgerichtig an die Untergruppe Lehrpersonal übergeben. Sie ist für die Vorbereitung, die reibungslose Durchführung des ACABO sowie das allfällige Übersetzen und das Eröffnen der Schlussberichte verantwortlich.
- Wie bisher erarbeitet und überprüft der **wissenschaftliche Beraterstab** Aufbau und Inhalt des Assessments. Er bil-



Organigramm ACABO 1997.

det die Beobachter und Moderatoren aus und verfasst die Schlussberichte.

- Die Funktion des **Chefs Regie** ist neu. Er ist sozusagen die Schnittstelle zwischen Untergruppe Lehrpersonal und MWA. Zusammen mit einer Arbeitsgruppe der MWA stellt er die fortlaufende Evaluation des Verfahrens sicher. Darauf basierend sorgt er für die Verbesserung bzw. Aktualisierung der Übungs- und Beurteilungsunterlagen. Während des ACABO ist der Chef Regie für die korrekte und einheitliche Umsetzung der schriftlichen Unterlagen in die Praxis verantwortlich.
- Die **Moderatoren** leiten Teilnehmer und Beobachter an und versorgen sie mit den nötigen Übungsunterlagen. Des weiteren übernehmen sie die Rolle der Gesprächspartner in Rollenspielen oder Fallstudien und leiten die Beobachterdiskussion für die Urteilsbildung nach Abschluss der Übung.
- Die **Beobachter** erfassen das Verhal-

ten der Teilnehmer in den einzelnen Übungen und beurteilen es gemäss den ACABO-Verhaltensdimensionen.

Nach Abschluss des dreitägigen Assessments bilden sie sich in einer anschliessenden Beobachterkonferenz gemeinsam ein Schlussurteil für jeden Teilnehmer.

- Das **Kurssekretariat** unterstützt Kursleitung, Moderatoren und Beobachter während der Durchführung des ACABO in allen administrativen und organisatorischen Belangen.

### Qualitätskontrolle

Seit der ersten Durchführung im Jahre 1992 war man bestrebt, das MFS-Assessment zu überprüfen, um laufend allfällige Verbesserungen verwirklichen zu können. Somit konnte man dieses Verfahren auf eine solide Basis stellen.

Im Hinblick auf die schwerwiegenden Entscheide, die im ACABO getroffen werden, und die wissenschaftlichen Standards, an denen man sich als Assessment-Center-Anwender orientieren muss, ist diese Evaluation nie abgeschlossen.

---

### Praxisrelevanz

Der naheliegende Prüfstein war und ist natürlich die Bewährung in der Praxis, wobei die Sicht der Kandidaten im Mittelpunkt steht. Jedesmal unmittelbar nach Abschluss des Assessment Centers werden die Teilnehmer in einer anonymen Befragung aufgefordert, ihr Befinden in den vergangenen drei Tagen einzuschätzen. Zusätzlich beurteilen sie die Realitätsnähe der Übungen und erhalten Gelegenheit, Kritik und Anregungen anzubringen.

Mehr als 80% der insgesamt 131 Befragten sind der Ansicht, sie hätten die eigenen Stärken im Verlauf des Verfahrens zeigen können. Lediglich 10% (1995 und 1996 nur noch 2%!) der Absolventen sagen aus, ihre Stärken seien zu wenig zum Ausdruck gekommen.

Bezüglich des Wohlbefindens zeigt sich ein ähnlich erfreuliches Bild. Hier geben fast 90% der Teilnehmer an, sich in diesen drei Tagen – abgesehen von der normalen Prüfungsanspannung – recht wohl gefühlt zu haben.

Der Realitätsnähe ist besondere Bedeutung beizumessen. Entsprechend positiv ist somit die Tatsache zu werten, dass die Übungen von 95% der Teilnehmer als realistisch eingestuft werden. Niemand hat bisher die Meinung vertreten, man hätte ein praxisfernes Verfahren absolviert.

---

### Ausblick

Das Assessment Center ist ein zeitgemässes Instrument zur Personalselektion und -entwicklung. Es wird in vielen bedeutenden privatwirtschaftlichen Unternehmen schon seit Jahren erfolgreich angewendet. Dies und die überwiegend positiven Erfahrungen im MFS-Assessment bzw. ACABO blieben nicht unbeachtet. Das Interesse, dieses Verfahren auch in anderen Bereichen der Armee anzuwenden, ist gewachsen.

Dieser an sich erfreulichen Tatsache gilt es jedoch mit Zurückhaltung zu begegnen. Die Gestaltung der Übungen und das Festlegen der Verhaltensdimensionen müssen auf einer sorgfältigen Anforderungsanalyse basieren. Im Gegensatz zu psychologischen Eignungstests kann das Assessment-Center-Verfahren nicht einfach übernommen, sondern muss auf den entsprechenden Aufgabenbereich massgeschneidert werden. Zudem sollte es gängigen wissenschaftlichen Standards genügen und fortlaufend evaluiert werden.

So erfreulich die Resultate aus den bisherigen Qualitätskontrollen sind, bleibt dieser Prozess auch beim ACABO ein Dauerauftrag.

#### Literaturhinweise:

Annen Hubert: **Konstrukt- und kriterienbezogene Validität des MFS-Assessment Centers**. Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit an der Universität Zürich, Abteilung Angewandte Psychologie, 1995.

Steiger Rudolf: **Menschenorientierte Führung** (10. überarbeitete Auflage), Verlag Huber Frauenfeld, 1997.

Steiger Rudolf und Hoenle Siegfried: **Das Assessment Center der Militärischen Führungsschule**. ASMZ Nr. 11, Seiten 484 bis 487, 1993. ■

# OHNE GEGENWIND KEIN AUFTRIEB.



**SULZER**

Technologie schafft Werte