

ASSESSMENT CENTER

Auswahl der Schweizer Militärbeobachter für UN-Missionen

Selektionsentscheide haben weitreichende Konsequenzen. Für die Kandidierenden können sie eine berufliche Neuorientierung anstossen – für die rekrutierenden Unternehmen sind sie mit hohen Kosten und Risiken verbunden. Im Fall der Rekrutierung der weltweit im Einsatz stehenden UN-Militärbeobachter ist es ganz besonders wichtig, dass Auswahlentscheide auf seriösen und fairen Verfahren gründen, die der Verantwortung gerecht werden.

Staub wirbelt auf, als die Kameradinnen durch den sandigen Boden stapfen – ihre Patrouille wird allseits beobachtet. Plötzlich wird das Markttreiben von einer Explosion zerrissen: Inmitten des Chaos schreien Kinder, Rauch steigt auf, Gewehrsalven zischen durch die Luft. In Deckung analysieren die Militärbeobachter schnellstmöglich die Situation, beurteilen die Lage, melden den Vorfall und entscheiden, was jetzt zu tun ist.

Die Anforderungen an militärisches Personal sind in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Insbesondere ein Militärbeobachter der Vereinten Nationen muss sich im gesamten Spektrum der Operationen innerhalb der Friedensunterstützung bewähren. Er muss in der Lage sein, komplexe Situationen in ihrer Breite und Tiefe rasch zu erfassen und Entscheidungen von grosser Tragweite zu treffen, ohne dabei die Grenzen ethischer Normen zu verletzen. Dies erfordert ein hohes Mass an kognitiver Leistungsfähigkeit, psychischer Stabilität, interkulturellem Bewusstsein und weiteren sozialen Kompetenzen. Es liegt also auf der Hand, dass es zunehmend psychologische Faktoren sind, welche die Eignung eines UN-Militärbeobachters bestimmen.

Genau diese überfachlichen Kompetenzen, das heisst die Persönlichkeitsmerkmale und das Sozialverhalten der Kandidierenden, werden in einem Assessment Center (AC) systematisch beobachtet und bewertet. Im AC UNMEM (United Nations Military Experts on Mission) wird das Verhalten der Teilnehmenden in verschiedenen Übungen im Hinblick auf das Anforderungsprofil eines UN-Militärbeobachters unter die Lupe genommen. Als Assessoren werden mitunter Spezialisten des Psychologisch-Pädagogischen Dienstes der Armee (PPD A) und militärische Experten unter der Leitung des Kompetenzzentrums Assessment Center der Armee an der Militärakademie ETH Zürich (MILAK ETHZ) eingesetzt.

Insgesamt entsteht durch die Anwendung dieses Selektionsinstruments ein wichtiger Beitrag zur gelebten Führungskultur der Fürsorge und zur verantwortungsbewussten Einsatzbegleitung in Krisensituationen. Dabei wird sichergestellt, dass die Teilnehmenden in der Lage sind, die einleitend geschilderte Situation und weitere Herausforderungen in der Rolle als UN-Friedensförderungsoffizier erfolgreich zu bewältigen.

30 Jahre Schweizer Militärbeobachter Seit über 30 Jahren stehen für die UNO Schweizer Militärbeobachter in verschiedenen Gebieten im Einsatz. Begonnen hat das friedensfördernde Engagement der Schweizer Armee in Afrika 1989 mit der Swiss Medical Unit in der United

Nations Transition Assistance Group für die Unabhängigkeit Namibias.¹

In internationalen Teams beobachten und berichten Militärbeobachter als neutrale Partei Verstösse gegen das Mandat der jeweiligen Mission. Zudem patrouillieren sie in den Einsatzgebieten, um sensitive Regionen zu überwachen und in Begegnungen mit einheimischen Personen relevante Informationen für die Beurteilung der Sicherheitslage zu erhalten. Militärbeobachter sind Angehörige von Stäben, Stabs- und Führungspersonen, führen Gespräche mit Behörden und lokalen Streitkräften oder kontrollieren mit ihren Teams Truppen, Waffen und Munition auf Grundlage des jeweiligen Mandats.

Diplomaten in Uniform Die Rolle der uniformierten UN-Militärbeobachter ist eine besondere: Sie sind keine klassischen Soldaten, die an Kampfhandlungen teilnehmen. Stattdessen agieren sie als diplomatische Beobachter und Vermittler in Krisenregionen.² Dies erfordert eine einzigartige Kombination aus militärischem Wissen und diplomatischem Geschick. Die Schweizer Militärbeobachter müssen in der Lage sein, sich in sehr unterschiedlichen kulturellen und politischen Kontexten zurechtzufinden und dabei stets neutral und unparteiisch zu handeln. Die AC-Methode identifiziert hierfür jene Kandidierenden, die diese anspruchsvollen Anforderungen erfüllen können.

Zurzeit engagieren sich mehrere Dutzend Schweizer Armeeangehörige in verschiedenen weltweiten Missionen, unter anderem auch als Stabsoffiziere. Sie übernehmen dabei Funktionen im Bereich der Lagebeurteilung, der Operationen sowie in Logistik und Planung. Schweizer Militärbeobachter und Stabsoffiziere sind im Nahen Osten, in der Demokratischen Republik Kongo, im Südsudan, in Kaschmir und in der Westsahara im Einsatz.³

Die Militärbeobachter agieren häufig unter schwierigen Bedingungen, in denen diplomatisches Geschick sowie präzises und rasches Handeln über den Erfolg einer Mission entscheiden können. Das Auswahlverfahren für diese Funktion nimmt entsprechend einen zentralen Stellenwert ein. Die Schweizer Armee setzt dabei auf die AC-Methode, um sicherzustellen, dass nur geeignete Personen in diese schwierigen und verantwortungsvollen Einsätze geschickt werden.

Systematische Verhaltensanalyse Das AC gilt als eines der umfassendsten Instrumente zur Auswahl von Führungspersonen. Es wurde ursprünglich in militärischen Kontexten entwickelt und hat sich seitdem in vielen Bereichen bewährt – auch in der Wirtschaft. Die Grundidee besteht darin, durch eine Vielzahl von Übungen und Simulationen eine realitätsnahe Beurteilung der Eignung eines Kandidaten, einer Kandidatin zu ermöglichen.

¹ Rösli, B. (2020): Editorial. *Swiss Peace Supporter*, 20(3), 3.

² Coulon, J. (1998). *Soldiers of Diplomacy: The United Nations, Peacekeeping, and the New World Order*. University of Toronto Press.

³ Lang, U. (2024): Internationale Kooperation und Interoperabilität als Beitrag zur Sicherheit der Schweiz. *Swiss Peace Supporter*, 24(2), 4–7.

Assessment Center

Im Rahmen der Eignungsdiagnostik gibt es ein breites Spektrum unterschiedlicher Ansätze zur Erfassung der sozialen Interaktionen von Personen, die von (subjektiven) Selbstberichten über (weniger subjektive) situative Beurteilungstests und multimodale Interviews bis hin zu (objektiveren) Expertenbeobachtungen reichen. Nach Erpenbeck und von Rosenstiel (2007) kann jedoch «wahre Kompetenz nur durch Beobachtung der jeweiligen Leistung einer Person bewertet werden».⁴ Kurz gesagt, um Verhalten und Leistung vorherzusagen, reicht es nicht aus, nur darüber zu reden, sondern sie auch zu zeigen. Daher gelten ACs als geeignete Methode zur validen und zuverlässigen «Messung» sozialer Kompetenzen, da die Bewertung auf der Beobachtung des Verhaltens eines Bewerbers in authentischen, berufsbezogenen sozialen Simulationen beruht.

Anders als herkömmliche Auswahlmethoden, die oft nur auf Interviews oder schriftlichen Persönlichkeitstests basieren, erlaubt das AC somit eine direkte Beobachtung der Kandidierenden unter realistischen Bedingungen.

Im Fall der Schweizer Militärbeobachter für UN-Missionen ist das AC darauf ausgelegt, Kandidierende zu identifizieren, die nicht nur über technisches Wissen und taktische Fähigkeiten verfügen, sondern auch in der Lage sind, unter extremen Bedingungen kühlen Kopf zu bewahren. Die Übungen reichen von Planspielen über simulierte Krisensituationen bis hin zu praktischen Tests der Kommunikations- und Führungsfähigkeiten. Dabei steht nicht die theoretische Wissensvermittlung im Vordergrund, sondern die praktische Anwendung in stressbeladenen Situationen.

Im Mittelpunkt des AC steht entsprechend die Verhaltensbeobachtung. Die Assessoren analysieren systematisch, wie die Teilnehmer in unterschiedlichen Situationen agieren. Dabei wird ihr Verhalten in Bezug auf die spezifischen Anforderungen der UN-Missionen bewertet. So spielt es eine entscheidende Rolle, wie die Kandidierenden in Stresssituationen kommunizieren, ob sie unter Druck klare Entscheidungen treffen können und wie sie in Teamstrukturen agieren.

Ein besonderes Augenmerk liegt auf der sogenannten situativen Führungskompetenz. Diese Fähigkeit, in unterschiedlichen Kontexten angemessen zu reagieren und je nach Situation den Führungsstil anzupassen, ist für Militärbeobachter im Einsatz von grosser Bedeutung. Die internationale Dimension der UN-Missionen, die häufig mit multikulturellen Teams zusammenarbeiten, erfordert zudem ein hohes Mass an interkultureller Sensibilität und diplomatischem Geschick.

Vorbereitung auf das Unvorhersehbare Ein zentrales Element der AC-Methode ist die Simulation von realistischen Krisensituationen, wie sie im Einsatz auftreten können. Die einleitend beschriebene Szene ist ein Beispiel für eine solche Übung. In der simulierten Explosion



Nadine Eggimann

ist Co-Leiterin des Kompetenzzentrums Assessment Center der Armee an der Militärakademie ETH Zürich und Dozentin für Eignung und Personalentwicklung an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Sie hat in Persönlichkeitspsychologie und Diagnostik an der Uni Zürich promoviert. In ihrem Doktorat befasste sie sich mit Werten, Tugenden und Positiver Psychologie im Militär. Als Miliz-Fachoffizier ist sie zudem beim Psychologisch-Pädagogischen Dienst der Armee (PPD A) eingeteilt.



Roman Spinnler

Klinischer Psychologe (M.Sc.), Notfallpsychologe NNPN, Gesundheitspsychologe (iA), Führungsexperte (HF), Prüfungsexperte SVF und eidg. dipl. Berufsoffizier ETHZ, bringt seine langjährigen Erfahrungen sowohl in seiner beruflichen als auch in seiner Milizfunktion in die Leitung des PPD A ein. Gemeinsam mit Nadine Eggimann engagiert er sich darüber hinaus für die Einsatzorientierte Psychologie.
www.ops-eps.ch

⁴ Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L.V. (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis.

Assessment Center

auf einem Marktplatz geht es darum, die Fähigkeit der Teilnehmenden zu testen, inmitten von Chaos und Stress klare Entscheidungen zu treffen. Die Kandidierenden müssen nicht nur schnell reagieren, sondern auch strategisch denken, priorisieren und kommunizieren – alles unter den Augen von geschulten Assessoren. Neben solchen Szenarien umfasst das AC auch Rollenspiele, in denen die Teilnehmenden in englischer Sprache komplexe Verhandlungssituationen bewältigen müssen, die in Konfliktgebieten häufig vorkommen. Hierbei wird vor allem Wert auf die Kommunikationsfähigkeit, das Einfühlungsvermögen und die interkulturelle Kompetenz gelegt. Besonders in multilateralen Missionen der UN sind diese Soft Skills entscheidend für den Erfolg. In verschiedenen Situationen, in denen das soziale Verhalten von mehreren Assessoren systematisch und differenziert beobachtet und beurteilt wird, muss der Kandidat, die Kandidatin anforderungsrelevantes Verhalten zeigen.

Wichtige Qualitätsmerkmale von ACs Die AC-Methode ist aus Sicht der psychologischen Eignungsdiagnostik vielfältig erforscht. Es liegen konsistente Forschungsbefunde vor, die darauf hinweisen, dass die AC-Methode ein valides Instrument ist, um zukünftigen Führungserfolg zu überprüfen.⁵ Dies hängt mitunter damit zusammen, dass die Methodik von ACs darauf ausgelegt ist, eine kontrollierte Subjektivität sicherzustellen. Ein AC stellt dabei eine Art verkürzte Probezeit dar. Dabei werden diverse gezielte Massnahmen getroffen, um die Subjektivität der Urteile (etwa Einfluss von Stereotypen, Ersteindrücken oder weiteren kognitiven Verzerrungen) so gering wie möglich zu halten. Erstens werden der *Beobachtungs-* und der *Beurteilungsprozess* strikte getrennt. So sind die Assessoren angehalten, in der ersten Phase der Übung nur reine Beobachtungsnotizen zu machen. Dabei dürfen lediglich Aspekte notiert werden, die man hören oder sehen kann. Erst in der zweiten Phase, nachdem die Übung beendet ist und der Kandidat den Raum verlassen hat, werden die Notizen zu einem Urteil verdichtet. So wird verhindert, dass man vorschnell ein Urteil fällt – zum Beispiel eben aufgrund von Sympathie oder Stereotypen. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass der Kandidat aufgrund von nachvollziehbaren Beobachtungen bewertet wird.

Zweitens wird jeder Teilnehmende in jeder Übung von *mindestens zwei Assessoren gleichzeitig beobachtet*. Im Rahmen dieses Mehraugenprinzips beurteilen die Assessoren den Kandidaten nach der jeweiligen Übung zuerst unabhängig voneinander. Danach müssen sie sich unter der Leitung eines neutralen Moderators auf eine gemeinsame Bewertung einigen. Einerseits sehen vier Augen bekanntlich mehr als zwei, andererseits kommen in der betreffenden Diskussion unweigerlich allfällige Wahrnehmungsverzerrungen zur Sprache, die es dann kritisch zu hinterfragen gilt. Die im AC UNMEM eingesetzten Assessoren stammen aus unterschiedlichen Bereichen und bringen jeweils ihre eigene Expertise ein. Im Fall der Schweizer Militärbeobachter sind unter den Assessoren oft auch Spezialisten des PPD A, die gezielt auf Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale achten – allesamt Spezialisten, die in ihrer Milizfunktion und als Angehörige

der Basis- oder Truppenpsychologie ihren Dienst in Uniform leisten. Dieses Mehraugenprinzip stellt sicher, dass die Beurteilung der Kandidierenden so objektiv wie möglich erfolgt. Durch die unabhängige Beobachtung und die anschliessende Diskussion der Assessoren entsteht ein umfassendes Bild der Fähigkeiten und Kompetenzen der Teilnehmenden. Dadurch wird zudem vermieden, dass subjektive Eindrücke oder persönliche Vorlieben der Assessoren das Ergebnis beeinflussen.

Drittens wird durch eine ausgeklügelte Beobachterrotation erreicht, dass die Kandidierenden in den verschiedenen Übungen von unterschiedlichen Assessoren beobachtet werden. Es wird immer der Idealfall angestrebt, wonach ein Kandidat beispielsweise im Assessment für angehende Berufsunteroffiziere mit acht Übungen von insgesamt 16 verschiedenen Assessoren beurteilt wird (pro Übung von zwei Assessoren). Auch hier ist es naheliegend, dass ein Gesamturteil von 16 Assessoren weniger subjektiv ist als ein Gesamturteil eines einzelnen.

Insgesamt wird in einem AC erheblicher Aufwand betrieben, um faire und nachvollziehbare Urteile fällen zu können. Wie sehr man sich um eine differenzierte Einschätzung bemüht, wird in der Regel auch von den Kandidierenden erkannt. Entsprechend werden selbst negative Entscheide meistens gut akzeptiert.

Die Rolle des Kompetenzzentrums Assessment Center der Armee

Das AC-Verfahren wird von einem spezialisierten Team des Kompetenzzentrums Assessment Center der Armee an der MILAK ETHZ wissenschaftlich geleitet. Dieses verfügt über langjährige Erfahrung in der Entwicklung, der Durchführung und der Evaluation von ACs für militärische Führungskräfte. Neben der Auswahl von UN-Militärbeobachtern werden hier auch andere hochrangige militärische Positionen besetzt.

Die Zusammenarbeit mit der MILAK stellt sicher, dass die neusten wissenschaftlichen Erkenntnisse und Methoden in das Auswahlverfahren einfließen. Das Zentrum arbeitet eng mit dem PPD A zusammen, um sicherzustellen, dass die Eignung der Kandidierenden nicht nur nach militärischen Kriterien, sondern auch nach psychologischen und pädagogischen Gesichtspunkten beurteilt wird.

SQS-Qualitätszertifikat Alle angesprochenen Massnahmen werden neben anderen im Rahmen der SQS-Zertifizierung des Vereins Swiss Assessments überprüft, eines Zusammenschlusses von Fachleuten, die in Grossunternehmen, an Hochschulen, in der Verwaltung oder der Unternehmensberatung tätig sind und dort Verfahren zur Personalselektion und -entwicklung durchführen. Der Verein verfolgt das Ziel, zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung dieser Verfahren beizutragen und den Wissens- und Erfahrungsaustausch zu pflegen.⁶

⁶ www.swissassessment.ch.

⁵ Sackett, P.R.; Zhang, C.; Berry, C.M.; Lievens, F. (2021): Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*. 107(11), 2040–2068.

Assessment Center

Die ACs an der MILAK gehörten damals zu den ersten in der Schweiz, die das Qualitätszertifikat erlangten. Die Zertifizierung erfolgt jeweils unter Mitwirkung von Experten der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS), der Fachrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Zürich und von Swiss Assessment. Im Winter 2025 steht nun die Rezertifizierung der ACs an der MILAK an, wobei nachzuweisen ist, dass der Qualitätsstandard gehalten wurde.

Vorbereitung auf den Einsatz: der SUNMOC-Kurs Nach dem AC absolvieren die Militärbeobachter einen intensiven und mehrwöchigen Vorbereitungskurs, den Swiss United Nations Military Observer Course (SUNMOC). Dieser Kurs ist speziell darauf ausgerichtet, die Teilnehmenden auf die realen Bedingungen im Einsatz vorzubereiten. Hier werden sie nicht nur mit den technischen Aspekten ihrer Rolle vertraut gemacht, sondern auch auf die psychischen und physischen Herausforderungen vorbereitet, die sie in Krisengebieten erwarten.⁷ Der SUNMOC-Kurs orientiert sich an durch die UNO vorgegeben Standards und beinhaltet eine Vielzahl von praktischen Übungen, die den späteren Einsatz so realistisch wie möglich nachbilden.⁸ Die einleitend beschriebene Situation mit der Explosion auf einem Marktplatz stammt aus einer solchen Übung. Solche – wenn auch si-

mulierten – Szenarien zeigen eindrucksvoll, wie wichtig es ist, dass die Militärbeobachter in der Lage sind, in extremen Stresssituationen schnell und dennoch überlegt zu handeln.

Die Auswahl von Schweizer Militärbeobachtern für UN-Missionen ist ein komplexer und verantwortungsvoller Prozess. Die AC-Methode bietet dafür eine fundierte und faire Möglichkeit, um die geeigneten Kandidaten zu identifizieren. Durch die Kombination von realitätsnahen Simulationen, systematischer Verhaltensbeobachtung und dem Mehraugenprinzip stellt die Schweizer Armee sicher, dass nur diejenigen Kandidierenden eingesetzt werden, die den hohen Anforderungen dieser bedeutsamen Rolle zugunsten der internationalen Friedensförderung gewachsen sind.

Nadine Eggimann und Roman Spinnler

⁷ *Swissint* (2024): Swiss United Military Observer Course. <https://www.vtg.admin.ch/de/kurse-daten-und-anmeldung>.

⁸ *Forster, L.M.* (1997): Training Standards for United Nations Military Observers: The Foundation of Excellence. *African Security Studies*, 6(4), 25–28.



Freitag, 14. bis Sonntag, 16. März 2025

Verhaltenstherapiewoche 2025

Schwerpunkt: Psychotherapie über die Lebensspanne

Zum neunzehnten Mal findet die Fortbildungsveranstaltung in Zusammenarbeit mit der IFT Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung, München statt. Ziel der Veranstaltung ist es, Praktikerinnen und Praktiker mit neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen und erprobtem Praxiswissen vertraut zu machen.

**Freitag, 14. März, 16:30-19:45 Uhr – Eröffnungsveranstaltung
Transitionspsychiatrie – Übergänge gemeinsam gestalten**

Dr. med. Stephan Kupferschmid, Thun

Psychotherapie mit älteren Menschen

PD Dr. Myriam Thoma, Basel

Samstag, 15. und Sonntag, 16. März – Workshops

Bei Anmeldung bis zum 26. Januar 2025 gilt eine reduzierte Teilnahmegebühr.

Privatklínik 
Meiringen

Privatklínik Meiringen AG
Willigen
CH-3860 Meiringen
+41 33 972 81 11
privatklínik-meiringen.ch

Ein Unternehmen
der Michel Gruppe

Ärztliche Leitung:
PD Dr. med. Christian Mikutta

THE SWISS
LEADING
HOSPITALS
Best in class.

**PROGRAMM UND
ANMELDUNG:**

