



**Dr. Hubert Annen**, Militärakademie, ETH Zürich

*Forschungsreferat, Donnerstag, 10. Juni 2010*

**Einführung und Evaluation von Coaching für militärische Berufskader in der Schweizer Armee - ein Beispiel aus der Aktionsforschung**

*Das Projekt*

1. Ausgangslage

In den vergangenen Jahren musste in der Schweizer Armee ein merklicher Anstieg an Kündigungen von Berufsoffizieren (BO) und –unteroffizieren (BU) konstatiert werden. Die Gründe dafür sind vielfältig. Armee-reformen, die vielerorts zu Mehrarbeit führten, bei gleichzeitiger Kürzung der Sozialleistungen sowie die Wahrnehmung der Armee in der Öffentlichkeit sind häufig angeführte Faktoren. Des Weiteren haben empirische Studien gezeigt, dass Defizite in der Leader-Member-Exchange, fehlende Wertschätzung sowie die als unzureichend wahrgenommene Transparenz in der Personalführung und Laufbahnplanung negative Auswirkungen auf das Commitment des militärischen Personals haben. Diese mangelnde emotionale Bindung zum Unternehmen ist ausschlaggebend, dass BO und BU trotz nachweislich überdurchschnittlicher Tätigkeitszufriedenheit zunehmend Kündigungsabsichten hegen.

2. Ziel des Projekts

Zum Coach ausgebildete BO/BU können von ihren Kollegen bei beruflichen Schwierigkeiten, Karrierefragen, Problemen mit der Work-Life-Balance etc. kostenlos konsultiert werden. Der Coach befindet sich organisatorisch „ausserhalb der Linie“ und wird als Vertrauensperson wahrgenommen, welche das Berufsfeld aus eigener Anschauung bestens kennt.

3. Stand der Dinge

Im Sommer 2007 wurde die Projektskizze dem Konsultativorgan militärisches Personal vorgestellt. Das Echo war positiv. Allerdings konnten keine Ressourcen in Aussicht gestellt werden.

Auf Grund des Scheiterns eines anderen Projekts im Bereich Personal Verteidigung konnte Anfang 2008 eine Projektleiterin „Coaching für militärisches Berufskader (CMB)“ eingesetzt werden.

Im Frühling 2008 wurde eine Vollerhebung unter BO/BU durchgeführt, um abzuklären, ob CMB wirklich einem Bedürfnis entspricht. Die Ergebnisse waren ermutigend. 33 % konnten es sich vorstellen, die Unterstützung eines als Coach ausgebildeten Berufskameraden in Anspruch zu nehmen und 64% der Befragten schätzten den Nutzen von Coaching als hoch oder sehr hoch ein. Ebenfalls gross war das Interesse, selber eine solche Coaching-Ausbildung absolvieren zu wollen (47%). Folglich wurden die nächsten Projektschritte in Angriff genommen.

Im Herbst 2008 meldeten die einzelnen Organisationseinheiten mögliche Kandidaten. Diese hatten einen massgeschneiderten Selektionsprozess zu durchlaufen (Interview, Persönlichkeitstest, Live-Coaching). Gleichzeitig wurden Gespräche mit Ausbildungsinstitutionen geführt, die bereit waren, eine spezifische Coaching-Ausbildung anzubieten, die mit einem anerkannten Zertifikat abgeschlossen werden kann.

Im April 2009 begannen 12 BO/BU den massgeschneiderten CAS „Coaching für militärische Berufskader“ am Institut für Angewandte Psychologie.

Anfang Mai erhielten alle militärischen Berufskader ein Informationsschreiben, in dem CMB, die Grundgedanken und Zielsetzungen des Angebotes sowie das administrative Vorgehen beschrieben sind. Wenig später wurden die Profile der Coaches auf der Intranet Plattform Militärisches Personal publiziert.

CMB ist also seit Mitte 2009 operationell.

*Die Evaluation*

1. Aktionsforschung

Angehörige einer militärischen Organisation denken in der Regel sehr praxisorientiert. Sie beurteilen Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung nicht nach ihrer methodischen Qualität sondern nach der Anwendbarkeit. Des Weiteren wird mit dem vorliegenden Projekt eine Veränderung angestrebt, somit sind auch begründete Erkenntnisse über die entsprechenden Veränderungsprozesse von Interesse. Nebst diesen beiden Aspekten, die beide für ein aktionsforschungsorientiertes Vorgehen sprechen, deutet auch der Gegenstand des Projekts in diese Richtung. Im Coaching sind die Beteiligten gleichberechtigte Akteure, beide bestimmen über den Fortgang sowie über Erfolg und Nicht-Erfolg des Ganzen. Dies korrespondiert mit dem demokratischen, ja teilweise sogar emanzipatorischen Anspruch der Aktionsforschung, wo die beteiligten Personen als Subjekt ins Vorgehen einzubeziehen sind.

2. Erhebungsinstrument

Die wissenschaftliche Evaluation der Coaching-Prozesse war von Anfang an ein integrativer Bestandteil des gesamten Projekts. Auf der Basis der aktuellen Literatur insbesondere zu Wirksamkeit von Coaching wurde ein Fragebogen entwickelt, der seit 1. Juli in einer Online-Version greifbar ist. Coach und Coachee erhalten bei Beginn der Beratungssequenz einen Link zugeschickt, der sie zum ersten Teil des Erhebungsinstrumentes führt (T1). Nachdem der Coach der Projektleitung den Abschluss des Coachings mitgeteilt hat, werden Coach und Coachee aufgefordert den zweiten Teil des Online-Fragebogens zu bearbeiten (T2).

Zwei Erhebungszeitpunkte sowie die Fokussierung auf die wesentlichen Aspekte wie Struktur, Prozess und Ergebnis erlauben in Zukunft fundierte Rückschlüsse auf Qualität und Wirksamkeit des Coachings. Ergebnisse der Evaluation werden regelmässig erörtert und fliessen in Weiterbildungsveranstaltungen ein.

### *Erste Erkenntnisse*

Die Coaches haben ihre Ausbildung mit grossem Engagement in Angriff genommen. Das Echo seitens der Berufskader resp. der potenziellen „Kunden“ ist hingegen noch zurückhaltend. Es gibt nur vereinzelte Anfragen.

Das dürfte mit der spezifischen Kultur zu tun haben. Mit der Inanspruchnahme eines Coaches geht der „Makel“ des Eingestehens von Schwäche einher. Dass dies in der von Männern geprägten streng hierarchischen Struktur generell eine mentale Barriere darstellt, zeigen unter anderem auch Untersuchungen der US Army. Dort wird nachgewiesen, dass sich traumatisierte Angehörige der Armee schwer tun, psychologische Hilfe anzunehmen, auch wenn die Traumatisierung diagnostiziert ist und psychologische Unterstützung konkret angeboten wird.

### *Workshop, Donnerstag, 10. Juni 2010*

#### **Aktionsforschung - Möglichkeiten und Grenzen am Beispiel des Forschungsprojekts "Coaching für militärische Berufskader"**

Im Rahmen dieses Workshops können die einzelnen Schritte des Projekts dargelegt und der Bezug zu den relevanten Elementen des Aktionsforschungsprozesses hergestellt werden. Erkenntnisse aus einer früheren, umfassenden Studie (Optimierung des Beurteilungssystems für Milizkader) liessen sich ebenfalls erörtern. Nebst den zu erwartenden Auswirkungen auf die Praxis wäre auch eine Diskussion zu den wissenschaftlichen Gütekriterien von Aktionsforschung von Interesse.

#### **Kurzvita**

2008 – heute	Chef Lehre & Forschung an der Militärakademie/ETH Zürich
2008 – heute	Chef Forschung des Pädagogisch-Psychologischen Dienstes der Armee
2006 – heute	Präsident Arbeitskreis Assessment Center Schweiz
1999 – heute	Dozent für Militärpsychologie und Militärpädagogik an der Militärakademie/ETH Zürich
1996 – heute	Wissenschaftlicher Leiter des Assessment Centers für angehende Berufsoffiziere
1996 – 1999	Assistent und Dissertation an der Dozentur Menschenführung und Kommunikation der Militärischen Führungsschule an der ETH Zürich
1990 - 1996	Psychologiestudium an der Universität Zürich, Abt. Angewandte Psychologie
1985 – 1990	Lehrer 5./6. Primarklasse

#### Projekte (eine Auswahl):

- Implementierung und wissenschaftliche Evaluation von „Coaching für militärische Berufskader CMB)“
- Zusammenhang der typischen Charakterstärken militärischer Berufskader mit Arbeits- und Lebenszufriedenheit; empirische Analyse sowie Ableiten von Coachingmassnahmen
- Wesentliche Faktoren im Feedbackgespräch; Längsschnittstudie mit Erfassung der Feedbackreaktion und des Zielcommitments
- Neugestaltung des Beurteilungssystems für Milizkader der Schweizer Armee mit verstärkter Ausrichtung auf Förderorientierung

E-Mail: [hubert.annen@milak.ethz.ch](mailto:hubert.annen@milak.ethz.ch)