

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 188 (2022)
Heft: 12

Artikel: Werden militärische Führungskräfte fair beurteilt?
Autor: Ryf, David / Utzinger, Chantal / Annen, Hubert
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1033203>

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: 29.06.2025

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

Werden militärische Führungskräfte fair beurteilt?

Wenn wir das Verhalten anderer Menschen interpretieren, tendieren wir dazu, den Einfluss der Persönlichkeit deutlich zu überschätzen, den Einfluss der Situation aber zu unterschätzen. Diese sogenannte Korrespondenzverzerrung kann zu ungerechtfertigten Personalevaluationen führen und auch den Führungserfolg einer Führungskraft einschränken. Es lohnt sich deshalb, sich mit dieser kognitiven Verzerrung auseinanderzusetzen.

David Ryf, Chantal Utzinger, Hubert Annen, Peter Stöckli

In der Schweizer Armee gibt es diverse Instrumente, mit denen Personal beurteilt wird. Zu denken ist da beispielsweise an Qualifikations- und Mutationswesen in der Armee (QMA) oder an die verschiedenen Selektionsverfahren im Rahmen der Laufbahn des militärischen Miliz- und Berufskaders. Der Anspruch an solche Verfahren ist hoch, will das Personal doch fair und leistungsgerecht beurteilt werden. Auf dem Weg zu einer adäquaten Beurteilung gibt es aber diverse Fallstricke, deren Ursachen teils in Wahrnehmungsverzerrungen wie der sogenannten Korrespondenzverzerrung¹ liegen.

Wenn wir das Verhalten anderer Menschen beurteilen, führen wir dieses häufig auf die Dispositionen, die Fähigkeit oder die Persönlichkeit der Person zurück. Ist jemand ungehalten und verschafft seinem Ärger Luft, wird das gezeigte Verhalten häufig mit einer vermeintlichen Disposition der betreffenden Person erklärt. Wir nehmen an, dass es sich um eine jähzornige Person handelt, die ihre Emotionen nicht im Griff hat. Wir schlussfolgern also dispositionale. Alternative Erklärungsmöglichkeiten wie beispielsweise eine frustrierende Situation lassen wir dabei nahezu komplett ausser Acht, selbst wenn das beobachtete Verhalten tatsächlich primär durch die Situation verursacht ist. Wir schlussfolgern also nicht situativ, obwohl wir dies müssten¹.

Folgen von Wahrnehmungsverzerrungen

Diese Korrespondenzverzerrung kann in Selektionsverfahren dazu führen, dass man Kandidaten nicht so einschätzt, wie sie tatsächlich sind. Nehmen wir als Beispiel das Assessment Center für angehende Berufs-

offiziere (ACABO), in dem Berufsoffiziersanwärter verschiedene Übungen absolvieren und von erfahrenen Beobachtern hinsichtlich eines klar definierten Anforderungsprofils beurteilt werden. Da es für die Kandidaten um sehr viel geht, liegt es auf der Hand, dass sie zumindest in der ersten Übung eine gewisse Nervosität verspüren und sich diese im Verhalten bemerkbar macht. Aufgrund der Korrespondenzverzerrung ist es denkbar, dass die Beobachter

«Wir neigen dazu, das Verhalten von jemandem zu stark auf seine Person zurückzuführen und vernachlässigen dabei situative Faktoren.»

das nervöse Verhalten des Kandidaten (zum Beispiel sich verhaspeln, zitternde Stimme) primär auf die Persönlichkeit des Kandidaten zurückführen (etwa tief ausgeprägtes Selbstbewusstsein, mangelnde Belastbarkeit), anstatt es korrekterweise der stressigen Situation zuzuschreiben. Solche Fehlurteile können unter Umständen dazu führen, dass Kandidaten zu Unrecht streng beurteilt werden.

Ähnliche Befunde gibt es im Zusammenhang mit Rekrutierungsentscheidungen. So werden Kandidaten mit besseren schulischen Leistungen respektive einem höheren Notenschnitt vergleichsweise bevorzugt behandelt. Auf den ersten Blick ist dies nachvollziehbar. Studien zeigen jedoch, dass die situativen Bedingungen dabei viel zu wenig Beachtung finden. So werden Kandidaten mit guten Noten bevorzugt, selbst

wenn sie ihre Ausbildung an einer Institution absolviert haben, die dafür bekannt ist, sehr grosszügig zu benoten. Genau das Umgekehrte ist der Fall bei Kandidaten mit weniger guten Noten: Diese werden benachteiligt, obschon sie an einer Institution ausgebildet wurden, die dafür bekannt ist, sehr streng zu benoten.² Auch hier handelt es sich somit um die klassische Korrespondenzverzerrung: Das Verhalten beziehungsweise das Resultat des Verhaltens (Notenschnitt) wird auf die Person (Fähigkeit) zurückgeführt, obwohl das Resultat des Verhaltens zu grossen Teilen durch die Situation (Ausbildungsinstitution) bedingt ist.

Als erstes Fazit können wir somit festhalten, dass die Korrespondenzverzerrung einer fairen Beurteilung im Rahmen von Personalevaluationsprozessen im Wege steht. Nun stellt sich die Frage, inwiefern wir dieser Korrespondenzverzerrung begegnen können. In diesem Zusammenhang gibt es Studien, die aufzeigen, dass eine bewusste Analyse der Gesamtsituation die Korrespondenzverzerrung abschwächen kann.³ Ebenso hat sich gezeigt, dass wir der Korrespondenzverzerrung eher erliegen, wenn wir unter Druck, abgelenkt oder gerade mit Multitasking beschäftigt sind.⁴ Wann immer also Personalbeurteilungen anstehen, sollte man sicherstellen, dass genügend Zeit zur Verfügung steht, um sich dieser anspruchsvollen Aufgabe mit voller Aufmerksamkeit stellen zu können.

Auswirkungen im Führungskontext

Das Unterschätzen des Einflusses der Situation ist nicht nur im Rahmen des Personalwesens relevant, sondern auch der Führungserfolg von Vorgesetzten kann negativ beeinflusst werden. Ob eine Führungskraft erfolgreich ist oder nicht, hängt nämlich bei Weitem nicht nur von ihrem Führungsverhalten ab, sondern auch davon, wie sie von

ihren Unterstellten wahrgenommen wird. Schätzt eine unterstellte Person die Führungskraft als kompetent ein, so wird sie die ihr zugewiesenen Aufgaben eher ausführen, als wenn sie ihre Führungskraft als inkompetent einschätzt.⁵ Somit wird klar, dass Führungserfolg durch die Korrespondenzverzerrung dann unterminiert werden kann, wenn ein als negativ erlebtes Verhalten der Führungskraft von den Unterstellten fälschlicherweise auf die Persönlichkeit der Führungskraft zurückgeführt wird und nicht auf die Situation.

Gerade im militärischen Kontext könnte dies eine grosse Rolle spielen. So ist das Verhalten der militärischen Führungskräfte bekanntlich oftmals stark durch die Situation (etwa wegen Befehlen) bedingt. Nehmen wir als Beispiel einen Kompaniekommandanten, der die Befehle des Schulkommandanten ausführt. Stellen wir uns weiter vor, dass der Schulkommandant anlässlich einer Inspektion äusserst unzufrieden war und dem Kompaniekommandanten nun den Befehl erteilt, den heutigen abendlichen Ausgang der Kompanie zu streichen. Anlässlich des Abendverlesens wird der Kompaniekommandant seiner Truppe mitteilen, dass sie aufgrund der schlechten Inspektion nicht in den Ausgang darf. Obwohl das Verhalten des Kompaniekommandanten (das Streichen des Ausgangs) in dieser Situation praktisch ausschliesslich auf situative Aspekte (eben auf den Befehl des Schulkommandanten) zurückzuführen ist, werden viele Soldaten trotzdem der Ansicht sein, dass das Verhalten (das Streichen des Ausgangs) auf die Person des Kompaniekommandanten zurückzuführen ist. Sie werden mit diesem Entscheid unzufrieden sein und den Kompaniekommandanten negativer wahrnehmen, womit er unter Umständen künftig mehr Mühe haben wird, die Truppe zu erreichen und erfolgreich zu führen.

Experimentelle Überprüfung

Ob dieses theoretische Beispiel auch einer empirischen Überprüfung standzuhalten vermag, wurde im Rahmen der Lehrveranstaltung «Forschungsmethoden und Statistik» an der Militärakademie an der ETH Zürich getestet.⁶ 132 Rekruten der Spital- und Schulen 41 nahmen an einem Online-Experiment teil. Rund die Hälfte der Teilnehmenden (Gruppe 1) las dabei die oben dargestellte Situation zum gestrichenen Ausgang. Die andere Hälfte der Teilnehmenden

(Gruppe 2) las genau die umgekehrte Darstellung: Der Schulkommandant ist sehr zufrieden und erteilt dem Kompaniekommandanten den Befehl, einen zusätzlichen Ausgang zu gewähren. Der Kompaniekommandant führt den Befehl aus und teilt der Truppe mit, dass sie aufgrund der guten Inspektion einen zusätzlichen Ausgang erhalten.

«Die Korrespondenzverzerrung kann dazu führen, dass wir die wahren Fähigkeiten einer Person zu wenig wahrnehmen.»

Nach dem Lesen der Situation mussten die Teilnehmenden die folgende Frage beantworten: Was denken Sie: Ist der Kompaniekommandant für oder gegen den Ausgang? Bei der Interpretation der Ergebnisse gilt es, die folgenden drei zentralen Punkte zu berücksichtigen: Erstens ist es in dieser Situation aufgrund des Verhaltens des Kompaniekommandanten grundsätzlich nicht möglich, seine tatsächliche Einstellung (für oder gegen den Ausgang) einzuschätzen, weil sein Verhalten ausschliesslich durch die Situation (den Befehl des Schulkommandanten) bedingt ist. Dies führt zweitens dazu, dass es zwischen den beiden Gruppen eigentlich keinen statistisch signifikanten Unterschied geben dürfte. Sollte es aber einen signifikanten Unterschied geben, so darf dies drittens als Beweis für die Korrespondenzverzerrung angesehen werden. Die Resultate zeigten tatsächlich eine Korrespondenzverzerrung: Die Teilnehmenden in der Gruppe 1 hatten eher das Gefühl, dass der Kompaniekommandant gegen den Ausgang ist, die Teilnehmenden der Gruppe 2 hatten hingegen eher das Gefühl, dass der Kompaniekommandant für den Ausgang ist. Die Teilnehmenden unterschätzten den Einfluss der Situation (den Befehl des Schulkommandanten) also systematisch und überschätzten dafür den Einfluss der Person (beziehungsweise deren Einstellung) deutlich.

Korrespondenzverzerrung ist zu beachten

Die Korrespondenzverzerrung spielt also offensichtlich auch im militärischen Füh-

rungskontext eine grosse Rolle. Als militärische Führungsperson sollte man sich dieser Tatsache bewusst sein. Einerseits gilt es wie weiter oben diskutiert, Personalbeurteilungen konzentriert und möglichst fokussiert vorzunehmen, um situative Aspekte nicht zu stark auszublenden. Andererseits gilt es als militärische Führungskraft beim Erteilen von Befehlen mit Bedacht vorzugehen: Wenn man beispielsweise als Schulkommandant seinen Kompaniekommandanten Befehle erteilt, nimmt man Einfluss darauf, wie die Kompaniekommandanten von ihren Unterstellten wahrgenommen werden und nimmt so auch Einfluss auf deren Führungserfolg. ■

- 1 Gilbert, D.T., & Malone, P.S. (1995). The correspondence bias. *Psychological Bulletin*, 117, 21–38.
- 2 Moore, D.A., Swift, S.A., Sharek, Z.S., & Gino, F. (2010). Correspondence bias in performance evaluation: why grade inflation works. *Psychological Science*, 36, 843–852.
- 3 Hothrow, T., Hopper, N., Mahmood, L., Meier, B.P., & Weger, U. (2017). Mindfulness reduces the correspondence bias. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 79, 351–360.
- 4 Weary, G., Vaughn, L.A., Stewart, B.D., & Edwards, J.A. (2006). Adjusting for the correspondence bias: effects of causal uncertainty, cognitive busyness, and causal strength of situational information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2006, 87–94.
- 5 Brown, D. J. (2018). In the minds of followers: Follower-centric approaches to leadership. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 82–108). Sage Publications, Inc.
- 6 Ryf, D. (2022). La biais de la correspondance dans le contexte militaire. Unveröffentlichter Forschungsbericht, ETH Zürich.



Hauptmann David Ryf
Einheitskommandant
Spital Stabskompanie 2
1723 Marly



Chantal Utzinger
M.Sc. in Psychology
Projektmitarbeiterin
MILAK/ETH Zürich
8048 Zürich



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



Peter Stöckli
Dr. phil.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
MILAK/ETH Zürich
4410 Liestal