



Merkblatt Beurteilungsfehler (Instrument 3)

Qualifikation und Talentförderung

Beim Bewerten der Fähigkeiten anderer Menschen wünscht man sich Eindeutigkeit und Objektivität. Dies ist leider nicht möglich – eine Bewertung ist immer subjektiv. Das vorliegende Konzept soll durch sehr einfache Kriterien und eine Notengebung grössere Bewertungsunterschiede verhindern. Zudem sollen die Beurteilenden mögliche Beurteilungsfehler kennen und so vermeiden:

Fehlerquelle	Beschreibung	Gegenmassnahme
Halo- Effekt	Dieser Effekt tritt häufig dann auf, wenn sich der zu Beurteilende durch besonders hervorstechende Merkmale auszeichnet. Diese überstrahlen weniger ausgeprägte, was zur Verzerrung des Gesamturteils führen kann.	<ul style="list-style-type: none">– Bei der Beurteilung Merkmal für Merkmal bei allen zu Beurteilenden bewerten damit man sich nicht an einem Gesamteindruck orientiert– Sich an klaren Kriterien (siehe Instrument 1) orientieren.– Unterscheidung von Beobachtung und Interpretation.– Abgleich im Führungsteam.
Sympathie/ Antipathie	Man neigt dazu, einem sympathische Menschen überdurchschnittlich gut zu beurteilen – und umgekehrt.	<ul style="list-style-type: none">– von Beginn an häufig und verschiedene Situationen beobachten– gefasste Urteile überprüfen
Ersteindrucksurteil (analog: letzter Eindruck)	Zeitweise lässt man sich vom ersten Eindruck zu vorschnellen Urteilen verleiten. Dieser Ersteindruck bleibt recht lange im Gedächtnis und kann das Urteil nachhaltig beeinflussen	<ul style="list-style-type: none">– Möglichst an mehreren Tagen und in verschiedenen Situationen beobachten.– Andere Unteroffiziere/ Offiziere nach deren Beobachtungen fragen
Einzelfälle zu stark gewichten	Einzelne Ereignisse, negative wie positive prägen sich oft intensiv ein und verzerren das Gesamturteil.	<ul style="list-style-type: none">– Alle Beurteilten in eine Rangreihe bringen. Klar starke AdZS identifizieren, aber auch schwache kennzeichnen.
Tendenz zur Mitte	Es werden vorwiegend mittlere Bewertungen (2 und 3) abgegeben. Vorsichtige Beurteiler wollen sich nicht genau festlegen.	<ul style="list-style-type: none">– Sich bewusst machen, in welcher Situation beobachtet wird (schwierig/ leicht, generelle Stimmungslage, begünstigende/ erschwerende Faktoren.)
Situation versus Person	Das Verhalten eines Menschen hängt auch von der Situation ab. Besonders schwierige Situationen können die Beurteilung stark verzerren.	

Checkliste zur Minimierung von Beurteilungsfehler

1. Sind mir die häufigsten Beurteilungsfehler (siehe oben) bekannt?
2. Habe ich genügend lange und wiederholt beobachtet?
3. Habe ich in verschiedenen Situationen beobachtet?
4. Inwiefern ist ein Verhalten typisch für den Beurteilten?
5. Kann ich die Beurteilung mit Fakten und Beispielen begründen?
6. Welche Unterstellten sind mir sympathisch, welche weniger und warum?
7. Habe ich mich durch den ersten Eindruck beeinflussen lassen?
8. Habe ich andere, die den zu Beurteilenden kennen, ebenfalls befragt?
9. Beurteile ich generell zu mild oder zu streng?