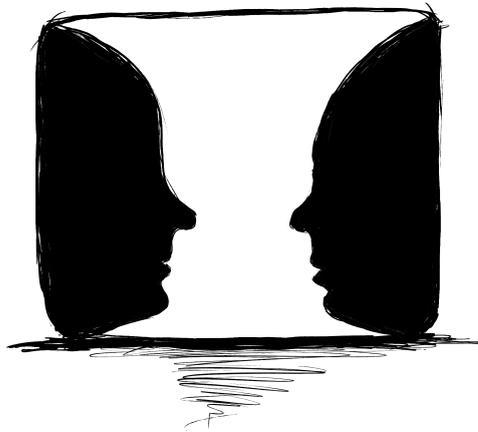


Workbook zu Beobachtungs- und Beurteilungsverzerrungen

Praxisnutzen:

*Ich habe Grundlagenkenntnisse über die Beobachtungs-/
Beurteilungsverzerrungen und gehe achtsam mit meiner Wahrnehmung um.*



Shortcut	1
Wahrnehmungsverzerrung	2
Halo-Effekt	2
Primacy-Recency-Effekt	3
Andorra-Effekt	3
Kontrast-Effekt	3
Wahrnehmung und Interpretation	3
Kognitive Probleme	4
Maßstabsverzerrung	4
(Un)bewusste Verfälschung	5
Entscheidungskonformität	5
Beurteilung als Mittel zum Zweck	6
Tipps, um sensibel für Wahrnehmungsverzerrungen zu sein	6
Links & Hinweise	7

Shortcut



Im Bereich der Personaldiagnostik werden Menschen anhand von Beobachtungen im Hinblick auf ihr Verhalten und ihre Worte bewertet. Auch wenn es bereits einige Messungen gibt, die computergesteuert durchgeführt werden, verläuft ein Großteil immer noch über Beobachtungen durch den Menschen. Da wir **Menschen eben keine Maschinen** sind, kann unsere Beobachtung und die daraus resultierende Beurteilung Verzerrungen unterliegen.

Unsere **Informationsaufnahme und -verarbeitung erfolgt durch Kategorien und Schemata**, die sich als lebensnotwendig bewiesen haben. In der Eignungsbewertung führt dies jedoch zu Verzerrungen und kann als Fehlerquelle verstanden werden. In der Literatur und der Praxis wird auch von **“Beobachtungs- und Beurteilungsfehlern”** geschrieben. Dieses Wording ist jedoch irreführend. Es erschwert das Verständnis dafür, dass wir Menschen grundsätzlich auf diese Art der Informationsverarbeitung geprägt und angewiesen sind und wir dadurch **Komplexität einfacher bewältigen** können. In der Beurteilung von Teilnehmenden eines personaldiagnostischen Prozesses kann diese **Vereinfachung unseres Gehirns** jedoch **unfair und stigmatisierend** sein und oftmals nicht der Wahrheit gerecht werden. Daher wird im Folgenden lieber von einer *Verzerrung*, statt eines *Fehlers* gesprochen.

- Unsere Informationsverarbeitung verläuft in **Mustern und Kategorien**.
- Wir **reduzieren damit Komplexität, um einfacher** im Leben und Alltag zurechtzukommen.
- **Diese Wahrnehmungsabkürzungen** werden auch **Effekte** genannt. In diesem Workbook wirst Du einige von ihnen näher kennenlernen.



Im personaldiagnostischen Setting gibt es viele verschiedene Fehler, die in verschiedenen Phasen des Prozesses passieren können – das Beobachtungssystem kann fehlerhaft sein, das Umfeld kann nicht richtig vorbereitet sein, die Situation kann falsch eingeleitet werden ... In diesem Workbook liegt der Fokus jedoch auf den Verzerrungen, die durch die menschliche Beobachtung und Beurteilung geschieht.

Hast Du Dich schon mal ertappt, wie du Menschen in Schubladen gesteckt hast und im Nachhinein herausgefunden hast, dass Du Dich geirrt hast? Was hat Dich getäuscht? Und wie bist Du damit im Nachhinein umgegangen?

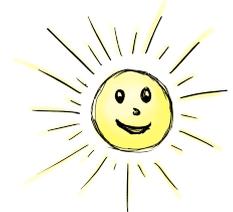


Wahrnehmungsverzerrung

Willkommen in der Welt **“Mehr Schein als Sein”** der Wahrnehmungsverzerrungen. Wie leicht uns unsere Wahrnehmung ein Schnippchen schlagen kann, kennt man beispielsweise durch **optische Täuschungen**. Es gibt jedoch **mehr Wahrnehmungseffekte** abseits dieser gängigen Varianten.

Halo-Effekt

Der Halo-Effekt – auch **Überstrahlungseffekt** genannt – meint, dass einzelne als positiv oder negativ wahrgenommene Merkmale wie ein Heiligenschein den ganzen **Rest der Person überstrahlen** und so die anderen Merkmale kleiner und unbedeutender wirken lassen. Damit ist zum Beispiel der Gesichtsausdruck einer Person, ihr äußeres Erscheinungsbild oder die Berichterstattung über andere Personen gemeint. Ein weiterer Effekt, den man zum Halo-Effekt dazu zählen kann, ist der sogenannte **Nimbus-Effekt**. Dabei werden **“schöne Menschen” als klüger und kompetenter eingestuft**.



Primacy-Recency-Effekt

Bei diesem Effekt geht es um die **Erinnerung**. Dabei werden zuerst erhaltene Informationen und Eindrücke besser erinnert und daher **unbewusst auch stärker bei der Bewertung gewichtet**. Doch auch Dinge, die zuletzt gewesen sind, bleiben besser in Erinnerung und gewichten mehr.



Andorra-Effekt

Der Andorra-Effekt beschreibt eine **selbsterfüllende Prophezeiung** der beurteilenden Person. Wenn beispielsweise ein Bewerber von seiner Kollegin empfohlen wurde, traut die beurteilende Person ihm mehr zu und dies bestärkt wiederum den Bewerber und die Prognose trifft ein. Dies gilt sowohl für **positive als auch negative Prophezeiungen**.

Kontrast-Effekt

Dies ist ein sehr häufig vorkommender Wahrnehmungseffekt. Dabei wird die teilnehmende Person **mit der vorherigen oder anschließenden Person verglichen**. Die Teilnehmenden erhalten für durchschnittliche Leistung tendenziell eine schlechtere Bewertung wenn der Vorgänger besonders positiv aufgefallen ist bzw. umgekehrt auch eine bessere Bewertung, er besonders negativ aufgefallen ist. Was erstmal harmlos wirkt, ist jedoch fatal. Denn **verglichen werden sollte immer nur mit den Anforderungsmerkmalen** und nicht mit den Personen untereinander!

Wahrnehmung und Interpretation

Ein ganz wichtiger Schritt in der Beobachtung ist die **Trennung von Wahrnehmung und Interpretation**. Dies verlangt viel Übung, denn wir sind es gewohnt, im Alltag an die Wahrnehmung sofort eine Interpretation anzuhängen. Je nach **Erfahrung und persönlichem Selbstkonzept filtern wir unsere Wahrnehmung** und interpretieren sie, um uns in der Welt zurechtzufinden. Wir können **nicht vermeiden**, dass wir interpretieren, aber wir können es **hinterfragen**.



Gähnt beispielsweise unser Gegenüber, während wir reden, könnten uns **verschiedene Interpretationen** durch den Kopf gehen:

- a) Der findet das bestimmt **langweilig, was ich sage**.
- b) Der Arme! Hat sein Kind ihn nachts wohl wieder **nicht durchschlafen** lassen ...
- c) Was für ein **unhöfliches Verhalten**. Bei unserer Chefin würde er sich mehr zusammenreißen!

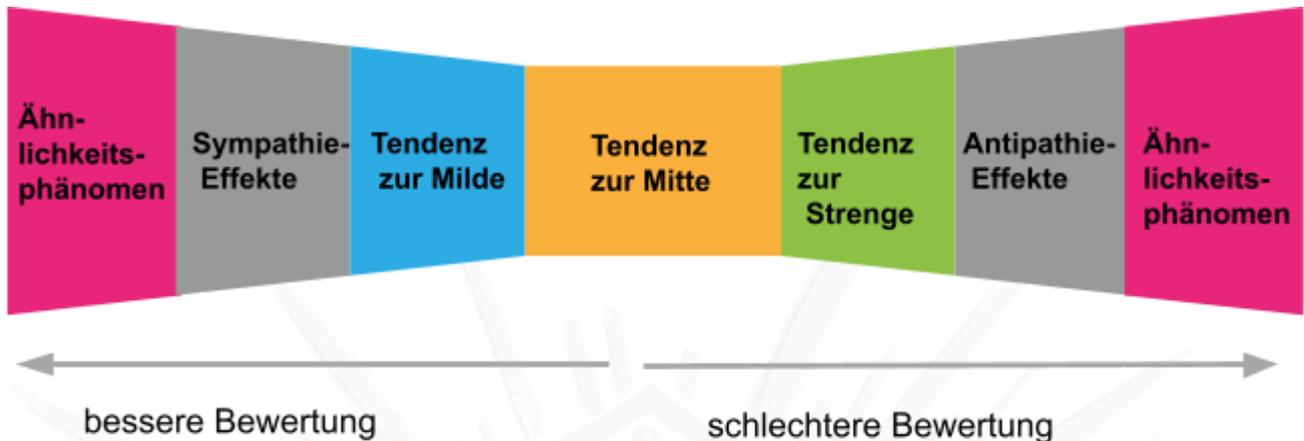
All diese Interpretationen **beruhen auf derselben Wahrnehmung**. Versuche daher unbedingt, sie von Deiner Interpretation zu entkoppeln, um ein möglichst unverzerrtes Bild der Realität zu schaffen. Schreibe Dir mehrere **Verhaltensanker** auf, woran Du Deine Beobachtung fest machst.

Kognitive Probleme

Zusätzlich zu den aufgeführten Verzerrungen kann es auch noch zu kognitiven Problemen kommen. Dazu zählen **Wahrnehmungsprobleme, Verarbeitungsprobleme, Erinnerungsprobleme, Speicherungsprobleme und Beobachtungsprobleme**.

Maßstabsverzerrung

Neben den Wahrnehmungsverzerrungen gibt es auch Maßstabsverzerrungen, die in der Beurteilung eine Rolle spielen:



Ähnlichkeitsphänomen	Wer beurteilt, braucht Maßstäbe. Das Problem: intuitiv greifen wir dabei auf uns selbst zurück. Ist die teilnehmende Person uns ähnlich, bewerten wir automatisch besser. Ist sie uns fremd (durch Verhalten, Kultur, Aussehen) bewerten wir schlechter.
Sympathie/Antipathie-Effekte	Dasselbe gilt für den Sympathie-Effekt - "sympathisch" = bessere Bewertung, "unsympathisch" = schlechtere Bewertung.
Tendenz zur Milde	Hiermit ist ein vergleichsweise niedrigeres Anspruchsniveau der beurteilenden Person gemeint. Dies kommt gehäuft vor, wenn die beurteilende Person nicht gut auf die Beobachtung vorbereitet ist, neu im Team oder aus anderen Gründen unsicher ist.
Tendenz zur Mitte	Überproportional häufig mittlere Werte auf der Skala → Skalierung mit gerader Anzahl an Werten. Ursachen können auch hier Unsicherheit des oder der Beurteilenden sein, aber auch Bequemlichkeit.
Tendenz zur Strenge	Wenn das Anspruchsniveau höher ist als das der anderen bewertenden Personen, verzerrt die Beurteilung in Richtung schlechterer Bewertung.

(Un)bewusste Verfälschung

In dieser Kategorie geht es um die gemeinsame Entscheidung **am Ende einer Beurteilung**. Hierbei können die beurteilenden Personen sich gegenseitig oder durch die Organisation beeinflusst fühlen.

Entscheidungskonformität

Bei der Entscheidungskonformität werden **die eigenen Ergebnisse an die der anderen angeglichen**. Dies passiert, wenn auf das Individuum (subjektiv gefühlt oder wirklich real) **Druck ausgeübt** wird, sich so zu verhalten, wie es in der Gruppe von ihm erwartet wird. Diese Problematik kann durch die **Vermeidung von sogenannten Harmonisierungen** umgangen werden. Das heißt, dass nach der Einzelbewertung keine Abstimmung mit den anderen Beobachter stattfindet.

Beurteilung als Mittel zum Zweck

Dies sollte in einem ernstzunehmenden Assessment nicht passieren, um dennoch dafür den Blick zu schärfen: Es kommt vor, dass in Beurteilungsprozessen **Firmenziele oder eigene Ziele des Beurteilenden das Ergebnis leiten!** Beispielsweise wird die Leistung eines Mitarbeitenden unterbewertet, damit er in der Abteilung erhalten bleibt oder um die eigene Position nicht zu gefährden.



Tipps, um sensibel für Wahrnehmungsverzerrungen zu sein

Es ist ein Trugschluss, wenn erfahrene Beobachter glauben, dass sie komplett gefeit sind vor Wahrnehmungsverzerrungen. Der Unterschied zu einer noch unerfahrenen Person, ist, dass man **bemerkt, rechtzeitig reflektiert** und versucht, diese **nicht mit in die Bewertung einfließen zu lassen**. Hier sind ein paar Tipps, wie es Dir gelingen kann, achtsam in die Beobachtung zu gehen und gerechter und objektiver zu bewerten:

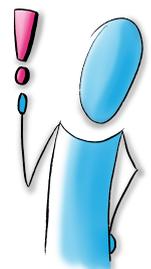
1. **Sei Dir über die verschiedenen Effekte bewusst und reflektiere sie regelmäßig.**
2. **Halte Beobachtungen schriftlich fest. Mache Dir so viele Notizen wie möglich mit Verhaltensankern - an was machst Du Deine Beobachtung fest? Beschreibe so viel und genau wie möglich.**
3. **Benutze wenn möglich standardisierte Beobachtungsbögen. So kannst Du und Dein Team ganz einfach eure Beobachtungen abgleichen und es fällt Dir leichter, Dich auf die Beobachtung zu konzentrieren.**
4. **Du bist keine Maschine! Wenn Dir eine Wahrnehmungsverzerrung unreflektiert durchgerutscht ist, spreche dies im Team an und korrigiere wenn möglich deinen Fehler. Falls dies nicht geht: Du und Dein Team könnt nun daraus lernen, um es beim nächsten Mal besser zu machen.**
5. **Hinterfrage regelmäßig Deine Denkmuster!**



Welche Art von Personen nimmst Du häufig als **besonders kompetent oder sympathisch wahr**?

Welche Verhaltensweisen wirken unsympathisch oder inkompetent auf Dich?

Würdest Du Dich eher als **streng oder milde bezeichnen**? Woran machst Du das fest?



Links & Hinweise

- 1 Testkuratorium, D. U. (2017a, August 7). Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430 (German Edition) (1. Aufl. 2018). Springer.