



Beobachtungs- und Beurteilungsfehler erkennen ...

... und diagnostische Qualität sichern

Dr. Kraus & Partner
Werner-von-Siemens-Str. 2-6
76646 Bruchsal
Tel: 07251-989034
Fax: 07251-989035

Beobachtungs- und Beurteilungsfehler: Grundsätzliches

Allgemeine Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

Persönlichkeitsbezogene Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

Lösungsansätze: Diagnostische Qualität sichern

Beobachtungs- und Beurteilungsfehler: Grundsätzliches

➤ **Beobachten und Beurteilen: was kann man da schon groß falsch machen?**

Im Alltag gelangen wir schnell zu Urteilen, häufig auf der Basis spontaner Beobachtungen, die wir mit einer ganzen Menge Vorwissen interpretieren und bewerten. Natürlich erliegen wir dabei auch vielen Täuschungen und Irrtümern – nur fallen sie uns selten auf oder haben vernachlässigbare Konsequenzen.

➤ Anders liegt der Fall, wenn es um die professionelle Beobachtung und Bewertung von Mitarbeitern geht. Diagnostische Fehler können zu gravierenden Fehleinschätzungen und damit zugleich zu unpassenden Stellenbesetzungen, ungeeigneten oder ausbleibenden Entwicklungsmaßnahmen sowie letztendlich zu Demotivation und erhöhter Fluktuation führen.

➤ Im Rahmen der simulationsorientierten Personaldiagnostik (z.B. Assessment / Development Center) können auf Seiten der Beobachter Fehler auftreten, die der Wahrnehmung (**Beobachtungsfehler**) oder der Bewertung der Wahrnehmung (**Beurteilungsfehler**) entspringen. Mitunter ist die Grenze zwischen Beobachtungs- und Beurteilungsfehler jedoch nicht eindeutig zu ziehen. Stattdessen bietet sich an, zwischen allgemeinen und persönlichkeitsbezogenen Fehlern zu unterscheiden:

- **Allgemeine Beobachtungs- und Beurteilungsfehler** betreffen die Beobachter meist gleichermaßen
- **Persönlichkeitsbezogene Beobachtungs- und Beurteilungsfehler** hängen in Auftreten und Ausprägung dagegen stark von der individuellen Persönlichkeit des einzelnen Beobachters ab.



Beobachtungs- und Beurteilungsfehler: Grundsätzliches

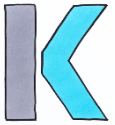
Allgemeine Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

- Fundamentaler Attributionsfehler
- Halo-Effekt (Critical-Incident-Effekt, Nimbus-Effekt)
- Hierarchie-Effekt & Benjamin-Effekt
- Kleber-Effekt
- Primacy-Effekt & Recency-Effekt
- Reihenfolgen-Effekt & Kontrast-Effekt
- Soziale Stereotype

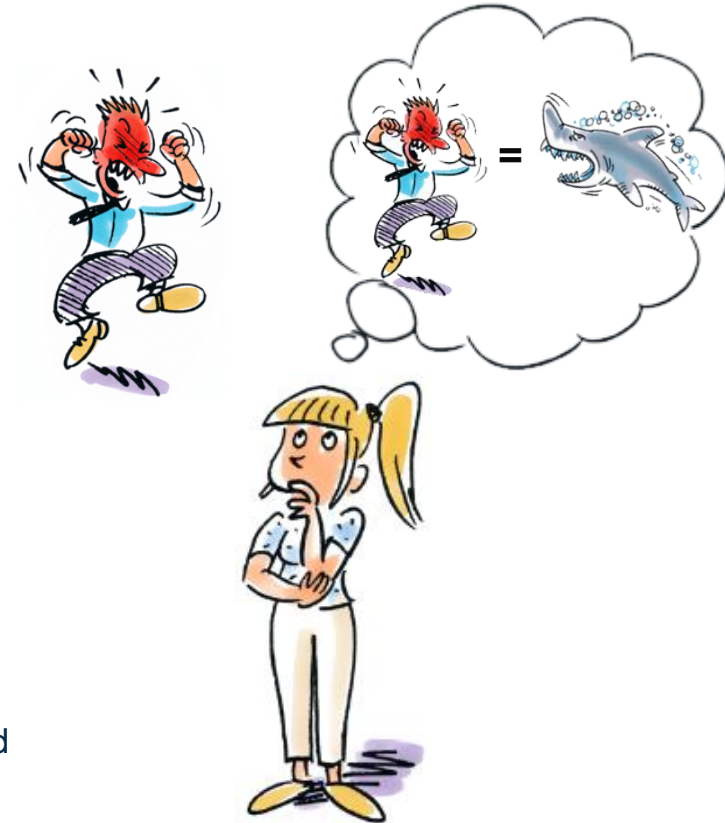
Persönlichkeitsbezogene Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

Lösungsansätze: Diagnostische Qualität sichern

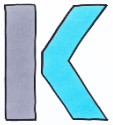
Allgemeine Beobachtungs- und Beurteilungsfehler: Fundamentaler Attributionsfehler



- Das konkrete Verhalten eines Menschen wird sowohl durch seine Persönlichkeitsmerkmale als auch durch die Situation bestimmt, in der er sich aktuell befindet.
Soweit, so gut. Geht es jedoch darum, das Verhalten anderer Menschen zu beurteilen, so verlieren wir gerne die situationsbezogenen Faktoren aus den Augen: Der Andere verhält sich freundlich / aggressiv / selbstbewusst, weil er nun mal ein freundlicher / aggressiver / selbstbewusster Typ ist!
- Eine solche Überbetonung personaler Eigenschaften zulasten der Rahmenbedingungen wird als **fundamentaler Attributionsfehler** bezeichnet.
- Wird diesem Beurteilungsfehler nicht vorgebeugt, kann er sich gerade in der simulationsorientierten Personaldiagnostik als problematisch erweisen: Assessment und Development Center sind speziell darauf angelegt, von den beobachteten Verhaltensweisen des Kandidaten auf seine Kompetenzen zu schließen.



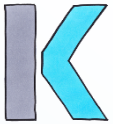
Allgemeine Beobachtungs- und Beurteilungsfehler: Halo-Effekt (Critical-Incident-Effekt, Nimbus-Effekt)



- Als „Halo“ (griech. *halos*) wird der Lichtkreis um Sonne oder Mond bezeichnet. Übertragen auf die Sozialpsychologie findet sich der **Halo-Effekt** beispielsweise in einer besonderen Eigenschaft, einer Kompetenz oder einem prägnanten Ereignis (**critical incident**), das alles andere überstrahlt.
- Fällt einer der Kandidaten etwa durch ein ausgeprägtes Durchsetzungsvermögen auf, können die Beobachter versucht sein, von dieser herausragenden Einzelkompetenz unmittelbar auf die Gesamtleistung des Kandidaten zu schließen: „Das ist ein Macher, der ist fähig!“
- Häufig führt auch der (unbewusste) Schluss von dominanten äußeren Merkmalen auf „innere“ Kompetenzen zu Urteilsverzerrung. Prominentes Beispiel ist das sogenannte Attraktivitätsstereotyp, mitunter auch als **Nimbus-Effekt** bezeichnet: Attraktive Menschen werden von Anderen zugleich auch als besonders erfolgreich, intelligent und kompetent wahrgenommen. Verschiedene Studien ergaben etwa, dass hübsche Grundschul Kinder bessere Noten erhalten (vgl. Rost (1993)) oder dass attraktive Professoren bei den Studenten gemeinhin als kompetenter gelten (vgl. Klein & Rosar (2006)).



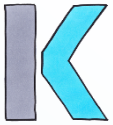
Allgemeine Beobachtungs- und Beurteilungsfehler: Hierarchie-Effekt & Benjamin-Effekt



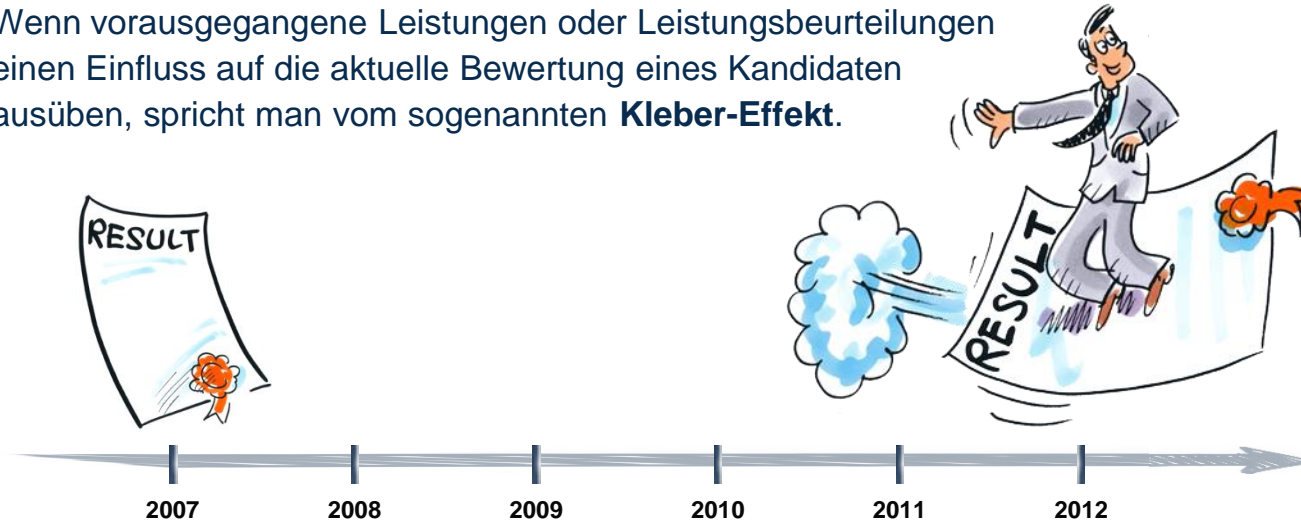
- Neben Äußerlichkeiten und herausragenden Eigenschaften beeinflusst vor allem auch der soziale Status einer Person das Urteil, das über sie gefällt wird.
- Ein Beispiel ist der **Hierarchie-Effekt**: Hat ein Beobachter es mit einer Führungskraft zu tun, die auf den oberen Hierarchiestufen des Unternehmens steht, so neigt er u.U. dazu, sie positiver zu beurteilen. Dies kann sowohl bewusst – z.B. aus Furcht vor (vermeintlichen) Sanktionen seitens des Höhergestellten – als auch unbewusst geschehen. Hinter der unbewussten Überschätzung steht dann die Annahme: „Wer es soweit gebracht hat, der wird auch was draufhaben.“
- Im Gegensatz dazu beschreibt der **Benjamin-Effekt** die Unterschätzung eines Kandidaten aus Status-Gründen. Hier steht allerdings weniger die Hierarchie-Position als vielmehr die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit sowie das Alter der betreffenden Person im Mittelpunkt. Jungen Kandidaten, die erst seit relativ kurzer Zeit Teil des Unternehmens sind, wird dann ungeachtet ihrer tatsächlichen Leistung pauschal weniger zugetraut als älteren, alteingesessenen Mitarbeitern.



Allgemeine Beobachtungs- und Beurteilungsfehler: Kleber-Effekt

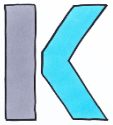


- Wenn vorausgegangene Leistungen oder Leistungsbeurteilungen einen Einfluss auf die aktuelle Bewertung eines Kandidaten ausüben, spricht man vom sogenannten **Kleber-Effekt**.



- In diesem Sinne kann dem Beobachter das Ergebnis des letzten Mitarbeitergesprächs vor Augen stehen, ebenso wie eine vor Kurzem erfolgte oder schon seit längerem ausgebliebene Beförderung.
- Doch selbst dann, wenn der Beobachter den Kandidaten bisher nur auf Basis der eingereichten Bewerbungsunterlagen kennt, kann ein dominanter Eindruck sein Urteil im anschließenden Assessment Center verzerren.

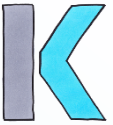
Allgemeine Beobachtungs- und Beurteilungsfehler: Primacy-Effekt & Recency-Effekt



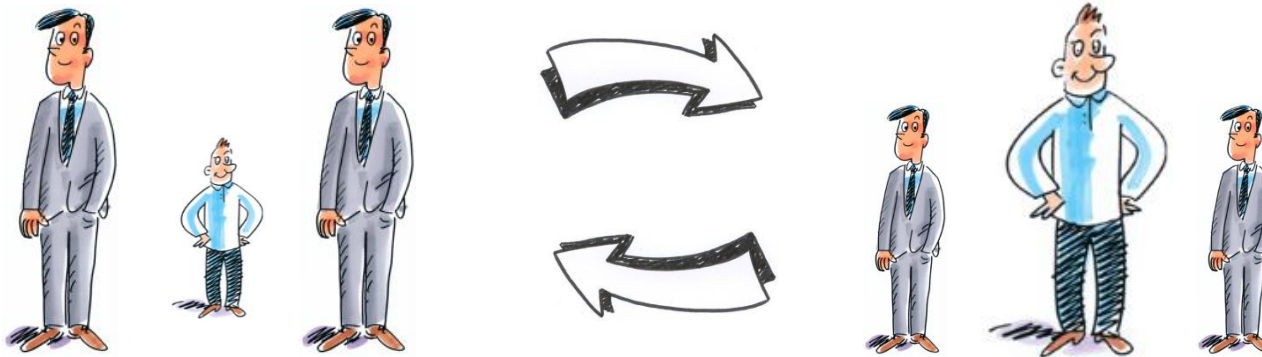
- Werden Menschen mit einer Reihe von Ereignissen bzw. Informationen konfrontiert, so bleibt typischerweise vor allem der erste und der letzte bzw. aktuellste Eindruck im Gedächtnis haften. „Was dazwischen so passiert ist“, tritt dagegen in den Hintergrund. Entsprechend bezeichnet man diesen Typ von Beobachtungs- bzw. „Gedächtnisfehler“ als **Primacy-Effekt** bzw. **Recency-Effekt**.
- Problematisch sind beide Fehler für alle Kandidaten: Während die „Sandwich-Kandidaten“ möglicherweise zu pauschal bewertet werden, erhalten der erste und der letzte Kandidat umgekehrt u.U. „extreme“ Bewertungen – sei es im positiven oder negativen Sinne.



Allgemeine Beobachtungs- und Beurteilungsfehler: Reihenfolgen-Effekt, Kontrast-Effekt

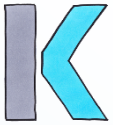


- ▶ Der **Reihenfolgen-Effekt** weist eine gewisse Ähnlichkeit zum Primacy-Effekt auf: Wiederum sticht der erste Kandidat in der Wahrnehmung des Beobachters deutlich hervor.
Der Unterschied: Der erste Kandidat wird unbewusst als Benchmark für die nachfolgenden Kandidaten verwendet.



- ▶ Wird dagegen jeder Kandidat mit seinem Vorgänger und Nachfolger verglichen, spricht man vom **Kontrast-Effekt**. In diesem Sinne erhalten Kandidaten für eine durchschnittliche Leistung tendenziell eine schlechtere Bewertung, wenn ihr Vorgänger besonders positiv aufgefallen ist – und umgekehrt.

Allgemeine Beobachtungs- und Beurteilungsfehler: Soziale Stereotype



- **Soziale Stereotype** dürften zu den bekanntesten Beobachtungsfehlern zählen. Im Gegensatz zu den eher individuell geprägten Vorurteilen sind Stereotype im gesamten Kulturkreis (bzw. über alle Kulturkreise hinweg) verbreitet.
- Ein Stereotyp beinhaltet, dass sozialen Gruppen bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen zugeschrieben werden, die typisch für jedes einzelne Gruppenmitglied sein sollen.
- Eine asiatisch aussehende Kandidatin wird in diesem Zusammenhang eventuell von vornherein als „fleißig, aber ohne Eigeninitiative“ eingestuft; im brillentragenden Informatikabsolventen wird sofort der soziophobe Nerd „erkannt“, der selbstverständlich über keinerlei Führungspotenzial verfügt – usw. usw.



Beobachtungs- und Beurteilungsfehler: Grundsätzliches

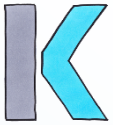
Allgemeine Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

Persönlichkeitsbezogene Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

- Selbstbezug / Similar-to-me-Effekt / Projektion
- Sympathie & Antipathie
- Tendenz zur Milde & Tendenz zur Strenge
- Tendenz zur Mitte

Lösungsansätze: Diagnostische Qualität sichern

Persönlichkeitsbezogene Beobachtungs- und Beurteilungsfehler: Selbstbezug / Similar-to-me-Effekt / Projektion

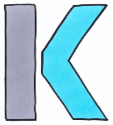


- Wer beurteilt, braucht einen Maßstab. Das Problem dabei: Der Maßstab, auf den wir dabei gerne intuitiv zurückgreifen, ist meist **die eigene Person**.

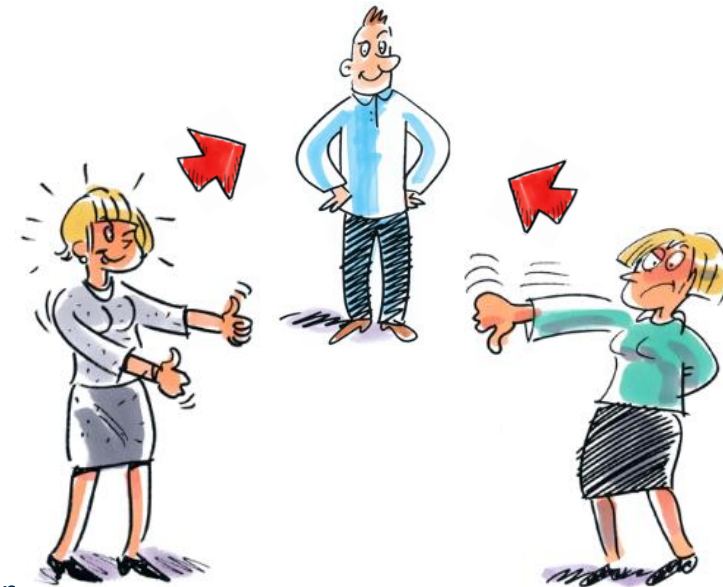


- So läuft beispielsweise ein besonders redegewandter Beobachter Gefahr, zu hohe Ansprüche an die Kommunikationskompetenz der Kandidaten zu stellen und so zu einer grundsätzlich negativeren Beurteilung zu gelangen.
- Eine andere Möglichkeit: Erkennt der Beobachter an einem Kandidaten eigene Stärken / Schwächen wieder, die er besonders schätzt / ablehnt, beurteilt er ihn insgesamt positiver / negativer.

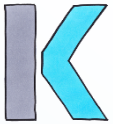
Persönlichkeitsbezogene Beobachtungs- und Beurteilungsfehler: Sympathie & Antipathie



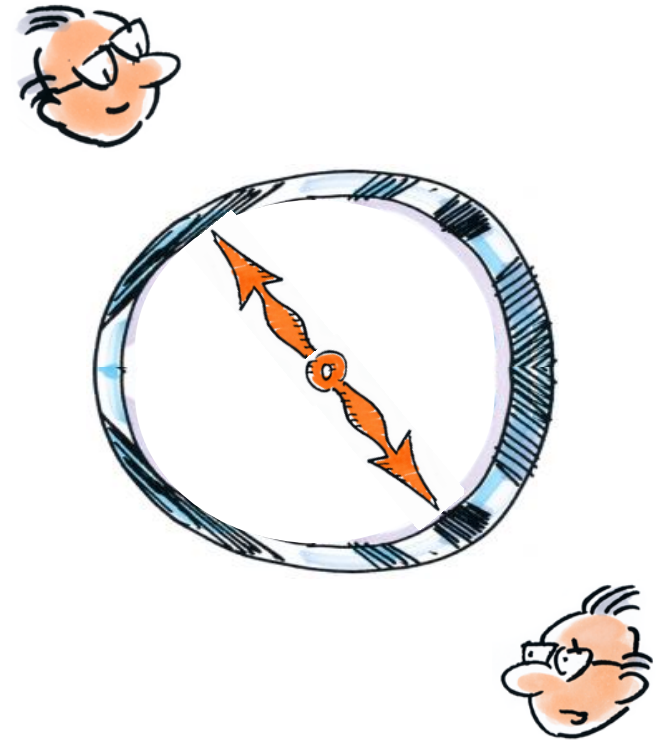
- Warum wir einen Menschen sympathisch oder unsympathisch finden, lässt sich meist schwer begründen. Möglicherweise erscheint er uns sympathisch, weil wir ihn schon länger kennen (Nähe-Effekt) oder ihn attraktiv finden (Attraktivitätsstereotyp). Möglicherweise ist er uns unsympathisch, weil wir eigene Schwächen unbewusst an ihm wiedererkennen (Similar-to-me-Effekt). Doch selbst, wenn nichts von all dem zutrifft, gilt: Unser „Bauchgefühl“ hat einen deutlichen Einfluss auf unser übriges Urteil über ihn als Person!
- Begegnet ein Beobachter einem bestimmten Kandidaten mit **Sympathie**, läuft er zugleich Gefahr, den zu Beobachtenden als besonders entscheidungsfähig, charismatisch, kommunikativ begabt etc. wahrzunehmen. Auch unterdurchschnittliche Leistungen werden eher als „vernachlässigbare Ausrutscher“ betrachtet und haben einen vergleichsweise geringen Einfluss auf die Bewertung.
- Die **Antipathie** verkehrt die Situation ins Gegenteil: Wer bei der Beurteilung ständig den Gedanken „Was ist denn das für eine(r)?“ im Hinterkopf hat, wird vermeintliche Fehler und Schwächen an der entsprechenden Person intensiver wahrnehmen als an den anderen Kandidaten.



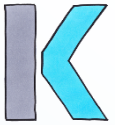
Persönlichkeitsbezogene Beobachtungs- und Beurteilungsfehler: Tendenz zur Milde & Tendenz zur Strenge



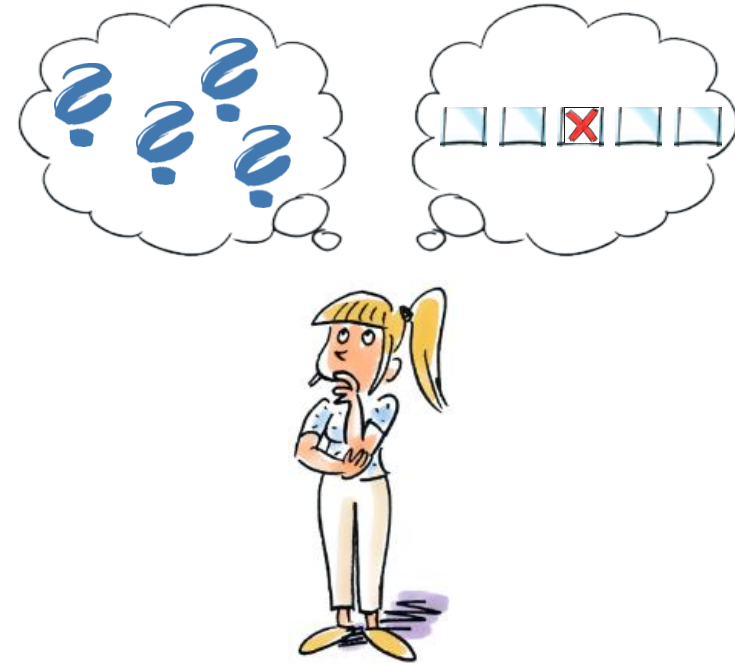
- Fühlt sich der Beobachter in seinem Urteil unsicher oder möchte er schlicht gegenüber den Kandidaten „nicht zu hart sein“, weisen seine Bewertungen meist eine **Tendenz zur Milde** auf: Er bewertet die Kandidaten grundsätzlich freundlicher, d.h. besser als die übrigen Beobachter.
Dabei ist er sich des „Freundlichkeitsbonus“ häufig durchaus bewusst, rationalisiert sein Handeln jedoch auf Nachfrage mit Sätzen wie: „Aber man hat doch gesehen, dass Herr X sich bemüht hat.“
- Am entgegengesetzten Ende des Spektrums steht ein Beobachter, der eine **Tendenz zur Strenge** aufweist. Er bewertet alle Kandidaten im Vergleich zu seinen Beobachterkollegen grundsätzlich etwas härter und damit auch negativer. Im Hintergrund stehen meist hohe Ansprüche an sich selbst, die der Beobachter bewusst oder unbewusst auch bei der Beurteilung anderer Personen anwendet.

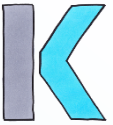


Persönlichkeitsbezogene Beobachtungs- und Beurteilungsfehler: Tendenz zur Mitte



- Während Unsicherheit (sowohl bzgl. der eigenen Beurteilungsfähigkeit im Allgemeinen als auch bzgl. der Beurteilung eines einzelnen Kandidaten im Speziellen) bei manchen Beobachtern zu einer „Tendenz zur Milde“ führt, ergibt sich häufiger eine **Tendenz zur Mitte**: Der Beobachter entscheidet sich regelmäßig für den mittleren Wert der Bewertungsskala.
- Was dem Beobachter u.U. als geeignete Behelfslösung erscheint, hat jedoch de facto einen negativen Einfluss auf die Validität des Diagnostikverfahrens. Da schwächere Kandidaten unangemessen gut, starke Kandidaten dagegen unangemessen schlecht bewertet werden, verliert das AC / DC an Aussagekraft.





Beobachtungs- und Beurteilungsfehler: Grundsätzliches

Allgemeine Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

Persönlichkeitsbezogene Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

Lösungsansätze: Diagnostische Qualität sichern

Lösungsansätze: Diagnostische Qualität sichern (1/2)

Das Fazit: Irren ist menschlich.

Doch was kann nun getan werden, um die Beobachtungs- und Beurteilungsfehler weitestgehend zu vermeiden oder zumindest ihren verfälschenden Einfluss auf das finale Diagnostik-Ergebnis zu reduzieren?

Hier eine Auswahl wichtiger Maßnahmen zur diagnostischen Qualitätssicherung:

► **Schulung der Beobachter**

Vor der Durchführung des Assessment oder Development Centers müssen die Beobachter im Rahmen eines Beobachter-Trainings für die typischen Beobachtungs- und Beurteilungsfehler sensibilisiert werden. Neben der theoretischen Heranführung sind vor allem praktische Übungen unabdingbar, um jedem Beobachter Gelegenheit zur Selbsterfahrung und Selbstreflexion zu geben.



Lösungsansätze: Diagnostische Qualität sichern (2/2)

► Konzeption des Diagnostik-Instruments: Redundanz & Varietät

Ein Lösungsansatz liegt in der sorgfältigen Konzeption des Diagnostik-Instruments:
Ein Assessment oder Development Center muss

- a) sämtliche Kompetenzen mehrfach erheben – und zwar durch
- b) unterschiedliche Übungen sowie
- c) in unterschiedlichen Kandidatenkonstellationen sowie
- d) mit mehreren Beobachtern pro Kandidat, in unterschiedlichen Beobachterkonstellationen.

Auf diese Weise wird etwa der verfälschenden Einfluss persönlichkeitsbezogener Beobachtungs- bzw. Beurteilungsfehler reduziert (z.B. durch Mehr-Augen-Prinzip, unterschiedliche Beobachter-Konstellationen), dem fundamentalen Attributionsfehler entgegengewirkt (z.B. durch Mehrfach-Erhebung mittels unterschiedlicher Übungen) sowie der Reihenfolgen- und Kontrast-Effekt minimiert (z.B. durch unterschiedliche Kandidatenkonstellationen).



Sprechen Sie uns an!

Welche weiteren Möglichkeiten gibt es, die diagnostische Qualität zu verbessern – und so die Effektivität und Effizienz der Personaldiagnostik im Einzelnen sowie des Talent Management im Ganzen zu steigern?



Sprechen Sie uns an!

Gerne unterstützen wir Sie bei der Konzeption, Durchführung und Implementierung hochwertiger Diagnostik-Prozesse – z.B. in Form eines individuell entwickelten, intern standardisierten Development Centers zur regelmäßigen Gewinnung vergleichbarer Kompetenzdaten.



Hat unser Angebot Ihr Interesse geweckt?

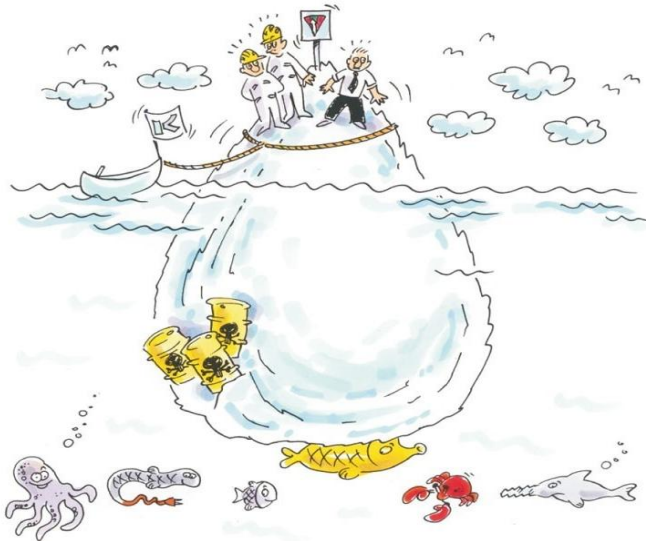
Ihr Ansprechpartner:

Hans-Jörg Schumacher

Werner-von-Siemens-Str. 2-6
76646 Bruchsal

Tel: +49-7251-989034

hansjoerg.schumacher@kraus-und-partner.de



**Informieren Sie sich über unser neuestes
Projekt:**

www.unterwassertauchen.de