

Beurteilungsprozesse – Zusammenhang von Bewertungsentscheidung und Wahrnehmung (Management Institut Dr. Höher-Team Consulting)

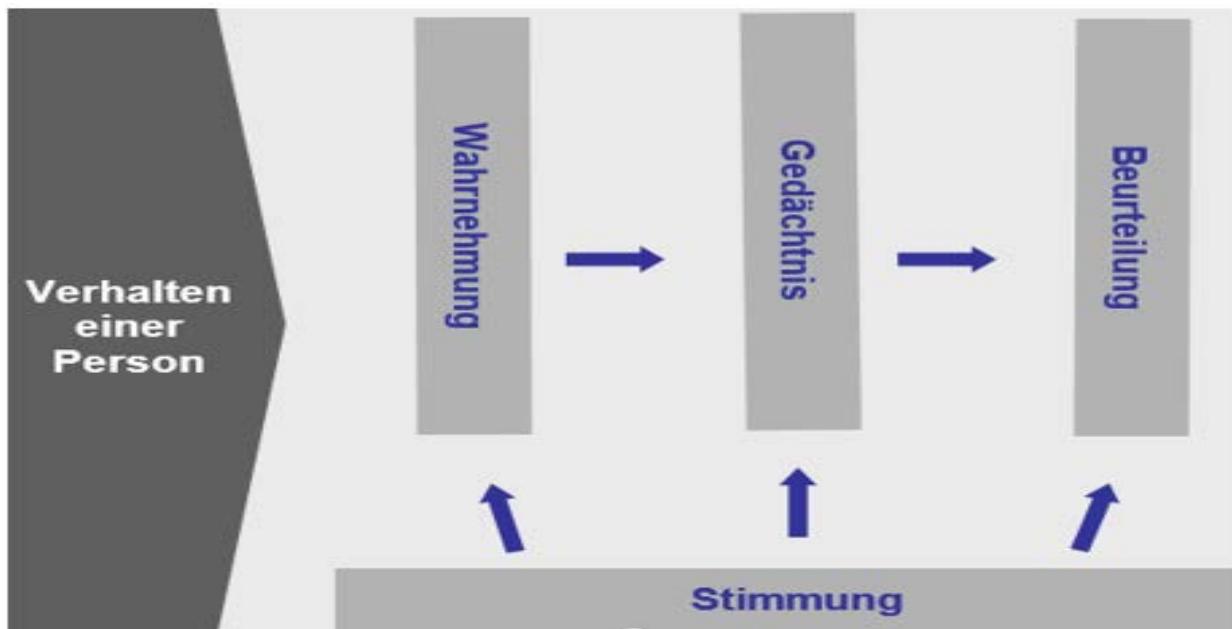


Abb. 1: Worauf basieren Beurteilungsprozesse?

Klassische Wahrnehmungstendenzen können zu Fehlerquellen in der Beurteilung werden!

Das Gehirn muss in jeder Wahrnehmungssituation eine immense Datenflut verarbeiten. Um Energie zu sparen, filtert das Gehirn einzelne Informationen zur weiteren Verarbeitung heraus und lässt andere Informationen wegfallen. So erreicht es im Energie-Spar-Modus in der Regel brauchbare Entscheidungs- und Bewertungsergebnisse. In einer besonders komplexen Situation, wie der Auseinandersetzung mit anderen Personen, kommen dem Gehirn besondere Programme zu Hilfe, um Bewertungen oder Entscheidungen energiesparend zu treffen, so genannte „Heuristiken“. Heuristiken können aber auch Fehler verursachen, wenn sie die Situation z. B. zu stark vereinfachen.

Im Folgenden stellen wir einige dieser Wahrnehmungsfehler vor, die zu Fehlern in der Beurteilung führen können:

Wahrnehmungsfehler	Verhaltensmerkmale des Prüfers/ der Prüferin
Tendenz zur Mitte	Der Prüfer, die Prüferin tendiert zu Beurteilungen auf dem mittleren Niveau, es ist keine ausreichende Trennschärfe zwischen den Prüflingen erkennbar.
Tendenz zur Strenge oder Milde	Der Prüfer, die Prüferin orientiert sich (von der Vereinbarung abweichend) am eigenen Anspruchsniveau oder vergleicht den Prüfling mit einem selbst definierten Maßstab.
Kontrasteffekt	Der Prüfer, die Prüferin setzt den Prüfling in Relation zu anderen Prüflingen. Es entsteht ein neuer (ungewollter) Maßstab.
Vorurteile	Der Prüfer, die Prüferin macht sich aufgrund der Vorinformationen zu den bisherigen Prüfungsergebnissen aus der praktischen Prüfung einen Eindruck bzw. kennt den Prüfling bereits und verhaftet während des Beurteilungsgesprächs am vorgeprägten Bild / verschließt sich für neue Aspekte.

Pygmalion- Effekt; Kleber-Effekt	Der Prüfer/ die Prüferin hat bereits eine voreingenommene Einschätzung des Prüflings (etwa dumm, klug, usw.) und verhält sich so, dass sich diese Ansicht im späteren Verlauf auch bestätigen wird. Gewissermaßen „kleben“ bereits vorab im Unterricht gezeigte positive oder negative Leistungsergebnisse für den Prüfer oder die Prüferin an den Prüflingen, z. B.: „ <i>Ich habe Sarah im Orchester erlebt, schön, dass sie so engagiert ist. Sie ist eine ausgezeichnete Schülerin, so, wie ich sie im Konzert erlebt habe. Sie ist sicherlich in allen Fächern ausgezeichnet.</i> “
„Halo“-Effekt	Der Gesamteindruck, den sich eine Prüferin oder ein Prüfer von einem Prüfling gemacht hat, überstrahlt die weiteren Eigenschaften und das gezeigte Einzelverhalten; z. B.: <ul style="list-style-type: none"> – <i>Eine Einzelleistung, die derartig herausragt, dass sie die Prüfer/innen bei der Einschätzung der Gesamtleistung blendet.</i> – <i>Der pressebekannte Hochleistungssportler an der Schule oder der in der Lehrerschaft bekannte, verhaltensauffällige Schüler</i>
Projektive Verzerrung	Tendenz: Dem Prüfling werden Eigenschaften, Haltungen, Absichten zugeschrieben, die in der eigenen Person begründet liegen, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> – <i>Sympathisch empfundene Prüflinge werden häufiger besser beurteilt. Sympathiepunkte entstehen durch Ähnlichkeiten zwischen Prüfling und Prüferin oder Prüfer..</i>
Trichter-Denken	Selektive Wahrnehmung im Verlauf des Verfahrens. Wie bei einem Trichter wird die „Öffnung“ schnell kleiner. Im Folgenden werden nur noch die zum gefällten Urteil passenden Äußerungen als Bestätigung wahrgenommen.
Rosenthal-Effekt	Erwartungen, Einstellungen, Überzeugungen sowie Vorurteile des Prüfers/der Prüferin wirken sich nach Art der "selbsterfüllenden Prophezeiung" aus. Der Mensch trifft in der Regel innerhalb weniger Sekunden eine Einschätzung über Sympathie oder Antipathie des Gegenübers, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> – <i>Hat der Prüfer/ die Prüferin bereits eine (vorweg genommene) Einschätzung des Prüflings (etwa dumm, klug, usw.), so wird sich diese Ansicht im späteren Verlauf auch bestätigen.</i> – <i>Hohe Erwartungen führen zu besseren Leistungen.</i> – <i>Niedrige Erwartungen führen zu schwächeren Leistungen.</i>
Beurteilungs- verzerrung	Analogie-Schluss: Der Beobachter schließt von der Einzelbeobachtung auf übergeordnete bzw. allgemeinere Eigenschaften, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> – <i>Es wird unterstellt, dass gewisse Persönlichkeitsmerkmale immer zusammen auftreten (Stottern ⇒ Unsicherheit; laute Sprache ⇒ Dynamik)</i>
Primacy-Effekt Recency-Effekt	Die Aufmerksamkeit eines Prüfers/ einer Prüferin ist zu Beginn i.d.R. höher, als im weiteren Verlauf. Der Prüfer/Die Prüferin erinnert sich besonders an die Wahrnehmungen, die zuerst aufgenommen wurden. Die Wahrnehmungen der letzten Sequenz sind noch sehr präsent und können leichter abgerufen werden als Wahrnehmungen während des Gesprächs.

Abb. 2: Wahrnehmungsfehler

Anregungen zur Notenfindung

Beobachten

- Nicht zufällig hinsehen oder -hören, sondern planmäßig beobachten, was der Prüfling sagt und tut.
- Zuverlässige Beobachtung darf sich nicht auf eine bestimmte Situation beziehen, sie muss sich auf möglichst viele Beispiele in der gesamten Prüfungssituation beziehen.
- Einzelne Eindrücke und Beobachtungen sammeln und mit denen der anderen Beisitzer/innen vergleichen.

- Bereits während der Beobachtung die eigenen Erfahrungswerte und eventuelle Vorurteile beachten.
- Stichworte des beobachteten Antwortverhaltens notieren.

Beschreiben und Bewerten

- Erst eine genaue Beschreibung von beobachtetem Verhalten kann eine Bewertung stützen und somit nachvollziehbar machen.
- Positive und negative Bewertungen sind gleichermaßen wichtig, erst ein Vergleich lässt Schlüsse zu.
- Bewertungen erst später ergänzen (Trennung von Beobachtungs- und Bewertungsprozess)

Umgang mit widersprüchlichen Bewertungen

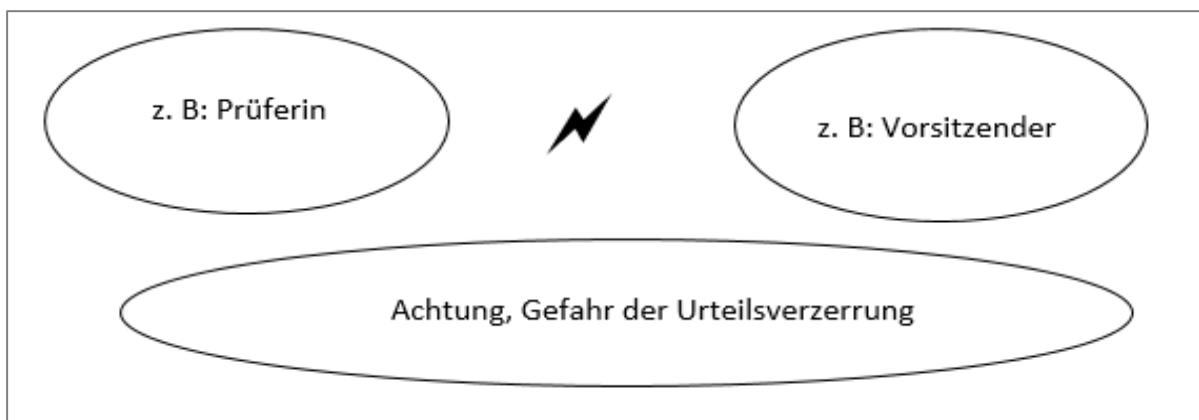


Abb. 3: Urteilsverzerrungen durch widersprüchliche Bewertungen

Lösungsvorschläge zur Reduktion der Widersprüchlichkeit ...

1. Die Vorsitzende wird um einen Beurteilungsbeitrag gebeten, der mit den Aussagen der Prüfungskommission abgeglichen wird.
2. Die Prüfungskommission sucht verstärkt nach Sachaspekten im Protokoll, die Hinweise zur Auflösung des Widerspruchs ermöglichen.
3. Die im Protokoll ausgewiesenen Leistungen des Prüflings werden mit dem Erwartungshorizont abgeglichen. Die erbrachten Leistungen werden qualitativ und quantitativ mit den im Erwartungshorizont ausgewiesenen Anforderungsbereichen abgeglichen.
4. Die Reihenfolge des Beurteilungsvorschlags wird konsequent eingehalten.

☞ **Merke: Bei widersprüchlichen Beurteilungen entscheidet der/die Vorsitzende**