

Wahrnehmung und Urteilsbildung ¹

Wahrnehmung als notwendige Handlungsgrundlage	2
Wahrnehmung als Zuschreibung von Eigenschaften ("Attribution")	2
Fehlerquellen in der Urteilsbildung	5

¹ Alle Funktionsbezeichnungen etc. gelten sowohl für weibliche als auch männliche Personen.

Wahrnehmung als notwendige Handlungsgrundlage

Als Grundlage für jede Handlung müssen Informationen aufgenommen und verarbeitet werden. Dies ist jedoch kein einfaches Abbilden ähnlich einer Fotografie; die menschliche Wahrnehmung ist eher mit der Arbeitsweise eines Malers als mit der eines Fotografen vergleichbar.

Angesichts der Fülle von Informationen, die dauernd auf uns einströmt, wäre eine vollständige Aufnahme und originalgetreue Speicherung völlig unmöglich und auch nicht zweckmäßig, da ein großer Teil dieser Informationen das Gedächtnis nur unnötig belasten würde. Die menschliche Wahrnehmung ordnet daher jede einlangende Information sofort ein.

Unsere Wahrnehmung beginnt also nicht, wie vielfach vermutet wird, mit der Aufnahme der Informationen aus der Umwelt, sondern diese Informationen treffen bereits auf Annahmen und Erwartungen, an denen sie "gemessen" werden. Ob etwas überhaupt registriert wird, hängt entscheidend davon ab, ob es mit den vorgegebenen Annahmen und Erwartungen übereinstimmt oder nicht. Dafür lassen sich leicht Beispiele aus der Alltagserfahrung angeben:

- Wir gewöhnen uns an gewisse Geräusche, so dass wir sie nicht mehr hören (z.B. vorbeifahrende Züge, das Rauschen des Baches, das Klappern von Schreibmaschinen, das Betriebsgeräusch einer Maschine). Wir schrecken aber auf, wenn ein unerwartetes, ungewöhnliches Geräusch auftritt;
- wenn wir einen Weg täglich zurücklegen, nehmen wir ihn gar nicht mehr bewusst wahr. Wir sind z.B. "plötzlich" am Ziel angelangt und können uns nicht mehr an die letzte Wegstrecke erinnern, obwohl wir diese sicherlich mit offenen Augen zurückgelegt haben;
- wir machen uns ein Bild von den Eigenschaften eines Menschen. Solange sich dieser erwartungsgemäß verhält, registrieren wir nur diese Tatsache. Wir sind jedoch irritiert, wenn sich dieser Mensch in völlig unerwarteter Weise verhält und behalten dieses Ereignis im Gedächtnis.

Die hier beschriebene Arbeitsweise unserer Wahrnehmung ist äußerst zweckmäßig, bildet jedoch gleichzeitig die Grundlage für eine Reihe von Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehlern. Die Kenntnis des Wahrnehmungsprozesses ermöglicht eine Kontrolle und damit Eindämmung solcher Fehler.

Wahrnehmung als Zuschreibung von Eigenschaften ("Attribution")

Wenn ein Vorgesetzter feststellt, dass ein neuer Mitarbeiter nicht die erwartete Leistung bringt, so kann er dies auf verschiedene Weise deuten:

- Der Vorgesetzte kann zu dem Schluss kommen, dass dieser Mitarbeiter nicht die erforderlichen Fähigkeiten aufweist (nicht intelligent genug ist), um diese Tätigkeit auszuführen und wird sich daher um dessen Versetzung bemühen.

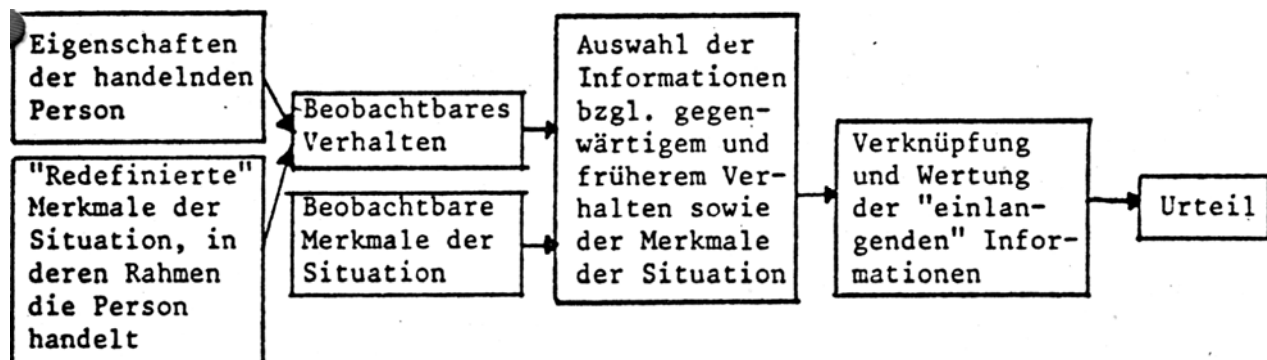
- Der Vorgesetzte kann zu dem Schluss kommen, dass dieser Mitarbeiter nicht genügend auf diese Tätigkeit vorbereitet wurde und sich daher persönlich um eine spezielle Aufgabenunterweisung bemühen oder den Mitarbeiter für eine innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahme vorschlagen.

Es ist von großer Bedeutung, welche der beiden Erklärungen gewählt wird. Insbesondere wäre es für den betreffenden Mitarbeiter eine sehr folgenreiche Fehlentscheidung, wenn tatsächlich eine ungenügende Einschulung für die mangelnden Leistungen verantwortlich ist, sein Vorgesetzter jedoch auf ungenügende Fähigkeiten schließt.

Aufgrund der gleichen Beobachtung können verschiedene Personen also zu unterschiedlichen Urteilen kommen. Urteile können sich daher nicht auf "offensichtliche" Tatsachen berufen, sondern sind vielmehr von gewissen Annahmen und Erwartungen abhängig. Diese betreffen insbesondere die Tendenz, für ein bestimmtes Verhalten eher eine Eigenschaft der handelnden Person oder eher Merkmale der Situation verantwortlich zu machen. In unserem Beispiel sind dies die Fähigkeiten einerseits, das Ausmaß der Einschulung andererseits.

In der Praxis wird eher den Eigenschaften einer Person mehr zugeschrieben als tatsächlich gerechtfertigt wäre; es werden also die Situationseinflüsse eher unterschätzt. Diese Tendenz ist umso stärker, je gravierender die Folgen einer Handlung sind. Offenbar ist es die einfachste Erklärung eines unerfreulichen Ereignisses, wenn eine einzelne Person dafür verantwortlich gemacht werden kann. Je größer die Betroffenheit (bzw. der tatsächlich aufgetretene oder mögliche Schaden), umso stärker neigt jeder Mensch dazu, alle Umstände zu vernachlässigen, die eine derart einfache Erklärung in Frage stellen können; es wird ein "Sündenbock" gesucht.

Das Problem, das bei der Beurteilung von Personen zu lösen ist, lässt sich mit Hilfe der folgenden Grafik modellhaft veranschaulichen:



Es ist nicht möglich, unmittelbar aus dem beobachtbaren Verhalten einer Person auf ihre Eigenschaften zu schließen, sondern dazu müssen Annahmen über den Einfluss von Situationsmerkmalen getroffen werden bzw. zusätzliche Beobachtungen angestellt werden. Da es kurzfristig selten möglich ist, tatsächlich hinreichende Beobachtungen anzustellen, müssen wir uns praktisch immer auf Annahmen stützen, die wir aus unseren bisherigen Erfahrungen beziehen. Dadurch ist es natürlich möglich, dass wir im Einzelfall zu falschen Ergebnissen kommen.

Eine weitere Komplikation ergibt sich daraus, dass man nicht aufgrund von beobachtbaren Tatsachen allein feststellen kann, wie die handelnde Person die Situation sieht. Möglicherweise spielen Gegebenheiten die entscheidende Rolle, die der Beobachter übersieht oder nicht für wichtig hält. Das Bild, das sich eine Person von einer Situation macht, nennt man redefinierte Situation. Die vom Beobachter konstatierte Situation und die redefinierte Situation können übereinstimmen, müssen es aber nicht.

Das größte Hindernis für eine realitätsgerechte Wahrnehmung und Urteilsbildung stellen stillschweigende Annahmen dar, die dem Betreffenden nicht bewusst sind oder die er als selbstverständlich und keinesfalls in Frage zu stellen ansieht. Jenen Komplex von Annahmen, der Wahrnehmung und Urteilsbildung einer Person zugrunde liegt, nennt man implizite Persönlichkeitstheorie (implizit könnte man am besten mit stillschweigend übersetzen; Gegenteil: explizit = ausdrücklich).

Eine implizite Persönlichkeitstheorie muss nicht unbedingt falsch sein und ist als notwendige Voraussetzung, der Urteilsbildung über unsere Mitmenschen in jedem Lebensbereich anzusehen. Wichtig ist allerdings, dass man sich bemüht, sich möglichst große Teile seiner impliziten Persönlichkeitstheorie bewusst zu machen und deren Berechtigung zu überprüfen.

Eine implizite Persönlichkeitstheorie beinhaltet im Wesentlichen drei Komponenten:

- a) Annahmen über wesentliche Merkmale, die zur Beschreibung und Beurteilung von Personen herangezogen werden müssen;
- b) Annahmen über Zusammenhänge zwischen beobachtbarem Verhalten sowie den Eigenschaften einer Person und der redefinierten Situation;
- c) Bewertungen der einzelnen Grundeigenschaften als positiv oder negativ und hinsichtlich ihres relativen Gewichtes für die Beurteilung der Gesamtpersönlichkeit.

Grundsätzlich ist es bei entsprechendem Aufwand möglich, durch systematische Beobachtungen des Verhaltens einer Person in unterschiedlichen Situationen und durch Befragung zu relativ gut gesicherten Aussagen über ihre Eigenschaften zu kommen. In der Praxis ist es jedoch kaum jemals möglich, hinreichende Beobachtungen anzustellen, sodass wir uns nahezu ausnahmslos auf Annahmen stützen müssen, die wir aus unseren bisherigen Erfahrungen beziehen. Dadurch ist es natürlich möglich, im Einzelfall zu falschen Schlüssen zu kommen.

Besonders stark ausgeprägte Vorannahmen, die sich im Urteil oft stärker niederschlagen als die aktuellen Informationen, nennt man Vorurteile. Vorurteile sind meist stark emotional "geladen", und sie blockieren geradezu die Kenntnisnahme verfügbarer Informationen. Vorurteile sind nicht mit den oben beschriebenen impliziten Persönlichkeitstheorien gleichzusetzen, sondern sind eine besonders primitive Version einer impliziten Persönlichkeitstheorie. Die Grenzen zwischen impliziter Persönlichkeitstheorie und Vorurteilen sind fließend und kein Mensch ist völlig frei von Vorurteilen. Es ist jedoch möglich, sich durch Selbstkontrolle immer wieder um einen Abbau von Vorurteilen und den Aufbau von realitätsgerechten impliziten Persönlichkeitstheorien zu bemühen.

Fehlerquellen in der Urteilsbildung

Wenn ein Problem an eine Führungskraft herangetragen wird und er sich einschaltet, Gespräche führt und schließlich Maßnahmen setzt oder vorschlägt, gibt es im Verlauf dieser Aktionen eine Reihe von Fehlerquellen. Die folgende Aufstellung übertreibt die Fehlerhaftigkeit realer Situationen insofern, als sie alle möglichen Fehler zusammenfasst. In einer konkreten Situation treten natürlich nur einige dieser Fehlerquellen wirklich auf.

1. Jene Person, die den "Fall" an die Führungskraft heranträgt (im folgenden "Initiator" genannt), setzt subjektive Akzente, indem manche Sachverhalte über- bzw. unterbewertet werden. Besondere Interessen, Erfahrungen oder Vorurteile beeinflussen die Wahrnehmung des Sachverhaltes.
2. Der Initiator schildert der Führungskraft das Problem in unzureichender Weise, da er
 - a) manche Sachverhalte und Zusammenhänge nicht mitteilen kann, weil er sie
 - selbst nicht kennt;
 - nicht ausdrücken kann (mangelndes sprachliches Ausdrucksvermögen)
 - b) manche Sachverhalte und Zusammenhänge nicht mitteilen will, weil er sie
 - für unwichtig hält;
 - als für sich oder andere peinlich empfindet.
3. Die Führungskraft selektiert und akzentuiert die Informationen aufgrund
 - a) ihres Vorwissens, ihrer impliziten Persönlichkeitstheorie und ihrer Vorurteile;
 - b) ihrer Fähigkeiten, Situationen zu erfassen und unvollständige Informationen als solche zu erkennen und zu korrigieren;
 - c) ihrer Einstellungen, Erwartungen, Bedürfnisse, Projektionsneigungen
 - allgemeiner Art;
 - im speziellen Fall (z.B. Erfahrungen mit den beteiligten Personen).
4. Die Führungskraft als Planer der Recherchen bestimmt das Ausmaß und die Art der zu gewinnenden Informationen durch die Wahl der Informationsquellen (z.B. Auskunftspersonen) und durch ihre Fragestellungen.

5. Die jeweilige Gesprächssituation in ihren Komponenten
 - a) Anlass und mögliche Folgen für die Gesprächspartner;
 - b) Verlauf und Atmosphäre der Unterredung; beeinflusst die Erwartungshaltungen und das Verhalten der Gesprächspartner (z.B. Offenheit) und damit die Ergebnisse.
6. Der Gesprächspartner der Führungskraft steuert Ausmaß und Qualität der Informationen, die er gibt, durch
 - a) mangelnde Äußerungsfähigkeit (dadurch Verzerrung von Daten);
 - b) mangelnde Äußerungswilligkeit (Unterdrückung von Daten).
7. Die Führungskraft als Sammler von Informationen verzerrt und unterdrückt Daten durch
 - a) selektive Wahrnehmung entsprechend ihrem jeweiligem Informationsstand und ihrer Hypothesen über den "wahren Sachverhalt" und die Motive der Beteiligten;
 - b) durch Übersehen, Überhören, mangelnde Protokollierung und Vergessen von Informationen.
8. Die Führungskraft als Interpret der erhaltenen Informationen verzerrt oder unterdrückt Aspekte des realen Sachverhaltes und der Lösungsmöglichkeiten aufgrund
 - a) ihres psychologischen und fachlichen Wissens, ihrer impliziten Persönlichkeitstheorie und ihrer Vorurteile;
 - b) ihrer Fähigkeiten, Situationen zu erfassen und unvollständige oder widersprüchliche Informationen als solche zu erkennen und zu korrigieren;
 - c) ihrer Einstellungen, Erwartungen, Bedürfnisse, Projektionsneigungen
 - allgemeiner Art
 - im speziellen Fall (z.B. Erfahrungen mit beteiligten Personen. Annahmen über Reaktionen seiner Vorgesetzten auf bestimmte Lösungsmöglichkeiten)
9. Die Führungskraft als Informant anderer Personen (insbesondere des Initiators und der eigenen Vorgesetzten) selektiert und gewichtet die übermittelten Informationen danach, was er/sie für notwendig hält, um
 - a) die Informationsbedürfnisse des anderen zu befriedigen sowie formelle Informationsnotwendigkeiten zu erfüllen;
 - b) weder zu weitschweifig noch zu knapp zu informieren und dabei ein zutreffendes bzw. das gewünschte Bild der Situation zu vermitteln;
 - c) gewünschte Einstellungen bzw. Einstellungsänderungen sowie Entscheidungen und Handlungen zu initiieren.

10. Die von der Führungskraft informierten Personen selektieren und gewichten die erhaltenen Informationen aufgrund
- a) ihrer Vorstellungen über gewisse Sachverhalte und Zusammenhänge;
 - b) ihrer Erwartungen, Interessen, Bedürfnisse und Handlungsmöglichkeiten
 - im allgemeinen
 - im speziellen Fall;
 - c) der dem Informanten zugebilligten Glaubwürdigkeit und Fähigkeit, Situationen zu erfassen und Lösungsmöglichkeiten zu finden.

Welche der angeführten Fehlerquellen in einer konkreten Situation von Bedeutung sind, hängt unter anderem von der Art des Problems, der Arbeitsbelastung der Beteiligten und zahlreichen, oft auch zufälligen Faktoren ab. Die Kenntnis der neuralgischen Punkte im Prozess der Urteilsbildung ist bereits ein wesentlicher Schritt in Richtung einer realitätsgerechten Wahrnehmung und Urteilsbildung, wobei "richtige Beurteilungen" naturgemäß nur ein in der Praxis unerreichbares Ideal darstellen.

Im Übrigen gelten die angeführten Punkte natürlich nicht nur für Führungskräfte, sondern für jede Person, die Entscheidungen zu fällen hat, sei es im personellen, sei es im technisch-organisatorischen Bereich.