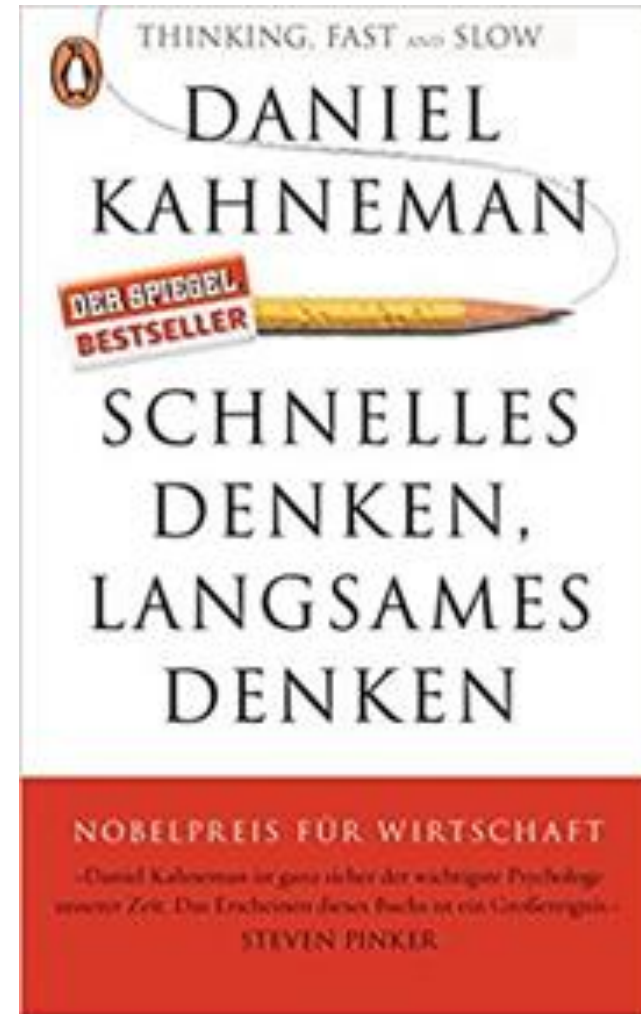


„Wahrnehmungsfehler und Urteilsverzerrungen – Neue Lichtblicke ?“

Raimund Birri

September 2017



Qualitätsstandard	Wichtigste Kriterien nach Swiss Assessment
Auftragsklärung	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele und Rahmenbedingungen des Auftrags werden verbindlich geklärt
Anforderungsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Dem Assessment liegt ein systematisch erhobenes Anforderungsprofil zugrunde, das mit den relevanten Anspruchsgruppen erhoben wurde
Konstruktion	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Assessment besteht aus mindestens vier verschiedenen Methoden mit Bezug zum Anforderungsprofil, wobei mindestens zwei Aufgaben Arbeitssimulationen sind, die durch eine explizite Verhaltensbeobachtung charakterisiert werden
Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierte Bewertungsvorlagen werden eingesetzt • Die Bewertung findet stets nach dem 4-Augen-Prinzip statt
Beobachtende	<ul style="list-style-type: none"> • Assessmentverantwortliche verfügen über anerkannte Ausbildungen an einer Hochschule und bringen ausreichend Erfahrung mit • Beobachtende haben eine Beobachterschulung absolviert
Teilnehmende	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmende werden vor dem Assessment über Zweck, Konsequenzen und Ablauf des Assessments informiert
Organisatorisches	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitpläne liegen vor, die den Ablauf für alle Beteiligten regeln • Assessments finden in vertraulicher Umgebung statt
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmende erhalten eine persönliche Rückmeldung zu ihren Ergebnissen • Daten werden diskret und dem Datenschutzgesetz entsprechend behandelt
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz und Vorhersagequalität der Assessments werden regelmässig systematisch überprüft • Der Assessmentanbieter arbeitet mit wissenschaftlichen Fachstellen zusammen
Quantitatives	<ul style="list-style-type: none"> • Der Assessmentanbieter konnte sich in den vergangenen Jahren am Markt etablieren und wesentliche Auftraggeber für sich gewinnen

Lichtblicke

- eine differenziertere Sprache für 'Beobachten' und 'Bewerten'
- Erweitertes Methoden-Repertoire für die Ausgestaltung und Überprüfung der Standards
- Bessere Argumente fürs AC und für valide personaldiagnostische Instrumente/Verfahren

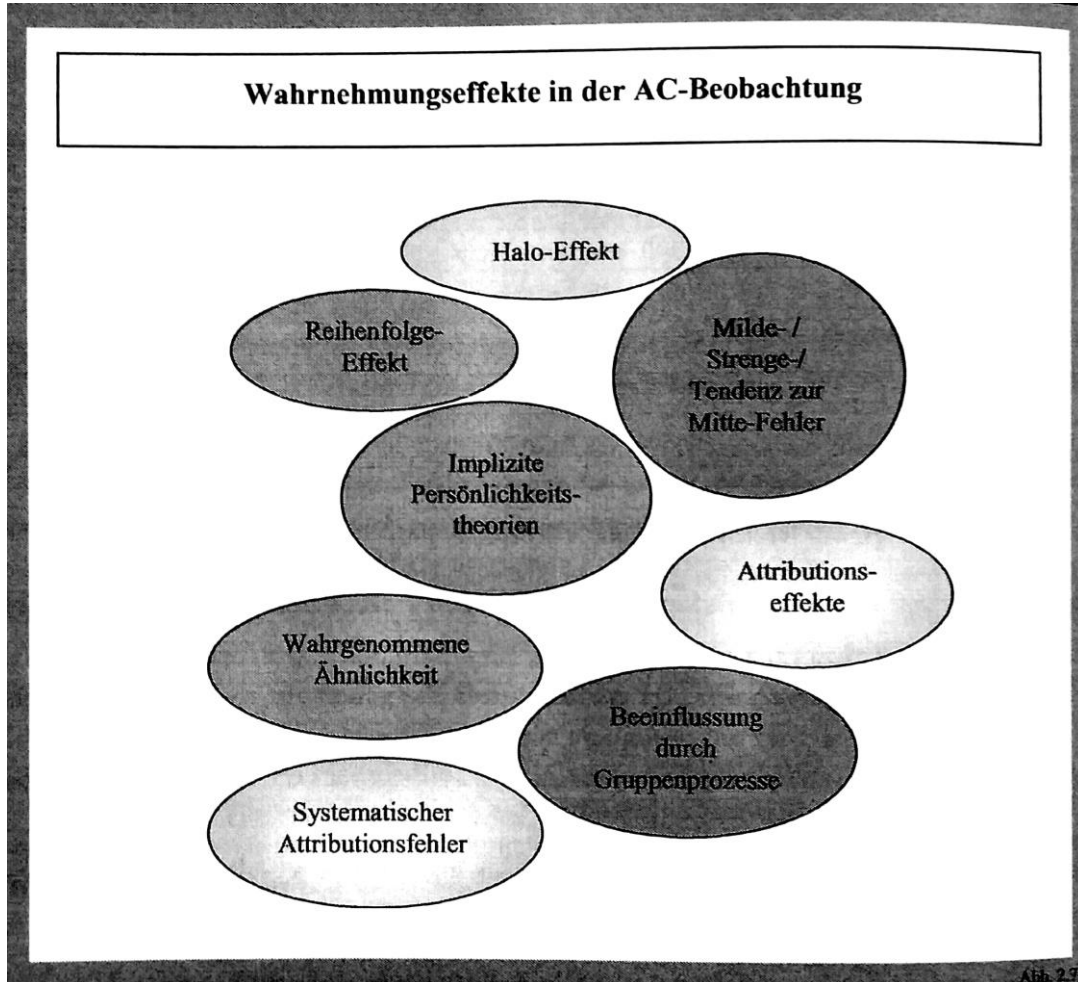
My aim is ... to improve the ability to identify and understand errors of judgement and choice, in others and eventually in ourselves, by providing a richer and more precise language to discuss them. In at least some cases, an accurate diagnosis may suggest an intervention to limit the damage that bad judgements and choices often cause.

D. Kahneman: Thinking, fast and slow. 2011, p 4



Wahrnehmungseffekte in der AC-Beobachtung

Ch. Obermann 2009



Auszug aus Vokabular in Kahneman:

Thinking fast and slow

Overconfidence

Hindsight bias

Framing effects

Intelligence, control and rationality

Priming

Framing

Achoring

Truth illusions

The pleasure of cognitive ease

Stories, narrative fallacy

Jumping to conclusions (neglect of ambiguity)

Confirmation bias

What you see is all there is (WYSIATI), availability heuristic

Intensity matching

Affect heuristic

Predilection for causal thinking

Predicting by representativeness

Regression to the mean

Illusion of validity

Intuition and formulas

Expert intuition ...

Präskriptiver Ansatz

how a decision should be made

Problemlösen:

- (1) Das Problem beschreiben
- (2) Kriterien für Lösung identifizieren
- (3) Kriterien gewichten
- (4) Alternative Lösungen generieren
- (5) Kriterienwerte pro Alternative festlegen
- (6) Die optimale Lösung berechnen

Wahrnehmungsprozess im AC:

- (1) Dimensionen festlegen und operationalisieren
- (2) Verhalten beobachten
- (3) Notizen machen
- (4) Klassifizierung und Verbalisierung der Beobachtungen nach Dimensionen
- (5) Bewertung/Note pro Dimension
- (6) Abstimmung und Integration der Verhaltensbeschreibung und der Bewertung mit Mit-Beobachter

→ **Vorgaben ableiten, Standards festlegen wie vorzugehen ist und alle Abweichungen als Fehler taxieren**

→ **Ist of unrealistisch, versetzt Akteure in negative Rolle**

→ **Reflexion unerwünscht, triviale Korrekturmaßnahmen ('bewusst sein') bei Fehlern**

Deskriptiver Ansatz

how a decision is made

- 'normalen' Wahrnehmungs-/Urteilssprozess beschreiben
- Einfluss von Situation, Interaktion und Verarbeitungskapazität eruieren
- Hilfreiche Heuristiken und Bauchgefühle identifizieren
- Auslöser ('Cues') und Situationen für Wahrnehmungs-/Urteilsverzerrungen aufzeigen
- Reflexion fördern

→ **Schafft Verständnis und Einsicht in 'normales' Beobachtungs- und Urteilsverhalten**

→ **'Fehler' sind überall, normal und in vielen Situationen hilfreich: keine Stigmatisierung**

→ **begründet wieso Checks, Standards und Evaluationen berechtigt sind**

System 1

- Operates automatically and quickly, with little or no effort and no sense of voluntary conscious control
- Automatic pilot, satisfices unconsciously information overload and complexity
- Little understanding of logic or statistics
- Cannot be turned off
- Susceptible to cognitive and perceptual illusions, infers and invents causes and intentions. Conclusions come first, the arguments follow
- Is the source of rapid and often precise intuitive judgement, generates skilled intuitions after adequate training
- Focuses on existing evidence and ignores absent evidence (WYSIATI)

System 2

- Allocates attention to the effortful mental activities that demand it
- Often associated with subjective experience of agency, conscious choice and concentration
- Has some limited ability to change the way system 1 works, controls thoughts and behaviors
- Can follow rules and instructions
- Can compare objects on several attributes
- It takes over when things get difficult
- Can suffer from 'ego depletion' by tasks and situations that involve conflict and the need to suppress a natural tendency
- Can make (perceptual and logical) mistakes

XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

gelb	gelb	blau	blau	gelb
grün	grün	grün	rot	gelb
grün	weiss	gelb	blau	rot

Heuristiken:

- Mit begrenztem Wissen/Informationen und wenig Zeit eine praktikable Antwort finden ('satisficing')
 - Bauchgefühl, Intuition, Faustregel
 - Oft automatisiert, nicht bewusst, schwer unterdrückbar
- normal, häufig, überall
- Unterscheidung in 'intuitive/illusionary judgements' und 'skilled/expert intuitions'

Vier zentrale Heuristiken:

- **Overconfidence** (die Mutter aller Biases)
- Representative Heuristic
- **Availability Heuristics**
- Anchoring and Framing Heuristik

Biases:

- Wahrnehmungsverzerrungen
 - Illusionen (sensitiv wie kognitiv)
 - Verzerrte Einschätzungen
 - Falsche Entscheide
- sind Ergebnis/Folge von Heuristiken
- 'Talk alone of biases will not eliminate them'

Bekannte Biases:

- Illusion of validity
- Confirmation Bias
- Story Bias
- Liking Bias
- Halo Effect
- Regression to the mean

Overconfidence

- Subjektive Überschätzung der eigenen Fähigkeiten
- Kommt überall und häufig vor: Kriege, Projekte, mergers/change management, investmen
- Formen: Overprecision (übergenau), Overestimation (besser als effektiv), Overplacment (
- Im AC beeinflusst durch 'sense making', stories, cognitive ease, cognitive coherence und sorgfältiges systematisches Vorgehen

Vorteile/Nutzen von Overconfidence:

- Selbstvertrauen, gutes Gefühl
- Durchhaltevermögen
- Überzeugungskraft

Nachteile von Overconfidence:

- Fehlerbehaftete Entscheide
- Eingeschränktes Lernen, weil weniger kritische Reflexion

Availability Heuristic

- Die Wichtigkeit oder Häufigkeit (Wahrscheinlichkeit) eines Ereignisses wird je höher eingeschätzt, je einfacher dieses Ereignis oder ähnliche Ereignisse mental verfügbar sind.
- An emotionale, bildhafte, kürzliche oder ungewöhnliche Ereignisse erinnert man sich eher als an rein faktische oder neutrale Informationen.
- Alles was nicht unmittelbar vorliegt oder beobachtet werden kann, verlangt nach kognitivem Effort (System 2)
- Im AC: Halo-Effekt, Recency-Effekt, Unbehagen mit nicht beobachteten Verhaltensankern

Vorteile:

- Sachverhalte können schnell beurteilt werden, auch ohne vollständige Informationen
- Schnelle Reaktionszeit auf Gefahrensignale oder Opportunitäten

Nachteile:

- Kürzliche und eindrucksvolle Ereignisse (z.B. Emotionen) erhalten zu viel Bedeutung
- Alternativen und Lücken werden übersehen

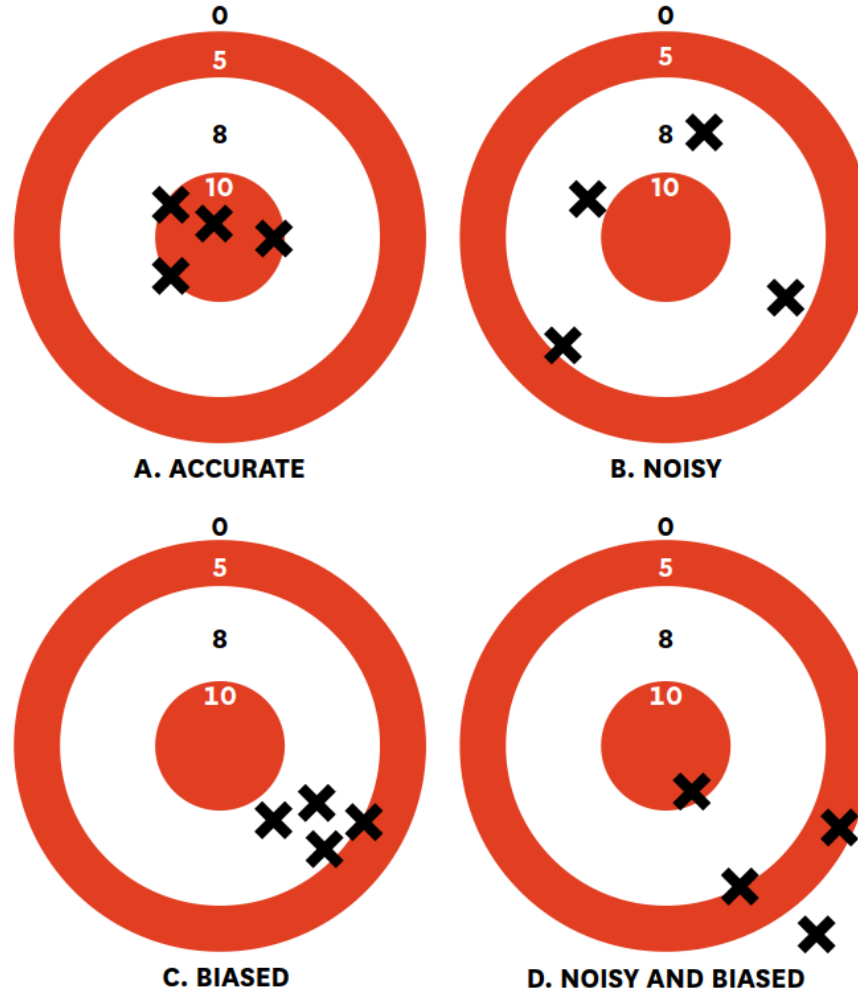
Lichtblicke

- eine differenziertere Sprache für 'Beobachten' und 'Bewerten'
- **Erweitertes Methoden-Repertoire für die Ausgestaltung und Überprüfung der Standards**
- Bessere Argumente fürs AC und für valide personaldiagnostische Instrumente/Verfahren

De-Biasing Techniken

- Standards von Swiss Assessments
- *Re-Design des Beobachter-Trainings*
- *Noise-Audits*
- Beobachterausswahl- /Zertifizierung mit Intelligenz-Tests und Beobachtungs-/Beurteilungs-Simulatoren
- Zusätzliche Checklisten und Briefings
- *Anonymes Reporting von Standard-Verletzungen*
- Einsatz von Algorithmen
- *Pre-Mortem Analyse*

HOW NOISE AND BIAS AFFECT ACCURACY



*'Where there is judgment
there is noise and usually
more of it than you think'*

Kahneman/Rosenfield/Gandhi/Blaser:
Noise. How to Overcome the High,
Hidden Cost of Inconsistent Decision
Making
Harvard Business Review, 10, 2016

Lichtblicke

- eine differenziertere Sprache für 'Beobachten' und 'Bewerten'
- Erweitertes Methoden-Repertoire für die Ausgestaltung und Überprüfung der Standards
- **Bessere Argumente fürs AC und für valide personaldiagnostische Instrumente/Verfahren**

Management-Entscheide:

- Kahneman/Rosenfield/Gandhi/Blaser: Noise. How to overcome the High, Hidden ***Cost of Inconsistent Decision Making***. HBR, 10/2016
- Bazerman and Moore: Judgement in ***managerial decision making***. Wiley
- Kahneman/Lovallo/Sibony: A language to discuss biases. ***McKinsey Quarterly***
- Baer/Heiligtag/Smandar: The ***business logic*** in debiasing. McKinsey, 5, 2017
- Soll/Milkma/Payne: Outsmart Your Own Biases. HBR, 5, 2015

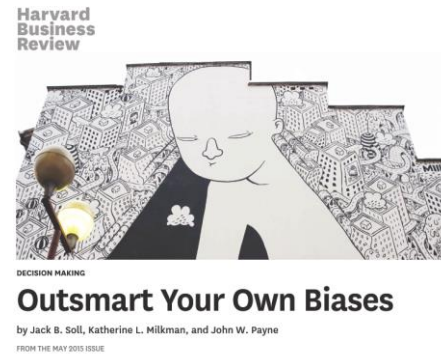
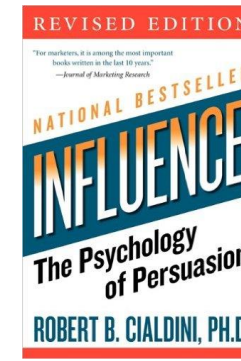
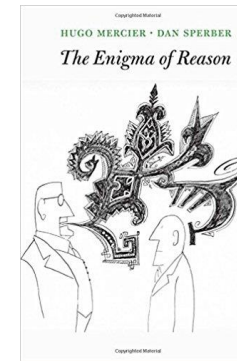
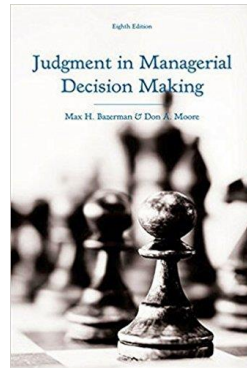
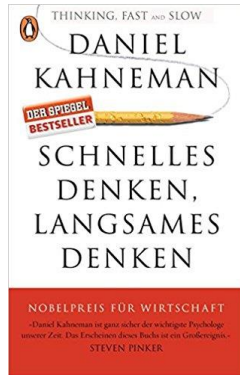
Verhaltens-Ökonomie:

- Fehr und Schwarz: ***Psychologische Grundlagen der Ökonomie***. Über Vernunft und Eigennutz hinaus. NZZ
- Kahneman: Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics
- Dobelli: Die Kunst des klaren Denkens

Soziale Wahrnehmung und Beeinflussung

- Bohnet: What Works. Gender Equality by Design. 2016
- Bohnet: How to take the Bias out of ***Interviews***, HBR, 4, 2016
- Cialdini: The Psychology of ***Influence***
- Mercier /Sperber: The Enigma of ***Reason***

Lesetipps



Psychologische Grundlagen der Ökonomie
Über Vernunft und Eigennutz hinaus
Herausgegeben von Ernst Fehr und Gerhard Schwarz

Verlag Neue Zürcher Zeitung