



Arbeitshilfen

Grundlagen von Bewertungs- und Entscheidungsprozessen

Eine Ärztin überlegt, ob sie den mit starken Schmerzen eingelieferten Patienten sofort operieren oder erst noch weitere Untersuchungen durchführen soll. Ein Fluglotse sieht auf seinem Radarschirm, dass sich in dem von ihm kontrollierten Luftraum zwei Flugzeuge auf Kollisionskurs befinden und muss entscheiden, welche Anweisungen angemessen sind. Ein Manager prüft, für welches Produkt seine Firma im nächsten Jahr werben soll. Ein Fahrerlaubnisprüfer muss entscheiden, ob der Fahrerlaubnisbewerber die Fahrprüfung bestanden hat oder nicht.

All das sind ganz unterschiedliche Beispiele für Entscheidungsprobleme; und alle diese Entscheidungen stellen ganz unterschiedliche kognitive Anforderungen. Mal muss die Unsicherheit der Entscheidung für die eine oder andere Option abgeschätzt werden (Ärztin), mal müssen Vor- und Nachteile von Optionen gegeneinander abgewogen werden (Fluglotse), mal müssen verschiedene Optionen für die Entscheidung zusammengebracht werden (Manager) oder es muss in einer "Schwarz/Weiß-Entscheidung" ("Bestanden" oder "Nicht bestanden") die Qualität der Leistung einer Person beurteilt werden.

Diese Entscheidungsprobleme haben aber auch bestimmte Elemente bzw. Strukturen gemeinsam. Beispielsweise können verschiedene Komponenten von Entscheidungsproblemen unterschieden werden. Dabei handelt es sich erstens um externe Komponenten wie Optionen, Ereignisse oder Konsequenzen, die zumeist konkret beobachtbar sind. Zweitens werden interne Komponenten wie Ziele und Gründe unterschieden, die in der Regel nicht auf den ersten Blick sichtbar sind. Gleichzeitig weisen Entscheidungssituationen bestimmte gemeinsame Merkmale auf. In diesem Zusammenhang unterscheidet man zwischen gegebener versus offener Optionsmenge, einstufigen versus mehrstufigen Entscheidungen oder einmaligen versus wiederholten Entscheidungen.

In der Fahrerlaubnisprüfung handelt es sich um eine Leistungsbewertung, die mit der Entscheidung "Bestanden" versus "Nicht bestanden" verbunden ist. Diese Leistungsbewertung stellt eine der schwierigsten und gleichzeitig verantwortlichsten Aufgaben der Prüfer im Rahmen der Prüfungskonzeption dar. Die Prüfung erhebt den Anspruch, die Handlungskompetenz des Fahrerlaubnisbewerbers in der Prüfung zu bewerten und geht damit weit über das allgemein übliche Abfragen von Faktenwissen hinaus. Die besondere Schwierigkeit liegt darin, dass es sich bei der (Fahr-) Kompetenz um eine subjektive Eigenschaft des Bewerbers handelt. In der Fahrerlaubnisprüfung geht es dabei vereinfacht gesagt um die Kompetenz des Fahrerlaubnisbewerbers, auf Grund angeeigneter Handlungsschemata verkehrsgerecht sowie in persönlicher und gesellschaftlicher Verantwortung Probleme und Aufgabenstellungen zu lösen. Die Operationalisierbarkeit dieser subjektiven Kompetenz ist schwierig; die Kompetenz kann folglich nur indirekt ermittelt werden, durch den Nachweis, dass der Fahrerlaubnisbewerber in der Lage ist, eine situationsbezogene Aufgabe zu lösen. Wichtige Anhaltspunkte zur Durchführung der Prüfung (Standardisierung) und zur Orientierung der Leistungsbewertung bietet die Prüfungsrichtlinie.

Der Fahrerlaubnisprüfer ist in seinem beruflichen Alltag tagtäglich mit der Beurteilung von Fahrerlaubnisbewerbern und ihrer Leistung beschäftigt. Er muss die Motive, Kompetenzen und Eigenschaften von Fahrerlaubnisbewerbern dahingehend einschätzen, ob diese in der Lage sind, regelgerecht, selbstständig und verantwortungsbewusst am Straßenverkehr teilzunehmen. Letztlich entscheidet er, ob die Prüfung bestanden ist. Zur Einführung des Fahrerlaubnisprüfers in die "Psychologie der Entscheidung" bietet diese Arbeitshilfe eine wissenschaftliche Reflexion zum Thema "Bewertungs- und Entscheidungsprozesse". Im ersten Teil findet der Fahrerlaubnisprüfer alle wichtigen Aspekte, die er zur Struktur von Entscheidungsprozessen wissen sollte. Gleichzeitig bekommt der Fahrerlaubnisprüfer wichtige Hinweise dazu, auf welche Fehler bzw. Fallen er in Entscheidungssituationen achten muss. Für diejenigen, die rund um das Thema mehr erfahren wollen, haben wir zusätzlich im Teil 2 Hintergrundinformationen diskutiert. Letztendlich findet der Fahrerlaubnisprüfer am Ende die wichtigsten Erkenntnisse zum Thema zusammengefasst auf einer Seite.

Inhalt:

Themenspezifisches Wissen

1. Der Begriff der Entscheidung und Merkmale von Entscheidungssituationen
Was muss ich als aaSoP über die Merkmale einer Entscheidung wissen?
2. Wahrnehmung und -beurteilung von Personen als Prozess
Wie gelange ich als aaSoP vom Beobachten in der Prüfungssituation zu einem Prüfungsurteil?
3. Fehler und Fallen der Urteilsbildung
Auf welche Einflussfaktoren und Beobachtungsfehler muss ich als aaSoP im Entscheidungsprozess achten?

Hintergrundinformationen

1. Entscheiden bei Unsicherheit/Ungewissheit
 - *Welchen Einfluss hat Unsicherheit im Entscheidungsprozess?*
 - *Welchen Einfluss hat Ungewissheit im Entscheidungsprozess?*
2. Die Aspekte Gerechtigkeit sowie Sympathie und Ablehnung
 - *Welche Aspekte sind im Sinne der Gerechtigkeit zu beachten?*
 - *Welchen Einfluss haben Sympathie und Ablehnung im Entscheidungsprozess?*
3. Beurteilungsskalen
 - *Wie funktionieren Beurteilungsskalen im alltäglichen Leben?*
 - *Wie können Beurteilungsskalen in der objektivierten Personenbeurteilung typologisiert werden?*

Arbeitshilfe für den aaSoP

Welche Grundlagen von Bewertungs- und Entscheidungsprozessen muss ich als aaSoP beherrschen, um in der Situation der Prüfung ein möglichst objektives Prüfungsergebnis zu gewährleisten?

1 Der Begriff Entscheidung/Merkmale von Entscheidungssituationen

Mit dem Begriff **Entscheidung** verbinden wir im allgemeinen mehr oder weniger überlegtes, konfliktbewusstes, abwägendes, zielorientiertes Handeln. Eine **Entscheidungssituation** ist dabei dadurch charakterisiert, dass eine Person mindestens zwei Optionen sieht, zwischen denen sie eine Wahl treffen will (oder soll oder muss). Optionen stellen also die wesentliche Komponente von Entscheidungsproblemen dar.

Optionen sind diejenigen Objekte, Handlungen, Regeln oder Strategien, zwischen denen gewählt werden kann. Manchmal sind Optionen bereits vorgegeben (wie bei der Fahrerlaubnisprüfung), manchmal müssen sie vom Entscheider erst gesucht oder entwickelt werden.

Optionen können **Objekte** sein (z.B. Fahrräder). Kaufentscheidungen sind typisch für Situationen, in denen es um die Wahl zwischen Objekten geht.

Optionen können **Handlungen** sein (z.B. fernsehen). Handlungen sind meist auf ein konkretes Ziel gerichtet, das durch die Handlung verwirklicht werden soll.

Optionen können längerfristige **Strategien** sein (z.B. sparen). Das sind eher allgemeine Zielrichtungen. Sie legen die konkreten Handlungen nicht genau fest, mit denen diese Strategien umgesetzt werden können.

Optionen können **Regeln** sein. Man kann ohne langes Überlegen (z.B. Münze werfen) oder nach sorgfältiger Prüfung aller Aspekte entscheiden.

Andere Komponenten von Entscheidungsproblemen sind die vom Entscheider antizipierten Konsequenzen dieser Handlungsoptionen, seine Bewertungsmaßstäbe, seine Werte, Ziele und Gründe, sowie solche Ereignisse in der Umwelt, die durch ihn nicht kontrollierbar sind, aber einen Einfluss darauf haben, welche Konsequenzen sich tatsächlich ergeben.

Konsequenzen sind in diesem Zusammenhang alle diejenigen Zustände, die sich als Folge der Wahl einer Option ergeben können. Im Falle der Fahrerlaubnisprüfung wäre dies entweder, den Führerschein zu bekommen und als eigenständiger Kraftfahrer am Straßenverkehr teilnehmen zu dürfen oder bei nicht bestandener Prüfung eben nicht. Meist entscheidet man sich nicht für eine Option um ihrer selbst willen, sondern wegen der Konsequenzen, die mit ihrer Wahl verbunden sind.

Grundsätzlich wird die Menge an Optionen und Konsequenzen durch die **Ziele** des Entscheiders begrenzt. Ziele sind mehr oder weniger abstrakt bzw. konkret. Abstrakte Ziele (z.B. "erfolgreich sein"), werden auch als Prinzipien oder Werte bezeichnet. Während sich abstrakte Ziele in Teilziele gliedern lassen, sind konkrete Ziele meist mit spezifischen Handlungen verbunden. Das Ziel des Fahrerlaubnisprüfers ist die Leistungsbewertung des Bewerbers in der Fahrprüfung. Hierbei handelt es sich um ein konkretes Ziel. Um letztlich eine Leistungsbewertung des Bewerbers vornehmen zu können, wird der Fahrerlaubnisprüfer konkret handeln, indem er die Leistung des Bewerbers auf der

Grundlage der Prüfungsrichtlinie mit Hilfe entsprechender Aufgaben und Anforderungen analysiert.

In Entscheidungssituationen können **Gründe** in zweifacher Hinsicht für den Entscheider eine Rolle spielen: Zum einen können Gründe die Entscheidung in eine Richtung lenken, die aus der Betrachtung der Ziele und Konsequenzen allein nicht ableitbar ist. Das klarste Beispiel sind Fälle in denen eine moralische Entscheidung getroffen werden muss (z.B. zu lügen oder nicht zu lügen). Hier kommt es häufig zu dem Dilemma, dass eine Lüge für den Entscheider zwar bessere Konsequenzen hätte, aber auch einen Verstoß gegen eine (individuelle oder soziale) Norm darstellen würde. Die Entscheidung nicht zu lügen, kann in solchen Fällen also eher als Orientierung an bestimmten Gründen des Handelns interpretiert werden.

Zum anderen können Entscheidungen unter dem Gesichtspunkt getroffen werden, wie leicht und gut sie gegenüber Anderen begründet werden können, ob hinreichend überzeugende Argumente für die Entscheidung geliefert werden können. Der Fahrerlaubnisprüfer befindet sich in diesem Zusammenhang in einer schwierigen Situation. Er muss die Entscheidung "Nicht bestanden" im Rahmen der Fahrerlaubnisprüfung mit entsprechenden klaren Defiziten des Bewerbers begründen; ein Nichtbestehen kann nicht nur intuitiv für richtig gehalten und entsprechend allgemein begründet werden ("Der Bewerber ist noch nicht reif genug, eigenständig ein Fahrzeug zu führen."). Um im Ernstfall zu vermeiden, dass der Fahrerlaubnisprüfer

Eine Entscheidungssituation ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Person mindestens zwei Optionen sieht, zwischen denen sie sich entscheiden will, soll oder muss.

Optionen stellen die wesentliche Komponente von Entscheidungsproblemen dar.

Neben Optionen sind weitere Komponenten von Entscheidungsproblemen von Bedeutung: Konsequenzen, Bewertungsmaßstäbe, Werte, Ziele und Gründe des Entscheiders sowie Ereignisse in der Umwelt.

fer vehement versucht, sein Urteil durch ein "hartes" Argument (z.B. Vorfahrtsfehler) zu untersetzen, sollte die Bedeutung der "weichen" Kriterien (z.B. Blickverhalten, sicheres Fahren) für ein Bestehen der Prüfung konsequent betont werden.

Letztlich sind **Ereignisse** alle Vorkommnisse und Sachverhalte, auf die der Entscheider keinen Einfluss hat, die den Ausgang einer Entscheidung aber durchaus beeinflussen können. Meist denkt man nur an Ereignisse in der natürlichen oder sozialen Umwelt des Entscheiders, also externe Ereignisse, die für die Entscheidung relevant sind, die man aber nicht kontrollieren kann (z.B. Stau). Man muss aber auch in der Person selbst stattfindende interne Ereignisse berücksichtigen, wie etwa Emotionen. Auch die sind häufig nicht gut kontrollierbar. Solche Ereignisse, ob externe oder interne, welche die Folgen der Wahl einer Option beeinflussen können, machen die Entscheidungssituation in jedem Fall komplizierter und unsicherer.

Nachdem wir die Komponenten einer Entscheidung definiert haben, wenden wir uns im Folgenden den Merkmalen von Entscheidungssituationen zu.



Grundsätzlich lässt sich eine Entscheidungssituation wie folgt definieren: In einer Entscheidungssituation soll ein noch nicht erreichtes Ziel erreicht werden. Hierfür stehen mehrere Optionen zur Verfügung. Die

einzelnen Informationen einer Option müssen gewichtet und evaluiert werden. Die Entscheidung fällt mit der Wahl einer Option.

Unabhängig von der Art der Komponenten, die ein Entscheidungsproblem ausmachen, sind Entscheidungssituationen selbst nach bestimmten Merkmalen unterscheidbar.

Eine erste Unterscheidung bezieht sich darauf, ob die Menge der Optionen, zwischen denen eine Wahl zu treffen ist, bereits zu Beginn des Entscheidungsprozesses vorliegt oder nicht: Die Menge der Optionen kann also vorgegeben oder offen sein. Die Entscheidungsforschung hat sich vorwiegend mit Situationen beschäftigt, in denen

der Entscheider mit Optionen konfrontiert ist, auf deren Findung und Definition er keinen Einfluss hat. Um eine solche Situation handelt es sich auch bei der Fahrerlaubnisprüfung. Der Fahrerlaubnisprüfer entscheidet zwischen den Optionen "Bestanden" oder "Nicht bestanden". In vielen Fällen ist es aber keineswegs von vornherein so klar, welche Optionen es gibt oder welche man entwickeln könnte; z.B. wenn ein Architekt ein Haus entwirft, um dann aus den entwickelten Optionen zu wählen.

Eine zweite Unterscheidung bezieht sich darauf, ob die Entscheidung sich in einem einzigen Schritt oder ob sie sich in mehreren Schritten vollzieht, bei denen jeder

Falsche Entscheidungen - ein Beispiel

Eine Boeing der Air Florida will in Washington trotz heftigen Schneefalls starten. Die Besatzung ist nur wenig erfahren mit winterlichen Wetterverhältnissen. Das Flugzeug wurde während der Wartezeit in Parkposition 3x enteist. Bereits auf dem Rollweg verzögert sich der Start erneut.

Optionen: Einschalten oder Nicht-Einschalten der Enteistungssysteme an Bord.

Entscheidung: Die Crew aktiviert die bordeigenen Enteistungssysteme nicht.

Ereignis: Vereisung der Flügel und eines Triebwerks.

Nach der Startfreigabe wird der Start durchgeführt. Der Crew fallen größere Unstimmigkeiten zwischen den Triebwerksanzeigen eines Triebwerks auf.

Optionen: Abbruch oder Nicht-Abbruch des Starts.

Konsequenzen (vorhersehbar!): Ein Startabbruch würde eine weitere zeitliche Verzögerung bedeuten, aber die Sicherheit der Passagiere garantieren. Die Fortsetzung des Starts würde eine zeitliche Verzögerung verhindern. Es könnten jedoch weitere Probleme folgen (Absturz).

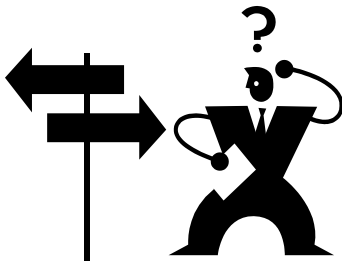
Entscheidung: Die Crew setzt den Start fort. Es wird ungenügend Geschwindigkeit aufgebaut, die Maschine erleidet einen Strömungsabriss an beiden Tragflächen und stürzt ab.

Ziele: Die Ziele der Crew sind nicht direkt beobachtbar. Als ein Ziel dürfte die Sicherheit der Passagiere gelten. Ein weiteres Ziel könnte die Vermeidung einer weiteren Verspätung und dadurch entstehender Kosten bei einem Startabbruch gewesen sein.

Gründe: Auch die Gründe für die Fortsetzung des Starts sind nicht direkt ersichtlich. Möglich wären zeitlicher Druck, karrierebetreffende Konsequenzen oder auch ökonomischer Druck.

Merkmale von Entscheidungssituationen:

- Gegebene versus offene Optionsmenge
- Einstufige versus mehrstufige Entscheidungen
- Einmalige versus wiederholte Entscheidungen



vom Ergebnis des vorherigen abhängig ist. Die Entscheidung kann also einstufig oder mehrstufig sein. Eine einstufige Entscheidung liegt beispielsweise dann vor, wenn ein Arzt in einer lebensbedrohlichen Situation vor der Frage steht, ob er sofort operiert oder nicht. Eine mehrstufige Entscheidung liegt hingegen beispielsweise beim Schachspielen vor. Ein Schachspieler überlegt nicht nur den nächsten Zug, sondern auch die weiteren Züge, die er je nach den Zügen seines Gegners gestalten könnte.

Letztlich bezieht sich eine dritte Unterscheidung darauf, ob die Entscheidung nur ein einziges Mal oder ob sie mehrfach bzw. wiederholt getroffen wird. Die Entscheidung für einen Beruf ist in diesem Sinne einmalig. Selbst wenn man sich noch ein zweites Mal mit der Frage nach dem Beruf auseinandersetzen muss, sind die Umstände doch

meistens so verschieden, dass man nicht von einer Wiederholung der ersten Entscheidung sprechen kann. Wenn dagegen der Personalchef einer Firma einen Mitarbeiter einstellt, dann ist dies keine einmalige Entscheidung, sondern er hat dies schon vielfach getan oder wird es noch viele Male tun. Es handelt sich also um eine wiederholte Entscheidung.

Die beschriebenen Entscheidungsprobleme und -situationen sind fast beliebig miteinander kombinierbar. So gibt es die Situation, in der jemand vor mehreren Optionen steht, wobei die Konsequenzen unsicher und mehrdimensional sind, die Entscheidung in mehreren Stufen, aber nur ein einziges Mal getroffen wird. Ein Beispiel: Die Entscheidung eines Schülers nach dem Abitur zwischen Studienfächern. Es ist leicht ersichtlich, dass dies meist keine leichte Entscheidung ist. Auf der anderen Seite gibt

es die Situation, in der jemand überlegt, ob er Vanille- oder Schokoladenpudding als Dessert essen soll. Hier gibt es zwei Optionen, deren Konsequenzen relativ sicher und eindimensional sind; es handelt sich um eine einstufige Entscheidung, die im Leben immer wieder getroffen werden muss. Die Beispiele zeigen: Entscheidungen sind unterschiedlich komplex und schwierig. Die Berufs-Entscheidung hat alle Merkmale einer komplexen, die Dessert-Entscheidung alle Merkmale einer einfachen Entscheidungssituation. Betrachten wir die Situation der Fahrerlaubnisprüfung, so handelt es sich um eine sehr komplexe Entscheidungssituation: In einem mehrstufigen Prozess entscheidet der Prüfer unter dem Einfluss vieler verschiedener nur bedingt kalkulierbarer Ereignisse zwischen zwei Optionen, die er hinreichend und überzeugend begründen muss.

Entscheidungsprobleme, wie z.B. Optionen, Konsequenzen oder Ereignisse und Entscheidungssituationen wie z.B. einstufige oder wiederholte Entscheidungen sind fast beliebig miteinander kombinierbar.

Je nach Kombination ihrer Merkmale können Entscheidungen unterschiedlich komplex und schwierig sein.

Die Fahrerlaubnisprüfung ist eine komplexe Entscheidungssituation: In einem mehrstufigen Prozess nimmt der Prüfer unter dem Einfluss vieler verschiedener nur bedingt kalkulierbarer Ereignisse eine Entscheidung zwischen zwei Optionen vor, die er zudem hinreichend und überzeugend begründen muss.

Art und Umfang des kognitiven Aufwands in Entscheidungssituationen:

Routinisierte Entscheidung:

- Niedrigster kognitiver Aufwand; Entscheidungen werden automatisch getroffen
 - Automatismus wird aktiviert, wenn die aktuelle Situation mit den gespeicherten Entscheidungsschemata hinreichend übereinstimmt
 - Gewohnheitsmäßige Präferenzen filtern aus der Menge theoretischer Optionen die gewohnten heraus
 - Kognitive Prozesse werden frei gehalten für die Wahrnehmung anderer Reizinputs
- Beispiel: allmorgendliche Autofahrt zur Arbeit

Stereotype Entscheidung:

- Etwas höherer kognitiver Aufwand
 - Entscheidungen werden nach erlernten Bewertungsschemata getroffen
 - Entscheidungen enthalten eingeschliffene Prozesse der Abwägung oder werden durch Regeln gelöst
 - Meist wird hier eine Entscheidung nach dem Vertrautheitseffekt getroffen
- Beispiel: Man empfindet eine Person als sympathischer, je vertrauter sie einem erscheint.

Reflektierte Entscheidungen:

- Weitaus höherer kognitiver Aufwand; explizites Nachdenken über Präferenzen der Entscheidung
 - Keine gewohnheitsmäßigen oder stereotype Präferenzen für Optionen vorhanden und abrufbar
 - Präferenzbildung anhand von Informationen aus der Umgebung und aus dem Gedächtnis
 - Reflexion muss nicht zwingend zu Entscheidung führen (aussitzen, verweigern)
 - Kann stark von emotionalen Faktoren beeinflusst werden
- Beispiel: Operation bei schwerer Krankheit - Wahl zwischen den Optionen "Ja" oder "Nein"

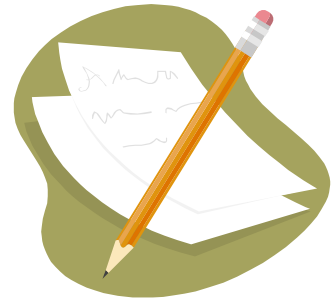
Konstruktive Entscheidungen:

- Höchster kognitiver Aufwand (Um Optionen bilden zu können und mögliche Konsequenzen abzuwägen, werden Informationen gesucht)
 - Situation wird komplex, wenn zusätzlich kein klar definiertes Ziel vorhanden ist ("Was will ich?")
- Beispiel: Charakteristisch für viele Alltagsentscheidungen (z.B. Urlaub)

Fassen wir zusammen:

Zusammenfassung

1. Mit dem Begriff Entscheidung verbinden wir im allgemeinen mehr oder weniger überlegtes, konfliktbewusstes, abwägendes, zielorientiertes Handeln.
2. Eine Entscheidungssituation ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Person mindestens zwei Optionen sieht, zwischen denen sie sich entscheiden will, soll oder muss.
3. Optionen stellen die wesentliche Komponente von Entscheidungsproblemen dar. Optionen sind diejenigen Objekte, Handlungen, Regeln oder Strategien, zwischen denen gewählt werden kann oder muss. Manchmal sind Optionen bereits vorgegeben (wie bei der Fahrerlaubnisprüfung "Bestanden" oder "Nicht bestanden"), manchmal müssen sie vom Entscheider erst gesucht oder entwickelt werden.
4. Neben Optionen sind weitere Komponenten von Entscheidungsproblemen von Bedeutung. Es handelt sich dabei um Konsequenzen, Bewertungsmaßstäbe, Werte, Ziele und Gründe des Entscheiders sowie Ereignisse in der Umwelt.
5. Definition: In einer Entscheidungssituation soll ein noch nicht erreichtes Ziel erreicht werden. Hierfür stehen mehrere Optionen zur Verfügung. Die einzelnen Informationen einer Option müssen gewichtet und evaluiert werden. Die Entscheidung fällt mit der Wahl einer Option.
6. Unabhängig von der Art der Komponenten, die ein Entscheidungsproblem ausmachen, sind Entscheidungssituationen selbst nach bestimmten Merkmalen unterscheidbar:
 - (1) Die Menge der Optionen kann vorgegeben oder offen sein.
 - (2) Die Entscheidung kann einstufig oder mehrstufig sein.
 - (3) Die Entscheidung kann einmalig oder wiederholt getroffen werden.
6. Entscheidungsprobleme, wie z.B. Optionen, Konsequenzen oder Ereignisse und Entscheidungssituationen wie z.B. einstufige oder wiederholte Entscheidungen sind fast beliebig miteinander kombinierbar.
7. Je nach Kombination ihrer Merkmale können Entscheidungen unterschiedlich komplex und schwierig sein.
8. Die Fahrerlaubnisprüfung ist eine komplexe Entscheidungssituation: In einem mehrstufigen Prozess nimmt der Prüfer unter dem Einfluss vieler verschiedener nur bedingt kalkulierbarer Ereignisse eine Entscheidung zwischen zwei Optionen vor, die er zudem hinreichend und überzeugend begründen muss.



Phasen eines Beurteilungsprozesses:

1. Klassifizierung (Fahraufgabe)
2. Beobachtung
3. Interpretation
4. Beurteilung
5. Prognose/Entscheidung
6. Überprüfung

2 Wahrnehmung und Beurteilung von Personen als Prozess

Im Rahmen der Fahrerlaubnisprüfung besteht die Aufgabe des Fahrerlaubnisprüfers darin, diese Prüfung rechtssicher und objektiv zu gestalten und zu bewerten. Der Bewertungsvorgang ist geprägt durch ein asymmetrisches Rollenverhältnis zwischen Fahrerlaubnisprüfer und zu beurteilendem Bewerber (eine Rollenumkehr ist nicht möglich). Die Prüferrolle bestimmt den Prüfungsablauf.

Letztendlich muss der Fahrerlaubnisprüfer in der Fahrerlaubnisprüfung eine Leistungs- und Persönlichkeitsbeurteilung des Bewerbers vornehmen. Dazu muss er den Prüfungsablauf so gestalten, dass der Bewerber seine erworbenen Kompetenzen zeigen kann und der Fahrerlaubnisprüfer in die Lage versetzt wird zu entscheiden, ob der Bewerber gegenwärtig und zukünftig in der Lage ist, ein Fahrzeug eigenständig, sicher und verantwortungsbewusst zu führen.

Solche Beurteilungsprozesse sind durch verschiedene Phasen gekennzeichnet:

1. Klassifizierung
2. Beobachtung
3. Interpretation
4. Beurteilung
5. Prognose/Entscheidung
6. Überprüfung

Klassifizierung: In dieser ersten Phase geht es darum, die Situation wahrzunehmen, die eine Beurteilung erfordert, die Problemstellung einzuordnen und ein entsprechendes Konzept (naiv-alltäglich oder theoretisch) anzuwenden. In der Situation der Fahrerlaubnisprüfung ist diese Klassifizierung

bereits vorgegeben. Dem Fahrerlaubnisprüfer sind sowohl die Prüfungssituation als auch die Problemstellung bekannt.

Beobachtung: In dieser Phase geht es um das Beobachten im engeren Sinne, also darum, Informationen zu sammeln und zu verarbeiten. Der Fahrerlaubnisprüfer wird in diesem Zusammenhang insbesondere darauf achten, den Prüfungsablauf inhaltlich so zu gestalten, dass er die notwendigen Informationen zum Verhalten des Bewerbers in den unterschiedlichen Anforderungsbereichen der Prüfung (z.B. Fahrzeugbedienung) erhält.

Interpretation: Die gesammelten Informationen sind in einem nächsten Schritt zu deuten und zu erklären.

Beurteilung: Im Rahmen der Beurteilung müssen die Informationen und Interpretationen zu Einzelurteilen verdichtet und zu einem Gesamturteil verknüpft werden. Der Fahrerlaubnisprüfer analysiert zunächst, inwieweit der Bewerber die einzelnen Anforderungsbereiche sowohl fahrtechnisch als auch kompetent verantwortungsbewusst erfüllt hat, um sich anschließend ein Gesamturteil zu bilden.

Prognose/Entscheidung: Die Gesamtbeurteilung stellt letztendlich eine Entscheidung mit praktischen Folgen dar. Das heißt im Rahmen der Fahrerlaubnisprüfung, dass die Gesamtbeurteilung in der Entscheidung "Bestanden" oder "Nicht bestanden" mündet.

Überprüfung: Die Richtigkeit und Nützlichkeit der Entscheidung sollte überprüft werden. Diese letzte Phase kann im Rahmen der Fahrerlaubnisprüfung nicht realisiert werden. Inwieweit

ein Fahrerlaubnisbewerber nach einer bestandenen Prüfung sicher, regelgerecht und verantwortungsbewusst am Straßenverkehr teilnimmt, kann der Fahrerlaubnisprüfer nicht mehr kontrollieren. Hier geben bestenfalls Statistiken zu Auffälligkeiten von Fahrerlaubnisprüfern Aufschluss.

Wenden wir uns nun den einzelnen Aspekten in einem Beurteilungsprozess näher zu.



Am Anfang ist die Wahrnehmung. Wahrnehmen ist wesentliche Voraussetzung und zugleich Oberbegriff des Beobachtens. Wahrnehmen müssen wir uns als aktiven Prozess vorstellen. Im Verlauf dieses Prozesses nehmen wir mit Hilfe unserer Sinnesempfindungen Informationen auf, filtern und entschlüsseln sie. Menschliche Wahrnehmung ist dabei von Anfang an selektiv. Diese Selektivität ist allerdings nicht als subjektive Verfälschungstendenz zu verstehen, ganz im Gegenteil: Die Selektivität der Wahrnehmung sichert das Erkennen der Realität; durch die Selektivität kann im Besonderen das Allgemeine erkannt werden. Das bedeutet, dass die Wahrnehmung bestimmter Sequenzen für den Wahrnehmenden Rückschlüsse auf allgemeine Verhaltensmuster zulassen. Beispielsweise erlaubt das Blickverhalten des Fahrerlaubnisbewerbers in einer konkreten Situation (z.B. Abbiegen) dem Fahrerlaubnisprüfer allgemeine Rückschlüsse dahingehend, welche Kom-



petenzen bzw. Defizite der Fahrerlaubnisbewerber in diesem Anforderungsbe- reich aufweist. Die Wahr- nehmung ist grundsätzlich durch vier verschiedene Ge- setze charakterisiert: Selektion, Organisation, Fixation und Akzentuierung (siehe grüner Kasten).

Wahrnehmungsgesetze:

1. Selektion (Auswahl)

Der Mensch erlebt in jedem Augenblick nur einen be- schränkten Teil seines Le- bensraumes, und er wählt zudem aktiv aus dem Reiz- angebot aus, das zunächst zugelassen worden war.

2. Organisation (Ord- nungsbildung)

Der erwachsene Mensch nimmt stets eher ein Gan- zes, eine sinnvolle Gestalt wahr als bloße Einzelaspek- te.

3. Akzentuierung (Beto- nung)

Erwartungshaltungen, die z.B. aufgrund von Bedürf- nissen entwickelt werden, führen zu einer Betonung und Gewichtung bestimm- ter Sichtweisen auf Kosten anderer möglicher Alternativen.

4. Fixation (Verfestigung)

Wahrnehmen strebt ge- wohnheitsmäßig danach, dass Erwartungen verstärkt werden. Diese Fixation ist zum einen lebensnotwendig und erleichtert das richtige Verhalten, zum anderen erschwert sie aber Umstel- lung wie Flexibilität und behindert die Entfaltung von Spontanität, Kreativität, Phantasie, Toleranz oder Solidarität.

Es gibt einige gute Gründe, sich die Prozesse der Wahr- nehmung zu verdeutlichen und zu verstehen: Beispiels- weise wartet unser "Erster Eindruck" nicht den voll- ständigen Erhalt von mögli- chen Informationen ab, son-

dern organisiert und inte- griert sie augenblicklich zu einem geschlossenen Bild. Gleichzeitig bestimmen un- sere ersten Wahrnehmungen und Beobachtungen im allgemeinen schon die Richtung und die Interpretation der nächstfolgenden. Der Fahrerlaubnisprüfer muss sich daher der Bedeu- tung des "Ersten Eindrucks" bewusst sein. Wir kommen darauf im Abschnitt drei (Fehlerquellen) zurück.

Geht unbeabsichtigtes Wahrnehmen in zielgerich- tetes, theoriegeleitetes (d.h. untersuchendes, zerglie- derndes und zusammenfü- gendes) Handeln über, wird es zum Beobachten.



Beobachten ist dabei nicht eingeschränkt auf visuelle Beobachtung, sondern fin- det grundsätzlich mit allen Sinnesorganen statt. Wichtig ist, dass während der Beobachtung von Verhalten der Mensch als Beobachter mit seiner Persönlichkeit selbst Teil dieses Prozesses ist; beobachten wird dann von persönlichkeitspezifi- schen Erwartungen, Interes- sen, Stimmungen, Vorer- fahrungen und Vor-Urteilen motiviert und strukturiert.

Beobachtungen können grundsätzlich nach ver- schiedenen Gesichtspun- ten unterschieden werden. So gibt es standardisierte versus nicht standardisierte, systematische versus unsystematische, offene versus verdeckte oder teilneh- mende versus nicht teilneh- mende Beobachtungen. Die Merkmale der wichtigsten Unterscheidungen sind im

folgenden grünen Kasten dargestellt.

Arten der Beobachtung:

Standardisiert

Es wird ein detailliertes Be- obachtungsschema einge- führt, welches die zu beob- achtenden Sachverhalte, die Verhaltensmuster und die Handlungsdimensionen ge- nau festlegt.

Nicht standardisiert

Die Fragestellung ist recht weit gefasst; diese Beob- achtungsart wird meist zu Beginn einer neuen Arbeit eingesetzt, wenn man sich orientieren will, welche Phänomene auftreten.

Systematisch

Verlauf und Bereich der Beobachtung sind wohl- definiert. Festgelegt sind das Spektrum der Gegen- stände (die beobachtet werden sollen), die Art der Wahrnehmung (Augen, Appa- rate, Ohren usw.), die Art der Fixierung (Film, Ton- band) und die Prozedur der Auswertung. Ein perfektes Beispiel wäre das psycholo- gische Experiment.

Unsystematisch

Diese Art kommt der alltäg- lichen Beobachtung sehr nahe, der Beobachtungsge- genstand ist noch nicht eindeutig festgelegt und noch nicht klar abgegrenzt, die Kodierung ist eher deskriptiv und qualitativ.

Teilnehmend

Beobachter ist aktiv oder passiv Mitglied der beob- achteten Gruppe; die Beob- achtung erfolgt in natür- lichen Abläufen (Gefahr einer eingeschränkten Objektivität; eingeschränkte Mög- lichkeit der Protokollie- rung)

Nicht teilnehmend

Beobachtung ohne Wissen des Beobachteten wie z.B. hinter einer Einwegscheibe (größere Objektivität, un- eingeschränkte Protokollie- rung)

Definition Beobachtung:

Die absichtliche, aufmerk- sam-selektive Art des Wahr- nehmens, die ganz be- stimmte Aspekte auf Kosten der Bestimmtheit von ande- ren beachtet, nennen wir Beobachtung. Gegenüber dem üblichen Wahrnehmen ist das beobachtende Ver- halten planvoller, selektiver, von einer Suchhaltung be- stimmt und von vornherein auf die Möglichkeit der Auswertung des Beobach- tens im Sinne der überprü- fenden Absicht gerichtet.

Verhaltensbeobachtung

wird hier verstanden als die auf das Verhalten eines Menschen gerichtete, nicht dem Zufall überlassene, methodisch kontrollierte Wahrnehmung einer Person mit der Absicht, dadurch etwas für die Persönlichkeit der beobachteten Person Charakteristisches zu erfah- ren.

Die Tätigkeit Beobachten

ist kein passives Auf-sich- einströmen-Lassen von Sin- nesreizen, sondern eine Form des aktiven Sich- Aneignens von Wirklich- keit, d.h. der Beobachter gibt seinen Sinneswahrneh- mungen eine Richtung, ord- net diese Wahrnehmungen im Hinblick auf einen be- stimmten Zweck mit der Absicht, sein Handeln an den Informationen, die er auf diese Weise erhält, zu orientieren.

In der Fahrerlaubnisprüfung sollte der Fahrerlaubnisprüfer seine Beobachtungen zum Verhalten des Bewerbers während der Prüfung mit Hilfe des Prüfprotokolls vermerken. So wird es möglich, die Stärken und Defizite des Bewerbers in den einzelnen Anforderungsbereichen detailliert zu analysieren.

Die Fahrerlaubnisprüfung muss auf der Grundlage eines dynamischen diagnostischen Prüfungskonzepts erfolgen, welches methodische Mindeststandards definiert und den Fahrerlaubnisprüfer in die Lage versetzt, die Bewertungssituation in der Fahrerlaubnisprüfung situationsspezifisch und bewerberzentriert zu gestalten.

Im Rahmen der Fahrerlaubnisprüfung ist zunächst einmal klar, dass es sich um eine teilnehmende Beobachtung handelt; der Fahrerlaubnisprüfer beobachtet das Verhalten des Bewerbers als Mitfahrer im Auto.

Die Feststellung, ob es sich um eine standardisierte oder nicht standardisierte Beobachtung handelt, ist hingegen nicht so einfach möglich. In diesem Zusammenhang muss berücksichtigt werden, dass der Prüfungsablauf in der Fahrerlaubnisprüfung von einer Vielzahl variabler externer und interaktionaler Bedingungen beeinflusst wird. Der Fahrerlaubnisprüfer muss eine Bewertung des Fahrerlaubnisbewerbers in einer natürlichen Situation (Fahrt im Realverkehr) vornehmen. Eine starre, hoch standardisierte Prüfungskonzeption kann der Variabilität einer solchen Situation nicht genügen. Besser ist es deshalb, ein dynamisches diagnostisches Prüfungskonzept zu nutzen, welches methodische Mindeststandards (wie Anforderungskataloge oder Bewertungsrichtlinien) definiert. Unter Berücksichtigung dieser methodischen Mindeststandards muss der Fahrerlaubnisprüfer die Bewertungssituation in der Fahrerlaubnisprüfung situationsspezifisch und bewerberzentriert gestalten.

Kommen wir zum Beobachtungsprozess in der Fahrerlaubnisprüfung zurück: Der Fahrerlaubnisprüfer beobachtet anhand vorgegebener Anforderungen in einzelnen Prüfungsbereichen (z.B. Einparken) das Verhalten des Bewerbers. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass der Fahrerlaubnisprüfer Verhaltensbesonderheiten im Prüfprotokoll notiert (siehe grüner Kasten). Ziel dieser

Methode ist es, das Verhaltensgeschehen während der Prüfung möglichst genau zu dokumentieren, um so einen Überblick über die Stärken und Defizite des Bewerbers in den einzelnen Anforderungsbereichen zu erhalten.

Regeln für die Aufzeichnung des Bewerberverhaltens im Prüfprotokoll:

- Konzentrieren Sie sich auf das Verhalten und die Situation des Bewerbers!
- Notieren Sie während der Prüfungsfahrt die Besonderheiten des Bewerberverhaltens. Sie können bspw. folgendes Schema verwenden: "+" Die Aufgabe wurde für einen Fahranfänger überdurchschnittlich kompetent bewältigt. "Kein Eintrag" Keine Auffälligkeit. "-" Die Aufgabe wurde nicht regelkonform aber ohne Verkehrsgefährdung bewältigt. "--" Die Aufgabe wurde fehlerhaft und unter Verkehrsgefährdung bewältigt.
- Versehen Sie die notierten Verhaltensbesonderheiten nach der Prüfungsfahrt mit Erläuterungen, so dass auch nach einiger Zeit noch nachzuvollziehen ist, was während der Prüfungsfahrt passiert war!

Beobachtungen sind die Ausgangsbasis aller Beurteilungen. Dabei führt ein bestimmter Weg von der Beobachtung zur Beurteilung: die **Interpretation**. Für die Interpretation sind die Formen "Deuten" und "Erklären" von besonderer Bedeutung.

Deuten: Vielfach ist das Zwischenglied zwischen Beobachtung und Beurteilung eine Deutung des beobachteten Verhaltens. Die Deutung vermittelt zwischen wahrgenommenem Ausdruck und verarbeitetem Eindruck, zwi-

schen Beobachtetem und Beobachter. Betrachten wir beispielsweise die Situation, dass der Fahrerlaubnisbewerber relativ riskant nach links abbiegt. In diesem Fall wird der Fahrerlaubnisprüfer nicht bei der Beobachtung des Verhaltens stehen bleiben, sondern zu deuten versuchen, was dahinter stecken könnte (ein situationsspezifisches Verhalten oder ein generelles Verhaltensmuster).

Das Deuten vollzieht sich in der Regel in mehreren Schritten: In einem ersten Schritt werden einzelne Verhaltensweisen mit allgemeineren Vorstellungen in Verbindung gebracht. Dann wird durch das Einbeziehen früherer oder nachfolgender Beobachtungen geklärt, ob es sich um eine "zufällige" (einmalige) oder eine "typische" Verhaltensweise handelt. Anschließend werden unzutreffende Deutungen durch das Bilden einer Symptomreihe ausgeschlossen und der Bereich bestätigter, zutreffender Deutungen wird eingegrenzt. Nicht zuletzt wird der Stellenwert eines gedeuteten Merkmals bestimmt.

Erklären: Die Erklärung bildet ein weiteres Bindeglied zwischen Beobachtung und Beurteilung. Wenn ich ein beobachtetes Verhalten erkläre, so gebe ich an, warum etwas der Fall ist, warum ein Sachverhalt so und nicht anders besteht. Indem ich erkläre, leite ich den zu erklärenden Sachverhalt aus den erklärenden (Beobachtungs-) Daten ab. Die gedankliche Vermittlung zwischen dem zu Erklärenden und den Daten geschieht durch mehr oder weniger theoretische Aussagen. Dabei liefert das psychologische Wissen jedoch nicht automatisch richtige

und gute Erklärungen. Es bedeutet zunächst nur eine gewisse Hilfe, bestenfalls eine besondere Geschicklichkeit, Erklärungen für menschliches Verhalten zu finden.



Eine **Gesamtbeurteilung/Entscheidung** geht letztendlich immer aus der Kombination mehrerer Informationen oder Einzelbeurteilungen hervor. Auf dem Wege zum Beurteilungsergebnis werden in vielen Fällen noch deutende oder erklärende Zwischenglieder gebildet. Als Abschluss einer Beurteilung wird immer zwischen mindestens zwei Möglichkeiten entschieden. Dabei handelt es sich entweder um die inhaltliche Auswahl (Welche Verhaltensweisen sind kennzeichnend?), um Alternativenentscheidungen (Ist das Merkmal vorhanden/nicht vorhanden?) oder um quantitative Entscheidungen (Wie stark ist das Merkmal ausgeprägt?).

Beurteilungen werden niemals zum Selbstzweck vorgenommen, sondern stehen fast immer im Dienst praktischer Entscheidungen. Allerdings geht es beim Beurteilen fast nie um die bloße Feststellung eines augenblicklichen Zustandes. In der Regel ist in die Entscheidung auch eine Prognose eingeschlossen, also eine mehr oder weniger begründete Vermutung über zukünftiges Verhalten. Das gilt auch für die Fahrerlaubnisprüfung. Mit der Entscheidung, ob der Fahr-

erlaubnisbewerber die Prüfung bestanden hat oder nicht, verbindet der Fahrerlaubnisprüfer immer auch eine Prognose, inwieweit der Bewerber im Anschluss an die Prüfung, also zukünftig, in der Lage sein wird, ein Fahrzeug sicher, regelgerecht und verantwortungsbewusst zu führen.

Wenn wir uns bewusst machen, dass für eine Beurteilung Grundsätze wie "Nicht unter Zeitdruck urteilen" oder "Äußere Störungen vermeiden" gelten, so wird deutlich, dass die Beurteilung des Fahrerlaubnisbewerbers in der Fahrerlaubnisprüfung besonderen Schwierigkeiten unterliegt. Hier wird unter Zeitdruck (45 min) und unter dem Einfluss vieler unterschiedlicher Variablen (z.B. aktuelles Verkehrsgeschehen) geurteilt. Deshalb ist es umso wichtiger, dass der Fahrerlaubnisprüfer beachtet, dass sich der Beurteilungsprozess aus mehreren

Phasen zusammensetzt, in denen unterschiedliche Aspekte und Tätigkeiten eine Rolle spielen.

Nicht zuletzt sollte man sich bewusst machen, dass Beurteilungen auch als Ergebnis von Lernprozessen gedeutet werden können. Es geht in diesen Lernprozessen um das Sammeln, Klassifizieren und Ordnen von Wahrnehmungsdaten, um deren Verarbeitung und um das Finden eines geeigneten Beurteilungsmaßstabes. Das Verarbeiten der Informationen im Beurteilungsprozess vollzieht sich nach bestimmten mehr oder weniger bewussten Regeln, die aus eigenen Erfahrungen, von anderen Personen und aus psychologischen Theorien stammen können. Durch Schulung und Erfahrungsaustausch der Fahrerlaubnisprüfer können diese Grundsätze nicht nur bewusst gemacht, sondern auch abgeglichen, erweitert und differenziert werden.

Die Beurteilung (Entscheidung) geht immer aus der Kombination mehrerer Informationen oder Einzelbeurteilungen hervor.

Auf dem Weg zum Beurteilungsergebnis werden in vielen Fällen noch deutende oder erklärende Zwischenglieder gebildet.

Bei einer Beurteilung geht es fast nie nur um die bloße Feststellung eines augenblicklichen Zustandes. In der Regel ist in die Entscheidung auch eine Prognose eingeschlossen, also eine mehr oder weniger begründete Vermutung über zukünftiges Verhalten.

Einige Formen der Beurteilung:

Beurteilung mit Eigenschaftsbegriffen

- Beobachtungen werden gedeutet, indem man sie unter bestimmten Eigenschaftsbegriffen zusammenfasst (z.B. "aggressiv").
- Die Nachteile bestehen darin, dass Eigenschaften nicht beobachtbar und Eigenschaftsbegriffe nicht eindeutig sind. Gleichzeitig enthalten Eigenschaftsbegriffe oftmals schon eine Wertung.

Freiformulierte Beurteilungen

- Die Beurteilung wird in der Alltagssprache formuliert und möglichst konkret am beobachteten Verhalten ausgerichtet.
- Die Nachteile bestehen in der hohen sprachlichen Anforderung und der geringen Vergleichbarkeit.

Merkmalslisten

- Aus einer Merkmalsliste sind diejenigen Merkmale anzukreuzen, die man für zutreffend hält.
- Die Nachteile bestehen darin, dass die Ausprägung der Merkmale nicht berücksichtigt wird sowie Fehler durch eine Begrenzung der Urteilsalternativen entstehen können.

Numerische Skalen

- Die abgestufte Ausprägung eines Merkmals ist in Form einer Punktbewertung quantitativ zu beurteilen.
- Die Nachteile bestehen darin, dass ein gleicher Abstand zwischen den Stufen vorgetäuscht wird und verschiedene Beurteiler unterschiedliche Maßstäbe anlegen können.



Fassen wir zusammen:

1. Der Fahrerlaubnisprüfer muss in der Fahrerlaubnisprüfung eine Leistungsbeurteilung und Persönlichkeitsbeurteilung des Fahrerlaubnisbewerbers vornehmen. Dazu muss er den Prüfungsablauf so gestalten, dass der Fahrerlaubnisbewerber seine erworbenen Kompetenzen zeigen kann und der Fahrerlaubnisprüfer in die Lage versetzt wird zu entscheiden, ob der Bewerber gegenwärtig und - aufgrund dessen auch zukünftig - in der Lage ist, ein Fahrzeug eigenständig, sicher und verantwortungsbewusst zu führen.
2. Die Fahrerlaubnisprüfung muss auf der Grundlage eines dynamischen diagnostischen Prüfungskonzepts erfolgen, welches methodische Mindeststandards definiert und den Fahrerlaubnisprüfer in die Lage versetzt, die Bewertungssituation in der Fahrerlaubnisprüfung situationsspezifisch und bewerberzentriert zu gestalten.
3. Der Beurteilungsprozess ist durch verschiedene Phasen gekennzeichnet: (1) Klassifizierung, (2) Beobachtung, (3) Interpretation, (4) Beurteilung, (5) Prognose/Entscheidung, (6) Überprüfung (Diese letzte Phase kann in der Fahrerlaubnisprüfung nicht realisiert werden.)
4. In der Situation der Fahrerlaubnisprüfung ist die **Klassifizierung** bereits vorgegeben. Dem Fahrerlaubnisprüfer sind sowohl die Prüfungssituation als auch die Problemstellung bekannt.
5. Wahrnehmen ist wesentliche Voraussetzung und zugleich Oberbegriff des Beobachtens. Beim Wahrnehmen nehmen wir mit Hilfe unserer Sinnesempfindungen Informationen auf, filtern und entschlüsseln sie. Wahrnehmung ist charakterisiert durch "Selektion" (Auswahl), "Organisation" (Ordnungsbildung), "Akzentuierung" (Betonung) und "Fixation" (Verfestigung).
6. **Beobachtung** ist die absichtliche, aufmerksam-selektive Art des Wahrnehmens, die ganz bestimmte Aspekte auf Kosten der Bestimmtheit von anderen beachtet. Gegenüber dem üblichen Wahrnehmen ist das beobachtende Verhalten planvoller, selektiver, von einer Suchhaltung bestimmt und von vornherein auf die Möglichkeit der Auswertung des Beobachtens im Sinne der überprüfenden Absicht gerichtet.
7. Die Tätigkeit des Beobachtens ist kein passives Auf-sich-einströmen-Lassen von Sinnesreizen, sondern eine Form des aktiven Sich-Aneignens von Wirklichkeit, d.h. der Beobachter gibt seinen Sinneswahrnehmungen eine Richtung, ordnet diese Wahrnehmungen im Hinblick auf einen bestimmten Zweck mit der Absicht, sein Handeln an den Informationen, die er auf diese Weise erhält, zu orientieren.
8. In der Fahrerlaubnisprüfung sollte der Fahrerlaubnisprüfer Verhaltensbesonderheiten des Bewerbers während der Prüfung im Prüfprotokoll vermerken. So wird es möglich, die Stärken und Defizite des Bewerbers in den einzelnen Anforderungsbereichen detailliert zu analysieren.
9. Der Weg von der Beobachtung zur Beurteilung führt über die **Interpretation** der beobachteten Informationen. Für die Interpretation sind die Aspekte "Deuten" und "Erklären" von besonderer Bedeutung.
10. Im Rahmen der **Beurteilung** müssen die Informationen zu Einzelurteilen verdichtet und zu einem Gesamturteil verknüpft werden. Der Fahrerlaubnisprüfer analysiert zunächst, inwieweit der Bewerber die einzelnen Anforderungsbereiche bewältigt hat, um sich anschließend ein Gesamturteil zu bilden.
11. Bei einer Beurteilung (**Entscheidung**) geht es fast nie nur um die bloße Feststellung eines augenblicklichen Zustandes. In der Regel ist in die Entscheidung auch eine **Prognose** eingeschlossen, also eine mehr oder weniger begründete Vermutung über zukünftiges Verhalten.

3 Fehler und Fallen der Urteilsbildung

Die Fahrerlaubnisprüfung ist durch die Beschreibung von Fahraufgaben, Prüforten und Bewertungsmaßstäben an sich gut strukturiert, um Anforderungsstandards und Prüfungsgerechtigkeit sicherzustellen. Dennoch wird jede Fahrerlaubnisprüfung einzigartig bleiben. Dafür sorgt die Vielfalt der Prüfungsbedingungen, die den Prüfungsablauf beeinflussen und die von den Witterungsbedingungen und der Verkehrssituation (externe Einflussfaktoren) über die Qualität der sozialen Beziehungen zwischen den Prüfungsbeteiligten (interaktionale Faktoren) bis hin zu den individuellen Merkmalen der Prüfungsbeteiligten (interne Einflussfaktoren) reichen.

So kann es beispielsweise dazu kommen, dass im Rahmen der Prüfung Konflikte entstehen, weil Prüfer und Fahrlehrer zu unterschiedlichen Bewertungen der Prüfungsleistung des Bewerbers kommen. Hauptursache dafür ist, dass ein Fahrlehrer eher den Entwicklungsverlauf im Blick hat, während der Prüfer das aktuelle Leistungsniveau (den Status) beurteilt. In diesem Zusammenhang wird es darauf ankommen, dass der Fahrerlaubnisprüfer in der Lage ist, diesen Konflikt im Gespräch mit dem Fahrlehrer zu lösen. Entsprechende Hinweise zur Gesprächsgestaltung findet der Fahrerlaubnisprüfer in der Arbeitshilfe „Gesprächsführung in schwierigen Situationen“.

Hinsichtlich der Bewertung der Prüfungsleistung muss es das Ziel des Fahrerlaubnisprüfers sein, eine möglichst objektive Beurteilung

vorzunehmen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es unabdingbar, dass sich der Fahrerlaubnisprüfer die möglichen Einflussgrößen im Prüfungsgeschehen (insbesondere die subjektiven Faktoren) bewusst macht, um ihren Einfluss zu minimieren. Im folgenden werden die wichtigsten Einflussgrößen vorgestellt, die den Bewertungsprozess verzerren können.

Fehlerquellen, die in der Person des Beobachters begründet sind:

Wir haben bereits festgestellt, dass der Fahrerlaubnisprüfer als (nicht aktiv) teilnehmender Beobachter in der Prüfung fungiert und somit seine persönlichen Merkmale in den Bewertungsprozess einfließen. Auf welche Aspekte sollte der Fahrerlaubnisprüfer in diesem Zusammenhang nun konkret achten?



Der "Erste Eindruck": Wir wissen, dass der "Erste Eindruck" als Vorabschätzung und Erwartungshaltung schon bei einer flüchtigen Kontaktaufnahme von Personen entsteht. Er bestimmt wesentlich das individuelle Vorgehen bei der folgenden Informationssammlung und organisiert Inhalt, Ausmaß und Form späterer Wahrnehmungen, Beobachtungen und Interaktionen. Der Eindruck wartet nicht, bis sämtliche Informationen eingegangen sind. Sobald wir an einem (uns bis dahin unbekanntem) Menschen etwas beobachten, beginnen wir, einen

integrierten Eindruck zu formen. Dieses voreilige, oft erstaunlich geschlossene Gesamturteil orientiert sich vornehmlich an den für die eigene Person bedeutenden und überraschenden Merkmalen, veranlasst uns zu Voraussagen über das künftige Verhalten des Interaktionspartners und bestimmt die emotional-soziale und kognitive Beziehung zu ihm. Passt sich der Partner diesem Verhalten an und bestätigt somit unseren ersten Eindruck, wird die ursprüngliche (falsche) Wahrnehmung stabilisiert. So notwendig und unausweichlich der "Erste Eindruck" ist, um einen "Standpunkt", eine "Einstellung" zum Gegenüber zu finden, so groß ist auch die Wahrscheinlichkeit der Täuschung und Fehleinschätzung. Dessen sollte man sich bewusst sein, gegebenenfalls alternative Deutungen suchen und in der Urteilsbildung nur extreme Formen nonverbaler Äußerungen berücksichtigen, die den Prüfungsgegenstand betreffen und mehrmals in gleicher Form in verschiedenen Situationen aufgetreten sind.

Der Halo-Effekt:

Hierbei handelt es sich um ein Problem, das durch eine Reduktion bei der Urteilsbildung entsteht. Ein einzelnes Merkmal einer Person kann für einen Beobachter von solch großem Gewicht sein, dass es wie ein Heiligenschein (englisch: halo) über die gesamte Person ausstrahlt und alle anderen Attribute sozusagen in den Schatten stellt. In Untersuchungen konnte beispielsweise gezeigt werden, dass Personen, denen man das Merkmal Intelligenz zuordnete, in der Regel auch als sportlich, zuverlässig und emotional gefestigt beschrieben wurden. Vor al-

Der Ablauf der Fahrerlaubnisprüfung wird von einer Vielzahl von Prüfungsbedingungen beeinflusst. Diese reichen von den Witterungsbedingungen und der Verkehrssituation (externe Faktoren) über die Qualität der sozialen Beziehung zwischen den Prüfungsbeteiligten (interaktionale Faktoren) bis hin zu den individuellen Merkmalen der Prüfungsbeteiligten (interne Faktoren).

Für den Fahrerlaubnisprüfer sind Fehlerquellen von Interesse, die in der Person des Beobachters (also seiner Person), im Beobachtungsgegenstand (Fahrerlaubnisbewerber) und in der Aufgabe (Prüfungsbeurteilung) begründet sind.

Fehlerquellen, die in der Person des Beobachters begründet sind:

- a) "Erster Eindruck"
- b) Halo-Effekt
- c) Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt
- d) Emotionen
- e) Gedächtnis
- f) Wahrnehmung

lem, wenn sich Beobachter wenig Zeit für eine Beurteilung nehmen können, treten Halo-Effekte auf. Die einzelnen Merkmale der Urteilsbildung sollte der Fahrerlaubnisprüfer daher stets kritisch analysieren und genau hinterfragen.

Der Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt:

Die Grundaussage dieser Fehlerquelle besteht darin, dass ein Beobachter eine Person, die ihm ähnlich ist, gleichzeitig als attraktiv einschätzt und demzufolge eine positivere Beurteilung vornehmen wird als bei einer Person, die ihm unähnlich also unattraktiv erscheint. Je ähnlicher (also attraktiver) eine Person dem Beobachter ist, desto positiver wird die Beurteilung der Person ausfallen. Für eine möglichst objektive Beurteilung von Personen bedeutet diese Wirkungskette, dass der Fahrerlaubnisprüfer darüber nachdenken muss, ob die wahrgenommene Handlung des Fahrerlaubnisbewerbers tatsächlich den Kriterien für eine entsprechende Bewertung genügt, oder ob die Beurteilung eher durch den Vergleich mit der eigenen Person und einer darauf basierenden Wahrnehmung von Ähnlichkeit zustande kommt. Das Urteil sollte immer anhand von allgemein gültigen Richtlinien und nicht durch die Aussage "Ich hätte es genau so gemacht, deshalb war es gut!" bestätigt werden.

Emotionen:

Emotionen sind sehr oft ein schlechter Ratgeber. Dies gilt gleichermaßen für negative und positive Emotionen. Die Entstehung von Emotionen im Prozess der Personenbeurteilung ist schon deshalb ein wichtiges Thema, weil sie auf die Bewertung einen starken

Einfluss nehmen können. Der Einfluss bezieht sich gleichermaßen auf kognitive Prozesse, die im Kopf des Beobachters ablaufen, als auch auf das Ergebnis der Beurteilung selbst. Generell gilt, dass die Effekte von Emotionen umso heftiger ausfallen, je intensiver die Emotionen sind.



Positive, wie negative Emotionen haben zur Folge, dass stimmungskongruente Informationen aus dem Gedächtnis weitaus leichter abgerufen werden können. Das bedeutet für die Situation der Personenbeurteilung, dass bei gehobener Stimmung vor allem Positives über die zu beurteilende Person erinnert wird, während das Gegenteil im Zustand negativer Stimmung gilt. Emotionen rufen also Urteilsverzerrungen hervor. Vereinfacht gesagt denkt der Fahrerlaubnisprüfer, wenn er den Fahrerlaubnisbewerber als sehr unsympathisch empfindet, dass dies auf negative Eigenschaften des Bewerbers zurückzuführen sei, da man den anderen als ursächlich für das Auftreten der Emotionen ansieht.

In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass der Glaube, man könne aus einem bestimmten "Bauchgefühl" heraus treffsichere Entscheidungen fällen, getrost in den Bereich der Mythen gehört. Selbst dann, wenn in einem konkreten Fall eine emotional geprägte Entscheidung zum richtigen Ergebnis führt, darf man hieraus nicht den Schluss ziehen, dass die Entscheidung richtig war, *weil* man dem richtigen Gefühl gefolgt ist. Vielmehr wird es sich so verhalten, dass die Entscheidung richtig war, *obwohl* man dem Gefühl gefolgt ist.

Wichtig ist es in jedem Fall, den verzerrenden Einfluss von Emotionen im Prozess der Beurteilung zu minimieren. In diesem Zusammenhang ist es zunächst von großer Bedeutung, dass sich der Beurteiler bewusst mit seiner eigenen Person auseinandersetzt. Jeder muss ehrlich für sich selbst klären, welche Informationen im Urteilsprozess besonders leicht starke emotionale Reaktionen hervorrufen. Der eine mag besonders anfällig sein für die physische Attraktivität seines Gegenübers, während ein anderer Vielredner nicht ertragen kann. Gleichzeitig sollte man sich in jedem Beurteilungsprozess fragen, ob Emotionen beteiligt sind, wodurch sie ausgelöst wurden und ob sie dem Zweck

Maßnahmen zur Reduzierung des verzerrenden Einflusses von Emotionen im Urteilsprozess:

- Die eigene Anfälligkeit für emotionsauslösende Informationen reflektieren.
- Emotionen im Urteilsprozess erkennen und bewusst machen.
- Zwischen Bewertungssituationen und anderen Situationen trennen.
- Sich an die festgelegten Bewertungsrichtlinien halten.
- Zwischen bewertungsrelevanten und -irrelevanten Informationen trennen.

der Beurteilung nicht zuwiderlaufen. Wer erkennt, dass die Emotionen nicht mit dem Bewertungskandidaten, wohl aber mit Erlebnissen der eigenen Person verbunden sind, kann kognitiv bewusst eine Trennung zwischen Emotionen und Urteilsbildung vornehmen. Hilfreich ist zudem immer, sich im Beurteilungsprozess an klar definierte Bewertungsrichtlinien zu halten und so eine Trennung zwischen beurteilungsrelevanten und -irrelevanten Informationen vorzunehmen.



Gedächtnis:

Bei der Beurteilung von Personen spielen neben den aktuell wahrgenommenen Informationen auch bereits gespeicherte Informationen aus der Vergangenheit eine wichtige Rolle. Der Fahrerlaubnisprüfer wird bei der Beurteilung eines Bewerbers immer auch auf seine Erfahrungen zurückgreifen. Eigenschaften, die sich seiner Meinung nach in der Vergangenheit als erfolgsrelevant herausgestellt haben, wird er auch aktuell im Besonderen gewichten. Unser Gedächtnis spielt bei der Personenbeurteilung also eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Eine wichtige Bedeutung hat in diesem Zusammenhang der **Priming-Effekt**. Dieser besagt, dass aktivierte Gedächtnisinhalte sowohl die Speicherung (Enkodierung) neuer Informationen als auch den Abruf (Dekodierung) bereits gespeicherter Informationen beeinflussen. Das bedeutet zum ei-

nen, dass insbesondere die Informationen aufgenommen werden, die sich gut in bereits bestehende Gedächtnisstrukturen integrieren lassen (Encodierung). Zum anderen werden bevorzugt solche Informationen abgerufen, die sich in assoziativer Nähe zum aktivierten Teil des Gedächtnisses befinden (Decodierung).

Ein weiterer "Streich", den uns unser Gedächtnis spielt, bezieht sich auf die Reihenfolge, in der wir Informationen aufnehmen. Oftmals trägt die zuerst aufgenommene Information mehr zum Gesamturteil bei als die späteren. Dieses Phänomen wird **Primacy-Effekt** genannt. Zum einen erinnern wir uns besser an die frühen Informationen, zum anderen beeinflussen sie unsere weitere Informationsverarbeitung. Liegt zwischen der Aufnahme von Informationen über eine Person und ihrer Beurteilung ein längerer Zeitraum, so kann es zu einem sogenannten **Recency-Effekt** kommen. Dabei werden zuletzt aufgenommene Informationen über eine Person am stärksten gewichtet.

Um den Einfluss solcher Gedächtniseffekte zu minimieren, sollte man sich diese zunächst bewusst machen. Zudem ist es wichtig, zu wissen, auf welche Verhaltensweisen man seine Aufmerksamkeit während der Beobachtung richten soll (prüfungsrelevante Verhaltensweisen). Hilfreich ist es, Verhaltensbesonderheiten schriftlich festzuhalten und nicht vorschnell auf Persönlichkeitsmerkmale zu schließen.

Wahrnehmung:

Abschließend sollen kurz einige wichtige Aspekte im Bereich der Wahrnehmung angesprochen werden. Zu-

nächst ist festzuhalten, dass wir einen bestimmten Reiz nur wahrnehmen können, wenn er eine bestimmte **Intensität** besitzt. Je intensiver ein Reiz, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er unsere Wahrnehmungsschwelle überschreitet und ins Zentrum unserer Aufmerksamkeit gelangt. Aber nicht nur allein seine physische Stärke bestimmt, ob wir einen Reiz wahrnehmen oder nicht. Wie intensiv wir einen Reiz erleben, ist auch von seinem **Kontext** abhängig, d.h. von der Intensität der ihn umgebenden Reize (Ein unruhiger Schüler fällt in einer ruhigen Klasse auf, nicht aber in einer unruhigen Klasse). Ein weiterer Einflussfaktor, der sich auf die Beschaffenheit des Reizes bezieht, ist seine **Eindeutigkeit**. Je mehr Interpretationsmöglichkeiten vorhanden sind, desto weniger wahrscheinlich ist eine korrekte Verarbeitung der Information.

Neben diesen Faktoren ist zu beachten, dass der Mensch nur über ein **begrenztes Wahrnehmungssystem** verfügt. Die Welt ist viel komplexer, als der Mensch sie wahrnimmt, da seine physiologische Grundausstattung nur darauf ausgerichtet ist, einen kleinen Teil der tatsächlich vorhandenen Reize zu erfassen. Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor ist die **Aufmerksamkeit**. Besonders in komplexen Situationen wie der Fahrerlaubnisprüfung ist die Fähigkeit zur selektiven Aufmerksamkeitssteuerung sehr wichtig. Ein weiteres Problem besteht darin, dass eine **Adaptation** eintritt, sobald ein Reiz einige Zeit lang dauerhaft oder in sehr kurzen Intervallen wiederholt dargeboten wird. Der

Fehlerquellen, die wesentlich auf das Beobachtungsobjekt zurückzuführen sind:

- a) Versuchspersoneneffekt
- b) Erwartungseffekt
- c) Fehler der sozialen Erwünschtheit
- d) Beeinflussung durch Autoritäten

Organismus gewöhnt sich an den Reiz und die Orientierungsreaktion lässt nach, da der Auslöser bedeutungslos wird und an Wirkung verliert. Nicht zuletzt ist auch die **Lernerfahrung** als Einflussfaktor auf die Wahrnehmung zu nennen. Eine entscheidende Rolle spielen unserer Erfahrungen beispielsweise bei der Entstehung von Vorurteilen, die wiederum dazu führen, dass bei einer Beurteilung nur nach bestimmten Informationen gesucht wird und dem Vorurteil widersprechende ignoriert werden.

Maßnahmen gegen Vorurteile:

- Für das Thema "Vorurteile" sensibilisieren und sich bewusst mit der Entstehung auseinanderzusetzen.
- Sich verdeutlichen, dass diese Kategorisierung einerseits normal und nützlich ist, andererseits aber seine eigenen Eigenschaftszuweisungen immer wieder aufs Neue hinterfragen.
- Nicht nur versuchen, seine eigene Hypothese zu bestätigen, sondern auch alternative Erwartungen formulieren.
- Sich immer wieder um eine komplexe Betrachtungsweise bemühen (Natürlich ist es leichter, ein schnelles Urteil aufgrund von Vorurteilen zu fällen, anstatt sich intensiv mit der zu bewertenden Person auseinanderzusetzen.).
- Darauf achten, dass der Beurteiler so wenig wie möglich Vorinformationen über die zu bewertende Person erhält.

Auf alle Fehlerquellen, die bisher genannt wurden, kann der Fahrerlaubnisprüfer einen direkten Einfluss nehmen, da sie alle in seiner

Person bzw. in seinem Verhalten begründet sind. Diese Fehlerquellen möglichst zu minimieren liegt also direkt in der Hand des Fahrerlaubnisprüfers.

Fehlerquellen, die wesentlich auf das Beobachtungsobjekt zurückzuführen sind:

Hier handelt es sich um Fehlerquellen, die im wesentlich die Person und das Verhalten des Fahrerlaubnisbewerbers betreffen.

Versuchspersoneneffekt:

Dieser Effekt wird als Reaktivitäts-Phänomen bezeichnet. Er tritt bei der offenen Beobachtung auf, die auch in der Fahrerlaubnisprüfung vorliegt, und beschreibt, dass das Wissen der zu beobachtenden Person um die Beobachtungssituation deren spontanes Verhalten einschränkt bzw. beeinflussen kann. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die sogenannte Rollenselektion. Rollenselektion bedeutet, dass die zu beobachtende Person ganz bewusst in eine bestimmte Rolle schlüpft und demzufolge nicht mehr authentisches, sondern rollentypisches Verhalten zeigt. Auch im Rahmen der Fahrerlaubnisprüfung spielt dieser Aspekt eine Rolle. So kann es vorkommen, dass sich Fahrerlaubnisbewerber in der Prüfung besonders ängstlich und angepasst zeigen, um den Fahrerlaubnisprüfer in seiner Beurteilung milde zu stimmen. Auch das Gegenteil kann eintreten: Der Fahrerlaubnisbewerber zeigt sich besonders "cool", um eventuelle Schwächen oder Ängste zu verdecken. Wichtig ist es, dass der Fahrerlaubnisprüfer solch ein Rollenverhalten erkennt und insbesondere darauf achtet, dass es die Prüfungsbewertung nicht be-

einflusst. Zudem besteht für den Fahrerlaubnisprüfer die Möglichkeit, seine Verhaltensbeobachtungen mit den Einschätzungen des Fahrlehrers abzugleichen. So können Verhaltensänderungen beim Bewerber zumindest bei notwendigen Prüfungswiederholungen angestrebt werden.

Erwartungseffekt:

Ein Beobachter sieht und hört oft, was er zu sehen erwartet. Er neigt zur Bestätigung seiner Ansicht. Das bedeutet, der Fahrerlaubnisprüfer bildet aufgrund seiner Wahrnehmung und Interpretation der Person des Fahrerlaubnisbewerbers unbewusste Erwartungshaltungen dem Bewerber gegenüber aus. Nun ist es nicht nur so, dass der Fahrerlaubnisprüfer bestrebt sein wird, diese Erwartungen zu bestätigen, gleichzeitig werden diese Erwartungen auch vom Fahrerlaubnisbewerber bewusst oder unbewusst wahrgenommen und interpretiert. Letztlich wird auch der Fahrerlaubnisbewerber bewusst oder unbewusst bemüht sein, die Erwartungen des Fahrerlaubnisprüfers zu bestätigen, sein Verhalten wird also im weiteren Verlauf von diesen Erwartungshaltungen beeinflusst und gesteuert. Als Konsequenz verhält sich der Bewerber so (in positiver wie auch in negativer Weise), wie es der Fahrerlaubnisprüfer erwartet. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass der Fahrerlaubnisprüfer, seine Beobachtungen (Eindrücke) und die daraus resultierenden Erwartungen bewusst reflektiert. Gleiches gilt für die entsprechenden Verhaltensweisen des Fahrerlaubnisbewerbers. Wichtig ist zudem, dass der Fahrerlaubnisprüfer nicht vorschnell (aufgrund von Erwartun-

gen) ein Urteil festlegt und so die Chance vergibt, sich im Verlauf der Prüfung ein möglichst umfassendes Bild von der Persönlichkeit und den (Fahr-) Kompetenzen des Fahrerlaubnisbewerbers machen zu können.

Fehler der sozialen Erwünschtheit

Dieser Fehler erfasst die Tendenz, sich selbst in ein günstiges Licht zu rücken bzw. durch sprachliche oder Verhaltensäußerungen möglichst soziale Akzeptanz zu erreichen. Dieser Fehler steht in Zusammenhang mit dem Erwartungseffekt; um sich "sozial erwünscht" zu verhalten, muss der Fahrerlaubnisbewerber die (sozial erwünschten) Erwartungen des Fahrerlaubnisprüfers möglichst genau erkennen und sich entsprechend dieser Erwartungen verhalten. Auch hier gilt, dass der Fahrerlaubnisprüfer diesen Fehler kennen muss, ihn sich bewusst macht und dadurch seinen Einfluss in der Beurteilung des Bewerbers so gering wie möglich hält.



Beeinflussung durch Autoritäten:

In der Regel stellt der Fahrerlaubnisprüfer für den Fahrerlaubnisbewerber eine Autoritätsperson dar. Er ist derjenige, der über das Bestehen oder Nicht bestehen der Fahrerlaubnisprüfung entscheidet. Ein Gefühl des "Sich-Ausgeliefert-Fühlens" ist gerade bei eher unsicheren Fahrerlaubnisbewerbern nicht selten. Eine solche Beeinflussung durch Autoritäten kann bei unsicheren Bewerbern das durchaus mögliche eigen-

verantwortliche Handeln beeinflussen bzw. unterdrücken. Die Aufgabe des Fahrerlaubnisprüfers ist es in diesem Fall, die Prüfungssituation so zu gestalten, dass der Einfluss seiner Person als Autorität möglichst minimiert und der Bewerber in die Lage versetzt wird, seine bestehenden Leistungskompetenzen abzurufen und zu zeigen. Der Fahrerlaubnisprüfer sollte in diesen Fällen insbesondere auf eine entspannte Atmosphäre achten, die seine Rolle als Beurteiler nicht in den Vordergrund rückt. Gleichzeitig sollte er das eigenverantwortliche Handeln des Bewerbers aktiv unterstützen, indem er zunächst einfachere Fahraufgaben wählt.

Fehlerquellen, die wesentlich mit der Aufgabe des Beurteilens verbunden sind:

Auch die Aufgabe des Beurteilens selbst beinhaltet einige Tücken und Fallen, die der Fahrerlaubnisprüfer in jedem Fall kennen und im Rahmen der Beurteilung berücksichtigen sollte.



Strenge- oder Mildefehler:

Dieser Fehler bezeichnet die Tendenz, die zu beurteilende Person systematisch zu negativ oder zu positiv zu beurteilen. In diesem Zusammenhang führen Sympathie, Vertrautheit oder Motivieren-Wollen zu eher positiven (milden) Urteilen, während Beurteiler, die durch Kritik motivieren oder sich nicht dem Vorwurf der Bevorzugung aussetzen wollen, eher

die umgekehrte Tendenz verfolgen. Um diesen Fehler möglichst zu vermeiden, sollte der Fahrerlaubnisprüfer zunächst seine persönliche Verfahrensweise in Prüfungssituationen bewusst hinterfragen. Gleichzeitig ist es hilfreich, die Beobachtungen im Prüfungsgeschehen konsequent zu notieren und entlang der Vorgaben der Prüfungsrichtlinie zu analysieren.

Reihungs- oder Kontrasteffekt:

Reihungs- und Kontrasteffekte treten bei der Beurteilung mehrerer Leistungen hintereinander auf. Auch der Fahrerlaubnisprüfer wird zumeist an einem Tag mehrere Prüfungen nacheinander durchführen und bewerten müssen. Deshalb sollte er folgende Effekte kennen und sich im Verlauf eines Prüfungstages immer wieder bewusst machen: Aufgrund von Erfahrungen weiß der Prüfer, dass sich die Leistungen der Fahrerlaubnisbewerber unterscheiden müssen. Bei einer zeitlichen Reihung von nur mäßigen Leistungen, ist es möglich, dass eine geringe Verbesserung oder Verschlechterung der folgenden Prüfung stärker gewertet wird (Reihungseffekt). Das ist insbesondere dann fatal, wenn durch diesen Effekt eine nur minimal schlechtere Leistung als "Durchgefallen" eingeschätzt wird. Außerdem kann es vorkommen, dass nach einer Reihe besonders guter Leistungen eine mittlere Leistung schlechter gewertet wird, nach besonders schlechten besser, als ihr eigentlich entsprechen würde (Kontrasteffekt). Der Fahrerlaubnisprüfer muss besonders auf den Ausschluss dieses Fehlers achten, da ihm lediglich die Bewertungskategorien "Be-

Fehlerquellen, die wesentlich mit der Aufgabe des Beurteilens verbunden sind:

- a) Strenge- oder Mildefehler
- b) Reihungs- oder Kontrasteffekt
- c) Logischer Irrtum
- d) Verallgemeinerungsfehler
- e) Irrtum des Mittelwerts

standen" und "Nicht bestanden" zur Verfügung stehen, er also keine Nuancen in Form von beispielsweise Noten unterscheiden kann. Umso wichtiger ist es, bewusst darauf zu achten, keinen Bewerber mit einer nur minimal schlechteren Leistung durchfallen zu lassen, nur weil an diesem Tag noch kein Bewerber regulär aufgrund seiner besonders schlechten Leistung durchgefallen ist.

Logischer Irrtum

Unter logischem Irrtum versteht man die Tendenz eines Beurteilers, Merkmale, die er bei Menschen für (psycho) logisch zusammengehörig ansieht, auch eine ähnliche Wertung zuteil werden zu lassen. Danach wären "Dicke immer gemütlich", "leistungsschwache Schüler faul" und um bei der Fahrerlaubnisprüfung zu bleiben wären "Frauen unfähig einzuparken". Eine einzige Beobachtung kann in diesem Zusammenhang bereits dazu führen, dass eine private "Persönlichkeitstheorie" des Beurteilers hervorgerufen wird. In ihrem so auf Vorannahmen errichteten logischen Gebäude finden widersprüchliche Beobachtungen und Unklarheiten in der Gesamtbeurteilung nur wenig Verwendung. Demzufolge ist es auch in diesem Fall wichtig, dass der Fahrerlaubnisprüfer seine individuellen "Persönlichkeitsbilder/-anschauungen" hinterfragt, um ihren Einfluss in der Fahrerlaubnisprüfung so gering wie möglich zu halten.

Verallgemeinerungsfehler:

Der Verallgemeinerungsfehler meint die Tendenz, von Beobachtungen einzelner Verhaltensweisen überdauernde Merkmale abzuleiten

bzw. von konkret fassbaren Wesenzügen eines Bewerbers auf umfassende Persönlichkeitsmerkmale zu verallgemeinern. Der Fahrerlaubnisprüfer sollte es also beispielsweise vermeiden bei einem sehr unsicheren und ängstlichen Fahrerlaubnisbewerber sofort eine psychische Persönlichkeitsstörung zu vermuten und sein Urteil von dieser Verallgemeinerung leiten zu lassen. Natürlich kann in einem solchen Fall eine Persönlichkeitsstörung vorliegen, genau so gut kann es sich aber um einen extrem prüfungsängstlichen Bewerber handeln, der nur in der



Situation der Prüfung so reagiert.

Irrtum des Mittelwertes:

Dieser Fehler der zentralen Tendenz beschreibt die Neigung von Beurteilern, extreme Urteile zu vermeiden und sich bei der Beurteilung im unverbindlichen "grauen" Mittelbereich zu bewegen, weil sie z.B. niemand bevorzugen oder benachteiligen bzw. sozial diskriminieren wollen oder weil sie meinen, über zu wenig Informationen zu verfügen, um eine dezidierte Beurteilung vornehmen zu können. Im Rahmen der Fahrerlaubnisprüfung bedeutet dies, dass ein Fahrerlaubnisprüfer kaum das Urteil "Nicht bestanden" feststellt, denn dieses Urteil bildet in der Fahrerlaubnisprüfung ein Extrem, das er vermeiden möchte. Jeder Fahrerlaubnisprüfer sollte also immer wieder hinterfragen, inwie-

weit er persönlich zu diesem Fehler der zentralen Tendenz neigt und sich in diesem Zusammenhang bewusst machen, welche Bedeutung seine Entscheidung für die Verkehrssicherheit haben kann.

Abschließend haben wir die grundsätzlichen Regeln, die ein Fahrerlaubnisprüfer beachten sollte, um die Fehlerquellen und Fallen der Beurteilung zu vermeiden im folgenden grünen Kasten zusammengefasst.

Allgemeine Regeln, um Fehler in der Beurteilung zu vermeiden:

Es ist wichtig,

- sich fortzubilden und den Austausch mit anderen Fahrerlaubnisprüfern zu suchen, um im Erfahrungsaustausch nicht nur dazuzulernen, sondern gleichzeitig seine eigene Vorgehensweise zu reflektieren und gegebenenfalls zu verändern!
- über die einzelnen Fehlerquellen Bescheid zu wissen und sich jede einzelne immer wieder bewusst zu machen!
- zu wissen, auf welche Verhaltensweisen man seine Aufmerksamkeit während der Beobachtung in der Fahrerlaubnisprüfung richten soll (Prüfungsrichtlinie)!
- Verhaltensbesonderheiten des Bewerbers im Prüfprotokoll festzuhalten, um eine möglichst objektive Analyse des Bewerberverhaltens zu gewährleisten!
- sich für die Beurteilung ausreichend Zeit zu nehmen, sich selbst immer nach alternativen Deutungen des beobachteten Verhaltens zu fragen und nicht vorschnell auf Persönlichkeitsmerkmale zu schließen!

Fassen wir zusammen:

Zusammenfassung

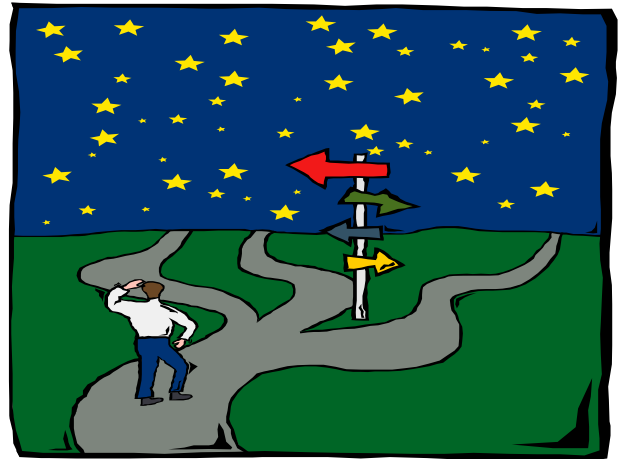


1. Auch wenn die Fahrerlaubnisprüfung durch die Beschreibung von Fahraufgaben, Prüforten und Bewertungsmaßstäben an sich gut strukturiert ist, wird jede einzelne Prüfung immer einzigartig bleiben. Dafür sorgt die Vielfalt der Prüfungsbedingungen, die den Prüfungsablauf beeinflussen und die von den Witterungsbedingungen und der Verkehrssituation (externe Einflussfaktoren) über die Qualität der sozialen Beziehungen zwischen den Prüfungsbeteiligten (interaktionale Faktoren) bis hin zu den individuellen Merkmalen der Prüfungsbeteiligten (interne Einflussfaktoren) reichen.
2. Für den Fahrerlaubnisprüfer sind erstens Fehlerquellen im Bewertungsprozess relevant, die in der Person des Beobachters (also in seiner Person) begründet sind. Zweitens muss er Fehlerquellen berücksichtigen, die im Beobachtungsgegenstand (also im Fahrerlaubnisbewerber) zu finden sind und drittens sind die Fehlerquellen zu beachten, die in der Aufgabe (also der Prüfungsbeurteilung) begründet sind.
3. Bei den Fehlerquellen, die in der Person des Beobachters begründet sind, handelt es sich um:
 - (a) "Erster Eindruck"
 - (b) Halo-Effekt
 - (c) Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt
 - (d) Emotionen
 - (e) Gedächtnis
 - (f) Wahrnehmung
4. Bei den Fehlerquellen, die in der Person des Fahrerlaubnisbewerbers (Beobachtungsgegenstand) begründet sind, handelt es sich um:
 - (a) Versuchspersoneneffekt
 - (b) Erwartungseffekt
 - (c) Fehler der sozialen Erwünschtheit
 - (d) Beeinflussung durch Autoritäten
5. Bei den Fehlerquellen, die wesentlich mit der Aufgabe des Beurteilens in der Situation der Fahrerlaubnisprüfung verbunden sind, handelt es sich um:
 - (a) Strenge- oder Mildefehler
 - (b) Reihungs- oder Kontrasteffekt
 - (c) Logischer Irrtum
 - (d) Verallgemeinerungsfehler
 - (e) Irrtum des Mittelwertes
6. Um Fehler in der Beurteilung des Fahrerlaubnisbewerbers zu vermeiden, sollte der Fahrerlaubnisprüfer folgende allgemeine Grundsätze berücksichtigen:
Es ist wichtig,
 - (1) sich fortzubilden und den Austausch mit anderen Fahrerlaubnisprüfern zu suchen, um im Erfahrungsaustausch nicht nur dazuzulernen, sondern gleichzeitig seine eigene Vorgehensweise zu reflektieren und gegebenenfalls zu verändern!
 - (2) über die einzelnen Fehlerquellen Bescheid zu wissen und sich jede einzelne immer wieder bewusst zu machen!
 - (3) zu wissen, auf welche Verhaltensweisen man seine Aufmerksamkeit während der Beobachtung in der Fahrerlaubnisprüfung richten soll (Prüfungsrichtlinie)!
 - (4) Verhaltensbesonderheiten des Bewerbers im Prüfprotokoll festzuhalten, um eine möglichst objektive Analyse des Bewerberverhaltens zu gewährleisten!
 - (5) sich für die Beurteilung ausreichend Zeit zu nehmen, sich selbst immer nach alternativen Deutungen des beobachteten Verhaltens zu fragen und nicht vorschnell auf Persönlichkeitsmerkmale zu schließen!

1 Entscheiden bei Unsicherheit/Ungewissheit

Zunächst ist festzuhalten, dass alle Entscheidungen grundsätzlich unter Unsicherheit getroffen werden, weil die Konsequenzen jeder Entscheidung immer erst nach der Entscheidung eintreten und daher nie in einem absoluten Sinne sicher sein können. Dennoch unterscheidet man praktisch und theoretisch Situationen, in denen die Konsequenzen von Entscheidungen als sicher angenommen werden, von Situationen, in denen sie als unsicher gelten und in denen diese Unsicherheit für die Entscheidung eine Rolle spielt. Wir halten fest: Entscheidungen finden oft "unter Unsicherheit" statt. Im allgemeinen ist damit gemeint, dass für den Entscheider die möglichen Konsequenzen der Optionen unsicher sind, weil die Konsequenzen auch von anderen, von ihm nicht kontrollierbaren Ereignissen abhängig sind.

Wenn Menschen in Entscheidungssituationen Unsicherheit erleben bzw. beurteilen ohne direkt auf konkrete Wahrscheinlichkeitsangaben zurückgreifen zu können, dann geschieht das "intuitiv". Eine solche Unsicherheit kann dabei in verschiedenen Varianten auftreten. Eine erste wichtige Unterscheidung bezieht sich darauf, worin wir die **Ursache unserer Unsicherheit** in einer bestimmten Situation sehen. Manchmal führen wir Unsicherheit auf externe Ursachen "in der Welt" zurück, manchmal auf interne, in uns selbst begründete Ursachen. Die Unsicherheit bezüglich des Ausgangs der Ziehung der Lottozahlen führen wir auf den Zufallscharakter des Apparates zu-



rück, in dem die Zahlen durcheinander gewirbelt werden. In diesem Fall sehen wir also unsere Unsicherheit in externen Ursachen begründet. Wenn wir aber überlegen, ob bzw. wie gut wir bestimmte Schmerzen bei einer bevorstehenden Operation ertragen werden können, sehen wir die Ursachen für unsere Unsicherheit in uns selbst, nämlich darin, dass wir unsere Empfindungen und Gefühle nicht gut genug kennen und vorhersagen können. In diesem Fall wird die Unsicherheit also internen Ursachen zugeschrieben.

Zwei weitere Varianten von Unsicherheit sind zu nennen: Die eine Variante ist die **subjektive Kontrollierbarkeit einer Situation**. Damit ist die Wahrnehmung gemeint, dass die Wahrscheinlichkeiten externer Ereignisse nicht davon abhängen, was man weiß oder denkt, sondern dass das,

was man tut entscheidend ist. Die Unsicherheit kann sich in diesem Fall darauf beziehen, dass ich nicht weiß, was ich eigentlich tun soll; sie bezieht sich auf meine Willensbildung. Oder sie kann sich darauf beziehen, dass ich nicht weiß, wie ich das, was ich will, tun kann; diese Unsicherheit bezieht sich auf meine Handlungsfähigkeit.

Die andere Variante ist die vom Entscheider **wahrgenommene Plausibilität** eines Ereignisses. Wir finden das Verhalten eines Agenten in einem Kriminalfilm äußerst wahrscheinlich, weil plausibel. Der Grad der Plausibilität bestimmt sich danach, wie vollständig (oder lückenhaft), konsistent (oder widersprüchlich), logisch miteinander verbunden (oder unverbunden), konkret und lebhaft (oder abstrakt und blass), geläufig (oder ungewöhnlich) eine Geschichte ist.

Wir sind uns nicht nur bestimmter äußerer Ereignisse mehr oder weniger unsicher, sondern auch unseren früheren, jetzigen und zukünftigen Bewertungen und Gefühlen. Beispielsweise sind wir uns unsicher, wie zufrieden wir in der Vergangenheit mit einzelnen Ereignissen tatsächlich waren oder wie zufrieden wir in Zukunft mit den Folgen unserer Entscheidungen tatsächlich sein werden. Wir sind uns auch unserer Ziele und Werte oft unsicher: Wir wissen nicht genau, was wir eigentlich wollen oder wie gut oder schlecht wir etwas finden sollen.

Unsicherheit kann sich also auf verschiedene "Dinge" beziehen: Auf Ereignisse und Zustände, auf Tatsachen und Informationen, auf Argumente und Gründe, auf Ziele und Werte.

Entscheidungen "unter Unsicherheit" zu treffen meint, dass für den Entscheider die möglichen Konsequenzen der Optionen unsicher sind, weil die Konsequenzen auch von anderen, vom Entscheider nicht kontrollierbaren Ereignissen abhängig sind.

Unsicherheit kann man nach ihrer Ursache, nach der subjektiven Kontrollierbarkeit der Situation oder nach der wahrgenommenen Plausibilität unterscheiden.

Unsicherheiten bringen wir meistens in verbalen Äußerungen, numerischen Feststellungen oder auch in unseren Entscheidungen selbst zum Ausdruck. Manchmal zeigen wir unsere Unsicherheit auch durch unsere Körperhaltung ("Schulterzucken") oder unsere Mimik ("skeptischer Blick").

Wenn wir Unsicherheit verbal zum Ausdruck bringen wollen, stehen uns zahlreiche Worte und Phrasen zur Verfügung: "wahrscheinlich", "vielleicht", "möglichlicherweise" oder wir sagen "es könnte sein, dass...", "ich bin nicht sicher, ob...". Je nach Kontext verwenden wir auch Worte, die sich auf die Häufigkeit beziehen wie z.B. "oft", "gelegentlich" oder "selten". Man kann an solchen verbalen Äußerungen nicht erkennen, ob der Sprecher sehr präzise oder nur vage Vorstellungen über die Möglichkeit oder Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses hat.

Präziser bringen wir Unsicherheit in numerischen Feststellungen zum Ausdruck. In der Regel verwenden wir in diesem Zusammenhang numerische Ausdrücke wie "mit einer Wahrscheinlichkeit von 20%", "ich bin mir zu 95% sicher" oder "die Wahrscheinlichkeit für ein Wiederauftreten der Krankheit liegt zwischen 15% und 30%".

Schließlich bringen wir Unsicherheiten oft nicht durch eine direkte Äußerung zum Ausdruck, sondern durch unser (Entscheidungs-) Verhalten. Wenn ich beispielsweise morgens bei ziemlich gutem Wetter einen Regenschirm mitnehme und mich ein Nachbar mit dem Schirm sieht, dann wird er im allgemeinen zu Recht annehmen, dass ich Regen für ziemlich wahrscheinlich

halte, sei es, weil ich entsprechende Informationen aus dem Radio habe, sei es, weil ich ein pessimistischer Mensch bin. Ich selbst habe in diesem Fall eine mehr oder weniger genaue Vorstellung von der Wahrscheinlichkeit, dass es regnen wird, aber ein Beobachter kann dies nur aus meinem Verhalten schließen.

Bisher sind wir davon ausgegangen, dass der Entscheider die Unsicherheit der Konsequenzen in irgendeiner Weise beurteilen kann: Entweder verfügt er direkt über explizite Wahrscheinlichkeitsangaben, oder er verfügt zumindest über Informationen, die ihm die Schätzung von Wahrscheinlichkeiten ermöglichen.

Entscheidungsregeln im Falle von Ungewissheit:

MaxiMin-Regel:

Der Entscheider wählt diejenige Option, die im ungünstigsten Fall noch das beste Ergebnis bringt. Er betrachtet alle Konsequenzen einer Option und hält das schlechtest mögliche Ergebnis fest. Dies macht er für alle Optionen, so dass er am Schluss von jeder Option weiß, was ihre schlechteste Konsequenz ist, die sie überhaupt bringen kann. Wenn sein Ziel darin besteht, das Schlimmste zu vermeiden, dann wählt er die Option, die noch das relativ günstigste der möglichen schlechtesten Ergebnisse liefert, das maximale Minimum also.

MaxiMax-Regel:

Der Entscheider wählt danach diejenige Option, die im günstigsten Fall am besten ist. Er identifiziert für jede Option das bestmögliche Ergebnis, vergleicht die Menge der bestmöglichen Ergebnisse und wählt dann die Option, die das günstigste der möglichen günstigsten Ergebnisse liefert, das maximale Maximum also.

Laplace-Regel:

Diese Regel wird auch "Prinzip des unzureichenden Grundes" genannt. Wenn man nichts weiß, dann ist alles gleich wahrscheinlich - es gibt keinen Grund, irgendein Ereignis für wahrscheinlicher als irgendein anderes zu halten. In diesem Fall kann man die Option wählen, deren durchschnittlicher Nutzen am höchsten ist.

Hurwicz-Regel:

Der Entscheider betrachtet jede Handlungsalternative hinsichtlich ihrer günstigsten und ungünstigsten Option. Dabei berücksichtigt er seine persönliche optimistische oder pessimistische Einstellung und wählt die Alternative, die anhand des persönlich gewichteten Mittelwertes zutrifft.

In manchen Fällen jedoch weiß der Entscheider rein gar nichts - oder jedenfalls nicht genug, um die Wahrscheinlichkeiten der möglichen Konsequenzen schätzen zu können; er sieht sich nicht in der Lage, ein Wahrscheinlichkeitsurteil über die entscheidungsrelevanten Ereignisse abzugeben. Hier spricht man von Situationen der völligen Unkenntnis oder **Ungewissheit**.

Es gibt kaum empirische Arbeiten dazu, wie Menschen in Situationen der Ungewissheit entscheiden. Aber es sind eine Reihe von Regeln vorgeschlagen worden, die den Entscheidungsprozess beschreiben. Die wichtigsten werden im folgenden grünen Kasten kurz vorgestellt.

Unsicherheiten bringen wir meistens in verbalen Äußerungen, numerischen Feststellungen oder auch in unseren Entscheidungen selbst zum Ausdruck. Manchmal zeigen wir unsere Unsicherheit auch durch unsere Körperhaltung ("Schulterzucken") oder unsere Mimik ("skeptischer Blick").

Wenn der Entscheider rein gar nichts oder nicht genug weiß, um die Wahrscheinlichkeit der möglichen Konsequenzen schätzen zu können, spricht man von Situationen der völligen Unkenntnis oder Ungewissheit.

2 Die Aspekte Gerechtigkeit sowie Sympathie und Antipathie



Gerechtigkeit ist abgeleitet von gerecht, dessen ursprüngliche Bedeutung "angemessen, richtig" ist. Gerechtigkeit wird heute als Versuch definiert, alle fair und moralisch angemessen zu behandeln. Die soziologische Funktion der Gerechtigkeit besteht darin, innerhalb menschlicher Beziehungen Werturteile zu ermöglichen. Somit kommt es bei dieser (allerdings umstrittenen) Position der Durchsetzung der Gerechtigkeit nicht darauf an, was eine Person "benötigt" oder worauf sie ein "Recht" zu haben meint, sondern darauf, was sie nach jenen Wertvorstellungen verdient hat.

Die bisherige Forschung hat sich überwiegend auf die Bedeutung von Gerechtigkeitsvorstellungen für das individuelle Handeln und Werten in zwischenmenschlichen Beziehungen konzentriert, während gesellschaftliche Gerechtigkeitsphänomene weitgehend vernachlässigt wurden. Im folgenden sollen die Forschungsergebnisse zu drei zentralen Themenbereichen skizziert werden: die Wurzeln und Funktionen der Beschäftigung des Menschen mit Gerechtigkeit, die Maßstäbe und Kriterien, die zur Gerechtigkeitsbewertung herangezogen werden

sowie die Ursachen und Folgen subjektiver Ungerechtigkeitserlebnisse.

Wurzeln/Funktionen des Gerechtigkeitsstrebens:

Die Equitytheoretiker gehen davon aus, dass der Mensch von Natur aus selbstsüchtig und bestrebt ist, seinen Nutzen zu maximieren. Da es ständig zu Konflikten käme, wenn jeder einzelne uneingeschränkt eigennützige Ziele verfolgte, werden in Sozialsystemen Regeln und Bedingungen (z.B. zur Verteilung von Gütern) entwickelt. Diese Regeln werden vom einzelnen im Laufe seiner Sozialisation verinnerlicht, weil er für ihre Einhaltung belohnt und für ihre Verletzung bestraft wird.

In der Gerechtigkeitsmotivtheorie hingegen wird das Gerechtigkeitsstreben als Folge der kognitiven Entwicklung betrachtet. Im Laufe dieser Entwicklung erwirbt der Mensch die Fähigkeit, verschiedene Handlungsalternativen und deren Konsequenzen zu beurteilen und damit Handlungen zu planen. Gleichzeitig erfährt er, dass es manchmal vorteilhaft ist, kurzfristig auf eine Bedürfnisbefriedigung zu verzichten, um dafür langfristig eine größere Befriedigung zu bekommen. Damit es sich für ihn lohnt, entsprechend dieser Erfahrung zu handeln, muss er an eine (gerechte) Welt glauben, in der jeder bekommt, was er verdient.

Die Beschäftigung mit Gerechtigkeit wird in beiden Theorien mit einer eigenen Gerechtigkeitsmotivation erklärt. Gleichzeitig wird dem Gerechtigkeitsstreben eine zentrale Bedeutung für das Handeln und Werten des Menschen eingeräumt. Andere Autoren haben

demgegenüber stärker den instrumentell-strategischen Charakter betont und argumentiert, dass Gerechtigkeit nicht immer das eigentliche Ziel einer Handlung ist, sondern vielfach als Mittel zur Erreichung anderer Ziele eingesetzt wird. Neuerdings wurde auch vorgeschlagen, das Gerechtigkeitsstreben als einen Ausdruck einer allgemeinen Kontrollmotivation anzusehen. Nach dieser Sichtweise beschäftigt sich der Mensch mit Gerechtigkeit, weil ihm die existierenden Gerechtigkeitsregeln ein Gefühl der Sicherheit vermitteln, welche Handlungen als angemessen erachtet und erwartet werden. Damit wird dem Bedürfnis nach Kontrolle der Umwelt und der Konsequenzen eigenen Handelns entsprochen.

Gegenstand und Kriterien der Gerechtigkeitsbewertung:

Gerechtigkeitsurteile beziehen sich im allgemeinen auf den Austausch und die Verteilung von Ressourcen sowie auf die damit im Zusammenhang stehenden Verfahrensweisen. In diesem Zusammenhang existieren unterschiedliche theoretische Positionen: Zum einen wird angenommen, dass derartige Beurteilungen stets auf einem Vergleich des Verhältnisses zwischen erzielten Erträgen und geleisteten Beiträgen verschiedener Personen beruhen. Zum anderen wird der Standpunkt vertreten, dass in der Gerechtigkeitsvorstellung des Menschen mehrere verschiedene Gerechtigkeitsregeln existieren (z.B. Gleichheitsprinzip "jedem das Gleiche", Beitragsprinzip "jedem gemäß seiner Beiträge" oder Bedürfnisprinzip "jedem gemäß seiner Bedürfnisse"), die in verschiedenen

Gerechtigkeit ist abgeleitet von gerecht, dessen ursprüngliche Bedeutung "angemessen, richtig" ist.

Gerechtigkeit wird heute als Versuch definiert, alle fair und moralisch angemessen zu behandeln.

Situationen als angemessen erachtet werden und zur Anwendung gelangen. Entsprechend wurden Klassifikationsschemata für die Zuordnung von Gerechtigkeitsregeln zu bestimmten Situationen entworfen. In diesen Klassifikationen sind neben situativen Determinanten auch personenspezifische, kulturelle und historische Faktoren für die Angemessenheit verschiedener Regeln ausschlaggebend.

Ursachen und Folgen subjektiver Ungerechtigkeits-erlebnisse:

Ungerechtigkeits-erlebnisse resultieren aus der Feststellung, dass Austausch, Verteilung oder eine damit zusammenhängende Verfahrensweise nicht mit der unter den gegebenen Umständen als angemessen erachteten Gerechtigkeitsregel übereinstimmt. Laut Equitytheorie führt jede derartige Wahrnehmung zu einem Unbehagen, das zur Wiederherstellung eines als gerecht erlebten Zustandes motiviert.

Möglichkeiten der Reaktion auf einen als ungerecht erlebten Zustand:

- **Aktive Veränderung** des als ungerecht erlebten Zustandes (z.B. Reduzieren der Arbeitsleistung, wenn man sich unterbezahlt fühlt)
- **Kognitive Verzerrung** des Zustandes derart, dass er letztlich doch als gerecht angesehen wird (z.B. werden Opfer von Ungerechtigkeiten häufig für ihr Schicksal selbst verantwortlich gemacht)

Über die genauen Bedingungen, unter denen die Möglichkeiten gewählt werden, ist gegenwärtig noch wenig bekannt. Ob und wie auf eine Ungerechtigkeit reagiert wird, dürfte wesentlich von der subjektiven

Wahrnehmung der Ursachen, der Verantwortung und Absicht des Handelnden sowie der Stabilität des Ereignisses abhängen.

Der Ausdruck Sympathie bezeichnet eine positive



Einstellung zu einer anderen Person, der Ausdruck Antipathie dagegen eine negative interpersonelle Bewertung im Sinne einer Ablehnung der Person. An dieser Stelle sollen kurz die Ursachen sowie die Wirkungen von Sympathie und Antipathie skizziert werden.

Ursachen von Sympathie und Antipathie:

Zur Erklärung der Entstehung von Sympathie bzw. Antipathie werden in der Regel lernpsychologische Hypothesen herangezogen, wobei der Begriff der sekundären Verstärkung eine zentrale Rolle spielt. Sekundäre Verstärkung beinhaltet, dass wir solche Personen sympathisch finden, von denen wir Verstärker erhalten, und dass jene Personen abgelehnt werden, die uns bestrafen. Beispielsweise wird die Sympathie umso größer sein, je größer der Prozentsatz übereinstimmender Meinungen oder Einstellungen ist. Auch wurde nachgewiesen, dass die Merkmale, die eine Person besitzt, eine wesentliche Rolle spielen: Eine Person, die positiv bewertete Eigenschaften hat, ist sympathisch, eine Person mit negativen Eigenschaften wird abgelehnt.

In Realsituationen sind bezüglich einer Person meistens mehrere Sympathie-

bzw. Antipathie-ursachen gegeben. Dabei haben verschiedene Arten von Verstärkern bei der Bildung eines Gesamturteils unterschiedliches Gewicht. So wurde beispielsweise festgestellt, dass Einstellungsähnlichkeit weniger wichtig ist als die positive oder negative Beurteilung seitens der anderen Person.

Wirkungen von Sympathie und Antipathie:

Sympathische Personen bewirken Annäherungsverhalten verschiedener Art, unsympathische Personen hingegen Vermeidungsverhalten. Verschiedene Befunde bestätigen diese These: So ist die Dauer und die Häufigkeit des Blickkontakts bei sympathischen Personen größer als bei unsympathischen. Man bevorzugt gegenüber sympathischen Personen eine geringere räumliche Distanz und spricht mehr und häufiger mit ihnen als mit unsympathischen.

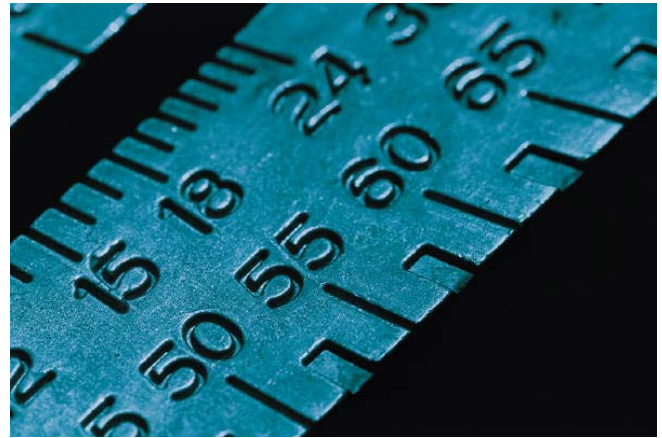
Gleichzeitig können systematische Verzerrungen zur Aufrechterhaltung der Sympathie oder Antipathie beitragen. So belegen beispielsweise Untersuchungen, dass man sich sympathischen bzw. unsympathischen Personen gegenüber so verhält, dass sie - im Sinne einer "sich selbst erfüllenden Prophezeiung" - unsere Meinung über sie durch ihr Verhalten bestätigen. Wenn man z.B. jemand ablehnt, weil man ihn für aggressiv hält, behandelt man ihn häufig distanziert, was dazu führen kann, dass er verärgert ist und sich tatsächlich aggressiv verhält. Nähere Informationen zu systematischen Beurteilungsfehlern sind im Abschnitt drei des "Themenspezifischen Wissens" nachzulesen.

Der Ausdruck Sympathie bezeichnet eine positive Einstellung zu einer anderen Person, der Ausdruck Antipathie bezeichnet dagegen eine negative interpersonelle Bewertung im Sinne einer Ablehnung der Person.

3 Beurteilungsskalen

Beurteilungsprozesse finden im alltäglichen Leben permanent statt. Entscheidend ist, dass es unterschiedlich wichtige Urteils-situationen gibt. Im Regelfall investiert man mehr Anstrengung in einer Situation, in der es um die Berufswahl geht, als wenn man zwischen den Alternativen "Vanille- oder Schokoladenpudding" beim Einkaufen abwägen muss. Der Abwägungsprozess im ersten Fall dürfte deutlich schwieriger sein und dauert dementsprechend auch wesentlich länger als im zweiten Fall. Entscheidend ist die Erkenntnis, dass sich ein Urteilsprozess systematisch verändert, wenn die Wichtigkeit des Urteils zunimmt.

Wenn wir die **Urteilsprozesse im Alltag** betrachten, so vermitteln diese zunächst den Eindruck, dass menschliche Beurteilung ohne Beurteilungsskalen auskommt. Wir stehen selten in Situationen, in denen wir mit einer Messlatte z.B. an das Verhalten eines Interaktionspartners herantreten. Dennoch ist jede Beurteilung untrennbar mit einer solchen Messlatte verbunden. Bei Kindern hört man beispielsweise die Aussage "Meine Mutter kann besser kochen als deine!". Derartige Äußerungen zeigen, dass schon bei Kindern implizite Beurteilungsskalen vorhanden sind. Häufig stellt sich jedoch die Frage, wie genau eine solche Messlatte ist. Hierzu ist festzuhalten, dass in allen Bereichen unserer Sprache starke Unterschiede in der Wahrnehmung von Eigenschaftsworten zu finden sind. So gibt es natürliche Steigerungen, bei denen das



Verhältnis eindeutig ist, z.B. ist "besser" eine Steigerung von "gut". Allerdings wird die Unterscheidung immer schwieriger, je ähnlicher sich bestimmte Begriffe sind. Hinzu kommt, dass nicht eindeutig klar ist, ob eine Person ihre Einschätzung über bestimmte Begriffe häufiger ändert oder diese weitgehend stabil bleibt. All diese Aspekte werden als Nachteile der im Alltag genutzten Beurteilungsskalen bezeichnet.

Nachteile der im Alltag eingesetzten Beurteilungsskalen:

- Beurteilungsskalen im Alltag sind in der Regel implizit, d.h. wir fällen Urteile, ohne uns des Bewertungsvorganges bewusst zu sein.
- Beurteilungsskalen im Alltag fehlt das einheitliche Verständnis des Skalenaufbaus. Das zeigt sich insbesondere in der mangelnden Eindeutigkeit der Begriffe.
- Beurteilungsskalen im Alltag sind nicht stabil. Insbesondere die Einschätzung von Begriffen kann sich relativ schnell ändern.

Dennoch ist nicht in jeder Situation der Einsatz einer expliziten Beurteilungsskala notwendig. Eine solche geistige Anstrengung würde schnell zu einer Überforderung des menschlichen Urteilsvermögens führen. Der

Verzicht auf explizite Skalen erscheint sogar manchmal sinnvoll, weil unangepasst langsame Reaktionen vermieden werden (Wenn jemand von einem Gerüst "Vorsicht! Stein!" ruft, ist es sicher sinnvoller, sich schnell unter das Gerüst zu stellen, als sich Gedanken über die Wahrscheinlichkeit eines Treffers zu machen.). Die Tatsache, dass alltägliches Verhalten auch ohne die Explizierung von Beurteilungsskalen auskommt, fügt sich zudem nahtlos in das Wissen über alltägliche Informationsverarbeitung ein. Auch dort finden sich bereits bei der Wahrnehmung Selektionsmechanismen, die nur einen sinnvollen Ausschnitt unserer Umwelt in unser Bewusstsein dringen lassen.

Vorteile der im Alltag eingesetzten Beurteilungsskalen:

- Beurteilungsskalen im Alltag können schnell und unkompliziert eingesetzt werden.
- Beurteilungsskalen im Alltag sind an die menschliche Informationsverarbeitung angepasst.

Nachdem Vor- und Nachteile der Beurteilungsskalen im Alltag angesprochen worden sind, stellt sich im folgenden die Frage, welche Unterschiede bei objektivierte Beurteilungsprozesse

Beurteilungsskalen im Alltag sind in der Regel implizit, ihnen fehlt das einheitliche Verständnis des Skalenaufbaus und sie sind relativ instabil.

Dennoch vereinfachen sie unseren Alltag, weil sie schnell und unkompliziert eingesetzt werden können und an die menschliche Informationsverarbeitung angepasst sind.

sen zu finden sind und welchen Zweck Beurteilungsskalen dort erfüllen.

Beurteilungsskalen in der objektivierten Personbeurteilung:

Wir haben festgestellt, dass sich in Alltagssituationen der Aufwand, mit dem ein Urteil ausgearbeitet wird, vor allem durch die Einschätzung der Wichtigkeit der Situation sowie besonderen Begleitumständen reguliert. In Situationen aber, in denen es um eine möglichst objektive Beurteilung von Personen geht, ist häufig keine Unterscheidung der Situationen im Hinblick auf ihre Wichtigkeit mehr möglich. Solche Situationen sind für alle Beteiligten sehr wichtig. In der professionellen Personbeurteilung geht es also darum, Urteile mit möglichst großer Genauigkeit zu treffen, um der Wichtigkeit der Entscheidung gerecht zu werden. Genaue Urteile erfordern eine große Anstrengung von den Urteilenden. Die Anstrengung ist auch deshalb so hoch, weil in einem Beurteilungsprozess klassischerweise Urteilsfehler und -verzerrungen auftreten können, die der Urteilende immer im Blick haben muss (vgl. auch Abschnitt drei aus dem Bereich "Themenspezifisches Wissen"). Gerade unter Berücksichtigung der Vielfalt möglicher Fehleinschätzungen bieten Beurteilungsskalen Reaktionsmöglichkeiten um diese Fehler zu minimieren.

Ein weiterer wichtiger Aspekt von Beurteilungsskalen soll an dieser Stelle ebenfalls genannt werden: Beurteilungsskalen stellen lediglich ein Hilfsmittel zum Erreichen eines Ziels dar. Das Ziel lautet dabei,

eine möglichst objektive Personbeurteilung abzugeben. Der alleinige Einsatz von Beurteilungsskalen ohne ein Verständnis der psychologischen Prozesse, die bei Beurteilungen ablaufen, kann deshalb nicht von Erfolg gekrönt sein. Beurteiler, die lediglich bereits vorhandene Beurteilungsskalen vorgesetzt bekommen ohne ihre Notwendigkeit zu verstehen, werden sie nur halbherzig einsetzen. Ein solches Vorgehen führt aber nicht zu objektiveren Urteilen.

Typologie von Beurteilungsskalen:

Es gibt viele verschiedene Beurteilungsskalen, die jeweils für bestimmte Aufgabengebiete besonders gut oder schlecht geeignet erscheinen. Sowohl ihre Entwicklung als auch ihr Einsatz ist mit unterschiedlich viel Aufwand verbunden. Allerdings trifft die Aussage, dass die aufwändigsten Verfahren auch gleichzeitig die geeignetsten sind, nicht uneingeschränkt zu. Im Regelfall erhöht sich mit dem steigenden Aufwand auch ihre Aussagefähigkeit, häufig stellt sich jedoch die Frage, ob der große Einsatz für den angestrebten Zweck überhaupt gerechtfertigt ist. Dazu muss immer auch geklärt werden, welche Funktion die Beurteilung erfüllen soll.

Beurteilungsskalen lassen sich grundsätzlich drei verschiedenen Typen zuordnen:

- a) Einstufungsskalen
- b) Kennzeichnungs- und Auswahlsskalen
- c) Rangordnungsskalen

Einstufungsskalen

Diese Art von Skalen wird mit Abstand am häufigsten eingesetzt. Die Aufgabe eines Beurteilers besteht hier darin, das gewünschte

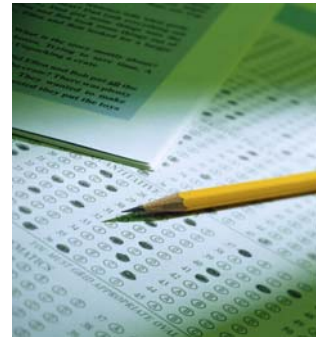
Kriterium (z.B. "Gesprächsanteil" oder "Sicheres Schalten") auf einer mehrstufigen Skala einzuschätzen. Die Skalen umfassen im Regelfall fünf bis neun Stufen, da mit dieser Abstufung die größte Genauigkeit erzielt werden kann. Der Vorteil der Einstufungsskala liegt darin, dass sie Informationen zu der tatsächlichen, absoluten Leistung liefert.

Kennzeichnungs- und Auswahlsskalen

Diese Skalen enthalten jeweils vorgegebene Aussagen über die zu beobachtende Person. Vom Beurteiler wird jeweils ein Urteil darüber verlangt, ob die Aussagen zutreffen oder nicht. Dabei werden jeweils "Ja-oder-Nein"-Urteile getroffen, während bei Einstufungsskalen die Einordnung der Beobachtung auf einer mehrstufigen Skala verlangt wird.

Rangordnungsskalen

Rangordnungsskalen sind uns als Beurteilungsinstrumente deutlich vertrauter als die Kennzeichnungs- und Auswahlverfahren. Sie lassen sich häufiger in Alltagsbeurteilungen antreffen, haben aber ebenso ihre Bedeutung in der objektivierten Personbeurteilung. Bei den Rangordnungsskalen unterbleibt ein differenzierter Vergleich durch einzelne Kriterien. Dort wird ein direkter Vergleich der Beobachtungsobjekte, also im Regelfall von Personen, angestrebt. Es geht also ausschließlich um die Reihenfolge der Beurteilungsobjekte, Informationen zur absoluten Leistung erhält man nicht. Der Vorteil einer Rangordnung liegt darin, dass im Augenblick der Beurteilung eindeutig gesagt werden kann, welches Objekt welchem anderen vorgezogen wird.



In der professionellen Personbeurteilung geht es darum, Urteile mit möglichst großer Genauigkeit zu treffen, um der Wichtigkeit der Entscheidung gerecht zu werden.

Beurteilungsskalen lassen sich grundsätzlich drei verschiedenen Typen zuordnen:

- a) Einstufungsskalen
- b) Kennzeichnungs- und Auswahlsskalen
- c) Rangordnungsskalen

Arbeitshilfe für den aaSoP

Welche Grundlagen von Bewertungs- und Entscheidungsprozessen muss ich als aaSoP beherrschen, um in der Situation der Prüfung ein möglichst objektives Prüfungsergebnis zu gewährleisten?

Wichtige allgemeine Informationen

1. Die Fahrerlaubnisprüfung ist eine komplexe Entscheidungssituation: In einem mehrstufigen Prozess nimmt der Prüfer unter dem Einfluss vieler verschiedener nur bedingt kalkulierbarer Ereignisse eine Entscheidung zwischen zwei Optionen vor, die er zudem hinreichend und überzeugend begründen muss.
2. Optionen stellen in diesem Zusammenhang die wesentliche Komponente von Entscheidungsproblemen dar. Optionen sind diejenigen Objekte, Handlungen, Regeln oder Strategien, zwischen denen gewählt werden kann oder muss. In der Fahrerlaubnisprüfung sind die Optionen bereits vorgegeben ("Bestanden" oder "Nicht bestanden").
3. Neben Optionen sind weitere Komponenten von Entscheidungsproblemen von Bedeutung. Es handelt sich dabei um Konsequenzen, Bewertungsmaßstäbe, Werte, Ziele und Gründe des Entscheiders sowie Ereignisse in der Umwelt.
4. Unabhängig von der Art der Komponenten, die ein Entscheidungsproblem ausmachen, sind Entscheidungssituationen selbst nach bestimmten Merkmalen unterscheidbar:
 - (1) Die Menge der Optionen kann vorgegeben oder offen sein.
 - (2) Die Entscheidung kann einstufig oder mehrstufig sein.
 - (3) Die Entscheidung kann einmalig oder wiederholt getroffen werden.
5. Entscheidungsprobleme, wie z.B. Optionen, Konsequenzen oder Ereignisse und Entscheidungssituationen wie z.B. einstufige oder wiederholte Entscheidungen sind fast beliebig miteinander kombinierbar. Je nach Kombination ihrer Merkmale können Entscheidungen unterschiedlich komplex und schwierig sein.

Der Prozess der Beurteilung

1. Der Beurteilungsprozess ist durch verschiedene Phasen gekennzeichnet: (1) Klassifizierung, (2) Beobachtung, (3) Interpretation, (4) Beurteilung, (5) Prognose/Entscheidung
2. In der Situation der Fahrerlaubnisprüfung ist die **Klassifizierung** bereits vorgegeben. Dem Fahrerlaubnisprüfer sind sowohl die Prüfungssituation als auch die Problemstellung bekannt. Seine Aufgabe ist es, die Prüfung so zu gestalten, dass der Bewerber seine erworbenen Kompetenzen zeigen kann und er als Prüfer in die Lage versetzt wird zu entscheiden, ob der Bewerber in der Lage ist, ein Fahrzeug eigenständig, sicher und verantwortungsbewusst zu führen.
3. **Beobachtung** ist die absichtliche, aufmerksam-selektive Art des Wahrnehmens. Gegenüber dem üblichen Wahrnehmen ist das beobachtende Verhalten planvoller, selektiver, von einer Suchhaltung bestimmt und von vornherein auf die Möglichkeit der Auswertung des Beobachtens im Sinne der überprüfenden Absicht gerichtet.
4. In der Fahrerlaubnisprüfung sollte der Fahrerlaubnisprüfer Verhaltensbesonderheiten des Bewerbers im Prüfprotokoll vermerken. So wird es möglich, die Stärken und Defizite des Bewerbers in den einzelnen Anforderungsbereichen detailliert zu analysieren.
5. Der Weg von der Beobachtung zur Beurteilung führt über die **Interpretation** der beobachteten Informationen. Für die Interpretation sind die Aspekte "Deuten" und "Erklären" von besonderer Bedeutung.
6. Im Rahmen der **Beurteilung** müssen die Informationen und Interpretationen zu Einzelurteilen verdichtet und zu einem Gesamturteil verknüpft werden.
7. In der Regel beinhaltet die **Entscheidung** ("Bestanden" oder "Nicht bestanden") neben der Beurteilung des augenblicklichen Zustandes auch eine **Prognose**, also eine mehr oder weniger begründete Vermutung über zukünftiges Verhalten.

Fehlerquellen und Fallen im Beurteilungsprozess

1. Im Bewertungsprozess sind erstens Fehlerquellen relevant, die in der Person des Beobachters begründet sind. Zweitens sind Fehlerquellen zu berücksichtigen, die im Beobachtungsgegenstand (also im Fahrerlaubnisbewerber) zu finden sind und drittens sind die Fehlerquellen zu beachten, die in der Aufgabe (also der Prüfungsbeurteilung) begründet sind.
2. Bei den **Fehlerquellen, die in der Person des Beobachters begründet sind**, handelt es sich um: (a) "Erster Eindruck", (b) Halo-Effekt, (c) Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt, (d) Emotionen, (e) Gedächtnis und (f) Wahrnehmung.
3. Bei den **Fehlerquellen, die in der Person des Fahrerlaubnisbewerbers begründet sind**, handelt es sich um: (a) Versuchspersoneneffekt, (b) Erwartungseffekt, (c) Fehler der sozialen Erwünschtheit und (d) Beeinflussung durch Autoritäten.
4. Bei den **Fehlerquellen, die wesentlich mit der Aufgabe des Beurteilens verbunden sind**, handelt es sich um: (a) Strenge- oder Mildefehler, (b) Reihungs- oder Kontrasteffekt, (c) Logischer Irrtum, (d) Verallgemeinerungsfehler und (e) Irrtum des Mittelwertes.
5. Grundsätzlich sollte der Fahrerlaubnisprüfer (1) sich fortbilden und den Austausch mit anderen Prüfern suchen, um dazuzulernen sowie seine eigene Vorgehensweise zu reflektieren und ggf. zu verändern, (2) über die einzelnen Fehlerquellen Bescheid wissen und sich jede einzelne immer wieder bewusst machen, (3) wissen, auf welche Verhaltensweisen er seine Aufmerksamkeit während der Beobachtung richten soll (Prüfungsrichtlinie), (4) Verhaltensbesonderheiten des Bewerbers im Prüfprotokoll festhalten, um eine möglichst objektive Analyse des Bewerberverhaltens zu gewährleisten, (5) sich für die Beurteilung ausreichend Zeit nehmen, sich selbst immer nach alternativen Deutungen des beobachteten Verhaltens fragen und nicht vorschnell auf Persönlichkeitsmerkmale schließen.

Literaturverzeichnis

- Heinrichs, K. (2005). *Urteilen und Handeln: ein Prozessmodell und seine moralpsychologische Spezifizierung*. Frankfurt am Main: Lang.
- Jungermann, H.; Pfister, H.-R.; Fischer, K. (2005). *Die Psychologie der Entscheidung. Eine Einführung*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Kanning, U.P.; Hofer, S.; Schulze Willbrenning, B. (2004). *Professionelle Personbeurteilung: ein Trainingsmanual*. Göttingen: Hogrefe.
- Kirsch, W. (1998). *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen: Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse*. München: Kirsch.
- Kirsch, W. (1977). *Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse*. Wiesbaden: Gabler.
- Kordowski, C. (1999). *Zur Genese der sozialen Eindrucksbildung: situative und generalisierte Selbst- und Fremdkonzepte als Phänomene interpersoneller Wahrnehmung*. Frankfurt am Main: Lang.
- Langer, A.; Langer, H.; Theimer, H. (1993). *Lehrer beobachten und beurteilen Schüler: praktische Hilfe zum Schreiben von Zeugnissen und Gutachten, Ratschläge für Schüler- und Elternberatung*. München: Oldenbourg.
- Laux, H. (2007). *Entscheidungstheorie: mit 12 Tabellen*. Berlin: Springer.
- Leuch, H.-J.; Perleth, C. (1997). *Neuronale Modelle für Lern- und Bewertungsprozesse*. Göttingen: Hogrefe.
- Martin, E.; Wawrinowski, U. (2000). *Beobachtungslehre: Theorie und Praxis reflektierter Beobachtung und Beurteilung*. Weinheim: Juventa.
- Meyer, R. (2005). *Entscheidungstheorie: ein Lehr- und Arbeitsbuch*. Wiesbaden: Gabler.
- Otto, J.H. (2000). *Emotionspsychologie: ein Handbuch*. Weinheim: Beltz.
- Rumianek, D. (1985). *Sozialwissenschaftliche Aspekte der Entscheidungstheorie: Entwicklungslinien und Anwendung entscheidungs- und spieltheoretischer Konzepte*. Bielefeld: Universität Dissertation.
- Sacher, W. (2001). *Leistungen entwickeln, überprüfen und beurteilen: Grundlagen, Hilfen und Denkanstöße für alle Schularten*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Schwaab, C. (2004). *Effektive Urteilsprozesse: eine empirische Untersuchung von Personalentscheidungen*. Frankfurt am Main: Lang.
- Schwarz, J. (2000). *Ethisch handeln lernen: ein Weg zu begründetem Urteilen*. Lichtenau.
- Siemer, M. (1999). *Stimmungen, Emotionen und soziale Urteile*. Frankfurt am Main: Lang.
- Vismann, C.; Weitin, T. (2006). *Urteilen/Entscheiden*. München: Fink.
- von Nitzsch, R. (2002). *Entscheidungslehre: wie Menschen entscheiden und wie sie entscheiden sollten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Winter, F.; von der Groeben, A.; Lenzen, K.-D. (2002). *Leistung sehen, fördern, werten: neue Wege für die Schule*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

IMPRESSUM

Titel: **Arbeitshilfen Grundlagen von Bewertungs- und Entscheidungsprozessen**

Herausgeber: arge tp 21

Autoren: Hermann, U., Sturzbecher, D. & Bönninger, J.

Anschriften: arge tp 21
Wintergartenstraße 4
01307 Dresden
Tel.: 0351-20789-0
Fax: 0351-20789-20
Email: sekretariat@argetp21.de
www.argetp21.de

Mitwirkende am Projekt (Expertengruppe):

Biedinger, J.	TÜV Nord Mobilität
Böhne, A.	TÜV Rheinland
Bönninger, J.	arge tp 21
von Bressensdorf, G.	Bundesvereinigung der Fahrlehrerverbände e.V. (BVF)
Glowalla, P.	Bundesvereinigung der Fahrlehrerverbände e.V. (BVF)
Hermann, U.	IFK Vehlefanzen
Kaup, M.	TÜV SÜD
Kleutges, C.	TÜV Rheinland
Langhoyer, N.	Bundeswehr
Meyer, J.	TÜV SÜD
Müller, R.	TÜV Hessen
Möhlke, S.	TÜV Hessen
Petzholtz, Dr.-Ing., W.	DEKRA
Radermacher, R.	TÜV Nord Mobilität
Reiter, Dr., B.	VdTÜV
Rompe, Prof. Dr., K.	arge tp 21
Schmidt, Dr., A.	DEKRA
Wagner, W.	arge tp 21
Weiß, B.	arge tp 21

Das diesem Band zugrunde liegende Forschungsprojekt wurde mit Mitteln der TÜV | DEKRA Arbeitsgemeinschaft Technische Prüfstellen 21 (arge tp 21) gefördert.

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet.

Zitiervorschlag: Hermann, U., Sturzbecher, D. & Bönninger, J. (2008). Arbeitshilfen Grundlage von Bewertungs- und Entscheidungsprozessen. Dresden: arge tp 21

1. Auflage, 2008

© arge tp 21