

## Was unsere Entscheidungen verzerrt

# «Noise» – Eine Pflichtlektüre für alle, die Personalentscheide treffen

Falls Sie bei Ihrer Tätigkeit in die Personalauswahl involviert sind, vertrauen Sie vermutlich Ihrer besonderen Fähigkeit, Mitarbeitende treffsicher beschreiben und beurteilen zu können. Dennoch fragen Sie sich manchmal, wie Sie Ihre Prognosen und somit die Qualität der Auswahl noch verbessern können. «Noise» von Daniel Kahneman, Oliver Sibony und Cass Sunstein liefert wichtige Denkanstösse zum Thema.

Von Dr. Raimund Birri und Dr. Silvan Winkler

Die Autoren von «Noise», Daniel Kahneman, Oliver Sibony und Cass Sunstein, vereinen eine Kombination von Wissen, Erfahrung und Reputation, wie sie in der Personaldiagnostik wohl einmalig ist. Kahneman ist Psychologe, Autor des weit beachteten Fachbuchs «Schnelles und langsames Denken» und dazu Nobelpreisträger in Behavioral Economics. Sibony ist McKinsey Partner und Dozent für die Organisation von Entscheidungsprozessen. Und Harvard-Professor Cass Sunstein war früher als Berater von Barack Obama tätig.

### Entscheidungen analysieren und verbessern

In ihrem Buch «Noise» präsentieren die drei Autoren ein vielseitiges Menü mit dem durchgehenden Thema «Was unsere Entscheidungen verzerrt – und wie wir sie verbessern können». Sie thematisieren nicht nur Personalentscheide, sondern zeigen mit einer vergleichbaren Herangehensweise und einem übergreifenden Konzept auf, wie Entscheidungen bei finanziellen Investments, bei der Abschätzung von Versicherungsprämi-

en, bei medizinischen Diagnosen oder bei der Festlegung des Strafmasses analysiert und verbessert werden können. Dazu wird die unterschiedliche Wirkung verschiedener Zutaten wie z.B. «Bias», «Pattern Noise», «System Noise» oder «Level Noise» verständlich und praxisorientiert erklärt.

### Vier Denkipulse zur Personalauswahl

Vielleicht halten Sie sich regelmässig auf dem Laufenden zum Stand der angewandten Psychologie im Bereich Personaldiagnostik. Sie kennen die neuesten Forschungsergebnisse, z.B. zur prognostischen Validität von Persönlichkeitseigenschaften hinsichtlich beruflicher Leistung oder unerwünschten Verhaltens im Berufsalltag. Sie sind mit den Vor- und Nachteilen verschiedener Instrumente zur Messung der Intelligenz, des Führungsverhaltens, der Persönlichkeit, der Integrität usw. vertraut. Sie verfolgen die oft hitzigen Diskussionen unter HR-Fachleuten, wie ein Interview mit Bewerber\*innen gestaltet werden sollte. «Noise» ergänzt Ihr Wissen um mindestens vier entscheidende Bereiche.

miert werden kann. Das Ziel? Weniger Verzerrungen, mehr Fairness und weniger unerwünschte Streuung bei den Entscheidungsergebnissen.

2. Mit dem Ansatz einer «Decision Hygiene» zeigen die Autoren auf, wo und wann Störfaktoren teils unbemerkt den Entscheidungsprozess beeinträchtigen können und wie man sich mit einem systematischen Entscheidungsprozess dagegen schützen kann.
3. Als Experte für Personaldiagnostik mussten Sie sich sicherlich schon mit Entscheidungsträger\*innen auseinandersetzen, die sich von validen Beurteilungsinstrumenten und quantifizierten Teilergebnissen nicht beeindrucken liessen und sich primär auf ihr Bauchgefühl und ihre Intuition verlassen wollten. Sie selbst messen der Intuition von langjährigen Praktikern einigen Wert zu, aber fragen sich, wie man methodisches Vorgehen, empirisches Datensammeln und allenfalls sogar Vorschläge von Algorithmen mit der Intuition in Entscheidungsprozessen verbinden kann oder soll. Algorithmen und KI sind heute ein aktuelles Thema, wann immer es um Urteilsbildung und Entscheidungsprozesse geht. Die Bedeutung, die Gefahren und der adäquate Einsatz von KI-Techniken in der Urteilsbildung, z.B. in der Medizin oder in Personaleinstellungen, sind im Buch nicht nur thematisiert, sondern werden mithilfe der Konzepte von «Noise» und «Bias» differenzierter diskutiert.

1. Praktisch alle Personalentscheidungen entstehen in einem Prozess, in dem Fakten gesammelt, zusammengetragen, verglichen und bewertet werden. Fast immer sind mehrere Personen mit unterschiedlichen fachlichen Fähigkeiten und politischem Einfluss beteiligt. «Noise» thematisiert diesen Entscheidungsprozess und wie er opti-

### VERANSTALTUNGSTIPP

#### Recruiting Day 2022

Dr. Silvan Winkler moderiert den Recruiting Day 2022 zum Thema «It's a new game – Talentgewinnung neu gedacht».

Termin: 15. November 2022 in Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter [www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch)

## STRATEGIEN, UM NOISE ZU REDUZIEREN ODER ZU VERHINDERN

- Besser qualifizierte Beurteiler\*innen führen zu besseren Urteilen.
- Die Qualität der Urteile ist besonders hoch, wenn sie von Expert\*innen stammen, die sich selbst hinterfragen, die andere Sichtweisen berücksichtigen und bereit sind, ihre Meinung zu ändern.
- Bescheidenheit beim Urteilen ist ein wichtiger Schritt zu weniger «Noise».
- Künstliche Intelligenz fällt in komplexen Situationen bessere Urteile als Menschen.
- Unternehmen können die Qualität ihrer Entscheidungen durch ein «Noise»-Audit prüfen lassen.
- Eine systematische Herangehensweise an Entscheidungen verhindert, dass «Noise» entsteht:
  - Verzicht auf die alleinige Nutzung von Bauchentscheidungen und Ergänzung durch Entscheidungsleitlinien, Regeln oder Algorithmen.
  - Konsequente Nutzung von Checklisten, um bekannte Fehler zu vermeiden.
  - Einnehmen einer Aussenperspektive und Vergleich mit ähnlich gelagerten Fällen (Benchmarking).
  - Zerlegen von Urteilen in Einzelkomponenten und anschliessend unabhängige Behandlung voneinander, Einbezug verschiedener Beurteilender.
  - Reduktion der zur Verfügung stehenden Informationen auf solche, die für die Entscheidung wirklich benötigt werden.
  - Ersetzen von absoluten Werten durch Rangreihen oder Paarvergleiche.

HR-Fachleute erhalten mit dem Buch willkommene Argumente für die Positionierung und Beurteilung von KI-gestützten Verfahren.

4. Falls Sie – egal ob in einer informellen Runde oder in einem formellen Projektantrag – für mehr Qualität in der Personaldiagnostik argumen-

tieren wollen, dann überzeugen Sie mit einer Sprache und einer Begrifflichkeit, die auch eine Finanzchefin, ein Chefarzt oder ein Investment-Spezialist versteht. Zudem zeigen die konkreten Beispiele aus «Noise», dass mit derselben Theorie und derselben Begrifflichkeit die Phänomene der Urteilsbildung – unabhängig von jeweili-

gen Fachbereichen – beschrieben und verstanden werden können. Sie sprechen dann also nicht nur die gleiche Sprache wie Ihre Partner\*innen oder Kontrahent\*innen, Sie können auch aufzeigen, dass die Qualität der Urteilsbildung in der Personaldiagnostik nicht geringer sein muss als z.B. bei medizinischen Diagnosen oder finanziellen Investmententscheidungen (welche ja oft viel selbstbewusster dargestellt werden als Personalselektionsentscheide).

Selbstverständlich decken diese vier Argumentationslinien nur einen Teil von «Noise» ab. Viele weitere hochrelevante Themen werden behandelt, z.B. die folgenden:

- Was unterscheidet treffsichere Beurteilende von ungenauen und inkonsistenten Beurteilenden?
- Was ist unter «Objective Ignorance» zu verstehen?
- Wie entsteht und wie gefährlich ist «Overconfidence» in Entscheidungsprozessen?
- Wie lässt sich ein Coaching für bessere Entscheidungsfindungen aufziehen?
- Worin genau besteht der Unterschied zwischen «Noise» und «Bias»? Und welche Fehlerart ist bedeutsamer?

Wir wünschen Ihnen viel Spass bei der Lektüre von «Noise»!

## DER UNTERSCHIED ZWISCHEN «BIAS» (VERZERRUNG) UND «NOISE» (RAUSCHEN)

Zum besseren Verständnis des Unterschieds zwischen «Bias» und «Noise» in Entscheidungsprozessen kann man sich die Schütz\*innen eines Armbrust-Teams vorstellen: Vier Teams teilen sich jeweils eine Armbrust, und jede Person hat einen Schuss.



**Im Ziel:** In einer perfekten Welt wären unsere Urteile präzise und würden immer ins Zentrum treffen. Auch der nächste Schuss würde also in der Mitte landen.



**Verzerrt:** Hier ist die Zielvorrichtung defekt. Dieses Team trifft darum mit grosser Wahrscheinlichkeit immer zu weit unten links. Ein nächster Schuss würde ebenfalls zu weit unten links landen.



**Verrauscht:** Die Pfeile der Armbrust sind weit verstreut, ohne sichtbares Muster. Wo ein nächster Schuss landen wird, kann nicht vorhergesagt werden.



**Verzerrt und verrauscht:** Die Pfeile sind sowohl zu weit unten links als auch verrauscht. Ein nächster Schuss liegt vermutlich im unteren linken Bereich, aber so genau lässt sich das nicht vorhersagen.



**Dr. Raimund Birri** war langjähriger Verantwortlicher für Personaldiagnostik/ Assessments und Talent Management Prozesse bei der Credit Suisse Schweiz. Er ist ausserdem Autor des Buchs «Human Capital Management: Ein praxiserprobter Ansatz für ein strategisches Talent Management» und Initiator sowie Ehrenmitglied von «swiss assessment».



**Dr. Silvan Winkler**, Leiter Diagnostik und Projekte bei der Jörg Lienert AG, ist Experte in den Bereichen Personalselektion und -diagnostik. Als promovierter Organisationspsychologe verfügt er über Erfahrungen

in leitender Funktion in den Bereichen Management-Diagnostik, Mitarbeiter- und Organisationsforschung sowie People Analytics. Die Jörg Lienert AG ist auf die Suche, Selektion und Diagnostik von Fach- und Führungspersönlichkeiten spezialisiert.