

Der Filter.

Ein Kollege sitzt über einer Beurteilung. Ich frage beiläufig, wie es läuft. „Gut“, sagt er. „Der Azubi ist zuverlässig, macht einen guten Eindruck, da mach ich mir keine Sorgen.“

Ich frage nach, woran er das festmacht. Er überlegt kurz. Dann sagt er etwas, das mir hängen bleibt. „Man merkt das einfach.“

Ein Eindruck, der sich selbst bestätigt

Es ist keine Nachlässigkeit. Er meint es genau so, wie er es sagt. Der Azubi hat sich in den ersten Wochen als zuverlässig gezeigt, pünktlich, freundlich, aufgeräumter Arbeitsplatz. Und von da an läuft im Kopf etwas, das man nicht bewusst entscheidet. Wer in einem Bereich stark wirkt, wirkt automatisch auch in den anderen stark. Man hört nicht mehr genau hin. Man beobachtet nicht mehr genau, man bestätigt nur noch.

In der Psychologie heißt das der Halo-Effekt. Ich kannte den Begriff, bevor ich selbst gemerkt habe, wie oft er mir passiert. Ein Azubi, der fachlich schnell begreift, wird in meinem Kopf schnell auch zu jemandem, der sich gut organisiert, der zuverlässig ist, der mit Kritik gut umgehen kann. Manchmal stimmt das. Manchmal ist es nur der erste Eindruck, der sich seither selbst bestätigt.

Der Unterschied zwischen Sehen und Schließen

Ich hatte beobachtet, dass der Azubi in den ersten drei Wochen pünktlich kam. Daraus geschlossen hatte ich, dass er zuverlässig ist. Das ist derselbe Satz nicht zweimal. Der erste ist eine Beobachtung. Der zweite ist ein Urteil, eines, das sich anfühlt wie eine Tatsache, aber eigentlich eine Vorhersage ist.

Ich erinnere mich an eine eigene Beurteilung vor Jahren, die ich fast unterschrieben hätte, ohne sie noch einmal zu prüfen. Der Azubi war mir sympathisch. Er lachte viel, fragte höflich nach, wirkte aufmerksam. Erst als ich mich zwang, konkrete Situationen aufzuschreiben statt Eindrücke, fiel mir auf, dass ich zu den Kriterien, die ich gerade bewerten sollte, fast keine Beobachtung notiert hatte. Nur ein Gefühl.

Das war kein Fehler des Azubis. Es war ein Filter in meinem eigenen Blick.

Warum das schwerer wird, je erfahrener man ist

Man könnte meinen, das sei ein Anfängerfehler. Ich glaube, es ist eher umgekehrt. Je länger man ausbildet, desto mehr verlässt man sich auf das eigene Urteilsvermögen, zu Recht, meistens. Aber genau diese Sicherheit macht es leichter, den zweiten Blick auszulassen. Man hat schon hundert Azubis gesehen, man erkennt die Muster schnell. Nur ist ein Muster kein Beweis. Es ist eine Vermutung, die man prüfen müsste, bevor man sie in eine Beurteilung schreibt.

Die andere Richtung

Der Filter arbeitet auch andersherum. Ein unaufgeräumter Arbeitsplatz in der ersten Woche, ein zu knapper Gruß am Morgen, und schon rutscht ein Azubi in eine Schublade, aus der er sich lange nicht mehr herausarbeiten kann. In der Psychologie heißt das der Horn-Effekt, das Gegenstück zum Halo. Eine einzelne schwache Stelle färbt auf alles andere ab, so wie eine starke Stelle alles andere aufwertet.

Ich habe das bei mir selbst öfter erlebt, als mir lieb ist. Ein Azubi, der in der ersten Fachgesprächsübung nervös und einsilbig blieb, wurde in meinem Kopf für Wochen zu jemandem, der

sich schwertut. Erst ein zufälliges Gespräch, in dem er plötzlich offen und präzise argumentierte, hat mir gezeigt, wie sehr ich ihn bis dahin durch diesen einen ersten Eindruck gesehen hatte.

Nicht nur in der Beurteilung

Der gleiche Filter läuft nicht nur bei Ausbildungsbeurteilungen. Er läuft in jedem Feedbackgespräch, in jedem PDG. Ein Mitarbeiter, der bei einem schwierigen Auftrag ruhig geblieben ist, wird im Kopf schnell auch zu jemandem, der generell belastbar ist, auch in Bereichen, die man dabei gar nicht beobachtet hat.

Ich erinnere mich an ein PDG-Gespräch, in dem ich einen Mitarbeiter fast durchgehend positiv bewertet hätte, weil er bei einem kritischen Liefertermin die Ruhe bewahrt und das Team zusammengehalten hatte. Als ich die einzelnen Kriterien der Beurteilung wirklich einzeln durchging, fiel mir auf, dass ich zur Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, einem eigenen Bewertungspunkt, gar keine konkrete Situation im Kopf hatte. Nur den Gesamteindruck von diesem einen starken Moment.

Was ich mir angewöhnt habe

Seitdem mache ich es mir zur Regel, bevor ich eine Beurteilung schreibe, zu jedem einzelnen Kriterium mindestens eine konkrete, selbst beobachtete Situation zu notieren. Kein Gesamteindruck, keine Formulierung wie „macht einen guten Eindruck“, sondern ein Satz, der beschreibt, was tatsächlich passiert ist. Wenn mir zu einem Punkt keine Situation einfällt, ist das selbst schon eine wichtige Information. Dann urteile ich noch nicht, sondern schaue in den kommenden Tagen gezielt hin.

Das dauert am Anfang länger. Aber es zwingt mich, zwischen dem, was ich gesehen habe, und dem, was ich mir daraus zusammengereimt habe, sauber zu trennen.

Was bleibt

Es geht nicht darum, sich selbst zu misstrauen. Es geht darum, sich selbst regelmäßig zu fragen, was man tatsächlich gesehen hat und was man sich daraus zusammengereimt hat. Ob in der Beurteilung, im Feedbackgespräch oder im PDG, diese Trennung kostet keine zusätzliche Zeit. Sie kostet nur die Bereitschaft, kurz innezuhalten, bevor man urteilt.