



Similarity Bias

Gleich und gleich gesellt sich gern

Wir Menschen neigen zu unbewussten kognitiven Verzerrungen. Dieser Artikel gibt Einblick in ein laufendes Forschungsprojekt der Universität Luzern und erklärt, warum wir lieber mit Personen interagieren, welche uns ähnlich sind.

Von Naemi Jacob

Unbewusste Verzerrungen

Wir sind tagtäglich mit unsagbar vielen Informationen konfrontiert und treffen entsprechend viele Entscheidungen. Die meisten dieser Verarbeitungs- und Entscheidungsprozesse laufen unbewusst ab, nur ein Bruchteil der Informationen gelangt in unser Bewusstsein. Die Evolution hat es so eingerichtet, dass wir eine Fülle von Informationen zielgerichtet verarbeiten können. Eines dieser evolutionären Überbleibsel sind unbewusste Verzerrungen. Es handelt sich um kognitive «Abkürzungen», die uns unseren Alltag und das Zurechtkommen in einer unüberschaubaren, schnelllebigen Welt erleichtern. Sie ermöglichen uns, komplexe, schwierige Sachverhalte durch einfache Fragen zu ersetzen. Beispielsweise können wir die Frage «Erfüllt diese Person die Anforderungen an diesen Job?» durch die Frage «Mag ich die Person?» ersetzen und so leichter zu einer Antwort kommen. In einigen Fällen scheint es durchaus vorteilhaft, solche mentalen Abkürzungen zu nutzen (im Busch bewegt sich etwas, und bevor ich lange darüber nachdenke, ob dies ein Löwe ist oder nicht, renne ich lieber davon). In einigen Situationen, wie in oben genanntem Beispiel zur Personalselektion, jedoch weniger. So können unbewusste Verzerrungen zu schnelleren und teilweise sehr guten Entscheidungen, andererseits aber auch zu Diskriminierung und ungenauen – eben unbewusst verzerrten – Entscheidungen führen.

Was ist Homophilie?

Es gibt viele unterschiedliche Verzerrungen, eine davon ist der sogenannte Similarity Bias. Die Ähnlichkeitsverzerrung oder Homophilie bezieht sich auf das Phänomen, dass wir Menschen, die uns

ähnlich sind, positiver betrachten und bewerten als Menschen, die uns unähnlich sind. Ähnlichkeit kann sich auf gemeinsame Attribute wie unser Alter, unser Geschlecht und unsere ethnische Zugehörigkeit beziehen, wie auch auf unsere Werte, Überzeugungen und unsere Persönlichkeit.

Die Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Hypothese von Byrne (1971) postuliert, dass Menschen, die sich ähnlich sind, dazu neigen, sich gegenseitig zu mögen. Ähnlichkeit führt hiernach zu Attraktivität respektive Anziehung, da wir aufgrund unseres grundlegenden Bedürfnisses nach einer logischen und kohärenten Sicht auf die Welt unsere Annahmen regelmässig bestätigt sehen wollen. Menschen, die uns ähnlich sind, validieren unsere Ideen, Interessen, Werte und Überzeugungen. Durch diese Bestätigung werden die Logik und die Konsistenz unserer Welt gestärkt. Somit wirken ähnliche Menschen bestärkend und werden mit positiven Gefühlen verbunden, was wiederum zu mehr Anziehung führt. Ausserdem bietet Ähnlichkeit Sicherheit. Es ist sicherer, ähnliche Kandidaten/innen auszuwählen, die mit grösserer Wahrscheinlichkeit ein vertrautes Verhalten zeigen. Darüber hinaus verringert sich die Wahrscheinlichkeit von Konflikten und Machtkämpfen. Homophilie führt ausserdem zu Vertrautheit, die das Vertrauen fördert und damit Entscheidungsprozesse erleichtert. Menschen suchen somit nach ähnlichen Personen, weil sie diese für einfacher, vertrauenswürdiger, angenehmer und aufgrund ihrer Ähnlichkeit für berechenbar halten.

Nichtsdestotrotz ergeben sich einige Risiken, wenn wir uns mit uns ähnlichen Personen umgeben. Beispielsweise kann der einseitige Blick zu schlechteren Ent-

scheidungen verleiten, weil wir andere Sichtweisen ausblenden. Somit kann Homophilie einen Mangel an Vielfalt begünstigen, weil die Mitglieder Personen rekrutieren, die ihnen ähnlich sind. Der Wunsch nach Harmonie und Zugehörigkeit kann dazu führen, dass wir uns innerhalb einer Gruppe der Meinung der Mehrheit der Gruppe anschliessen oder uns weigern, etwas Gegenteiliges zu äussern, obwohl wir denken, dass das Urteil falsch ist (sogenanntes Gruppendenken). Ausserdem hemmt Homophilie die Innovation (zu viele ähnliche Ideen) und verlangsamt die Fähigkeit des Unternehmens, auf sich verändernde Märkte zu reagieren.

Ähnlichkeiten in Organisationen

Das ASA-Modell von Schneider (1987) beschreibt drei Prozesse, in denen Menschen aufgrund der Ähnlichkeit in Bezug auf ihre Werte und die Kultur in bestimmte Unternehmen gelangen und dort verbleiben. ASA steht dabei für:

- Anziehung (= attraction): Mitarbeitende mit ähnlichen Wertvorstellungen werden sich bei Firmen mit ähnlichen Wertvorstellungen bewerben. Damit zieht das Image der Organisation entsprechende Personen an.
- Selektion (= selection): Personen werden von den jeweiligen Organisationen aus einem Pool von Bewerberinnen und Bewerbern als geeignet erachtet und ausgewählt.
- Zermürbung (= attrition): Mitarbeitende, die nicht zur Kultur des Unternehmens passen, werden «zermürbt» und verlassen daraufhin das Unternehmen.

Wie wir gesehen haben, kann die Ähnlichkeit zwischen Personen die Art und Weise, wie wir Informationen aufnehmen und Einstellungen bilden, stark beeinflus-



Die Ähnlichkeitsverzerrung oder Homophilie bezieht sich auf das Phänomen, dass wir Menschen, die uns ähnlich sind, positiver betrachten und bewerten als Menschen, die uns unähnlich sind. Ähnlichkeit kann sich auf gemeinsame Attribute wie unser Alter, unser Geschlecht und unsere ethnische Zugehörigkeit beziehen, wie auch auf unsere Werte, Überzeugungen und unsere Persönlichkeit.

sen. So gibt es beispielsweise Hinweise aus der Forschung über Leistungsbewertungen, dass Vorgesetzte dazu neigen, Personen, die ihnen selbst ähnlich sind, positiver zu bewerten (Tsui et al., 2002). Mitsuru Wakabayashi und Kollegen (1988) haben des Weiteren gezeigt, dass Untergebene, die ihren Vorgesetzten ähnlicher sind, eher befördert werden.

Talent Management umfasst all jene organisationalen Prozesse, welche die Identifizierung, Weiterentwicklung und Haltung von talentierten Mitarbeitenden betreffen. Talentierte Mitarbeitende werden zumeist durch eine hohe Leistung und hohes Potenzial, wichtige Positionen innerhalb der Firma zu übernehmen, definiert.

Auch im Kontext des Talent Managements gibt es einige Studien zur Homophilie. Beispielsweise zeigen Kristiina Mäkelä, Ingmar Björkman und Mats Ehrnrooth (2010), dass Ähnlichkeitsaspekte die Entscheidung über die Aufnahme eines Mitarbeitenden in den Talentpool beeinflussen. Die Autorenschaft nennt insbesondere die kulturelle und institutionelle

Alles aus einer Hand Dank eines smahrten Partnernetzwerks

SMahrT
consulting AG



Das smahrt-eDossier, basierend auf aconso ist im Mittelpunkt Ihrer HR Prozesse und Basis für den gesamten Dokumentenlebenszyklus. Die digitale Bereitstellung der Dokumente ermöglicht Ihnen einen standardort- und geräteunabhängigen Zugriff. Dank der Integration in Ihre bestehende HR-Systemlandschaft werden Synergien genutzt und Medienbrüche vermieden.

smahrt-eDossier
basierend auf der Software von aconso



Mitsuru Wakabayashi und Kollegen (1988) haben gezeigt, dass Untergebene, die ihren Vorgesetzten ähnlicher sind, eher befördert werden.

Distanz zwischen den Standorten eines potenziell talentierten Mitarbeitenden und den Entscheidungstragenden sowie die kulturelle und sprachliche Ähnlichkeit zwischen der Person und den Entscheidungstragenden als mögliche Einflussfaktoren.

In Deutschland untersuchten die Forscherinnen Marion Festing, Angela Kornau und Lynn Schäfer 2015 die Einbeziehung der Geschlechter in die Talententwicklung. Sie identifizieren fünf Talent-Management-Elemente: Talentdefinition, die zugrunde liegende Karriereorientierung, den Inhalt von Talententwicklungsprogrammen, den Talent-Management-Ansatz und den Talentauswahlprozess. Diese haben – je nach ihrer Gestaltung und ihren Merkmalen – einen Einfluss auf den Grad der geschlechtsspezifischen Verzerrung und das Diskriminierungsrisiko des Talent Managements.

2021 publizierten Mariela Golik und Maria Rita Blanco einen Artikel zur Wahrnehmung und Haltung von Entscheidungstragenden hinsichtlich ihrer Neigung, ihnen ähnliche Personen als Talente zu identifizieren. In qualitativen Interviews mit 37 Führungskräften fanden sie heraus, dass sich die meisten der Rolle von Homophilie bewusst sind und dies als natürlich ansehen, während eine kleine Gruppe dies nicht wahrnahm. Unter denjenigen, die Homophilie wahrnahmen, gab es eine Gruppe, die die Vorteile von Homophilie befürwortete, während

eine weitere Gruppe das Vorhandensein und die negativen Implikationen anerkannte. Die Autorinnen betonen, dass Homophilie zu einer systematischen Verzerrung im Talentidentifizierungsprozess führen kann, wenn Ähnlichkeitsattribute als Teil von Potenzial angesehen werden.

Laufendes Forschungsprojekt

Die Frage, ob Ähnlichkeit Entscheidungen beeinflusst, scheint geklärt zu sein (ja, sie tut es). In einem laufenden Forschungsprojekt untersuchen wir, welche Art von Ähnlichkeit (Persönlichkeits-eigenschaften, Kultur etc.) einen Einfluss auf die Entscheidung hat, als Talent identifiziert zu werden, und welche Rolle die Volatilität, die Unsicherheit, die Komplexität und die Ambiguität (der sogenannte VUCA-Kontext) spielen. Dies, da wir insbesondere in Situationen, in denen wir mit vielen Informationen und Eindrücken konfrontiert sind, anfällig für kognitive Verzerrungen sind.

Um dies zu untersuchen, arbeiten wir über den Zeitraum von 34 Monaten mit einer Industriefirma mit Hauptsitz in der Schweiz zusammen. Zu drei Zeitpunkten befragen wir die Mitarbeitenden zu unterschiedlichen Themen (unter anderem ihrer Persönlichkeit, ihrem Gerechtigkeitsempfinden und ihrem devianten Arbeitsverhalten). Zusätzlich erhalten wir von der Firma die Informationen über demografische Merkmale und den Talentstatus der Mitarbeitenden sowie deren Vorgesetzte.

Darüber hinaus sind qualitative Interviews und eine Intervention geplant.

Die Ergebnisse aus der ersten Grundlagenthebung zeigen, dass der Talentstatus positiv mit dem Ausbildungsniveau, der Leistung sowie den Persönlichkeitsmerkmalen Extraversion (eine nach außen gewandte Haltung) und Gewissenhaftigkeit korrelieren. Ausserdem hängt der Talentstatus mit systematischem (vs. intuitivem) Denken sowie hohem politischem Geschick zusammen. Politisches Geschick bezeichnet die Fähigkeit, andere Menschen zu verstehen und dieses Wissen zu nutzen, um persönliche und/oder organisationale Ziele zu erreichen. Alter und Neurotizismus korrelieren wiederum negativ mit dem Talentstatus, was bedeutet, dass Mitarbeitende, die als Talent identifiziert wurden, eher jünger und emotional stabil sind.

Das Projekt wird über den Schweizer Nationalfonds (SNF) finanziert. Weitere Informationen zum Projekt finden Sie hier: <https://bit.ly/3er7dsK>

Literaturempfehlungen

Beitrag zu «Warum treffen intelligente Menschen dumme Entscheidungen?» von Dr. Anja Feierabend im Jahresbericht 2021 der Universität Luzern

«Schnelles Denken, Langsames Denken» und «Noise» von Daniel Kahneman

Quellen

Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. Academic Press.

Festing, M., Kornau, A., & Schäfer, L. (2015). Think talent – think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 707–732. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934895>

Golik, M., & Blanco, M. R. (2021). Homophily: Functional bias to the talent identification process? *Personnel Review*, 51(2), 620–643. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2019-0230>

Mäkelä, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45(2), 134–142. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.020>

Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>

Tsui, A. S., Porter, L. W., & Egan, T. D. (2002). When Both Similarities and Dissimilarities Matter: Extending the Concept of Relational Demography. *Human Relations*, 55(8), 899–929.

Wakabayashi, M., Graen, G., Graen, M., & Graen, M. (1988). Japanese management progress: Mobility into middle management. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 217–227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.217>



Naemi Jacob absolvierte den Bachelor in Psychologie an der Universität de Lausanne und den Master an der Universität Zürich. Seit Februar 2020 ist sie als wissenschaftliche Assistentin und Doktorandin am Center für Human Resource Management der Universität Luzern tätig.