

## Debiasing – die Entscheidungsqualität verbessern

Bruno Schmalen, Vizepräsident BDVT e.V.

Innovations-, Investitions- und Veränderungsentscheidungen sind durch ihre Tragweite für das ganze System hochkritisch. Sie brauchen eine nachweislich gute Qualität um Fehlentwicklungen zu vermeiden. In diesem Zusammenhang ist ein Phänomen in den Blick der Forschung geraten, das die Qualität von Entscheidungen in hohem Maße gefährdet: Kognitive Verzerrung oder der englische Begriff *cognitive bias*. für systematische fehlerhafte Neigungen beim Wahrnehmen, Erinnern, Denken und Urteilen. Sie bleiben meist unbewusst.



### Kognitive Verzerrungen

Es gibt eine ganze Liste von Gefährdungen durch kognitive Verzerrungen:

- **Attributionsfehler**, auch *correspondence bias*: Die Neigung, die Ursache für ein beobachtetes Verhalten zu oft in (feststehenden) "Charaktereigenschaften" der handelnden Person und zu selten in den (variablen) Merkmalen der jeweiligen Situation zu suchen.
- **Ankerheuristik**, auch *anchoring bias*: Die Tatsache, dass Menschen bei bewusst gewählten Zahlenwerten von momentan vorhandenen Umgebungsinformationen beeinflusst werden, ohne dass ihnen dieser Einfluss bewusst wird.
- **Bestätigungsfehler**, auch *confirmation bias*: Die Neigung, Informationen so auszuwählen und zu interpretieren, dass sie die eigenen Erwartungen erfüllen.
- **Default-Effekt**: übermäßige Bevorzugung derjenigen Option, die in Kraft tritt, wenn ein Entscheider keine aktive Entscheidung trifft.
- **Déformation professionnelle**: Neigung, eine berufs- oder fachbedingte Methode oder Perspektive unbewusst über ihren Geltungsbereich hinaus auf andere Themen und Situationen anzuwenden.
- **Dunning-Kruger-Effekt**: Tendenz inkompetenter Menschen, das eigene Können zu überschätzen und die Kompetenz anderer zu unterschätzen.
- **Halo-Effekt**: Tendenz, von bekannten Eigenschaften einer Person auf unbekannte Eigenschaften zu schließen.
- **Kontrasteffekt**: intensivere Wahrnehmung einer Information, welche zusammen mit einer im Kontrast stehenden Information präsentiert wird.
- **Kontrollillusion**, auch *illusion of control*: Die falsche Annahme, zufällige Ereignisse durch eigenes Verhalten kontrollieren zu können.
- **Rückschaufehler**, auch *hindsight bias*: Die verfälschte Erinnerung an eigene Vorhersagen, die bezüglich eines Ereignisses getroffen wurden, nach dem Eintreten des Ereignisses.



Der Berufsverband  
für Trainer, Berater  
und Coaches

# News & Facts

- **„IKEA“-Effekt:** Zuwachs an Wertschätzung, der selbst entworfenen oder zumindest selbst zusammengebauten Gegenständen im Vergleich zu fertig gekauften Massenprodukten entgegengebracht wird.
- **Illusorische Korrelation:** Die fälschliche Wahrnehmung eines Kausalzusammenhangs zweier Ereignisse.
- **Impact Bias:** Die psychischen Auswirkungen eines vorgestellten negativen Ereignisses wie Verlust des Arbeitsplatzes oder Trennung vom Partner werden in Dauer und Tiefe systematisch zu stark erwartet.
- **Recall Bias** (Erinnerungsverzerrung): Fehlerquelle vor allem in retrospektiven Studien.
- Der Aufrechterhaltung eines positiven konsistenten Selbstbildes dienen die selbstwertdienliche Verzerrung und der **Lake-Wobegon-Effekt**.
- **Gender-Bias:** Die Neigung, generische als spezifische Maskulina zu lesen bzw. Rollenklischees entsprechende Vermutungen anzustellen (Baggerführer = Mann).
- **Clustering-Illusion:** Die Neigung, in Datenströmen Muster zu sehen, selbst wenn gar keine da sind, siehe.
- **Emotionale Beweisführung:** Die Neigung, eine empfundene Emotion als Beweis für eine Annahme zu betrachten.
- **Hot-Hand-Phänomen** im Sport und Glücksspiel: Eine zufällige Häufung von Erfolgen wird als „einen Lauf haben“ oder als „Glückssträhne“ angesehen.

Quelle: Wikipedia

Diese Liste ist sicher nicht vollständig. Jedes einzelne Phänomen oder jeder einzelne Fehler gefährden aber die Qualität von Entscheidungen, ganz besonders, weil sie meist im Unterbewusstsein bleiben und sich einer „normalen“ Reflexion entziehen. Sie entziehen sich im „Normalen“ Reflexionsprozess der Erfolgskontrolle.

Training, Beratung und Coaching muss sich dieser Phänomene annehmen, wenn es um Prozess- und Projektbegleitung in Innovationsprojekten oder Changeprojekten geht. Innovationsmanager und Changemanager brauchen hier Instrumente der Kompetenzentwicklung und Personalentwicklung, die gegensteuern.

## Debiasing

**Debiasing** nennt sich das Gegenprogramm. Gegenprogramm allerdings mit Einschränkung: Man darf sich keine Illusionen machen, dass es jemals gelingen wird, kognitive Verzerrungen vollständig auszuschalten. Sie sind für die Funktionsweise des menschlichen Gehirns konstitutiv.

Das Bewusstmachen dieser Phänomene allein lässt keine positiven Auswirkungen erwarten. Das haben verschiedene Forschungsarbeiten. Vielmehr ist es notwendig, im Wissen um diese Verzerrungen Rahmenbedingungen und Instrumente zu gestalten, in denen ihr Auftreten verringert oder unwirksam gemacht wird.

Quellen: Larrick, R., *Debiasing*. In Koehle & Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision making*

und: Sebastian Hetzler: *Real Time Control für das Meistern von Komplexität*



Der Berufsverband  
für Trainer, Berater  
und Coaches

# News & Facts

## Strategien

### 1. *Motivationale Strategien*

Damit soll der Entscheider zur Anwendung normativer Entscheidungsprozesse motiviert und somit der Anteil intuitiver Prozesse verringert werden. Diese Strategien setzen allerdings voraus, dass die Problemlöser über die Fähigkeiten zur Anwendung dieser normativen Prozesse verfügen.

Beispiel: Die Nutzwertanalyse gehört zu den qualitativen, nicht-monetären Analysemethoden der Entscheidungstheorie. Die Nutzwertanalyse ist eine Methodik, die die Entscheidungsfindung bei komplexen Problemen rational unterstützen soll. Während die Kosten-Nutzen-Analyse verschiedene Kriterien nur unter Effizienz Gesichtspunkten betrachtet, bewertet die Nutzwertanalyse die Effektivität bzw. den Outcome. Die Nutzwertanalyse findet u. a. Anwendung im Controlling, im Projektmanagement und auch in der Methode Er:Kon zur Erfolgskontrolle in Prozessen.

#### Ablauf

Aufstellen eines Zielprogramms: Ein Gesamtziel, z.B. die Installation einer Trainingsabteilung als Profitcenter wird in einzelne Subziele differenziert (z.B. Kompetenzen der Mitarbeiter, strategische Einzelziele, Verfügbarkeit von Ressourcen). Dann werden diese Subziele nach ihrer Bedeutung für die Zielsetzung des Unternehmens gewichtet (z.B. eins für überhaupt nicht wichtig bis zehn für sehr wichtig).

Im nächsten Schritt werden für jede Alternative die Zielerträge für die jeweiligen Subziele dokumentiert. In wie weit erreicht das System oder ein Mitarbeiter des Systems das Subziel heute bereits oder in welchem Status befindet sich der Subziel-Anbieter. Jeder Subziel-Anbieter wird für sich hinsichtlich jedes Zielkriteriums direkt bewertet gewichtet (z.B. eins für überhaupt zielkonform bis zehn für sehr zielkonform).

Im dritten Schritt werden die Zielwerte ermittelt. Hier werden die Bedeutungswerte (Schritt 1) mit den Statuswerten (Schritt 2) multipliziert.

Im vierten und letzten Schritt werden die verschiedenen Alternativen miteinander verglichen. Dieser Vergleich basiert auf Zahlen- und Datenmaterial. Wo sind die Zielwerte am höchsten. Welche Alternative bietet die besten Zielwerte?

Quelle: Bruno Schmalen, Er:Kon – Erfolgskontrolle in Training, Beratung und Coaching

## 2. *Kognitive Strategien*

Kognitive Strategien sind auf die Fähigkeit der Entscheider gerichtet, normative Entscheidungsprozesse anwenden zu können. Gezielte Schulungen etwa sind eine Möglichkeit, in denen Entscheider lernen, diese umzusetzen.

Beispiel: Die Methode „Advocatus Diaboli“

Ein Teilnehmer oder eine Gruppe übernimmt zu einem Thema oder einer Idee die Rolle des Advocatus Diaboli. Er vertritt bewusst und konsequent die Position des Kritikers und des Zweiflers. Er zweifelt jede Behauptung an und versucht, seine Position zu begründen. Seine Aufgabe ist, die anderen Teilnehmer durch seine kontroverse Argumentation zu überzeugen.

Dadurch lernen die Teilnehmer und Teams Ihre Ideen intensiver und kontroverser zu diskutieren als sie es je für möglich gehalten haben. Kurze, heftige und anreichernde Diskussionen sind effizienter als stundenlange, zähe und lähmende Diskussionen.

Besonders Innovations- und Changemanager können sehr von dieser Methode in ihrer Arbeit profitieren.



Bruno Schmalen

SCHMALEN-Kommunikation und Training

E-Mail: [schmalen@schmalen-online.de](mailto:schmalen@schmalen-online.de)

[www.schmalen-online.de](http://www.schmalen-online.de)

Diese Publikation ist unter folgender Creative Commons-Lizenz veröffentlicht:

[CC BY SA 3.0 DE](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/)



Text und Foto: Bruno Schmalen, SCHMALEN-Kommunikation und Training