Produktiver Widerspruch in Organisationen

Hubert Höllmüller, Fachhochschule Kärnten

I.

In den Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe herrscht eine Blindheit auf dem organisationstheoretischen Auge (vgl. Biesel, 2011), die sich in einer fehlenden Diskussion über Führungsstile und organisatorische Hierarchien und in fehlenden Reflexionen von Entscheidungsprozessen in Gruppen ausdrückt. Eine hohe Harmonienorm in den Teams und Arbeitsgruppen verhindert und verunmöglicht Widerspruch und damit das Lernen aus Fehlern und das Verbessern von Entscheidungen.

Wenn Studierende der Sozialen Arbeit im Reflexionsseminaren gemeinsam Fälle und Fallverläufe aus ihren Praxiserfahrungen diskutieren und reflektieren, übernehmen sie oft nicht nur die inhaltlichen Positionen, die sie in den Teams der Profession kennengelernt haben, sondern auch die jeweils vorherrschende Entscheidungskultur. Um hier, wie es Schulz-Hardt und Frey nennen, einen „produktiven Dissens in Gruppen“ zu schaffen, also über organisierte Meinungsdivergenz eine parteiische Informationssuche zu verhindern, habe ich die „Teufelsanwalt-Methode“[1] für diese Seminarsituationen etwas adaptiert und die ersten Erfahrungen zeigen, dass schon ein kleiner Dissens vom Mainstream, der dominanten Gruppenmeinung zu einem Fall, für die Studierenden einen großen Lernschritt ermöglicht.

Seminargruppen weisen nicht dieselben Merkmale auf wie Teams in der Profession der sozialen Arbeit. Diesbezügliche Forschungsergebnisse in der Kinder- und Jugendhilfe Kärnten 2015-2019 thematisieren einerseits eine sehr schwach ausgeprägte Fehlerkultur als auch deutliche Mängel in zentralen Kategorien der Team- und Organisationskulturen von Einrichtungen (beforscht wurden Wohngemeinschaften für Kinder und Jugendliche).

Mit dem Theoriebezug „Groupthink – Gruppendenken“ (Irving Janis, Clark McCauley, Robert S. Baron) habe ich im Rahmen einer Professionsforschung mit mehreren Teams eine Checkliste erarbeitet, um Entscheidungskorridore nachvollziehbar zu

---

[1] Hier eine Auswahl weiterführender Literatur:
Herbert, T. T. & Estes, R W. (1977). Improving executive decisions by formalizing dissent: The corporate devil's advocate. Academy of Management Journal, 20, 662667.
Schweigen D. M., Sandberg, W. R. & Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. Academy of Management Journal, 29, 5171.
Schwenk, C. R. (1990). Effects of devil's advocacy and dialectical inquiry on decision making: A metaanalysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 47, 161176.

machen, die zur Verengung und Vereinfachung von Entscheidungssituationen führen:

Checkliste für Entscheidungskorridore in Teamprozessen

Checkliste für Entscheidungskorridore in Teamprozessen

Einschränkung der Informationssuche

1. Informationen zur Entscheidungshilfe werden nur unzureichend (indifferent) eingeholt.

„Unsere Einschätzung der Situation und das, was die KlientInnen sagen, reicht aus."

(Informationssuche: umfassend – kriterienhaft – indifferent)

Erläuterungen zur Informationssuche:
„Umfassend" bedeutet, möglichst viele Daten über die Klientin zu sammeln, wobei nicht definiert bleibt, welche Informationen für welche diagnostischen Schritte bedeutsam sind. Informationen über Klienten sprechen nie für sich (auch wenn wir das gerne hätten). Das Sammeln verlangt deshalb von uns, diese auch zu deuten. Umfassende Informationssuche kann sich so zu einer Strategie auswachsen, Deutungen zu vermeiden und damit auch Entscheidungen zu vermeiden. Auch das wäre somit eine „unzureichende" Informationssuche.
„Kriterienhaft" bedeutet, dass vor einer Informationssuche eben diese Definition erfolgt ist.
„Indifferent" heißt, dass nur Informationen gesammelt werden, die sich ergeben, die einfach zugänglich sind bzw. nur übernommen werden müssen.

Einschränkung der Informationssuche

2. Eingeholte Informationen werden den eigenen Präferenzen untergeordnet.

„Unsere Einschätzungen sind fundierter." „Ich habe den besseren Einblick,

Einschränkung der Informationssuche

3. Informationen, die die eigenen Argumente unterstützen, werden bevorzugt.

„Das war damals auch so." „Die sehen das so wie wir."

Erläuterungen zu 2 und 3:
Auch wenn kriterienhaft Informationen gesammelt werden, bleibt offen, wie weit diese ernsthaft erwogen werden.

Einschränkung der Informationssuche

4. Mögliche Risiken werden verharmlost.

„Wenn gar nichts passiert, ist es schlimmer." „Probieren geht über studieren."

Einschränkung der Informationssuche

5. Es gibt Denkverbote:

„Ich denke in Lösungen und nicht in Alternativen.“ „Blödes Herumgequatsche!“ „Das können wir jetzt nicht auch noch berücksichtigen.“

Moralisierung

6. Es herrscht die Überzeugung, dass hohe moralische Standards vertreten werden.

„Wir bekämpfen damit großes Unrecht.“

(Moralische Position: indifferent – fundiert – Missionsbewusstsein/gut gemeint)

Erläuterungen zur moralischen Position:
„Missionsbewusstsein“ bedeutet eine gesteigerte Handlungsorientierung kombiniert mit geringer Reflexionsbereitschaft, beiden moralisch aufgeladen. Das ist in (sozial)politischen Kontexten durchaus plausibel, in professionellem Handeln allerdings im Sinne ziel führender Entscheidungen sehr problematisch. (Sicherlich ist es noch problematischer, hier Indifferenz zu zeigen.)

Moralisierung

7. Es herrscht die Überzeugung, wichtige Dinge in Gang zu bringen (hoch motiviert).
„Was wir machen, hat große Bedeutung für die Zielgruppe und die Gesellschaft.“
(Motivationslage: demotiviert – motiviert – hoch motiviert

Aktivität: ergebnisindifferent – prozess/ergebnisorientiert – ergebnisorientiert)

Erläuterungen zur Motivationslage:
hohe Motivation ist – als durchaus beforschtes Phänomen – auch ohne moralische oder ethische Verknüpfungen ein Problem im Sinne reduzierter Reflexionsbereitschaft. Routinen und automatisierte Abläufe können dies zum Teil kompensieren. Hohe Motivation ist damit nicht generell problematisch, sondern für bestimmte Fallkonstellationen durchaus wichtig. Es gilt hier nur, besondere Reflexionsschleifen mit Kolleginnen und extern vorzusehen.
Erläuterungen zu Aktivität: Auch wenn wir in der Sozialen Arbeit Lösungen zu erzielen haben, ist der Weg dorthin genauso Bestandteil unserer Professionalität. Der Erfolg gibt uns nicht recht, solange wir den Weg dorthin nicht rechtfertigen können.

Abwertung des professionellen Kontexts

8. Andere Einrichtungen/Akteur*innen werden abgewertet.

„Die sind nicht professionell.“

Abwertung des professionellen Kontexts

9. Bunkermentalität: Die Außenkontakte werden hochselektiv gestaltet.

„Andere haben von meinem Berufsalltag keine Ahnung.“ „Was wir hier machen, ist etwas ganz Spezielles, da kann uns niemand von außen Tipps geben.“

Manipulation des professionellen Kontexts

10. Informationen nach außen werden zurückgehalten bzw. verfälscht.

„Es muss nicht jeder alles wissen.“ „Wenn das rauskommt, schadet es der Sache/der Zielgruppe.“

Manipulation des professionellen Kontexts

11. Man entwickelt die Ansicht, anderen sagen zu können, wie sie professionell handeln sollten.

„Die gehen das komplett falsch an.“

Überhöhung des Selbstwerts

12. Die eigene Kompetenz wird überschätzt.

„Wir können alles, wenn wir nur wollen.“

Überhöhung des Selbstwerts

13. Es herrscht Selbstüberforderung.

„Wir müssen es alleine schaffen.“ „Wenn wir es nicht schaffen, schafft es keiner.“

Überhöhung des Selbstwerts

14. Die eigenen Emotionen werden verzerrt.

„Wir sind sachlich, distanziert und abgegrenzt. Unser Engagement dient ausschließlich der Sache.“

Abschottung nach Außen

15. Theoriefeindlichkeit herrscht.

„Wir sind die ExpertInnen, wir kennen die Wahrheit.“

Abschottung nach Innen

16. Selbsternannte Gedankenwächter („Mindguards“) werden aktiv.

„Ich muss darauf achten, dass alle auf Linie bleiben, dass niemand von uns uns in den Rücken fällt, dass niemand unsere Sache verrät.“

Abschottung nach Innen

17. Direkter Druck auf Andersdenkende wird ausgeübt.

„Kritik können wir jetzt nicht gebrauchen, du untergräbst unsere Moral. Wenn du nicht für uns bist, bist du gegen uns.“

Abschottung nach Innen

18. Es wird ausgedrückt, dass alle einer Meinung sind und sich sehr gut verstehen.

„Es ist toll, wie wir alle an einem Strang ziehen, wie wir uns gegenseitig unterstützen, damit wir unser Ziel erreichen.“

Abwertung von Entscheidungsfolgen

19. Mögliche Betroffene von Entscheidungsfolgen werden abgewertet.

„Er/sie verdient unsere Unterstützung (Kooperation) gar nicht, er/sie schaut nur auf den eigenen Vorteil.“ “ „Er/sie will uns nur ausnutzen.“

Abwertung von Entscheidungsfolgen

20. Die (möglichen) Entscheidungsfolgen werden verharmlost.

„Wenn ich nichts getan hätte, wäre es schlimmer.“ „Das wird er/sie schon aushalten.“

Abwertung von Entscheidungsfolgen

21. Es herrscht die Illusion der Unverwundbarkeit.

„Uns kann nichts passieren.“

Abwertung von Entscheidungsfolgen

22. Phönixsyndrom:

„Und wenn wir gemeinsam in den Abgrund gehen, wir kommen schon wieder auf die Beine und machen weiter.“

Es handelt sich um items, die eine Tendenz erkennen lassen, eine zunehmende Verengung (Korridorisierung) von Entscheidungssituationen, die die Anzahl der eigenen Möglichkeiten geringer werden lässt, indem die „Objektivität“ der Situation immer weniger

Handlungsmöglichkeiten zulässt. Nachdem es sich aber um eine „Checkliste“ handelt, schlage ich als Arbeitsgrundlage folgende Bewertung vor:
Bis 6 items: leichte Verengung – Fehlentscheidungen sind eher möglich
Bis 10 items: deutliche Verengung – Fehlentscheidungen sind wahrscheinlich
Darüber: starke Verengung – Fehlentscheidungen sind die Regel
Die Abfolge der items beschreibt auch die Dynamik eines Entscheidungskorridors. Deshalb sind die items 13-22 doppelt zu zählen.

II. Zwei Gegenstrategien

1. Außenperspektiven einholen.

Abschottung nach Außen ist ein zentrales Phänomen von Groupthink-Dynamiken. Die Möglichkeiten, sich eine Außenperspektive einzuholen, sind vielfältig, werden aber nicht realisiert. Dabei geht es nur zum Teil um eine fachliche Außenperspektive: Der Vorteil einer Außenperspektive ist nicht, dass sie prinzipiell besser ist, sondern dass sie anders ist. In diesem Sinn sind Rückmeldungen von Praktikant*innen, Zivildienern, eigenen Angehörigen etc. genauso sinnvoll wie von Fachkräften und der Wissenschaft.

2. Organisierter Widerspruch von innen: die Advocata Diaboli Rolle

„Empirische Studien konnten nachweisen, dass die Verwendung der Teufelsanwalt-Methode gegenüber Kontrollbedingungen, die ohne spezifische Prozedur arbeiten, eine Verbesserung der Entscheidungsqualität mit sich bringt.“ (Schulz-Hardt/Frey, 2000, Seite 394)

Ein Gruppenmitglied (bei größeren Gruppen oder der Annahme, dass die Mehrheitsmeinung sehr dominant ist und dementsprechend vertreten wird, sollten es zwei Personen sein oder eine Kleingruppe) übernimmt für einen Entscheidungsprozess die Rolle der Advocata Diaboli (nachdem es sich bei Studierenden der Sozialen Arbeit zumeist um Frauen handelt, ist es naheliegend, hier die weibliche Form zu verwenden). Die Auswahl erfolgt offen und die Zuordnung freiwllig, es kann aber auch Sinn machen, verdeckte Karten auszuteilen um zu vermeiden, dass für die anderen Gruppenmitglieder unklar bleibt, wer die Advocata Diaboli Rolle innehat.

Die Aufgabe dieser diabolischen Anwältin ist es, zu widersprechen und Gegenargumente zu formulieren bzw. nach Informationen zu fragen, die noch nicht in den Diskurs Eingang gefunden haben. „Was sagt der dazu?“ „Wissen wir etwas über …?“ „Gibt es noch andere Personen, die dazu etwas beitragen können?“

Darüber hinaus hinterfragt sie auch die vorliegenden Informationen und Einschätzungen. „Was wäre, wenn wir uns irren?“ „Was wäre, wenn wir unrecht hätten? Wie könnten wir das herausfinden?“ „Was wäre, wenn unsere Einschätzungen falsch sind, wenn uns wichtige Informationen fehlen? Woher könnten wir weitere Informationen bekommen?“ „Könnte es nicht ganz anders sein?“ „Wir haben jetzt aufgelistet, was dafürspricht, aber was spricht dagegen?“ „Wir haben jetzt aufgelistet, was dagegenspricht, aber was spricht dafür?“

Die Rolle wechselt mit jedem Entscheidungssetting, d.h. es nimmt immer ein anderes Mitglied die Rolle der Advocata Diaboli ein.

Warum sollen Gruppen entscheiden?

Idealtypisch dazu ist die „think tank“ Metapher, die Schulz-Hardt mit „Denkfabrik“ übersetzt. So eine Denkfabrik geht seriös auf Wahrheitssuche, analysiert das Entscheidungsproblem sorgfältig, holt sich dafür alle relevanten Informationen ein, prüft diese, bewertet kritisch die Entscheidungsalternativen und entscheidet dann in dem Wissen, mit ihrer Entscheidung den höchsten Nutzen zu generieren – alles nach bestem Wissen und Gewissen.

„Die Attraktivität von Gruppen als Entscheidungsträger ergibt sich in diesem Zusammenhang dadurch, dass Gruppen durch die insgesamt höhere Informationsverarbeitungskapazität sowie das unterschiedliche Wissen ihrer Mitglieder zu einer umfassenderen und besseren Realitätstestung in der Lage sein sollten als Einzelpersonen.“ (a.a.O., Seite 386)

Allerdings widerspricht dem die sozialpsychologische Forschung. Einerseits mit dem Nachweis, dass Gruppen vornehmlich Informationen diskutieren, die schon vorab allen Mitgliedern bekannt sind und vernachlässigen die Informationen, über die nur einzelne Gruppenmitglieder verfügen. Zum anderen treten in Gruppen Konformitätsdruck und Harmoniestreben auf, die zu kollektiver Kritiklosigkeit und Selbstbestätigung führen: subsummiert unter dem Begriff „Groupthink“. (vgl. a.a.O., Seiten 386-287) Nach bisherigem Forschungsstand ist gesichert, dass „(…) strukturelle Bedingungen in der Gruppe wie z.B. Abschottung, direktive (parteiische) Führung, Fehlen klarer Entscheidungsprozeduren sowie Homogenität der Gruppenmitglieder (…)“ (a.a.O.: Seite 387) tendenziell zum einem einseitigen Entscheidungsprozess mit parteiischer Informationssuche führen. Diese Form der Informationssuche gilt in der Psychologie als kognitive Verzerrung und heißt Konfirmationsbias.

Begründet wird diese Verzerrung mit der von Festinger formulierten Theorie der kognitiven Dissonanz. Menschen empfinden bei Entscheidungen mit echten Alternativen eine Dissonanz, weil sie einerseits Nachteile bei jeder der Alternativen erfahren müssen und gleichzeitig Vorteils verlieren, die eine andere Alternative gebracht hätte. Luhmann spricht hier von der Paradoxie des Entscheidens – es müssen echte Alternativen vorliegen: „Entscheidungen sind Beobachtungen. Sie beobachten mit Hilfe von Unterscheidungen, die wir Alternativen genannt haben. (…) Die Entscheidung bezeichnet diejenige Seite der Alternative, die sie präferiert. (…) Alternativen sind besondere Arten der Unterscheidungen. Sie sehen, wie jede Unterscheidung, zwei Seiten vor, setzen aber voraus, *dass beide Seiten erreichbar sind, also beiden Seiten bezeichnet werden können.*“ Luhmann, 2000, Seiten 132-133)

Paradox ist für Luhmann, dass der Entscheidungsprozess (das Bezeichnen der präferierten Seite) selbst als Beobachtung nicht beobachtbar ist. Die präferierte Alternative wurde bezeichnet, aber wie kam das zustande? Und Heinz von Förster meint, dass wir nur Unentscheidbares entscheiden können (vgl. Von Förster, 1992). Diese Dissonanz versuchen Menschen dadurch abzubauen, indem sie selektiv nach Informationen suchen, die die von ihnen gewählte Alternative bestätigen.

Was hilft gegen parteiische Informationssuche?

Ein durch Minderheitsmeinungen ausgelöster Dissens korrigiert diese parteiische Informationssuche. Meinungsdivergenz führt zu einer ausgewogeneren Informationssuche. Dazu ist allerdings notwendig, dass die Minderheit, die eine abweichende Meinung vertritt, und dies zumindest bis zur Informationssuche auch konsequent. Dieser Effekt tritt unabhängig davon ein, ob es sich um Gruppen von Expert*innen oder Laien handelt.

Schulz-Hardt und Frey fragen weiter, ob eine künstliche Meinungsdivergenz wie die Advocata Diaboli Rolle auslöst, dieselbe Wirkung hat wie eine genuine. Die diesbezügliche Forschung der beiden zeigt, dass „(…) genuiner Dissens (Meinungsdivergenz) ein effektiveres Korrektiv gegen konfirmatorische Informationssuche darstellt als künstlicher Dissens (Teufelsanwalt).“ (a.a.O., Seite 394) Das hat für die Autoren zwei Gründe: Wenn ein Gruppenmitglied aufgrund seiner Rolle widerspricht, ist dies weniger ernst zu nehmen und der Widerspruch wird überzeugender formuliert, wenn er tatsächlich vertreten wird und nicht nur der Rollen wegen.

„Dennoch könnten Techniken wie etwa die „Teufelsanwalt-Methode“ insbesondere langfristig nützlich sein, indem sie Dissens als integralen Bestandteil der Entscheidungsfindung in der Gruppe etablieren und den Umgang der Gruppe mit abweichenden Meinungen verändern.“ (a.a.O., Seite 401)

Genuine versus Künstliche Meinungsdivergenz – ist das immer so klar abzugrenzen?

Schulz-Hardt und Frey gehen von einem sehr technischen Verständnis von Entscheidung in Gruppen aus: es gibt ein Entscheidungsproblem, es werden Informationen dazu eingeholt, es werden Alternativen identifiziert, mögliche Entscheidungsfolgen analysiert und bewertet und dann entschieden. Ein Dissens bezieht sich eben auf diesen Prozess. Informationen als Fakten sind dabei eindeutig, sich sprechen damit scheinbar für sich selbst.

Gruppenentscheidungen haben aber durchaus komplexere Aspekte: es entstehen Reflexionsschleifen, es werden Prozessbeobachtungen artikuliert, es kommt zu Beobachtungen 2. Ordnung.

“The single most important factor in minimizing error (in child protection practice) is to admit that you may be wrong.” Munro, 2008, Seite 125)

Munro hat zur Frage des Kinderschutzes Fallanalysen (insbesondere Katastrophen wie schwere Verletzungen und Todesfälle) aus mehreren Ländern verglichen und kommt dann nicht zu dem Schluss, dass harte Faktoren wie Wissensbestände oder gesetzliche Reglementierungen oder Kompetenzprofile je einzeln Fehlentscheidungen („error“) im Kinderschutz reduzieren, sondern die Bereitschaft bzw. die Fähigkeit sich einzugestehen, dass man/frau sich irren könnte. Hier ist also im Sinne der Vermeidung einer parteiischen Informationssuche nicht eine andere, nicht-parteiische Information gefragt, sondern ein Dissens zweiter Ordnung, also die Frage, ob aus Informationen falsche Schlüsse gezogen werden. Der für Munro nötige Dissens ist also nicht auf den konkreten Entscheidungsprozess bezogen und damit künstlich und gleichzeitig genuin weil er auf den konkreten Entscheidungsprozess zutreffen kann. Die Mehrheitsmeinung im konkreten Entscheidungsprozess vertritt gar nicht die Position, sich nicht zu irren (denn das könnte schon einen Widerspruch auslösen), sondern sie vertritt eine Position, die ein Irrtum sein könnte. Darauf hinzuweisen wäre nur dann künstlich, wenn der/die Hinweisende nicht der Ansicht wäre, dass es ein Irrtum sein könnte. Wie oben in den Fragebeispielen zur Advocata Diaboli Rolle bereits ausgedrückt, ist der Hinweis[10] auf einen möglichen Irrtum in dieser Rolle nicht künstlich. Informationen bekommen ihre Bedeutung erst durch die Interpretation. Viele Fakten in sozialen Kontexten „sprechen nicht für sich selbst“.

Schulz-Hardt und Frey sprechen selber davon, dass es auch Gruppenregeln braucht, die die Äußerung abweichender Meinungen (die ja genuin wären) fördert: Eine Advocata Diaboli Rolle ermöglicht qua Rolle Dissens zu äußern, der sonst aufgrund der Harmonienorm der Sorge um Sanktionierung nicht geäußert wird.

„Umgekehrt können aber Unvoreingenommenheit, Offenheit und die Bereitschaft, kritische Aspekte genau zu analysieren (…) zu verzögerten Entscheidungen und im schlimmsten Fall sogar zur Entscheidungsunfähigkeit führen. Ein Konfirmationsbias kann in diesem Zusammenhang sehr funktional sein, um die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit von Einzelpersonen und Gruppen aufrecht zu erhalten (…)“ (Schulz-Hardt/Frey, 2000, Seite 400)

Schulz-Hardt und Frey empfehlen, einen Konfirmationsbias zu „belohnen“, wenn schnelles Handeln gefordert ist und Entscheidungsfolgen nicht klar abschätzbar sind. Hier bestätigen die Autoren ihr technisches Modell von Entscheidungsprozessen mit einer Quasi-Objektivierbarkeit. Professionen stehen immer unter Handlungsdruck, auch wenn der unterschiedlich stark ausgeprägt sein mag: Häuser müssen gebaut, Knochenbrüche versorgt, Gefährdungsmeldungen abgeklärt (und auch wissenschaftliche Texte geschrieben) werden. Gerade in der Kinder- und Jugendhilfe gilt es tagtäglich rasch zu handeln und dafür die

entsprechenden Entscheidungen zu treffen. Das kann aber kein Grund sein, um einen Konfirmationsbias zu „belohnen“. Kinder und Eltern müssen sich darauf verlassen können, dass es auch unter hohem Handlungsdruck zu einer nicht-parteiischen Informationssuche kommt. (Dasselbe gilt für uns als Staatsbürger*innen zum Beispiel in Bezug auf Polizei und Justiz.) Nicht von ungefähr gilt Selbstreflexion als zentrale Kompetenz im psycho-sozialen Handlungsfeld. Die Gefahr der Entscheidungsunfähigkeit besteht unabhängig von Unvoreingenommenheit, Offenheit und der Bereitschaft, kritische Aspekte genau zu analysieren: Als schlechte Praxis kommt es durchaus vor, dass Entscheidungen später getroffen werden als möglich und nötig oder überhaupt ausbleiben und damit Provisorien und prekäre Notlösungen auf Dauer gestellt werden. Aber dies wären Fälle für ein konstruktives Fehlermanagement und nicht dafür, einen Konfirmationsbias zu fördern.

Exkurs Fehlerkultur

Konstruktives Fehlermanagement als Ausdruck einer Fehlerkultur mit den Dimensionen Achtsamkeit, Zuverlässigkeit und Fehleroffenheit (vergl. Biesel, 2011, Seite 102 ff) ist ein neueres Thema in der Kinder- und Jugendhilfe. Auch hier lässt sich meines Erachtens gut an unsere Bezugsdisziplin der Psychologie anschließen um dortige Ergebnisse kritisch zu integrieren. Wir alle machen nicht einfa~~ch Fehler,~~ sondern wir machen bestimmte Fehler, die Namen haben bzw. mit Fachbegriffen beschrieben werden können, hinter denen wissenschaftliche Forschung steht. Das Konzept der kognitiven Verzerrungen, wie es ja auch Schulz-Hardt und Frey verwenden, ermöglicht weit konkretere (Selbst)Reflexion darüber, wie Fehlentscheidungen zustande kommen können. Und es entlastet auch die Entscheider*innen, weil kognitive Verzerrungen nichts Mangelhaftes oder Gestörtes in unserem Denken sind. Wir sind dem in unserem Lebensalltag und in unserem professionellen Handeln auch nicht ausgeliefert: systematisches Hinterfragen des eigenen Denkens ermöglicht, diese Denkfehler zu erkennen und auszuhebeln. Der Konfirmationsbias ist eine solche kognitive Verzerrung, aber wir unterliegen auch Attributionsfehlern, dem band-wagon Effekt oder dem backfire Effekt, Status quo Verzerrungen und Verlustaversionen bis hin zur kognitiven Verzerrung, sich selbst für unbeeinflusst zu halten (blind spot bias). Mit solchen Konkretisierungen von Denkfehlern lässt sich die Paradoxie bearbeiten, dass fehlerfeindliche Organisationskulturen zwar nicht behaupten „Wir machen niemals Fehler“ aber gleichzeitig jegliche Kommunikation über eigene Fehler vermeiden oder gar unterdrücken.

III. Abschluss

Empfehlungen gegen den Konfirmationsbias

„Ein extremer Konfirmationsbias kann eine völlige Ignoranz gegenüber Warnsignalen bedeuten.“ (a.a.O. 400)

Schulz-Hardt und Frey schlagen mehrere Techniken vor, um einen Konfirmationsbias zumindest abzuschwächen:

- Gruppenzusammensetzung variieren mit möglichst heterogenen Standpunkten
- Heterogenität im Hinblick auf funktionalen und sozialen Hintergrund
- Gruppenregeln, die die Äußerung abweichender Meinungen fördert
- Subgruppen bilden, die dasselbe Problem diskutieren
- Dialektische Entscheidungshilfetechniken und Teufelsanwalt Methode

Anforderungen an die Advocata Diaboli Rolle

„Die Rolle muss von einer Person ausgehalten werden. Diese muss auch hoch qualifiziert sein, damit sie fundierte Kritik leisten kann.“ (Fisch/Beck, 2001)

Die Advocata Diaboli Rolle ist in bestimmten Diskussionsdynamiken von Gruppen durchaus herausfordernd: Sie kann provokant wirken und negative Emotionen auslösen. Außerhalb eines geschützten Seminarrahmens kann das konsequente Vertreten einer Minderheitsmeinung gruppendynamische Eskalationen verursachen. Deshalb ist wichtig, dass es bezüglich der Rolle ein klares Commitment gibt. Alle Gruppenmitglieder sollten verstanden haben, dass auch in ihrer Gruppe das Phänomen des confirmation bias so wie auch andere kognitive Verzerrungen auftreten kann.

Dass die Advocata Diaboli Rolle auch eine hohe Qualifikation benötigt, wie Fisch und Beck behaupten, erscheint mir nicht notwendig. Sicher kann es einen Vorteil haben, wenn „fundierte Kritik“ geleistet werden kann, besonders wenn der Konfirmationsbias sehr stark ist. Auf der Reflexionsebene reicht es völlig aus, einen Perspektivenwechsel vornehmen zu können bzw. ein systemisches Grundverständnis von sozialen Kontexten zu haben. Meist erzielen diesbezügliche Fragen mehr Effekt als das Einbringen zusätzlicher Informationen.

Quellen:

Biesel, Kay, (2011): Wenn Jugendämter scheitern. Zum Umgang mit Fehlern im Kinderschutz, transcript Verlag, Bielefeld

Fisch, Rudolf H.; Beck, Dieter: Komplexes Entscheiden und Entscheidungshilfen - Übersicht ausgewählter Verfahren und Werkzeuge zur Entscheidungsunterstützung, in: 21. SAGW-Kolloquium, Speyer 2001, pp. 28.

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden

Munro, Eileen (2008): Effective child protection (2nd Edition). Sage, London.

Schulz-Hardt, Stefan; Frey, Dieter(2000): Produktiver Dissens in Gruppen: Meinungsdivergenz als Strategie zur Überwindung parteiischer Informationssuche bei Gruppenentscheidungen in: Zeitschrift für Psychologie, Hogrefe-Verlag, Göttingen

Von Förster, Heinz (1992): Ethics and Second-order Cybernetics, Cybernetics and Human Knowing 1/1, Seiten 9-19