

# Teamentscheidungen verstehen und optimieren

Zahlreiche psychologische Experimente zeigen, dass Teams oftmals suboptimale Entscheidungen treffen. Ein Grund dafür ist, dass Gruppen dazu tendieren, vor allem diejenigen Informationen zu diskutieren und bei Entscheidungen zu bevorzugen, die bereits allen bekannt sind.

Teams werden vor allem dann eingesetzt, wenn sich das Management verspricht, durch die Verknüpfung der Expertise Einzelner bessere Entscheidungen treffen zu können. Eine "gute" Entscheidung berücksichtigt dabei alle im Team verfügbaren Informationen. Das klingt zunächst trivial, jedoch zeigt sich in Forschung und Praxis konsistent, dass Teams ihr Potenzial nicht ausschöpfen und suboptimale Entscheidungen treffen, weil diese Prämisse der *Vollständigkeit der Information* eben nicht immer gegeben ist.

## Problem: Verzerrter Informationsaustausch

Neben vielen weiteren ist eine zentrale Herausforderung bei Entscheidungsprozessen in Gruppen, dass die den einzelnen Mitgliedern vorliegende Information in der Gruppe ausgetauscht und diskutiert werden muss. Nur dann kann eine optimale Entscheidung unter Berücksichtigung aller relevanter Informationen getroffen werden. Dieser Austausch ist allerdings verzerrt:

**Achtung:** Gruppen tendieren dazu, diejenigen Informationen zu diskutieren und zu bevorzugen, die alle bereits kennen!

Informationen, die Teammitglieder aufgrund ihrer speziellen Expertise einbringen, werden nicht diskutiert und bleiben ungenutzt. Fruchtbare Informationsaustausch wird verhindert. Warum ist das so?

## Erklärung 1: Abrufvorteil geteilter Information

Zunächst ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine geteilte Information genannt wird, die mehreren Personen bekannt ist, rein mathematisch bereits größer als dass eine Information genannt wird, die nur einer Person vorliegt - dieser Abrufvorteil geteilter Information wird umso größer, je größer ein Team ist und je mehr Personen die Information teilen. Es passiert demnach seltener, dass geteilte Information von der Gruppe vergessen wird - dagegen gehen oftmals solche Informationen verloren, die nur einzelnen Gruppenmitgliedern vorliegen.

**Tipps:**

- Die Expertise der Teilnehmer transparent machen
- Informationssammelungs- und Bewertungsphase trennen

## Erklärung 2: Diskussionsvorteil präferenzkonsistenter Informationen

Jedes Teammitglied hat aufgrund der ihm vorliegenden Informationen bereits eine individuelle Präferenz, bevor die Entscheidung in der Gruppe diskutiert wird. In der

Diskussion selbst sind wir i.A. motiviert, zu unseren Präferenzen keinen Widerspruch zu erzeugen. Demnach bevorzugen wir Informationen, die für unsere eigene Präferenz sprechen. Präferenz-konsistente Diskussionsinhalte werden außerdem für wichtiger und glaubwürdiger gehalten als inkonsistente Informationen. Ähnlich erinnern wir uns - angeregt durch die von den anderen eingebrachten, mit der eigenen Präferenz übereinstimmenden Informationen - wiederum eher an präferenzkonsistente Informationen.

**Tipps:**

- Verzerrungen in der Informationsverarbeitung transparent machen
- Kritische Evaluation statt schnelle Konsensfindung: z.B. *Advocatus diaboli* einsetzen

## Erklärung 3: Soziale Validierung

Da geteilte Information den anderen Teammitgliedern ebenfalls bekannt ist, wird sie oft (vor-)schnell als richtig und wertvoll eingeschätzt. Die Unterstützung und Bestätigung von anderen führt dann wiederum zur Wiederholung von Information, die bereits allen bekannt ist. Problematisch wird dies besonders dann, wenn eine *ungeteilte* Information von hoher Relevanz für die Entscheidung ist. Hier wäre es wichtig, dass gerade diese *neue* Information wertgeschätzt wird.

**Tipps:**

- Die Relevanz ungeteilter Information aufzeigen
- Konstruktive Atmosphäre schaffen, die bestärkt, "andersartige" Information einzubringen

## Fazit

Die psychologische Forschung hat gezeigt, dass sowohl das Einbringen von Informationen in eine Diskussion als auch die Bewertung von Diskussionsbeiträgen verzerrt ist. Aus diesem Grund verlaufen Entscheidungen in Gruppen oft suboptimal. Man muss deshalb für Bedingungen sorgen, die es Teams ermöglichen, in Entscheidungsprozessen von der Expertise ihrer Mitglieder zu profitieren - ich empfehle insbesondere den Einsatz eines Moderators, dem die hier vorgestellten Verzerrungen bekannt sind!

Literaturhinweis: Wittenbaum, G. M., Hollingshead, A. B., & Botero, I. C. (2004). From cooperative to motivated information sharing in groups: Moving beyond the hidden profile paradigm. *Communication Monographs*, 71, 286-310.



**Dr. Kristin Knipfer**

Schreibt auf [wissensblitze.de](http://wissensblitze.de) zu den Themen: Organisationales Lernen, CSCL, Informelles Lernen u.a.