

Bestätigungsfehler in der Führung oder das Finden „selbst versteckter Ostereier“

Die Beurteilung von Mitarbeitenden im jährlichen Zielgespräch, die Evaluierung von Projektergebnissen oder die Identifikation von Problemstellen in Teamprozessen – um ihren vollen Nutzen zu entfalten, erfordern all diese Tätigkeiten eine möglichst objektive Betrachtung durch die Führungskraft. Allerdings neigt das menschliche Gehirn zum „Confirmation Bias“, das heißt wir haben eine Tendenz, Vorannahmen zu bestätigen.

Was ist ein Bestätigungsfehler?

Unser Gehirn hat die Tendenz, neue Informationen so zu interpretieren, dass sie bestehende Vorannahmen unterstützen. Dieser kognitive Bestätigungsfehler (*Confirmation Bias*; siehe auch wissens.blitz 108) ist in der Psychologie seit den 1960er Jahren bekannt. Studien dazu, bspw. die Arbeit von Kassin und Kollegen (2013), stammen vor allem aus dem Bereich der forensischen Psychologie (Aussagen von Augenzeugen sind häufig durch deren Stereotype, z. B. das des „typischen“ Bankräubers, verzerrt), untersuchten aber auch vermeintlich objektive Disziplinen wie die Medizin oder die naturwissenschaftliche Forschung. In der Organisationsforschung wurde der Bestätigungsfehler allerdings bisher noch wenig beachtet, obwohl er auch dort durchaus von großer Relevanz ist: Vor allem Führungskräfte müssen in ihrer Führungsarbeit laufend Entscheidungen treffen (z. B. welche Mitarbeitenden befördert werden, ob ein Projekt weiter geführt werden soll), die auf möglichst objektiven Einschätzungen beruhen sollten.

Wodurch entsteht ein Bestätigungsfehler?

Die Gründe für den Bestätigungsfehler können an unterschiedlichen Stellen des Urteilsprozesses entstehen, wie folgendes Beispiel verdeutlicht: Eine Führungskraft soll die Leistung eines Projektleiters, dessen Ergebnisse in der Vergangenheit nicht zufriedenstellend waren, in einem neuen Projekt beurteilen. Beim Vorliegen eines Bestätigungsfehlers könnte die Führungskraft (a) die Leistung des Projektleiters *allein anhand ihrer Vorannahmen beurteilen*, ohne überhaupt noch Informationen über das Projekt (Erreichung von Meilensteinen, Abweichung vom Budget, etc.) eingeholt zu haben. Wenn die Führungskraft doch Informationen einholt, könnte es sein, dass sie (b) das *Augenmerk insbesondere auf Aspekte legt, bei denen mit höherer Wahrscheinlichkeit Probleme vorliegen* (z. B. der Zeitplan wurde in der Vergangenheit nicht eingehalten) und weniger darauf achtet, ob andere Aspekte (z. B. das Budget wurde nicht überschritten) erfüllt wurden. Oder die Führungskraft könnte (c) die *Informationen im Sinne der negativen Vorannahmen über den Projektleiter interpretieren* (z. B. „Er ist zwar diesmal im Zeitplan, aber es hat ihm auch Kollege X geholfen“). Wenn die Vorannahmen der Führungskraft über den Projektleiter sehr stark sind, ist es wahrscheinlich, dass (d) die Führungskraft auch *trotz entgegengesetzter Informationen* (z. B. wenn der Projektleiter das Projekt exzellent zu Ende führt) *wenig Bereitschaft hat, die Vorannahmen zu verwerfen*.

Als Führungskraft Bestätigungsfehler vermeiden

Wie können Führungskräfte vermeiden, dass sie bei der Einschätzung von Mitarbeitenden, Projekten oder anderen Aspekten nur die sprichwörtlichen „selbst versteckten Ostereier“ finden (siehe Kasten)?

Vermeiden des Bestätigungsfehlers:

- Starke Vorannahmen vor der (bzw. ohne) Informationssuche: Eigene Vorannahmen bewusst machen, Feedback von Mitarbeitenden einholen
- Verzerrte Informationssuche: Bewusste Suche nach Informationen, welche die Vorannahmen potenziell widerlegen können; bewusste Suche nach Ausnahmen
- Interpretation der Informationen: Kritische Analyse der eigenen Interpretationen; Suche nach alternativen Erklärungen
- Bereitschaft, Vorannahmen zu verwerfen: Vorannahmen regelmäßig bewusst hinterfragen und auf Richtigkeit prüfen

Zunächst ist es wichtig, dass man sich als Führungskraft intensiv mit den eigenen Vorannahmen auseinandersetzt. Über Reflexionsprozesse und kritische, offene Diskussionen z. B. mit Teammitgliedern können die eigenen Grundannahmen, Menschenbilder, Stereotype und Vorurteile identifiziert werden. In einer konkreten Beurteilungssituation sollte die Führungskraft gezielt nach Informationen suchen, die die eigenen Annahmen potenziell widerlegen können. Schlussfolgerungen und eigene Interpretationen einer konkreten Situation sollten hinterfragt werden (z.B. „Ist Projekt Z wirklich ein Vorzeigeprojekt, oder gibt es Dinge, die besser laufen könnten?“). Auf diese Weise können die Chancen erhöht werden, dass Situationen und Personen möglichst objektiv eingeschätzt werden.

Literatur:

- Kassin, S. M., Dror, I. E., & Kukucka, J. (2013). The forensic confirmation bias: Problems, perspectives, and proposed solutions. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 2(1), 42–52.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220.



Dr. Barbara Kump

schreibt auf www.wissensdialoge.de zu den Themen: Wissenskonstruktion und Lernen am Arbeitsplatz, Wissensmanagement, organisationales Lernen