



Entscheidungslehre

Gruppenentscheidungen

Kapitel 1: Zielsysteme im Kontext sozialer Interaktionen

Univ.-Prof. Dr. Rüdiger von Nitzsch

Zum Verständnis von Gruppenentscheidungen

Gruppenentscheidungen betreffen Entscheidungen

- von mindestens zwei Personen,
- die eine gemeinsame Aufgabe zu lösen haben,
- dabei zusammenarbeiten (auch in Hierarchiebeziehungen)
- und je nach Kontext ihre eigenen Interessen mehr oder weniger einbringen dürfen.

Gruppenentscheidungen

1 Zielsysteme im Kontext sozialer Interaktionen

- 2 Die Entscheidung über die Gruppenzusammensetzung
- 3 Der Umgang mit Meinungs- und Interessenunterschieden
- 4 Biasfaktoren bei der Informationssuche und -verwertung
- 5 Abschließende Empfehlungen

Grundverständnis sozialer Interaktionen in der Gruppe

Zwei Sichtweisen einer sozialen Interaktion

Marktnorm

Starker Fokus auf die jeweils eigenen Interessen, aber angestrebte Kooperation

Relevante Werte:

- Geld
- Leistung und Gegenleistung
- Karriere
- Selbstbestätigung
- Individualismus
- ...

Soziale Norm

Starker Fokus auf die Gruppe als ganzes, eigene Interessen sind untergeordnet

Relevante Werte:

- Wunsch nach Kontakt
- Zugehörigkeit
- Soziale Wärme
- Behaglichkeit
- Freunde und Familie
- ...

Beispiele

Essenseinladung bei
Schwiegermutter

Amerikanische
Rentnervereinigung und
„Pro Bono“-Rechtsberatung

? Vorgesetzte und Mitarbeiter im Unternehmen ?

Determinanten in der Aufstellung eines Zielsystems für die Gruppenentscheidung

Von was hängt das Ausmaß der Berücksichtigung der Ziele der jeweils anderen Mitglieder einer Gruppe ab?

Fairness

Stark situationsabhängiges Verhalten von Menschen auf Basis einer persönlichen Vorstellung über Gerechtigkeit und Anstand

Loyalität

Innere Verbundenheit und Treue gegenüber anderen Personen (in bestimmten Rollen) oder auch Unternehmen

Altruismus

Bewusstes Priorisieren der Ziele und Bedürfnisse eines anderen gegenüber den eigenen (Selbstlosigkeit)

Studien zur Fairness von Menschen

„Ultimatumspiel“¹



- Spieler A erhält Geldbetrag (z. B. 100 €), er muss Spieler B etwas von dem Geld abgeben.
- Spieler B entscheidet dann, ob er es (als faires Angebot) annimmt oder ablehnt. Falls er ablehnt, gehen beide Spieler leer aus.

„**Diktatorspiel**“² = Variante, in der Spieler B keine Wahlmöglichkeit hat

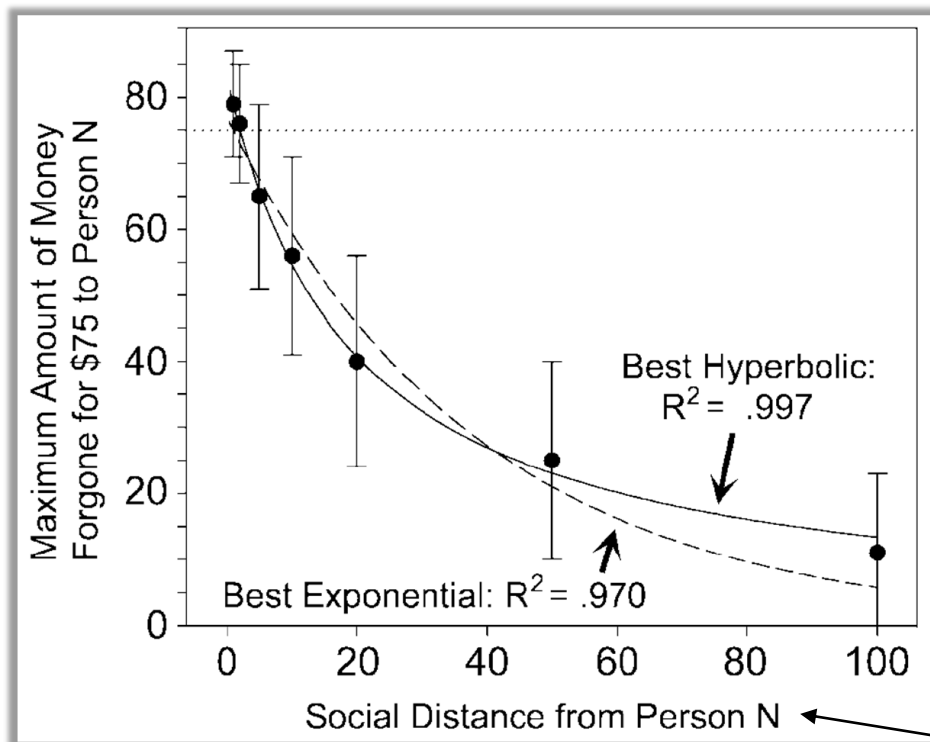
Empirische Ergebnisse zu Ultimatum- und Diktatorspielen

- Im Ultimatumspiel bieten Teilnehmer meistens zwischen 40% und 50%¹
- Im Diktatorspiel geben die Leute deutlich weniger (ca. 20%)²
- Geringere Transparenz und Beobachtbarkeit des Verhaltens reduzieren die Fairness
- Eventuell vorhandene Verhandlungsmacht wird tendenziell ausgenutzt³
- Variation der sozialen Distanz hat einen großen Einfluss⁴

Menschen wollen zwar als fair wahrgenommen werden, sind es aber in anonymen Kontexten eigentlich nur bedingt. Ausgeprägte Fairness zeigt sich nur bei sozialer Nähe.

„Social Discounting“: Ein Experiment

Inwieweit gönnt man anderen Menschen Geldgeschenke?



„Wollen Sie lieber einen Betrag von \$x für sich alleine oder \$75 für sich und \$75 für eine bestimmte andere Person?“

Hierbei wurde x zwischen \$75 und \$155 variiert.

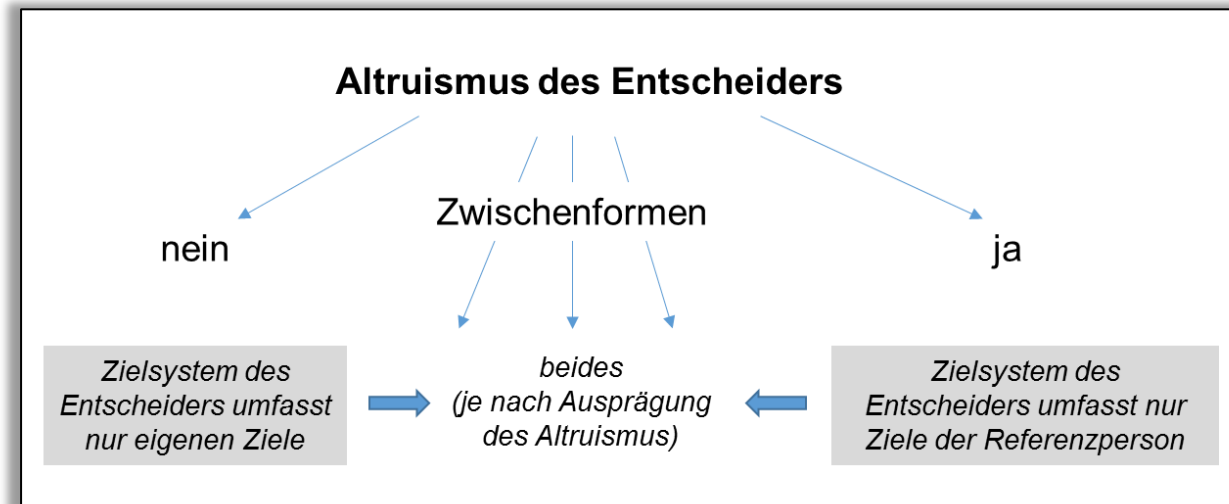
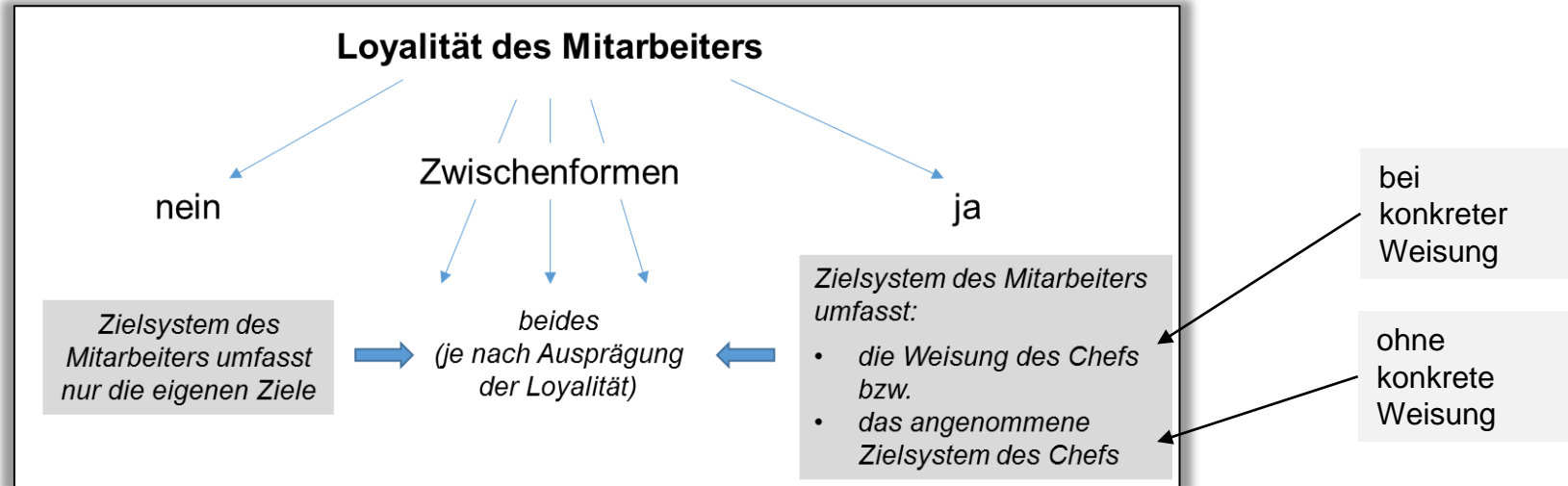
Versuchsteilnehmer mussten sich eine hypothetische Liste von 1 (bester Freund) bis 100 (einfache Bekanntschaft) vorstellen

Zielgewichtung in einer Rollenbeziehung in Abhängigkeit der Loyalität

Beispiel: Vertriebsleiter bekommt den Auftrag von seinem Chef, einen Vertriebsarm in Asien aufzumachen und in 2 Jahren einen möglichst hohen Marktanteil zu erreichen.

Zielgewichte im Zielsystem des Vertriebsleiters bei ...	Ziele Vertriebsleiter			Erfüllung der Vorgabe des Chefs
	Hoher Einfluss im Unter- nehmen	Hohes Gehalt	Niedriger Arbeits- aufwand	Möglichst hoher Marktanteil in Asien nach 2 Jahren
... absoluter Loyalität	-	-	-	100 %
... Opportunismus	25 %	25 %	50 %	-
... geringer Loyalität	20 %	20 %	40 %	20 %
... hoher Loyalität	5 %	5 %	10 %	80 %

Identische Vorgehensweise auch bei altruistischen Beziehungen



Literaturverzeichnis

- Ariely, Dan (2010): Denken hilft zwar, nützt aber nichts - Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen, München.
- Fehr, E.; Schmidt, K. M. (1999): A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation, in: The Quarterly Journal of Economics, 114(3), S. 817-868.
- Fischbacher, U.; Fong, C. M.; Fehr E. (2009): Fairness, Errors and the Power of Competition, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 72(1), S. 527-545.
- Forsythe, R.; Horowitz, J. L.; Savin, N. E.; Sefton, M. (1994): Fairness in Simple Bargaining Experiments, in: Games and Economic Behavior, 6(3), S. 347-369.
- Güth, W.; Schmittberger, R.; Schwarze, B. (1982): An experimental analysis of ultimatum bargaining, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 3(4), S. 367-388.
- Hoffman, E.; McCabe, K.; Shachat, K.; Smith, V. (1994): Preferences, Property Rights, and Anonymity in Bargaining Games, in: Games and Economic Behavior, 7(3), S. 346-380.
- Jones, Bryan; Rachlin, Howard (2006): Social discounting, in: Psychological Science, 17(4), S. 283–286.



Entscheidungslehre

Gruppenentscheidungen

Kapitel 2: Die Entscheidung über die Gruppenzusammensetzung

Univ.-Prof. Dr. Rüdiger von Nitzsch

Gruppenentscheidungen

1 Zielsysteme im Kontext sozialer Interaktionen

2 Die Entscheidung über die Gruppenzusammensetzung

3 Der Umgang mit Meinungs- und Interessenunterschieden

4 Biasfaktoren bei der Informationssuche und -verwertung

5 Abschließende Empfehlungen

Vor- und nachgelagerte Schritte einer Gruppenentscheidung

Vorgelagerter Schritt:

„Wie soll sich die Gruppe zusammensetzen?“

Eigentlicher Gruppenentscheidungsprozess:

Schritt 1: Strukturierung der Entscheidungssituation
(Entscheidungsfrage, Zielkriterien, Handlungsalternativen)



Schritt 2: Entwicklung eines Wirkungsmodells
(Informationen, Wirkungsprognosen, Unsicherheiten)



Schritt 3: Evaluation der Handlungsalternativen
(Präferenzen, Visualisierungen, Entscheidung)



Nachgelagerter Schritt:

„Wie kann gewährleistet werden, dass die Entscheidung auch umgesetzt wird?“

Gruppenentscheidung in Unternehmen: Auswahl der Stakeholder

Wichtige Aufgaben und Rollen von Gruppenmitgliedern:

- Wer definiert Umfang und Zielrichtung der Entscheidung?
- Wer trägt die Verantwortung für die Entscheidung und hat das letzte Wort?
- Wer führt den Entscheidungsprozess bzw. die Methodik? (→ Moderator)
- Wer liefert die notwendigen Informationen aus Unternehmen und Markt und über Wirkungszusammenhänge?
- Wen brauche ich, damit die Entscheidung auch umgesetzt wird?

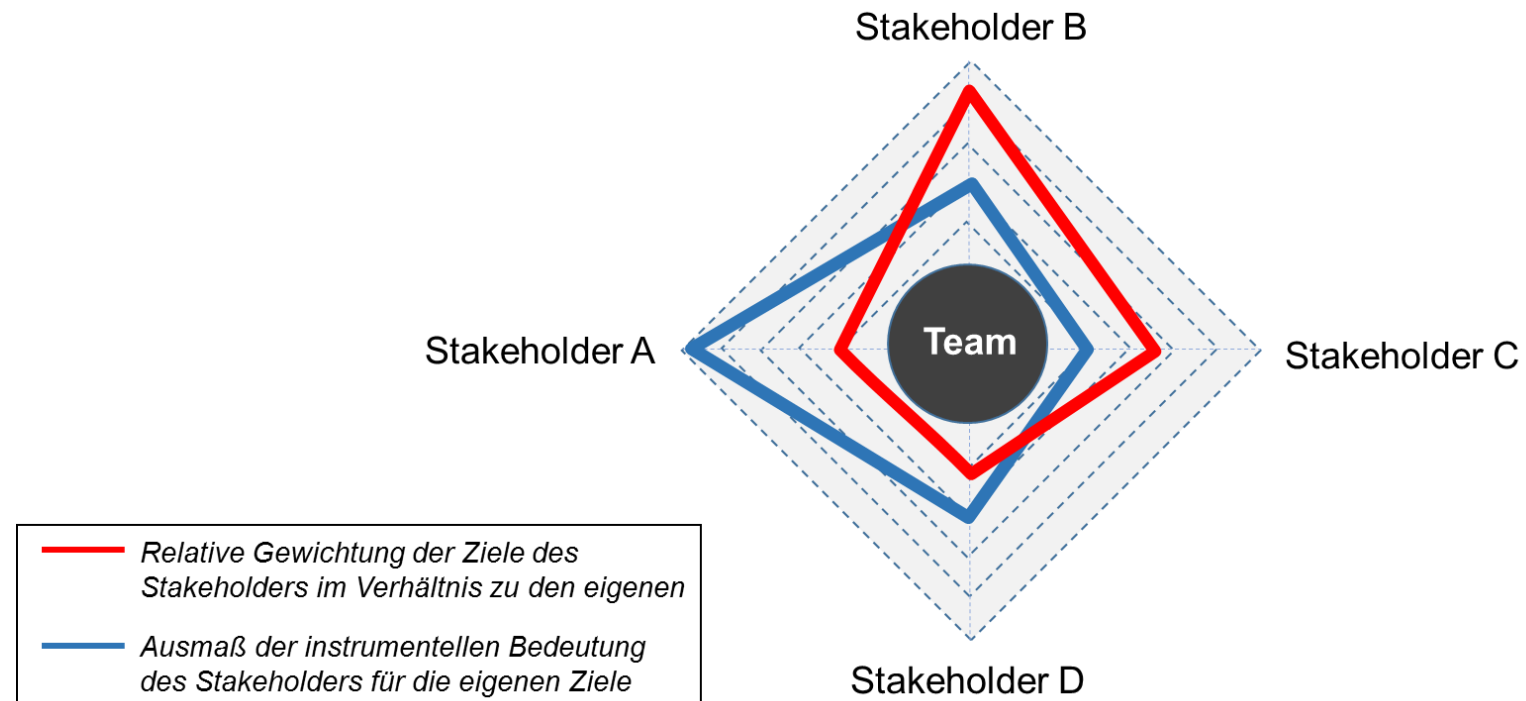
Viele Aufgaben fallen nur in Teilphasen an, d. h. Zusammensetzung der Gruppe nicht statisch

Das Stakeholder-Netzdiagramm

Anhand des Stakeholder-Netzdiagramms kann anhand des roten und blauen Profils überlegt werden, welche Stakeholder in das Entscheidungsgremium eingeladen werden sollen

Mögliche Stakeholder:

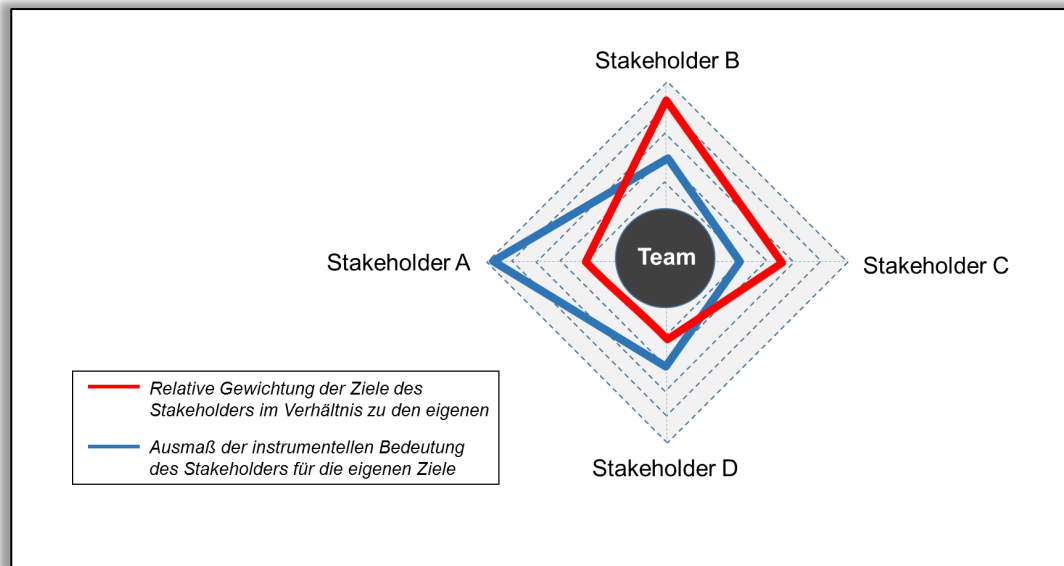
- *Geschäftsführung*
- *Mitarbeiter*
- *Nachbarabteilung*
- *Betriebsrat*
- *Kunden*
- *Anwohner*
- *Lieferanten*
- *Aktionäre*
- *Gesellschaft*
- ...



Vorteile des Stakeholder-Netzdiagramms

Das Stakeholder-Netzdiagramm zwingt, sich eine Übersicht über alle Stakeholder und deren Rolle bzw. Bedeutung zu verschaffen.

Transparenz, warum und wie die Stakeholder-Gruppen eingebunden werden können.



Beispiele:

- „Die Kunden sind nur deshalb wichtig, weil unser Wohl von deren Verhalten abhängt“ (instrumentelle Beziehung, Berücksichtigung nur im Wirkungsmodell)
- „Wir brauchen das Commitment unserer Nachbarabteilung“ (nur instrumentell, aber wichtig, deshalb „mit ins Boot nehmen“)
- „Wir wollen loyal zu unserer Geschäftsführung sein“ (Ziele werden im Zielsystem berücksichtigt, ggfs. auch Einladung zum Kick-off-Treffen)



Entscheidungslehre

Gruppenentscheidungen

Kapitel 3: Der Umgang mit Meinungsunterschieden und Interessenkonflikten (Teil 1)

Univ.-Prof. Dr. Rüdiger von Nitzsch

Gruppenentscheidungen

- 1 Zielsysteme im Kontext sozialer Interaktionen
- 2 Die Entscheidung über die Gruppenzusammensetzung

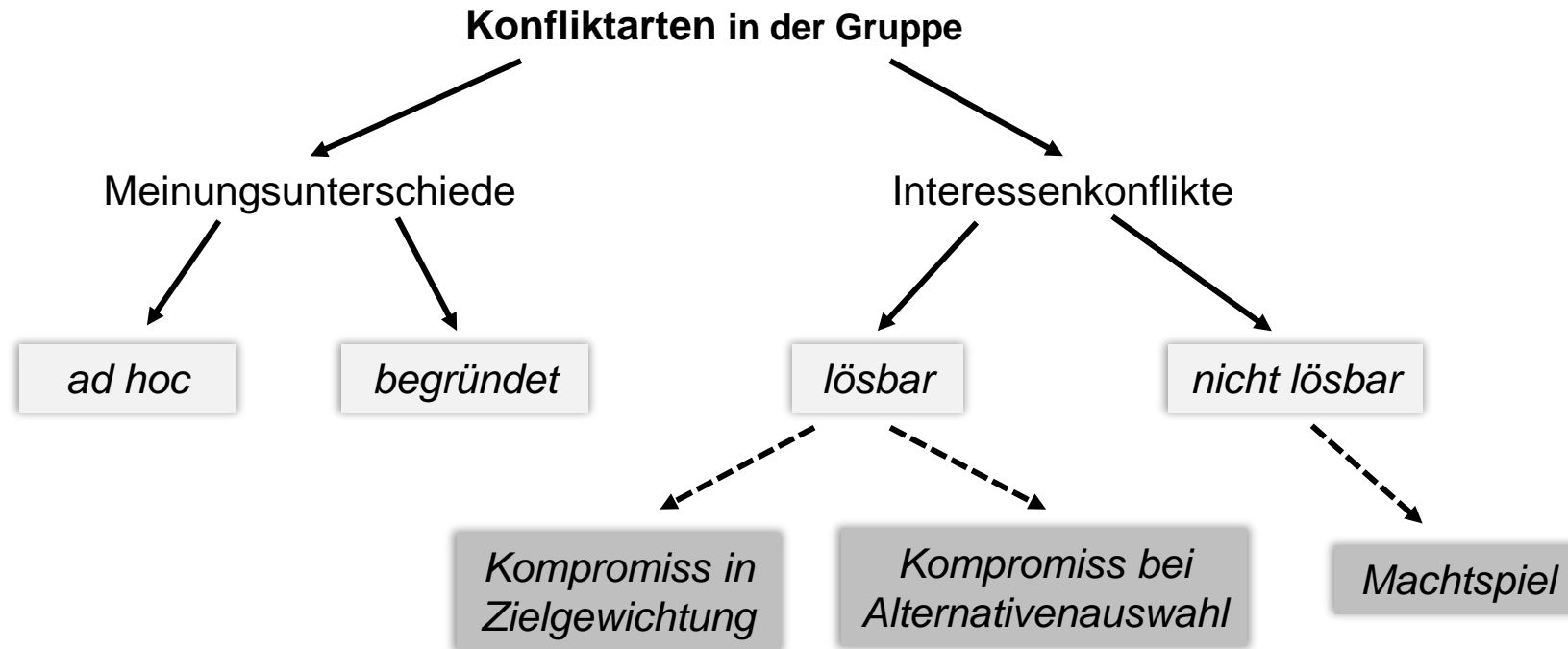
3 Der Umgang mit Meinungsunterschieden und Interessenkonflikten

3.1 Umgang mit Meinungsunterschieden

3.2 Umgang mit Interessenkonflikten

- 4 Biasfaktoren bei der Informationssuche und -verwertung
- 5 Abschließende Empfehlungen

Übersicht über verschiedene Konfliktarten in der Gruppe



Gruppenentscheidungen

- 1 Zielsysteme im Kontext sozialer Interaktionen
- 2 Die Entscheidung über die Gruppenzusammensetzung

3 Der Umgang mit Meinungsunterschieden und Interessenkonflikten

3.1 Umgang mit Meinungsunterschieden

3.2 Umgang mit Interessenkonflikten

- 4 Biasfaktoren bei der Informationssuche und -verwertung
- 5 Abschließende Empfehlungen

Ad-hoc-Meinungsunterschiede

Bei Ad-hoc-Meinungsunterschieden sind Präferenzen und Wirkungsprognosen noch unreflektiert.

Beispiel:

Die Geschäftsführung eines Unternehmens „überrumpelt“ Mitarbeiter mit bestimmten Neuerungen. Die Mitarbeiter sind erstmal dagegen.

Mögliche Gründe der Ablehnung:

- *Schematisches Denkmuster: „Neuerungen sind immer schlecht“*
- *Überreaktion bei aktuell schlechten Erfahrungen*
- *Mitarbeiter kennen weder Notwendigkeit noch Ziele*
- *Mitarbeiter erkennen nicht, dass die Neuerung vielleicht auch für sie ganz gut ist*
- ...

Bei einem konsequenten Durchlaufen des Soll-Entscheidungsprozesses können sich solche Meinungsunterschiede möglicherweise schnell auflösen.

Fallbeispiel Friedensverhandlung 1978 von Camp David

Ursprüngliche Positionen, nachdem Israel im 6-Tage-Krieg gegen Ägypten die Sinai-Halbinsel annektiert hatte:



Einigungsprozess (Jimmy Carter):

- Was sind die fundamentalen Ziele der beiden Parteien? (Israel: Keine Bedrohung; Ägypten: Gebietshoheit)
- Suchen neuer kreativer Alternativen

→ **Entmilitarisierung unter ägyptischer Souveränität**



Der ägyptische Präsident Anwar Sadat, US Präsident Jimmy Carter und der israelische Premierminister Menachem Begin bei der Unterzeichnung des ägyptisch-israelischen Friedensvertrages in Camp David. (© AP)

Begründete Meinungsunterschiede: Ein Beispiel

Gruppenmitglieder sind sich über bestimmte Wirkungsbeziehungen uneinig.

Beispiel: Ersatz einer veralteten Finanzbuchhaltungssoftware

Zwei Alternativen:

- Anbieter A ist günstiger
- Anbieter B ist einfacher einzuführen

Gruppe ist sich über Ziele einig:

- (1) Kosten
- (2) Minimierung der Übergangszeit

Meinungsunterschied bei Einschätzung der Übergangszeiten:

Unvertretbar hohe Nachteile bei Anbieter A  Geringe Unterschiede zwischen A und B

Begründete Meinungsunterschiede: Sinnvolles Vorgehen

Zur Lösung des Konfliktes bieten sich folgendes an:

- Versuch einer fundamentaleren Zielformulierung

z. B.: Minimierung des Gesamtaufwandes aus dem Reibungsverlust bei der Umstellung

- Debiasing bei einem Bias in den Einschätzungen

z. B.: Ungewollte Beeinflussung durch Narrative Bias

- Mehr Informationen beschaffen

z. B.: Bisherige Informationen stützen sich nur auf ein Hörensagen

- Bieten die unterschiedlichen Einschätzungen ggfs. Ansatzpunkte für neue Alternativen?

z. B.: Ein Pilotprojekt testet die Software von Anbieter A, bevor endgültig entschieden wird



Entscheidungslehre

Gruppenentscheidungen

Kapitel 3: Der Umgang mit Meinungsunterschieden und Interessenkonflikten (Teil 2)

Univ.-Prof. Dr. Rüdiger von Nitzsch

Gruppenentscheidungen

- 1 Zielsysteme im Kontext sozialer Interaktionen
- 2 Die Entscheidung über die Gruppenzusammensetzung
- 3 Der Umgang mit Meinungsunterschieden und Interessenkonflikten**

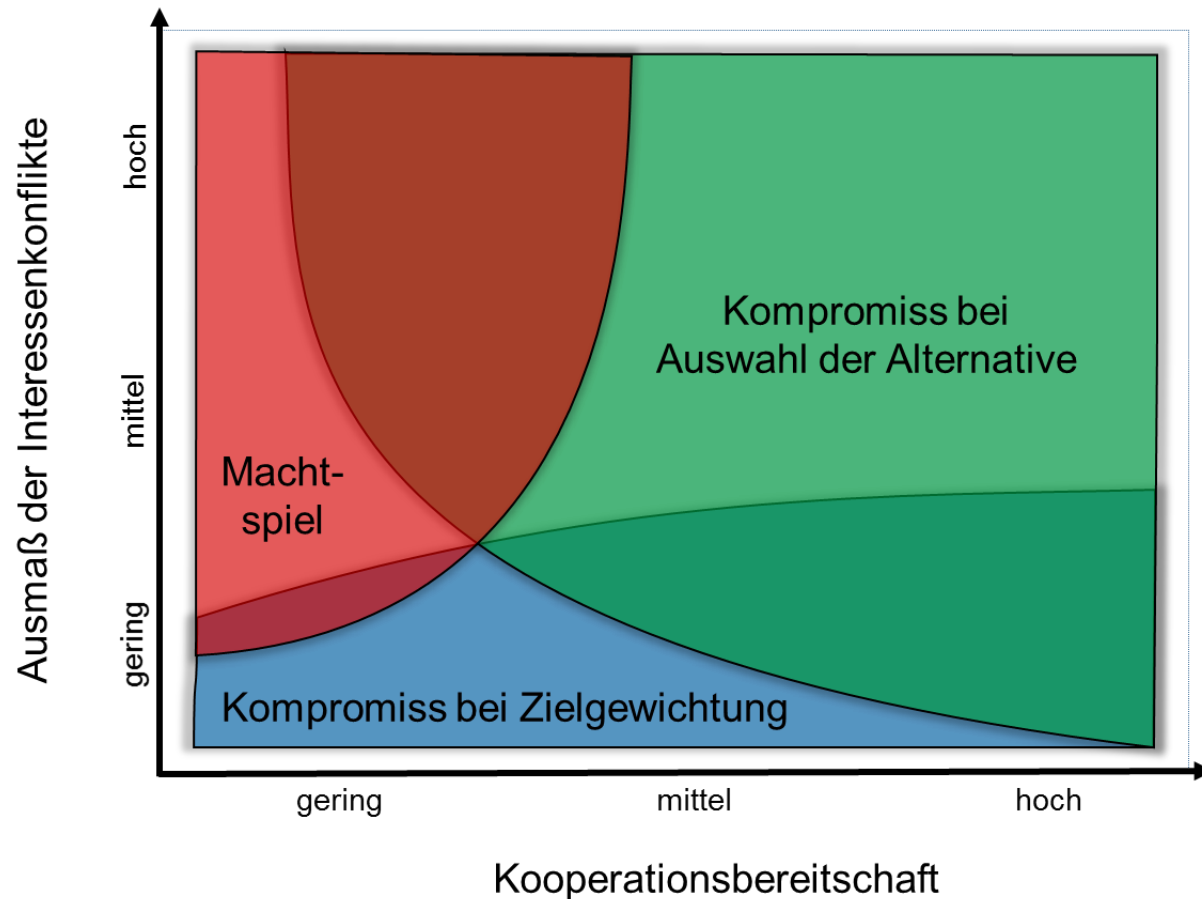
3.1 Umgang mit Meinungsunterschieden

3.2 Umgang mit Interessenkonflikten

- 4 Biasfaktoren bei der Informationssuche und -verwertung
- 5 Abschließende Empfehlungen

Drei Konstellationen im Umgang mit Interessenkonflikten

Bei Interessenkonflikten liegen unterschiedliche Zielvorstellungen der beteiligten Parteien vor.



Beispiele für Interessenkonflikte:

Tarifverhandlungen:

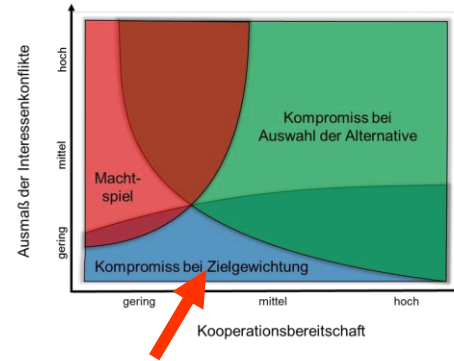
Arbeitgeber- und Gewerkschaftsvertreter mit diametral entgegengesetzten Zielen

Projektteam in einem Versicherungsunternehmen entscheidet über das Konzept eines neuen Vertriebstools:

Vertriebschef: „möglichst hohe Abschlussquoten“

IT-Chef: „möglichst stabiles System“

Kompromiss bei Zielgewichtung



Bei geringen Unterschieden in den Zielgewichten kann eine „Kompromissgewichtung“ die Lösung sein.

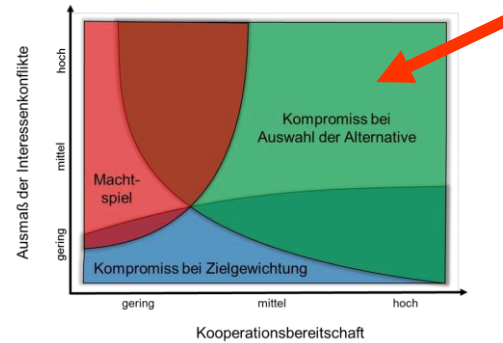
Beispiel

Zielnennung	Zielgewichte von Gruppenmitglied			Zielgewichte im gemeinsamen Zielsystem
	A	B	C	
Ziel 1	30 %	25 %	35 %	30 %
Ziel 2	45 %	50 %	40 %	45 %
Ziel 3	25 %	15 %	5 %	15 %
Ziel 4	(0 %)	10 %	20 %	10 %

ENTSCHEIDUNGSNAVI

- 1 Entscheidungsfrage
- 2 Ziele
- 3 Alternativen
- 4 Wirkungsmodell
- 5 Nutzenfunktionen
- 6 Zielgewichte**
- 7 Auswertung

Kompromiss bei der Auswahl der Alternative



Wie findet man Handlungsalternativen, mit denen alle Parteien „leben“ können?

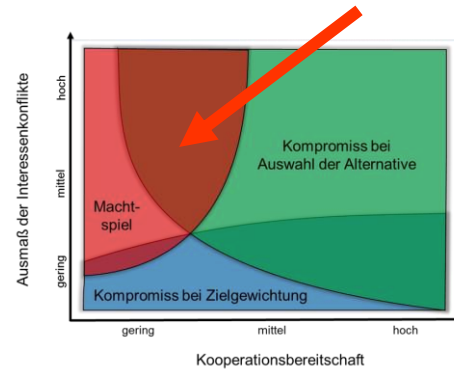
durch ein besseres Verständnis
der Fundamentalziele der
Gegenseite

durch kreativ gefundene, neue
Handlungsalternativen

ENTSCHEIDUNGSNAVI

- 1 Entscheidungsfrage
- 2 Ziele
- 3 Alternativen
- 4 Wirkungsmodell
- 5 Nutzenfunktionen
- 6 Zielgewichte
- 7 Auswertung

Machtspiel



Wie findet man Handlungsalternativen, mit denen alle Parteien „leben“ können?

durch ein besseres Verständnis
der Fundamentalziele der
Gegenseite

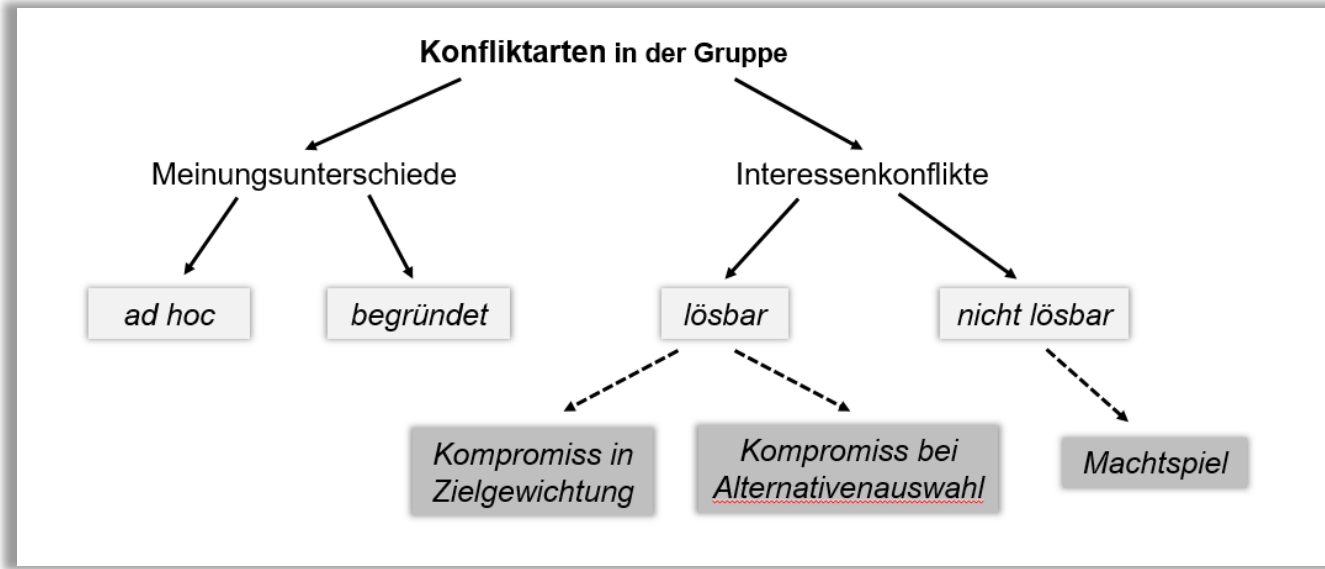
durch kreativ gefundene, neue
Handlungsalternativen

Durch einen Schlichter kann eventuell die Kooperationsbereitschaft erhöht werden.

ENTSCHEIDUNGS

- 1 Entscheidungsfrage
- 2 Ziele
- 3 Alternativen
- 4 Wirkungsmodell
- 5 Nutzenfunktionen
- 6 Zielgewichte
- 7 Auswertung

Reflektierter Entscheidungsprozess hilft in allen Fällen



ENTSCHEIDUNGSNAVI

- 1 Entscheidungsfrage
- 2 Ziele
- 3 Alternativen
- 4 Wirkungsmodell
- 5 Nutzenfunktionen
- 6 Zielgewichte
- 7 Auswertung

Um Konflikte zu lösen, sollten sie zunächst genau eingeordnet werden. Eine Lösung bietet aber in allen Fällen ein gemeinsamer, auf Fundamentalziele ausgerichteter Entscheidungsprozess.



Entscheidungslehre

Gruppenentscheidungen

Kapitel 4: Biasfaktoren bei der Informationssuche und -verwertung

Univ.-Prof. Dr. Rüdiger von Nitzsch

Gruppenentscheidungen

- 1 Zielsysteme im Kontext sozialer Interaktionen
- 2 Die Entscheidung über die Gruppenzusammensetzung
- 3 Der Umgang mit Meinungsunterschieden und Interessenkonflikte
- 4 Biasfaktoren bei der Informationssuche und -verwertung**
- 5 Abschließende Empfehlungen

Vorteile und Nachteile (Biases) von Gruppenentscheidungen

Wichtige Vorteile von Gruppenentscheidungen:

- + Breitere Informations- und Erfahrungsbasis
- + Einbringung verschiedener Perspektiven und Kompetenzen
- + Partizipation an Entscheidung fördert Motivation zur späteren Umsetzung

Aber auch verschiedene Nachteile und spezielle Gruppen-Biases:

- *Trittbrettfahrereffekt* bzw. *Social Loafing*
- *Bewertungsangst*
- *Produktionsblockierung*

sowie:

- ***Shared Information Bias***
- ***Confirmation Bias***

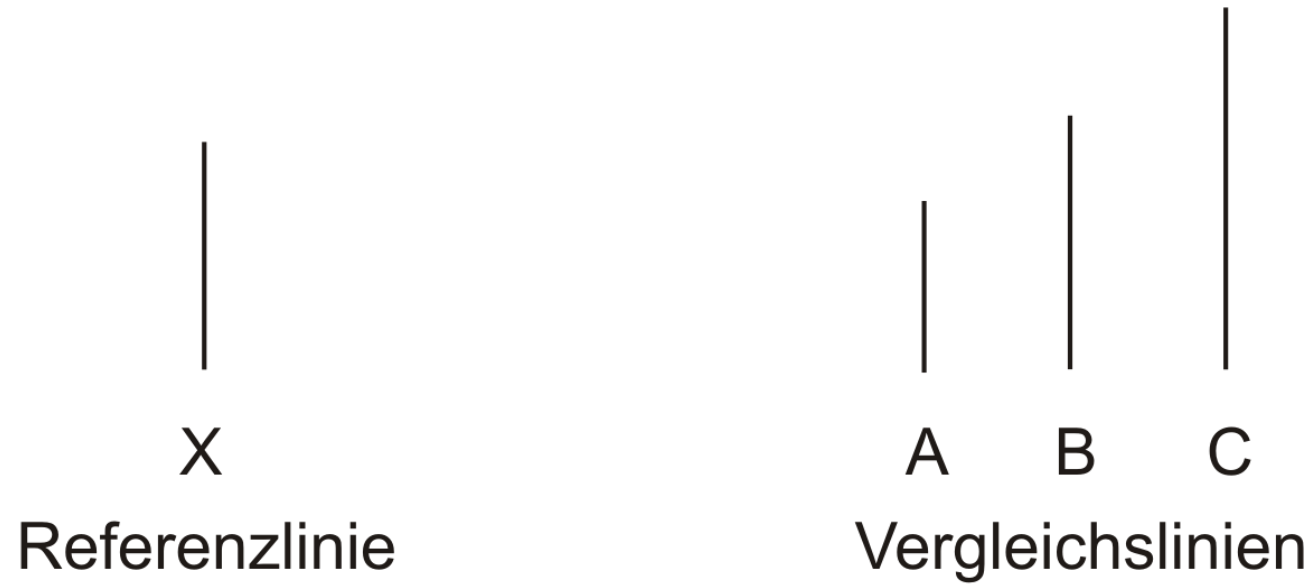
Shared Information Bias

Gruppenentscheidung: Alternative A oder B?

<i>Gruppenmitglied</i>	<i>Information</i>				
	<i>A1</i>	<i>A2</i>	<i>B1</i>	<i>B2</i>	<i>B3</i>
	<i>shared</i>		<i>unshared</i>		
<i>Person 1</i>	•	•	•		
<i>Person 2</i>	•	•		•	
<i>Person 3</i>	•	•			•

Die Entscheidung wird zu stark von den geteilten Informationen gelenkt.

Experiment zu gruppenkonformen Verhalten: Confirmation Bias



Einflussfaktoren in der Wirkung des Confirmation Bias

Gruppenmitglieder schließen sich häufig zu schnell und zu unreflektiert einer Gruppenmeinung an, es kommt zu einem „**Gruppendenken**“ und möglicherweise zu einem „**Risky Shift**“

Wann ist der Bias besonders ausgeprägt?

Gruppe hat sich
früh eine Meinung
gebildet

Ausgeprägte
Gruppenharmonie
(„Gruppenkohäsion“)

- *mittlere Gruppengröße (z. B. ca. 20 Mitglieder)*
- *erfolgreich*
- *im Wettbewerb mit anderen*
- *Homogenität (Ausbildung und Einstellungen)*

Reflektierter Entscheidungsprozess hilft auch in diesem Fall

Gruppenmitglied	Information				
	A1	A2	B1	B2	B3
	shared		unshared		
Person 1	•	•	•		
Person 2	•	•		•	
Person 3	•	•			•



ENTSCHEIDUNGSNAVI

- 1 Entscheidungsfrage
- 2 Ziele
- 3 Alternativen
- 4 Wirkungsmodell
- 5 Nutzenfunktionen
- 6 Zielgewichte
- 7 Auswertung

Mit der strikten Einhaltung eines reflektierten Entscheidungsprozesses kann Biases sehr gut begegnet werden.

Literaturverzeichnis

Asch, S. (1955): Opinions and social pressure, in: Scientific American, 19, S. 31-35.



Entscheidungslehre

Gruppenentscheidungen

Kapitel 5: Abschließende Empfehlungen

Univ.-Prof. Dr. Rüdiger von Nitzsch

Gruppenentscheidungen

- 1 Zielsysteme im Kontext sozialer Interaktionen
- 2 Die Entscheidung über die Gruppenzusammensetzung
- 3 Der Umgang mit Meinungsunterschieden und Interessenkonflikte
- 4 Biasfaktoren bei der Informationssuche und -verwertung

5 Abschließende Empfehlungen

Empfehlungen für Gruppenentscheidungen in Unternehmen

Konsequentes Verfolgen eines systematischen und reflektierten Entscheidungsprozesses (Moderator)

Hierbei:

- Heterogene Kompetenzen und Informationsquellen in der Gruppenzusammensetzung
- Hinzuziehen von externen Beratern oder Experten
- Task-Structuring: Zerlegen der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben, die unterschiedliche Teams bearbeiten können
- Einbindung von Stakeholdern, die später auch für die Umsetzung wichtig sind

Etablierung einer Unternehmenskultur, die offenes und reflektiertes Denken fördert und ein Wertesystem vermittelt, mit dem sich Mitarbeiter identifizieren können.

Vorgelagerter Schritt:

„Wie soll sich die Gruppe zusammensetzen?“

Eigentlicher Gruppenentscheidungsprozess:

Schritt 1: Strukturierung der Entscheidungssituation
(Entscheidungsfrage, Zielkriterien, Handlungsalternativen)



Schritt 2: Entwicklung eines Wirkungsmodells
(Informationen, Wirkungsprognosen, Unsicherheiten)



Schritt 3: Evaluation der Handlungsalternativen
(Präferenzen, Visualisierungen, Entscheidung)



Nachgelagerter Schritt:

„Wie kann gewährleistet werden, dass die Entscheidung auch umgesetzt wird?“

Zusammenfassung: Gruppenentscheidungen

- ✓ Soziale Interaktionen können in der Sicht einer Marktnorm oder einer sozialen Norm betrachtet werden.
- ✓ Fairness, Loyalität und Altruismus beeinflussen die Festlegung der Ziele bzw. Zielgewichte in einer Gruppenentscheidung.
- ✓ Auf der Basis eines Stakeholder-Netzdiagramms lässt sich besser beurteilen, aus welchen Personen ein Team zur Entscheidungsfindung zusammengesetzt sein sollte.
- ✓ Konflikte in Gruppenentscheidungen lassen sich in Meinungsunterschiede und Interessenkonflikte unterscheiden.
- ✓ Der Confirmation Bias und der Shared Information Bias sind zwei typische Verzerrungen, die in Gruppenentscheidungen auftreten können.
- ✓ Ein guter Weg sowohl zur Konfliktlösung als auch zu Reduzierung von Gruppenbiases besteht in der konsequenten Verfolgung eines reflektierten und zielorientierten Entscheidungsprozesses.