

Diskussion Die unabhängigen Sichtweisen verschiedener Teammitglieder stellen sicher, dass mehr und vor allem vielfältige Argumente in die Entscheidung einfließen. Dabei wird allerdings ein etwas formales Verfahren vorausgesetzt: Niemand darf seine Sichtweise bekannt machen, bevor nicht alle anderen sich ihre Sichtweisen überlegt haben. Bei Meetings mit festgelegtem Ablauf lässt sich das gut praktizieren, in spontanen Diskussionen weniger.

Es gibt Möglichkeiten, wie wir auch in informellen Alltagsdiskussionen einseitige Sichtweisen zumindest ein Stück weit vermeiden können. Zum Beispiel kann jemand die Rolle des *ADVOCATUS DIABOLI* (3.3) übernehmen.

3.3 *Advocatus Diaboli*

Kontext Ein Team muss eine Entscheidung von erheblicher Tragweite treffen. Daher ist es wichtig, möglichst keine Risiken zu übersehen.

Problem **Wie lässt sich erreichen, dass im Vorfeld einer Entscheidung auch unpopuläre oder schwierige Themen zur Sprache kommen, insbesondere auch Auffassungen, die im Widerspruch zur mutmaßlichen Mehrheitsmeinung stehen?**

Hintergrund Bei Teamentscheidungen tritt leicht ein Effekt auf, der allgemein als *Groupthink* [Janis 1982] bezeichnet wird. Einzelne Personen dominieren die Diskussion und als Folge davon setzen sich ihre Auffassungen durch, ohne dass die Sichtweisen anderer Personen nennenswert zur Kenntnis genommen werden. Besonders heftig sind die Auswirkungen in hierarchisch geprägten Organisationen, beispielsweise wenn Mitarbeiter zögern, einem Kollegen in der Sache zu widersprechen, wenn dieser in der Hierarchie über ihnen steht.

Nun sind IT-Projekte in der Regel nicht durch ein Übermaß an Hierarchie gekennzeichnet, und der Fall, dass Argumente auf banale Art und Weise vorsätzlich unterdrückt werden, ist zum Glück eher selten anzutreffen. Trotzdem sind auch IT-Projekte gegen *Groupthink* nicht immun, denn auch die natürliche Autorität der erfahreneren Teammitglieder kann eine Rolle spielen. Weniger erfahrene Kollegen halten sich bei einer Diskussion manchmal zurück, weil sie unbewusst davon ausgehen, dass sich die Einschätzungen der erfahreneren Kollegen ohnehin durchsetzen werden.

Das Phänomen führt zu einer Art selektiver Wahrnehmung, bei der vor allem mögliche Probleme und Risiken ausgeblendet werden [Janis 1982]. Insbesondere bei Entscheidungen von hoher Kritikalität ist dies gefährlich. Wenn sich eine Entscheidung nur schwer revidieren lässt, sind die negativen Folgen unterschätzter Risiken erheblich.

Dazu kommt, dass der Bestätigungsfehler (*confirmation bias*) [Wason 1968; Kahneman 2012] auch bei Entscheidungen im Team nicht zu unterschätzen ist. Falsche Informationen werden auch im Team oft nicht infrage gestellt. Stattdessen werden Argumente gesucht, die sich mit den vorhandenen, aber fehlerhaften Informationen im Einklang befinden. Der Effekt ist besonders stark, wenn ein Team bereits früh innerhalb eines Entscheidungsprozesses fehlerhaften Informationen ausgesetzt ist, da sich dann eine ganze Argumentationskette aufbauen kann, die auf genau diesen fehlerhaften Informationen beruht [Mancuso/Finomore/Rahill/Blair/Funke 2014].

Um Risiken zu identifizieren, müssen wir die anstehende Entscheidung aus dem Blickwinkel des möglichen Scheiterns betrachten. Das ist eine unpopuläre, aber trotzdem wichtige Sichtweise, zumindest bei Entscheidungen von hoher Kritikalität. Eventuell kann DER BLICK VON AUSSEN (2.4) helfen, aber auch innerhalb des Teams bieten sich uns Möglichkeiten dafür.

Ein erfahrendes Teammitglied kann die Rolle des *Advocatus Diaboli* übernehmen mit dem Ziel, sich abzeichnende Mehrheitsmeinungen infrage zu stellen und Gegenargumente zu formulieren. Die Aufgabe des *Advocatus Diaboli* kann insbesondere darin bestehen, auf bislang nicht angesprochene Nachteile und Risiken hinzuweisen.

Lösung

Beim *Advocatus Diaboli* handelt es sich um keine eigentliche Rolle im Projekt, also keine Rolle, die dauerhaft besetzt sein muss. Bei kritischen Entscheidungen ist es aber sinnvoll, dass jemand diese Rolle übernimmt, vor allem dann, wenn sich bereits eine allgemeine Zustimmung zu einer ohnehin favorisierten Lösung abzeichnet. Typischerweise sind von dieser Rolle Beiträge wie die folgenden zu erwarten:

Details

- Darstellung der Nachteile einer scheinbar generell anerkannten Lösung
- Hinweise auf Risiken, auch wenn diese zunächst als wenig wahrscheinlich gelten
- Argumentation gegen einen scheinbaren Konsens

Die Argumentation kann sich durchaus auch gegen eine Option richten, die sich bei DEM BLICK ZURÜCK (2.3) als denkbare Lösung ergeben hat. Keine Handlungsoption ist sicher vor der Kritik des *Advocatus Diaboli*, auch keine vermeintlich anerkannten Standardlösungen, selbst dann, wenn sie in anderen Projekten gut funktioniert haben.

Trotzdem soll keine negative Argumentation um ihrer selbst willen entstehen. Selbstverständlich geht es um sachliche, idealerweise auch

konstruktive Kritik an den diskutierten Handlungsoptionen. Kritische Punkte dürfen aber explizit auch dann angebracht werden, wenn keine Lösung dafür bereitsteht. Das Ziel ist immer, ein möglichst unvoreingenommenes Bild der zur Verfügung stehenden Optionen zu erhalten, um so die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass die beste Option ausgewählt werden kann.

Um die Rolle des *Advocatus Diaboli* zu übernehmen, ist eine gewisse Erfahrung nötig. Nur jemandem, der sich in der Materie gut auskennt, kann es gelingen, unerwartete und vielleicht sogar überraschende Einwände anzubringen. Jim Coplien und Neil Harrison sprechen von einem *Wise Fool* [Coplien/Harrison 2005]. Insofern kommt normalerweise nicht jedes Teammitglied für diese Rolle in Betracht. Sie muss trotzdem nicht immer bei derselben Person liegen. Eine Rotation ist durchweg sinnvoll.

Analogie: Die Überprüfung einer Hypothese

Es besteht eine Analogie zwischen der Validierung einer Handlungsoption und der Überprüfung einer wissenschaftlichen Hypothese.

Um eine wissenschaftliche Hypothese zu prüfen, nützt es nichts, mehr und mehr Beispiele für ihre Korrektheit zu finden. Betrachten wir die Gravitationstheorie, wie sie von Isaac Newton entdeckt wurde. Es gibt eine Vielzahl von Situationen, in denen die von Newton formulierten Gesetze zutreffen. Das bekannteste Beispiel handelt von Äpfeln, die von Bäumen fallen. Wir alle kennen Tausende weitere.

Die naheliegende Hypothese lautet, dass es sich bei den Formeln der Gravitationstheorie um allgemeine Gesetze handelt. Wie gelingt es, diese Hypothese zu schärfen? Sicher nicht, indem man mehr und mehr Beispiele sammelt, in denen die Gravitationsgesetze gelten. Solche Beispiele gibt es zur Genüge. Einen wirklichen Erkenntnisgewinn erhält man nur dann, wenn man nach Situationen sucht, in denen die Gesetze eben nicht gelten.

Und tatsächlich gibt es solche Situationen, nämlich diejenigen, die Albert Einstein in seiner Relativitätstheorie beschrieben hat. In einem gewissen Sinne hat die Relativitätstheorie die Gravitationstheorie abgelöst, aber eigentlich hat sie sie verallgemeinert. Die Gravitationstheorie der klassischen Physik wird dadurch nicht weniger wertvoll. Tatsächlich wird sie präziser, weil wir erkennen, in welchem Kontext wir sie anwenden können und in welchem nicht. Die Suche nach möglichen Gegenbeispielen hilft dabei, eine Hypothese zu schärfen und zu einem Erkenntnisgewinn zu gelangen. Die Suche nach möglichen Gegenargumenten hilft dabei, die Tragfähigkeit einer Handlungsoption zu prüfen und bessere Entscheidungen zu treffen.

1. Design

Beispiele

Ein Team ist mit der Entwicklung einer neuen Applikation beschäftigt, die möglichst schnell auf den Markt gebracht werden soll. Das Team muss dazu eine Reihe wichtiger Designentscheidungen treffen. Es findet eine engagierte Diskussion statt, bei der die Teammitglieder unterschiedliche Lösungsideen herausarbeiten. Es besteht Einigkeit darüber, dass eine qualitativ hochwertige Lösung angestrebt werden soll und dass der Aufbau technischer Schuld auf jeden Fall zu vermeiden ist. Was kann hier ein *Advocatus Diaboli* tun?

Er kann die Grundannahmen der Designentscheidung anzweifeln. Ist es wirklich ein Fehler, technische Schuld aufzubauen? Es ist doch im Alltagsleben auch nicht immer falsch, Schulden aufzunehmen, zum Beispiel, um eine Immobilie zu erwerben. Warum also der kategorische Ausschluss technischer Schuld? Und warum muss die Qualität das Nonplusultra sein? Was ist falsch daran, geringfügige Qualitätseinbußen hinzunehmen, wenn dafür die Applikation früher auf den Markt gebracht werden kann?

Solche Fragen klingen provozierend, weil sie die Grundüberzeugungen solider Softwareentwicklung in Zweifel ziehen. Berechtigt sind sie dennoch. Das bedeutet nicht, dass man sich den so provokativ formulierten Ansichten anschließen muss. Vielleicht teilt der *Advocatus Diaboli* die Ansichten selbst nicht, jedenfalls nicht vollständig. Die Fragen helfen aber dabei, die Voraussetzungen der Designentscheidung zu prüfen und möglicherweise weitere Designoptionen herauszuarbeiten. Denn tatsächlich kann es sinnvoll sein, zunächst technische Schuld aufzubauen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, etwa eine dringende Auslieferung. Oft mag das keine sinnvolle Strategie sein, in Einzelfällen vielleicht aber doch: unter der Voraussetzung, dass man die technische Schuld später wieder abbauen kann. Ob das hier der Fall ist oder nicht, sollte das Team diskutieren.

Für die Qualität gilt Ähnliches. Natürlich ist es unbefriedigend, Qualität zu relativieren. Aber andere Dinge können auch unbefriedigend sein, beispielsweise eine verpasste Chance aufgrund einer späten Markteinführung. Im Übrigen bedeutet die Frage des *Advocatus Diaboli* nicht automatisch, dass das Qualitätsniveau heruntergeschraubt werden soll. Vielleicht kommt das Team zu dem Schluss, dass Qualitätseinbußen tatsächlich inakzeptabel sind. Dann hat die Diskussion aber immerhin ergeben, dass die strengen Qualitätsanforderungen auch in dieser konkreten Situation zu Recht bestehen.

2. Reorganisation eines Unternehmens

In einem Unternehmen steht aufgrund der wachsenden Mitarbeiterzahl und veränderter Projektstrukturen eine Reorganisation an. Die Abteilungs- und Projektleiter, die zusammen das sogenannte Managementteam bilden, kommen daher zu einem Workshop zusammen, um über die zukünftige Organisationsstruktur zu diskutieren. Ideen sind willkommen, und schnell kristallisieren sich bereits konkrete Vorschläge für die Zusammensetzung der Teams und die Besetzung einiger Positionen heraus.

Aus der Praxis: Advocatus Diaboli bei einer Toolevaluierung

Ein Team von drei Personen hatte die Aufgabe, im Auftrag eines Kunden verschiedene Content-Management-Systeme zu evaluieren und eine Entscheidung vorzubereiten. Nachdem zunächst Informationsmaterial gesichtet wurde, kam es anschließend zu Workshops mit den Toolherstellern, in denen diese jeweils Rede und Antwort standen. Dem Team war klar, dass eine Hochglanzpräsentation keine wirklichen Erkenntnisse bringen würde, also beschloss man mit betont kritischen Fragen auszuloten, wie gut die jeweiligen Systeme zu den Anforderungen des Kunden passten. Dem erfahrensten Kollegen fiel die Rolle des Advocatus Diaboli zu.

Allen war bewusst, dass man nicht über das Ziel hinausschießen sollte und durch provokante Fragen die Referenten der Toolhersteller nicht so verärgern durfte, dass keine vernünftige Diskussion mehr möglich war. Was in der Situation geholfen hat, war Ehrlichkeit. Gleich zu Beginn jedes Workshops, direkt nach einer freundlichen Begrüßung, kam der Hinweis, dass man sich vorgenommen habe, während des gesamten Workshops auch viele kritische Fragen zu stellen, dass sich aber bitte niemand persönlich angegriffen fühlen möge.

Und tatsächlich kamen jede Menge kritische Fragen. Der Experte im Team ließ keine Gelegenheit aus, Nachfragen zu den »offensichtlichen« Vorteilen der Tools zu stellen, konkrete Beispiele einzufordern und Anwendungsszenarien der Hersteller in Zweifel zu ziehen. Nicht immer hatten die Vertreter der Hersteller eine gute Antwort. Mehr als einmal war ihnen sichtlich unwohl, weil deutlich wurde, dass für einen bestimmten Use Case ihr Werkzeug nicht geeignet war. Der Ton blieb aber immer freundlich, zu keinem Zeitpunkt ist die Situation entglitten. Am Ende entstand ein recht klares Bild, unter welchen Bedingungen und mit welchen Vor- und Nachteilen die jeweiligen Tools für den Kunden nutzbar waren.

Dem Team haben diese Workshops geholfen, die Entscheidung vorzubereiten. Letztlich hat der Stil der Workshops aber auch den Herstellern nicht geschadet, denn eins der betrachteten Systeme wurde ausgewählt und beschafft.

Auch hier kann ein *Advocatus Diaboli* dort ansetzen, wo Mainstream-Vorstellungen bislang überhaupt nicht hinterfragt werden. Ist es überhaupt nötig, Teams zusammenzustellen? Wäre es nicht möglich, den Mitarbeitern die Gelegenheit zur eigenständigen Teambildung zu geben? Sind selbstorganisierte Teams nicht der angesagte Weg, um die Mitarbeitermotivation zu erhöhen?

Es ist gut möglich, dass sich der größere Teil des Managements mit der Idee selbstorganisierter Teams nicht wird anfreunden können. Man kann sich die Einwände leicht vorstellen. Sind die Mitarbeiter mit einem solchen Vorgehen nicht überfordert? Was passiert, wenn es Streitigkeiten bei der Zuordnung der Teams gibt? Stellen selbstorganisierte Teams dann nicht einen Kontrollverlust seitens des Managements dar oder führen gar völlig ins Chaos?

Trotzdem ist der vom *Advocatus Diaboli* formulierte Vorbehalt hilfreich, denn er wirft eine interessante Frage auf: In welchem Ausmaß muss die Zusammensetzung der Teams vom Management vorgegeben werden? Vollständig? Teilweise? Oder doch überhaupt nicht? Was auch immer die Beteiligten dazu denken, welche Lösung auch immer sie favorisieren, der daraus resultierende Diskurs ist hilfreich bei der Entscheidung, wie die Reorganisation des Unternehmens gestaltet werden kann.

Die Diskussion mit einem *Advocatus Diaboli* kann für das gesamte Team anstrengend sein. Sie erfordert zum einen eine gewisse Streitkultur mit der Bereitschaft, auch unpopuläre Argumente anzuhören. Sie setzt aber auch voraus, dass es der *Advocatus Diaboli* bei sachlichen Argumenten belässt und den Streit nicht auf die persönliche Ebene ausdehnt. Sobald es zu persönlichen Angriffen kommt, ist kein positiver Effekt mehr zu erwarten.

Diskussion

Die Streitkultur kann dazu führen, dass es im Team schwieriger wird, zu einem Konsens zu kommen. Die kontroverse Diskussion, wie sie durch die Argumentation des *Advocatus Diaboli* möglicherweise ausgelöst wird, lässt eine gemeinschaftliche Lösung manchmal in weite Ferne rücken. Umso wichtiger ist es, sich im Anschluss durch eine Phase von DISKURS UND KONVERGENZ (3.4) wieder einer gemeinsamen Sichtweise anzunähern.

Die primäre Aufgabe des *Advocatus Diaboli* besteht darin, bei Entscheidungen von großer Tragweite auf Risiken hinzuweisen. Aber natürlich kann auch der *Advocatus Diaboli* nicht alle denkbaren Risiken identifizieren. Es gibt immer auch Risiken, die sich nicht benennen lassen, weil sie schlicht unvorhersehbar sind. Unsere Strategie darf daher nicht ausschließlich im Versuch bestehen, Risiken zu erkennen. Wir müssen auch Wege finden, mit Risiken umzugehen, allem voran durch einen ITERATIVEN ENTSCHEIDUNGSPROZESS (6.4).