

Klassische Forschung in Organisationen befasste sich nicht mit den günstigen Folgen von Dissens, sondern ihrem Gegenteil, den ungünstigen Folgen von schnellem Konsens. Irving Janis untersuchte dieses Streben nach Konsens in Gruppen ausführlich (Janis 1982) und nannte es *Groupthink*, in gewollter Ähnlichkeit zu George Orwells Kunstsprache *Neusprech*. Er entwickelte sein Modell anhand von Fallstudien dramatischer Fehlentscheidungen politischer Gremien, z. B. des Beraterstabs von US-Präsident Nixon in der Watergate-Affäre. Laut Janis zeigt sich Groupthink anhand verschiedener Symptome. Beispielsweise haben die Mitglieder einer Gruppe zwar durchaus Zweifel an den Plänen der Gruppe, sie äußern sie jedoch nicht, da jeder vermutet, der einzige Zweifler zu sein. Durch diese Selbstzensur verstärkt sich eine Illusion der Einstimmigkeit, also die Überschätzung des tatsächlichen Konsenses. Äußert dennoch jemand eine abweichende Meinung, so wird Druck auf ihn ausgeübt. In den von Janis untersuchten 17 Fällen geht dieses Streben nach Konsens mit teils dramatischen Fehlentscheidungen einher, die Janis damit erklärt, dass die Gruppen unter Groupthink in ihrer Informationsverarbeitung beschränkt sind. So legen sie sich schnell auf eine Entscheidungsalternative fest und vernachlässigen bei deren Bewertung abweichende Informationen. Auch aktuellere Fehlentscheidungen in Politik und Wirtschaft lassen sich möglicherweise zumindest zum Teil durch Groupthink erklären, beispielsweise die Entscheidung der Bush-Administration für den Krieg gegen den Irak (Kunz 2007).

Haben Führungskräfte Einfluss darauf, ob Groupthink auftritt oder nicht? Janis geht in seinem Modell davon aus und auch empirische Befunde sprechen für diese Annahme – beispielsweise ein Experiment an 208 Studierenden der Wirtschaftswissenschaften (Leana 1985). Die Studierenden sollten in Vierergruppen entschei-

den, welche Beschäftigten einer in die Krise geratenen Druckerei entlassen werden sollen. Je ein Mitglied pro Gruppe bekam die Rolle des Vizepräsidenten, der die Gruppe leiten sollte. In einer Hälfte der Gruppen wurde der Vizepräsident instruiert, direktiv zu führen, d. h., seine eigene Position früh in die Diskussion einzubringen, die Diskussion abweichender Positionen zu verhindern und die Wichtigkeit von Konsens zu betonen. In der anderen Hälfte der Gruppen wurde der Vizepräsident instruiert, partizipativ zu führen, d. h., seine eigene Position erst zu äußern, nachdem das bereits alle anderen Mitglieder in der Gruppe getan haben, zur Diskussion alternativer Lösungen zu ermutigen – ein wichtiger Aspekt dialektischer Führung – und die Wichtigkeit einer korrekten Entscheidung durch die Erkundung aller vorhandenen Informationen zu betonen. Im Einklang mit Janis' Modell schlugen die Gruppen mit partizipativem Vizepräsidenten mehr Problemlösungen vor und diskutierten diese Lösungen intensiver. Sie übernahmen seltener den Vorschlag des Vizepräsidenten, waren hingegen mit der gewählten Lösung am Ende zufriedener. Die Qualität der Entscheidung wurde nur anhand dieser subjektiven Bewertungen durch die Gruppen selbst gemessen. Zu Beginn des folgenden Kapitels werden wir hingegen ein Experiment darstellen, in dem die Entscheidungsqualität objektiver gemessen werden konnte.

Dialektische Führung

Förderung von Dissens als Führungsaufgabe

Klocke, U.; Mojzisch, A.

2015, IX, 33 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-08889-7