



Wenn Harmoniebedürfnis zum Problem wird



Von **BZ-Redaktion**

Sa, 01. Juni 2019

Der ehemalige Präsident der Weltbank, Robert McNamara, gab mir einmal den Rat, Sitzungen, an denen zu schwierigen Problemen allzu schnell Konsens gefunden wird, zu beenden und die Entscheidung zu vertagen. Begründung: Wenn Gruppenmitglieder Signale empfangen, dass der Mächtigste am Tisch mit seiner Meinung in eine gewisse Richtung tendiert und andere zustimmend nicken, entwickelt sich "Groupthink", ein unkritischer Anpassungsprozess an das, was sich als Gruppenmeinung abzeichnet. Auch kompetente und selbstbewusste Menschen sind nicht davor gefeit, ihre eigene – unter Umständen aus sachlichen Gründen richtigerweise abweichende – Meinung an die erwartete Gruppenmeinung anzupassen. Entscheidungen, die auf dieser Basis gefällt werden, sind in der Regel schlechter, als sie aufgrund der am Tisch sitzenden Expertise sein könnten. Mit dem Verschwinden unabhängigen Denkens gehen kreative Denkanstöße verloren. Alternative Lösungsvorschläge kommen gar nicht mehr zur Entscheidung.

Begonnen hat die Erörterung des Phänomens mit einer Reportage des Journalisten William Whyte im Fortune Magazine im März 1952. Whyte berichtete von einem sachlich nicht begründbaren Rauswurf eines exzellenten Firmenmitarbeiters. Obwohl äußerst fähig, trennte sich die Firma von ihm, weil er wiederholt der Gruppenmeinung widersprach und gegen die vom Management gewollte Harmonie als oberstem Ziel der Firmenkultur verstieß.

In den frühen 70er Jahren schuf der Psychologe Irving Janis den Begriff "Groupthink". Er führte desaströse Fehlentscheidungen im Vietnam-Krieg, bei der gescheiterten Schweinebucht-Invasion auf Kuba sowie die vermeidbaren Unfälle der Challenger- und Columbia-Raumfahrten auf Groupthink zurück. Eine hierzulande bekannte Blamage aus dieser Kategorie ist die Publikation der angeblichen Hitler-Tagebücher durch die Stern-Redaktion. Ähnliche Groupthink-bedingte Fehlentscheidungen waren solche, die zum Konkurs der Swissair führten oder der letzten Finanzkrise zugrunde lagen. Groupthink-anfällig sind Organisationen wie Kommandozentralen, Parteigremien, Bischofskonferenzen und Fußballverbände, deren Entscheidungen in abgeschotteten Gremien fallen und deren Mitglieder sich für besonders wichtig halten: Sie sind mit wertvollen Privilegien ausgestattet, haben etwas zu verlieren und setzen ihren Job aufs Spiel. Die Entlassungswelle des gegenwärtigen US-Präsidenten zeigt dies beispielhaft. Im Zweifel unterwerfen Menschen ihre eigene Sicht der Dinge dem Gruppendenken aus Bequemlichkeit, Angst oder Opportunismus.

Nun ist es ja nicht so, dass Gruppenmeinungen immer falsch sind und die davon Abweichenden immer recht haben. Wahr ist auch, dass einem rechthaberische Allüren narzisstischer Stänkerer enorm auf den Geist gehen können und das richtige Vorgehen bei Entscheidungen oft nicht in einer Entweder-oder-Dichotomie liegt. Andererseits wäre schon viel menschliches Leid vermeidbar gewesen, neigte der Homo sapiens nicht zu Groupthink.

Wie kann man die Gefahren des Groupthink minimieren? Für uns alle sind Ansichten, Wertvorstellungen oder erfahrungsbegründete Meinungen innerhalb der Familie oder aus dem Freundeskreis in gewissem Maße Kompass für eigenes Denken. Wer Mitglied einer politischen oder kirchlichen Institution ist oder in einem Unternehmen in Bereichen arbeitet, die in der kritischen Öffentlichkeit unter Beobachtung stehen, wird – bewusst oder unbewusst – durch das jeweils interne Gruppendenken geprägt. Auch Nestwärme spielt eine Rolle, man will "dazu gehören".

Wer auf Dauer aus Überzeugung gegen zentrale Positionen der Gruppenmeinung ist und den Korpsgeist nicht mehr empfindet, sollte darüber nachdenken, ob er oder sie sich in der richtigen Gruppe befindet. Für eine Organisation kann dies jedoch den Verlust kreativer Geister bedeuten.

Wo Menschen sich aus innerer Überzeugung und mit besseren Argumenten Gruppenmeinungen entgegenstellen, weil sie Schaden am Gemeinwohl abwenden wollen, sollte dies ohne persönliche Risiken möglich sein. Die Einführung eines internen *Advocatus diaboli*, externer Whistleblowing-Möglichkeiten oder eine *Speak-Up-Kultur* sind hilfreich. Am wichtigsten ist jedoch eine konsequente Personalpolitik: Statt hierarchiebewusster Vorgesetzter, die Untergebenen Weisungen erteilen, sind charakterstarke Führungspersönlichkeiten gefragt, die Widerspruch fordern und in der Lage sind, bei wichtigen Anliegen aus Gesprächen mit Andersdenkenden dazuzulernen.