

GROUPTHINK

“Je mehr Herzlichkeit und esprit de corps unter den Mitgliedern einer den Kurs bestimmenden In-Gruppe herrscht, desto größer ist die Gefahr, daß unabhängiges kritisches Denken durch GROUPTHINK ersetzt wird“

I.L. JANIS, Victims of Groupthink, Boston 1972

Welche weiteren Folgen hat GROUPTHINK (nach JANIS und MANN 1977) ?

1. Die Gruppenmitglieder werden durch die falsche Einmütigkeit, die sie schaffen, derart in Sicherheit gewiegt, daß sie sich unverwundbar fühlen und deswegen bereit sind, enorme Risiken einzugehen.
2. Als Folge davon ignorieren sie Warnsignale von innerhalb und außerhalb der Gruppe.
3. Die Gruppenmitglieder sind von ihrer eigenen Moral derart überzeugt, daß sie sich über die ethischen Konsequenzen ihrer Entscheidungen glauben hinwegsetzen zu dürfen.
4. Sie entwickeln stereotype Ansichten über Opponenten und deren Meinung, verstärken diese negativ und glauben, die Opposition sei dumm oder unmoralisch, was wiederum den Glauben an die Richtigkeit der eigenen Linie verstärkt.
5. Jedes GROUPTHINK-Opfer unterdrückt seine eigenen Zweifel hinsichtlich des Verhaltens der Gruppe und übt Druck auf Dissidenten aus, den Mund zu halten oder zu verschwinden.
6. Der Gruppenführer wird, um die Illusion der Einmütigkeit des gemeinsamen Glaubens zu wahren, durch “Bewußtseinswächter“ vor abweichenden Meinungen geschützt.
7. Einzelne Gruppenmitglieder übernehmen die Rolle, Dissidenten aufzuspüren und zu unterdrücken, ehe diese eine Chance haben, den Gruppenführer mit ihren Ansichten zu “kontaminieren“.
8. Wegen “der völlig inadäquaten Art und Weise..., wie die Entscheidungsbefugten ihre Aufgabe der Entscheidungsfindung erfüllen“ (JANIS), müssen diese Entscheidungen früher oder später zu einem Fiasko führen.

Welche Fehler liegen Entscheidungsdefekten infolge von GROUPTHINK zugrunde?
(Nach TETLOCK, 1979)

Die dem GROUPTHINK erliegenden Entscheidungsträger

1. überblicken nicht ausreichend das volle Spektrum der zur Verfügung stehenden Alternativen,
2. ziehen nicht das volle Spektrum der Zielsetzungen in Betracht, auf die sich der eingeschlagene Kurs auswirken könnte;
3. verschaffen sich nicht ausreichende Information zur Bewertung alternativer Strategien,
4. erwägen nicht sorgfältig genug die Kosten und Nutzen jeder Alternative,
5. berücksichtigen Informationen nicht angemessen, die bestehenden Überzeugungen und Präferenzen widersprechen,
6. überprüfen nicht erneut die Beurteilungen aller bekannten Alternativen einschließlich derjenigen, die bisher als inakzeptabel galten,
7. entwickeln keine hinreichend detaillierten Risikoeinschätzungen für alle erwogenen Alternativen und Pläne.

Was hilft gegen die Gefahr von GROUPTHINK (nach FLOWERS 1977) ?

1. Die Beiziehung eines “advocatus diaboli“ (oder die Bestimmung eines Mitglieds der Gruppe zu dieser Rolle), der so überzeugend wie möglich für das Gegenteil dessen plädieren soll, was die Gruppe tun möchte;
2. Ein “aufgeschlossener“ Führungsstil
 (“Aufgeschlossene“ Führer bringen eigene Lösungen für zu entscheidende Probleme n i c h t vor und ermutigen vielmehr zu Diskussion und Widerspruch. “Unaufgeschlossene“ Führer beginnen damit, eigene Lösungen vorzubringen, diese zu verteidigen, Diskussionen zu entmutigen und zu rascher Zustimmung aufzufordern. Gruppen mit “aufgeschlossener“ Führung produzieren Lösungen von wesentlich höherer Qualität !)