

# Rainer König

## Gefahren bei der Gruppen- und Teamarbeit

### 1. Risky-shift

1961 wurde von dem US-Amerikaner Stoner eine Diplom-Arbeit eingereicht, die zum ersten mal das Phänomen des Risikoschubs (risky shift) bei Gruppen thematisierte. Demnach treffen Gruppen riskantere Entscheidungen als Einzelpersonen bzw. Einzelpersonen. Diese These wurde dann mehrfach empirisch bestätigt. Risikoschub erwies sich damit als eines der beständigsten Phänomene, die in der Sozialpsychologie gefunden wurden.

Die Ursachen dafür:

*Verantwortungsdiffusion*: die Verantwortung für einen Misserfolg teilt sich auf die Gruppenpartner auf, was besonders bei einstimmigen Entscheidungen oder eindeutigen Mehrheitsentscheidungen der Fall ist.

- *Höheres Informationsniveau*: dies ist die zugleich unsicherste Erklärungsdeterminante, da hierzu eine große Zahl widersprüchlicher Befunde vorliegt.
- *Dominante Teammitglieder*: hierbei wird angenommen, dass extrovertierte und leistungsorientierte Gruppenmitglieder, denen generell mehr Einfluss zugeschrieben wird, eine höhere Risikobereitschaft zeigen und die Gruppe dahingehend beeinflussen. Nachbefragungen belegen dies. Es kann sich dabei aber auch nur um retrospektive Zuschreibungen handeln.
- *Risiko als kultureller Wert*: Prämisse ist hier die Feststellung, dass die Bereitschaft, in bestimmten Situationen erhöhte Risiken einzugehen, in einer gegebenen Kultur und Gesellschaft keine wertneutralen Verhaltenstendenzen darstellen.
- *Die Facharroganz von Spitzenteams*: Bei den ukrainischen Reaktorfahrern in Tschernobyl handelte es sich um „ein gut eingespieltes Team hoch angesehener Fachleute, welches gerade eben einen Preis gewonnen hatte für das hohe Ausmaß, in dem ihr Reaktor ´am Netz´ war. Wohl gerade die hohe Selbstsicherheit dieses Teams war mitverantwortlich für den Unfall. Man betrieb den Reaktor nicht mehr ´analytisch´, sondern gewissermaßen ´intuitiv´. Vor allem glaubte man sich erhaben über die ´lächerlichen´ Sicherheitsvorschriften, die für ´Babys´ im Umgang mit Reaktoren gemacht waren, nicht aber für ein Spitzenteam von Fachleuten.“

### 2. Groupthink - das Schweinebuchsyndrom

Hier geht es um Fragen der kognitiven Gleichschaltung und Preisgabe der sachlichen Distanz gegenüber dem Team und seinen Handlungsplänen.

Ausgangspunkt ist die These, dass Teams imstande sind, einen *Gruppendruck* zu erzeugen, der ein vorschnelles Einlenken auf den erstbesten Lösungsentwurf fördert und kritisch-analytisches Denken durch ein trügerisches Harmoniebedürfnis unterbindet. Statt dessen wird die Wahrnehmung auf ganz bestimmte Sachverhalte gelenkt und fixiert.

## Hintergründe von Groupthink

Janis untersuchte insgesamt 5 Fälle aufsehen erregender Fehlbeurteilungen der amerikanischen Außenpolitik. Jede dieser Entscheidungen war das Produkt hoch motivierter Teams, denen jeweils eine kleine Zahl von Kabinettsmitgliedern und engen Beratern des Präsidenten angehörten. Besonders anschaulich und bekannt ist der Fall des Beraterteams um John F. Kennedy, das eine Invasion in Kuba plante (Schweinebuchtinvasion).

Anfang April 1961 gaben das gesamte Beraterteam des Präsidenten Kennedy und der Präsident selbst ihr einvernehmliches Jawort zum CIA-Vorschlag, eine Invasion auf Kuba einzuleiten. Nicht ein einziges Mitglied des Gremiums meldete Bedenken gegen ein Vorhaben an, dass - selbst bei einem für die USA glücklichen Ausgang - schwer kalkulierbare politische Konsequenzen nach sich gezogen hätte.

Wie konnte es soweit kommen?

Ein Team aus insgesamt 6 besonders ausgewiesenen und erfahrenen Persönlichkeiten bildete den Kreis der engsten Berater des Präsidenten, darunter drei Kabinettsmitglieder (Außenminister, Verteidigungsminister der zuständige Minister für Fragen der nat. Sicherheit). Hinzu kamen Arthur Schlesinger Jr., angesehener Historiker aus Harvard, Richard Goodwin, der mehr mittelbar in den Prozess der Entscheidungsfindung involviert war (ebenfalls Harvard) sowie Robert Kennedy, der Bruder des Präsidenten. 5 dieser 6 Mitglieder der Kerngruppe, von denen die Mehrzahl bereits den Wahlkampf mit dem Präsidenten bestritten hatte, nahmen an den Sitzungen des Beratungskomitees in Sachen Kuba-Invasion teil. Darüber hinaus bestand das Komitee noch aus drei ranghohen Militärs, die aus der Eisenhower-Ära stammten, sowie 5 weiteren Mitgliedern: 2 führenden Vertretern der CIA sowie 3 Beratern, die für eine Beurteilung möglicher politischer Konsequenzen besondere Qualifikation hätten mitbringen sollen: Verantwortliche für latein- u. inneramerikanische Angelegenheiten sowie der ehemalige Leiter des Bereichs politische Planung.

Die unentwegtesten Verfechter des Vorhabens waren die beiden Chefs der CIA - Allen Dulles und insbesondere sein Stellvertreter Richard Bissell.

Das Beraterkomitee bestand aber aus Männern, denen man Urteilsvermögen, analytisches Talent sowie die Fähigkeit zu eigenständigem, kritischem Denken nicht absprechen konnte und von denen man eigentlich hätte annehmen müssen, daß sie auch im Falle rhetorisch brillanter Präsentationen der Sache gegenüber die nötige pragmatische Distanz. bewahren würden.

Wie kam es aber gleichwohl zu einem derart einhelligen Urteil in einer derart politischen Angelegenheit? Die Frage wird um so drängender, da die 6 Annahmen, von denen aus das Team seine Entscheidung vollzog, sich nicht nur in der Rückschau als unzutreffend erwiesen, sondern schon zum Zeitpunkt der Entscheidung äußerst fragwürdig waren:

- A. Wurde angenommen, dass die US-amerikanische Drahtzieherschaft des Unternehmens geheim gehalten werden könne. Die beiden CIA-Chefs versicherten dem Präsidenten und seinem Team, dass die Welt annehmen werden, die kubanischen Dissidenten hätten die Invasion aus freien Stücken und ohne fremde Unterstützung geplant und durchgeführt. Allerdings war allein schon der Kreis der (offiziell) Eingeweihten außerordentlich hoch.
- B. glaubte man, die kubanische Luftwaffe sei so ineffektiv, dass sie noch vor Beginn der Invasion außer Gefecht gesetzt werden könnte. So hielt es das Beraterteam für unnötig, näher zu klären, ob der gewählte Flugzeugtyp (B 26-

Bomber) für ein solches Vorhaben überhaupt geeignet war. Tatsächlich handelte es sich um schwerfällige Maschinen von begrenzter Kapazität, die zudem noch oft Motorschaden hatten. Der erste Schlag aus der Luft führte denn auch nicht zum Erfolg, während es den wendigen kubanischen Trainingsjets gelang, die Hälfte der eingesetzten B 26-Bomber zu zerstören und das gegnerische Nachschubwesen zum Erliegen zu bringen.

- C. glaubte man, dass es sich bei der 1400 Mann starken Brigade von Exilkubanern um eine hochmotivierte Einheit handle, die gewillt war, die Mission ohne jede Unterstützung durch US-Bodentruppen auszuführen. Die eingesetzten CIA-Agenten übermittelten ihren Vorgesetzten Dulles und Bissell jedoch ein stark geschöntes Bild der tatsächlichen Situation in Guatemala, wo die Exilkubaner untergebracht waren. Vielmehr versuchten die Agenten durch vorsätzliche Falschmeldungen die Moral der Exilkubaner-Truppe zu stärken. So erklärte man ihr, daß mit breiter Unterstützung durch die US-Streitkräfte zu rechnen sei.
- D. unterstellte man, dass die gesamte kubanische Armee unterlegen wäre. Wiederum ohne stichhaltige Nachweise zu verlangen, schenken die Mitglieder des Komitees den Darstellungen von Dulles und Bissell bereitwillig Glauben, die Castros Armee als erbärmlich ausgebildet und ausgestattet und als innerlich zerstritten schilderte. Diese Auffassungen stand aber in diametralem Gegensatz zu Expertenberichten des Außenministeriums sowie des britischen Geheimdienstes, denen aber keine weitere Beachtung geschenkt wurde.
- E. glaubte man Bissell und Dulles, Castro sei von antikommunistischen Elementen unterwandert. Keinerlei Anstrengung wurde unternommen, um diese kühne Hypothese zu überprüfen. Es handelte sich bloß um Spekulationen.
- F. glaubte man, die Partisanenarmee könne sich im Falle eines zunächst unbefriedigenden Verlaufs der Aktionen in den kubanischen Bergen verschanzen und von dort aus die Anti-Castro-Guerilla vorantreiben. Diese Option war aber nur solange realistisch, als man vorsah, die Aktion von Trinidad aus zu starten. Als man aber Trinidad durch die Schweinebucht ersetzte, hätte man durch einen einfachen Blick auf die Landkarte erkennen müssen, daß damit auch die Option eines Rückzugs in die Berge von Escambray nicht mehr möglich war.

Was waren nun die Ursachen für eine derartige Fehleinschätzung der Gruppe? Generell lassen sich auf das Phänomen des Gruppendrucks zurückführen. Bei der Suche nach den Ursachen für Groupthink kommt der amerikanische Sozialpsychologe Janis auf 8 generelle Symptome, die sich gegenseitig verstärken können und sich sinnvoll in 3 Hauptgruppen zusammenfassen lassen.

### **Selbstüberschätzung der Gruppe**

- *Illusion der Unverwundbarkeit*: Sie bringt die Mitglieder dazu, ausdrücklich Warnungen und offenbare Gefahren zu ignorieren. Unrealistischer Optimismus und der Glaube an die Richtigkeit der gemeinschaftlich getroffene Entscheidungen bestärkt sie. Manches deutet darauf hin, dass das Beraterteam von Kennedy genau dieser Illusion erlag und - erfasst von einer überschwänglichen Aufbruchstimmung zu Beginn der Kennedy-Ära - geradezu unerschütterlich zuversichtlich war, die Welt neu und richtig zu gestalten. Man

fühlte sich als Mitglied eines mächtigen und auserwählten Teams. Die vorherrschende Stimmung im Weißen Haus war nach Schlesinger „heiterer Optimismus.“ „Für einen Moment dachten wir, die Welt sei plastisch und die Zukunft grenzenlos.“

- *Glaube an die moralische Rechtfertigung der gemeinsamen Handlungspläne:* Die Überzeugung des Teams, moralisch überlegen zu sein, erlaubte es ihm, sich über bedenkliche Konsequenzen seiner Entscheidungen hinwegzusetzen.

### **Engstirnigkeit der Gruppe**

- *Kollektive Rationalisierung:* Getroffene Annahmen und Vermutungen wurden nicht in Frage gestellt, sondern im Zuge gemeinsamer Erklärungsfindung stets von neuem bestätigt. Durch die Umdeutung oder Nichtbeachtung von Argumenten und Infos, die der Meinung des Teams zuwiderlaufen, schützt es sich davor, einmal getroffene Entscheidungen erneut zu überdenken. So bestärkten sich die Mitglieder des Kennedy-Beraterstabes in der irrigen Annahme, bei der Castro-Armee handle es sich um einen nicht ernstzunehmenden Gegner, obgleich Informationen vorlagen, die in eine andere Richtung deuteten.
- *Stereotypisierung Außenstehender:* Das Team zeichnet ein klischeehaftes, vereinfachendes und abwertendes Bild ihrer Kontrahenten. Deren Minderwertigkeit verbietet es einem, sich ernsthaft auf sie einzulassen. Dies resultiert oft aus einer Kontaktverarmung zwischen Gruppen und entspringt letztlich wohl dem Bedürfnis nach Grenzziehung und Höherbewertung der eigenen Gruppe.

### **Uniformitätsdruck**

- *Illusion der Einmütigkeit:* Selbstzensur und Gruppendruck erzeugen innerhalb des Teams das Gefühl einer ungetrübten Einmütigkeit. Schweigen wird dabei irrtümlicherweise mit Zustimmung gleichgesetzt. So ähnlich ist es wohl auch in Kennedys Beraterteam zugegangen. Arthur Schlesinger: „Unsere Sitzungen fanden statt in einer eigentümlichen Atmosphäre eines vorgegebenen Konsenses.“
- *Interner Gruppendruck gegenüber abweichendem Verhalten:* Mitgliedern, die es wagen, an den gruppenspezifischen Vorstellungen, Prämissen und moralischen Verpflichtungen zu zweifeln, wird unzweideutig klargemacht, dass derartiges Denken und Verhalten unter keinen Umständen geduldet werden könne.
- *Selbstzensur bei Abweichungen vom Gruppenkonsens:* Um den oberflächlichen Gruppenkonsens zu erhalten, unterdrücken und verharmlosen die Mitglieder von sich aus eigene Zweifel und Befürchtungen. Dazu Henry Kissinger: „Wenn Schlüsselentscheidungen inoffiziell auf unvorbereiteten Sitzungen getroffen werden, kann die Neigung, dem Präsidenten einen Gefallen tun zu wollen und bei Kollegen den Eindruck zu erwecken, man wolle möglichst reibungslos mit ihnen zusammenarbeiten, die Artikulation echter Alternativen verhindern.“ Und Arthur Schlesinger jr.: „In den Monaten nach der Schweinebuch-Invasion machte ich mir bittere Vorwürfe, während der entscheidenden Diskussionen im Cabinet Room so schweigsam geblieben zu sein, obschon meine Schuldgefühle durch das Wissen gemildert wurden, dass Widerspruch wenig mehr bewirkt hätte, als mir den Ruf einer Nervensäge einzubringen“

- 4 *Selbsternannte 'mind guards'*: Gruppenmitglieder treten als Gehirnwächter in Aktion u. zensieren die einfließenden Infos, um die Gruppe vor 'subversivem' Denken zu schützen. Potentielle Dissidenten werden zum Schweigen gebracht, bevor sie größeres 'Unheil' anrichten können. Robert Kennedy spielte offenbar solch eine Rolle im Beraterstab seines Bruders. So nahm er anlässlich einer größeren Geburtstagsfeier seiner Frau Arthur Schlesinger zur Seite und fragte ihn, weshalb er gegen den Invasionsplan opponiere. Seiner Meinung nach war es die Aufgabe eines jeden, den Präsidenten nach Kräften in seiner Entscheidung zu bestärken. Auch der Außenminister Dean Rusk übte die Funktion solch eines mind guards aus. Entsprechend wurde er auch nach dem Scheitern der Invasionspläne nicht entlassen. Der Präsident: „Ich kann das Rusk nicht antun. Er ist so ein netter Mensch“

Verstärkt oder gemildert werden solche group-think-Tendenzen durch den Führungsstil des Teamleiters. So hat sowohl ein laissez-faire Führungsstil als auch ein dominanter, charismatischer Führungsstil negative Konsequenzen für die Teamarbeit.

Beim Laissez Faire besteht das Problem darin, dass ein dominantes Teammitglied ein zu weites Profilierungsfeld eingeräumt wird. „Obschon Präsident Kennedy, vielleicht mehr als alle anderen, immer wieder kritischen Fragen eingeworfen hatte, scheint sein milder und wenig direkter Führungsstil die Neigung der Gruppenmitglieder zur Fügsamkeit und unkritischer Übernahme fehlgeleiteter Argumente eher gefördert zu haben, da er den beiden entschiedensten Verfechtern des Vorhabens, Dulles und Bissel, stets von neuem die Möglichkeit gab, die Diskussion nach Belieben zu dominieren.“

Die unzureichende Qualität der jeweiligen Entscheidungsfindung konkretisiert Janis anhand von 7 Merkmalen:

- Unvollständige Prüfung eines breiteren Spektrums an alternativen Lösungswegen: Die Diskussion innerhalb des jeweiligen Teams beschränkt sich auf einige wenige Alternativen.
- Fehlendes Hinterfragen von Zielen und Entscheidungsprämissen
- Unzureichende Überprüfung der Risiken der bevorzugten Lösungsstrategie
- Unterlassene Neubeurteilung anfänglich verworfener Alternativen
- Magere Informationsbeschaffung: Die Mitglieder unternehmen wenige oder keine Versuche, Experten in den Entscheidungsprozeß einzuschalten, um in Besitz fundierter Infos zu gelangen.
- Befangenheit im Umgang mit Informationen
- Unzureichende Auseinandersetzung mit Negativszenarien: die Mitglieder verwenden wenig oder keine Zeit darauf zu beraten, wie die gewählte Strategie durch bürokratische Trägheit behindert, durch politische Gegner sabotiert oder zeitweise durch andere, nicht vorhersehbare Ereignisse verzögert werden könnte. Deshalb versäumen sie es auch, Alternativpläne für solche Fälle zu erstellen.

### 3. Ausgangsbedingungen von Groupthink

<b>Primärbedingungen</b>	<b>Ausgeprägte Kohäsion</b>	<p>Erst in hoch kohäsiven Gruppen und Teams entwickeln interne Normen das Ausmaß an Verbindlichkeit, das nötig ist, um wesentliche Bereiche des persönlichen Denkens und Verhaltens in Beschlag zu nehmen, aber auch um jene innere Befangenheit und jenen psychologischen Druck aufzubauen, der schließlich zur Unterdrückung kritischen Denkens führen kann. Loyalität gegenüber der Gruppe wird dann mehr als alles andere zum Inbegriff moralischen Handelns.</p>
<b>Sekundärbedingungen</b>	<b>Isolierung</b>	<p>Ein hohes Maß an Abgeschlossenheit und Geschlossenheit der Gruppe ergibt sich gerade in Fragen hoher Geheimhaltungspflicht fast zwangsläufig. Allerdings kann es sich auch um eine selbst gewählte Vereinsamung handeln, die nicht aus Sachzwängen resultiert. Zu bemerken ist zudem, dass sich Kohäsion und Isolierung oft überlagern und verstärken. Besonders große Defekte können dann auftreten, wenn sich <i>sämtliche</i> Schritte der Entscheidungsvorbereitung und -findung in den Händen eines einzigen, stark isoliert agierenden Teams befinden.</p>
	<b>Parteiische Führung</b>	<p>Eine Vielzahl von unterschwelligem, subtilen Zwängen kann die Mitglieder eines Teams davon abhalten, offen Kritik und Zweifel zu artikulieren, sobald sich ein vordergründiger Konsens auszubilden scheint. Der Gruppenleiter kann diese Tendenz noch verschärfen, wenn früh ersichtlich wird, welche Art von Aussagen er bevorzugt. Das trifft gerade bei charismatischen Führungspersönlichkeiten zu. Eine</p>

		<p>weniger voreingenommene Führung würde dagegen dazu beitragen, dass eine vorschnelle Einigung unter Ausblendung einer größeren Zahl entscheidungsrelevanter Gesichtspunkte vermieden werden kann. Es geht dabei nicht um die Frage eines 'strengen' oder weniger strengen Führungsstils, sondern darum, ob die Leitung fähig ist, die eigene Meinung zurückzuhalten und das Gespräch so zu strukturieren, dass ein glaubhafter Diskurs möglich wird.</p>
	<p><b>Verfahrensvorschriften und -normen</b></p>	<p>Dies ist im Grunde ein Teilaspekt des Führens. Existieren klare Normen über das methodische Vorgehen kann das vor Gefahren des Gruppendenkens schützen, ohne gleich einem übersteigerten Formalismus zu erliegen. Gerade die Gespräche im Beraterteam um Kennedy zeigen, wie gefährlich das Fehlen solch ausgewogener Verfahrensgrundsätze ist. Fällt es zusammen mit einem wenig direktiven, quasi-intuitiven und sprunghaften Führungsstil, wird Gruppendenken noch verstärkt. Die mangelhafte Strukturierung der Diskussionen erlaubt es nämlich einzelnen Mitgliedern, einen dominanten Einfluss auf den Gang der Ereignisse auszuüben und erleichtert es andererseits Skeptikern, sich aus den Gesprächen zurückzuziehen und in Selbstzensur zu verharren.</p>

**Literatur**

Dietrich Dörner: Die Logik des Mißlingens - Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek 1992.

Marius Born/Stefan Eiselin: Teams - Chancen und Gefahren. Bern 1996.