

Konfliktmanagement für Gruppen

Das Problem des „Gruppendenkens“

Die „üblichen“ Zutaten eines Konfliktes

Um einen Konflikt analysieren und lösen zu können, sollten wir die Zutaten kennen. Diese sind üblicherweise:

- Die Menschen, die den Konflikt auslösen (Tipp: Unterscheiden Sie zwischen den Menschen und dem Problem!)
- Die Interessen, die hinter ihren Standpunkten stehen (Tipp: Konzentrieren Sie sich auf Interessen und nicht auf Positionen)
- Die für alle beteiligten denkbaren Möglichkeiten (Tipp: Die Kunst des Konfliktlösens besteht darin, zuerst eine Auswahl an möglichen Optionen zu finden, bevor man sich für die „beste“ entscheidet)
- Die Kriterien, anhand derer der Wert der für alle vorteilhaften Möglichkeiten bestimmt werden kann (Tipp: Bestehen Sie darauf, dass Ergebnisse immer auf objektiven Kriterien beruhen)

Eine besondere Rolle spielt aber auch die die „Würze“ – und die könnte unter anderem das „Gruppendenken“ sein.

Was versteht man unter „Gruppendenken“?

Eine der gefährlichsten Fallen bei der Konfliktlösung stellt das Gruppendenken dar. „Gruppendenken“ bedeutet, dass eine Gruppe so erpicht darauf sein kann, *einer* Meinung zu sein, dass sie nicht länger wirklich versucht, alternative Wege und Lösungsoptionen zu suchen. Hier zeigt sich uns also die andere Seite der Medaille „Wir-bilden-ein-Super-Team“.

Der Psychologe Janis (Victims of Groupthink, 1972) stellte fest, dass Gruppendenken bzw. der Wille zur Einigung homogene Teams dabei behindert, aufgrund des Konformitätsdrucks die Bedeutung ihrer Entscheidungen zu bewerten.

Das gesteigerte "Wir-Gefühl" der Zusammengehörigkeit führt oft dazu, dass unabhängiges, kritisches Denken durch Gruppendenken ersetzt wird. Dadurch

wiederum kommt es sehr leicht zu irrationalen, unmenschlichen Verhaltensweisen gegenüber den Personen, die nicht zu entsprechenden Gruppe gehören.

Symptome des Gruppendenkens, auf die man achten sollte:

- *Ein Gefühl von Unverletzbarkeit.* Die meisten oder sogar alle Mitglieder innerhalb einer Gruppe haben die Illusion der Unverletzbarkeit, die sie gegen offensichtliche Gefahren absichert. Sie sind über-optimistisch und bereit, außergewöhnliche Gefahren einzugehen. Klare Warnsignale vor Schwierigkeiten oder Gefahren, werden nicht ernst genommen
- *Rationalisierung/ Vereinfachung.* Opfer des Gruppendenkens konstruieren gemeinsam Vereinfachungen, um Warnungen und andere Formen des negativen Feedbacks in den Wind zu schlagen. Wenn sie diese Warnungen ernst nähmen, würde es sie dazu veranlassen, ihre Annahmen jedes Mal zu überdenken, bevor sie einen neuen Standpunkt einnehmen.
- *Moral.* Die Gruppenmitglieder glauben ohne Hinterfragung an die Moral ihres Standpunktes. Sie tendieren dazu, die ethischen und moralischen Konsequenzen ihrer Entscheidungen zu ignorieren. Beweise, die ihre Haltung in Frage stellen, werden einfach abgetan.
- *Stereotypen.* Die Gruppe entwickelt eine stereotype Sichtweise über Gruppen oder Personen außerhalb ihres Kreises. Außenstehende werden als Feinde oder Inkompetente wahrgenommen und können daher ignoriert werden. Die Stereotypen verhärten sich und es wird immer schwieriger, sie zu verändern oder aufzulösen. Es gibt den Gruppenmitgliedern ein Gefühl der Überlegenheit, diese Stereotypen zu benutzen, um Andere zu charakterisieren.
- *Druck.* Es gibt Beteiligte, die direkten Druck auf jeden in der Gruppe ausüben, der Zweifel über die gemeinsamen Illusionen laut werden lässt, oder der die Richtigkeit dessen, was die Mehrheit vorhat, in Frage stellt. Der Ausreißer wird zurück in den Gruppenkonsens gezwungen oder ausgeschlossen.
- *Selbstzensur.* Die Gruppe vermeidet es, von dem abzuweichen, was Einigkeit zu sein scheint; alle Beteiligten behalten ihre Befürchtungen für sich und minimieren sogar ihre eigenen Zweifel.
- *Völlige Übereinstimmung.* Opfer des Gruppendenkens haben die gemeinsame Illusion der völligen Übereinstimmung. Diese Illusion bezieht sich auf alle Urteile von Beteiligten, die für die Mehrheit sprechen. Sich selbst verstärkende Kräfte beginnen zu wirken und die Gruppe glaubt an ihre Unfehlbarkeit.
- *Meinungswächter.* Einige Gruppenmitglieder ernennen sich selbst zu "Meinungswächtern", um die Gruppe vor anderen Informationen zu schützen,

die der Solidarität schaden könnten.

Besonders dann, wenn es um rationale Entscheidungen geht, können also die Folgen des Gruppendenkens fatal sein

Ein Team, das dem Gruppendenken verfallen ist, schränkt sehr wahrscheinlich sein Spektrum an möglichen Alternativen stark ein. Dieser eingeschränkte Handlungsspielraum kann dazu führen, dass vorschnelle Urteile gefällt werden und die Ressourcen des Unternehmens auf einen möglicherweise verheerenden Weg geschickt werden.

Erkennen Sie also zeitgerecht, ob es in Ihrer Gruppe eine Tendenz zum Gruppendenken gibt und thematisieren Sie diese Problematik so früh wie möglich!

Wenn Sie mehr Information über Konfliktmanagement erfahren wollen, können Sie uns jederzeit unter folgender e-mail-Adressen erreichen:
<mailto:andrea.jansen@jbt.de> . Da die Kompetenz zum Konfliktmanagement eine der Schlüsselfähigkeiten für modernes Management darstellen, sollten Sie vielleicht Ihren Konfliktstil und Ihre Handlungsstrategien überprüfen. In unserem Konfliktmanagement-Seminar am 8./9.3.2001 sind nur noch wenige Plätze frei!