

Martin, Albert; Bartscher-Finzer, Susanne

**Research Report**

## Zusammenhänge und Mechanismen: Das Groupthink-Phänomen neu betrachtet

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 28

**Provided in Cooperation with:**

Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung (IMF)

*Suggested Citation:* Martin, Albert; Bartscher-Finzer, Susanne (2004) : Zusammenhänge und Mechanismen: Das Groupthink-Phänomen neu betrachtet, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 28, Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung, Lüneburg, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:lue4-opus-146216>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60437>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Zusammenhänge und Mechanismen.  
Das Groupthink-Phänomen neu betrachtet**

Albert Martin und Susanne Bartscher-Finzer

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 28

Lüneburg 2004

Quellennachweis:

Martin, Albert/Bartscher-Finzer, Susanne (2004): Zusammenhänge und Mechanismen. Das Groupthink-Phänomen neu betrachtet. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 28, Lüneburg (Download möglich unter <http://mil.uni-lueneburg.de>)

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Tel.: 0 41 31/78 21 31  
Fax: 0 41 31/78 21 39

ISSN 1616-5683

## Zusammenhänge und Mechanismen:

### Das Groupthink-Phänomen neu betrachtet

1	Kollektive Entscheidungsprozesse .....	2
2	Das Groupthink-Phänomen .....	5
3	Das Groupthink-Modell .....	8
4	Mechanismen .....	17
5	Alternative theoretische Überlegungen.....	28
6	Praktische Folgerungen.....	32
7	Würdigung .....	36
8	Literaturverzeichnis.....	42

## 1 Kollektive Entscheidungsprozesse

Kollektive Entscheidungen sind komplexe Angelegenheiten. Die wissenschaftliche Forschung tut sich entsprechend schwer, ihr Zustandekommen zu erklären. Nicht selten verzichtet sie von vornherein auf den Versuch, der Vielschichtigkeit des Entscheidungsphänomens gerecht zu werden und begnügt sich mit einfachen Modellen, die gar nicht den Anspruch erheben, die Wirklichkeit abzubilden. Zahlreiche Beispiele hierfür liefert die mikroökonomische Theorie. Häufig sollen derartige Modelle nur einen Möglichkeitsraum beschreiben (Kreps 1994, 4 ff.) oder aber als bloße Prognoseinstrumente dienen (Martin 2004). Sehr einfach machen es sich auch viele empirische Studien, die (mehr oder weniger theoretisch fundiert) ganz spezielle und isolierte Zusammenhänge untersuchen. Ein Beispiel hierfür ist die Untersuchung der Frage, ob Entscheider, die viele Informationen sammeln und verwerten um eine Entscheidung zu treffen zuversichtlicher sind, dass ihre Entscheidung Erfolg verspricht als Entscheider, die ihre Entscheidungen auf nur wenige Informationen stützen (Thomas/Clark/Gioia 1993). Auf der anderen Seite finden sich stark ausdifferenzierte Modelle, die versuchen, Entscheidungsprozesse möglichst umfassend zu erfassen. Ein Beispiel ist das Modell von Mintzberg/Raisinghani/Théorêt (1976), in dem zahlreiche Variablen sehr unterschiedlichen Charakters vereint sind. Die Problematik derartiger Modelle liegt in dem unverbindlichen Charakter, den sie fast notgedrungen annehmen müssen, weil die Formulierung von konkreten und bündig aufeinander bezoge-

nen Hypothesen mit dem Anspruch auf möglichst große Vollständigkeit nicht wirklich vereinbar ist. Die Masse der Studien beschränkt sich daher auch auf die Formulierung von Partialmodellen, die sich auf bestimmte ausgewählte Aspekte des Entscheidungsgeschehens konzentrieren und eine überschaubare Zahl von Variablen enthalten. Sitkin/Weingart (1995) versuchen beispielsweise das Risikoverhalten von Unternehmen mit Hilfe von vier Variablen zu erklären (der Risikowahrnehmung und der Risikoneigung, die wiederum vom bisherigen Erfolg und der Art der Problemformulierung bestimmt werden). Problematisch an derartigen Modellen ist häufig, dass die theoretischen Überlegungen, aus denen sie entwickelt werden, sich nicht eigentlich mit der Dynamik kollektiver Entscheidungsprozesse befassen. Eine häufig gewählte Möglichkeit der Komplexität des Forschungsgegenstandes Herr zu werden, besteht in der Typisierung von Entscheidungsprozessen. Beispielsweise differenzieren Hickson u.a. (1986) zwischen flüssigen, eingeschränkten und sporadischen Entscheidungsprozessen. Es liegt auf der Hand, dass derartige Vereinfachungen nur sehr bedingt einen Beitrag zur Theorie kollektiver Entscheidungsprozesse liefern.<sup>1</sup>

Wir wollen im vorliegenden Beitrag auf einen viel beachteten Ansatz zur Erklärung des Entscheidungsverhaltens eingehen, in dem sich alle der beschriebenen Versuche, mit der Komplexität von Entscheidungsprozessen umzugehen, wieder finden: das Groupthink-Modell von Irving Janis (1972, 1982). Einerseits handelt es sich hierbei um ein sehr komplexes Modell, denn es enthält sehr viele Variablen, deren logische Verknüpfung einigermaßen verwickelt ist. Andererseits handelt es sich aber auch um ein sehr einfaches Modell, weil es eigentlich nur eine Bestimmungsgröße (nämlich die Neigung einer Gruppe, Opfer des Groupthink-Syndroms zu werden) thematisiert und weil es sich mit einer Typisierung begnügt, die entweder nur gute oder nur schlechte Entscheidungsprozesse kennt. Schon die theoretische Grundlegung zeugt also von einer gewissen Unentschlossenheit im Umgang mit der Komplexität des Forschungsgegenstandes. Ähnliches gilt für die empirische Vorgehenswei-

---

<sup>1</sup> Eine gute - allerdings nicht-empirische - Möglichkeit, die Dynamik von Entscheidungsprozessen nachzubilden und hierbei auch eine Vielzahl von Variablen zu berücksichtigen, bieten Simulationsmodelle. Problematisch an diesen Modellen ist jedoch, dass die konkreten Anweisungen des Simulationsprogramms oft keine angemessene theoretische Deutung haben (können). So werden im Modell von Cohen/March/Olsen (1972) die in einer Organisation vorhandenen Lösungsvorschläge durch die „Energie“ der Entscheider abgebildet, die wiederum von der „Wichtigkeit“ der Entscheider, d.h. deren hierarchischen Stellung, bestimmt wird – eine Vereinfachung, die nur sehr bedingt nachvollziehbar ist.

se. Einerseits schildert Janis sehr ausführlich und detailliert viele Begebenheiten der von ihm betrachteten Entscheidungsprozesse, andererseits unterwirft er sie einer doch sehr eindimensionalen Interpretation. Nach unserer Auffassung entsteht diese Unentschlossenheit aus einem wissenschaftstheoretischen Missverständnis, der Vorstellung, man könne komplexe Tatbestände nur mit komplexen Modellen angemessen abbilden. Das berühmte Bonini-Paradox macht eigentlich hinlänglich deutlich, dass diese Vorstellung irrig sein muss: Die Konstruktion von immer komplexeren Modellen führt ja nur dazu, dass die Wirklichkeit „verdoppelt“ wird (womit nichts gewonnen ist) und damit gleichzeitig immer undurchschaubarer wird (ein Effekt, den man sich durch die Modellbetrachtung ja nun eben nicht wünscht). Tiefere Erkenntnisse erlangt man nicht dadurch, dass man die empirischen Erscheinungen nachzeichnet, sondern dadurch, dass man die Gesetzmäßigkeiten erkundet, die die empirischen Erscheinungen hervorbringen. Das Problem der Erklärung komplexer Tatbestände erledigt sich dadurch gewissermaßen von selbst. Es kann nicht darum gehen, reale Situationen in ihrer Gänze aus einem Prinzip heraus erklären zu wollen. Das ist einfach unmöglich. Man sollte daher auch nicht versuchen, Modelle zu konstruieren, die sämtliche Eventualitäten in sämtlichen denkbaren Situationskonstellationen enthalten. Es genügt, die Mechanismen zu kennen, die in einer Situation wirksam werden können. Dann kann man auch erklären, was in dieser Situation geschieht. Die grundlegenden Mechanismen, die soziales Verhalten bestimmen, sind normalerweise wenig komplex.<sup>2</sup> Daher wird ein gutes Modell, das diese Mechanismen abbildet, ebenfalls nicht komplex sein. Wichtig ist aber nicht die Komplexität eines Modells, sondern, dass es die Mechanismen beschreibt, die das empirische Geschehen bestimmen. In dieser Hinsicht hat das Janis-Modell etliche Defizite, es postuliert zwar eine Vielzahl von Zusammenhängen, zeigt aber den „inneren Zusammenhang“, der diese „Zusammenhänge“ bestimmt, nicht auf. Unser Beitrag soll diesbezüglich eine Klärung herbeiführen. Zu diesem Zweck schlagen wir eine Präzisierung der Janisschen Überlegungen vor, eine Präzisierung, die sich auf einen ausgewählten, aber gleichwohl zentralen Verhaltensmechanismus des Groupthink-Geschehens richtet. Im Einzelnen gehen wir wie folgt vor. Zunächst erläutern wir das Anliegen und die zentrale Aussage der Groupthink-Theorie. Anschließend stellen wir das Groupthink-

---

<sup>2</sup> Die Gleichzeitigkeit und das Zusammenwirken verschiedener Verhaltensmechanismen können allerdings dazu führen, dass man konkretes Verhalten nicht ohne weiteres durchschauen kann.

Modell vor und illustrieren die zentralen Konstrukte mit Hilfe der von Janis durchgeführten Fallstudien zum Entscheidungsverhalten der Kennedy-Administration. Anschließend wenden wir uns der Logik der Modellaussagen zu und beschreiben verschiedene Verhaltensmechanismen, die das Groupthink-Phänomen hervorbringen können. Daran schließen wir Überlegungen zur praktischen Verwertbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse an. Zum Abschluss versuchen wir eine vorläufige Würdigung der Groupthink-Theorie.

## 2 Das Groupthink-Phänomen

„Groupthink“ gehört zu den am meisten zitierten Konzepten der Sozialwissenschaften. Seine Beschreibung findet sich in praktisch jedem Lehrbuch zum Gruppenverhalten. Dabei ist seine empirische Fundierung äußerst schmal: „Relative to the hundreds of publication citing groupthink theory, the tens of publications reporting empirical studies of groupthink are less than impressive.“ (Esser 1998, 117) Die Popularität des Groupthink Phänomens ist selbst ein Phänomen. Sie gründet jedenfalls nicht in gesicherten Erkenntnissen, sondern hat eher etwas mit dem „Appeal“ zu tun, der ihm anhaftet. Provozierend und einleuchtend zugleich ist schon die Grundthese der Groupthink-Theorie, die Behauptung, Gruppen „seien oft viel dümmer als ihre Mitglieder“. Ein weiterer Pluspunkt der Groupthink-Theorie im Wettbewerb der vielen Gruppentheorien um die Aufmerksamkeit der Wissenschaftler und Praktiker ist ihre auf den ersten Blick sehr bündige Argumentationsstruktur: „Groupthink ... is a linear model of how seven antecedents increase the likelihood of premature concurrence seeking (groupthink), which leads to eight psychological symptoms of groupthink, which lead to eight symptoms of defective decision making, which lead to poor decision outcomes.“ (McCauley 1998, 143). Und schließlich ist der Begriff „Groupthink“ selbst eine durchaus gelungene Wortschöpfung: knapp und obendrein vielsagend. Er stammt von Irving Janis (1918-1990), einem vielseitigen, interdisziplinär ausgerichteten Forscher, der sich in seinen Studien intensiv damit befasst hat, wie Menschen mit Stress umgehen und wie kollektive Entscheidungen zustande kommen (vgl. u.a. Janis/Mann 1977, Janis 1989). Den Begriff Groupthink entwickelte Janis in der Auseinandersetzung mit der Frage, wie es kommt, dass hoch qualifizierte Gruppen, die zudem die besten Möglichkeiten haben, an alle wichtigen Informationen zu gelangen, nicht selten Entscheidungen treffen, die gänzlich missraten sind. Janis (1972) analysierte hierzu vier politisch folgenreiche Entscheidungen, deren Umsetzung jeweils in

einem Fiasko endeten: die Entscheidung Kennedys, die Landung von paramilitärischen Exilkubanern in der Schweinebucht an der Südküste Kubas zu unterstützen (Zweck war der Sturz des Castro-Regimes), das Eingreifen der USA in den Koreakrieg, die Eskalation des militärischen Engagements der USA in Vietnam, die Ignoranz der amerikanischen Flottenführung gegenüber Warnungen vor einem bevorstehenden Angriff der Japaner auf Pearl Harbour.<sup>3</sup> Den katastrophalen Fehlentscheidungen stellte Janis – gewissermaßen als Kontrast – zwei gelungene Entscheidungen gegenüber (die Entwicklung des Marshallplanes zur Unterstützung des Wiederaufbaus Europas nach dem zweiten Weltkrieg und die Bewältigung der Kuba-Krise, die durch die Stationierung von sowjetischen Mittelstreckenraketen in Kuba entstanden war).

Auslöser seiner Studien war – so Janis – die Lektüre eines Buches des ehemaligen Kennedy-Beraters Arthur Schlesinger, in dem dieser u.a. auf die Beratungen eingeht, die sich um die Entscheidung rankten, die Kuba-Invasion zu unterstützen. „At first, I was puzzled: How could bright, shrewd men like John F. Kennedy and his advisers be taken in by the CIA’s stupid, patchwork plan? I began to wonder whether some kind of psychological contagion, similar to social conformity phenomena observed in studies of small groups, had interfered with their mental alertness.“ (Janis 1982, VII). Nach Konsultation der wissenschaftlichen Literatur zu Gruppenprozessen befasste sich Janis erneut mit diesem Fall: „... when I reread Schlesinger’s account, I was struck by some observations that earlier had escaped my notice. These observations began to fit a specific pattern of concurrence-seeking behavior that had impressed me time and again in my research on other kinds of face-to-face groups, particularly when a „we-feeling“ of solidarity is running high. Additional accounts of the Bay of Pigs yielded more such observations, leading me to conclude that group processes had been subtly at work, preventing the members of Kennedy’s team from debating the real issues posed by the CIA’s plan and from carefully appraising its serious risks.“ (Ebenda). Wegen seiner besonderen Bedeutung für die Entstehung der Groupthink-Theorie sei auf die Invasionsentscheidung etwas näher eingegangen:

---

<sup>3</sup> In der zweiten Auflage seines Buches zum Groupthink-Phänomen beschreibt Janis (1982) außerdem das Vorgehen der Nixon-Gruppe bei ihrem Versuch, das Watergate-Geschehen zu vertuschen. Außerdem geht Janis kurz auf die Appeasement-Politik von Chamberlain gegenüber Hitler und das Zustandekommen des Münchner Abkommens ein.

Im April 1961 scheiterte der von Exilkubanern durchgeführte und von der amerikanischen Militärlogistik unterstützte Invasionsversuch in Kuba. Bereits unter der Amtszeit von Eisenhower wollte man in den USA das kommunistische Regime unter dem Diktator Fidel Castro stürzen, ohne dort direkt militärisch eingreifen zu müssen. Der amerikanische Geheimdienst CIA betrieb die Aufstellung, Ausbildung und Ausrüstung einer kubanischen Partisanenarmee, die diese Invasion auch in amerikanischem Interesse durchführen sollte. Tatsächlich hatte der amerikanische Geheimdienst völlig irri-ge Vorstellungen von der Volksstimmung auf Kuba. Die Verantwortlichen im CIA nahmen an, die Castro-Armee sei von antikommunistischen Elementen unterwandert und werde nach dem ersten Schlag der Invasoren auseinanderbrechen. Die CIA konnte sich mit ihren Vorstellungen in den Beratungen der Kennedy-Administration weitgehend durchsetzen. Dabei hatte der neu gewählte Präsident ganz bewusst und im Gegensatz zu früheren Regierungen nicht Politiker, sondern eher unabhängige Persönlichkeiten in seinen engsten Beraterkreis aufgenommen. Hierzu gehörten auch Personen, die an den berühmtesten Universitäten lehrten und von denen er sich wissenschaftlich präzises Denken sowie das Gespür für die historisch notwendigen Aufgaben Amerikas versprach. Tatsächlich erwiesen sich die neuen Männer im Weißen Haus aber als sehr unkritisch gegenüber den Informationen des amerikanischen Geheimdienstes und wenig aufgeschlossen gegenüber Informationen, die das Unternehmen als wenig aussichtsreich darstellten. Sie ließen den Gedanken, dass die Kuba-Invasion scheitern könnte gar nicht erst aufkommen. Kennedy selbst wurde erst nachdenklich, als man ihm unter anderem von Seiten der UNO klar machte, dass die Interventionspläne anderen Regierungen bekannt seien und dort auf starke Ablehnung stießen. Aber statt nun das Unternehmen entweder ganz abzusagen oder es mit verstärkter Kraft auszuführen, rang sich Kennedy zu einer halbherzigen Maßnahme durch. Er beschloss, die Exilkubaner hätten ohne jede Unterstützung durch US-Streitkräfte zu operieren. Der Invasionsversuch wurde also unternommen, obwohl zuvor zahlreiche Informationen darauf hinwiesen, dass es ein erfolgloses Unterfangen sein würde, Fidel Castro und seine Anhänger zu bezwingen und dass eine solche Aktion den Beziehungen der USA zu anderen Ländern erheblichen Schaden zufügen würde. Die kubanische Armee war denn auch tatsächlich trotz aller Geheimhaltungsabsichten auf das Landungsunternehmen vorbereitet. Sie erwartete die zahlenmäßig stark unterlegene Invasionstruppe bereits am Strand und machte dem Unternehmen ein rasches Ende. Die verhängnisvolle Fehleinschätzung bezahlte die



Kennedy-Regierung mit einem empfindlichen Prestige-Verlust, mit wütenden Demonstrationen vor ihren Botschaften in den lateinamerikanischen Ländern und einem grimmigen Telegrammwechsel mit Chruschtschow.

### 3 Das Groupthink-Modell

Das Zustandekommen der Schweinebucht-Entscheidung (sowie der übrigen von ihm untersuchten Entscheidungen) erklärt Janis mit Hilfe seines Groupthink-Modells. Es ist schematisch in Abbildung 1 wiedergegeben.

Die zentrale Größe des Modells ist, wie gesagt, das überstarke Streben nach Einigkeit, also das Groupthink-Phänomen. Groupthink ist nach Janis „... a mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive in-group, when the members' strivings for unanimity override their motivation to realistically appraise alternative courses of action ... a deterioration of mental efficiency, reality testing and moral judgment that results from in-group pressure.“ (Janis 1972, 9) Groupthink als “mode of thinking” ist gewissermaßen eine latente Variable, die nicht direkt beobachtbar ist. Es äußert sich allerdings in charakteristischen Symptomen, aus deren Vorliegen auf Groupthink zurück geschlossen werden kann.

Ein erstes Symptom des Groupthink ist die Überbewertung der eigenen Gruppe. In der Kennedy-Gruppe speiste sich das Gefühl der moralischen Überlegenheit ganz „natürlich“ aus dem seinerzeit weit verbreiteten Antikommunismus. Die Einschätzung materiell weit überlegen zu sein, das Gefühl der Unverwundbarkeit gründete in der euphorischen Aufbruchstimmung, die mit dem Amtsantritt von Kennedy verbunden war. Kennedys politisches Programm fand großen Zuspruch, er selbst hatte eine erstaunlich erfolgreiche Karriere hinter sich, er wurde bewundert und mit seiner Person waren hohe politische Erwartungen verbunden. Janis zitiert einen Mitarbeiter von Robert Kennedy mit der Aussage: „Nothing could stop us.“ Eine gefährliche Haltung, wie Janis resümiert: „Athletic teams and military combat units may often benefit from members' enthusiastic confidence in the power and luck of their group. But policy-making committees usually do not.“ (Janis 1982, 36).

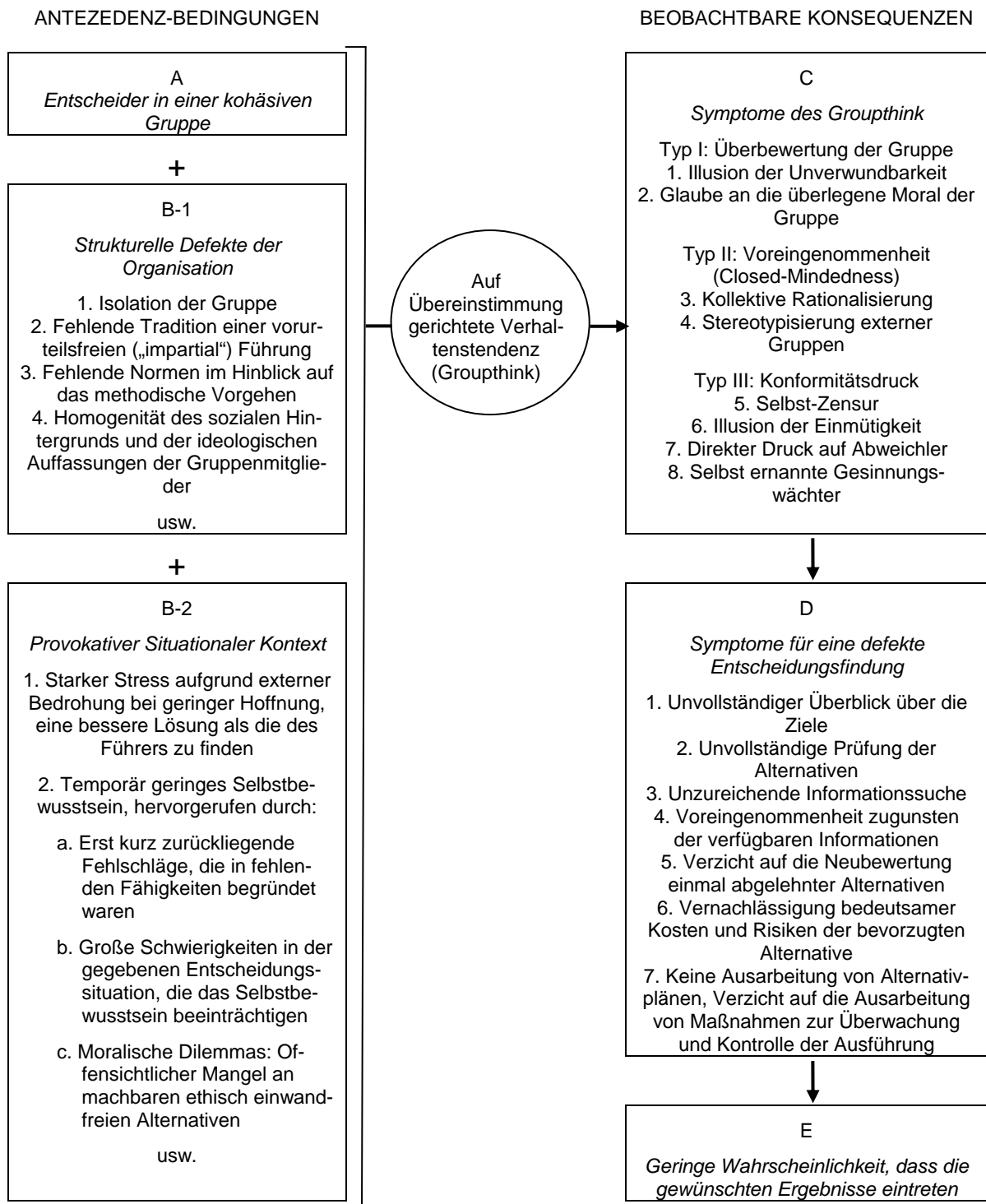


Abb. 1: Das Groupthink-Modell (nach Janis 1989, 59)

Als zweites Problemfeld des Gruppendenkens identifiziert Janis die Gefahr der Voreingenommenheit in der Meinungsbildung. Die Gruppe entwickelt klischeehafte bzw. stereotype Vorstellungen von möglichen Kontrahenten: Man hält den Gegner für moralisch minderwertig, weshalb man mit ihm möglichst gar nicht verhandeln will. Auch hält man ihn für unfähig. In Kennedys Beratergruppe galt Castro beispielsweise als

ein schwacher "hysterischer" Führer. Die Tatsache, dass Castros Streitkräfte 200.000 Mann umfassten, während es die Exilkubaner auf lediglich 1.400 Mann brachten, wurde wenig ernst genommen, die kubanische Luftwaffe galt als ineffektiv, man glaubte, die kubanische Armee sei von Castro-Gegnern durchsetzt. Außerdem ging man von der wenig fundierten Annahme aus, dass sich in die Kampfhandlungen eine starke Untergrundbewegung einschalten würde.

Als dritte Gefahrenquelle, denen hoch kohäsive Gruppen ausgesetzt sind, nennt Janis den sich verselbständigenden Konformitätsdruck. Besonders tückisch sei die sich selbst bestätigende Unterstellung, alle seien sich einig. Tatsächlich berichtet Schlesinger: „Our meetings took place in a curious atmosphere of assumed consensus.“ (Janis 1989, 38) Wer denkt, er sei der einzige, der die herrschende Meinung nicht teilt, hält sich lieber zurück. Dieses Phänomen hat große Ähnlichkeit mit dem berühmten Abilene-Paradox. Danach kann es leicht dazu kommen, dass sich die Gruppenmitglieder gemeinschaftlich für ein Verhalten aussprechen, das sie eigentlich alle ablehnen. Die Ursache hierfür liegt einfach in der falschen Unterstellung, die anderen Mitglieder würden dieses Verhalten schätzen und in dem Wunsch, den anderen Gruppenmitgliedern einen Gefallen zu tun (Harvey 1996, Martin/Drees 1999, Kim 2001). Die unterstellte Einmütigkeit äußert sich einmal darin, dass Zweifel nur andeutungsweise vorgebracht werden. So scheute sich Schlesinger beispielsweise nicht, heftige Einwände in einem schriftlichen Memorandum zu artikulieren, in den mündlichen Beratungen hielt er sich dagegen sehr zurück. Ähnlich ließen sich viele von der nachdrücklichen Rhetorik der Befürworter des Invasionsplanes beeindrucken, weil sie nicht als „softheaded idealists“ erscheinen wollten. Personen aus der zweiten Reihe wurden daran gehindert, ihre Bedenken im engeren Beraterkreis vorzubringen. So wurde der eigentliche außenpolitische Experte Roger Hilsman von seinem Vorgesetzten, Außenminister Rusk, daran gehindert, seine massiven Einwände vorzubringen. Berichtet wird auch von folgender Episode: „At a large birthday party for his wife, Robert Kennedy, who had been constantly informed about the Cuban invasion plan, took Schlesinger aside and asked him why he was opposed. The President's brother listened coldly and then said, 'You may be right or you may be wrong, but the President has made his mind up. Don't push it any further. Now is the time for everyone to help him all they can.'“ (Janis 1982, 40)

Dass derartige Verhaltensweisen die Entscheidungsfindung beeinträchtigen, leuchtet unmittelbar ein. Statt sich eigenständig um Lösungen zu bemühen, versucht man eher, die Gedanken des Führers zu erraten und diesen dann beizupflichten. Der Wunsch, konflikträchtige Themen zu vermeiden, führt dazu, dass eine Diskussion der Entscheidungsgrundlagen nur bedingt zugelassen wird. Entsprechend herrscht oft Unklarheit über die Ziele, die mit dem eigenen Handeln erreicht werden sollen, es werden nur wenige Alternativen erwogen und die mit ihnen verbundenen Konsequenzen werden nicht konsequent zu Ende bedacht. So erhob Dean Rusk den leicht nachvollziehbaren Einwand, die Schweinebucht sei für eine Invasion denkbar schlecht geeignet, weil die Invasoren im Falle auftretender Schwierigkeiten keinerlei Rückzugsmöglichkeiten hätten. Sein Vorschlag, die Invasion vom us-amerikanischen Marinestützpunkt in Kuba Guantánamo aus zu starten, wurde aber schlichtweg ignoriert und nicht weiter diskutiert (Janis 1982, 38).

Das Interesse von Janis richtet sich nun aber nicht nur auf die Erscheinungsformen und die Folgen des Groupthink-Phänomens, sondern ganz zentral auch auf die Erklärung seines Zustandekommens. Die wesentliche Rolle im Groupthink-Modell von Janis spielt die Kohäsion der Gruppe. Unter Gruppenkohäsion versteht man in der sozialpsychologischen Literatur die Summe aller Kräfte, die Personen veranlassen, Mitglieder einer Gruppe zu bleiben (Festinger 1954). Wie man sich leicht vorstellen kann, gibt es eine ganze Reihe solcher Kräfte: Vorteile, die aus der Zugehörigkeit zur Gruppe erwachsen, das Prestige der Gruppe, die Identifikation mit dem Gruppenführer oder auch die Abhängigkeit vom Gruppenführer, die Attraktivität des Gruppenziels, die Attraktivität der Gruppenmitglieder usw. Je nachdem welche der Motive zur Gruppenzugehörigkeit überwiegen, ergeben sich andere Verhaltenswirkungen. Kohäsion ist also nicht gleich Kohäsion. Janis ist diesbezüglich zwar nicht ganz konsequent, er macht aber an entscheidenden Stellen seiner Argumentation klar, dass es ihm primär um die Kohäsion geht, die sich aus der Sympathie zwischen den Gruppenmitgliedern nährt, es geht ihm also um die emotionale Bindung an die Gruppe bzw. deren Mitglieder. Weshalb sollte die enge persönliche Verbundenheit nun aber Groupthink hervorbringen? Tatsächlich – so das Groupthink-Modell – reicht eine hohe Kohäsion für das Entstehen von Groupthink nicht aus. Problematisch wird Kohäsion nur in Verbindung mit zwei weiteren Größen, so diese gleichzeitig vorliegen: eine Handlungssituation, die als bedrohlich wahrgenommen wird und die Existenz bestimmter „organisationaler“ Defekte, die die Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder

beeinträchtigen. Sind diese ungünstigen Bedingungen gegeben, dann reagieren Gruppen wenig rational. Der Grund hierfür liegt im Wesentlichen in der „Psychologik“, wonach starke Bedrohungen nicht nur als rein „sachliche“ Probleme wahrgenommen werden, sondern auch und vor allem als Gefahren empfunden werden, die sich auf die Gruppe insgesamt und auf deren Zusammenhalt richten. Die Gruppenmitglieder werden versuchen, den Bedrohungsgefühlen dadurch zu begegnen, dass sie nach Sicherheitssurrogaten greifen und was läge näher, als diese im sozialen Umfeld zu suchen? Die Gruppenmitglieder werden daher alles vermeiden, was den Zusammenhalt in ihrer Gruppe gefährden könnte. Es ist zu beachten, dass der übergroße Wunsch nach Einigkeit in dieser Situation nicht etwa „repressiv“ von außen an die einzelnen Gruppenmitglieder herangetragen wird (etwa durch Drohungen des Führers), sondern aus einer inneren Motivation entsteht: “Instead of fear of retaliations, which is the main motivation for conformity when the “avoid punishment” rule is used, the underlying motivation to the “groupthink“ tendency appears to be a strong desire to avoid spoiling the harmonious atmosphere of the group upon which each member has become dependent for maintaining self-esteem and for coping with the stresses of policymaking. The members are concerned about preventing any internal disruptions that might deprive them of the benefits of continuous social support from their cohesive primary group of policymakers.” (Janis 1989, 56 f.)

Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, gehört für Janis zu einem ungünstigen situationalen Kontext auch ein (temporär) geringes Selbstbewusstsein, das sich wiederum aus verschiedenen Quellen speisen kann (Kasten B2). Tatsächlich ist Janis in seinen Ausführungen nicht immer klar, was die Relevanz dieses Faktors angeht.<sup>4</sup> Bei der oben beschriebenen Invasionsentscheidung war das mangelnde Selbstbewusstsein jedenfalls kaum ein Problem. Ganz allgemein dürften ein geringes Selbstbewusstsein und die damit verbundene pessimistische Grundhaltung keine unbedingt notwendige Voraussetzung für das Entstehen von Groupthink sein. Fehlendes Selbstbewusstsein kann dessen ungeachtet das Entstehen von Groupthink nachhaltig fördern. Möglicherweise kann der unrealistische Optimismus, der - wie beschrieben - als ein Sym-

---

<sup>4</sup> Verschiedene Ausführungen von Janis (z.B. Janis 1982, 258) deuten darauf hin, dass nach seiner Auffassung die Bedingungen 1 und 2 in Kasten B-2 nicht gleichzeitig auftreten müssen, fehlendes Selbstbewusstsein wäre demnach so etwas wie eine zusätzliche Quelle von Stress.

ptom des Groupthink gilt, ja als der künstliche Versuch gelten, das beeinträchtigte Selbstbewusstsein zu beschwichtigen.

Ganz entscheidende Bedeutung für das Entstehen von Groupthink haben strukturelle Defizite (Kasten B1 in Abbildung 1). Bei der Darstellung der Invasionsentscheidung geht Janis hierauf nur sehr am Rande ein. Ausführlicher behandelt er sie bei der Darstellung der „gelungenen“ Vorgehensweise der Kennedy-Gruppe während der Kuba-Krise. Die Kuba-Krise brachte im Oktober 1962 die Welt an den Rand eines Atomkrieges. Ausgelöst wurde sie durch die Installierung sowjetischer Mittelstreckenraketen auf Kuba. Aufklärungsflüge über Kuba hatten Bilder von der beginnenden Installation der Raketen geliefert. Die amerikanische Regierung war geschockt. J.F. Kennedy äußerte – noch ehe eine erste Sitzung des Krisenstabs stattgefunden hatte – dass die Raketen rasch und gewaltsam beseitigt werden müssten. Die Militärs befürworteten diese Idee nachdrücklich. Die Beratungen machten aber rasch deutlich, dass ein Militärschlag einen unabsehbaren Eskalationsmechanismus in Gang setzen könnte, eine Überlegung, mit der sich die zivilen Berater schließlich gegen die Militärs durchsetzen konnten. Nach fünftägigen unausgesetzten Beratungen wurde eine Seeblockade Kubas beschlossen. Nach weiteren acht spannungsreichen Tagen mit zahlreichen Zwischenfällen (Abschuss eines US-Aufklärungsflugzeugs über Kuba, versehentliches Eindringen von US-Kampfflugzeugen in den sowjetischen Luftraum, Enterung eines libanesischen Frachtschiffes, das unter sowjetischer Flagge fuhr, durch die US-Flotte) und hektischen, feindseligen und nicht zuletzt häufig auch undurchschaubaren diplomatischen Aktionen, konnte die Krise beigelegt werden. Die sowjetische Regierung erklärte sich bereit, die Raketen aus Kuba wieder abzuziehen. Als Gegenleistung sicherten die USA zu, jetzt und in Zukunft auf eine Invasion in Kuba zu verzichten. In einer geheimen mündlichen Zusage von Robert Kennedy an den UdSSR-Botschafter Dobrynin verpflichteten sich die USA außerdem, nach einer Frist von etwa 6 Monaten ihre in der Türkei stationierten Raketen abzuziehen.

Für Janis ist die Bewältigung der Kuba-Krise durch die US-Regierung ein Musterbeispiel für eine aufmerksame und umsichtige („vigilant“) Entscheidungsfindung. So wurden zwar anfangs – wie in Krisensituationen üblich – nur ganz wenige Verhaltensalternativen überhaupt ins Auge gefasst. Gegen die damit fehl laufende Entscheidungsfindung wurde aber rechtzeitig interveniert, etwa durch die bissige Bemerkung von Robert Kennedy, es gäbe doch sicherlich noch andere Möglichkeiten als entwe-

der Bomben zu werfen oder aber gar nichts zu tun. Tatsächlich wurden im Zuge der Beratungen denn auch zehn verschiedene Verhaltensalternativen sehr ausführlich durchgespielt. Die militärischen Briefings wurden anders als noch in der Schweinebucht-Episode nicht mehr naiv als gegebene Wahrheiten akzeptiert. Mögliche Konsequenzen der eigenen Handlungen wurden nicht mehr simplifiziert, vielmehr wurden die sich hieraus ergebenden Eventualitäten bedacht und hierauf abgestimmt entsprechende Handlungspläne entwickelt. Aber nicht nur die Qualität der Entscheidungsprozesse wurde wesentlich verbessert, auch die Groupthink-Symptome wurden zurückgedrängt. So waren sich die Akteure nicht zu schade, ihre ursprünglichen „starken“ Auffassungen auch zu korrigieren, wenn neue Erkenntnisse auftauchten, die mit den eigenen Vorstellungen nicht übereinstimmten. Auch wurde vermieden, im Gegner stereotyp einen böswilligen Aggressor zu sehen. Vielmehr setzte sich die Auffassung durch, dass in der sowjetischen Führung durchaus unterschiedliche Kräfte wirksam waren. Durch die eigenen symbolischen Handlungen versuchte die Kennedy-Gruppe die kooperationswilligen Kräfte der Gegenseite zu unterstützen und den konfliktorientierten Kräften keinen Anlass für eine kriegerische Aktion zu liefern. Zwar sollte jedes Anzeichen von Schwäche vermieden werden, ebenso sollte jedoch auch jede Demütigung tunlichst unterbleiben.

Eigentlich ist es ja erstaunlich, dass die Akteure, die eineinhalb Jahre vorher das Fiasko in der Schweinebucht zu verantworten hatten, sich in einer weltpolitisch hochbrisanten Krisenlage so gut bewährten. Was also hatte sich geändert? Die Bedrohung jedenfalls war nicht geringer geworden, sie war im Gegenteil unvergleichlich stärker. Die eigentlich entscheidenden Faktoren waren – so Janis – die Lehren, die die Kennedy-Administration im Hinblick auf ihre Entscheidungsfindung zog. Nach der missglückten Schweinebuchtaktion fragte Kennedy noch ärgerlich: „Wie konnten wir so dumm sein?“ Danach aber fand ein grundlegender Perspektivenwechsel statt. Die Fragestellung lautet nun: „Was können wir tun, um zu verhindern, dass wir nochmals so dumm sind?“ (Janis 1982, 139). Es ging also um eine Neuausrichtung der Art und Weise der Entscheidungsfindung und um die Beseitigung struktureller Defekte. Verändert wurden unter anderem die Rollen der Beteiligten. Während sich vordem jeder bei Fragen, die nicht unmittelbar seine Aufgabe betrafen, zurückhalten konnte, wurde nun von jedem verlangt, dass er wie ein „skeptischer Generalist“ zu handeln habe, also Verantwortung für den gesamten Entscheidungsprozess übernehmen müsse. Robert Kennedy und Theodore Sorensen übernahmen die Rolle intellektueller

Wachhunde, die jede oberflächliche Argumentation scharf angingen. Die Gruppendiskussionen folgten außerdem nicht mehr einem strikten Protokoll, sondern folgten der Logik der Argumentation. Auch ließen sich die Akteure von der Ungeduld einzelner Mitberater nicht beeindrucken. Es gibt bekanntlich in jeder Entscheidungsgruppe Personen, die des „ewigen Diskutierens“ leicht überdrüssig sind und nicht selten auch mit gestischen und mimischen Mitteln Druck aufbauen, um die von ihnen präferierte Lösung durchzusetzen. Trotz dieser, auch in der Kennedy-Gruppe durchaus vorhandenen, Tendenzen konnte insgesamt die Norm der gründlichen Analyse durchgesetzt werden. Um sozialer Isolierung und damit dem „Schmoren im eigenen Saft“ entgegenzuwirken, wurden regelmäßig externe Berater hinzugezogen. Die Beratungen wurden außerdem oft in getrennten Gruppen durchgeführt und nicht selten zog sich Kennedy aus den Beratungen zurück, um eine unvoreingenommene Debatte zu ermöglichen. Während der Schweinebucht-Beratungen hatte er oft durch mehr oder weniger deutliche Signale seine Auffassungen erkennen lassen und damit der Neigung der Gruppenmitglieder, ihm zustimmen zu wollen Nahrung gegeben. Außerdem hatte er die CIA-Leute und Protagonisten des Invasionsplans Dulles und Bissell bevorzugt behandelt. So erlaubte er ihnen zum Beispiel, auf kritische Einwände sofort zu reagieren, bevor diese vom Rest der Gruppe vertiefend diskutiert werden konnten. Während der Kuba-Krise zeigte der Präsident dagegen ein deutlich geändertes Verhalten. Er vermied es, seine eigenen Auffassungen deutlich werden zu lassen und ermunterte kritische Stellungnahmen und war darauf bedacht, auch „lower ranks“ in die Debatte einzubeziehen, die sich verständlicherweise zurückhalten und nicht zu Wort melden, wenn ihre Auffassungen denen ihrer Chefs entgegenstehen.

Insgesamt betrachtet folgt das Groupthink-Modell einer nachvollziehbaren und in sich geschlossenen Argumentation. Dessen ungeachtet sind die Überlegungen von Janis vor heftiger Kritik nicht verschont geblieben. Wir werden hierauf noch eingehen. Zuvor sei noch der im Modell formulierte Zusammenhang zwischen der Qualität der Entscheidungsfindung und dem Handlungserfolg (Kasten E) angesprochen. Janis sieht hierin kein besonderes Problem. Er gibt zwar zu, dass eine gute Entscheidungsfindung nicht notwendigerweise auch zu einem guten Handlungserfolg führen muss, man könne aber – so seine Auffassung – umgekehrt wohl kaum plausibel machen, warum ein aufmerksamer und umsichtiger Entscheidungsprozess keinen nachhaltigen Einfluss auf den Erfolg haben sollte: „Foreign policy decisions of „good“



quality – that meet the seven criteria - generally have a much better chance of being successful in the long run than those that do not. But a decision does not necessarily have to have a successful outcome to be rated as a „good-quality“ decision according to the definition provided by these criteria. The definition carries a rather anomalous implication, which needs to be spelled out in order to indicate why the Cuban missile crisis serves as a counterpoint to the Bay of Pigs and other fiascos. The reason is not that the Cuban missile crisis turned out to be success story. If the Soviet leader had chosen to respond belligerently to the naval blockade and if, following the disaster, an objective analyst was still alive who could evaluate the same evidence that is now accessible, that analyst would be obliged to conclude, on the basis of the seven criteria, that despite the horrible outcome, the decision-making procedures of the Executive Committee were of ‘good quality.’” (Janis 1982, 136 f.) Janis gesteht also immerhin zu, dass ein guter Entscheidungsprozess ein Fiasko nicht unbedingt verhindern wird. Und auch umgekehrt ist es wohl möglich, dass Entscheidungsprozesse, die nicht den Janisschen Vorstellungen entsprechen, „erfolgreich“ sein können. Nixon beispielsweise hatte mit seiner Art der Entscheidungsfindung ja durchaus oft Erfolg, und dass die Watergate-Vorgänge überhaupt ans Licht kamen, war nur auf eine Verkettung einer Vielzahl von Zufällen zurückzuführen. Allgemeiner lässt sich vermuten, dass Groupthink manchmal geradezu ein Erfolgsfaktor sein kann. Dennoch wird man Janis wohl zustimmen wollen, dass „vigilante“ Entscheidungen eher zum Erfolg führen als Entscheidungen, die die von Janis bezeichneten Defekte aufweisen. Tatsächlich gelang Janis dieser Nachweis in einer Ergänzungsstudie, die sich mit dem Vorgehen amerikanischer Regierungen in 19 international bedeutsamen Krisensituationen befasst (Herek/Janis/Huth 1987, vgl. auch die Studie von Schafer/Crichlow 2002).<sup>5</sup> Konkret taucht hierbei allerdings ein weiteres Problem auf, nämlich die Frage, wonach sich denn der Erfolg der Entscheidungen bestimmt. In der erwähnten Studie wurden Experten dazu aufgefordert, den Erfolg anhand von zwei Kriterien einzustufen: anhand der Durchsetzung amerikanischer Interessen und anhand der Veränderung der internationalen Spannungen. Zwar stimmten die Experten in diesen Einschätzungen relativ häufig überein, aber es gab durchaus auch unterschiedliche Auffassungen. Doch unabhängig davon, das Problem der Bestimmung des Erfolgs ist

---

<sup>5</sup> Diese Studie folgte allerdings einer etwas anderen theoretischen Argumentation und bediente sich auch einer anderen Methodik als die Studien zum Groupthink.

durch eine solche empirische Validierung durch Experten nicht gelöst. Denn erstens nehmen die beiden angeführten Kriterien nicht notwendigerweise die selbe Richtung (so führte die Durchsetzung amerikanischer Interessen nicht selten auch zu einer Verschärfung der internationalen Beziehungen) und zweitens gibt es neben den angeführten noch eine ganze Reihe weiterer Erfolgskriterien, die zu bedenken wären.

#### 4 Mechanismen

Kritiker der Groupthink-Theorie stören sich häufig an ihrer Unbestimmtheit, die in der Theorie verwendeten Konstrukte seien mehrdeutig, die aus der Theorie abgeleiteten Aussagen ließen sich sehr unterschiedlich interpretieren, auch sei die Theorie nicht frei von Widersprüchen (Longley/Pruitt 1980, Aldag/Fuller 1993, Turner/Pratkanis 1998a). Allein schon die große Zahl der verwendeten Variablen macht Probleme, zumal die logische Ordnung, die sie miteinander verbindet, alles andere als klar ist. So ist beispielsweise strittig, ob das Groupthink-Modell nur „als Ganzes“ gilt oder ob es erlaubt ist, Teilzusammenhänge jeweils gesondert zu betrachten. Turner/Probasca/Pratkanis (1992) sprechen von einer strikten Modellvorstellung, wenn alle der in Abbildung 1 angeführten Variablen gleichzeitig berücksichtigt werden. Eine partikulare Modellvorstellung liegt dagegen vor, wenn nur bestimmte Teilausschnitte des Modells betrachtet werden. In der Forschungspraxis wird oft eine noch weitergehende Einschränkung vorgenommen, d.h. es werden nur sehr ausgewählte Einzelzusammenhänge betrachtet, es wird also z.B. untersucht wie sich die Kohäsion auf den Konformitätsdruck auswirkt. Unterstellt wird hierbei das denkbar einfachste Beziehungsmuster, wonach die Einzelfaktoren gänzlich unabhängig voneinander das Groupthink-Phänomen hervorbringen (additives Modell).

Janis selbst nimmt zu dieser Frage eindeutig Stellung: „... it does not suffice merely to see if a few of the eight telltale symptoms of groupthink can be detected. Rather, it is necessary to see if practically all the symptoms were manifested and also to see if the antecedent conditions and the expected immediate consequences – the symptoms of defective decisionmaking – are also present.“ (Janis 1989, 60, vgl. auch Aldag/Fuller 1993). Eine gänzlich andere Auffassung vertreten demgegenüber z.B. Esser/Lindoefer (1989). Sie stellen heraus, dass es sich beim Groupthink-Phänomen um ein Syndrom handle und als solches nicht vollständig und eindeutig abbildbar sei. Tatsächlich ist es Charakteristikum eines Syndroms, dass sein Erscheinungsbild ei-

nigermaßen undeutlich bleibt und zwar einfach deswegen, weil es nicht immer alle Symptome aufweist, die man eigentlich erwartet. Es ist daher oft auch nicht leicht, ein Syndrom zu diagnostizieren. Letztlich verantwortlich hierfür ist das fehlende Wissen über die Wirkungszusammenhänge, die die Symptomatik hervorbringen.

### **Kausalitäten**

Ein wichtiger Schritt im Bemühen, das Groupthink-Phänomen zu verstehen, ist es daher, die möglichen Kausalitäten näher zu betrachten. In Abbildung 2 sind drei Kausalmuster aufgeführt, die in den Studien zum Groupthink-Phänomen am häufigsten unterstellt werden. Um übersichtlich zu bleiben haben wir die vielen Einzelvariablen des Modells zu drei übergeordneten Variablen zusammengefasst. In der Kausalanzordnung I wird ein – wie auch immer geartetes – Zusammenwirken der unabhängigen Variablen unterstellt. Groupthink wird danach nur entstehen, wenn eine ganz bestimmte Kombination der Situation, der Kohäsion und der Organisation der Entscheidungsfindung vorliegt.

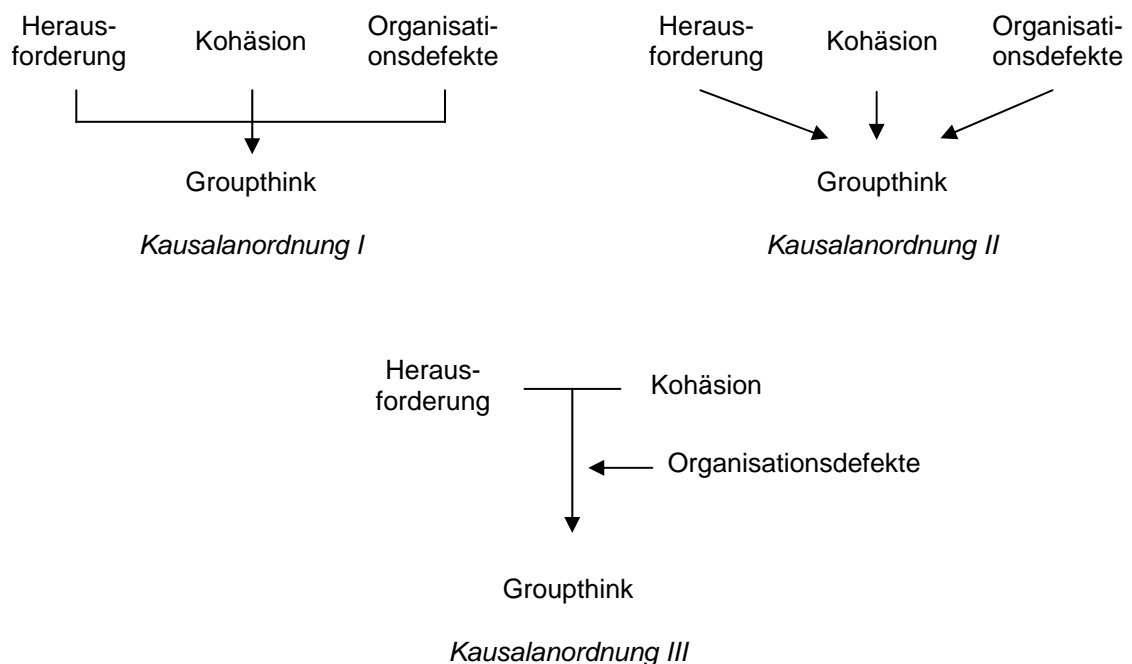


Abb. 2: Alternative Kausalvorstellungen zur Erklärung des Groupthink-Phänomens

Eine entsprechende Aussage könnte lauten:

(a) In hochkohäsiven Gruppen entsteht das Groupthink-Syndrom immer dann, wenn eine bedrohliche Situation vorliegt und wenn die Gruppe nicht über klare Regeln einer geordneten Entscheidungsfindung verfügt.

Dasselbe Kausalitätsmuster weist die folgende Aussage auf:

(b) In Gruppen, die eine hohe oder eine mittlere Kohäsion aufweisen, entsteht das Groupthink-Syndrom immer dann, wenn die Gruppe unter starkem Stress steht und wenn sie einen autoritären Führer hat.

Es ist durchaus unklar, welcher der beiden Aussagen (die sich partiell widersprechen) Janis zustimmen würde. Insofern illustrieren sie die schon angeführte Notwendigkeit, das Janis-Modell eindeutiger zu spezifizieren.

Das Kausalitätsmuster II unterstellt kein irgendwie geartetes *Zusammenwirken* der unabhängigen Variablen, jede Variable wirkt gewissermaßen für sich ganz unabhängig von der Ausprägung der anderen Variablen. Ein Beispiel für eine solche Aussage wäre:

(c) Entscheidungen in hochkohäsiven Gruppen sind durch hohen Konformitätsdruck gekennzeichnet.

Dieselbe logische Struktur hat die folgende Aussage, sie ist jedoch wesentlich weniger streng:

(d) Steigt die Kohäsion in einer Gruppe, dann steigt die Wahrscheinlichkeit für das Entstehen von Konformitätsdruck bei der Entscheidungsfindung.

Im Kausalitätsmuster III wird einer der Variablen eine vermittelnde Rolle zugeschrieben. Eine entsprechende Aussage könnte etwa lauten:

(e) Das Groupthink-Syndrom entsteht in hochkohäsiven Gruppen, wenn eine bedrohliche Situation vorliegt, aber nur dann, wenn die Gruppe nicht über klare Regeln einer geordneten Entscheidungsfindung verfügt.

Empirisch gesehen ist die Aussage (e) völlig identisch mit Aussage (a). Aussage (e) ist immer genau dann wahr, wenn auch Aussage (a) wahr ist. Beide Aussagen bringen ja auch denselben Sachverhalt zum Ausdruck: liegt eine bestimmte Variablenkombination vor (nämlich hohe Kohäsion, eine bedrohliche Situation, keine klaren Entscheidungsregeln), dann entsteht Groupthink. Kausalitätsmuster III ist allerdings *etwas* informativer als Kausalitätsmuster I. Während mit dem Kausalitätsmuster I le-

diglich ausgesagt wird, dass die drei unabhängigen Variablen gemeinsam „irgendwie“ Groupthink hervorbringen, bringt das Kausalitätsmuster III zum Ausdruck, dass die dritte Variable die Wirkung, die vom Zusammenwirken der beiden anderen Variablen ausgeht, „irgendwie“ beeinflusst. Die Art dieser Beeinflussung muss also auch hier noch näher bestimmt werden: Machen die Organisationsdefekte die Wirkung, die von Kohäsion und Bedrohung ausgeht, erst möglich? Lösen sie diese Wirkung aus? Verstärken sie die Wirkung oder schwächen sie sie ab? Lenken sie die Wirkung in eine bestimmte Bahn, und wenn ja in welche? Zu klären wäre natürlich auch noch, wie man sich das Zusammenwirken von Bedrohung und Kohäsion und dessen Wirkung auf das Groupthink vorzustellen hat: Greifen die Einzelwirkungen ineinander, entstehen aus dem gemeinsamen Auftreten synergetische Wirkungen, ist einer der Faktoren der Katalysator des anderen usw.

### ***Kausalitäten und Mechanismen***

Wie die letzten Überlegungen zeigen, kommt es nicht nur darauf an, formal korrekt Kausalitäten aufzuzeigen, ganz entscheidend ist es vielmehr die „inneren Zusammenhänge“ zu verstehen, die Mechanismen, die dafür verantwortlich sind, dass bestimmte Phänomene entstehen und dass die empirischen Zusammenhänge auftreten, die in den Kausalanalysen beschrieben werden. Zu fragen wäre also, wie man sich das Zusammenwirken der drei unabhängigen Variablen genau vorzustellen hat, welche Verhaltensprozesse diese Variablen verknüpfen und das Groupthink-Phänomen hervorbringen. Bei der Entwicklung wissenschaftlicher Theorien und deren Anwendung für Erklärungen geht es zentral immer um die Identifikation von Verhaltensmechanismen, die das empirische Geschehen bestimmen.

Bei genauerem Hinsehen kann man nun leicht feststellen, dass bei der Entstehung des Groupthink-Phänomens nicht nur ein einzelner Mechanismus, sondern gleich mehrere Mechanismen wirksam sind. Das Gesamtmodell von Janis lässt sich also nicht durch einen einzelnen Mechanismus beschreiben. Deswegen ist es nicht nur legitim, sondern auch unumgänglich, Partialbetrachtungen anzustellen: das Groupthink-Phänomen lässt sich nicht „in einem Zug“ erklären und es macht daher

auch wenig Sinn, das Groupthink-Modell in einem Zug empirisch prüfen zu wollen.<sup>6</sup> Wir wollen im Folgenden exemplarisch zunächst auf einen dieser Mechanismen eingehen. Wir knüpfen hierzu an den Ausführungen von Janis an, die wir dann allerdings präzisieren. Anschließend gehen wir auf einige weitere Mechanismen ein, die von anderen Forschern ins Spiel gebracht wurden, um das Groupthink-Phänomen zu erklären.

Die Frage nach Verhaltensmechanismen ist die Frage nach dem „Warum“. Janis schreibt dazu: „The problem of *why* groupthink occurs is more difficult to investigate than the problem of *who* is vulnerable and *when*. But *why* is the heart of the matter if we want to explain the observed phenomena of concurrence-seeking.“ (Janis 1982, 254) Die Erklärung, die Janis anbietet, ist letztlich eine stresstheoretische Erklärung: “The central explanatory concept I have in mind involves viewing concurrence-seeking as a form of striving for mutual support based on a powerful motivation in all group members to cope with the external or internal stresses of decision-making.” (Janis 1982, 235). Der eigentliche Auslöser der Beeinträchtigung der Entscheidungsfindung ist also ein übergroßer Stress. Und die Groupthink-Symptome sind nichts anderes als Versuche, den Stress zu bewältigen. In Abbildung 3 ist diese Argumentation schematisch wiedergegeben.

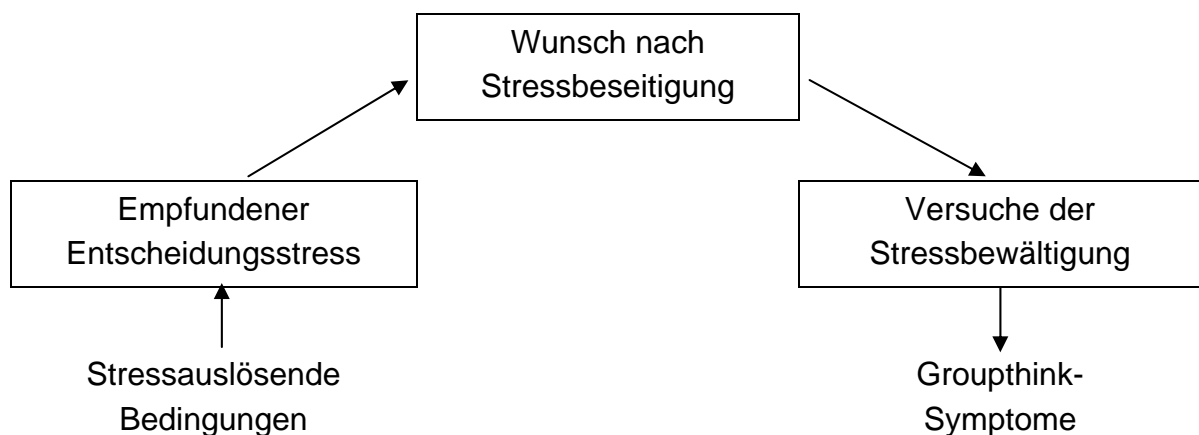


Abb. 3: Stresstheoretische Erklärung des Groupthink-Phänomens

Befriedigend ist diese Erklärung allerdings noch nicht. Denn warum sollten sich die Versuche zur Stressbewältigung in den Groupthink-Verhaltensweisen niederschla-

<sup>6</sup> Wie man sieht, erledigt sich bei dieser Betrachtung die oben angesprochene Frage, ob denn nun alle der im Groupthink-Modell angeführten Variablen immer zu berücksichtigen seien.

gen? Zwar mag es sein, dass diese das Selbstbild verbessern, Zweifel beseitigen und die Motivation stärken, aber gibt es nicht auch andere Möglichkeiten, mit Entscheidungsstress umzugehen? Leider finden sich bei Janis hierzu keine genaueren Ausführungen. Man kann aber davon ausgehen, dass hier die Variable zum Zuge kommt, auf die Janis ja in besonderer Weise abstellt: die Kohäsion der Entscheidungsgruppe. In nicht-kohäsiven Gruppen kann trivialerweise kein Gruppendenken und damit kein Groupthink entstehen. In kohäsiven Gruppen ist zumindest die Voraussetzung für das Entstehen von Groupthink gegeben – nämlich ein wie auch immer geartetes Gruppenbewusstsein. Es ist daher nachgerade logisch, dass die Wahrscheinlichkeit für Groupthink in kohäsiven Gruppen größer ist als in nicht-kohäsiven Gruppen. Die Janissche Theorie gründet allerdings auf eine „stärkere“ Überlegung, sie gibt sich nicht mit der angeführten und wohl kaum mitreißenden Wahrscheinlichkeitsaussage zufrieden, sondern zielt auf einen engeren, auf einen „deterministischen“ Zusammenhang. Weshalb kommt es also in kohäsiven Gruppen unter Stressbedingungen zum Groupthink? Die Ursache dürfte im Wir-Gefühl zu suchen sein, das sich in kohäsiven Gruppen entwickelt. Eine Folge des Wir-Gefühls ist, dass das Entscheidungsproblem nicht als ausschließliche Angelegenheit der einzelnen Gruppenmitglieder angesehen wird, vielmehr richtet sich der Entscheidungsstress auf die ganze Gruppe, ein Versagen würde gewissermaßen das kollektive Selbstwertgefühl beeinträchtigen. Die Groupthink-Verhaltensweisen sind nun eben genau hierauf gerichtet: auf die Stärkung des Selbstwertgefühls. Die Gruppenmitglieder versichern sich mit den Groupthink-Verhaltensweisen gegenseitig, dass man die Fähigkeiten besitzt, um mit dem Stress erzeugenden Problem erfolgreich umzugehen. Die acht Symptome des Groupthink, die Janis herausstellt, sind also lediglich Beispiele für Maßnahmen zur Stärkung des Gruppenselbstbewusstseins. Wie un schwer zu erkennen ist, unterscheidet sich dieses Erklärungsmuster deutlich von der oben angeführten allgemeineren stresstheoretischen Argumentation: es arbeitet mit anderen theoretischen Konstrukten und ist in gewissem Sinne auch „enger“, weil es sich auf eine ausgewählte Variable, nämlich das Selbstbewusstsein der Gruppe, stützt (vgl. Abbildung 4).

Auf einen weiteren Unterschied wollen wir etwas ausführlicher eingehen. In der allgemeineren stresstheoretischen Erklärung (Abbildung 3) bilden die Groupthink-Symptome (Illusion der Unverwundbarkeit, kollektive Rationalisierung usw.) *eine*

Klasse von Verhaltensweisen, die darauf gerichtet sind, den Entscheidungsstress zu beseitigen.

Wir haben darauf hingewiesen, dass hierbei unklar bleibt, warum denn nun diese Klasse von Verhaltensweisen gewählt wird und nicht etwa eine andere. Im Erklärungsschema von Abbildung 4 ist dieses Problem aufgelöst, weil die Groupthink-Verhaltensweisen nun nur als *Beispiele* für Maßnahmen zur Beseitigung der Bedrohung gelten. Denkbar sind also auch noch andere Beispiele.<sup>7</sup>

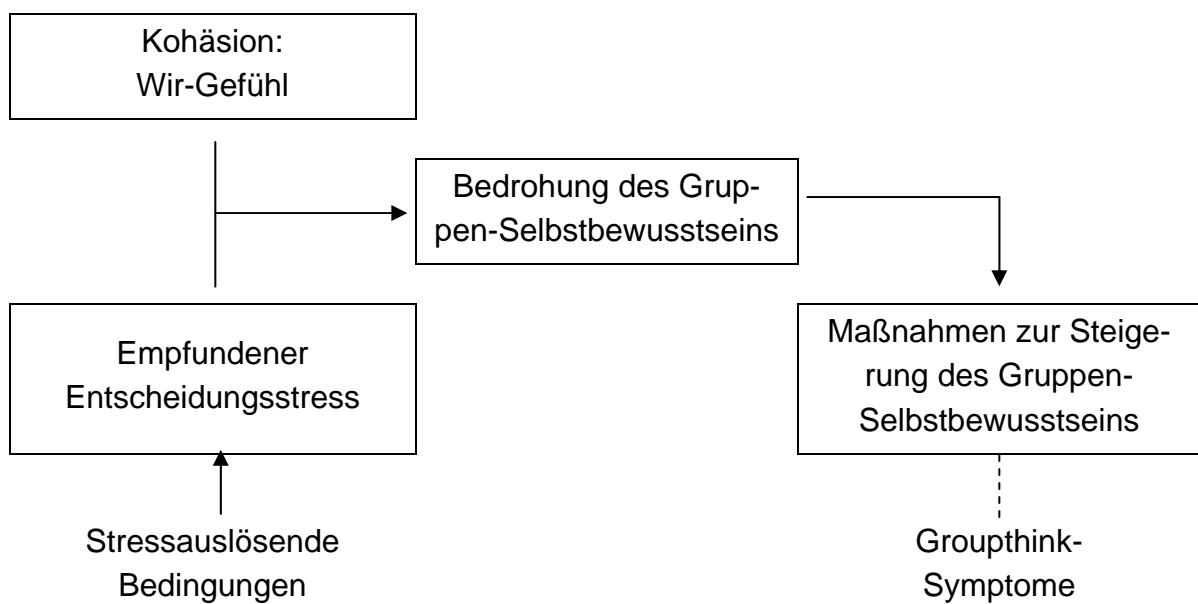


Abb. 4: Bedrohung des Selbstbewusstseins und Groupthink

Das müssten nun aber nicht Maßnahmen sein, die den fragwürdigen Charakter der von Janis angeführten Symptome aufweisen, sondern könnten auch beispielsweise Maßnahmen sein, die geeignet sind, die Gruppenmitglieder zu besonderen Anstrengungen zu stimulieren. Die hieraus möglicherweise resultierenden Erfolge wären dann ja ebenfalls geeignet, das Selbstbewusstsein der Gruppe zu stärken. Nicht defekte, sondern gute Entscheidungsprozesse sollten dem Selbstbewusstsein doch besonders aufhelfen! Aber möglicherweise geht es Janis ja auch gerade darum, um die Beobachtung nämlich, dass Gruppen auf Bedrohungen des Selbstwertgefühls

<sup>7</sup> Aus wissenschaftstheoretischer Sicht muss man ein solches Vorgehen natürlich mit äußerster Skepsis betrachten. Wenn man sich nicht auf eine vollständige Aufzählung (oder auf eine eindeutige Kennzeichnung allgemeiner Eigenschaften) von Groupthink-Symptomen festlegt, hält man sich alle Hintertüren offen, was den Gehalt der Aussagen drastisch einschränkt.



sehr häufig wenig rational reagieren: die Kraft und die Vernunft reichen in stressbehafteten Situationen eben oft einfach nicht aus, die eigentlichen Probleme anzugehen. Ein derartiges Vorgehen verlangt nämlich normalerweise (jedenfalls gilt dies für die komplexen und risikobehafteten Probleme, die Janis betrachtet) dass man anstrengende, aufwendige und erklärungsbedürftige Handlungen ergreifen muss, die nicht direkt, sondern mühsam über viele Umwege zum Ziel führen. Stattdessen wird ein sehr viel einfacherer, weil direkter Weg gewählt, um das gefährdete Selbstbewusstsein zu schützen, man wertet die eigene Gruppe auf, wehrt unangenehme Informationen ab und versichert sich einer einheitlichen Gesinnung. Dieses Vorgehen erbringt dann auch tatsächlich die gewünschte emotionale Entlastung, allerdings zu dem Preis, der aus defekten Entscheidungen entsteht.

Nun muss man der von uns angebotenen Präzisierung der Janisschen Überlegungen nicht folgen. McCauley (1998) beispielsweise sieht einen wesentlich unmittelbaren Bezug zwischen dem Stress, dem die Gruppe ausgesetzt ist und den Groupthink-Verhaltensweisen. Entscheidungsprobleme von den Dimensionen, wie sie Janis beschreibt, führten zu einer großen Verunsicherung und sind allein von daher emotional stark belastend. Dies reiche eigentlich schon aus, um das Groupthink-Verhalten herbeizuführen, spezielle Annahmen über Gruppenprozesse seien daher nicht notwendig. „My emphasis here on the stressful nature of uncertainty should be seen as a clarification of Janis’s focus on self-esteem as a common denominator of the antecedents called provocative situational context. The threat of failure in a difficult and important decision is indeed a threat to self-esteem, but it is worth emphasizing that the threat of failure emerges from uncertainty about what decisions to take.” (McCauley 1998, 146) Es ist, so McCauley, verständlich, wenn Entscheidungsgruppen versuchen, sich übermäßigem Entscheidungsdruck zu entziehen, den Entscheidungsprozess abzukürzen und sich rasch auf ein (vermeintlich) erfolgversprechendes Vorgehen zu einigen. Die Groupthink-Symptome können daher auch als Ausdruck eines Vermeideverhaltens gelten. Dieser Verhaltensmechanismus ist in Abbildung 5 dargestellt. Neben der rein aus der Sachdimension der Entscheidungsaufgabe resultierenden Belastung sollte man allerdings auch die sozio-emotionale Seite nicht außer Acht lassen. Die Lösung einer Sachaufgabe lässt sich von der sozialen Seite nicht abtrennen. Nicht zufällig unterscheidet die Gruppenforschung zwischen Prozessen, die sich auf das Voranbringen der Aufgabe richten und Prozessen, die

darauf gerichtet sind, die dabei auftretenden Tendenzen einer sozialen Destabilisierung auszugleichen (vgl. Bales 1958).

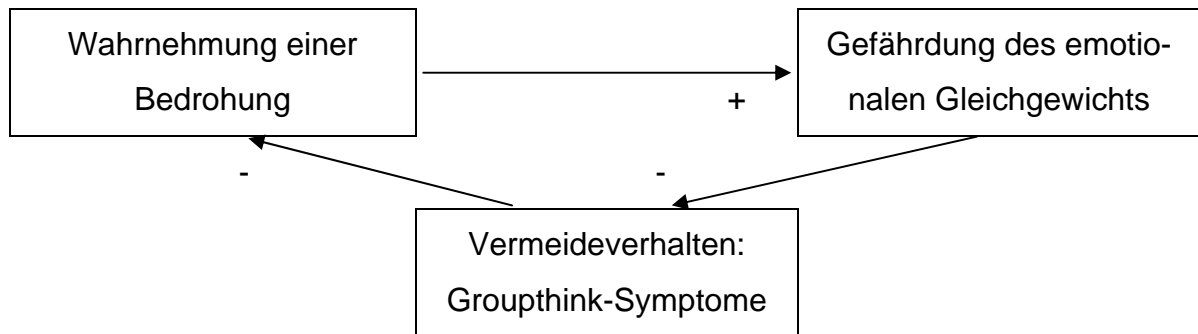


Abb. 5: Groupthink als Vermeidungsverhalten

Die aus der Problembewältigung entstehenden Anforderungen können jedenfalls emotional stark belastend sein und die persönlichen Beziehungen zwischen den Beteiligten stark in Mitleidenschaft ziehen. Die Bewältigung der Kuba-Krise beispielsweise forderte den Verantwortlichen einiges ab. Der hohe Druck (immerhin ging es um eine hochgradige Gefährdung des Weltfriedens) verwandelte die Diskussionen oft in äußerst unerfreuliche Ereignisse. Sie waren, so die Schilderungen von Janis "... filled with bickering, strain, agitation, impatience and anger." (McCauley 1998, 152). Von der sozialen Seite her entsteht also ebenfalls ein starker Druck. Man wird ihn nicht schüren wollen, also vermeiden, dass Meinungsunterschiede eskalieren, man wird eher daran arbeiten, Meinungsunterschiede herunterzuspielen, man wird einmal gefundene Lösungswege nicht ständig und grundsätzlich in Frage stellen, sondern sich eher an eine einigermaßen plausible Lösung klammern, Einwände wegerklären usw., also die typischen Groupthink-Verhaltensweisen ergreifen. Tatsächlich drücken sich in diesen Verhaltensweisen sowohl sachbezogene als auch auf das Miteinander bezogene Verhaltensrichtungen aus. Während sich vier der Symptome auf die Sicherstellung der Einmütigkeit und damit auf die sozio-emotionale Seite richten (Selbstzensur, Illusion der Einmütigkeit, Druck auf Abweichler, selbsternannte Gesinnungswächter) geht es bei den anderen vier Symptomen primär um den Aufbau von Zuversicht (Illusion der Unverwundbarkeit, Glaube an die überlegene Moral der Gruppe, kollektive Rationalisierung, Stereotypisierung der anderen Seite), also um eine Ressource, die notwendig ist, um die schwierige Aufgabe bewältigen zu können.

Interessant an dieser Erklärung von McCauley ist, dass die Kohäsion hierin offenbar überhaupt keine Rolle spielt. Bei näherer Betrachtung zeigt sich allerdings dann doch, dass der Kohäsion eine wichtige Rolle für das Entstehen von Groupthink zukommt. Die Wirkung der Gruppenkohäsion ist allerdings zwiespältig, einerseits fördert sie, andererseits hemmt sie die Belastungswirkungen, die für das Entstehen von Groupthink verantwortlich sind. Um diese doppelte Funktion der Gruppenkohäsion zu verstehen, ist es notwendig, auf zwei sehr unterschiedliche Bestimmungsgründe von Gruppenkohäsion einzugehen. Die Bestimmungsgründe oder Ursachen, die Janis im Auge hat, entstehen aus der wechselseitigen Sympathie der Gruppenmitglieder, aus der persönlichen Attraktivität der Gruppenmitglieder untereinander und der Wertschätzung der sozialen Beziehungen (vgl. zu diesem Kohäsionskonzept z.B. Lott/Lott 1965). Eine hohe Kohäsion kann allerdings, wie oben bereits beschrieben wurde, auch in andern Ursachen gründen. Statt der Identifikation mit der Gruppe kann beispielsweise auch die Identifikation mit der Aufgabe zu einem starken Gruppenzusammenhalt führen (Mullen u.a. 1994, Moorhead/Neck/West 1998). Je nach Identifikationsobjekt (Aufgabe oder Gruppe) ergeben sich ganz unterschiedliche Wirkungen auf das Groupthink. Die Identifikation mit der Aufgabe puffert die Stresswirkungen ab. Das große inhaltliche Interesse an guten Lösungen, das mit der Identifikation mit der Aufgabe verbunden ist, wirkt gewissermaßen als Gegenkraft gegen die Versuchung, den Belastungen, die durch Unsicherheit und Komplexität entstehen, nachzugeben und die offene und kritische Auseinandersetzung zu beschneiden (McCauley 1998). Wir hätten in diesem Fall also ganz im Gegensatz zur Janisschen Auffassung (vgl. jedoch Janis 1972, 205) eine positive Wirkung der Kohäsion. Diese Argumentation ist im oberen Teil von Abbildung 5 nochmals schematisch dargestellt. Die sozio-emotionale Kohäsion hat dagegen eine negative Wirkung, sie verstärkt das Belastungsgefühl, das eine intensive und damit notgedrungen konfliktbeladene Auseinandersetzung mit dem Problem mit sich bringt und trägt damit dazu bei, dass die offene und kritische Auseinandersetzung gescheut wird (unterer Teil in Abbildung 5). Der Grund hierfür liegt im Wert, der den sozio-emotionalen Beziehungen in kohäsiven Gruppen zugemessen wird. Während in nicht oder nur gering kohäsiven Gruppen die Gefährdung der sozio-emotionalen Balance die Gruppenmitglieder wenig beeindrucken dürfte (es ist ja schließlich nichts zu verlieren, die Beziehungen zu den anderen Gruppenmitgliedern werden als wenig attraktiv wahrgenommen), ist das

Auseinanderbrechen der sozio-emotionalen Beziehungen in kohäsiven Gruppen mit erheblichen negativen Erfahrungen verknüpft, die möglichst vermieden werden.

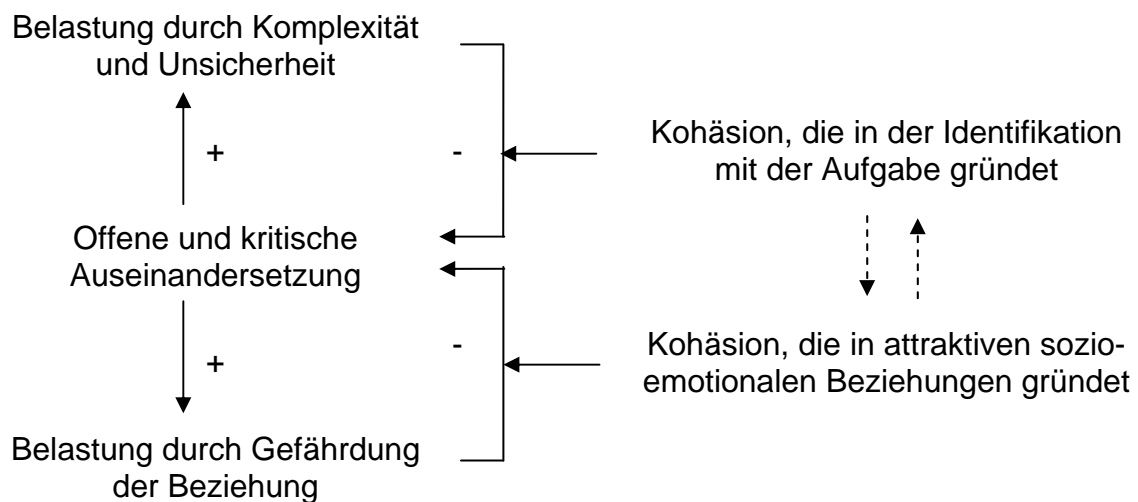


Abb. 6: Die Rolle der Kohäsion bei der Erklärung des Groupthink-Phänomens

Abbildung 6 enthält im Übrigen noch den Hinweis, dass es zwar durchaus sinnvoll ist, die aufgabenbezogene von der sozialen Kohäsion konzeptionell zu trennen, empirisch sind allerdings enge Zusammenhänge zwischen diesen beiden Größen zu erwarten (gestrichelte Pfeile). Wer mit anderen intensiv an einer zumal äußerst bedeutsamen Aufgabe arbeitet, wird sicherlich auch enge soziale Bindungen entwickeln, so wie umgekehrt die Identifikation mit der Aufgabe erheblich abnehmen wird, wenn man zu ihrer Bewältigung ständig mit Personen zusammenarbeiten muss, die einem herzlich unsympathisch sind.

Abschließend sei noch einmal auf die übrigen Variablen hingewiesen, die zwar im Janis-Modell (Abbildung 1) eine Rolle spielen, aber in unserer Darstellung der Mechanismen nicht auftauchen. Letzteres war keine Nachlässigkeit. Wir wollten ganz bewusst nicht sämtliche Variablen betrachten, die im Janis-Modell eine Rolle spielen, sondern uns auf den zentralen Mechanismus konzentrieren, der der Verhaltensdynamik des Groupthink zugrunde liegt. Neben diesem Mechanismus gibt es eine ganze Reihe weiterer Mechanismen, die bei einer detaillierten Betrachtung des Janis-Modells zu behandeln wären. Hierzu gehört z.B. die Frage, in welcher Weise (bestimmte) Symptome des Groupthink (bestimmte) Symptome einer defektiven Entscheidungsfindung hervorbringen (Kasten D in Abbildung 1). Dieser Teil des Modells ist vom übrigen Modell einigermaßen losgelöst. Um den Zusammenhang zwischen den Variablen in Kasten C und D zu erklären, wären wohl auch zusätzliche Variable

zu berücksichtigen, die im Janis-Modell nicht vorgesehen sind. Ähnliches gilt für die Beziehung zwischen den Defekten der Entscheidungsfindung und den möglichen Misserfolgsgrößen. Eine engere Einbindung in die Grundüberlegungen in das Modell weisen die strukturellen Defekte der Organisation auf (Kasten B-1, Abbildung 1). Janis geht es ja schließlich um die Frage, welche „strukturellen“ Voraussetzungen selbst hoch qualifizierte Gruppen ins Fiasko führen können. Die Organisationsdefekte fungieren primär als Verstärker der Stresswirkungen.

## 5 Alternative theoretische Überlegungen

Die kritische Auseinandersetzung mit der Groupthink-Theorie hat zu einer ganzen Reihe von Modifikationen des Janis-Modells und auch zu einigen alternativen Modellvorschlägen geführt (vgl. u.a. Fischhoff/Beyth-Marion 1978, Longley/Pruitt 1980, McCauley 1989, Steiner 1982, Turner/Probasca/Pratkanis 1992, 't Hart 1991, Whyte 1989, Turner/Pratkanis 1994, Luechauer 1989, Neck/Moorhead 1995, Aldag/Fuller 1993). Die Mechanismen, die hierbei ins Spiel gebracht werden, sind recht unterschiedlich. Relativ nahe an den Überlegungen von Janis bleibt die Beschreibung der so genannten „Runaway-Norm“ von Raven (1998), einer Norm, die sich besonders in hoch-kohäsiven Gruppen etablieren kann. Die Runaway-Norm ist eine Norm, die von den Gruppenmitgliedern verlangt, die herrschenden Normen gewissermaßen überzuerfüllen. Im Ergebnis verhält sich dann jeder päpstlicher als der Papst. Gehört es beispielsweise zur Gruppenkultur, mit einer gewissen Aggressivität aufzutreten, dann werden sich alle Mitglieder darum bemühen, sich in ihrem aggressiven Habitus zu übertreffen, wird Risikofreude geschätzt wird sich niemand von den anderen in punkto Risikoverhalten etwas vormachen lassen, ist der Gruppenführer eine Identifikationsfigur, werden ihm alle mit gesteigerter Hingabe nacheifern. Man kann, diesen Gedanken folgend, leicht erklären, warum die Kernmitglieder der Nixon-Administration immer Nixon-ähnlicher wurden und den von ihrem Meister gepflegten skrupellosen Zynismus noch perfekter als er selbst praktizierten. Allgemeiner gesagt: Man kann sich leicht vorstellen, dass in den Gruppen, in denen sich die Runaway-Norm etabliert, eine hohe Kohäsion ins Pathologische umschlägt und die von Janis beschriebenen und weitere Groupthink-Symptome hervorbringt.

Ähnlich und doch eigentlich grundsätzlich anders als Janis argumentiert Whyte (1989, 1998). Whyte behält die Grundargumentation von Janis zwar äußerlich bei,

die Rolle der Kohäsion im Janis-Modell wird im Whyte-Modell allerdings von einer davon doch ganz verschiedenen Größe, von der so genannten Selbstwirksamkeit („self-efficacy“), übernommen. Gemeint ist damit die Einschätzung, die die Gruppenmitglieder über die Fähigkeiten der Gruppe entwickeln. Eine zu „optimistische“ Einschätzung der eigenen Fähigkeiten hat, soweit sie in einem bestimmten Rahmen bleibt, durchaus positive Wirkungen, weil sie davor schützt, sich von Problemen überwältigen zu lassen und eine aktive zuversichtliche Haltung entstehen lässt. Schädlich ist aber „... when beliefs of collective capability become unrealistically exaggerated, unduly disparate from what is realistically possible, and assume the quality of hubris that high collective efficacy should be eradicated because it leads to groupthink.“ (Whyte 1998, 203). Nach dieser Argumentation entsteht Groupthink also nicht, weil die Mitglieder ein starkes Interesse an Einmütigkeit und Harmonie besitzen, sondern schlicht deswegen, weil sie – von keinem Zweifel berührt – daran glauben, dass sie eine gute Politik verfolgen. Besonders herauszustellen ist, dass Whyte weniger eine gruppensdynamische als vielmehr eine lerntheoretische Argumentation entwickelt. Die Gefahr, dass sich unrealistische Selbstwirksamkeitserwartungen entwickeln, besteht nämlich, so Whyte, insbesondere in Gruppen, die durch Erfolge verwöhnt sind. Realistische Vorstellungen über die eigenen Fähigkeiten entwickelt man nur dann, wenn man neben Erfolgserlebnissen auch Rückschläge erleidet, wenn man durch negative Rückmeldungen gezwungen wird, die eigenen Vorstellungen und Annahmen immer wieder neu zu überprüfen. Uneingeschränkter Erfolg korrumpiert. In Abbildung 7 ist dieser Mechanismus schematisch wiedergegeben.

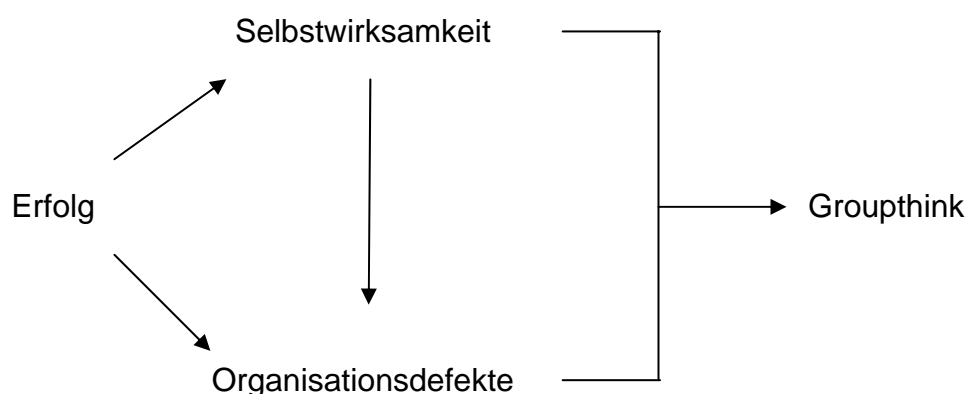


Abb. 7: Korrumpierungseffekt

Ähnlich wie der Kohäsionseffekt, der – so jedenfalls im Janisschen Modell – nicht isoliert, sondern nur in Verbindung mit den von Janis beschriebenen Organisations-

defekten entsteht, tritt der Selbstüberschätzungseffekt nur dann auf, wenn eine organisationale „Absicherung“ fehlt, wenn die Organisation also „Defekte“ aufweist, d.h. wenn sich die Entscheidungsgruppe gegen andere Einflüsse abkapselt, der Führer nicht unvoreingenommen, sondern eher direktiv auftritt und wenn sich in der Gruppe keine verbindlichen Normen über eine systematische Entscheidungsfindung etabliert haben. Leider korrumpiert Erfolg auch die strukturellen Voraussetzungen der Entscheidungsfindung, er trägt also nicht nur dazu bei, dass die Entscheider unrealistische Vorstellungen über ihre Fähigkeiten entwickeln, sondern führt auch dazu, dass die organisationalen Vorkehrungen für eine umsichtige Entscheidungsfindung „abgewertet“ werden. In dem Maße, in dem sich die Entscheider selbst immer größere Fähigkeiten zuschreiben, verliert das organisationale „Sicherheitssystem“ in deren Bewusstsein immer mehr an Bedeutung (senkrechter Pfeil in Abbildung 7).

Zusammengefasst: Whyte übernimmt im Wesentlichen zwar das Bild, das Janis vom Groupthink-Phänomen entworfen hat, er verwendet aber ein gänzlich anderes Erklärungsprinzip. Danach ist die eigentlich entscheidende Variable nicht die Kohäsion, sondern die Selbstwirksamkeit. Andere Studien zum Groupthink stellen wiederum andere Größen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung, z.B. das Streben der Gruppenmitglieder nach Absicherung ihrer Gruppenidentität, die Macht des Führers, die Teamreife, Zeitdruck, bestimmte Gruppennormen, kollektive Ignoranz, die Risikoneigung oder das Streben nach Vermeidung kognitiver Dissonanz (vgl. Fodor/Smith 1982, Whyte 1989, Tetlock u.a. 1992, Fuller/Aldag 1997, Lüthgens 1997, Turner/Pratkanis 1998b, Esser 1998, Schulz-Hardt 1997, Flippen 1999).

Wir können auf diese Ansätze hier nicht im Einzelnen eingehen. Abschließend sei aber noch auf einen Erklärungsansatz hingewiesen, der das Groupthink-Phänomen in einen umfassenderen Kontext stellt. Das Groupthink-Modell ist, wie man sich leicht vorstellen kann, natürlich nicht der einzige theoretische Ansatz, der Aussagen über den Erfolg bzw. den Misserfolg von Entscheidungsgruppen macht. Peterson u.a. (1998) betrachten einige dieser Ansätze näher und identifizierten vier „positive“ und drei „negative“ Idealtypen der Entscheidungsfindung in Top Management Gruppen (vgl. Abbildung 8). Der Groupthink-Typus firmiert als einer der negativen Idealtypen, das Janissche Gegenmodell des „Vigilant Decision Making“ als eines der positiven Idealtypen. Als „Ideal“-Typen“ gelten sie nicht, weil sie in einem normativen Sinne gut (oder eben „ideal“) wären, sondern weil sie „idealisierte“ Annahmen über die Realität

machen, d.h. weil sie lediglich ein Grundmuster beschreiben, das sich nicht im Verhältnis eins zu eins, sondern nur mit mehr oder weniger starken Modifikationen versehen, in der Wirklichkeit wieder finden lässt. Der Typus der „Ressourcenunabhängigkeit“ beispielsweise basiert auf dem Resource-Dependence-Ansatz von Salancik/Pfeffer (1978), wonach ein erfolgreiches Management vor allem dadurch gekennzeichnet ist, dass es den Managern gelingt, externe Abhängigkeiten zu vermeiden. Entsprechend findet man im Typus „Ressourcenunabhängigkeit“ das starke Bemühen darum, Forderungen von externen Anspruchsgruppen abzuwehren, ein intensives symbolisches Management zur Sicherung der Legitimitätsansprüche des Managements und ein besonderes Engagement zum Aufbau von Reserven (organizational slack). Während Peterson u.a. (1998) den Typus der Ressourcenunabhängigkeit primär aus theoretischen Überlegungen ableiten, bestimmen sie den Typus „Führerkult“ aus historischen Beispielen. Das Entscheidungssystem „Führerkult“ ist hauptsächlich durch eine extreme Zentralisierung der Macht gekennzeichnet. Kultur und Strategie werden durch diesen Autoritätskult bzw. den Führer, der Gegenstand der Huldigungen ist, nachhaltig geprägt. Als Beispiel hierfür nennen Peterson u.a. das Top Management bei Chrysler in den 80er Jahren um seinen Führer Lee Iacocca.<sup>8</sup> Peterson u.a. (1998) prüfen nun, welcher der von ihnen beschriebenen Idealtypen am besten geeignet ist, den Erfolg bzw. den Misserfolg von Unternehmen zu erklären. Sie betrachten hierzu sieben Großunternehmen jeweils in erfolgreichen und nicht-erfolgreichen Phasen ihrer Geschichte. Als ein Ergebnis ihrer Studie halten sie fest, dass – empirisch gesehen – nicht der Groupthink-Typus, sondern der Führerkult-Typus am besten geeignet sei, die Misserfolgsphasen der betrachteten Unternehmen zu erklären.<sup>9</sup> Auch sei nicht der von Janis favorisierte Typus des „vigilanten“ Entscheidens der eigentliche Erfolgstyp, sondern interessanterweise ein Typ, den Peterson u.a. „Prime Organization“ nennen (vgl. Kimberly/Miles 1980). Prime Organisationen zeichneten sich durch eine optimale Balance von Stabilität und Flexibilität aus. Ähnlich wie die Management Teams, die dem „vigilant decisionmaking“ Muster

---

<sup>8</sup> Der im Übrigen bemüht war, seine absolutistischen Tendenzen immer damit zu rechtfertigen, dass er die Firma vor dem wirtschaftlichen Niedergang gerettet habe.

<sup>9</sup> Auf die interessante empirische Methodik, die Peterson u.a. (1998) verwenden, kann an dieser Stelle leider nicht eingegangen werden. Die Autoren versuchen, die jeweiligen Stärken qualitativer und quantitativer Forschung miteinander zu verbinden, indem sie Fallbeschreibungen mit Hilfe eines standardisierten Analyserasters beurteilen lassen. Die Idealtypen wurden mit denselben Kategorien wie die Realfälle beschrieben. Dadurch war es möglich, die Übereinstimmung zwischen den Idealtypen und den realen Fällen zu untersuchen.



folgen, finde sich in den Managementteams von Prime Organisationen (oder „Spitzenorganisationen“) eine starke Betonung von Dissens und Beweglichkeit, was sie darüber hinaus besonders auszeichne, seien ein großes Selbstvertrauen und ein „schwungvoller“ Optimismus.

<b>Typus</b>	<b>Zentrales Charakteristikum</b>
Groupthink	Übermäßiges Bedürfnis nach Einmütigkeit
Führerkult	Zentralisierte, auf eine Person fixierte Macht mit dem Anspruch, Kultur und Ausrichtung der Organisation zu prägen
Organisation im Niedergang	Risiko vermeidendes Verhalten, extremes Ausmaß von Bürokratie und Kontrolle
Aufmerksames Entscheiden	Komplexe und umfangreiche Informationssuche und -verwendung bei der Entscheidungsfindung
Soziale Verantwortung	Empfundene Verpflichtung gegenüber vielen „Stakeholders“ (keine „Shareholder“-Philosophie)
Ressourcenunabhängigkeit	Vermindern von Abhängigkeiten z.B. durch Aufbau von Reserven und Abwehren von externen Ansprüchen
Spitzenorganisation	Balancierung von Flexibilität einerseits, Routinisierung und Kontrolle andererseits

Abb. 8: Theoretisch begründete Erfolgs-/Misserfolgstypen (vgl. Peterson u.a. 1998)

## 6 Praktische Folgerungen

Lässt sich aus den Studien zum Groupthink etwas für die Entscheidungspraxis lernen? Janis selbst macht zwar etliche Vorschläge zu der Frage, wie sich Groupthink vermeiden lässt, gleichzeitig äußert er aber einen bedeutsamen Vorbehalt: „Until the explanations of groupthink ... are substantially confirmed by systematic research, it is risky to make huge inferential leaps from theory to the practical sphere of prevention ... As Kurt Lewin pointed out, „Nothing is so practical as a good theory“. But until we know we have a good theory – one that is well supported by controlled experiments and systematic correlational research, as well as by case studies – we must recognize that any prescriptions we draw up are speculative inferences based on what little we know, or think we know, about when and why groupthink occurs.“ (Janis 1982, 259) Dieser Mahnung kann man nur zustimmen. Aus dem Groupthink-Modell lässt sich beispielsweise der Ratschlag ableiten, um die Entscheidungsfindung nicht zu

präjudizieren, sollte der Führer einer Gruppe möglichst nicht zu erkennen geben, welche Lösung er präferiert. Tatsächlich zeigen aber verschiedene Studien, dass es oft besser ist, wenn der Führer eine Richtung vorgibt ('t Hart 1998, 312). Soll man nun diesen Studien folgen, und dem Führer empfehlen, sich „eben wie ein Führer“ zu präsentieren und immer „klare Ansagen“ zu machen? Der schlichte Menschenverstand sagt einem wohl, dass eine derart allgemeine Empfehlung wenig sinnvoll ist. Bezüglich mancher der Praxishinweise, die in der Groupthink-Literatur geäußert werden, stellt sich auch schlicht Ratlosigkeit ein. So machen Turner/Pratkanis (1998b) den Vorschlag, den Entscheidungsgruppen bereits im Vorfeld ihrer Beratungen mögliche Entschuldigungen anzubieten, derer sie sich bedienen könnten, falls sich ihre Entscheidungen als Fehlschläge erweisen sollten. Damit werde der Angst vorgebeugt, dass man aufgrund falscher Entscheidungen sein Gesicht verlieren könne und der dadurch reduzierte Stress würde auch die Gefahr des Groupthink vermindern.

Doch unabhängig von diesen Beispielen, ganz generell ist eine große Skepsis gegenüber unbedingten und pauschalen Handlungsempfehlungen angezeigt. Jede Situation hat ihre eigenen Besonderheiten und erfordert eine entsprechend differenzierte Betrachtung. Manchmal ist „Führung“ eben gefragt, manchmal dagegen ein Offenhalten aller Optionen. Gebrauchsanweisungen auf dem Niveau einfacher „Wenn-Dann-Empfehlungen“ haben keinen wirklichen Wert (vgl. Martin 2001) und sie werden natürlich auch dem Grundanliegen der Groupthink-Theorie nicht gerecht. Das Verdienst des Groupthink-Modells liegt nicht zuletzt darin, dass es aufzeigt, dass auch hochkompetente und erfahrene Personen unter großem Stress gegen sozialen Druck nicht gefeit sind. Die unmittelbare praktische Lehre hieraus ist, für diese Gefahr ein waches Bewusstsein zu schaffen. Zumal als selbständig denkender Mensch ist man ja geneigt, sich selbst von derartigen Einflüssen freizusprechen, ein Grund mehr, ihnen besondere Aufmerksamkeit zu schenken.<sup>10</sup> Hierzu gehört es, eine hohe Sensibilität für Anzeichen von Groupthink zu entwickeln und die Bereitschaft zu kultivieren, rechtzeitig entgegenzusteuern. Hilfreich ist es sicherlich auch, die strukturellen Defekte, die im Groupthink-Modell beschrieben werden, ernst zu nehmen, also

---

<sup>10</sup> Groupthink gewinnt seine Brisanz ja gerade dadurch, dass es sich auch bei hochgradig kompetenten und unabhängigen Geistern einstellt. Das zeichnet sie gegen andere Formen der Konformität aus, die (leider nicht seltenen) Fälle blinden Gehorsams oder routinierten Gehorsams beispielsweise sind keine Groupthink-Fälle, sondern beruhen z.T. auf gänzlich anderen Mechanismen.

dafür zu sorgen, dass Entscheidungsprozesse nicht ungesteuert ablaufen und damit zufälligen Einflüssen ausgeliefert sind.

Betrachtet man nun die Vorschläge, die in der Literatur zur Prävention des Groupthink gemacht werden, dann erweisen sich die von Janis geäußerten Bedenken über eine voreilige Ableitung von Maßnahmen aus seinem Modell als unbegründet. Das hat einen einfachen Grund. Die Vorschläge zur Groupthink-Prävention sind zwar „im Umfeld“ der Diskussion um das Groupthink-Modell entstanden, sie hängen aber mit den Verhaltensprozessen, die im Groupthink-Modell beschrieben werden, nur sehr lose zusammen. Das beeinträchtigt nicht ihre Qualität, es ist nur so, dass man das Groupthink-Modell nicht eigentlich gebraucht hätte, um sie zu formulieren. Dabei handelt es sich größtenteils und schlichtweg um (durchaus vernünftige) Vorschläge zur Verbesserung von Entscheidungsprozessen. Abbildung 10 gibt eine Übersicht über einige der empfohlenen Maßnahmen (vgl. u.a. Janis 1972, George 1973, Schwenk 1989, Moorhead/Neck/West 1998, 't Hart 1998, Turner/Pratkanis 1998a). Natürlich haben auch diese (wie alle anderen) Methoden ihre Probleme. So beobachtet man nicht selten, dass Entscheidungsmethoden mit einer „geschmeidigen Routine“ eingesetzt werden, ohne dass man ihrer rationalen Logik konsequent folgt. Auch wird der Einsatz von Entscheidungsmethoden nicht selten für einseitige Zwecke instrumentalisiert. Allein die Verwendung einer Methode bringt also noch keinen Gewinn. Es wurde sogar die Auffassung geäußert, dass der Methodeneinsatz schädlich sein kann, weil eine extensive Verwendung von Entscheidungsmethoden den Entscheidungsprozess paralisieren könne. Tatsächlich können erhebliche materielle und immaterielle Kosten entstehen, man denke nur an den zusätzlichen Aufwand an Arbeitszeit, der durch den Methodeneinsatz entsteht und an entsprechend längere Entscheidungszeiten. Auch bringen die gängigen Entscheidungsmethoden oft mit sich, dass Informationen mehrfach beschafft werden und Doppelarbeit entsteht, sie fordern die Geduld der Beteiligten heraus und auch eine unvoreingenommene Haltung, die bei politischen Entscheidungsprozessen oft nicht unterstellt werden kann. Manche der vorgeschlagenen Methoden können (immer: je nach Umständen!) auch genau das Gegenteil von dem bewirken, was man sich durch ihren Einsatz verspricht. So kann die Erarbeitung von konkurrierenden Lösungen in Subgruppen den empfundenen Stress geradezu verstärken, auch kann die Binnenkohäsion in den Teilgruppen ein Ausmaß erreichen, das die Zusammenarbeit in der Gesamtgruppe gefährdet

<b>Methoden</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>
Devil's Advocate	Eine Person übernimmt die Rolle des „Teufelsadvokaten“, der die Schwachpunkte der vorgeschlagenen Lösungen mit Sachkunde und Überzeugungskraft bloßlegt.
Multiple Advocacy	Eine neutrale Person hält die Befürworter alternativer Lösungen dazu an, ihre speziellen Ansichten und Einsichten zu vertreten, der Entscheidungsverantwortliche prüft kritisch die eingebrachten Argumente.
Dialectical Inquiry	Es werden alternative (möglichst konträre) Lösungen erarbeitet. Anschließend erfolgt eine Debatte über die den Vorschlägen zugrunde liegenden Annahmen.
Teilgruppenbildung	Lösungen werden in Teilgruppen entwickelt und anschließend gemeinsam verglichen und diskutiert.
Self-Leadership	In Schulungsmaßnahmen werden die Fähigkeiten aller Gruppenmitglieder im Umgang mit Stress und im Aufbau von Zuversicht verbessert.
Aufklärung	Durch Bewusstmachung der Groupthink-Defekte werden die Gruppenmitglieder dazu angehalten, geeignete Normen der Entscheidungsfindung zu entwickeln.
Entscheidungstechniken	Durch den Einsatz von Entscheidungsmethoden (Nutzwertanalyse, Szenario-Technik usw.) und die Beherrschung von Diskussionsregeln soll die Rationalität von Entscheidungsprozessen gestärkt werden.
Personalauswahl	Durch die Einbeziehung von Personen mit hohem Autonomiebedürfnis soll die Selbständigkeit in der Urteilsfindung gefördert werden.
Externe Berater	Die Hinzuziehung unabhängiger externer Berater mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen verhindert eine Verengung der Perspektive.

Abb. 9: Methoden zur Vermeidung von Groupthink

Insgesamt kann aber festgehalten werden, dass die Anwendung der in Abbildung 8 aufgeführten Methoden normalerweise hilfreich ist und die Entscheidungsqualität oft wesentlich verbessert. Aber sicher ist das nicht, die Methoden haben ihre Grenzen und sie verlangen einen „intelligenten“ Einsatz. Wie bei jeder Methode so gilt auch hier: ihre Verwendung verlangt Urteilskraft, die durch keine Methode ersetzt werden kann.

## 7 Würdigung

Die Konzipierung des Groupthink-Syndroms fußt wie beschrieben auf der Analyse einiger ausgewählter Fälle hochrangiger politischer Entscheidungen von Janis. Die von Janis untersuchten Fälle wurden nachfolgend von anderen Forschern (z.T. mit anderen Methoden) reanalysiert (Raven 1974, Tetlock 1979, McCauley 1989, Tetlock u.a. 1992, Kramer 1998). Neben den Janis-Fällen wurden so unterschiedliche Ereignisse wie der Versuch der Geiselnbefreiung im Iran und die Entscheidung der Nazi-Führung, Russland anzugreifen untersucht. Als mögliche Groupthink-Fälle gelten außerdem die Iran-Contra-Affaire, die fehlende Vorbereitung Israels auf den Angriff der arabischen Staaten im Jahr 1973 und der Falkland Krieg (zu Überblicken vgl. Heller 1983, Park 1990, Moorhead/Neck 1995, Aldag/Fuller 1993, Paulus 1998, Esser 1998). Mehrfach untersucht wurden die Vorgänge um die Challenger-Katastrophe (Esser/Lindorfer 1989, Moorhead/Ference/Neck 1991, Vaughan 1992). Fälle aus dem Bereich der Wirtschaft wurden bislang sehr selten und nicht in der Tiefe behandelt, wie die aus dem politischen Bereich. Beispiele sind die Markteinführung des Ford „Edsel“ im Jahr 1958, eines Luxusautos, das sich als völliger „Flop“ erwies (Huseman/Driver 1979), preispolitische Entscheidungen in der Elektroindustrie und einige ethisch zweifelhafte Managemententscheidungen (Sims 1992). Sims/Manz (1982) befassten sich mit Groupthink-Entscheidungen von teilautonomen Arbeitsgruppen (vgl. auch Rosander/Stiwne/Granström 1998). Besonders herauszustellen ist die bereits oben beschriebene Studie von Peterson u.a., die die Entscheidungsfindung im Top-Management internationaler Konzerne zum Gegenstand hat. Erwähnt sei schließlich noch die Studie von Choi/Kim (1999), weil sie zu dem Ergebnis kommt, dass die Herausbildung einer starken Gruppenidentität im Management das Entscheidungsverhalten nicht verschlechtert, sondern im Gegenteil verbessert (diese Studie bedient sich allerdings der Umfragemethode, die sich zur Untersuchung des Groupthink-Syndroms nur sehr bedingt eignet). Die vorliegenden Laborstudien untersuchen ausgewählte Zusammenhänge des Groupthink-Phänomens. Sie werden der Komplexität des Janis-Modells kaum gerecht und benutzen oft auch etwas andere Konstrukte. Untersucht werden Fragen wie die, ob sich Dominanz-Verhalten der Gruppenmitglieder auf die Stimmung der Gruppe und die Qualität der Entscheidungen auswirkt, welche Wirkungen von der Gruppenkohäsion auf die Zuversicht und die Entscheidungsqualität ausgehen, ob sich eine hohe Macht des Führers negativ in der Zahl der eingebrachten Lösungsvorschläge niederschlägt und ob die Konsens-

findung erschwert wird, wenn die Verantwortlichkeiten in der Gruppe klar geregelt sind (vgl. den Überblick bei Esser 1998).

Wie ist der Erkenntnisstand zum Groupthink-Phänomen insgesamt zu beurteilen? Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, dass die kritische Nachprüfung des Falles, der den Anstoß für die Entwicklung der Groupthink-Theorie bildete, erbrachte, dass gerade hier von „Groupthink“ keine Rede sein kann. Kramer (1998) kam nach Sichtung von Dokumenten, die – das muss betont werden – Janis noch nicht zugänglich waren, zu einer völlig anderen Einschätzung der historischen Vorgänge, die zur Schweinebucht-Entscheidung geführt haben. Gleiches gilt für eine zweite der Janisschen Groupthink-Entscheidungen, die Entscheidung zur Eskalation des Vietnamkriegs durch die Johnson-Administration. Offenbar war der Einfluss der jeweiligen Entscheidungsgruppen eher gering, maßgeblich bestimmt wurden die Entscheidungen vom Willen der Präsidenten, die ihre ganz eigenen Vorstellungen entwickelten und diese auch zielstrebig verfolgten. Was die Schweinebuchtinvasion anging, so hatte Kennedy erhebliche Zweifel an den Erfolgsaussichten und war keinesfalls unrealistisch optimistisch. Letztlich zählte für ihn die Überlegung, dass seine Reputation und seine Glaubwürdigkeit als politischer Führer Schaden nehmen würden, wenn er auf das Kuba-Engagement verzichten würde. Diese Einschätzung macht Sinn, wenn man die aufgeladene und aggressive Stimmungslage gegenüber dem Kommunismus und gegenüber dem Regime in Kuba bedenkt, die seinerzeit in den USA herrschte. Ausschlaggebend für die Aktion war aber wohl die Befürwortung des früheren Präsidenten Eisenhower. In den vertraulichen Gesprächen zur Amtsübergabe hatte Eisenhower den Invasionsplan erläutert, der unter seiner Führung entwickelt worden war. Dabei muss man bedenken, dass Eisenhower als fraglose militärische Autorität galt, zumal er die größte (erfolgreiche) Invasion in der amerikanischen Geschichte (die Invasion in der Normandie im Jahre 1944) geleitet hatte. Insgesamt hatten – so Kramer – Kennedy und im Vietnam-Fall Johnson vor allem die politischen Konsequenzen ihres Handelns im Auge. Es ging im Wesentlichen um die Befürchtung, politisches Kapital zu verlieren, wenn man sich als „schwacher Führer“ erwies. Für Kramer waren die verunglückten Entscheidungen daher nicht Ergebnis von „Groupthink“, sondern von „Politicothink“.

Ist damit die Groupthink-Theorie erledigt? Von einer rein logischen Perspektive her gesehen sicher nicht. Schließlich ist der Nachweis, dass zwei der von Janis behan-

delten Ereignisse keine echten Groupthink-Fälle waren, keine Widerlegung der im Groupthink-Modell formulierten Zusammenhänge. Die Fälle erweisen sich nur als ungeeignet, diese Zusammenhänge aufzuweisen. In anderen, „echten“ Groupthink-Fällen könnten sich die behaupteten Zusammenhänge ja als wirksam erweisen. Die Forschergemeinde kommt diesbezüglich zu sehr unterschiedlichen Einschätzungen. Beispielhaft seien die beiden folgenden Aussagen angeführt:

“No research has supported the hypothesized links among the five antecedents, the seven groupthink symptoms, and the eight defective decision making symptoms.” (Turner/Pratkanis 1998b, 219)

„In the case of groupthink, a core concept with some validity (that is, overemphasis on concurrence seeking may be harmful) is subsumed in a complex, essentially deterministic model.“ (Fuller/Aldag 1998, 180)

Fuller/Aldag erkennen immerhin „some validity“ im „core concept“ der Groupthink-Theorie, sehen sie offenbar in einem freundlicheren Licht als Turner/Pratkanis, die lapidar das Fehlen jedes empirischen Nachweises feststellen und damit eigentlich ein vernichtendes Urteil aussprechen. Interessanterweise kommen die beiden Autorenpaare aber jeweils zu Gesamtbeurteilungen, die diesen Einschätzungen völlig entgegenstehen. Während Turner/Pratkanis nämlich die heuristische Kraft der Groupthink-Theorie würdigen, ihr also eine erkenntnisfördernde Wirkung bescheinigen, gelangen Aldag/Fuller zu der Auffassung, die Beschäftigung mit dem Groupthink-Phänomen hätte sich erkenntnisbehindernd ausgewirkt, statt Gruppenentscheidungen in der Zwangsjacke der Groupthink-Annahmen zu analysieren, sollten die Forscher mit einem unvoreingenommenen Blick an ihren Erkenntnisgegenstand herangehen.

Empirisch lässt sich dieser Streit nicht entscheiden. Die vorliegenden Studienergebnisse sind wenig einheitlich und oft auch nicht direkt vergleichbar. Außerdem stößt man, wie in der empirischen Forschung generell, so auch hier auf das „Disconfirmation-Dilemma“: wenn die empirischen Ergebnisse nicht den theoretischen Voraussagen entsprechen, dann muss dies nicht an der Theorie liegen, sondern kann auch in der verwendeten empirischen Methodik (der Messung der Konstrukte, den Besonderheiten der Erhebungssituation) liegen.

Was die theoretische Fundierung angeht, scheint es angeraten, sich vor allem intensiv mit der zentralen Aussage des Groupthink-Modells, der Wirkungsweise der Gruppenkohäsion, zu beschäftigen:

“The main principle of groupthink ... is this: The more amiability and esprit de corps there is among the members of a policy-making in-group, the greater the danger that independent critical thinking will be replaced by groupthink ...“ (Janis 1982, 44).

Allerdings wurde gerade diese Annahme heftig kritisiert. Sowohl die Fallstudien als auch die Laborexperimente hätten – so die Kritiker – die fehlende Wirkungskraft der Gruppenkohäsion erwiesen:

„... both line of research suggest that group cohesiveness – especially when it is viewed as a mutual attraction among group members or esprit de corps – is not a strong predictor of groupthink.“ (Esser 1998, 134, vgl. auch die Ergebnisse von Turner/Probasca/Pratkanis 1992 sowie Mullen u.a.1994)

Dieses Fazit hätte Janis aber wohl kaum beeindruckt. Dass Kohäsion nicht immer negativ ist, sondern im Gegenteil sogar positive Wirkungen hervorbringen kann, ist aus der Gruppenforschung lange bekannt. So fördert die Gruppenkohäsion z.B. die Kommunikation, sie führt zum Abbau von Spannungen und Ängsten und sie kann zu einer erheblichen Stärkung der Motivation beitragen (Cartwright/Zander 1968). Darum ging es Janis aber nicht, sondern darum, dass die Kohäsion *in bestimmten Handlungssituationen* maßgeblich dazu beiträgt, das Gruppenverhalten auf einen verhängnisvollen Kurs zu bringen. Das wird man auch kaum bestreiten wollen. Kohäsion hat eben nicht nur positive, sondern auch negative Wirkungen.<sup>11</sup>

Eine erste Möglichkeit (und Notwendigkeit) der Weiterentwicklung der Groupthink-Theorie besteht daher in der Klärung des Kohäsions-Konstrukts selbst. Kohäsion ist – wie oben schon herausgestellt – eben nicht gleich Kohäsion. So wird Kohäsion, die auf der Identifikation mit der Gruppenaufgabe beruht, vorhandene Tendenzen zum Groupthink nicht verstärken, sondern eher vermindern. Aber auch wenn man sich auf die sympathiebasierte Kohäsion beschränkt, wäre zu klären, wo sich der eigentliche Ort im Kohäsionsphänomen befindet, von dem die negativen Groupthink-Effekte ausgehen: vom Wir-Gefühl, vom Corps-Geist, vom Selbstverständnis der Gruppe, von ihrer Ideologie oder wirklich von der wechselseitigen Sympathie? Kohäsion ist ein multidimensionales Konstrukt, dessen innere Logik nicht hinreichend klar ist (Dion 2000).

---

<sup>11</sup> Schon die Hawthorne-Studien aus den zwanziger Jahren des vorigen Jahrhunderts haben gezeigt, dass eine hohe Kohäsion in Verbindung mit den jeweils geltenden Leistungsnormen dazu führt, dass sich die Anstrengungen der Gruppenmitglieder entweder erheblich steigern oder aber auch erheblich vermindern (Roethlisberger/Dickson 1939).



Außerdem wird man die „Qualität“ der Gruppenkohäsion näher betrachten müssen. In Gruppen, die sich noch in frühen Stadien ihrer Entwicklung befinden, wird sich die Kohäsion beispielsweise anders darstellen, als in Gruppen, die eine hohe Teamreife entwickelt haben. Je größer die Teamreife, desto weniger ist der Status der einzelnen Gruppenmitglieder gefährdet und desto weniger sollten sie sich daher davor fürchten, ihre Meinung klar und offen zu äußern (Longley/Pruitt 1980, Leana 1985, Martin/Drees 1999). Ein zweiter Ansatzpunkt, die Groupthink-Theorie zu verbessern, bestünde also in der Erkundung weiterer „Auslöserbedingungen“ von Groupthink, also von Bedingungen, die die unerfreulichen Effekte von Gruppenkohäsion erst möglich machen.

Ein dritter Ansatzpunkt zur Weiterentwicklung der Groupthink-Theorie knüpft an die Einsicht an, dass es nicht nur eine einzige Möglichkeit gibt, mit der Bedrohung der sozio-emotionalen Beziehungen umzugehen. Es wäre also zu klären, welche alternativen Wege gewählt werden (und unter welchen Umständen). Ein vierter Ansatzpunkt zur Weiterentwicklung ergibt sich aus einer wesentlichen Unvollständigkeit der Groupthink-Theorie: sie betrachtet nämlich ausschließlich die Beratungsphase und ignoriert die Umsetzungsphase einer Entscheidung. Die Einbeziehung entsprechender theoretischer Überlegungen würde auch die argumentative Lücke schließen, die wir oben bemängelt haben: die im Groupthink-Modell nicht aufgeklärte Beziehung zwischen einer defekten Entscheidungsfindung und dem angeblich daraus erwachsenden Misserfolg.

Ein fünfter und wohl der wichtigste Ansatzpunkt zur Verbesserung der Groupthink-Theorie besteht aber darin, sich auf die Ziele der Forschung zu besinnen. Am Ende dieser Besinnung könnte durchaus die Einsicht stehen, dass man die Groupthink-Theorie in der vorliegenden Form aufgeben muss. Es ist – wie unsere Diskussion und die ausführliche Kritik in der Literatur gezeigt haben – einfach nicht zu erwarten, dass das Modell, so wie es in Abbildung 1 wiedergegeben ist, sich wird bestätigen lassen. Der Grund hierfür liegt nicht etwa in den sicherlich vorhandenen Mehrdeutigkeiten in den Janis-Formulierungen. Der Grund liegt auch nicht etwa darin, dass das Modell zu „komplex“ ist, also zu viele Variablen und Beziehungen enthält, die nicht simultan geprüft werden könnten. Der Grund liegt vielmehr darin, dass Janis „Zusammenhänge“ beschreibt, aber nicht die „Mechanismen“, aus denen die Zusammenhänge zuallererst entstehen. Rückt man nämlich grundlegende Verhaltensme-

chanismen in das Zentrum der Aufmerksamkeit, dann kann man z.B. leicht erklären, dass aus Stress und Kohäsion nicht nur Entscheidungsdefekte, sondern auch besonders gute Entscheidungen entstehen können, ein Phänomen, das im Janis-Modell vorderhand nicht vorkommt. Außerdem bewahrt die Betrachtung von Mechanismen vor dem Glauben, Groupthink könne nur aus einem einzigen Ursachenbündel entstehen. So können Groupthink-Tendenzen beispielsweise nicht nur von einem übergroßen Pessimismus ausgehen (wie Janis behauptet), sondern ebenso von dessen genauem Gegenteil, einem übergroßen Optimismus, der in eine gehörige Überschätzung mündet.

Aus diesem Grund haben wir uns in unserem Beitrag auf die Mechanismen konzentriert, die Groupthink-Effekte hervorrufen können. Leider hat nicht nur die Groupthink-Forschung, sondern ganz allgemein die Verhaltensforschung etwas aus dem Auge verloren, dass die eigentliche Aufgabe der Forschung eben darin besteht, allgemeine Verhaltensmechanismen zu identifizieren und die Bedingungen ihres Wirksamwerdens zu erkunden (Bunge 1967, Elster 1989). Denn erst die Kenntnis fundamentaler Verhaltensmechanismen erlaubt es, empirische Zusammenhänge (und damit auch so interessante Phänomene wie das Groupthink-Syndrom) wirklich zu verstehen.

## 8 Literaturverzeichnis

- Aldag, R.J./Fuller, S. 1993: Beyond Fiasco. A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon and a New Model of Group Decision Processes. *Psychological Bulletin*, 113, 533-552
- Bales, R.R. 1958: Task Roles and Social Roles in Problem-Solving Groups. In: Mac-coby, T.M./Newcomb, T.M./Hartley, E.L. (Hrsg.): *Readings in Social Psychology*, 3. Auflage, 437-447. New York (Holt)
- Bunge, M. 1967: *Scientific Research*. 2 Bände. New York (Springer)
- Callaway, M.R./Marriott, R.G./Esser, J.K. 1985: Effects of Dominance on Group Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 949-952
- Cartwright, D./Zander, A. 1968 (Hrsg.): *Group Dynamics*. 3. Auflage. New York (Harper and Row)
- Choi, J.N./Kim, M.U. 1999: The Organizational Application of Groupthink and Its Limitations in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 84, 297-306
- Cohen, M.D./March, J.G./Olsen, J.P. 1972: A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25
- Dion, K.L. 2000: Group Cohesion. *Group Dynamics*, 4, 7-26
- Elster, J. 1989: *Nuts and Bolts for the Social Sciences*, Cambridge (Cambridge University Press)
- Esser, J.K. 1998: Alive and Well after 25 Years. A Review of Groupthink Research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, 116-141
- Esser, J.K./Lindoefer, J.L. 1989: Groupthink and the Space Shuttle Challenger Accident. *Journal of Behavioral Decision Making*, 2, 167-177
- Festinger, L. 1954: A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7, 114-140
- Fischhoff, B./Beyth-Marion, R. 1978: Failure Has Many Fathers. *Policy Sciences*, 7, 388-393
- Flippen, A.R. 1999: Understanding Groupthink from a Self-Regulatory Perspective. *Small Group Research*, 30, 139-165

- Fodor, E.M./Smith, T. 1982: The Power Motive As an Influence on Group Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1415-1423
- Fuller, S.R./Aldag, R.J. 1997: Challenging the Mindguards. In: 'tHart, P./Stern, E.K./Sundelius, B. (Hrsg.): *Beyond Groupthink*, 55-94. Ann Arbor (University of Michigan Press)
- Fuller, S.R./Aldag, R.J. 1998: Organizational Groupthink. Lessons from a Quarter Century of the Groupthink Phenomenon. In: *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 73, 163-184
- George, A.L. 1973: The Case for Multiple Advocacy in Making Foreign Policy. *American Political Science Review*, 66, 751-785
- Hart, P. 't. 1998: Preventing Groupthink Revisited. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, 306-326
- Hart, P. 't 1991: Irving L. Janis's Victims of Groupthink. *Political Psychology*, 12, 247-278
- Harvey, J. 1996: *The Abilene Paradox and other Meditation on Management*. New York (Wiley)
- Heller, J. 1983: The Dangers of Groupthink. *The Guardian*, 31. Januar 1983, 13
- Herek, G.M./Janis, I.L./Huth, P. 1987: Decision Making During International Crises. *Journal of Conflict Resolution*, 31, 203-226
- Hickson, D.J. u.a. 1986: *Top Decisions*. Oxford (Basil Blackwell)
- Huseman, R.C./Driver, R.W. 1979: Groupthink Implications for Small Group Decision Making in Business. In: Huseman, R./Carroll, A. (Hrsg.): *Readings in Organizational Behavior*, 100-110. Boston (Allyn and Bacon)
- Janis, I. 1972: *Victims of Groupthink*. Boston (Houghton Mifflin)
- Janis, I. 1982: *Groupthink*, 2. Auflage. Boston (Houghton Mifflin)
- Janis, I.L. 1989: *Crucial Decisions*. New York (The Free Press)
- Janis, I.L./Mann, L. 1977: *Decision Making*. New York (The Free Press)
- Kim, Y. 2001: A Comparative Study of the Abilene Paradox and Groupthink. *Public Administration Quarterly*, 25, 168-189

- Kimberly, J.R./Miles, R.H: 1980: *The Organizational Life Cycle*. San Francisco (Jossey-Bass)
- Kramer, R.M: 1998: Revisiting the Bay of Pigs and Vietnam Decisions 25 Years Later. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, 236-271
- Kreps, D.M 1994: *Mikroökonomische Theorie*. Landsberg (Verlag Moderne Industrie)
- Leana, C. 1985: A Partial Test of Janis's Groupthink Model. *Journal of Management*, 11, 5-17
- Longley, J./Pruitt, D.G. 1980: Groupthink. A critique of Janis's Theory. *Review of Personality and Social Psychology*, 1, 74-93
- Lott, A.J./Lott, B.E. 1965: Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction. *Psychological Bulletin*, 64, 259-309
- Luechauer, D. 1989: *Groupthink Revisited. A Dramaturgical Approach*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Washington
- Lüthgens, C. 1997: *Wo Janis irrte*. Regensburg (Roderer)
- Martin, A. 2001: *Personal*. Stuttgart (Kohlhammer)
- Martin, A./Drees, V. 1999: *Vertrackte Beziehungen*. Darmstadt (Wissenschaftliche Buchgesellschaft)
- Martin; A. 2004: A Plea for a Behavioural Approach in the Science of Human Resources Management. *Management Revue*, 15, 201-214
- McCauley, C. 1989: The Nature of Social Influence in Groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 250-260
- McCauley, C. 1998: Group Dynamics in Janis's Theory of Groupthink. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 73, 142-162
- Mintzberg, H./Raisinghani, D./Théorêt, A. 1976: The Structure of Unstructured Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275
- Moorhead, G./Fence, R./Neck, C.P. 1991: Group Decision Fiascos Continue. *Human Relations*, 44, 539-550
- Moorhead, G./Neck, C.P. 1995: Groupthink reexamined. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 1130-1138, Stuttgart (Schäffer-Poeschel)

- Moorhead, G./Neck, C.P./West, M.S. 1998: The Tendency toward Defective Decision Making within Self-Managing Teams. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 73, 327-351
- Mullen, B./Anthony, T./Salas, E./Driskell, J.E. 1994: Group Cohesiveness and Quality of Decision Making. *Small Group Research*, 25, 210-227
- Neck, C.P./Moorhead, G. 1995: Groupthink Remodelled. *Human Relations*, 48, 537-557
- Park, W. 1990: A Review of Research on Groupthink. *Journal of Behavioral Decision Making*, 3, 229-245
- Paulus, P.B. 1998: Developing Consensus about Groupthink after All These Years. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, 362-374
- Peterson, R.S./Owens, P.D./Tetlock, P.E./Fan, E.T./Martorana, P. 1998: Group Dynamics in Top Management Teams. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 73, 272-305
- Raven, B.H. 1974: The Nixon Group. *Journal of Social Issues*, 30, 297-320
- Raven, B.H. 1998: Groupthink, Bay of Pigs, and Watergate Reconsidered. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, 352-361
- Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J.: 1939: *Management and the Worker*. Cambridge (Cambridge University Press)
- Rosander, M./Stiwne, D./Granström, K. 1998: Bipolar Groupthink. *Scandinavian Journal of Psychology*, 39, 81-92
- Salancik, G.R./Pfeffer, J. 1978: *The External Control of Organizations*. New York (Harper and Row)
- Schafer, M./Crichlow, S. 2002: The Process-Outcome Connection in Foreign Policy Decision Making. *International Studies Quarterly*, 46, 46-68
- Schulz-Hardt, S. 1997: *Realitätsflucht in Entscheidungsprozessen*. Bern (Huber)
- Schwenk, C. 1989: A Meta-Analysis on the Comparative Effectiveness of Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry. *Strategic Management Journal*, 10, 303-306
- Sims R.R. 1992: Linking Groupthink to Unethical Behaviour in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 11, 651-662

- Sims, H.P./Manz, C.C., 1982: The Potential for Groupthink in Autonomous Work Groups. *Human Relations*, 35, 773-784
- Sitkin, S.B./Weingart, L.R. 1995: Determinants of Risky Decision-Making Behavior. *Academy of Management Journal*, 38, 1573-1593
- Steiner, I.D. 1982: Heuristic Models of Groupthink. In: Brandstätter, H./Davis, J.H./Stocker-Kreichgauer, G. (Hrsg.) *Group Decision Making*, 503-524. San Diego (Academic Press)
- Tetlock, P.E. 1979: Identifying Victims of Groupthink from Public Statements of Decision Makers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1314-1324
- Tetlock, P.E. u.a. 1992: Assessing Political Group Dynamics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 403-425
- Thomas, J.B./Clark, S.M./Gioia, D.A. 1993: Strategic Sensemaking and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 36, 239-270
- Turner, M.E./Pratkanis, A.R. 1994: Social Identity Maintenance Prescriptions for Preventing Groupthink. *International Journal of Conflict Management*, 5, 254-270
- Turner, M.E./Pratkanis, A.R. 1998a: Twenty-Five Years of Groupthink Theory and Research. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 73, 105-115
- Turner, M.E./Pratkanis, A.R. 1998b: A Social Identity Maintenance Model of Groupthink. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 73, 210-235
- Turner, M.E./Probasca, P./Pratkanis, A.R. 1992: Threat, cohesion, and groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 781-796
- Vaughan, D. 1992: Regulation Risk. In: Short, J.F./Clarke, L. (Hrsg.): *Organizations, Uncertainties, and Risk*, 235-254. Boulder
- Whyte, G. 1989: Groupthink Reconsidered. *Academy of Management Review*, 14, 40-56
- Whyte, G. 1998: Recasting Janis's Groupthink Model. The Key Role of Collective Efficacy in Decision Fiascoes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, 185-209