

[www.marconomy.de](http://www.marconomy.de)

# Warum Groupthink gemeinsame Lösungen verhindert

Vogel Communications Group GmbH & Co. KG

8-10 minutes

---

Wissen ist mehr als genug vorhanden. Aber erst unsere Fähigkeit zu kooperieren, erlaubt es, dieses Wissen zu vernetzen und uns gegenseitig zu inspirieren. Expertenwissen wird so nutzbar gemacht für Innovation und gemeinsames Wachstum.

In unserer globalen und vernetzten Welt haben wir ständig mit unzähligen Informationen und einer Menge an Wissen zu tun, die vom Einzelnen weder zu überschauen noch zu bewältigen sind. So schnell wie neues Wissen entsteht, veraltet das vorhandene. Je spezialisierter es ist und je kleiner der Fachbereich, umso rascher ist es überholt. Die Halbwertszeit des Wissens in technologiebezogenen Bereichen wie der EDV liegt gerade einmal bei einem Jahr. Wer sich nicht austauscht, läuft Gefahr, wichtige Trends zu übersehen.

## Die eigene Realität infrage stellen

Während Erfindungen meist von Einzelpersonen gemacht werden, ist Innovation die breite Durchsetzung einer Neuerung, die nur durch das Zusammenspiel verschiedener Experten möglich wird. Genau das fällt allerdings vielen Experten nicht leicht – müssen sie doch zugeben, dass sie nicht alle Informationen haben, um gute Lösungen zu finden. Möglicherweise würde man Informationen erhalten, die das eigene Weltbild auf den Kopf stellen und man müsste den Innovationsprozess in eine ganz andere Richtung lenken als ursprünglich geplant. Lieber stützt man sich auf Annahmen. Dabei würde es sich lohnen, die eigene Realität regelmäßig infrage zu stellen. Indem wir uns neugierig öffnen, können wir unseren Horizont deutlich erweitern.

## Mehr Vielfalt bitte

Hierarchische Strukturen, ergebnisorientierte Karrierepfade, konkurrierende Zielvereinbarungen und der Kampf um Budgets oder Leistungszulagen laden dazu ein, sich abzugrenzen und sich auf sich selbst zu konzentrieren. In einer vernetzten Welt ist es nicht nur sinnlos, die Dinge getrennt voneinander zu betrachten, es führt auch zu groben Fehlern und Misserfolgen. Die neuen Werte heißen deshalb Wissen teilen, Vielfalt, sich gegenseitig befruchten, doch vor allem Bescheidenheit und Wertschätzung: Die Bescheidenheit, zu erkennen, dass Expertenwissen alleine wenig nutzt, und die Wertschätzung, dass selbst ungewöhnliche Kooperationspartner etwas dazu beitragen können, selbst besser zu werden und die eigenen Ziele zu erreichen.

## **Der ko-zentrierte Blick**

Um mehrere Perspektiven gleichzeitig im Blick zu haben, müssen wir uns bewusst damit auseinandersetzen. Für unser Gehirn ist es effizienter, Schwarz/Weiß zu denken: Entweder sich durchsetzen und die Interessen der anderen hinten anstellen oder sich unterwerfen. Ein automatischer Prozess, der scheinbar Zeit und Energie spart, uns allerdings daran hindert, unseren Kooperationsraum der Sowohl-als-auch-Lösungen zu nutzen. Der ko-zentrierte Blick weitet das Sichtfeld im Gegensatz zum konzentrierten Blick, der das Sichtfeld verengt.

## **Komplex ist mehr als kompliziert**

Komplexe Aufgaben gehören in vielen Bereichen zum Alltag. Während sich komplizierte Aufgaben mit mehr Expertenwissen lösen lassen, zeichnen sich komplexe Aufgaben meist durch hohe Dynamik sowie undurchschaubare Zusammenhänge und Einflussgrößen aus. Sie zu lösen stellt hohe Anforderungen an Informationen und Bewertungen, denen eine Einzelperson gar nicht mehr gerecht werden kann. Fortschrittliche Unternehmen reagieren darauf mit Projektarbeit und Matrixstrukturen, damit Menschen zur Erreichung gemeinsamer Ziele unabhängig von Abteilung und Hierarchie zusammenarbeiten. Hinzu kommt ein neuer Blick auf Kunden, die zu Partnern werden und mitgestalten sollen sowie ein internationales Umfeld, in dem wir laufend in Kontakt mit anderen Kulturen sind.

## **Das Phänomen Groupthink**

Die meisten Menschen wollen zu einer sozialen Gemeinschaft gehören. Sobald wir uns mit der Gruppe identifizieren, strengen wir uns an, die Zugehörigkeit zu erhalten. Gleichzeitig tendieren wir dazu, uns abzugrenzen. Durch das enge Zusammenwachsen verschließen wir uns für viele Impulse von außen, wertvolle Inspiration geht verloren. Das Phänomen, dass wir in einem Meeting etwas sagen möchten, es dann aber nicht tun, weil wir das, was die Gruppe geleistet hat und wofür sie steht, nicht infrage stellen wollen, wurde 1972 von dem Psychologen Irving Janis als „Groupthink“ bezeichnet. Er untersuchte, warum Teams manchmal exzellente und gleich danach katastrophale Entscheidungen treffen. Der Grund dafür sei der Mangel an Konflikten oder abweichenden Sichtweisen. Bringt niemand sie zur Sprache, würden sie nicht diskutiert, wodurch die Alternativen auch nicht vollständig analysiert werden könnten. Infolgedessen würden Entscheidungen getroffen ohne ausreichende Informationen. Dieser Groupthink verhindert häufig gute Entscheidungs- und Lösungsprozesse, Innovation und Wachstum.

## **Neues Wir-Verständnis**

Dabei kann es nie genug Intelligenz und Erfahrung geben, wir brauchen die gegenseitige Inspiration. Dafür müssen wir unsere starren Ich- oder Gruppengrenzen durchlässig gestalten – im Sinne einer Membran, nicht als harte Schale. Das widerspricht dem bisherigen Wir-Verständnis, in dem Teamgeist fest zusammenzuhalten und sich von anderen abzugrenzen bedeutet. Abweichler stören das

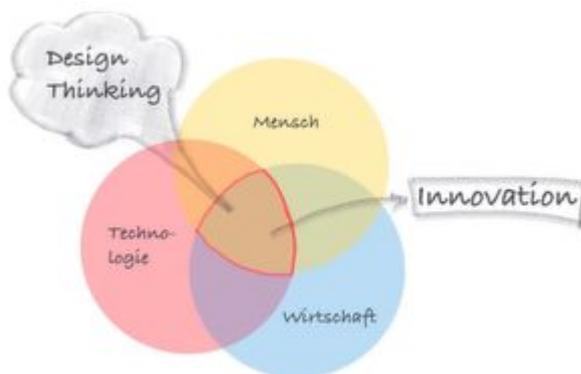
Teamgefüge und Neuhinzukommende haben sich gefälligst nahtlos einzufügen. Mit der Bereitschaft, sich der Vielfalt von Ideen und Sichtweisen zu öffnen, steht und fällt der Erfolg von echter Innovation. Das neue Wir-Verständnis muss deshalb deutlich weiter gehen: über Ego-, Team-, Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinaus.

## Kreative Methode und Denkhaltung

Design Thinking ist eine kreative Methode und Denkhaltung, die es ermöglicht, Probleme kreativ zu lösen und zukunfts- und kundenorientierte Konzepte zu entwickeln. Sie wurde an der Stanford University entwickelt und wird nicht nur in großen Unternehmen genutzt, um neue Lösungen und Produkte zu entwickeln, sondern bringt auch KMUs mehr Innovation und Kundenorientierung. Der Erfolg beruht darauf, dass mehr Menschen und Perspektiven einbezogen werden als in einem üblichen Problemlösungs- oder Innovationsprozess.

## Gleichberechtigte Faktoren

Oft startet ein neues Produkt in der Entwicklungsabteilung. Ist das Design gediehen, bekommt es erstmals die Produktion zu sehen. Das Marketing erarbeitet Vermarktungsstrategien und der Vertrieb schaut, wie er das Produkt an die Kunden bringen kann. Nicht selten schimpft die Produktion über den Unsinn, der da entwickelt wurde und der Vertrieb muss sich damit herumschlagen, dass das Produkt die Kundenbedürfnisse nicht voll erfüllt. Irgendwo dazwischen, kommt dann noch der Auftrag, die Herstellungskosten zu halbieren. Der Design Thinking-Prozess geht jedoch davon aus, dass Innovation sich nur dann durchsetzt, wenn sie in der Schnittmenge aus den drei gleichberechtigten Faktoren Mensch, Technologie und Wirtschaft entsteht.

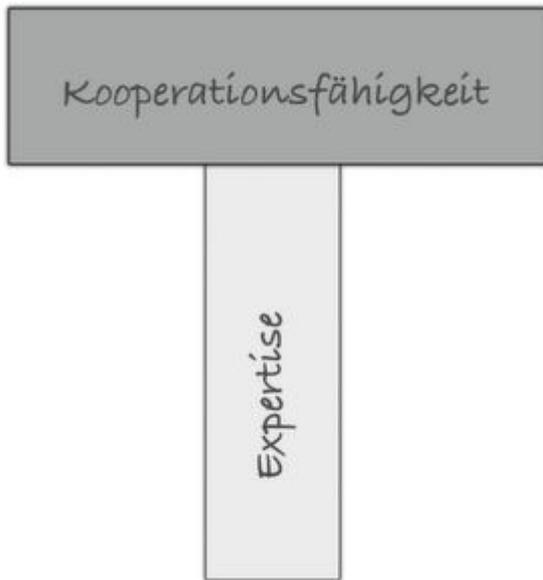


Der Design Thinking Prozess. (Bild: Ulrike Stahl)

## Expertise und Kooperationsfähigkeit

Der Erfolg von Design Thinking liegt in dem Grundgedanken, dass interdisziplinäre Teams echte, herausragende Innovationen erschaffen können. Der zweite Erfolgsfaktor ist die radikale Kundenorientierung. Es wird nicht nur fantasiert, was der Kunde möchte oder aus

Marktforschungsdaten abgeleitet – das Design Thinking Team spricht sehr früh mit potentiellen Interessenten. Also nicht nur der Vertrieb ist mit dem Kunden in Kontakt oder der technische Projektleiter stellt seine fertige Lösung vor. Kunden und Interessenten werden von allen kontaktet – noch bevor eine einzige Idee entwickelt wird. In einem Design-Thinking Team mitzuarbeiten, erfordert zwingend die beschriebene Durchlässigkeit. Besonders eignen sich dafür Menschen mit einem sogenannten T-Profil.



Das T-Profil. (Bild: Ulrike Stahl)

Der vertikale Balken repräsentiert das Expertenwissen und die Spezialisierung in einer bestimmten Domäne. Der horizontale Balken steht für Offenheit, Interesse und Neugier gegenüber anderen Disziplinen, der Umwelt und anderen Menschen – für Kooperationsfähigkeit. Es ist die Fähigkeit, die Hände auszustrecken und Kontakt mit anderen Wissensgebieten und Experten herzustellen.