



Stefan Konlechner

Universitätsassistent
am Institut für Human Resource &
Change Management, Universität Linz
stefan.konlechner@jku.at

Alles in Deckung

Wie angstinduzierte Kommunikations- und Entscheidungsschwächen Organisationen lähmen – und was dagegen unternommen werden kann

Auf Basis der Erkenntnis, dass Ängste Lernen blockieren, werden in diesem Artikel drei Konzepte verglichen, die Angst in Organisationen thematisieren: Defensive Routinen, das Abilene Paradoxon und organisationales Schweigen. Es wird gezeigt, dass Ängste einen Teufelskreis auslösen, der mit negativen Fantasien startet, die Kommunikations- und Entscheidungsprobleme nach sich ziehen. Schwache Ergebnisse führen schließlich zu einem destruktiven Organisationsklima, das bestehende Ängste verstärkt. Schließlich werden Wege diskutiert, Ängste zu reduzieren bzw. diskutierbar zu machen. Dafür werden drei Stellhebel identifiziert: Organisationsklima, Kommunikationsverhalten, und Entscheidungsverhalten.

Angst ist ein schlechter Lehrmeister

Wie Organisationen lernen und was Lernen verhindert ist für ein zentrales Thema für Theorie und Praxis. Ein aktuelles Beispiel liefert der VW Emissionsskandal, dessen Wurzeln nicht zuletzt in der Angst der IngenieurInnen vor Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten lagen.¹ Ein offener Umgang mit wahrgenommenen Problemen erscheint wünschenswert um Lernen auf individueller und organisationaler Ebene zu unterstützen. Allzu oft ist dieser offene Umgang jedoch schwierig. Angst vor Zurückweisung verhindert das Äußern unkonventioneller Ideen, Angst davor andere zu blamieren führt zur Akzeptanz unausgelegener Ideen, Angst vor Konflikt führt zu Entscheidungen mit denen niemand wirklich glücklich ist. Solche Entscheidungen wiederum führen zu schlechten Ergebnissen und damit zu weiterer Verunsicherung und Angst. Dieses Muster zu durchbrechen ist nicht einfach. Der Versuch lohnt sich jedoch. Auf Grundlage bestehender Konzepte zu defensivem Verhalten sowie Angst in Organisationen zeigt dieser Beitrag, wie lernhemmende Teufelskreise entstehen und auch durchbrochen werden können.

Drei Konzepte zur Erklärung lernhemmender Muster in Organisationen

Angst spielt eine wesentliche Rolle als Auslöser lernhemmender und damit langfristig dysfunktionaler Muster in Organisationen. Wie Ängste konkret Lernen in Organisationen blockieren, wird in unterschiedlichen Konzepten erörtert. Drei dieser Konzepte, die in der Literatur prominent diskutiert werden und den Fokus auf jeweils unterschiedliche zentrale Analyseebenen (Individuum, Gruppe, Organisation) legen, sind defensive Routinen, das Abilene Paradoxon sowie organisationales Schweigen.

Defensive Routinen: Defensive Routinen haben ihre Wurzeln in der Tendenz von Individuen negative Gefühle wie Peinlichkeit oder Bedrohung zu umgehen. Um dies zu bewerkstelligen werden Botschaften absichtlich unklar formuliert und die Mehrdeutigkeit, die in der Botschaft steckt, undiskutierbar gemacht.² Nehmen wir beispielsweise an, Sie geben Rückmeldung zu einer von einer Kollegin oder einem Mitarbeiter erbrachten Leistung. Obwohl Sie skeptisch sind, was die Leistung betrifft oder diese vielleicht sogar schwach finden, werden Sie dies – sobald ihre defensive Routine aktiviert ist – nicht so klar äußern. So wird aus „schwach“ im Handumdrehen „grundsätzlich interessant“ oder aus „wesentlichem Verbesserungsbedarf“ ein „passt schon im Wesentlichen“. Die Gründe aus denen das geschehen kann sind vielfältig. Vielleicht befürchten Sie ihr Gegenüber durch offene Kritik bloßzustellen; vielleicht erkennen Sie die Mühe an, die sich Ihr Gegenüber gegeben hat und wollen dessen Motivation nicht untergraben; vielleicht wollen Sie auch einfach nicht die Zeit investieren, die es bräuchte die Leistung im Detail durchzudiskutieren und Verbesserungspotenziale zu besprechen. Die defensive Routine greift, weil sie es schwer macht, die tatsächliche Leistung (und in der Folge die Gründe dafür) diskutierbar zu machen. Denn selbst wenn Ihr Gegenüber merkt, dass „grundsätzlich interessant“ nicht ihre tatsächliche Meinung ist, kann es die auftretende Diskrepanz zwischen dem Gesagten und dem zwischen den Zeilen Mitschwingenden nicht zum Thema machen. Dazu müsste es nämlich Ihre aktive defensive Routine aufdecken; was wiederum für Sie peinlich oder bedrohlich wäre. Hier greifen also die defensiven Routinen ihres Gegenübers – und die durch solche Routinen ausgelöste organisationale Überängstlichkeit setzt sich fort.

Die Konsequenz defensiver Routinen auf individueller Ebene sind kreative Umdeutungsprozesse, die es Individuen ermöglichen blind gegenüber diesen Inkonsistenzen zu werden (oder sich zumindest blind zu stellen). Es entstehen Situationen, wie man sie aus Hans Christian Andersens Märchen „Des Kaisers neue Kleider“ kennt. Dort fertigen zwei Betrüger dem Kaiser angeblich ein prächtiges Gewand, das nur von Personen gesehen werden kann, die nicht inkompetent oder dumm sind. Aus Angst davor selbst für dumm gehalten zu werden zeigt sich der Kaiser begeistert über die schönen Stoffe und Farben der neuen Kleider; ebenso sein Hofstaat. Zwar kann jeder sehen, dass der Kaiser nackt ist, um selbst aber nicht als der/die Dumme dazustehen, darf die Nacktheit aber nicht angesprochen werden; und so bewundern Kaiser, Hofstaat, uns schließlich auch das gemeine Volk das prächtige Gewand (siehe Illustration in Abbildung 1). Bezeichnend ist, dass erst ein Kind den Schwindel aufzudecken vermag. Übertragen auf Organisationen: Wenn sich niemand die Blöße geben will auf ein Problem hinzuweisen, wird die-



Abb. 1: Des Kaisers neue Kleider.
Illustration von Vilhelm Pedersen (1820 - 1859)

ses auch nicht verschwinden. Tabuisierung führt vielmehr dazu, dass die Wurzeln etwaiger Peinlichkeit oder Bedrohung nicht identifiziert werden können und ergriffene Maßnahmen an der Oberfläche verhaftet bleiben. Ein unvoreingenommener (kindlich-naiver) Blick auf das Phänomen könnte jedoch dabei helfen das Problem zu benennen. Ansonsten pflanzt sich die Defensive fort und wird zu einem organisationalen Muster, das Nährboden für schlechte Unternehmensergebnisse und schließlich Zynismus und Hoffnungslosigkeit ist.³

Das Abilene Paradoxon: Der Begriff des Abilene Paradoxons geht auf die Schilderung eines autobiografischen Erlebnisses des US-amerikanischen Forschers Jerry Harvey zurück.⁴ Dieser berichtet davon, wie seine Frau und er an einem brütend heißen Sonntag in Texas mit seinen Schwiegereltern gerade eine Partie Domino spielten, als sein Schwiegervater plötzlich die Idee vorbrachte in die nächstgrößere Stadt, Abilene, zu fahren, um dort Essen zu gehen. Da alle Familienmitglieder, zögerlich aber doch, der Idee zustimmten, bestiegen sie letztlich das Auto und durchquerten im 50 Grad C heißen Wagen einen Wüstensandsturm für ein Mittagessen in Abilene. Als sie Stunden später zurückkamen herrschte Schweigen. Erst Harveys Schwiegermutter durchbrach die Stille mit dem Geständnis, dass sie eigentlich lieber nicht gefahren wäre. Sukzessive offenbarten nun auch Harvey und dessen Frau dem Trip nur zugestimmt zu haben, weil doch anscheinend alle anderen fahren wollten. Paradoxiert erklärte selbst Harvey's Schwiegervater schließlich, dass er eigentlich nur irgendein Entertainmentprogramm anbieten wollte und auch lieber zuhause geblieben wäre. Das Abilene Paradox bezeichnet somit Situationen in denen eine Gruppe von Menschen ohne äußeren Zwang gemeinsam Handlungen setzt, die kein einziges Mitglied der Gruppe wirklich unterstützt. Doch was bringt vier rationale Erwachsene dazu einen Trip zu unternehmen, auf den sich keiner wirklich begeben will?

Die Antwort ist erneut: Angst. In diesem Fall die Angst nicht dazuzugehören und als Außenseiter oder Spielverderber dazustehen. Während fehlende Übereinstimmung hinsichtlich der Auswahl bestimmter Handlungsoptionen und daraus resultierende Spannungen intensiv in der Forschung zu Konfliktmanagement diskutiert werden, ist jenen stillen Konflikten, die ihren Ursprung in scheinbarer (und damit trügerischer) Übereinstimmung haben ungleich weniger Aufmerksamkeit geschenkt worden. Dabei

ist die Gefahr sich gemeinsam auf einen unglückseligen Trip nach Abilene zu begeben durchaus real und allgegenwärtig. Das gilt sowohl in privaten Situationen als auch für organisationale Kontexte. Als Beispiel für letzteren mag das irrationale Festhalten an einem überambitionierten Forschungsprojekt gelten, das geradewegs in eine Sackgasse führt. Die Überzeugung aller EntscheidungsträgerInnen, dass den jeweils anderen das Projekt wichtig ist und alle anderen nach wie vor an den Erfolg des Projekts glauben kann dazu führen, dass trotz relativer Aussichtslosigkeit noch lange Ressourcen in das bereits zum Scheitern verurteilte Projekt investiert werden. Die Angst davor alleine im Regen stehen gelassen zu werden führt zu Selbstzensur und diese auf lange Sicht dazu, dass aus womöglich unbegründeten Bedenken reale und bedrohliche Probleme entstehen. So wird aus Inaktivität Anti-Lernen und jene Effekte, die man eigentlich durch Inaktivität vermeiden wollte werden erst in Gang gesetzt.

Organisationales Schweigen: Untersuchungen zeigen, dass Organisationsmitglieder oftmals Bedenken haben ihre Meinung zu äußern und daher Probleme, denen sie im Rahmen ihrer Tätigkeit begegnen verschweigen. In einer Studie von 260 MitarbeiterInnen 22 US-amerikanischer Unternehmen gaben über 70 Prozent der Befragten an, Angst davor zu haben ihre Meinung offen zu äußern. Teils, weil sie Repressalien fürchten, die der Meinungsäußerung folgen könnten; teils, weil sie anzweifeln mit der Äußerung ihrer Meinung tatsächlich etwas in der Organisation bewirken zu können. Diese Zurückhaltung führt zu einem Klima des „organisationalen Schweigens“.⁵ Obwohl die Bereitschaft der Belegschaft konstruktive Kritik zu artikulieren von Führungskräften durchgehend als bedeutsam eingeschätzt wird, zeigt sich somit dass ebendiese Bereitschaft in der Praxis regelmäßig nicht sonderlich intensiv ausgeprägt ist; ein Umstand zu dem die Führungskräfte oft sogar in entscheidendem Maße beitragen. So gibt in einer weiteren Studie immerhin jede/r fünfte Befragte an, dass mangelnde Unterstützung oder ein generell distanziertes Verhältnis zur Führungskraft ein wichtiger Grund für die Zurückhaltung der eigenen Meinung ist.⁶

Organisationales Schweigen ist ein kollektives Phänomen auf Ebene der Organisation. Die Wurzeln des Phänomens liegen in der Angst von Führungskräften vor negativem Feedback. Diese Angst führt dazu, dass explizit oder implizit Handlungen gesetzt werden, die offene Kommunikation erschweren. Beispielsweise werden Kommunikationskanäle eingeschränkt und unwillkommene Information abgewertet. Darüber hinaus führt die Annahme, dass Einigkeit stets positiv und Konflikt negativ ist zur Förderung von Homogenität und Konformität, was wiederum bereits im vorhinein die Auftrittswahrscheinlichkeit von Meinungsunterschieden – aber auch die Vielfalt potenziell hilfreicher Sichtweisen auf gemeinsame Probleme – reduziert. Auch deutet einiges darauf hin, dass organisationales Schweigen erlernt ist. Darauf lassen zumindest Untersuchungen schließen, die sich mit dem Einfluss einprägsamer Botschaften auf neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auseinandergesetzt haben. Einprägsame Botschaften sind jene Botschaften, an die sich eine Person lange erinnern kann und die das Handeln der Person in besonderem Ausmaß prägen. Einprägsame Botschaften spielen eine bedeutende Rolle im Kontext der Sozialisation, und geben Orientierung indem sie Werte und Normen kommunizieren. Studien zeigen, dass solche Botschaften nur äu-

ßerst selten die Aufforderung die eigene Meinung zu äußern beinhalten. Viel öfter allerdings beziehen sie sich darauf bestehende Standards zu übernehmen und davon möglichst nicht abzuweichen⁷: „Don't rock the boat“; oder auf gut österreichisch: „Nur keine Wellen“. Vor diesem Hintergrund vermag die weite Verbreitung organisationalen Schweigens nur bedingt zu überraschen.

Zusammenfassender Vergleich: Die drei dargestellten Konzepte sind eng miteinander verwandt und unterscheiden sich durch den Fokus, den sie setzen. Das Konzept der defensiven Routinen setzt am Individuum an und geht davon aus, dass sich individuelle Angst und Unsicherheit zu einem lernhemmenden organisationalen Muster auswachsen. Das Abilene Paradox setzt an der Gruppenebene an und thematisiert wie Ängste zu Gruppenentscheidungen (aber auch Paar- und Organisationsentscheidungen) führen, mit denen niemand glücklich ist. Das Konzept des organisationalen Schweigens fokussiert stark auf die organisationale Ebene und eruiert deduktiv jene Faktoren, die zur Entstehung des Schweigens führen. Jedes der Konzepte hat seine Wurzeln in individueller Angst und Unsicherheit und kann dazu beitragen von Außen als irrational wahrgenommenes Verhalten zu erklären.

Der Teufelskreis der Angst

Stellt man die Funktionslogik der drei skizzierten Konzepte einander gegenüber offenbart sich, dass diese Phänomene sehr ähnlichen Mustern folgen, durch die ein sich selbstverstärkender Rückkopplungsprozess (Teufelskreis) in Gang gesetzt wird. Dieser spannt einen Bogen von Ängsten auf der individuellen Ebene über dysfunktionales Kommunikations- und Entscheidungsverhalten in Gruppenkontexten hin zu schwachen

„Ängste setzen jene Prozesse in Gang, die zu einer weiteren Verstärkung von Ängsten führen“

Organisationsleistungen und einem destruktivem Organisationsklima. Dabei lösen Ängste jene Prozesse aus, die letztlich wieder zu einer Verstärkung ebendieser Ängste führen.

Negative Fantasien: Ursprung der Ängste, die zu systematischen Kommunikationsschwächen und schlechten Entscheidungen führen sind negative Fantasien. Man stellt sich vor, wie unangenehm es wäre, die eigene Meinung offen auszusprechen und ignoriert oder sogar kritisiert, ausgelacht oder sozial isoliert zu werden. Um diesem herbeifantasierten, unangenehmen Zustand zu entgehen, werden jene Gedanken, die man als sozial unerwünscht ansieht (die dies aber de facto nicht notwendigerweise sein müssen) selten tatsächlich auch artikuliert. Lernimpulse bleiben aus.

Systematische Kommunikationsschwächen: Weil man negative Konsequenzen fürchtet, hält man die eigene Meinung zurück. Selten geht die Selbstzensur dabei so weit, dass man nach außen Vorschläge, denen man skeptisch gegenübersteht, enthusiastisch begrüßt. Stattdessen wird über Tonfall oder nonverbale Kommunikation nach sozialer Unterstützung gesucht. Konsequenz sind kryptische oder vage Formulierungen, zweifelnder Unterton oder eine offensichtliche Diskrepanz zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation (sogenannte „Doppelbindungen“). Da oft nicht nur ein-

zelne Individuen negative Fantasien und defensive Routinen haben, sondern mehrere oder gar alle Mitglieder einer Gruppe, besteht die Gefahr, dass diese Signale ignoriert werden. Als Konsequenz werden lernförderliche Diskussionen nicht initiiert oder gar aktiv unterdrückt.

Schlechte Entscheidungen: Wird bestehende Skepsis nicht im Rahmen der Entscheidungsfindung aufgedeckt und thematisiert, kommt es insofern zu tendenziell schlechten Entscheidungen, als nicht alle Beteiligten hinter der Entscheidung stehen (im Extremfall sogar niemand) und so relevante Entscheidungsparameter oder berechnigte Einwände unberücksichtigt bleiben. Obwohl natürlich niemals alle relevanten Parameter bei Entscheidungen berücksichtigt werden können, ist eine Nicht-Berücksichtigung, dann besonders frustrierend, wenn potenzielle Probleme zwar einzelnen Individuen bewusst waren, allerdings nicht bewusst (bzw. bewusst nicht) zum Thema gemacht wurden.

Schwache Ergebnisse: Die Nichtberücksichtigung relevanter Einwände beim Zustandekommen von Entscheidungen erschwert deren Umsetzung. Sei es, weil tatsächlich relevantes Wissen nicht berücksichtigt wurde, das die Entscheidung qualitativ verbessern hätte können; oder sei es, weil das Engagement die Entscheidung bestmöglich umzusetzen recht bald an ihre Grenzen stößt, wenn sich die mit der Umsetzung betrauten Personen mit der Entscheidung unwohl fühlen. Schwache Ergebnisse sind die logische Folge. Jene kollektive Enttäuschung die sich als Konsequenz in der Organisation breit macht wird gerne als Enttäuschung über die schwache Organisationsleistung interpretiert. Oft wurde die schwache Leistung allerdings insgeheim erwartet (und wo keine Erwartungen, dort keine Enttäuschung). Vielmehr ist es der Ablauf der Kommunikation und der Entscheidungsfindung, der enttäuscht.

Destruktives Organisationsklima: Die Folge der schwachen Ergebnisse und der Enttäuschung ist ein destruktives Organisationsklima. Gerade dann, wenn erkennbar ist, dass sich die gleichen, als dysfunktional erlebten, Muster wiederholen macht sich zunächst Zynismus, schließlich Resignation breit. Negative Fantasien auf individueller Ebene werden dadurch nicht reduziert, sondern – im Gegenteil – verstärkt. Lernen bleibt der Organisation fremd. Und der Teufelskreis der Angst dreht sich weiter (siehe Abbildung 2).

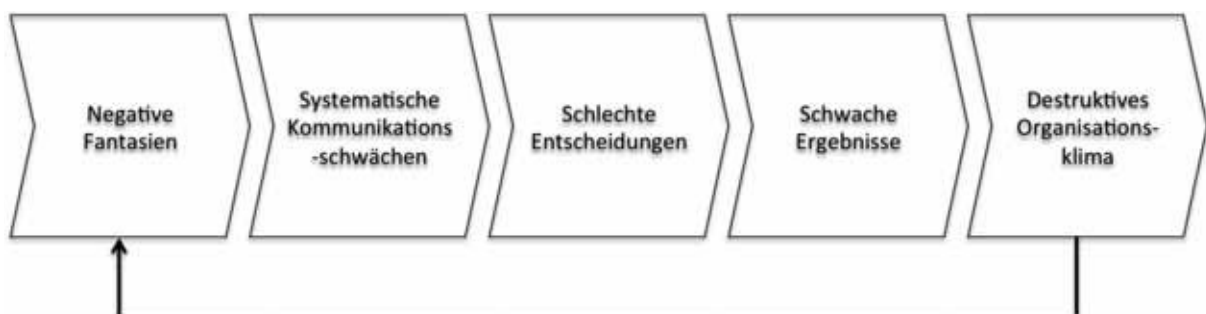


Abb. 2: Der Teufelskreis der Angst als organisationales Muster⁸

Ausbruch aus dem Teufelskreis

Versuche aus dem oben skizzierten Teufelskreis auszubrechen können an unterschiedlichen Stellhebeln ansetzen. Ohne dabei Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu können oder zu wollen werden in diesem Abschnitt einige dieser Stellhebel skizziert.

Stellhebel Organisationsklima: Das Schaffen eines Klimas psychologischer Sicherheit ermöglicht es Ängste zu reduzieren. Ein von psychologischer Sicherheit gekennzeichnetes Klima zeichnet sich dadurch aus, dass sich Individuen sicher dabei fühlen die eigene Meinung zu äußern und zu vertreten. Spannende Erkenntnisse auf diesem Gebiet liefern die Untersuchungen von Amy Edmondson, die am Beispiel der Adaptierung komplizierter Operationspraktiken von OP-Teams zeigen konnte, dass jene Teams, in denen ein Klima psychologischer Sicherheit bestand, wesentlich rascher lernten als jene, in denen das nicht der Fall war.⁹ Wie Führungskräfte ihre Rolle interpretieren und ihre Aufgabe leben bestimmt letztlich, ob sich ein Klima der psychologischen Sicherheit entwickeln kann. Umgang miteinander auf Augenhöhe, verfügbar zu sein, offen nach Rückmeldung zu fragen, sowie auch offen mit eigenen Fehlern umzugehen und damit die Bedeutung aus Fehlern zu lernen zu kommunizieren, sind hier als „gute Praktiken“ identifiziert worden um Ängste im Vorfeld zu reduzieren und damit die Wahrscheinlichkeit für Lernen drastisch zu erhöhen.

Stellhebel Entscheidungsverhalten: Aus der Gruppenforschung sind eine Reihe guter Praktiken bekannt um Entscheidungsverhalten in Organisationskontexten zu verbessern. Besondere Popularität haben die sogenannten Janis-Regeln erlangt.¹⁰ Diese zeigen mehr oder weniger simple, aber effektive, Wege auf, um Entscheidungen zu verbessern. Ein Klassiker unter den Janis-Regeln ist der „advocatus diaboli“. Dabei übernimmt eine Person (explizit!) die Rolle der Kritikerin bzw. des Kritikers, deren/dessen Ziel es ist den aktuellen Gruppenkonsens kritisch zu hinterfragen und Gegenargumente dazu vorzubringen. Durch klare Trennung von Person und Rolle ist es so möglich Pro- und Kontraargumente gleichermaßen zu sammeln und diskutierbar zu machen. Der „advocatus diaboli“ dient somit einerseits dem rationalen Sammeln und Festhalten von Fakten andererseits gleichzeitig auch der sozialen Unterstützung von ZweiflerInnen, die durch diese Rationalität in ihren Bedenken unterstützt werden. Weitere Regeln dienen dazu zu verhindern, dass sich die Gruppe vorschnell auf einen, später nicht mehr hinterfragten Plan einigt sowie dazu, Perspektivenvielfalt durch Einholen externer Meinungen zu erhöhen. Beispielsweise sollten Führungskräfte ihre Meinung eher später im Prozess kundtun um jenen „vorausseilenden Gehorsam“ zu vermeiden, der zur Ausklammerung relevanter Bedenken führt. Ebenso kann vereinbart werden, dass sich die Gruppe in Subgruppen aufspaltet und in diesen unterschiedliche Pläne entwirft, die im Anschluss gemeinsam diskutiert werden. Schließlich kann auch die Aufforderung Probleme mit Leuten außerhalb der Gruppe zu diskutieren oder die Einladung von Experten in die Gruppe die Perspektivenvielfalt erhöhen.

Stellhebel Kommunikationsverhalten: Kommunikation ist ein wichtiger Faktor für das Entstehen von Abwehr und für den Umgang mit Angst.¹¹ Besonders problematisch erscheint eine Vermengung von Inhalts- und Beziehungsebene, die sich zu einem dys-

funktionalen Muster des aneinander Vorbeiredens auswachsen kann. Auch paradoxe Appelle und Doppelbindungssituationen stellen potenzielle Lernhindernisse dar. Ein paradoxer Appell zeichnet sich dadurch aus, dass seine Befolgung gleichzeitig seine Nichtbefolgung bedeutet. Wenn meine Frau an mich appelliert doch etwas romantischer zu sein habe ich schon verloren. Befohlene Romantik ist nicht romantisch und ihren Wunsch nach Romantik auszuschlagen ist es erst recht nicht. Doppelbindungen entstehen wenn eine Inkongruenz zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation oder zwischen Inhalt und Tonfall des Gesagten auftreten. Der Umgang mit den skizzierten Phänomenen ist schwierig. Am ehesten scheint Meta-Kommunikation hier einen nützlichen Ansatz zu bieten. Meta-Kommunikation ist „Kommunikation über Kommunikation“. Dabei wird die Art und Weise, wie die Kommunikation zwischen meinem Gegenüber und mir selbst abläuft zum Thema der Kommunikation gemacht. Hier bietet sich an (wie generell bei Kommunikation) „Ich Botschaften“ über die Wahrnehmung des aktuellen Kommunikationsprozesses zu senden. Ungefragt aufgezogene Analysen, dessen „wie man ist“ durch außenstehenden Personen wecken automatisch Abwehrverhalten und Reaktanz. Ein „Ich habe den Eindruck, wir reden aneinander vorbei“ oder ein „Ich bin durch die Aufforderung verwirrt, weil...“ wird demnach eher ein offenes Gespräch in Gang setzen als ein „Jetzt bist du schon wieder unklar“.

Fazit

Dieser Beitrag möchte zeigen, wie Ängste in Organisationen Lernen blockieren und was dagegen unternommen werden kann. In einem ersten Schritt gilt es dabei zu analysieren, ob sich bereits ein lernhemmendes Muster entwickelt hat. Indikatoren dafür sind ein angespanntes Organisationsklima, Zynismus und Frustration, Ausweichen und das Nutzen einer mehrdeutigen Sprache, sowie Kommunikation, die nach Außen offener gestaltet ist als nach Innen.¹² In einem zweiten Schritt können Handlungen gesetzt werden, die es ermöglichen sollen bestehende Muster zu brechen. Insbesondere Führungskräften und deren Vorbildfunktion kommt hierbei entscheidende Bedeutung zu. Nicht zuletzt deshalb ist deren Reflexivität für die Entwicklung eines lernförderlichen Organisationsklimas essentiell. Ist ein erstes Aufbrechen des Musters gelungen können Handlungen gesetzt werden um positive Entwicklungen zu verstärken. Schließlich wirkt nicht nur Angst selbstverstärkend, sondern auch positive Energie.

Literatur

¹ vgl. dazu diverse Artikel der Wirtschaftspresse, z.B. „Betrügen und schweigen – aus Angst vor Winterkorn“, Manager Magazin, 8.11.2015. Mein Dank gilt einem anonymen Gutachter, der mich auf dieses aktuelle Beispiel von Angst-induziertem organisationalen Versagen aufmerksam gemacht hat.

² Eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Konzept organisationaler Abwehr und defensiver Routinen findet sich bei Argyris, C. 1990. *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Needham (MA).

³ ebenda

⁴ vgl. Harvey, J.B. 1988. The Abilene Paradox: The Management of Agreement. *Organizational Dynamics* 17(1): 17-43.

⁵ vgl. für ausführliche Auseinandersetzungen mit dem Konzept des organisationalen Schweigens: Morrison E.W. & Milliken, F.J. 2000 *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*. *Academy of Management Review* 25:706–725 sowie Pundt, A. 2013. Organisationales Schweigen und Innovation. In: Krause, D. (Hrsg.), *Kreativität, Innovation und Entrepreneurship*, Springer, Wiesbaden, 285-304.

⁶ ebenda

⁷ ebenda

⁸ adaptiert nach Argyris (1990), Harvey (1988), sowie Morrison & Milliken (2000).

⁹ vgl. Edmondson, A., Bohmer, R.M.J., & Pisano, G. 2001. Speeding up Team Learning. *Harvard Business Review*, 79: 125-134.

¹⁰ Janis (vgl. Janis, I. L. 1982. *Groupthink*. Boston) beschreibt mit seinem Konzept des Gruppendenkens ebenfalls ein Gruppenphänomen, das zu schlechten Entscheidungen führt. Im Gegensatz zum Abilene Paradoxon gibt es aber bei Gruppendenken einige Gruppenmitglieder, die von der gewählten Option überzeugt sind. Zudem werden bestehende Ängste aller Gruppenmitglieder im Zeitverlauf durch die Notwendigkeit die Gruppenentscheidung nach außen zu rechtfertigen reduziert.

¹¹ vgl. Fiege, R., Muck, P. M. & Schuler, H. 2014. Mitarbeitergespräche. In Schuler, H. & U. Kanning, P. (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., überarbeitete und erweiterte Aufl.), Göttingen: Hogrefe: 765-811.

¹² vgl. dazu auch die Ausführungen bey Argyris (1990), Harvey (1988) sowie Morrison & Milliken (2000).

Angaben zum Autor

Dr. Stefan Konlechner ist Universitätsassistent am Institut für Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität Linz. Seine Forschungsinteressen fokussieren auf die Themenbereiche strategisches Lernen und Wandel, wobei er sich insbesondere mit routinisiertem Unternehmenswandel (Dynamic Capabilities), der Kopplung unterschiedlicher Lernmodi (Ambidexterity) und der Replikation organisationaler Routinen auseinandersetzt.