



Lektionen in Leadership

Gute Entscheidungen brauchen Dissens

Wenn bei einer wichtigen Entscheidung sofort alle einer Meinung sind, sollte diese verschoben werden – damit die Beteiligten Zeit haben, unterschiedliche Standpunkte zu entwickeln.

Beim Großprojekt in Ostdeutschland sind sich die Vertreter der Gemeinde und die des Bauunternehmens rasch einig: Die Straße wird über einen acht Meter hohen Damm geführt. Die Höhe erscheint allemal ausreichend, schließlich ist der parallel verlaufende Bach eher ein Rinnsal und zudem über 200 Meter entfernt. Nur einer ist kritisch, und rät dazu, den Damm deutlich höher zu setzen – Praktikant Frank, gerade seit acht Wochen im Unternehmen: „Ich habe mal recherchiert, vor über 80 Jahren stand das Wasser hier über sieben Meter hoch.“ – „Äh, ja, vielen Dank, Frank, schön dass Du Dich so für Geschichte interessierst“, lautet die Replik.

Keiner der alten Hasen vor Ort nimmt den Einwand des Praktikanten ernst. Doch der lässt nicht locker. Er schickt eine Mail in die Unternehmenszentrale, die daraufhin halbherzig die Projektleitung beauftragt, noch einmal mit den Vertretern der Gemeinde zu sprechen. Letztere winken sofort ab: „Wir hatten uns doch auf die acht Meter

geeinigt. Das Projekt ist schon teuer genug. Wollen Sie mit der Geschichte von anno dazumal jetzt noch mehr Geld rausschlagen?“

Ein paar Monate später und wenige Tage vor der geplanten Übergabe finden sich alle gemeinsam auf dem Damm wieder – in Gummistiefeln, die von Wasser umspült werden. Das erste Jahrhunderthochwasser im neuen Jahrtausend hat die Flut vor 80 Jahren noch getoppt. Vom Damm aus fällt der Blick auf die Dächer der Häuser, die aus einem riesigen See herauslugen. Es bleibt keine Wahl, der Damm muss erhöht und die über ihn führende fast fertige Straße dazu erst einmal wieder abgerissen werden.

Schadenfreude ist erlaubt, ebenso wie ein Kopfschütteln ob der Blauäugigkeit der Entscheidungsträger. Doch hinterher ist jeder klüger. Und Hand aufs Herz: Was ist denn Ihnen im Geschäftsalltag lieber? Ein schneller Konsens oder ein Dissens, der den Entscheidungsprozess verzögert?

Wenn sich alle im Nu einig sind, werten wir dies gern als Indiz für die Güte einer Entscheidung. Anscheinend liegt es auf der Hand, und es ist völlig klar, was zu tun ist. Dabei kann rasche Einigkeit eine ganze Reihe anderer Ursachen haben: Bequemlichkeit, Konformitätsdruck, Betriebsblindheit, Gleichgültigkeit, Zeitnot, blindes Vertrauen in eine charismatische Führungspersönlichkeit oder einfach Herdentrieb. Albert Einstein bemerkte einmal boshaft, um ein tadelloses Mitglied einer Schafherde zu sein, müsse man vor allem ein Schaf sein.

Dissens hat ein schlechtes Image

Dennoch hat das Gegenstück des Konsenses, der Dissens, ein schlechtes Image: Er streut Sand ins Getriebe. Wer unserer Meinung ist, den finden wir spontan klug und sympathisch. Wer uns widerspricht, verliert schnell Sympathiepunkte. Allzu leicht werten wir die abweichende Meinung als Angriff auf unsere Person. Weichen Einzelne in einer Gruppe von der Mehrheitsmeinung ab, wird sofort ums Gruppengefüge gefürchtet. Selbst in Unternehmen, die offiziell ein Loblied aufs Querdenken singen, rollt man häufig die Augen über Querköpfe, die mit ihren abweichenden Meinungen allen anderen auf die Nerven gehen.

Dabei müsste man den Dissens geradezu zum Prinzip erheben, folgt man wissenschaftlichen Studien zur Qualität von Entscheidungen. Die sind eindeutig: Wenn sich die Mitglieder einer Gruppe uneinig sind, diskutieren sie ausführlicher, es kommen mehr Informationen auf den Tisch, es werden mehr Alternativen erwogen und so am Ende bessere Entscheidungen getroffen – zumindest dann, wenn in der Gruppe eine offene Atmosphäre herrscht und die Mitglieder sich an die Regeln des fairen Diskurses halten.

Bei komplexen Fragen Widerspruch aktiv fördern

Natürlich sollten Sie nicht bei jeder banalen Alltagsentscheidung den *Advocatus Diaboli* spielen und Dissens provozieren. Auch in Fällen, in denen Sie selbst im stillen Kämmerlein längst entschieden haben, macht es wenig Sinn, gezielt Diskussionen vom Zaun zu brechen. Wenn Sie bei schwerwiegenden und komplexen Fragen jedoch das Know-how der Gruppe anzapfen wollen, dann ist es essenziell, divergierende Standpunkte zu erörtern und Widerspruch zu fördern. Konkret heißt das:

- ▶ Geben Sie Ihren eigenen Standpunkt nicht gleich zu Beginn preis, sonst besteht die Gefahr, dass die meisten Mitarbeiter sich vorschnell der Chefmeinung anschließen.
- ▶ Bügeln Sie abweichende Standpunkte nicht ab.
- ▶ Ermutigen Sie ausdrücklich dazu, eine Frage von allen Seiten zu beleuchten: Gibt es etwas, das bei allen genannten Vorteilen dagegen sprechen könnte? Was könnte schlimmstenfalls passieren?
- ▶ Sorgen Sie dafür, dass Sie nicht nur Jasager im Team haben.
- ▶ Holen Sie sich gegebenenfalls Input von außen. Beispielsweise kann ein externer Experte oder Berater, der an der Diskussion teilnimmt, Sie vor Betriebsblindheit schützen.

Wie gut der konstruktive Dissens gelingt, hängt wesentlich von der Unternehmenskultur ab. Wenn abweichende Meinungen im Unternehmensalltag per se als Karriere-Harakiri oder Majestätsbeleidigung gelten und vor allem Abnicker befördert werden, werden Sie es naturgemäß schwerer haben, Ihre Mitarbeiter dazu zu motivieren, ihre (abweichenden) Standpunkte zu vertreten.

Widerspruch-Training bei Thyssen-Krupp

In solchen Fällen muss das Topmanagement ran. Was es tun kann, hat etwa CEO Heinrich Hiesinger vorgemacht, als Thyssen-Krupp vor einigen Jahren schwer ins Taumeln geraten war. Er startete eine Initiative zur hierarchiefreien Diskussion im Unternehmen. Unter anderem trainierten in deren Rahmen 1.700 Führungskräfte in Workshops, ihren Chefs zu widersprechen. Sicher war das Programm nicht der einzige Grund, dass der Konzern zurück in die Spur gefunden hat. Sicher hat es dazu aber beigetragen.

Weitsichtige Manager schätzen den Dissens als notwendiges Mittel, als Motor der Innovation, als wichtiges Stimulans gegen Erstarrung und auf Dauer riskantes Business as usual. Sie ertragen und erdulden ihn nicht nur, sondern suchen ihn. Der legendäre General-Motors-Vorstand und Managementtheoretiker Alfred Sloan soll in einem Vorstandsmeeting einmal Folgendes gesagt haben: „Gentlemen, sehe ich das richtig, dass wir uns in dieser Entscheidung alle einig sind?“ Als die GM-Manager einträchtig nickten, fuhr Sloan fort: „Dann schlage ich vor, wir verschieben die Diskussion dieser Frage auf das nächste Meeting, damit wir Zeit haben, unterschiedliche Standpunkte zu entwickeln, und so besser erkennen können, worum es bei dieser Entscheidung eigentlich geht.“



Foto: managersparring

Die 15 Jahre, in denen sich **Gunar M. Michael** vom Gesellen zum Vorstand einer AG mit mehr als 1.000 Mitarbeitern hochgearbeitet hat, versteht er vor allem als Lehrjahre. Einige seiner wichtigsten Einsichten hat Michael, der heute als Sparringspartner, Redner und Mediator arbeitet, in seinem Buch **Tacheles aus der Chefetage** (Campus) auf den Punkt gebracht, das jetzt auch als Hörbuch (ABOD) erschienen ist. www.managersparring.de