MODULBESCHREIBUNG

Scheinkonsens: wenn das Team zu schnell einig ist

Adaptives Modul | ~20 min

Ein Team, das sich einig ist, hat nicht automatisch nachgedacht: Fast sechs von zehn Beschäftigten zögern, sich bei der Arbeit zu äußern, und der unausgesprochene Einwand kommt an der Kaffeemaschine wieder hoch. Das Modul geht den Mechanismen auf den Grund: dem Gruppendenken nach Irving Janis, dem Konformismus, den Asch nachwies, und der psychologischen Sicherheit nach Amy Edmondson. Dann vermittelt es fünf Moderationsschlüssel, mit denen alle Anwesenden ihre Überlegungen in die Entscheidung einbringen.

LERNZIELE

01 Einen Scheinkonsens erkennen: eine schnell abgesegnete Entscheidung, bei der Vorbehalte nach der Besprechung zutage treten.

02 Verstehen, wie Gruppendenken und Konformismus Zweifel verstummen lassen, ohne dass böser Wille dahintersteckt.

03 Die psychologische Sicherheit herstellen, die Amy Edmondson beschreibt: die Voraussetzung dafür, dass Einwände in der Besprechung ausgesprochen werden.

04 Fünf Moderationsschlüssel anwenden, mit denen vor der Entscheidung alle Standpunkte gehört werden, damit sie tragfähiger wird.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte und Besprechungsleiter, die tragfähige Entscheidungen wollen, und Teilnehmende, die wollen, dass ihre Meinung Gewicht hat.

- **Voraussetzungen:** keine

ABLAUF DES MODULS

Im Selbststudium, mit Übungen, die sich an die Lernenden anpassen.

1 **Selbsteinschätzung**: zu 9 Dimensionen, um die eigene Praxis einzuschätzen und gezielt zu üben.

2 **Expertenvideo**: von 10 Minuten, mit 3 Pausen zum Nachdenken.

3 **Praxissituationen**: 2 erste Situationen, ausgewählt nach der Selbsteinschätzung, dann 16 weitere zur freien Wahl. Zu jeder Antwort eine Rückmeldung zur Wirkung und eine Anregung, um weiterzukommen.

4 **Vorsatz mit Termin**: ein konkreter Schritt zum Ausprobieren, selbst formuliert oder aus den Vorschlägen gewählt.

5 **Merkblatt zum Herunterladen**: Kernpunkte, Fragen, Vorsatz, persönliche Notizen und Checklisten.

BEWERTUNG UND ABSCHLUSS

Bestehensgrenze: 80 %

In die Punktzahl fließen die Antworten auf die Praxissituationen, der formulierte Vorsatz und gegebenenfalls ergänzende Lernaktivitäten ein. Zum Bestehen sind ein Vorsatz und eine Punktzahl von mindestens 80 % erforderlich.

METHODEN & MODELLE

- Die fünf Schlüssel, um vor der Einigung den Widerspruch zu organisieren – Afthonios-Methode
- Groupthink (Gruppendenken) – Irving Janis (1972)
- Psychologische Sicherheit – Amy Edmondson (1999)
- „Disagree and Commit“ – Amazon

QUELLEN & REFERENZEN

- Radical Candor – Bericht 2026 (600 Beschäftigte in den USA): Fast 6 von 10 Beschäftigten zögern, sich bei der Arbeit zu äußern
- Solomon Asch – Konformitätsexperiment: 75 % der Teilnehmenden schlossen sich mindestens einmal der falschen Antwort der Gruppe an
- Irving Janis – Konzept des Groupthink (Gruppendenken), veranschaulicht am Scheitern der Invasion in der Schweinebucht (1961)
- Detert & Burris, Academy of Management Journal (2007) – wie Führungskräfte zuhören und ob Beschäftigte Vorschläge einbringen

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 13.10.2026