

Titel (Nr. 03 / 2018)	Entscheidungen unter Stress: Die Führungskraft entscheidet – oder?
Zentrale Botschaft	Wenn Entscheidungen unter Stress getroffen werden müssen, neigen Menschen im Allgemeinen stärker dazu, die Meinungen anderer Teammitglieder zu übernehmen, als sie es unter geringer Stressbelastung tun würden. Diese Tendenz zeigt sich statusübergreifend.
Schlüsselbegriffe	Entscheidungen unter Stress, Meinungsübernahme unter Stress, Ausnahmesituationen im Zweierteam
Praxisbezug/ Kontext	In Teams, die aus zwei Personen bestehen (z.B. Polizeistreife, Ko-Autoren oder Handwerker), werden Entscheidungen zwar meist von einer Person getroffen, oft aber unter Einbezug und Rücksprache mit dem anderen Teammitglied. Gerät das Team in eine Ausnahmesituation, in der die Teammitglieder unter Stress stehen, verändert sich jedoch das Entscheidungsverhalten des Entscheiders.
Wissenschaftliche Einordnung	Der Beitrag stammt aus der experimentellen Gruppenforschung und befasst sich mit Situationen außerhalb des Regelbetriebes – sogenannten kritischen Ausnahmesituationen. Für eine erfolgreiche Bewältigung dieser, ist die Entscheidungsfindung eine zentrale Stellschraube.
Wissenschaftlicher Befund	Driskell und Salas (1991) zeigen in ihrer Studie, dass sich die Entscheidungsfindung in Abhängigkeit davon ändert, ob der Entscheider unter Stress steht oder nicht. Bei höherem Stress neigt der Entscheider bei einer Gegenmeinung des anderen Teammitglieds eher dazu, die eigene, initiale Meinung zu verwerfen und die Gegenmeinung anzunehmen, als er es unter geringer Stressbelastung tun würde. Diese Tendenz liegt auf allen Hierarchieebenen gleichermaßen vor.
Methoden / Datenbasis	In einer experimentellen Laborstudie wurde der Prozess einer Entscheidungsfindung in Zweiertams simuliert. Dabei wurde nur der Entscheider in seinem Verhalten untersucht. Es wurden sowohl Status (hoch vs. niedrig im Vergleich zum Partner) als auch Stressbelastung (hoch vs. niedrig) zwischen den Versuchspersonen variiert. Der Entscheider musste zunächst eine initiale Entscheidung bezüglich zweier ambivalenter Auswahloptionen treffen. Dazu musste er aus zwei ihm präsentierten Schachbrettmustern dasjenige auswählen, das einen höheren Weiß-Anteil aufwies (wobei sich die beiden Optionen faktisch nicht in ihrem Weiß-Anteil unterschieden). Der Partner, der per Computer zugeschaltet wurde, gab standardisierte Kommentare und brachte überdurchschnittlich oft die Gegenmeinung an. Anschließend wurde in mehreren Durchgängen gemessen, ob der Entscheider seine initialen Entscheidungen revidierte oder beibehielt. Die Analyse ergab, dass Entscheider unter hohem Stress ihre ursprünglichen Entscheidungen häufiger zugunsten der Gegenmeinung des Partners änderten im Vergleich zu Probanden mit geringer Stressbelastung. Bezüglich dieses Effekts spielte es keine Rolle, ob die Versuchsperson einen höheren oder niedrigeren Status als der Partner hatte.
Qualität des Befundes/Aussage (Belastbarkeit/Evidenz)	Die Studie lässt durch den experimentellen Aufbau kausale und belastbare Schlüsse zu, ist aber wegen der stark kontrollierten Laborbedingungen und der kontextbezogenen Operationalisierung nicht ohne weiteres auf andere Kontexte übertragbar. Auch wurde die Studie aus dem Jahre 1991 bislang nicht in dieser speziellen Form repliziert. Jedoch bestätigen Ergebnisse aus anderen Studien, dass sich Entscheidungsverhalten in Ausnahmesituationen verändert.
Konklusion	Wenn sich unter Stress das Entscheidungsverhalten von Führungskräften verändert (z.B. Unsicherheit, Übernahme anderer Meinungen) verdeutlicht dies einerseits die Notwendigkeit, Führungskräfte für diese Prozesse zu sensibilisieren und ihr konkretes Entscheidungsverhalten zu hinterfragen. Andererseits ergeben sich daraus Implikationen für die Schulung von Teams, um beispielsweise durch klare Entscheidungsregeln kompetentes und verantwortungsbewusstes Handeln im Ernstfall sicherstellen zu können.
Literatur/Quelle	Driskell, J. E., & Salas, E. (1991). Group Decision Making Under Stress. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 76(3), 473-478.
Autoren	Margarete Darscheid Masterstudiengang Psychologie der Universität Trier Forschungsorientierte Vertiefung „Teamarbeit und Teamprozesse“ (Prof. Dr. Thomas Ellwart)
Datum	21.02.2018
Veröffentlichung	Darscheid, M. (2018). Entscheidungen unter Stress: Die Führungskraft entscheidet – oder?. In T. Ellwart & E. Clauß (Hrsg.) <i>Forschungspaket aus dem Seminarraum</i> , (02/2018), Download: https://www.uni-trier.de/index.php?id=64878