

Gruppentheorie

Episode 2: Gruppenprozesse und -dynamik

Dr. Ina Ehnert
Fachbereich 7 Universität Bremen

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:

Gruppenstruktur und -kohäsion

Episode 2:

Gruppenprozesse und -dynamik

Episode 3:

Interview mit der Dozentin

Lernziele der Episode:

Lernziel 1:

Sie können erklären, welche Gruppenprozesse das Verhalten von Gruppen beeinflussen.

Lernziel 2:

Sie können erklären, wie sich Gruppenprozesse dynamisch (über die Zeit hinweg) entwickeln können.

Lernziel 3:

Sie können differenziert darstellen, warum einige Gruppen erfolgreicher sind als andere.

Gliederung dieser Episode:

- **Determinanten des Gruppenverhaltens**
- **Gruppenprozesse**
- **Gruppendynamik**
- **Erfolgreiche Gruppen**
- **Übungsaufgaben**
- **Literatur**

Determinanten des Gruppenverhaltens

Rahmenbedingung (Situation)	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskultur, -normen; Betriebsklima • Unternehmenssituation, -strategie, -strukturen
Gruppenmitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen, Fähigkeiten, Qualifikationen • Persönlichkeitseigenschaften
Gruppenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenidentität, -wahrnehmung, -erwartungen, -konflikte • Normen • Status • Größe • Kohäsion (Zusammenhalt) • Attraktivität • Zusammensetzung (Alter, Kultur, Geschlecht) • Kommunikation und Interaktion • Formale Führung
Gruppenprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenentwicklungsphasen • Prozessgewinne/-verluste • Gruppenentscheidungen • Machtprozesse

[Quelle: in Anlehnung an Robbins 2001, S. 273.; vgl. auch Staehle 1999, S. 265ff.]

Gruppenprozesse – Phasen der Gruppenentwicklung

(Tuckman, 1965)

Forming (Formierungsphase)

- Einblick in die zu lösende Aufgabe
- Gegenseitiges Kennenlernen
- Mitgebrachte Normen bestimmen das Verhalten: Höflicher und umsichtiger Umgang vs. beobachten, Misstrauen
- Wunsch nach Akzeptanz
- Suche nach Unterstützung eigener Position in Gruppe
- Erste Absprachen über Aufgaben, Regeln, Methoden



Storming (Sturmphase)

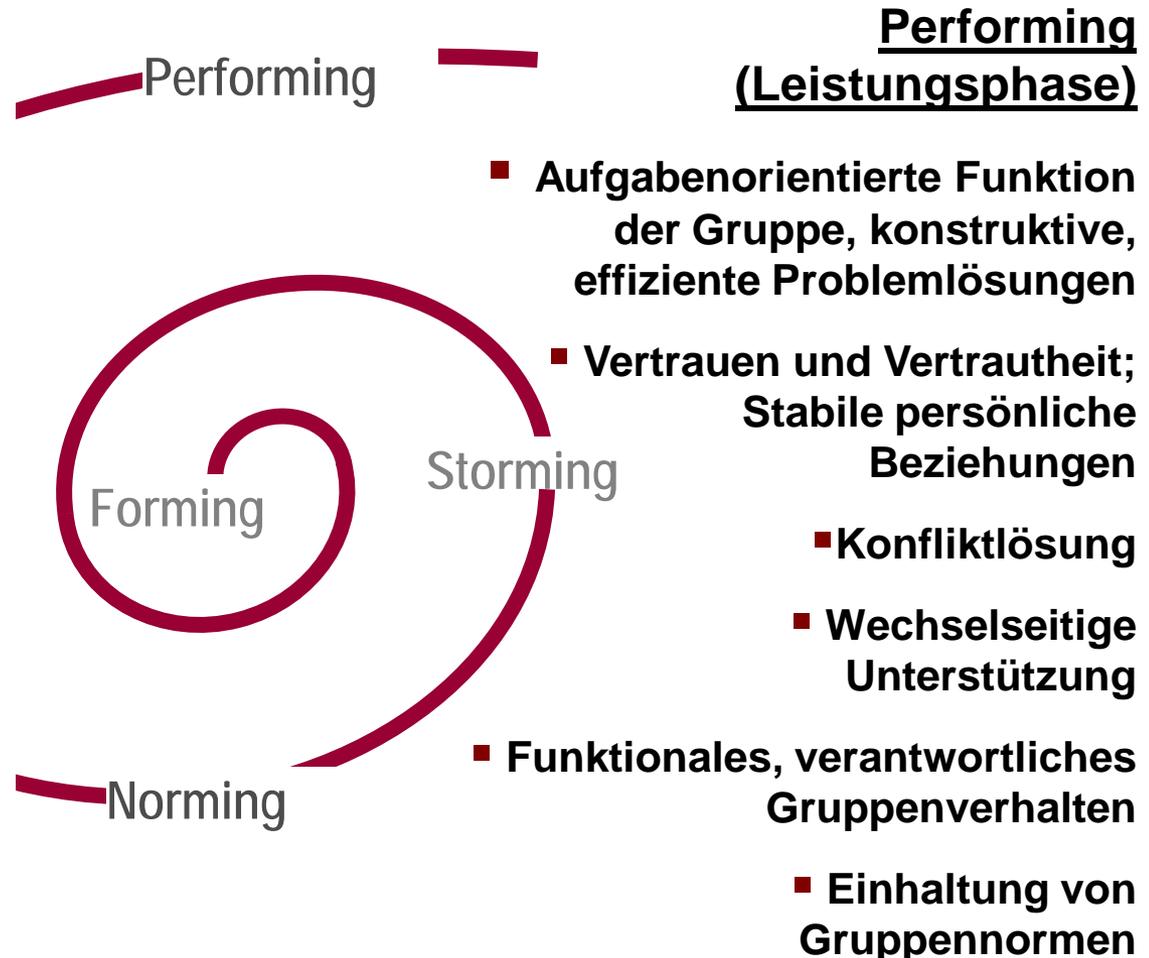
- Zielklärung
- Individuelle Differenzen
- Konflikte
- Kampf um Status und Rollen
 - mögliche Entstehung von Konflikten; wenig Vertrauen
- Abgrenzung von Standpunkten
 - Widerstände gegen Personen/Vorgehensweisen usw.
- „kleine Schritte“, viele (endlose) Diskussionen

Gruppenprozesse – Phasen der Gruppenentwicklung

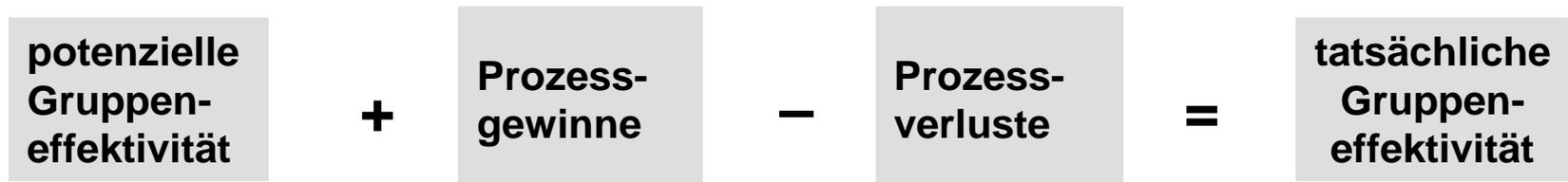
(Tuckman, 1965)

Norming (Normierungsphase)

- Integrationsbemühungen (Harmonie, Konfliktvermeidung)
- Entstehung von Verhaltensnormen für die eigene Gruppe, Absprachen („Spielregeln“)
- Verantwortlichkeiten, Rollen
- Hierarchie
- Gegenseitige Unterstützung
- Gruppenkohäsion



Gruppenprozesse – Prozessgewinne und -verluste



Positive

Gruppeneffekte:

- Synergieeffekte* (z. B. mehr Kreativität)
- soziale Unterstützung (Stressminderung)
- Leistungssteigerung durch Anwesenheit anderer Personen (z. B. bei einfachen/gut beherrschten Aufgaben)

Negative Gruppeneffekte:

- Synergieeffekte (z. B. social loafing)
- Leistungsverschlechterung durch Anwesenheit anderer Personen (z. B. bei komplexen/neuen Aufgaben)
- Polarisierungseffekte (z. B. Gruppendenken)
- Koordinationsverluste (z. B. durch Konflikte, Konformitätsdruck)
- Kommunikations-/Interaktionsprobleme (vgl. Kap. VI)
- Konflikte

[Quelle: in Anlehnung an Robbins 2001, S. 290]

*Synergie: das Zusammenwirken z. B. von Lebewesen mit sich gegenseitig verstärkender Wirkung.

Synergieeffekt: meint die sich bei Zusammenarbeit ergebenden positiven Auswirkungen.

Gruppenprozesse – Prozessgewinne und -verluste

Mögliche Vorteile von Arbeitsgruppen:

- **Orientierung für Gruppenmitglieder, Entlastung, soziale Unterstützung**
 - **Arbeitsteilige Bearbeitung komplexer Aufgaben**
 - **Zielbezogene Koordination der Teilaufgaben**
 - **Kreatives Potenzial, Problemlösung (... mehr als die Summe seiner Teile) d.h.**
 - **komplexeres Wissen (mehr Input); Meinungsvielfalt; Ergebnis oft qualitativ besser, kreativer**
 - **Ergebnis oft qualitativ besser, kreativer; Fehlerkorrektur**
 - **höhere Akzeptanz von Entscheidungen**
 - **Lernen; Sozialisation**
- Aber diese Effekte entstehen nicht automatisch, sondern müssen von den Gruppenmitgliedern gemeinsam generiert werden!**

Gruppenprozesse – Prozessgewinne und -verluste

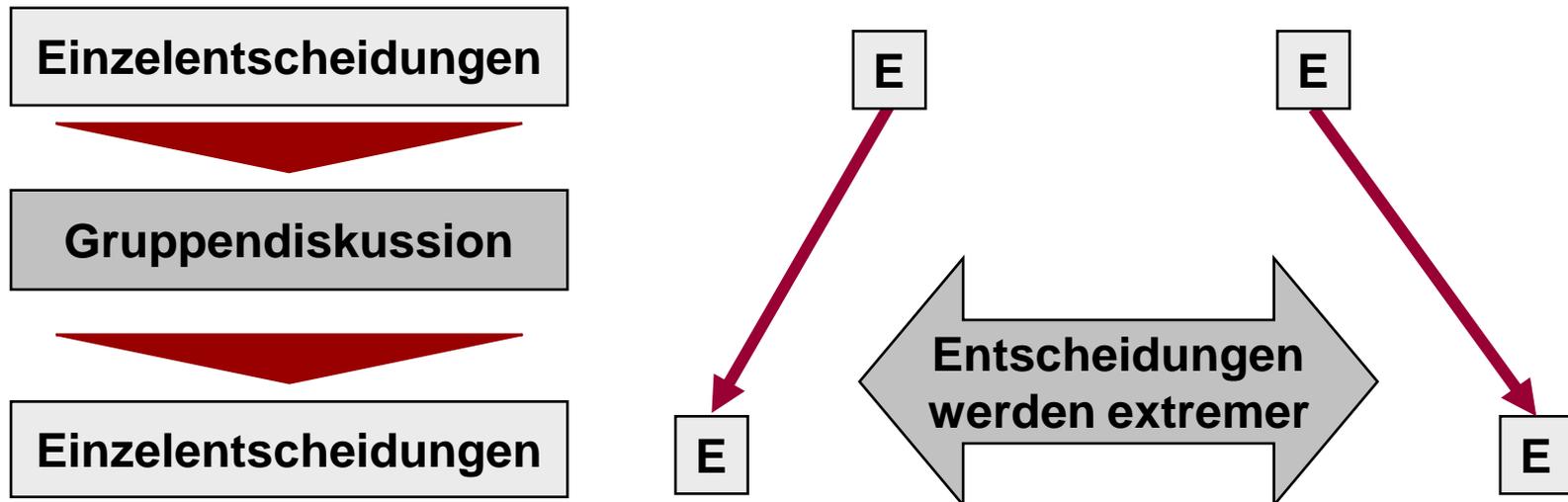
Mögliche Nachteile von Arbeitsgruppen

- **Braucht manchmal mehr Zeit; Koordinationsaufwand**
- **Reibungsverluste durch Gruppendynamik**
- **Gruppenkohäsion / Gruppenidentität**
 - **Konformitätsdruck (soziale Kontrolle der anderen Gruppenmitglieder)**
 - **Gruppendenken („Groupthink“)**
 - **Fehlende Risikobereitschaft**
 - **Abgrenzung nach außen**
- **Ungleiche Arbeitsverteilung**
- **Mögliche Dominanz von wenigen/einzelnen Gruppenmitgliedern**
- **Gefahr des ‚Social loafing‘ bei unklarer Aufgabenzuteilung und unklarer Verantwortung des Einzelnen**
- **Druck innerhalb des Teams und gegenseitige Kontrolle**
- **Teilen von Wissen innerhalb des Teams**
- **Gefahr von Konflikten**

Gruppenprozesse – Gruppenentscheidungen/ Polarisierung

Sind Gruppenentscheidungen in jedem Fall Einzelentscheidungen vorzuziehen?

Experiment zur Risikobereitschaft von Gruppen [Stoner]:



- Gruppen neigen zur Übersteigerung in Entscheidungssituationen im Vergleich zur ursprünglichen Einzelentscheidung (Polarisierungseffekt)
- Erklärungsmöglichkeit: geteilte, unzurechenbare Verantwortung
- extreme Polarisierung: Gruppendenken

Gruppenprozesse – Gruppenentscheidungen/ Gruppendenken

Beobachtbare Symptome

- Illusion der Unverwundbarkeit
- Glaube an Gruppenmoralität
- kollektive Rationalisierung
- Stereotypisierung von äußeren Gruppen
- Selbstzensur
- Gruppenzensur
- Illusion der Einigkeit

Symptome der Fehlentscheidungen

- unvollständige Liste der Alternativen
- unvollständige Liste der Ziele
- Unvermögen, Risiken der gewählten Alternative richtig abzuschätzen
- Wahrnehmungsverzerrungen
- Unvermögen, verworfene Alternativen wieder in Erwägung zu ziehen
- geringe Erfolgswahrscheinlichkeit

Voraussetzungen

- hoch kohäsive und homogene Gruppe
- Konformitätsdruck
- Isolation von alternativen Informationen
- Führender favorisiert bestimmte Lösung
- starker Stress durch externe Bedrohung
- Technik zur Bewertung von eigenen Vorschlägen fehlt

Auswege und Prävention (Bsp.)

- Kritik und Zweifel ermutigen
- Problembearbeitung in Untergruppen
- ‚Advocatus Diaboli‘
- Sammlung von Gegenargumenten nach der Entscheidung
- unparteiisches Verhalten des Gruppenleiters

Gruppenprozesse – Machtprozesse

Macht

=

Jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen [Weber, 1972].

Besondere Form der Machtausübung in Unternehmen: Mikropolitik

Strategien:

- **Druck machen**
- **übergeordnete Instanzen einschalten**
- **an vergangene Gefälligkeiten erinnern**
- **Koalitionen bilden**
- **einschmeicheln**
- **Informationszurückhaltung (Manipulation)**

Gegenstrategien:

- **geeignetes Führungsverhalten vorleben**
- **Vorbilder belohnen**

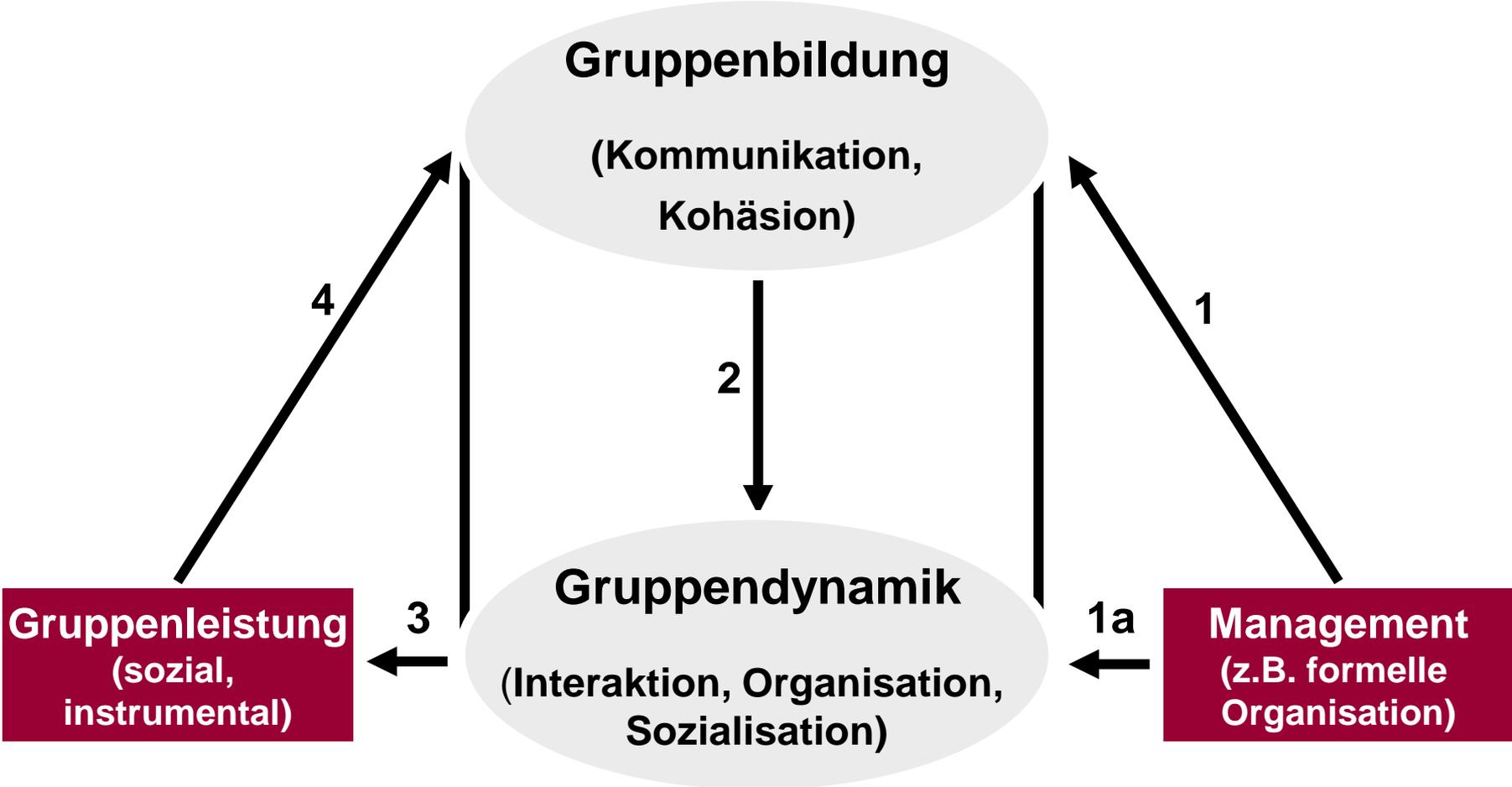
Gruppenprozesse – Intergruppenkonflikte

Ferienlagerexperiment von Sherif:



Folgen für die jeweiligen Gruppen	Folgen für Intergruppenbeziehung
<p>Anstieg der</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kohäsion, Konformität, Loyalität ▪ Arbeits- und Aufgabenorientierung ▪ autoritären Führungsstils ▪ Gruppenstrukturierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negative Bewertung der Gegnergruppe (Feindbild) ▪ selektive und verzerrte Wahrnehmung, Stereotypenbildung ▪ Abnahme der Interaktion, Kommunikation
<p>Abbau und Prävention von Intergruppenkonflikten in Unternehmen</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewinn-Verlust-Situationen vermeiden ▪ Rotation der Gruppenmitglieder ▪ Kommunikation, Interaktion zwischen den Gruppen fördern ▪ Belohnung der gesamtorganisatorischen Effizienz statt der Gruppeneffizienz 	

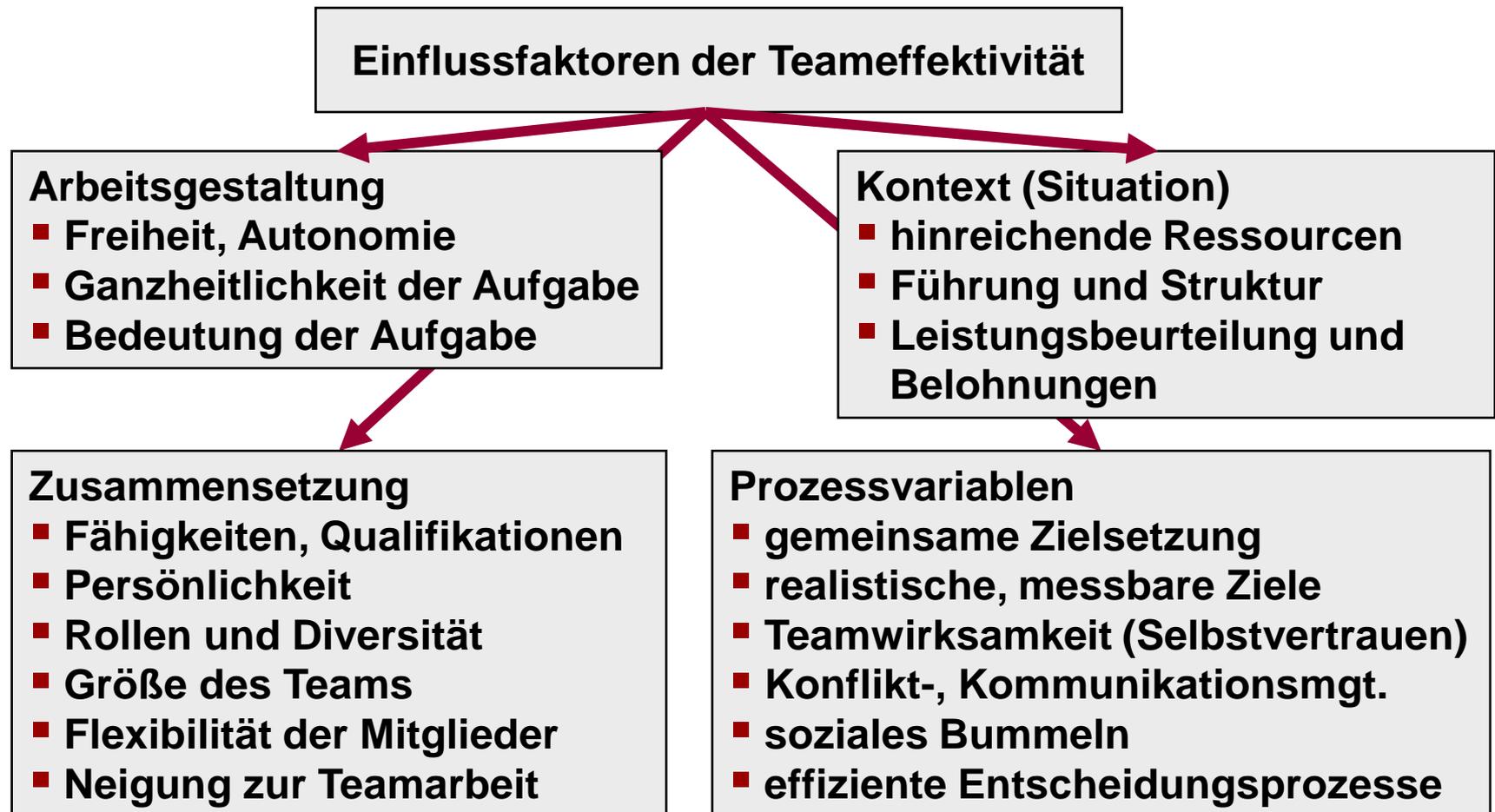
Gruppenprozesse – Gruppendynamik



Merkmale erfolgreicher Arbeitsgruppen

- **gemeinsame Ziele**
- **Verantwortungsgefühl gegenüber der Gruppe**
- **Akzeptanz der Gruppenwerte und –normen**
- **Gefühl von gegenseitigem Vertrauen und Abhängigkeit**
- **volle Beteiligung aller Mitglieder bei Entscheidungsfindungen**
- **freier Fluss von Information und Kommunikation**
- **Konfliktlösung durch die Gruppenmitglieder selbst**
- **weniger Fluktuation, Absentismus, Unfälle, Fehler und Beschwerden**

Merkmale erfolgreicher Arbeitsgruppen



[Robbins 2001, S. 316]

Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Denken Sie wieder an Ihre letzte Gruppenarbeit. Beschreiben Sie die Gruppenprozesse sowie ggf. dynamische Entwicklungen. Wie laufen Entscheidungsprozesse in der Gruppe ab? Hätten Sie alleine anders entschieden?**
- 2. Fortsetzung. Wie laufen Konflikte in Ihrer Gruppe ab? Welche Möglichkeiten gibt es, die Konflikte konstruktiv für den Gruppenentwicklungsprozess zu nutzen?**
- 3. Recherchieren Sie, wie sich die Einstellung zum/r Vorgesetzten auf die Leistung und Zufriedenheit in der Gruppe auswirken kann. Welche Möglichkeiten gibt es dann für die Führungskraft fördernd auf die Gruppenleistung einzuwirken?**

Literatur und weiterführende Quellen

- 1. Staehle, W. H.: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München: Vahlen, 1999, S. 267-328; 389-399.**
- 2. Aronson, E./Wilson, T. D./Akert, R. M.: Sozialpsychologie, 4., aktual. Aufl. München u. a.: Pearson, 2004, S. 318-357.**
- 3. Robbins, S. P.: Organisation der Unternehmung. 9. Aufl. München: Pearson, 2001, S. 265-307; 309-335.**
- 4. von Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.) Führung von Mitarbeitern. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003, S. 365-459.**