



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Gemeinschaft in Gruppen

1. Begriff	1
2. Beispiele.....	2
3. Eine ausgewählte Studie	3
4. Zusammenhänge.....	7
5. Erklärungsansätze.....	7
6. Praktische Folgerungen	8
7. Würdigung.....	9
8. Literatur	9
9. Autor.....	10

1. Begriff

Bei der Definition des Begriffes Gemeinschaft sind folgende Merkmale von Bedeutung (Tönnies):

- Es muss eine innere emotionale Nähe und Verbundenheit der einzelnen Gemeinschaftsmitglieder untereinander bestehen.
- Unmittelbarkeit und Intensität sind Kennzeichen der Beziehungen der Mitglieder der Gemeinschaft.
- Die Grundlage der Bildung von Gemeinschaften hat eher irrationale Beweggründe.
- Unbegrenzte Solidarität der Mitglieder sowie persönliche Abhängigkeit der Gemeinschaftsmitglieder sind ebenso für die Existenz einer Gemeinschaft kennzeichnend.

Gemeinschaften sind so ausgerichtet, keinen offenen Interessenkonflikt zu führen, sondern sie sind bemüht, einen Konsens der Mitglieder zu erzielen. Geteilte Überzeugungen, Werte und Sitten vereinfachen diesen Prozess.

Deutlich ist der Begriff der Gemeinschaft von dem der Gesellschaft abzugrenzen. Eine Gesellschaft ist eher ein Zusammenschluss aufgrund von rationalen Beweggründen. Um ein jeweils individuelles Ziel zu erreichen



profitieren viele Individuen voneinander. Bei dem Begriff der Gesellschaft steht der Austausch von Leistung und Gegenleistung der Individuen untereinander im Vordergrund.

Mit Gruppe sind hier Kleingruppen gemeint. Folgende Merkmale dienen der Definition von Kleingruppen (Schäfers):

- Die Anzahl der Mitglieder einer Kleingruppe variiert zwischen drei und fünfundzwanzig Personen.
- Von herausragender Bedeutung für den Gruppenzusammenhalt ist ein gemeinsames Gruppenziel und ein Verhaltensmotiv.
- Getragen wird das gemeinsame Gruppenziel durch ein ausgeprägtes Wir-Gefühl, das Gruppenzugehörigkeit und Gruppenzusammenhalt manifestiert.
- Ein System von gemeinsamen Normen und Werten erleichtert die Erreichung des Gruppenziels. Es muss Grundwerte geben, auf denen das tägliche Handeln basiert.
- Innerhalb der Gruppe muss es eine Rollenverteilung geben, die die Erreichung des Gruppenziels fördert. Die Rollen müssen also aufeinander abgestimmt und so ineinander verzahnt sein, dass die Struktur der Gruppe, eine zielförderliche Kommunikation und einen angemessenen Umgang mit Konflikten erlaubt.

Nun geht es darum, die beiden Begriffe Gemeinschaft und Gruppe sinnvoll miteinander zu verbinden. Eine Gruppe, die Merkmale einer Gemeinschaft aufweist, hat die Erlangung eines gemeinsamen Zieles im Fokus ihres gemeinsamen Einsatzes. Es wird versucht, dieses Ziel auf der Grundlage von gemeinsamen Werten und Normen zu erreichen. Die relative Nähe der Gruppenmitglieder untereinander sorgt für ein Verhalten, das darauf ausgerichtet ist, einen Konsens bei Entscheidungsfindungen zu suchen. Durch die emotionale Nähe der Gruppenmitglieder sollten im Idealfall keine latenten Konflikte zwischen den Gruppenmitgliedern existieren. Gruppen, die sich als Gemeinschaft charakterisieren lassen, setzen sich nicht kurzfristig aus fremden Personen zusammen, um rational ein Projekt abzuarbeiten, weil sie in dieser Zusammensetzung möglicherweise am besten fachlich dafür qualifiziert sind. Vielmehr existieren, diese Gruppen schon seit einem längeren Zeitraum, in dem Nähe und Verbundenheit sowie Vertrauen gewachsen sind. Ihre Stärke, Aufgaben zu bewältigen, liegt nicht in einem hohen Grad der fachlichen Qualifizierung, sondern vielmehr in den schon genannten Gründen der Verbundenheit und des gegenseitigen Vertrauens.

2. Beispiele

Beispiele für Gruppen, die sich durch eine intakte Gemeinschaft auszeichnen, haben viele Entwicklungsstufen durchlaufen und dabei gemeinsame Werte und Normen entwickelt. Zu nennen sind hier die klassischen Beispiele für Gemeinschaften, nämlich Familien im engeren Sinne aber auch genauso die Verwandtschaft im größeren Kreise und Zweckgemeinschaften mit langer Tradition im Bereich der Landwirtschaft. Religiöse oder ethnische Gemeinschaften zeichnen sich besonders stark durch eine gemeinsame emotionale Beziehung aus. In kleinen Familienunternehmen sind ebenfalls häufig gemeinschaftliche Strukturen zu finden.

Im Arbeitsfeld von Bergarbeitern unter Tage wird ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl vorhanden sein als beispielsweise in einem Verkaufsteam. Die Bergarbeiter zeichnen sich durch einen größeren Gruppenzusammenhalt aus. Sie wissen, dass sie aufeinander angewiesen sind, wenn sie in eine prekäre und gefährliche Lage in Form eines Bergunglückes geraten. Der tägliche Gang unter Tage versetzt die



Bergarbeiter in eine abgeschiedene Umwelt, die mit vielen Gefahren verbunden ist. Die psychische Belastung, völlig abgeschieden vom „normalen“ Leben unter widrigen Bedingungen seinen Arbeit verrichten zu müssen, sorgt dafür dass die Bergarbeiter untereinander emotionale Zuflucht finden. Sie verfolgen „unter Tage“ ein gemeinsames Ziel und sind bei der Ausführung ihrer Arbeiten aufeinander angewiesen. Zumeist arbeiten die Bergarbeiter schon über Jahre zusammen. Der Begriff der Kumpel unterstreicht, die Nähe, die die Bergarbeiter auch außerhalb der reinen Arbeitsbeziehung miteinander haben. Dennoch ist unter den jeweiligen Bergarbeitern eine klare Rangordnung und Rollenverteilung in Form von Vorarbeitern und normalen Arbeitern vorhanden. Das Entlohnungssystem der Bergarbeiter führt nicht zu einem kompetitiven Verhalten der Arbeiter untereinander. Innerhalb eines Verkaufsteams sorgt ein Entlohnungssystem mit Verkaufsprämien dagegen für ein ausgeprägtes Konkurrenzdenken im Kampf um Kunden. Der Aufbau der Strukturen vieler Verkaufsteams fördert einen Wettbewerb der Verkäufer untereinander, so dass sie nur aus rationalen Gründen miteinander agieren.

3. Eine ausgewählte Studie

In der empirischen Studie „Bipolar Groupthink. Assessing Groupthink tendencies in authentic work groups“ untersuchen Michael Rosander, Dawn Swine und Kjell Granström von der Universität Linköping in Schweden real existierende Arbeitsgruppen dahingehend, wie die Gruppenmitglieder ihre eigene Gruppe wahrnehmen. Dazu wurde ein Fragenkatalog entwickelt, den jedes Gruppenmitglied beantworten musste. Die Fragen zielen auf die folgenden Themen ab:

- Wie nutzt die Gruppe Informationen aus der Gruppe, aber auch von außen?
- Wie geht die Gruppe mit Ratschlägen zur Weiterentwicklung der Gruppe um?
- Wie bewertet die Gruppe ihre eigene Kraft und Stärke?
- Wie wird die Führung der Gruppe bewertet?
- Wie unsicher ist die Gruppe in ihrem eigenen Handeln?
- Wie steht die Gruppe im Kontext zu anderen Arbeitsgruppen?
- Existieren Verbindungen und Interdependenzen oder ist die Gruppe eher isoliert?

Aufgrund der Ergebnisse der Befragungen soll herauskristallisiert werden, ob die Gruppe eher Tendenzen eines „Omnipotent Groupthink“, eines „Depressive Groupthink“ aufweist oder neutraler Natur ist.

Der Begriff des Groupthink geht auf die Ausarbeitungen von Janis (1980) zurück. Er untersuchte kollektive Entscheidungsprozesse und Entscheidungsfindungen innerhalb bedeutender Gremien. Dabei kristallisierte er heraus, dass Gruppen, die aus hochintelligenten Personen bestehen, darüber hinaus die Möglichkeit haben an viele wichtige Informationen zu kommen, häufig schlechte Entscheidungen fällen. In seiner Argumentation führt er dieses Phänomen auf eine große Gruppenkohäsion in Verbindung mit einer Situation, die schnelle Entscheidungen fordert, einem übersteigertem Wertgefühl der Gruppe, das Gefühl der Unangreifbarkeit der Gruppe und einer starken Führungspersönlichkeit, die keine Diskussion wider seiner eigenen Ansichten zulässt, zurück.



Der Begriff des Groupthink bei Janis wird innerhalb der Studie von Michael Rosander, Dawn Stwine und Kjell Granström dem Begriff des Omnipotent Groupthink zugerechnet. Der Begriff des Depressive Groupthink wird dem des Omnipotent Groupthink gegenüber gestellt.

Als Beispiel für ein Verhalten, das die Symptome des Groupthink Modells beinhaltet, kann die Kuba Invasion von 1961 herangeführt werden. Die US Regierung hatte die Vorstellung, dass das Militär unter Fidel Castro von vielen Antikommunisten unterlaufen ist. Mit der Unterstützung dieser Antikommunisten durch US militärischer Logistik sollte die Regierung gestürzt werden. Bedenken, dass die Struktur des Militärs unter Fidel Castro gar nicht, wie vermutet, von Antikommunisten unterwandert war, wurden ausgeblendet. Die Aktion scheiterte kläglich.

Das Verhalten der US amerikanischen Regierung innerhalb der Kuba Krise 1962 verdeutlicht eine nachhaltigere Entscheidungsfindung, die die Symptome des Groupthink Phänomens nicht zugelassen hat. Zunächst sollten die auf die USA gerichteten Mittelstreckenraketen gewaltsam und möglichst schnell nach der Vorstellung des US Präsidenten J.F. Kennedy entfernt werden. Jedoch wurde diese Strategie nicht verfolgt. Meinungsäußerungen, die der Aussage des Präsidenten widersprachen und Bedenken an einer derartigen Operation deutlich machten, wurden nicht unterdrückt. Es wurde versucht eine diplomatische Lösung des Konfliktes mit der sowjetischen Regierung herbeizuführen. Die Raketen wurden von Kuba abgezogen und die USA sicherten zu, keine Invasion Kubas zuzulassen (Janis 1982).

Unter Omnipotent Groupthink ist ein Verhalten der Gruppe zu verstehen, das die folgenden Merkmale beinhaltet. Die Gruppe geht mit negativen Informationen von außen über die eigene Gruppe eher mit Geringschätzung um und ignoriert die Informationen. Die Gruppe ist ebenso auf die Betonung der eigenen Stärke bedacht, wie sie auch darauf achtet, die Schwächen anderer Gruppen herauszustellen und darüber die eigene Stärke zu definieren. Auf diese Weise soll auch die Bedeutungslosigkeit anderer Gruppen unterstrichen werden. Ebenso soll eine mögliche Bekämpfung anderer Gruppen dadurch gerechtfertigt werden, dass die Verfehlungen der anderen Gruppen herausgearbeitet werden. Die Führungsperson der Gruppe genießt den Rückhalt der übrigen Gruppenmitglieder und kann sich darauf verlassen, dass ihm zugearbeitet wird. Die Außendarstellung von Gruppen mit einem Omnipotent Groupthink ist durch Zielstrebigkeit und Einheitlichkeit geprägt. Welche Nachteile mit einer derartigen Gestaltung einer Gruppe verbunden sind, wird an späterer Stelle noch erläutert.

Eine Gruppe, die sich hingegen durch ein Depressive Groupthink auszeichnet, weist folgende Merkmale auf. Die Gruppe ist durch eine hohe Selbstunsicherheit, dem Gefühl der Nutzlosigkeit, der Inkompetenz sowie von Ermüdungserscheinungen geprägt. Sich wiederholende Momente der Erfolglosigkeit und des Verfehlens von wichtigen Zielen der Gruppen führt zur Verzweiflung der Gruppenmitglieder. Sie sind nicht in der Lage, sich gemeinschaftlich aus dieser Situation zu befreien, sondern hoffen viel mehr darauf, dass die Führungsperson der Gruppe dafür sorgt, dass sich eine Besserung der Situation einstellt. Gegen einen Austausch der Führungsperson wehren sich die Gruppenmitglieder ebenfalls nicht. Sie glauben, dass nur aus dem Bereich der Führung eine Erlösung der verfahrenen Situation erzielt werden kann. Informationen, die von außen an die Gruppe herangetragen werden, werden ebenso wie Ratschläge von Außenstehenden nicht im weiteren Vorgehen beachtet. Die Gruppenmitglieder sind überzeugt, dass sie schon sämtliche Ressourcen der Gruppe genutzt haben und mit dem Resultat der Erfolglosigkeit kläglich gescheitert sind. Verantwortlich dafür machen sie ihre eigene Schwäche. Den Erfolg anderer Gruppen nehmen sie als Ergebnis der Stärke dieser wahr und verzweifeln umso mehr innerhalb ihrer aussichtslosen Situation, die vor allem dadurch charakterisiert ist, dass die Gruppenmitglieder sich nicht in der Lage sehen, selbst eine Besserung der Situation herbeizuführen.



In dieser Situation suchen die Gruppenmitglieder untereinander Halt und emotionale Nähe. Die Gruppenkohäsion ist in dieser verzweiferten Lage stark ausgeprägt. Die gemeinsame prekäre Lage betrifft sie alle und sie suchen als Gruppe Hoffnung in einer Führungsperson, die sie aus dieser Lage befreit. Sie sehen nicht selbst Möglichkeiten unter Zeitdruck Einfluss auf das Geschehen zu nehmen und selbst zu agieren.

Insgesamt haben 299 Personen einen Fragenkatalog ausgefüllt. Diese 299 Personen waren Mitglieder sechs verschiedener real existierender Organisationen. Da die Organisationsstruktur dieser Arbeitsgruppen für die spätere Interpretation von Bedeutung ist, soll an dieser Stelle eine kurze Vorstellung der sechs Arbeitsgruppen stattfinden.

Organisation A und B waren jeweils Organisationseinheiten von Polizeidepartments in zwei verschiedenen Städten, die wiederum in sechs Untereinheiten von jeweils 10 Personen unterteilt wurden. Die befragten Personen waren überwiegend männlich. Die Mitglieder der jeweiligen Teams arbeiteten schon sehr lange miteinander und waren neben dem beruflichen Kontext auch miteinander privat vertraut. Die Gefahr des täglichen Arbeitseinsatzes verstärkte die gegenseitige Abhängigkeit und Gruppenkohäsion.

Organisation C war die Belegschaft eines Krankenhauses, in welchem hauptsächlich ältere Patienten behandelt werden. Die befragten Personen waren überwiegend weiblich. Die Organisation war in acht Arbeitsteams mit jeweils sechs Mitarbeitern unterteilt. Die Organisation des Krankenhauses war vor Beginn der Studie umstrukturiert worden.

Organisation D war ein Unternehmen der technischen Branche. An der Studie nahmen Mitarbeiter aus den verschiedenen Unternehmensbereichen teil. Die befragten Personen waren überwiegend männlich. Das Unternehmen wurde kürzlich umstrukturiert und es wurden erhebliche Finanzmittel eingespart. Möglicherweise war das auch ein Grund, weshalb nur wenige Mitarbeiter des Unternehmens an der Befragung teilnahmen, da sie den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes fürchteten.

Organisation E war eine ambulante Klinik für psychisch kranke Patienten. Die befragten Personen waren überwiegend weiblich. Die Organisation wurde bezüglich des Verwaltungsapparates und der Mittelverteilung neu gestaltet. Das hatte jedoch keine Auswirkung auf die Zusammensetzung der Gruppenmitglieder des Teams, die weiterhin ihre Patienten einzeln behandeln konnten und in Meetings und bei Fachgesprächen aufeinander trafen.

Organisation F war eine religiöse Sekte. Aus dieser Sekte wurden drei Gruppen mit etwa zehn bis fünfzehn Personen an der Studie beteiligt. Das Geschlechterverhältnis der befragten Personen war ausgeglichen. Ihre Aufgabe bestand darin, neue Mitglieder für die Sekte zu werben, ihre Anschauungen in die Öffentlichkeit zu bringen und den Ablauf von Veranstaltungen zu organisieren.

Die Fragen wurden so formuliert, dass sich insgesamt drei Dimensionen mit jeweils zwei gegenüberstehenden Ausprägungen ergeben konnten. Eine Ausprägung in positiver Richtung wurde einem Omnipotent Groupthink, eine Ausprägung in negativer Richtung wurde einem Depressive Groupthink zugerechnet. Die drei gegenübergestellten Begriffspaare sollen nun näher erläutert werden. Zunächst soll auf das Begriffspaar Morale vs. Demoralization eingegangen werden. Morale meint in diesem Kontext, dass die Gruppenmitglieder bei dem Erreichen der Gruppenziele Disziplin zeigen und Vertrauen in das Handeln der Gruppe haben. Das Handeln der Gruppenmitglieder zeichnet sich durch die Effektivität und Zielgerichtetheit aus.

Demoralization hingegen bezeichnet den gegenüberliegenden Pol von Morale. Die Gruppenmitglieder glauben nicht an die Erreichung eines Gruppenzieles. Ihre Situation ist durch Hoffnungslosigkeit und Misserfolg gekennzeichnet. Die Gruppenmitglieder zeigen kein Engagement, um eine Änderung herbeizuführen. Das Begriffspaar Morale und Demoralization geht auf Hinshelwood (1987) zurück.

Das Begriffspaar Sense of autonomy vs. Lack of control ist wie folgt voneinander abzugrenzen. Sense of autonomy bedeutet, dass die Gruppe an sich selbst glaubt und sich selbst in der Lage sieht, Ziele zu erreichen. Die Gruppe ist überzeugt davon, nicht zuletzt aufgrund ihrer Kompetenz, autonom handeln zu können. Lack of control bedeutet, dass die Gruppenmitglieder den Erfolg ihrer Resultate außerhalb ihrer eigenen Kontrolle sehen. Sie sehen sich nicht in der Lage, Ziele selbständig zu erreichen.

Das Begriffspaar Self sufficiency vs. Vulnerability ist folgendermaßen einzuordnen: Self sufficiency bedeutet, dass die Gruppe sich selbständig in der Lage sieht, ihre Ziele zu erreichen und auf keinen Einfluss von außen angewiesen ist und diesen auch nicht in die eigenen Handlungsstrategien mit aufnimmt. Vulnerability hingegen bezeichnet eine Haltung der Gruppe, die auf Hilfestellungen von außen angewiesen ist, um ihre eigenen Ziele zu erreichen. In der folgenden Grafik sind die genannten Begriffspaare aufgezeichnet. Sie definieren einen dreidimensionalen Raum. Der Idealtypus einer Gruppe mit einem Omnipotent Groupthink ist durch ein Maximum der Ausprägungen Sense of autonomy, Morale und Selfsufficiency gekennzeichnet. Der Idealtypus einer Gruppe mit einem Depressive Groupthink zeichnet sich durch ein Maximum an Lack of Control, Demoralization und Vulnerability aus.

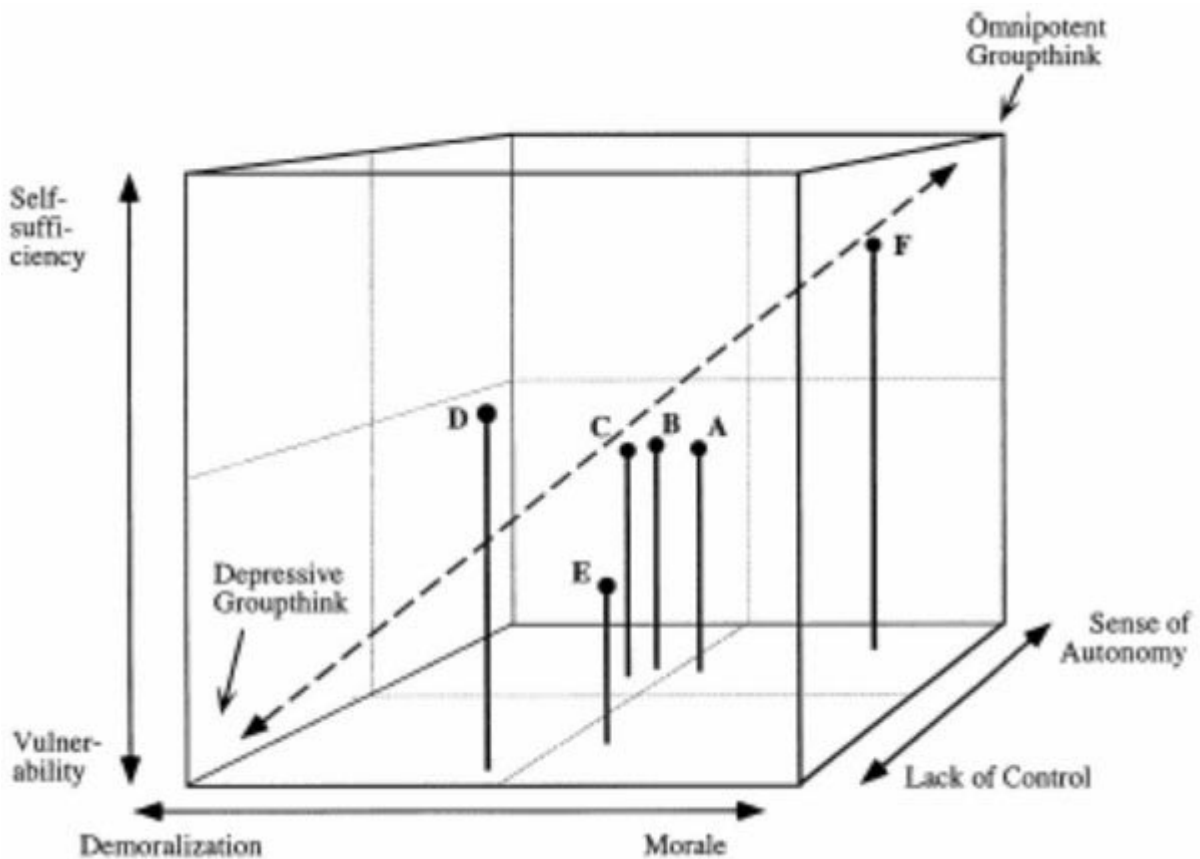


Abbildung 1: Modell des bipolar Groupthin



4. Zusammenhänge

Das Schaubild zeigt auf, welche Gruppen der unterschiedlichen Organisationen sich in welchem Bereich des dreidimensionalen Raumes nach der Auswertung der Fragebögen befinden.

Gruppen, die eine Historie von Misserfolgen und Niederlagen haben, sind im Bereich des Depressive Groupthink angesiedelt. Häufig fehlt diesen Gruppen eine starke Führungsperson. Hinzu kommt, dass diese Gruppen das Gefühl haben, sich nicht eigenständig aus dieser prekären Lage befreien zu können. Die Gefühlslage der Mitglieder dieser Gruppen ist negativ geprägt.

Im Bereich des Omnipotent Groupthink sind Gruppen anzufinden, deren Ausprägung der eben genannten Merkmale entgegengesetzt ist. Sie haben in ihrer Historie viele Erfolgserlebnisse gehabt. Die Gruppen werden von starken Führungspersonlichkeiten geleitet. Die Gefühlslage innerhalb der Gruppe ist positiv. Sowohl Gruppen, die durch ein Omnipotent Groupthink als auch durch ein Depressive Groupthink geprägt sind weisen ein hohes Maß an Gruppenkohäsion auf. Die Verbundenheit der Gruppenmitglieder untereinander ist stark ausgeprägt. Innerhalb der Gruppen, die sich im Bereich des Omnipotent Groupthink befinden, basiert diese Verbundenheit auf gemeinsam erreichten Zielen und bei den Gruppen, die sich im Bereich des Depressive Groupthink befinden, gründet die Verbundenheit auf den Zusammenhalt und die emotionale Nähe innerhalb einer prekären Lage. Die Situationen, in denen sich die jeweiligen Gruppen innerhalb des Bereiches des Omnipotent Groupthink befinden, führen zu Entscheidungen und Handlungen, die aus einem Gefühl der Unangreifbarkeit und einem übersteigertem Wertgefühl der Gruppe resultieren.

5. Erklärungsansätze

Die Gruppen innerhalb der Sekte zeichnen sich durch ein Omnipotentes Groupthink aus. Auffällig ist, dass die Gruppen innerhalb der Sekte tatsächlich dazu neigen, sich dem Idealtypus des Omnipotent Groupthink anzunähern. Es ist zu vermuten, dass innerhalb von Sekten Konflikte allenfalls latent existieren, dass sich also die Mitglieder einer Sekte scheuen, Konflikte im offenen Dialog anzusprechen. Der Druck, der innerhalb der religiösen Gemeinschaft auf jedes einzelnes Mitglied ausgeübt wird, damit die Gruppe ein geschlossenes und in sich stimmiges Bild nach außen in die Öffentlichkeit abgibt, ist immens groß. Zahlreiche Kontrollmechanismen werden eingesetzt, um ein Verhalten, das organisationskonform ist zu garantieren. Es wird mit Sanktionen für die eigene Person, aber auch für Familienmitglieder gedroht (Hartwig 1995). Innerhalb der abgeschotteten Gedankenwelt, in der sich die Sektenmitglieder befinden, ist das Beobachten der eigenen Person aus einer anderen Perspektive nicht möglich. Die Mitglieder beschreiten ihr Leben in einem nebulösen Raum. Der Lebenssinn wird innerhalb der Aktivität in der Sekte gesehen. Dementsprechend ist auch die Bereitschaft gering, den Sinn und die Zweckmäßigkeit dieser Gemeinschaft in Frage zu stellen (Pape 1998). Schon der Begriff der Sekte macht deutlich, dass ein ausgeprägtes Führungsverhalten einer einzigen Person und einer großen Anzahl von Folgern existiert. Der lateinische Begriff sequi bedeutet folgen. Eine Vielzahl von Eigenschaften, wie Pluralismus und Demokratie die eine Gruppe auszeichnet ist innerhalb von Sekten nicht vorhanden (Moeller 1979).

Gruppen innerhalb der psychiatrischen Klinik und des Unternehmens aus der technischen Branche zeichnen sich durch ein Depressive Groupthink aus. Die Gruppen innerhalb der psychiatrischen Klinik stellen möglicherweise schon aufgrund ihres fachlichen und ausbildungsspezifischen Hintergrundes sich häufig selbst in Frage. Sie haben innerhalb des Studiums gelernt, was unter selbstreflexiven Prozessen zu verstehen ist. Die Mitarbeiter in dieser Gruppe tragen Konflikte mit ihren Kollegen auch viel öfter aus und kommen dennoch häufig in die Situation, dass sie einigen Patienten aus ihrer desolaten Lage nicht helfen können. Eine Zielerreichung in Form einer wirklichen Heilung der Patienten ist in diesen Gebieten häufig



nicht optimal möglich. So kommt es zu einer mäßig ausfallenden Selbstwertschätzung der eigenen Arbeit. Da das Ziel einer endgültigen Heilung der Patienten häufig verfehlt wird, wird ein Fehlen an Respekt anderer für die eigene Arbeit gefürchtet. Genau diese Elemente sind aber Teil der Motivationspyramide nach Maslow (Winterhoff-Spurk 2002). Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter der psychiatrischen Klinik ihre Arbeit unter sich wandelnden Rahmenbedingungen ausführten, da sich, wie schon bei der Beschreibung dieser Organisation erwähnt, sowohl administrative Veränderungen, als auch Veränderungen bezüglich der Mittelverteilung ergeben haben. Ebenso haben sich auch bei dem Unternehmen aus der technischen Branche Veränderungen ergeben. Zum einen hat sich dieser Veränderungsprozess und die damit verbundene Unsicherheit der Mitarbeiter dadurch abgezeichnet, dass nur eine geringe Beteiligung bei der Befragung zu verzeichnen war, zum anderen zeigen auch die Ergebnisse der Befragung deutlich, dass die Mitarbeiter in ihrem Handeln verunsichert sind.

Veränderungsprozesse in Unternehmen gehen häufig mit der Angst um den eigenen Arbeitsplatz einher. Darüber hinaus wird gefürchtet, alte Gewohnheiten aufgeben zu müssen. Enttäuschungen darüber, dass das was bisher geleistet wurde, nicht mehr gut ist und nun anders gemacht werden muss, führt zu Gefühlen der Niederlage. Zukunftsängste plagen die Mitarbeiter, die von Veränderungsprozessen betroffen sind. (Heitger / Doujak 2002) Das Vertrauen, dass sich die Gruppen selbst aus dieser Lage, die durch Veränderungen und Einsparungen gekennzeichnet ist, befreien, wird als gering eingeschätzt.

6. Praktische Folgerungen

Folgern lässt sich aus den Ergebnissen der Studie, dass neben dem Selbstverständnis der Gruppenmitglieder für ihre Gruppe auch wechselnde Rahmenbedingungen für die Richtung des Groupthink verantwortlich sind. In Situationen, in denen unerwartete Umweltbedingungen die Entwicklung eines Unternehmens erheblich beeinflussen wird häufig erst deutlich in welche Richtungen das Phänomen des Groupthink ausschlägt. Deutlich ist geworden, dass die religiösen Gemeinschaften innerhalb dieser Studie ein hohes, aller Wahrscheinlichkeit nach überzogenes Selbstverständnis der Gruppe an den Tag legen. Sie sehen ihr Handeln als das einzig richtige an.

In Organisationen, in denen harte Veränderungsprozesse der Umstrukturierung eingesetzt haben, sind Auswirkungen auf das Gefüge der Mitglieder untereinander zu verzeichnen. Der Glaube an die Erreichung von Gruppenzielen wird dann stark erschüttert, wenn die Umstrukturierungen als Misserfolg wahrgenommen werden und die Ursache für das Scheitern in der gruppeneigenen Inkompetenz gesucht wird. Diese Gruppen befinden sich also in einer Lage, die durch Selbstzweifel gekennzeichnet ist. Deshalb kann sich auch das Ergebnis der Befragungen wieder ändern, wenn sich die Rahmenbedingungen der beteiligten Gruppen ändern.

Deutlich geworden sollte sein, dass äußere Umstände die Rahmenbedingungen für eine Gemeinschaft erschüttern können. Vertrauen und emotionale Nähe, wichtige Kennzeichen von Gemeinschaft, können sowohl in Gruppen, die sich im Bereich des Omnipotent als auch im Bereich des Depressive Groupthink befinden, existieren. Gruppen, die die Merkmale einer Gemeinschaft aufweisen, sind besonders anfällig für die Ausprägung eines Groupthink Phänomens. Die irrationalen Beweggründe für den Zusammenhalt, der Gruppenmitglieder, die Intensität der emotionalen Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander sowie die gegenseitige Abhängigkeit der Entscheidungsverhalten.



7. Würdigung

Die Studie „Bipolar Groupthink. Assessing Groupthink tendencies in authentic work groups“ von Michael Rosander, Dawn Stwine und Kjell Granström von der Universität Linköping in Schweden hat verdeutlicht, dass unterschiedliche Arbeitsgruppen in bestimmten Situationen unterschiedliche Tendenzen der eigenen Wahrnehmung annehmen. Deutlich ist geworden, dass nicht nur die Struktur und die Geschichte der Entstehung von Werten und Normen innerhalb der Gruppe für die eigene Wahrnehmung von Bedeutung ist. Die entsprechenden Umweltbedingungen haben auch wesentliche Relevanz.

Was über die Ergebnisse der Studie hinaus aber deutlich im Kontext von Gemeinschaft in Gruppen gemacht werden sollte, ist dass es nicht unbedingt das oberste Ziel innerhalb von Teamentwicklungsprozessen sein muss, Gemeinschaft in Gruppen zu fördern. Zwar ergeben sich aufgrund einer vertrauten Atmosphäre möglicherweise bessere Bedingungen, um in Ruhe Ziele in Einstimmigkeit und Abstimmung mit der Gruppe zu erarbeiten. Jedoch muss hier auch Kritik berechtigt sein ob eine leistungsstarke Gruppe, die auch innovative Konzepte entwickeln sollten nicht durch zuviel Gemeinschaft davon abgehalten wird, dies zu tun. Gemeinschaft innerhalb von Gruppen begünstigt zumindest die Entwicklung eines Groupthink Phänomens. Andersartige Ideen werden deshalb von Mitgliedern einer Gruppe, die sich durch einen hohen Grad der Gemeinschaft auszeichnet, verworfen, weil diese als Bedrohung und Abweichung der ursprünglichen Ausrichtung empfunden werden (Martin 2000). Deshalb ist es für Gruppen, die eine Gemeinschaft sind, häufig schwierig, Veränderungsprozesse durchzuführen, besonders wenn diese mit einem Wandel von Werten und Normen einhergehen. Offen ausgetragene Konflikte, die die Gruppe weiterbringen, werden oftmals umgangen. Durch die Homogenität des privaten und beruflichen Hintergrundes, der häufig bei den Mitgliedern von Gruppen, die sich durch Gemeinschaft auszeichnen, vorhanden ist, wird eine Weiterentwicklung der Gruppe gehemmt. Lerneffekte sind in solchen Gruppen nicht ausgeprägt.

8. Literatur

R.Hartwig: Das Komplott und die Kumpane, Düsseldorf;München, 1995, Metropolitan Verlag

B.Heitger, A. Doujak: Harte Schnitte, neues Wachstum, Frankfurt;Wien, 2002, Redline Wirtschaft bei Ueberreuter

I.L. Janis: Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes, Boston, 1982, Houghton Mifflin

M.L. Moeller: Zwei Personen – eine Sekte, in Kursbuch 55 Sekten, Berlin, 1979, Kursbuch / Rotbuch Verlag

A. Martin: Teams und ihre Entwicklung, 2000, in Universitas, 55, S. 895- 910

A. Martin, S. Bartscher-Finzer: Zusammenhänge und Mechanismen. Das Groupthink Phänomen neu betrachtet, Lüneburg, 2004, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 28

K.-D. Pape: Die Angstmacher – Wer (ver)führt die Zeugen Jehovas?, Leipzig, 1998, Benno Verlag

M. Rosander, D. Stwine und K. Granström: Studie „Bipolar Groupthink“ Assessing Groupthink tendencies in authentic work groups, 1998 Scandinavian Journal of Psychology, 39, 81-92

B. Schäfers: Einführung in die Gruppensoziologie, Wiesbaden, 1999, Quelle & Meyer



F. Tönnies: Gemeinschaft und Gesellschaft, 8.Auflage, Leipzig, 1935 (Original 1887)

P. Winterhoff-Spurk: Organisationspsychologie, Stuttgart, 2002, Kohlhammer

9. Autor

Stefan Blask