



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Minimal Group Paradigm

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

1. Begriff

Bei dem Paradigma der minimalen Gruppe handelt es sich um eine spezielle Forschungsart in der Intergruppenforschung. In der sozialpsychologischen Literatur existiert eine Reihe unterschiedlicher Definitionen des Intergruppenverhaltens, die Mindestanforderungen für das Zustandekommen von Intergruppenverhalten nennen. Das Paradigma der minimalen Gruppe („Minimal Group Paradigm“) impliziert hingegen, dass die bloße Gruppenmitgliedschaft als Ursache für Intergruppendiskriminierung ausreichen kann. Dieses Paradigma ist das Resultat experimenteller Verfahren in der Intergruppenforschung, die die Bildung von Ad-hoc-Gruppen unter minimalsten Bedingungen vorsehen. Der Informationsgehalt der sozialen Situation ist dabei so gering wie möglich und die Gruppenzusammenstellung erfolgt auf Basis zufälliger oder trivialer Kriterien. Zu keinem Zeitpunkt findet eine Interaktion innerhalb und zwischen den Gruppen statt und es besteht keine Kenntnis über die anderen Mitglieder der Eigengruppe oder der Fremdgruppe, und es existiert kein Interessenkonflikt zwischen den Gruppen. Weiter ist diese Art der Untersuchung darauf ausgerichtet, den Eigennutzen der einzelnen Probanden und eine Wettbewerbssituation auszuschließen. Unter der Einhaltung dieser Voraussetzungen wurden in zahlreichen voneinander unabhängigen Studien ein Zustandekommen von diskriminierendem Intergruppenverhalten beobachtet. Die Besonderheit dieser Minimalgruppenexperimente ist, dass keinesfalls reale und kohäsive Gruppen mit einer längeren gemeinsamen Geschichte, gemeinsamen Gruppenzielen untersucht werden, sondern (minimale) Gruppen, die im Rahmen des Experimentes wahllos aus beliebigen Personen gebildet werden und denen daher die Merkmale realer gewachsener Gruppen fehlen. Unter dem Minimal Group Paradigm werden also im Folgenden Gruppierungseffekte unter minimalsten Bedingungen verstanden.



2. Beispiele

Gruppierungseffekte sind allgegenwärtig. Allerdings besteht die Schwierigkeit, exakte Beispiele zu finden, die sich ausschließlich auf den vom Paradigma bekundeten Gruppierungseffekt zurückführen lassen, da die „laborsterilen“ Bedingungen des Paradigmas der minimalen Gruppe in der Wirklichkeit kaum gegeben sind. Kommt es in der Realität zu Intergruppenverhalten, so ist zumeist die Kenntnis der Gruppenmitglieder, ein gemeinsames Ziel, eine Wettbewerbssituation oder ein Interessenkonflikt oder zumindest eine vorausgegangene oder situative Interaktion gegeben. Aus diesem Grund werden bei den Beispielen die minimalen Bedingungen etwas weiter gefasst, als es das Minimal Group Paradigm vorgibt. Die Beispiele sollen das spontane Entstehen von Gruppierungen aufgrund eines Merkmals verdeutlichen. Mithilfe dieser Erweiterung lassen sich Beispiele in zahlreichen alltäglichen Situationen und Lebensbereichen finden. Ganz allgemein können zunächst Hautfarbe oder Nationalität angeführt werden „wir Deutschen, ihr Türken“, die z.T. ausschließlich aufgrund äußerlich erkennbarer Merkmale eine gewisse, im schlimmeren Fall eine feindliche Haltung gegenüber ausländischen Mitbürgern hervorrufen. Geht das Intergruppenverhalten über die äußerlich erkennbaren Merkmale hinaus, z.B. es besteht ein Interessenkonflikt, so kann der Gruppierungseffekt nicht mehr ausschließlich auf den Effekt des Paradigmas der minimalen Gruppe zurückgeführt werden. In diesen Kontext lassen sich auch Merkmale wie Religionszugehörigkeit oder die soziale Schicht einreihen, solange sie aufgrund rein äußerlicher Merkmale zu Gruppierungseffekten führen. Die Partei- oder Schultypzugehörigkeit sind weitere Beispiele für die alltäglich auftretenden Grenzziehungen. Auf dem Schulhof erfolgen Gruppierungseffekte im Sinne des Paradigmas der minimalen Gruppe z.B. wenn sich auf einem gemeinsamen Schulhof eine Gruppe von Gymnasiasten und eine Gruppe Realschüler bildet und diese Formierung auf der Ansicht „wir Gymnasiasten und ihr Realschüler“ gründet. Weiter können Fußball-Fans angeführt werden, die sich z.T. lediglich aufgrund der Schalfarbe, also der Vereinszugehörigkeit, diskriminieren, ohne dass dabei ihre Mannschaften im Wettbewerb stehen.

Auch in der Arbeitswelt treten solche spontanen Gruppierungseffekte auf. Die Unterscheidung nach dispositiver und ausführender Arbeit „die in der Verwaltung, wir in der Produktion“, nach Abteilungen „die im Marketing, wir im Vertrieb“ oder nach der Verantwortung „die im Betriebsrat, wir im Management“ sowie der räumliche Faktor wie z.B. Stockwerke „die da oben, wir da unten“, das Verkaufsgebiet „wir im Westen, ihr im Osten“ oder zwischen Niederlassungen „wir im Norden, ihr im Süden“ können ein bestimmtes Gruppenverhalten determinieren. Weiter können die Arbeitsgruppe „wir Lackierer, ihr Qualitätsprüfer“, die Ausbildung „wir Techniker, ihr Kaufleute“ oder die Schicht „wir in der Frühschicht, ihr in der Spätschicht“, hinsichtlich spontaner Gruppierungseffekte eine Rolle in Organisationen spielen. Auch das Alter „wir Jungen, ihr Alten“ oder die privaten Neigungen wie Kleidung „ihr Hemdträger, wir Flippigen“ oder die Sportleidenschaft „ihr Unsportlichen, wir Sport-Asse“ können Gruppierungseffekte erzeugen. Sobald Unterschiede eingeführt sind, können diese die Interaktion zwischen den spontan gebildeten Gruppen in einem nicht unerheblichen Ausmaß bestimmen.

Das Paradigma der minimalen Gruppe geht auf die Minimalgruppenexperimente von Tajfel, Flament, Billig und Bundy Anfang der 1970er Jahre zurück, die anhand dieses Paradigmas aufzeigten, dass die bloße Kategorisierung für das Auslösen von Intergruppendiskriminierung ausreichte. Das inzwischen klassische Kandinsky/Klee Experiment von Tajfel u.a. (1971) soll die Auswirkungen des Minimal Group Paradigm im nächsten Kaptitel „Eine Ausgewählte Studie“ verdeutlichen.

3. Eine ausgewählte Studie

Bei den Versuchspersonen handelte es sich um Schuljungen, die aufgrund ihrer angeblichen Vorliebe für einen der beiden abstrakten Künstler Paul Klee und Wassily Kandinsky einer von zwei Gruppen zugeteilt



wurden. Dazu wurden den Versuchsteilnehmern verschiedene, nicht wiedererkennbare Gemäldeausschnitte von den beiden Künstlern vorgelegt, die von den Versuchsteilnehmern beurteilt werden mussten. Im Anschluss daran wurde den Versuchspersonen willkürlich mitgeteilt, dass sie eine Vorliebe für den Maler Kandinsky oder Klee hätten. Nachdem die Probanden einer der beiden Künstlergruppen zugeordnet wurden, sollten diese Geldbeträge auf zwei Personen aufteilen, die ihnen nicht bekannt waren und die sie auch nicht zu Gesicht bekamen. Für die Geld-Verteilungsaktionen wurden den Versuchsteilnehmern speziell entwickelte Hefte mit unterschiedlichen Entscheidungsmatrizen vorgelegt, die sie ausfüllen sollten. Den Versuchsteilnehmern wurde vom Versuchsleiter gesagt, dass sich der Zweck des Experiments auf die Untersuchung von Entscheidungsprozesse beziehe.

Booklet for group preferring Kandinsky

These numbers are rewarded for:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
member no. 74 of Klee group	25	23	21	19	17	15	13	11	9	7	5	3	1
member no. 44 of Kandinsky group	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7

Please fill in below details of the box you have chosen:

	<i>Amount</i>
Reward for member 74 of Klee group	_____
Reward for member 44 of Kandinsky group	_____

Abb. 1: Typische Entscheidungsmatrix im Rahmen der Minimal Group Experimente von Tajfel, H. u.a. (1971)

Abb. 1 gibt eine für dieses Minimaxperiment typische Entscheidungsmatrix wieder. In diesem Fall wurde ein Mitglied der Kandinsky-Gruppe dazu aufgefordert, dem Mitglied Nr. 74 von der Klee-Gruppe und dem Mitglied Nr. 44 der eigenen Gruppe Geld zuzuweisen, indem sie eine der 13 Boxen ankreuzen und die beiden Beträge in die unter den Boxen dafür vorgesehenen Zeilen eintragen sollten. Die Zuweisungsbeträge waren aneinander gekoppelt, sodass die Entscheidung für eine der Boxen automatisch beide Beträge enthielt. Die einzige Information über diese beiden Personen war die jeweilige Codezahl mit der Angabe, ob sie der Kandinsky- oder der Klee-Gruppe zugeordnet war. Weiter wurden die Versuchsteilnehmer darüber informiert, dass sich im Labor noch weitere Personen der beiden Künstlergruppen befanden. Um jegliche Beziehungen zu vermeiden, kamen die einzelnen Versuchspersonen zu keiner Zeit mit den anderen Versuchspersonen in Kontakt. Das Wissen der Probanden beschränkte sich somit auf die eigene Gruppenzugehörigkeit und die Existenz zweier Gruppen, die entweder der Gruppe Kandinsky oder Klee zugeordnet wurden. Da der Eigennutzen ausgeschlossen werden sollte, konnten sich die Versuchspersonen nie selbst direkt Geld zuweisen. Aus dem Entscheidungsverhalten der Versuchsteilnehmer kristallisierten sich vier unterschiedliche Verteilungsstrategien heraus. Eine Möglichkeit war die Strategie des gemeinsamen maximalen Gewinns, bei der das Verhalten der Versuchspersonen von dem Gedanken geleitet war, dass beide Parteien einen möglichst großen Nutzen haben sollten. Die Strategie des maximalen Gewinns für die



Mitglieder der eigenen Gruppe stellte eine zweite Möglichkeit dar. Die dritte Möglichkeit bestand in der Strategie des maximalen Unterschieds zugunsten der eigenen Gruppe, wobei die Vorteile der beiden vorgenannten Strategien geopfert werden mussten. Die vierte mögliche Strategie der Fairness sah eine gleiche Aufteilung der Geldzuweisungen auf die beiden Gruppen vor. Das Ergebnis des Experimentes zeigte, dass das bloße Erkennen einer Gruppenzugehörigkeit, Kandinsky oder Klee, das Handeln der Versuchsteilnehmer beeinflusste. Es zeichnete sich eine klare Tendenz ab, dass die Empfänger der Eigengruppe höhere Beträge als die der Fremdgruppe zugewiesen bekommen haben. Die Benachteiligung der Fremdgruppe erfolgte auch, wenn das Mitglied der Eigengruppe absolut gesehen schlechter abschnitt als das Mitglied der Fremdgruppe. So entschieden sich die Mitglieder der Kandinsky-Gruppe in der in Abb. 1 wiedergegebenen Matrix überwiegend für die umrahmten Boxen G-M, obwohl dem Mitglied der eigenen Gruppe mit der Alternative A eine höhere Geldsumme zugewiesen worden wäre. Die Strategie des maximalen Unterschiedes zugunsten der eigenen Gruppe war die am häufigsten gewählte Strategie, die sogar gegenüber der Strategie des maximalen gemeinsamen Gewinns und der des maximalen Gewinns für die Mitglieder der eigenen Gruppe zusammengenommen dominierte. Die Bedingung der Fairness führte möglicherweise zu einer Abschwächung der Strategieverfolgung von dem maximalen Gewinn für die Eigengruppenmitglieder.

4. Zusammenhänge

Hatte die bloße Zuteilung zu einer Gruppe vorhersagbare Auswirkungen auf das Intergruppenverhalten? Hat die bloße Tatsache, dass man einer bestimmten Gruppe angehört, Auswirkungen auf die Einstellungen zu anderen Gruppen? Die Ergebnisse des oben geschilderten Experiments sind höchst überraschend, wenn man sich vergegenwärtigt, wie wenig Informationen diese soziale Situation erhielt. Das Ergebnismuster dieses Experiments trat auch in anderen Untersuchungen mit minimalen Gruppen auf, sodass das sich das Paradigma der minimalen Gruppe als relativ robustes Phänomen erwiesen hat. In über zwei Dutzend unabhängiger Untersuchungen hat man in unterschiedlichen Ländern unter Verwendung der verschiedensten Versuchspersonen beider Geschlechter und unterschiedlichen Alters, von kleinen Kindern bis zu Erwachsenen, im wesentlichen die gleichen Ergebnisse herausgefunden (Brown, R. (2002), S. 533). Der bloße Akt der Zuteilung von Personen auf willkürliche soziale Kategorien ist ausreichend, um verzerrte Beurteilungen und ein diskriminierendes Verhalten auszulösen. Im Gegensatz zum Geschlecht oder Alter scheint lediglich der kulturelle Aspekt eine Auswirkung auf den Gruppierungseffekt zu haben, da die Eigengruppenfavorisierung in manchen Kulturen stärker war als in anderen. Dieser Aspekt wird im nächsten Kapitel „Erklärungsansätze“ noch einmal aufgegriffen. Typische Ergebnisse aus den Experimenten zum Minimal Group Paradigm zeigen unterschiedliche Verhaltensaspekte hinsichtlich Eigen- und Fremdgruppe auf. Bei der Wahrnehmung wird die Eigengruppe differenzierter betrachtet, indem diese als Individuen mit eigener Meinung gesehen werden („wir sind Individuen“). Der Grund für die Heterogenität der eigenen Gruppe ist darin begründet, dass sie wichtiger (da sie das Selbst der betreffenden Person umfasst), und konkreter ist (da zumindest ein Mitglied sehr vertraut ist). Die undifferenzierte Sicht der Fremdgruppe geht mit einer Homogenisierungstendenz, der Entpersonalisierung der Mitglieder dieser einher („die anderen sind alle gleich“). Die Eigengruppenfavorisierung ist das Resultat des Verhaltensaspektes der Bewertung („wir sind die Besseren“), die die Diskriminierung der anderen Gruppe zur Folge hat („die anderen sind schlechter“). Letztlich schlägt sich die Wahrnehmung und die Bewertung in der Bevorzugung der eigenen Gruppe und die Benachteiligung der Fremdgruppe im Verhalten nieder.

Trotz Übereinstimmung in den empirischen Ergebnissen führte das Paradigma der minimalen Gruppe zu Kontroversen. Einer der beiden wesentlichen Kritikpunkte bezieht sich darauf, ob das Verhalten tatsächlich eine Begünstigung der Eigengruppe ist oder ob das Verhalten aufgrund von Fairness zustande kommt. Da sich die Entscheidungen der Versuchsteilnehmer tendenziell um den mittleren, also scheinbar fairen Punkt



verteilten (z.B. Box G in Abb. 1), könnte auch die Strategie der Fairness die Versuchspersonen bei der Verteilungsaktion geleitet haben. Obwohl sich die Entscheidungen um den mittleren Punkt verteilen, so tendieren die Antworten zur linken Seite, wenn der Empfänger auf der oberen Seite ein Mitglied der eigenen Gruppe ist und zur rechten Seite, wenn der Empfänger ein Fremdgruppenmitglied ist. Der zweite wesentliche Kritikpunkt ist, dass sich das Paradigma der minimalen Gruppe nur auf Belohnungen bezieht, eine Erweiterung auf Zuteilung von Strafen oder aversiven Reizen also nicht erfolgen kann. Durch Modifizierung des normalen Paradigmas führten Hewstone, Fincham und Jaspars (1981) eine Untersuchung durch, bei der die Probanden den Eigen- und Fremdgruppenmitgliedern Geldbeträge absprechen sollten, die ihnen zuvor zugeteilt worden waren. Das Ergebnis zeigte, dass das Ausmaß der Eigengruppenfavorisierung geringer war als bei den Belohnungszuweisungsmatrizen. Mummendey u.a. (1992) erweiterten den Versuchsansatz von Hewstone u.a., indem die Versuchspersonen in ihrer Untersuchung den jeweiligen Eigen- und Fremdgruppenmitgliedern eine Strafe zuteilen mussten. Die Entscheidung bezog sich auf die Dauer, die die jeweilige Eigen- oder Fremdgruppenmitglieder einem unangenehm hohen Ton ausgesetzt wurden. Bei dieser Versuchsreihe wurde die Eigengruppenfavorisierung zumeist ganz aufgegeben und die Strafen fair, also gleich zugeteilt. Dabei wurde die Strategie der Minimierung des Gesamtbetrags am häufigsten verfolgt. Eine Intergruppendiskriminierung konnte nur dann festgestellt werden, wenn bestimmte Bedingungen gegeben waren, wie z.B. ein untergeordneter Status bei einer der beiden Versuchsgruppen etc. Die Erklärung für die Unterschiede zwischen den positiven und negativen Ergebnissen muss noch erforscht werden. Zwei mögliche Annahmen liegen jedoch auf der Hand: ein Grund könnte die relativ sterile Laboratmosphäre sein, unter der Normen der sozialen Erwünschtheit der Versuchspersonen gegen Bestrafungen oder Verletzungen von anderen Personen verstärkt wirken. Eine zweite Annahme wäre, wenn das Ausführen der Strafe etwas sozial Unangemessenes ist. Dann versetzt es die Versuchsteilnehmer in eine gemeinsame Zwangslage, die eine neue übergeordnete Gruppierung, über der Bedeutung der ursprünglichen Minimalkategorien, erzeugt. Die kognitive Umstrukturierung könnte damit zu einer Veränderung des diskriminierenden Verhalten führen.

5. Erklärungsansätze

Das Phänomen des Minimal Group Paradigmas wurde zwar in den Minimalgruppenexperimenten nachgewiesen, aber eine Erklärung für die scheinbar unbegründeten Diskriminierungen liefern sie nicht. Was liegt also dem diskriminierendem Intergruppenverhalten unter minimalsten Bedingungen zugrunde? Dazu führte Tajfel zunächst einen auf Normen basierten Erklärungsansatz an. Die Mitgliedschaft in einer Gruppe weckt in vielen Köpfen die Assoziation mit einer Mannschaft bzw. Mannschaftsspielen, in denen versucht wird zu gewinnen. Die Norm der Wettbewerbsorientierung ist demnach das Ergebnis kognitiver Assoziationen. Die Norm der Fairness wirkt dabei der Wettbewerbsorientierung entgegen. Diese Norm ist in den westlichen Kulturen eine geschätzte Eigenschaft und bezweckt, dass die Versuchsteilnehmer in den Minimalgruppenexperimenten nicht zu extremer Eigengruppenfavorisierung neigen. Existieren diese Normen nur im westlichen Kulturkreis? Dazu wurde eine interkulturelle Studie mit europäischen, samoanischen und maorischen Kindern durchgeführt (Wetherell 1982). Das Ergebnis zeigte, dass alle drei ethnischen Gruppen eine deutliche Eigengruppenfavorisierung aufwiesen, wobei sich diese Tendenz bei den beiden letzten etwas geringer als bei der ersten zeigte.

Ein weiterer Erklärungsansatz ist die Theorie der sozialen Identität (Social Identity Theory), auf die im Folgenden näher eingegangen wird. Auf der Grundlage der Befunde aus den Minimalgruppenexperimenten als Folge von sozialen Kategorisierungsprozessen, entwickelte Tajfel seine Theorie der sozialen Identität, die die aus der Gruppenzugehörigkeit resultierende Vorstellung einer Person darüber erklärt, wer oder was sie „ist“. In der Theorie der sozialen Identität werden Gruppen nicht mehr als Gruppen bezeichnet, sondern als Kategorien (sozialer Zugehörigkeit), da typische Gruppenmerkmale (z.B. das Ausbilden einer Gruppenkohäsion) im Minimal Group Paradigm nicht gegeben sind. Die Grundannahme der Theorie ist, dass



der Mensch Kategorien bildet, um seine soziale Umwelt zu strukturieren und systematisieren. Prinzipiell sind Menschen nur sehr begrenzt in der Lage, die Informationen aus ihrer Umwelt differenziert zu erfassen und zu verarbeiten. Menschen vereinfachen somit die Informationen ihres Umfeldes, um die vorherrschende Komplexität zu reduzieren. Folge dieser Informationsverdichtung ist eine Informationszusammenfassung und –verzerrung (Beurteilungsfehler), die ein „Schubladendenken“, sogenannte soziale Kategorisierungsprozesse, hervorruft. Im Zuge dieser sozialen Kategorisierung klassifiziert der Mensch dabei nicht nur andere als Mitglieder bestimmter Kategorien, sondern es erfolgt parallel eine eigene Zuweisung in bestimmte Kategorien. Die sozialen Kategorien, in die man sich selber einordnet, werden dabei differenzierter betrachtet als die für andere Personen. Das Gefühl der Identität scheint also eng verbunden mit den verschiedenen Kategoriemitgliedschaften zu sein. Zusätzlich zur Komplexitätsreduktion der Umwelt stellen Kategorien ihren Mitgliedern ein selbst-referentielles System bereit, welches zur sozialen Identität beiträgt und folglich die Individuen in ihrer sozialen Umwelt verortet. Prozesse der sozialen Identität können sich also auf das Intergruppenverhalten auswirken. Die Theorie verbindet somit Gruppenprozesse auf der einen mit den individuellen Prozessen auf der anderen Seite. Damit Kategorien als Werkzeuge der Ordnung und Vereinfachung dienen können, ist es notwendig, dass Menschen eindeutig zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern einer Kategorie unterscheiden können. Mindestvoraussetzung für die Interaktion zwischen Kategorien bzw. einzelnen Kategoriemitgliedern mit den Mitgliedern einer anderen Kategorie ist es, dass die beteiligten Personen jeweils die Kategoriezugehörigkeit des anderen erkennen können. Im Minimal Group Paradigm werden für jeden Beteiligten klar erkennbare Kategorien gebildet, an denen sich die Versuchspersonen orientieren, um der Situation Sinn zu geben. Es kommt demnach unausweichlich zu kategorialen Unterscheidungen, wenn die Kategorisierung angenommen, also akzeptiert ist. Zudem ist die menschliche Neigung der Bewertung von Kategorien ein elementarer Verhaltensaspekt. Tajfel und Turner (1986) sind der Annahme, dass Menschen sich im allgemeinen eher ein positives als ein negatives Selbstkonzept wünschen. Da die Identität u.a. über verschiedene Gruppenzugehörigkeiten definiert ist, tendieren Menschen folglich dazu, die Eigengruppen positiv zu bewerten. Diese Eigengruppenfavorisierung erzeugt somit eine grundsätzlich positive Bewertungshaltung gegenüber der eigenen Gruppe. Weiter gingen Tajfel und Turner (1986) auf der Grundlage von Festingers Theorie des sozialen Vergleichs (Festinger, 1954) davon aus, dass die Bewertungen von Gruppen relativer Art sind. Der Wert der Eigengruppe wird durch den sozialen Vergleich mit anderen Gruppen eingeschätzt und trägt indirekt auch zum Selbstwertgefühl bei. Eine Folge des vermuteten Bedürfnis nach einer positiven Dinstinktheit ist, dass Menschen nach Wegen suchen, die Eigengruppe positiv von der Fremdgruppen zu unterscheiden. Auf das Minimal Group Paradigm bezogen bedeutet dies, dass das im Experiment zugewiesene Merkmal der einzig mögliche Ausgangspunkt für eine, wenn auch primitive, Identität ist. Diese Gruppe des eigenen Merkmals unterscheidet sich jedoch anfangs nicht von der anderen und trägt daher theoretisch nichts zum positiven Selbstwert der jeweiligen Gruppenmitglieder bei. Somit entsteht ein Druck zur Abgrenzung, der die positive Abhebung der eigenen Gruppe von der anderen Gruppe erzeugt. Unter den minimalen Bedingungen im Rahmen des Minimal Group Paradigmas können sich die Gruppenmitglieder beider Gruppen nur mit den einzigen ihnen zur Verfügung gestellten Mitteln positiv von der anderen Gruppe abheben: in der vorgestellten Studie teilen sie den Mitgliedern der Eigengruppe höhere Geldbeträge zu als denen der Fremdgruppe. Die Geldzuweisung erfolgte dabei häufig sogar auf Kosten eines bestimmten absoluten Gewinns für die Eigengruppe. Die hier angeführten Kernelemente der Social Identity Theory werden in der nachfolgenden Abbildung noch einmal graphisch dargestellt.

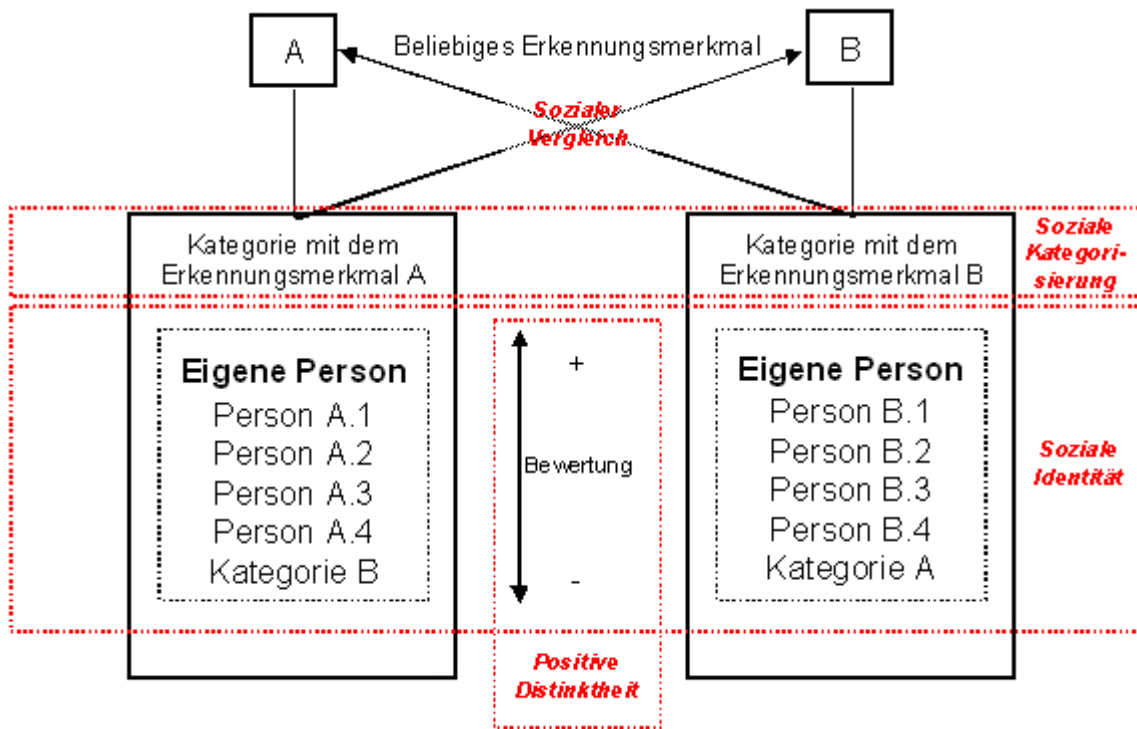


Abb. 2: Kernelemente der Social Identity Theory (modifiziert in Anlehnung an Mayrhofer, W./ Strunk, G./Meyer M. (2003), S.203)

6. Praktische Folgerungen

Gruppierungseffekte sind also wie bereits angeführt ein allgegenwärtiges Phänomen, das schon in der Natur des Menschen begründet ist. Jeder hat ein Bedürfnis nach einem Platz im hochkomplexen sozialen System und ordnet sich und die anderen Mitglieder seiner Umwelt aufgrund gewisser erkennbarer Merkmale diesen Systems bestimmten Gruppen (Kategorien) zu. Dadurch ergibt sich eine Unvermeidbarkeit der Gruppenbildung. Wie das Minimal Group Paradigm zeigt, werden Gruppierungseffekte bereits durch die Einführung minimaler Unterschiede ausgelöst. Auch die Arbeitswelt wird von diesem Phänomen nicht verschont. Die Differenzierung nach Abteilungen, Arbeitsgruppen oder Schichten spiegeln diese Grenzziehungen wider. Sobald sich die Unterschiede in den Köpfen festgesetzt haben, wirken sich diese maßgeblich auf die Interaktion zwischen den gebildeten Gruppen aus. Dabei handelt es sich in der Organisationen auf den ersten Blick nicht um spontan gebildete, sondern um etablierte Gruppierungen. Jedem Organisationsmitglied wird aufgrund seiner zu erfüllenden Tätigkeit zunächst ein bestimmter Platz in der Organisation zugewiesen. Diese etablierten Gruppen können allerdings regelmäßig von spontanen Gruppierungseffekten durchkreuzt werden. So kann im Verlauf eines Meetings die Kategorisierung nach „wir in der Produktion“ und „die in der Verwaltung“ umschlagen in „die Jungen“ und „wir Alten“. Mit der Veränderung der Kategorien verändern sich automatisch auch die Argumentationslinien, die vor der Kategorieveränderung noch vernünftig klangen aber vor dem neuen Hintergrund an Bedeutung verlieren. Das Ergebnis solcher plötzlichen Richtungsänderungen verlangsamt oftmals Entscheidungsprozesse, ist somit kontraproduktiv und kann auch in einem Konflikt enden. Die soziale Realität ist also von permanenten und spontanen Gruppierungseffekten geprägt und weitaus vielschichtiger als es von rational handelnden Akteuren vorgesehen wird. Jedes Organisationsmitglied kann aufgrund bestimmter Merkmale vielen verschiedenen, sogenannten minimalen Gruppen angehören. Die Gruppierungseffekte sind also stark



situationsabhängig und können je nach Kontext eine bedeutende oder unbedeutende Rolle spielen. Mit der Gruppenbildung einhergehend bestimmen also soziale Kategorisierungsprozesse permanent das Handeln im Arbeitsalltag. Gruppierungseffekte sind somit auch in der Arbeitswelt allgegenwärtig und treten oftmals schneller auf als erwartet. Die Unvermeidbarkeit von Gruppenbildungen sowie sozialer Kategorisierungsprozesse macht einen reflektierenden Umgang mit diesen Prozessen notwendig. Die Kenntnisse über mögliche Gruppierungseffekte und deren Ursachen sowie der bewusste Umgang mit sozialen Kategorisierungsprozessen tragen zum Verständnis solcher z.T. überraschender Gruppierungen und im besten Fall zur Prävention bzw. Vermeidung möglicher Konflikte bei. Aus dem Minimal Group Paradigm ist hervorgegangen, dass bereits unbedeutende Merkmale für das Auslösen eines diskriminierenden Intergruppenverhaltens ausreichend waren. Aus dieser Perspektive können insbesondere verschiedene Gruppierungen, zwischen denen es keine enge Berührungspunkte gibt oder scheinbar unwichtige Dinge eine erhebliche Relevanz haben. Organisationsmitglieder sollten für diese Gruppierungserscheinungen durch geeignete Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen sensibilisiert werden. Das Wissen um diese auftretenden Phänomene ist zwar keine Garantie für eine bessere Praxis, aber es sollte zumindest das praktische Verhalten in solchen Situationen erfahrbar und reflektierbar machen um zu einer besseren Praxis zu gelangen.

7. Würdigung

Das Paradigma der minimalen Gruppe und die darauf aufbauende Theorie der sozialen Identität belegen eindeutig, dass äußere Erkennungsmerkmale von Gruppen deren interaktionelles Verhalten determinieren können. Die Folge dieser Determinante des Intergruppenverhaltens kann sich in diskriminierendem Verhalten zwischen Gruppen auf der Grundlage von minimalen und z.T. bedeutungslosen Unterschieden niederschlagen. Diskriminierendes Verhalten kann somit schneller als oftmals angenommen erfolgen, da bereits ohne jegliche Interaktionen oder Kenntnisse übereinander/voneinander ein solches Verhalten ausgelöst werden kann. Diskriminierendes Verhalten ist allerdings tatsächlich keine zwingende Folge von minimalen Unterschieden. Zudem ist anzunehmen, dass sich die Gruppierungseffekte aufgrund äußerer Erkennungsmerkmale in einem realen Interaktionsgeschehen mit anderen Wirkungsmechanismen vermischen bzw. von diesen überlagert werden. So könnte in einer realen Gruppensituation z.B. ein Zielkonflikt alleinig für das Intergruppenverhalten ausschlaggebend sein.

8. Literatur

Baron, R./Kerr, N. 2003: Group Process, Group Decision, Group Action, 2. Auflage, Buckingham

Bierhoff, H. 2002: Einführung in die Sozialpsychologie, Weinheim/Basel

Capozza, D./Brown R. (Hrsg.) 2000: Social Identity Processes: Trends in Theory and Research, London

Brown, R. 2002: Beziehungen zwischen Gruppen, in: Stroebe, W./Jonas, K./Hewstone, M. (Hrsg.): Sozialpsychologie, 4. Auflage, Berlin, S. 537-575

Diehl, M. 1984: Dichotomie und Distribution: Determinanten der Diskriminierung im Paradigma der minimalen Gruppe, Tübingen

Fischer, L./Wiswede, G. 2002: Grundlagen der Sozialpsychologie, 2. Auflage, München



Mayrhofer, W./Strunk, G./ Meyer, M. 2003: Gruppenidentität in: Martin, A. (Hrsg.): Organizational Behavior – Verhalten in Organisationen, Stuttgart, S. 197-209

Sader, M. 2002: Psychologie der Gruppe, 8. Auflage, Weinheim/München

Stange, B. 1991: Die Theorie der sozialen Identität: Analyse eines Reformversuchs in der Sozialpsychologie, Hamburg

Tajfel, H. 1982: Gruppenkonflikt und Vorurteil, Bern u.a.

Tajfel, H. u.a. 1971: Social Categorization and Intergroup Behaviour, in: European Journal of Social Psychology, 1, S. 149-178

Zick, A. 1997: Vorurteile und Rassismus: eine sozialpsychologische Analyse, Münster/New York

9. Autorin

Claudia Echelmeyer