



## Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

### Wir-Gefühl

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

#### 1. Begriff

Seit unserer Kindheit sind wir Mitglied in einer Vielzahl von verschiedenen Gruppen – als Mitglied seiner eigenen Familie, im Sportverein oder als Kollege am Arbeitsplatz. In den genannten Gruppen treten wir mit jedem Gruppenmitglied direkt in Kontakt. Als ein Charakteristikum der Gruppe wird häufig das „Wir-Gefühl“ angegeben, welches die empfundene Bindung jedes einzelnen Individuums mit der Gruppe und seinen Mitgliedern widerspiegelt. Es kann ganz unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Es gibt also nicht nur ein Vorhandensein oder Nichtvorhandensein. Eine einheitliche Definition des Begriffs „Wir-Gefühl“ ist in der Wissenschaft nicht zu finden. Das „Wir-Gefühl“ wird häufig in Verbindung mit dem Begriff der Gruppenkohäsion genannt. Für FESTINGER umfasst der Begriff der Gruppenkohäsion weit mehr als bei ROSENSTIEL (1995), der in der Kohäsion nur „das Ausmaß wechselseitiger positiver Gefühle“ (S. 335) sieht. Nach FESTINGER (1950) ist Kohäsion „die Summe aller Kräfte von außen, die auf jedes einzelne Gruppenmitglied wirken und es an die Gruppe binden“ (S. 185). Solche Kräfte können zum Beispiel Vorteile sein, die sich aus der Zugehörigkeit zu der Gruppe für die Gruppenmitglieder ergeben. In der Wissenschaft scheint aufgrund der vielfältigen Definitionen von Gruppenkohäsion unklar, ob die beiden Begriffe, Gruppenkohäsion und „Wir-Gefühl“ synonym verwendet werden können. In den häufigsten Fällen wird allerdings davon ausgegangen, dass das „Wir-Gefühl“ die ausschlaggebende Determinante für die Gruppenkohäsion ist. Unter der vereinfachenden Annahme, dass das Ausmaß der Gruppenkohäsion ein Indikator für das Ausmaß des „Wir-Gefühls“ innerhalb einer Gruppe ist, werden wir uns im Folgenden näher mit dem Phänomen der Gruppenkohäsion beschäftigen.



## 2. Beispiele

Wir alle sind Mitglieder verschiedener Gruppen. Daher kennen wir auch alle Gefühle, die sich innerhalb einer Gruppe bilden können und die wir gegenüber der Gruppe empfinden. Ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu der jeweiligen Gruppe, ein „Wir-Gefühl“, liegt dabei in den meisten Fällen vor. Beispiele hierfür gibt es viele. Angefangen mit der Familie, in der der Ausspruch gilt „Blut ist dicker als Wasser“. Im Normalfall besteht diese Form der Gruppe ein Leben lang und ist durch ein starkes „Wir-Gefühl“ geprägt. Aber auch im Sportverein, gerade im Bereich des Mannschaftssports, ist meist ein ausgeprägtes „Wir-Gefühl“ vorhanden. Gemeinsamen Rituale (gegenseitiges Abklatschen beim Spielerwechsel oder das im Kreis stehend gemeinsame Rufen des Mannschaftsspruchs) und gemeinsam unternommene Aktivitäten nach den Trainings oder den Spielen vermitteln und verstärken ein „Wir-Gefühl“. Im Unternehmen kann es zur Bildung eines „Wir-Gefühls“ innerhalb von Abteilungen oder Arbeitsgruppen kommen. Dieses geschieht zum Beispiel durch häufiges Interagieren über einen längeren Zeitraum.

## 3. Eine ausgewählte Studie

MULLEN und COPPER (1994) untersuchen in ihrer Studie „The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration“ mit Hilfe einer Metaanalyse den Zusammenhang von Gruppenkohäsion und Gruppenleistung (Performance). Alle kennen wir aus dem Fernsehen Serien und Filme, in denen Aussprüche wie „gemeinsam sind wir stark“ oder „zusammen schaffen wir das“, die „Fernsehhelden“ zu scheinbar besonderen Leistungen befähigt. Es bleibt die Frage offen, ob mit solchen Aussprüchen (sie sollen eine starke Kohäsion darstellen) auch einhergeht, dass die Leistungen innerhalb der gesamten Gruppe besser werden. Gibt es einen Effekt, in dem durch Gruppenkohäsion die Gruppenleistung steigt? Und wenn es ihn gibt, unter welchen Bedingungen findet dies statt? Die Resultate aus den bisherigen Forschungen zu diesem Thema sind nicht eindeutig. Daher haben sich MULLEN und COPPER dazu entschieden sich durch eine Metaanalyse, in der sie 66 Tests aus 49 Studien aus den Jahren 1951 – 1991 zugrunde gelegt haben, den offenen Fragen zu nähern.

Bevor die Ergebnisse der Studie vorgestellt werden, sollen hier noch wichtige Vorüberlegungen von MULLEN und COPPER genannt werden, die für eine adäquate Auswertung der Resultate unerlässlich sind.

MULLEN und COPPER stellten fest, dass sich die in den 49 Studien durchgeführten Tests methodisch in zwei Paradigmen aufteilen, die nach ihrer Meinung einen erheblichen Einfluss auf die Testergebnisse hatten. Es handelt sich um das Experimentelle Paradigma (siehe Abbildung 1), bei dem im Labor ad hoc Gruppen mit hoher oder niedriger Kohäsion gebildet wurden. In den Untersuchungen haben die Forscher dann die Wirkung von Gruppenkohäsion auf die Gruppenleistung untersucht. Den zweiten Ansatz nennen MULLEN und COPPER das Korrelationale Paradigma (siehe Abbildung 2), in dem die Mitglieder von real existierenden Gruppen (diese können sowohl künstlich gebildet, oder von alleine entstanden sein) den angenommen Grad der Gruppenkohäsion ausdrücken. Daraufhin untersuchen die Forscher den Zusammenhang zwischen Kohäsion und Leistung, sowie eine mögliche Rückwirkung von der Leistung auf die Kohäsion.

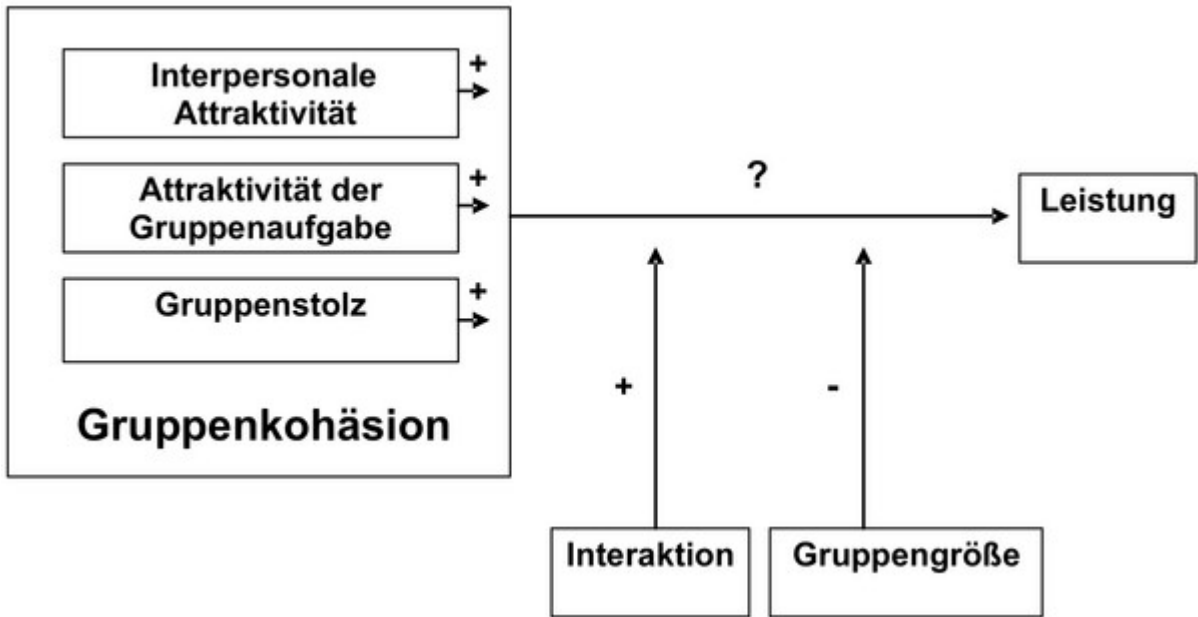


Abb. 1: Experimentelles Paradigma

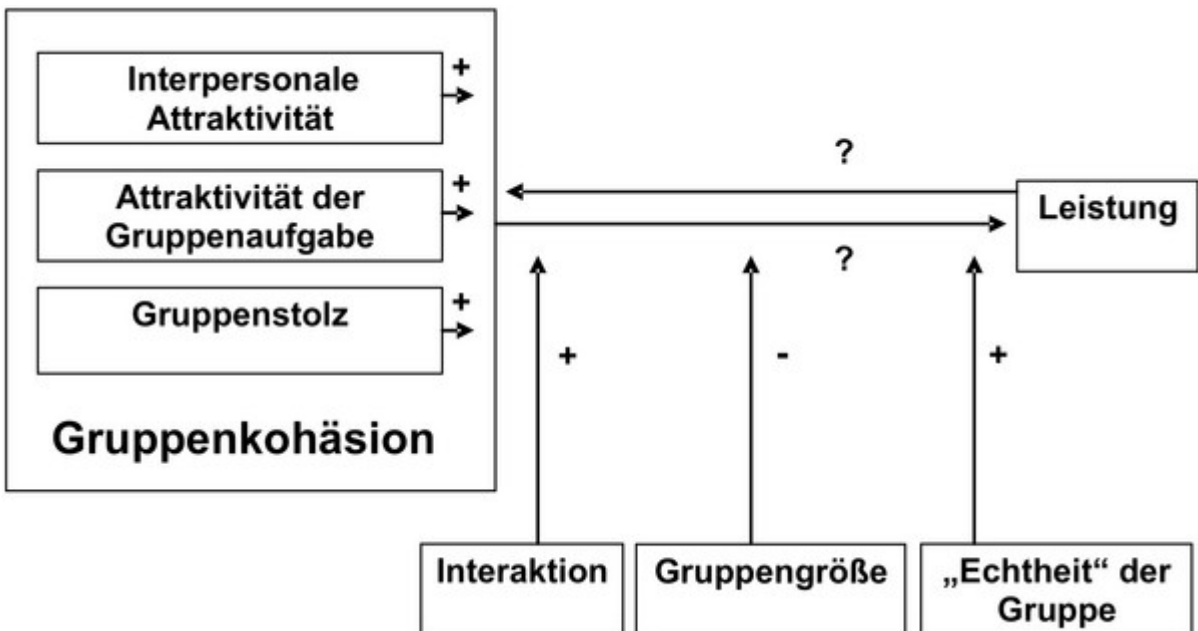


Abb. 2: Korrelationales Paradigma

Außerdem identifizierten MULLEN und COPPER drei unterschiedliche Komponenten der Kohäsion. Dabei handelt es sich um die interpersonale Attraktivität (Interpersonal Attraction), die Attraktivität der Gruppenaufgabe (Commitment to Task) und den Gruppenstolz (Group Pride). Mit Hilfe der drei Komponenten versuchten MULLEN und COPPER zu ermitteln, welchen quantitativen Einfluss sie auf den Kohäsions-Leistungs-Effekt haben und ob sie untereinander korrelieren.



Die in den Studien getesteten Gruppen lassen sich definatorisch in reale und künstliche Gruppen aufteilen. Betrachtet werden 35 künstlich geschaffene Gruppen (davon 12 im Korrelationalen Paradigma) und 31 reale Gruppen, von denen 10 Militärgruppen und 8 Sportgruppen sind. Die untersuchten Gruppen variieren in der Größe von 3 bis 20 Mitgliedern.

Des Weiteren unterscheiden MULLEN und COPPER zwischen drei Elementen der Natur der Gruppe („Nature of the Group“). Die Elemente sind Grad der Interaktion (Interaction), Gruppengröße (Group Size) und die Echtheit der Gruppe (Reality). Die Autoren gehen davon aus, dass der Kohäsions-Leistungs-Effekt eine Funktion der Elemente der Natur der Gruppe ist. Für das Element der Interaktion gilt dies für MULLEN und COPPER unter der Annahme, dass eine schlechte Gruppenleistung aus nicht adäquater Koordination zwischen den Gruppenmitgliedern resultiert. MULLEN und COPPER nehmen daher an, dass Interaktion eine positive Auswirkung auf den Kohäsions-Leistungs-Effekt hat. Bei der Gruppengröße verhält es sich genau umgekehrt. Die Autoren nehmen an, dass steigende Gruppengröße einen negativen Effekt auf die Gruppenleistung hat, weil bei großen Gruppen die Möglichkeiten zum Trittbrettfahrertum oder soziale Faulenzerei größer sind.

Unter dem Element der Reality verstehen MULLEN und COPPER die Echtheit oder Wahrhaftigkeit einer Gruppe. Die Autoren meinen, dass echte Gruppen, egal ob künstlich gebildet oder von alleine entstanden, eine längere Interaktionsgeschichte aufweisen, und daher auch ein stärkeres Gefühl der Zusammengehörigkeit („Wir-Gefühl“) haben.

Zuguterletzt wollten COPPER und MULLEN die Richtung des Zusammenhanges zwischen Kohäsion und Leistung bzw. Leistung und Kohäsion untersuchen und die Frage beantworten, ob möglicherweise einer der beiden Effekte stärker ausgeprägt ist als der andere.

Mit Hilfe dieser methodischen und definatorischen Vorüberlegungen wollten MULLEN und COPPER durch Auswertung der Testergebnisse aller Studien folgende Forschungsfragen beantworten:

- a. Ist der Kohäsions-Leistungseffekt allgemein signifikant und wie stark ist er ausgeprägt?
- b. Gibt es unterschiedlich starke Kohäsions-Leistungs-Effekte im Korrelationalen und im Experimentellen Paradigma?
- c. Welchen Einfluss haben die Elemente der Natur der Gruppe sowie die verschiedenen Komponenten der Gruppenkohäsion auf die Größe des Effekts?
- d. Was ist die Richtung des Effekts?

#### **4. Zusammenhänge**

Kommen in einem Unternehmen Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen zusammen um eine Arbeitsgruppe zu bilden, so wird ihr Verhalten innerhalb der Gruppe niemals die anfänglichen Muster beibehalten. Mit der Zeit entsteht ein Gefühl der Gruppenzugehörigkeit und durch die stattfindenden Interaktionen ändern sich persönliche Einstellungen und individuelles Verhalten. Somit ändert sich auch der Grad des „Wir-Gefühls“. Die äußeren Einflüsse, die auf die Gruppe wirken, beeinflussen die im inneren der Mitglieder vorhandenen Empfindungen und umgekehrt. Von daher macht es Sinn, sich im Rahmen der Betrachtung des „Wir-Gefühls“ auch die von außen (die Gruppe stellt das innere und das Unternehmen das äußere System dar) auftretenden Einflussfaktoren der Gruppenkohäsion näher zu betrachten. Aus einer Vielzahl empirisch durchgeführter Studien hat STAEHLE (1990) verschiedene Determinanten



herausgearbeitet, die kohäsionsfördernd oder kohäsionshemmend wirken (vgl. Tabelle 1). Treten innerhalb einer Gruppe mehrere Faktoren gleichzeitig auf, z.B. ein häufiges Treffen und Interagieren in der Gruppe mit gleichzeitig einhergehendem Erfolg, so können sie das Ansteigen der Kohäsion beschleunigen. Es kann aber auch passieren, dass Faktoren gleichzeitig auftreten, die einerseits kohäsionsfördernd, auf der anderen Seite kohäsionshemmend wirken.

Kohäsionsfördernd	Kohäsionshemmend
Häufigkeit der Interaktion	Gruppengröße
Attraktivität und Homogenität	Einzelkämpfer
Intergruppen- Wettbewerb	Individuelle Leistungsbewertung
Einigkeit über Gruppenziel	Intragruppen- Wettbewerb
Erfolg und Anerkennung	Zielkonflikte
	Misserfolge

Tab. 1: Kohäsionsfördernde und Kohäsionshemmende Faktoren (nach STAEHLE 1990, Seite 258)

In der Studie von MULLEN und COPPER wird nicht nur der Einfluss von Kohäsion auf Leistung, sondern auch der umgekehrte Einfluss untersucht. Mit erbrachter Leistung geht Erfolg und Anerkennung einher. Dies sind zwei kohäsionsfördernde Faktoren, die den Grad der Kohäsion positiv beeinflussen können. Die erzielten Ergebnisse werden im nächsten Abschnitt näher beleuchtet.

## 5. Erklärungsansätze

Die bei MULLEN und COPPER erlangten Ergebnisse sind aufgrund der Zusammenfassung und Auswertung von 66 Tests repräsentativer, als die isolierten Resultate jeder einzelnen Studie.

Bei 92% der Effektgrößen (61 von 66 Tests) ergibt sich ein signifikanter Effekt ( $r = .248$ ) von Kohäsion auf Leistung. Somit scheint die Annahme, dass es einen Effekt von Gruppenkohäsion auf Leistung gibt im Allgemeinen gerechtfertigt. Dieser Effekt ist bei Gruppen, die in Feldstudien (Korrelationales Paradigma) untersucht wurden deutlicher ausgeprägt, als in experimentell durchgeführten Studien (siehe Abbildung 3 und 4). Hinsichtlich der Elemente der Natur der Gruppe ergibt sich, dass der Effekt in künstlich gebildeten sowie größeren Gruppen schwächer als in kleineren oder realen Gruppen ist. Schwache Effekte werden im Bereich der Interaktion festgestellt. Dabei war es nicht von Bedeutung, ob der Grad der Interaktion hoch oder niedrig ist. Daraus folgern MULLEN und COPPER, dass die Interaktion für die Stärke des Kohäsions-Leistungs-Effektes keine Bedeutung hat. Die Betrachtung der Komponenten der Kohäsion haben folgende Ergebnisse hervorgebracht: Die drei Komponenten korrelieren schwach untereinander. Der Zusammenhang von Gruppenkohäsion und Leistung ist im Wesentlichen auf die Attraktivität der Gruppenaufgabe zurückzuführen.

Schließlich wurde die Frage nach der Richtung des Effekts gestellt. Dazu haben MULLEN und COPPER die Gruppenkohäsion einmal als abhängige, einmal als unabhängige Variable betrachtet. Bei der Betrachtung

der Kohäsion als unabhängige Variable kam eine Korrelation, wie bereits weiter oben erwähnt von  $r = .248$  heraus. Ein weitaus größerer Zusammenhang konnte bei der Betrachtung der Leistung als unabhängige Variable herausgefunden werden. Hier ergab sich eine Korrelation von  $r = .50$ .

Überträgt man die Ergebnisse von MULLEN und COPPER auf die Realität, so erscheinen sie intuitiv als nachvollziehbar. Identifiziert sich eine Arbeitsgruppe im Unternehmen nicht mit den Zielen der Organisation, überträgt diese Ziele nicht in die eigens in der Gruppe entstandenen Normen, so ist die Leistung der Gruppe schwächer als wenn sie die Ziele der Organisation „verinnerlicht“ hätte. Liegt in der Gruppe eine niedrige Kohäsion vor, ergibt sich die Gefahr, dass die Mitglieder sich nur damit beschäftigen, sich untereinander besser kennen zu lernen oder ihre Position innerhalb der Gruppe zu erarbeiten. Bei hoher Kohäsion hingegen kann die Leistung auch wieder abnehmen, es kann viel netter sein sich bei einer Tasse Kaffee über etwas Privates zu unterhalten und darüber die Zeit zu vergessen. Ein weiteres Beispiel kann aus dem Sportbereich genannt werden. In einem Handballteam können die zwischenmenschliche Sympathie, das Zusammengehörigkeitsgefühl und damit auch das „Wir-Gefühl“ noch so hoch und stark sein. Ist nicht auch eine geschriebene oder ungeschriebene Norm, ein Spiel unbedingt gewinnen zu wollen vorhanden, so ist nur aufgrund der Gruppenbindung noch lange keine herausragende Leistung zu erwarten. Neben den netten gemeinsamen Abenden muss auch ein gehöriges Verlangen nach einem Sieg im nächsten Spiel vorhanden sein, denn letztendlich sind es über einen längeren Zeitraum der Erfolg und die Anerkennung, die die Gruppe durch ein vorhandenes „Wir-Gefühl“ vor dem möglichen Zerbrechen beschützen. Wie das eben beschriebene Beispiel zeigt, ist der Erfolg, die Leistung als ein kohäsionsfördernder Faktor anzuerkennen. Durch das Aufstellen von hohen Gruppenleistungszielen fühlt sich eine Gruppe auch stärker verpflichtet diese zu erreichen. Aufgrund der Ergebnisse von MULLEN und COPEPR lässt sich außerdem noch die Aussage treffen, dass die Gruppengröße einen negativen Einfluss auf den Kohäsions-Leistungs-Effekt hat. Je größer eine Gruppe ist, umso schwerer lassen sich Gruppennormen entwickeln und auch die Kommunikation wird erschwert.

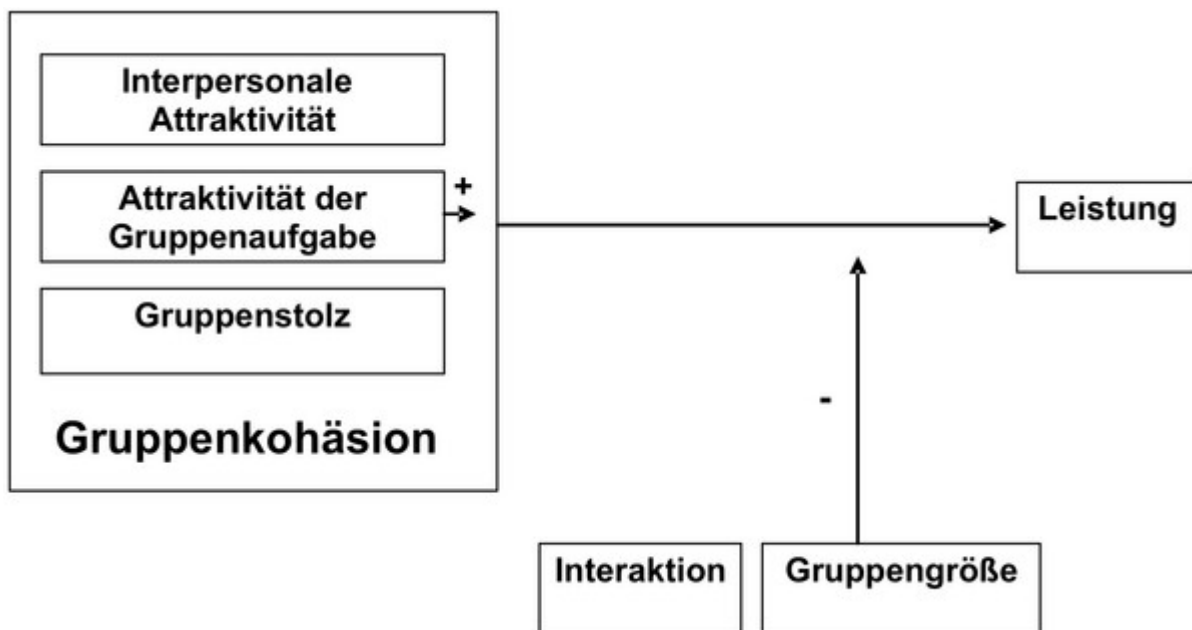


Abb. 3: Experimentelles Paradigma

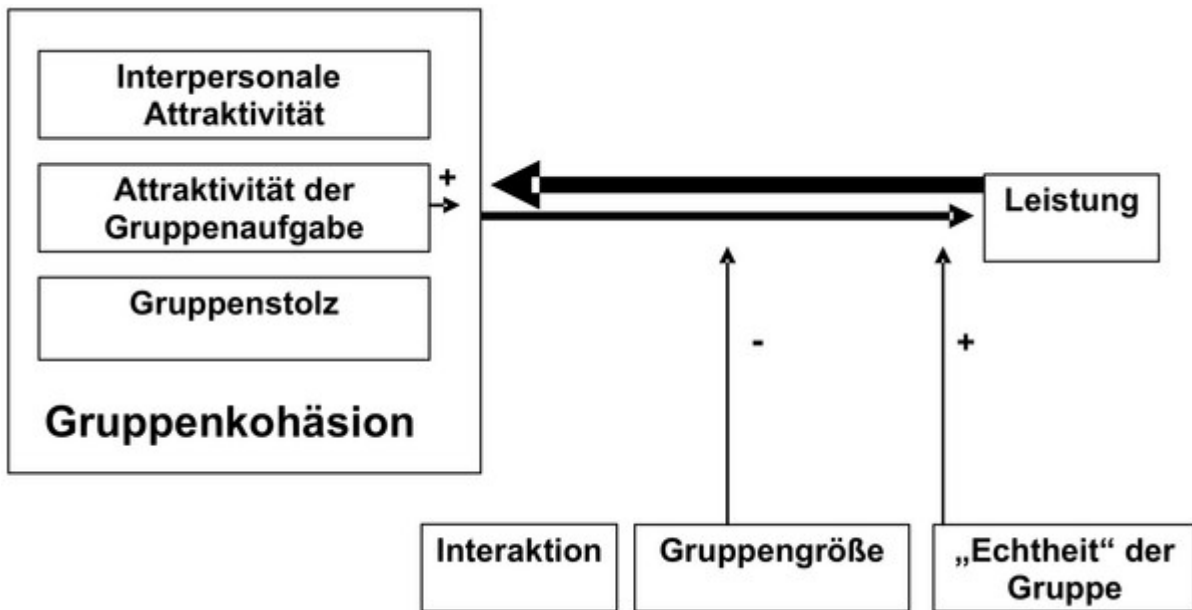


Abb. 4: Korrelationales Paradigma

## 6. Praktische Folgerungen

Ein Patentrezept zur Stärkung des „Wir-Gefühls“ einer Gruppe scheint es nicht zu geben. Dies haben auch die Resultate der Studie MULLEN und COPPER gezeigt. Es wurden in Tabelle 1 Faktoren aufgezeigt, die zu einer Erhöhung des Grades der Gruppenkohäsion führen können. Da allerdings in jeder echten Gruppe von anderen Ausgangspunkten und Historien auszugehen ist, kann man keine generelle Aussage darüber machen, was der beste Weg zur Entwicklung eines „Wir-Gefühls“ ist. Vielmehr kann nur ein großer Korb mit Möglichkeiten, die zur Stärkung der Kohäsion führen, angeboten werden, aus denen jede Gruppe für sich die richtigen Utensilien herauspicks und annimmt.

In Gruppen, deren Mitglieder in der Mehrzahl aufgeschlossen gegenüber den anderen Mitgliedern sind, wird sich zum Beispiel schnell ein „Wir-Gefühl“ bilden und dieses wird auch leichter zu stärken sein.

Verfolgt ein Unternehmen das Ziel, die Leistung innerhalb der vorhandenen Arbeitsgruppen zu erhöhen, so müsste es nach den Ergebnissen von MULLEN und COPPER versuchen, die Attraktivität der Gruppenaufgabe zu erhöhen. Auch wenn in der Studie herausgekommen ist, dass die Interpersonale Attraktivität für sich keine Auswirkung auf die Gruppenleistung hat, so ist es für das individuelle Empfinden innerhalb der Gruppe trotzdem wichtig, dass zwischen den Mitgliedern einer Gruppe eine gute Portion „Wir-Gefühl“ und Zusammengehörigkeit vorhanden ist.

## 7. Würdigung

In der Wissenschaft wird das „Wir-Gefühl“ als eine der maßgeblichen Determinanten für die Gruppenkohäsion genannt und als ein Kriterium, welches die Gruppe beschreibt. Es sind allerdings kaum Forschungsergebnisse oder Autoren zu finden, die sich explizit mit dem Thema „Wir-Gefühl“ befasst haben. Daher scheint es geboten, auf diesem Gebiet weitere Forschung zu betreiben.



Abschließend muss gesagt werden: egal wie viele Kräfte auf eine Gruppe einwirken, ohne das Vorhandensein eines „Wir-Gefühls“, eines sich „zusammengehörig Fühlen“ in der Gruppe ist nach Mullen und Copper zwar möglich bei hohen Normenansprüchen gute Leistungen zu erbringen, die Qualität und Güte einer Gruppe steigt erst mit dem Entstehen, Wachsen und Reifen eines „Wir-Gefühls“. Dabei handelt es sich um einen Prozess, der solange andauert, solange es die Gruppe gibt.

## **8. Literatur**

Arnscheid, R. 1999: Gemeinsam sind wir stark, Zusammenhang von Gruppenkohäsion und Gruppenleistung, Münster (Waxmann)

Gebert, D., Rosenstiel v. L. 1989: Organisationspsychologie, Stuttgart (Kohlhammer)

Homans, Georg C. 1950: The Human Group, New York (Harcourt, Brace and Company)

Mayer, A. 1977: Organisationspsychologie, Stuttgart (Poeschel)

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

Mullen, B., Copper, C., 1994: The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration, Psychological Bulletin, 115, S. 210 - 227

Rosenstiel, v. L., 1995: Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen in Schuler, H. 1995: Lehrbuch Organisationspsychologie S. 321 - 351, Bern (Huber)

Sader, M. 1996: Psychologie der Gruppe, München (Juventa)

Staeble, W. H. 1990: Management, München (Vahlen)

Stroebe, W., Hewstone, M., Stephenson, G. M. 1996: Sozialpsychologie: Eine Einführung, Berlin (Springer)

Wegge, J., 2001: Gruppenarbeit in Schuler, H. 2001 (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie S. 483 -507, Göttingen (Hogrefe)

## **9. Autorin**

Andrea Jacoby