

## Gruppendynamik

### Warum verhalten sich Menschen in Gruppen anders als in Einzelgesprächen?

Gruppendynamische Prozesse gewinnen insbesondere immer dann an Bedeutung, wenn eine Gruppe von Personen für eine Aufgabe „neu“ zusammengestellt wird oder sich in neuer Zusammensetzung zu einem Meeting oder einer Konferenz trifft, also unter anderem bei:

- Erstkontakt-Meetings
- Präsentationen mit unbekanntem Personen
- Der Zusammenstellung neuer (Projekt-)Teams
- Der Bearbeitung von gegenseitigen Konflikten usw.

In diesem Erfolgstitel wollen wir Ihnen einen kleinen Einblick in die gruppendynamischen Gesetze und Rollen sowie in das „Phänomen“ des Konformitätsdrucks geben.

### *Gruppendynamische Gesetze*

1. Erst wenn die Rangordnung der Gruppenmitglieder untereinander geklärt ist, wird konstruktives und sachliches Arbeiten möglich, d.h. bei jeder Neuetablierung oder Änderung der Gruppenzusammensetzung wird vor den sachlichen Aspekten erst einmal die „Hackordnung“ geklärt werden.
2. Je größer die gegenseitige Akzeptanz der Gruppenmitglieder untereinander ist, desto schneller und unauffälliger wird die Rangordnung etabliert, d.h. gruppendynamische Prozesse laufen auch dann ab, wenn wir sie nicht unbedingt bemerken.
3. Führt man Gruppen und Teams „straff-autoritär“, dann können gruppendynamische Prozesse zeitweilig unterbunden werden, d.h. wir können immer dann – und nur dann! – gruppendynamische Prozesse unterdrücken, wenn wir die aktive Mitarbeit der Gruppe nicht brauchen.

Gruppendynamische Prozesse werden in der Regel an Verfahrensfragen (also der Art und Weise des Vorgehens, um z.B. ein Problem oder einen Konflikt zu lösen) ausgetragen.

*Unser Tip:*

Stellen Sie bei den Gruppen, bei denen Sie gruppendynamische Prozesse erwarten, eine "strategische" Verfahrensfrage, d.h.: Stellen Sie zuerst ein Verfahren in den Raum, bei dem es Ihnen egal ist, wie tatsächlich später verfahren wird (Beispiel: Soll ich Ihnen zuerst die Produktvorteile erläutern oder möchten Sie gleich selbst testen?). So stellen Sie sicher, daß Ihr "eigentliches" Thema nicht zum Spielball der Gruppendynamik wird.

## *Gruppendynamische Rollen*

Menschen können – und werden in der Regel - bei Meetings, Konferenzen und Konflikten in Gruppen gruppendynamische Rollen übernehmen, um das Gelingen der jeweiligen Aufgabe im Gruppenkontext zu ermöglichen.

### *Gruppendynamisch „starke“ Rollen übernehmen dabei regelmäßig z.B.:*

- Die „Nummer 1“ („Alpha-Tier“), d.h. die Person, die die Gruppe nach außen hin vertritt und die den höchsten Status hat
- Der oder die Beliebteste
- Der oder die Tüchtigste
- Der oder Meinungsmacher/in („Opinion-Leader“)

### *Gruppendynamisch „schwache“ Rollen übernehmen dagegen z.B.:*

- Der oder die Rangniedrigste („Omega-Tier“)
- Das „Nesthäkchen“, d.h. die Person, die alle ein wenig „bemuttern“

Insbesondere „Ja“-Sager (d.h. Personen, die abwarten, bis sich eine Meinung herausgebildet hat, der sie dann persönlich zustimmen können) und „Gefolgsleute“ (Personen, die abwarten, wie sich die Machtverhältnisse verteilen und dann dem „Mächtigeren“ zustimmen) werden häufig als Teilnehmer (z.B. bei Präsentation, die der Entscheidungsfindung dienen) falsch eingeschätzt. Ihr Verhalten wird unbewußt als „Charakterschwäche“ ausgelegt, wiewohl gerade diese Personen zum Wohle der Gruppe handeln (vgl. hierzu den Abschnitt „Konformität“).



Identifizieren Sie möglichst schnell die gruppenspezifisch starken Personen (melden sich bei Präsentationen i.d.R. häufig als erste mit kritischen Fragen zu Wort) und die „Ja“-Sager und versuchen Sie, hier „Punkte“ zu machen

## *Konformitätsdruck*

Als sich der Experimentalpsychologe Solomon Asch mit dem Phänomen des Gruppendrucks beschäftigte, kam er zu einem verblüffenden Ergebnis: Er stellte fest, daß Mitglieder in Gruppen ab vier Personen in der Regel auch einem manipulierten „falschen“ Ergebnis zustimmen, anstatt dem eigenen richtigen Urteil zu vertrauen.

In seinem Experiment wurden 3 Striche – jeder rund einen Meter lang, aber mit bis zu 18 cm Längenunterschied - aufgezeichnet, und die Testpersonen wurden zu einer Aussage über die Länge der Linien aufgefordert. Rund 75% der Versuchsteilnehmer gaben an, die Striche seien alle gleich lang – wenn die Personen vor ihnen dasselbe aussagten.

Dieses Phänomen wird als „Konformitätsdruck“ bezeichnet.

### *Untersuchungen zur Konformität brachten zusammenfassend folgende Ergebnisse:*

- Gruppendruck bewirkt eindeutig ein Nachgeben beim einzelnen Teilnehmer, das er ohne diesen Druck nicht zeigen würde.
- Je schwieriger die Problemsituation, desto größer ist die Konformitätsbereitschaft.
- Je bedeutsamer die Problemsituation für den Teilnehmer am Meeting, desto stärker hält er an seinen Ansichten fest.
- Je größer der Gruppenzusammenhalt (z.B. Mandant vs. Arthur Andersen), um so höher ist der Konformitätsgrad.
- Hinsichtlich des Statuses und des Konformitätsverhaltens läßt sich feststellen, daß Personen mit mittlerer Statushöhe die größte Konformitätsbereitschaft zeigen.

Der Konformitätsdruck begründet also, weshalb wir in Gruppen – im Gegensatz zu Einzelgesprächen - zum Teil zu völlig unterschiedlichen Aussagen und Entscheidungen kommen können.

Wer also in der Gruppe anders als im „4-Augen-Gespräch“ entscheidet, ist nicht

„charakterschwach“, sondern hat sich lediglich bewußt oder unbewußt dem Gruppendruck unterworfen.