

Organisationspsychologie des Konflikts

Wie „denken“ Gruppen? Auf welche gruppenspezifischen Phänomene sollten Mediatoren und Konfliktbegleiter vorbereitet sein? Wie kann Gruppenzugehörigkeit das Urteilsvermögen Einzelner verzerren? Der Beitrag gibt einen Überblick über die wichtigsten Erkenntnisse der Organisationspsychologie und sensibilisiert zugleich für die psychologischen Tücken im Umgang mit gruppenbezogenen Konflikten

I. Einleitung

Die Organisationspsychologie beschäftigt sich mit dem Erleben und Verhalten von Individuen und Gruppen in organisationalen Kontexten. Ein wichtiger Forschungs- und Anwendungsbereich ist dabei das Managen von Konflikten innerhalb und zwischen Gruppen, die sich in Organisationen zahlreich finden lassen (z. B. Kompetenzgerangel innerhalb und zwischen Abteilungen, Auseinandersetzungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, Rollenkonflikte bei Zusammenschlüssen oder Umstrukturierungen von Unternehmen). Je nach Eskalationsstufe¹ empfiehlt sich der Einsatz von Mediatoren, von denen für eine erfolgreiche Konfliktlösung vielfältige Kompetenzen gefordert sind (z. B. juristisches, fachbezogenes und psychologisches Wissen). Ein entscheidender erster Schritt im Rahmen eines Mediationsprozesses ist das Analysieren der Interessen und Motive der Streitparteien, „die zum Teil versteckt und auch den Parteien nicht zur Gänze bewusst sind“². Für das Verstehen und Verständlichmachen solch bewusster und unbewusster gruppenspezifischer Triebfedern ist das Wissen um gruppenpsychologische Phänomene unerlässlich: Mediatoren müssen daher Experten für die „Psychologie der Gruppe“ sein. Nur so lassen sich konfliktfördernde Denkmuster und Verhaltensweisen aufdecken, erklären und verändern – Voraussetzung für einen nachhaltigen Mediationsprozess.

II. Definition und Entwicklungsphasen

Als Gruppe wird eine *Mehrzahl von Personen* beschrieben, die relativ überdauernd in *direkter Interaktion* miteinander stehen und durch *Rollendifferenzierung, gemeinsame Normen* und *erlebtes Wir-Gefühl* charakterisiert sind³. Als Untergrenze gelten drei Personen, da erst hier gruppenpsychologische Prozesse wie z. B. Koalitionsbildung oder Mehrheitsentscheidung wirken; als Obergrenze gelten 15-30 Personen, da ansonsten keine direkten Interaktionsprozesse mehr möglich sind. Der Lebenszyklus von Arbeitsgruppen wurde von *Tuckman*⁴ in vier Phasen beschrieben:

(1) *forming* (Kennenlernen der Gruppenmitglieder),

(2) *storming* (Rollenzuweisung und Kampf um Status innerhalb der Gruppe),

(3) *norming* (Entwickeln von Spielregeln der Zusammenarbeit),

¹ Glasl, F., Konfliktmanagement, 7. Aufl., Bern: Haupt, Freies Geistesleben 2002.

² Auhagen, A. E./Bierhoff, H.-W. (Hrsg.), Angewandte Sozialpsychologie, Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union 2003, S. 142.

³ Rosenstiel, L. v., Grundlagen der Organisationspsychologie, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2003.

⁴ Tuckman, B. W., Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin, 1965, 63 (3), S. 384-399.

(4) *performing* (Bereitschaft zur Bewältigung von externen Aufgaben).

Dieses Phasenmodell wurde später um eine *fünfte Phase* ergänzt, die den Ablösungsprozess vor allem bei temporär zusammenarbeitenden Gruppen wie z. B. bei Projektteams beschreibt (*adjourning*).

Durch Umstrukturierungen und Personalwechsel kommt es bei kontinuierlich zusammenarbeitenden Gruppen zum wiederholten Durchlaufen dieser Phasen, was vor allem in der *storming* Phase von Machtkämpfen und Aufgaben- und Rollenkonflikten geprägt sein kann. Für einen Mediator ist es entscheidend zu wissen, in welcher der genannten Phasen ein Gruppenkonflikt auftritt, da dieser möglicherweise ein produktiver Konflikt als Teil der Gruppenentwicklung ist und daher nicht unbedingt „behandlungsbedürftig“. Treten Konflikte jedoch zu anderen Zeitpunkten auf, ist es wichtig, die grundlegendsten gruppenpsychologischen Phänomene zu kennen, um insbesondere unbewusst ablaufende Gruppenprozesse aufdecken, erklären, verändern und nachhaltig lösen zu können.

III. Gruppendenken

Unter Gruppendenken (*groupthink*) versteht man einen „Denkmodus“, der u.a. geprägt ist von der Illusion der Unverletzlichkeit (unrealistischer Optimismus), von kollektiven Rationalisierungen (Scheinbegründungen), vom Glaube an moralische Rechtfertigung, Abwertung Außenstehender, Gruppendruck gegen inkonsistente Argumente, Selbstzensur sowie Überschätzung der Einmütigkeit der Gruppe⁵ Es ist offensichtlich, dass Konflikte mit solchen Gruppen vorprogrammiert und nur sehr schwer zu lösen sind, da *groupthink* häufig zu fehlerhaften Entscheidungen führt, die dann auch noch beschönigt werden. Von diesem „Denkmodus“ sind vor allem Gruppen betroffen mit hoher *Gruppenkohäsion* (hoher Zusammenhalt und hohe Attraktivität der Gruppe), hoher *Gruppenisolation* (Isolation und „Schutz“ vor alternativen Standpunkten) und hohem *Stresslevel* (Eindruck der Bedrohung der Gruppe). Im Rahmen von Unternehmensaufkäufen oder Umstrukturierungen scheint es kaum verwunderlich, dass verschiedene Personengruppen (z. B. Abteilungen, Vorstand) eine Bedrohung verspüren und der Verbleib in der „bedrohten“ Gruppe als besonders erstrebenswert erlebt und *groupthink* damit begünstigt wird. Für einen Mediator ist es daher entscheidend, solche Denkmuster zu erkennen (z. B. anhand von Äußerungen und „Glaubenssätzen“ der Gruppenmitglieder) und diese den Gruppenmitgliedern bewusst zu machen. Hierzu kann der Mediator die Gruppe z. B. für Gespräche in Untergruppen aufteilen, Meinungen anonym aufschreiben lassen oder einem Gruppenmitglied explizit die Rolle des „Advocatus diaboli“ übertragen (Auswahl eines Gruppenmitgliedes, das stets eine ablehnende Haltung einnimmt und damit die anderen Gruppenmitglieder zur Begründung von „Glaubenssätzen“ und Verhaltensweisen motiviert), um gruppeninkonsistenten Meinungen, die dem Einzelnen durchaus bewusst sein können, aber nicht ausgesprochen werden, Raum zu bieten. Die Erkenntnis, dass so manche Annahmen über „die anderen“ womöglich nicht zutreffend ist und nicht alle getroffenen Entscheidungen optimal waren, kann einen konstruktiven Dialog und letztlich die Kompromissfindung zwischen den Konfliktparteien maßgeblich fördern.

⁵ Janis, I. L., *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Oxford: Houghton Mifflin 1972.

IV. Soziale Identität

Die *Theorie der sozialen Identität* entstand⁶, um das Phänomen der Diskriminierung zwischen verschiedenen Gruppen und die damit verbundenen psychologischen Prozesse besser zu verstehen. Menschen leiten aus Gruppenzugehörigkeit Selbstwert ab, weshalb sie dazu neigen, die eigene Gruppe (*ingroup*) aufzuwerten und Fremdgruppen (*outgroup*) systematisch abzuwerten und mit ihnen zu rivalisieren. Gruppen sind „von Natur aus“ bestrebt, sich von anderen Gruppen positiv abzuheben. Dabei überschreiten Gruppenmitglieder hin und wieder Grenzen (z. B. Gerüchte streuen, Erfolge anderer sabotieren), wie man es von der jeweiligen Einzelperson eigentlich nicht erwarten würde. Die *Theorie der sozialen Identität* erklärt solch destruktives und mit den Normen der jeweiligen Einzelperson scheinbar unvereinbares Verhalten dadurch, dass Menschen sich im Gruppenkontext nicht in einem Ich-Modus (*personale Identität*), sondern in einen Wir-Modus (*soziale Identität*) befinden. Dies kann zu einer verstärkten Befolgung von Gruppennormen, Lockerung normaler Verhaltenseinschränkungen, reduziertem Verantwortungsgefühl und mehr impulsiven, normabweichendem Verhalten des Einzelnen führen. In Konfliktsituationen können sich diese Mechanismen verstärken und beschleunigen; ein Mediator sollte diese den Konfliktparteien daher zunächst aufzeigen und verständlich machen, um weitere Eskalationen zu vermeiden. Für einen nachhaltig erfolgreichen Mediationsprozess ist es darüber hinaus entscheidend, dass das Ergebnis der Mediation einen positiven Selbstwert für den Einzelnen als Mitglied der Gruppe zulässt (*Win-Win-Lösung*). Dies spielt vor allem für den Erfolg von Übernahmen durch bzw. Zusammenschlüssen mit anderen Organisationen eine entscheidende Rolle.

V. Informationsaustausch und Entscheidungen

Entscheidungsprozesse auf Gruppenebene können verschiedenen „informationalen Verzerrungen“ unterliegen, die zu fehlerhaften oder extremen Entscheidungen führen. Eine solche Verzerrung ist die sogenannte *hidden profile* Situation, die das folgende Phänomen beschreibt: einzelne Gruppenmitglieder verfügen über exklusive Informationen (d. h. Informationen, die nur ihnen bekannt sind), die für die Lösung eines Problems oder das Treffen einer „richtigen“ Entscheidung relevant sind, teilen diese jedoch nicht mit den übrigen Mitgliedern. Stattdessen äußern sie sich zu Informationen, über die bereits mehrere bzw. alle Gruppenmitglieder verfügen. Hinter diesem Phänomen verbergen sich unter anderem die Überbewertung gemeinsam bekannter Informationen sowie das Streben nach Konsens.

Darüber hinaus zeigt sich in Gruppensituationen, dass offensichtlich falsche Urteile der Mehrheit die Urteilsbildung des Einzelnen (der es eigentlich besser weiß) beeinflussen können; wider besseres Wissens gehen Einzelpersonen mit dem Gruppenurteil konform, um von anderen gemocht und akzeptiert zu werden (*normativer sozialer Einfluss*). Dieses Phänomen wurde eindrucksvoll in den sogenannten „Linien-Experimenten“⁷ demonstriert. Dabei hatten die Versuchsteilnehmer die simple Aufgabe, in einer Gruppe zu beurteilen, welche von drei aufgezeigten Linien am ehesten einer einzelnen aufgezeigten Referenzlinie entsprach. Die korrekte Antwort war augenfällig, d. h. zwei der

⁶ Tajfel, H./Turner, J. C., The social identity theory of intergroup behavior, in Worchel/Austin (Hrsg.): Psychology of intergroup relations (S. 7-24), Chicago: Nelson-Hall 1986.

⁷ Asch, S. E., Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority, Psychological Monographs: General and Applied, 1956, 70 (9), S. 1-70.

drei Vergleichslinien hatten offensichtlich nicht dieselbe Länge wie die Referenzlinie, wohingegen die Länge einer dritten Linie offensichtlich der Referenzlinie entsprach. In mehreren Durchgängen musste nun jeder Versuchsteilnehmer seine Einschätzung abgeben, wobei ein Großteil der Versuchsteilnehmer in Wirklichkeit eingeweihte Helfer waren, die in mehreren Durchgängen der Reihe nach offensichtlich falsche Antwort gaben. Die tatsächliche Versuchsperson stand nun vor einem Dilemma: sollte sie die offensichtlich richtige Linie benennen und sich damit gegen die restliche Gruppe stellen, oder sollte sie mit dem Gruppenurteil konform gehen und die augenfällig falsche Antwort geben? Die Ergebnisse dieser Studie zeigten einen erstaunlich hohen Grad an Konformität; nur 24% der Versuchsteilnehmer ging in den insgesamt zwölf Durchgängen nicht konform mit der offensichtlich falschen Gruppenmeinung.

Ein weiteres gruppendynamisches Phänomen (*Gruppenpolarisierung*) zeigt, dass Resultate von Gruppenentscheidungen häufig extremer sind als die von Einzelpersonen, denn durch Gruppendiskussionen werden Ausgangsmeinungen der Mitglieder verstärkt. Dies gilt sowohl für die ursprüngliche Tendenz etwa Risiko einzugehen (*risky shift*), als auch die ursprüngliche Tendenz bspw. Risiko zu vermeiden (*cautious shift*).

All diese Phänomene zeigen eindrücklich, wie sehr der Austausch von Informationen und das Treffen von Entscheidungen gruppendynamisch beeinflusst sein können. Für einen Mediator ist die Kenntnis über diese Mechanismen in hohem Maße wichtig, da im Konfliktfall und zum Herbeiführen schneller Lösungen allzu oft Einzelpersonen für Fehlentscheidungen (z. B. Auftragsvergaben oder Projektplanungen) verantwortlich gemacht werden („Sündenbock“), wobei diese tatsächlich Produkte gruppendynamischer Prozesse sind. Ein Mediator sollte den Gruppenmitgliedern diese Mechanismen vor Augen führen, um die tatsächlichen Wurzeln des Konfliktes bzw. von Fehlentscheidungen und -verhalten aufzudecken.

Dipl.-Psych. Jan Sauer

Prof. Dr. Peter Fischer

Universität Regensburg, Lehrstuhl für Sozial-,
Arbeits-, Organisations- und
Wirtschaftspsychologie.