

## **Gruppendynamische Prozesse in der Teamarbeit \***

Dr. Detlev Jurkuhn, Personalberatung, München

---

Inhalt:

### **Der Begriff „Gruppendynamik“**

- Die Bedeutung der Gruppe für das Individuum
- Stadien der Teambildung
- Die Einbettung der Gruppenarbeit in die Unternehmenskultur des Unternehmens
- Die Einbettung der Gruppenarbeit in deutschen Unternehmenskulturen

### **Forschungsergebnisse zur Gruppendynamik**

- Der Mythos vom Leistungsvorteil der Gruppe
  - Gruppenbedingte Fehleinschätzungen
  - Gruppenansteckung und Entindividualisierung
  - Autorität und Gehorsam
  - Psychologische Reaktanz
- 

### **Der Begriff „Gruppendynamik“**

Der Begriff der „Gruppendynamik“ wird in der Literatur zumindest in 3 unterschiedlichen Bedeutungen benutzt:

1. als Bezeichnung für die in jeder Gruppe ablaufenden Prozesse,
  2. als die wissenschaftliche Beschäftigung mit diesen Prozessen und schließlich
-

3. als Bezeichnung von Trainingsverfahren, mit deren Hilfe Gruppenprozesse beeinflusst werden können.

Im folgenden werde ich einige Forschungsergebnisse zur Gruppendynamik vorstellen und diskutieren, die bei der Einführung von Gruppenarbeit zu berücksichtigen sind.

#### **Bruchstückhaftes Wissen**

Obwohl es inzwischen eine Vielzahl von wissenschaftlichen Untersuchungen zur „Gruppendynamik“ gibt, ist unser Wissen doch sehr bruchstückhaft, was sich bei der Teamarbeit gruppendynamisch abspielt. Es gibt eine Vielzahl von Einflußfaktoren, die das Verhalten in Gruppen beeinflussen, wie die Größe der Gruppe, die Gruppenzusammensetzung, Alter, Ausbildung, Einstellungen, Interessen und Wertvorstellungen der Mitglieder, die Art der Aufgabe, die Kommunikationsstruktur, die Entscheidungskompetenzen der Gruppe, um nur einige Faktoren zu nennen. Forschungsergebnisse, die in einer bestimmten Firma mit einer besonderen Firmenkultur gefunden wurden, sind nicht ohne weiteres übertragbar auf andere Firmen. Ergebnisse, die in Japan oder in Amerika gefunden wurden, sind nicht im Maßstab 1:1 übertragbar (Esser und Kobayashi 1994), weil das gesellschaftliche, kulturelle und historische Umfeld im Vergleich zu Deutschland völlig anders ist. Vieles, was über „Gruppendynamik“ bei der Teamarbeit geschrieben wird, ist oft entweder Alltagspsychologie oder Wunschdenken des Autors. Tatsächlich haben wir nur sehr bruchstückhaftes Wissen über gruppendynamische Prozesse bei der Teamarbeit. Das Wissen, das wir über gruppendynamische Prozesse aus wissenschaftlichen Untersuchungen haben, stammt weitgehend aus amerikanischen Untersuchungen.

### **Die Bedeutung der Gruppe für das Individuum**

Nehmen Sie sich ein weißes Blatt Papier und geben Sie zwanzig verschiedene Antworten auf die Frage: „Wer bin ich?“ Lesen Sie bitte erst weiter, wenn Sie dies getan haben. Dieser sogenannte ‘Zwanzig-Aussage-Test’ war ein Lieblingsinstrument der symbolischen Interaktionisten. Wenn Sie sich zum Beispiel als Deutscher, als männlich, als Vater von zwei Kindern, als Universitätsabsolvent, wohnhaft in Frankfurt usw. beschreiben, sind das im Grunde Gruppenelemente.

**Selbsttest**

Nach Sherif und Sherif (1964) bilden sich Gruppen, damit die Individuen sich gegenseitig den Halt geben, den sie zur Entwicklung eines persönlichen Eigenwertgefühls brauchen. Hieraus entspringt die Macht der Gruppe, die Einstellungen, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder zu beeinflussen. Wenn man Menschen etwa in Form des obigen Tests bittet, ihre soziale Identität zu definieren, tun sie das überraschend ausgiebig über ihre verschiedenen Gruppenmitgliedschaften. Selbstdefinitionen enthalten in erster Linie solche Gruppenmitgliedschaften, die wir als positiv und schätzenswert empfinden und die uns von anderen Gruppen unterscheiden. Das ganze Leben hindurch gehören Menschen verschiedenen Gruppen an, zum Beispiel der Familie, der Schulklasse, Vereinen, Spiel- oder Interessensgruppen, während der Ausbildung und im Betrieb.

**Gruppenbildung**

Was ist nun der Ursprung der Gruppenanziehung? Die Individuen sind in erster Linie bei der Befriedigung der meisten ihrer Wünsche von den anderen abhängig, andererseits erleichtert die Gruppe ihren Mitgliedern die Verwirklichung einer Reihe von Zielen. Einige Bedürfnisse, wie zum Beispiel nach Macht und Status, sind nur in der

**Gegenseitige  
Abhängigkeit**

Gruppe zu befriedigen. Menschen, die in Streßsituationen in ihrer Gruppe bleiben, sind eher in der Lage, Ruhe zu bewahren, als auf sich allein gestellte Individuen, und in schwierigen Zeiten bedeutet die Gruppe für ihre Mitglieder eine Quelle der Sicherheit und Beruhigung (Mann 1994). Übereinstimmende Interessen, Einstellungen und Wertvorstellungen sind wichtige Aspekte der Anziehung für jede Gruppe, da die Mitglieder ihre eigenen Meinungen ausdrücken und in Gegenwart anderer bestätigt sehen möchten. Festinger (1954) spricht von dem Trieb nach Selbsteinschätzung, dem Bedürfnis, „zu wissen, ob die eigenen Ansichten richtig sind und genau zu erfahren, was man kann und was man nicht kann“.

### **Stadien der Teambildung**

Wie wird aus einer Gruppe von Individuen ein „Team“? Tuckman (1965) und andere amerikanische Sozialpsychologen sind der Meinung, daß es bei der Teambildung eigentlich immer vier unterscheidbare Phasen gibt, die eine Gruppe durchläuft, wobei die Prozesse unterschiedlich intensiv und lang verlaufen können.

#### **Die Orientierungsphase**

Menschen reagieren sehr verschieden in der Kennenlernphase. Manche sind ängstlich, bekommen feuchte Hände und trockene Lippen. Andere sind lebhaft und gehen auf ihre Kollegen zu. Jedes Individuum hat seine typischen Verhaltensmuster, diese Anfangssituation zu bewältigen. In der Regel verhalten sich die meisten Menschen eher abwartend, sind höflich und freundlich zueinander. Man zeigt sich von der vermeintlichen „Schokoladenseite“ und praktiziert freundliche „Kollegialität“. Insbesondere bei interkulturellen Teams zum Beispiel zwischen Amerikanern, Japanern und Deutschen kann es schon in der Ken-

Gruppenprozesse

nenlernphase zu massiven Konflikten kommen, wenn Tabu aus dem anderen Kulturkreis mißachtet werden. Daß dies sogar im gleichen Sprachraum auftreten kann, zeigt das folgende Beispiel.

Bei einem „offenen“ Seminar mit Teilnehmern aus verschiedenen Firmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz hat ein Schweizer Teilnehmer vorgeschlagen, daß alle Teilnehmer sich während des Seminars duzen sollten. Dieser Vorschlag hat zu einer sofortigen Spaltung der Gruppe in Befürworter und Ablehner geführt.

**Beispiel**

Nachdem sich die Mitglieder einer Gruppe mehr oder weniger kennengelernt haben, ist es ganz normal, daß es zu Konflikten kommt. Die Konfliktursachen können sehr vielfältig sein: Zielkonflikte, Methodenkonflikte, Werte-Normen-Konflikte, Verteilungskonflikte und Beziehungskonflikte. Die Konflikte werden offen oder verdeckt ausgetragen. Kämpfe um Macht und Einfluß werden in unserer Kultur in den meisten Firmen nicht offen, sondern über „Verfahrensfragen“ ausgetragen. Unterschiedliche Interessen, Werte, Einstellungen und Verhaltensmuster können zur Cliquenbildung, zu Intrigen und zu Mobbing führen. Wer neu, schusselig, gehemmt, leistungsschwach oder sonstige auffällige Verhaltensweisen zeigt, gerät schnell in die Sündenbockrolle. Daß Konflikte in Gruppen auftreten, ist ganz normal. Wie Konflikte ausgetragen werden, ist sehr stark abhängig von der Organisationskultur. Entscheidend ist, daß Konflikte gemeinsam bearbeitet werden. Es fängt damit an, daß die Gruppenmitglieder mit und nicht übereinander reden.

**Die  
Konfliktphase**

**Organisations-  
phase**

Wenn eine Gruppe die Konfliktphase erfolgreich bewältigt hat, ist sie erst richtig arbeitsfähig. Die Gruppenmitglieder entwickeln ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und identifizieren sich mit den Gruppenzielen. Die Mitglieder treffen Entscheidungen über die Arbeitsteilung, helfen sich gegenseitig und versuchen, Konflikte konstruktiv zu lösen. Gemeinsame Spielregeln werden vereinbart und weitgehend eingehalten. Unterschiedliche Standpunkte und Meinungen werden offen geäußert und diskutiert.

**Produktions-  
phase**

In der vierten und letzten Phase entwickelt die Gruppe ein immer stärkeres „Wir“-Gefühl, die Identifikation des einzelnen mit der Gruppe und den Zielen der Gruppe nimmt zu. Francis and Young (1972) bezeichnen diese Phase auch als „Verschmelzungsphase“, in der die Gruppe als „ideenreich, flexibel, offen, leistungsfähig, solidarisch und hilfsbereit“ beschrieben wird. In fast allen einschlägigen Veröffentlichungen zum Thema Teamarbeit wird dieses Phasenmodell beschrieben und der Eindruck erweckt, daß die letzte Phase bei der Teamentwicklung ein anzustrebender „paradiesischer“ Zustand ist. Es wird zum Beispiel durch die „Team-Entwicklungsuhr“ von Francis and Young (1972) der Eindruck vermittelt, je stärker der einzelne sich mit den Gruppenzielen identifiziert und je stärker das Wirgefühl ausgeprägt ist, umso besser. Dieser „Teamgeist“ kann aber auch einige negative Effekte auf die Gruppe, auf einzelne Individuen und auf die Zusammenarbeit mit anderen Gruppen haben, die ich im folgenden aufzeigen möchte.

### Die Einbettung der Gruppenarbeit in die Unternehmenskultur des Unternehmens

Die Einführung von Gruppenarbeit bzw. Teamarbeit hat je nach vorhandener Unternehmenskultur ganz unterschiedliche Auswirkungen. Worin zeigt sich die Unternehmenskultur eines Unternehmens? Neuberger (1987) schlägt folgende Merkmale zur Beschreibung einer Unternehmenskultur vor:

#### Merkmale einer Unternehmenskultur

- Unternehmensorganisation:
  - a) Aufbauorganisation (Formalisierungsgrad, Standardisierungsgrad, Steilheit der Hierarchie, Kontrollspanne)
  - b) Ablauforganisation: eingesetzte Systeme (z.B. Management by objectives, Bezahlung, Beförderungspraxis).
- Unternehmenspolitik: Grundsätze und Strategien (zum Beispiel im Bereich Marketing, Finanzierung, Produktion, Beschaffung, Personal, Forschung und Entwicklung, Verhalten gegenüber Tarifpartnern, Kunden, Lieferanten ...).
- Tatsächliches Verhalten und aktuelle Erfolgsmaße: Beispiel aus dem Bereich Personalpolitik: Welche Kriterien werden tatsächlich bei der Personalauswahl und Beförderungspraxis, welche beim „Kaltstellen“ von Mitarbeitern durch Degradierung, Isolation, Pensionierung oder Kündigung, angewendet?



- Praktizierter Führungsstil und Betriebsklima (Ausmaß an Offenheit, Reglementierung, Beteiligung, Fairneß ...).
- Handlungsstrukturen (Traditionen, Bräuche, Sitten, Riten und Zeremonien).
- Verbales Verhalten (Geschichten, Slogans, Jargon, Sprachregelungen, Witze, Tabus)
- Corporate Identity (äußeres Erscheinungsbild): Selbstdarstellung des Unternehmens durch Gebäude, Logos, Design, System der Statussymbole und materielle Auszeichnungen.

Die Bedeutung der Unternehmenskultur – vor allem unterschiedliche Verhaltensnormen und Werte – werden vor allem bei offenen Seminaren deutlich, bei denen die Teilnehmer aus verschiedenen Unternehmen kommen.

#### Beispiel

Ein Beispiel: Im Rahmen eines Kurses über Teamarbeit, in dem Teilnehmer aus Deutschland, der Schweiz, Österreich und Italien teilgenommen haben, hat ein Teilnehmer aus Deutschland im Rahmen einer Team-Simulation seinen Schweizer Chef dadurch total überrascht und verunsichert, indem er als Mitarbeiter anfing, seinem Chef Fragen zu stellen. Die meisten Teilnehmer aus der Schweiz waren der Meinung, daß man als Mitarbeiter erst einmal abwarten muß, was der Chef will, der Chef stellt Fragen, der Mitarbeiter hat zu antworten, außer der Chef bittet den Mitarbeiter, Fragen zu stellen.

#### „Kaishain“- Philosophie

Bei der Einführung von Gruppenarbeit orientieren sich viele deutsche Firmen am „Modell Japan“. Die Gruppenarbeit in Japan ist eingebettet in die sogenannte „Kaishain“-

Philosophie (Esser und Kobayashi 1994). Der Begriff „Kaishain“ bedeutet wörtlich übersetzt „Firmenmitglied“. Grundlage der Kaishain-Philosophie ist eine Reihe von Normen und Prinzipien, die mit großer Konsequenz auf allen Ebenen des Unternehmens umgesetzt werden. Esser (1994), der seit 1990 als Deutscher in Japan lebt und arbeitet, beschreibt die Kaishain-Philosophie wie folgt:

- am Wohl des Unternehmens orientierte Interessensgleichheit der Unternehmensführung und Mitarbeiter,
- gegenseitige Treue und Vertrauen zwischen dem Unternehmen und seinem Mitarbeiter,
- Gleichheit aller Mitarbeiter,
- Gruppenorientierung und Harmonie als Gebote betrieblicher Zusammenarbeit,
- intensive, auch außerbetriebliche Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten,
- „Arbeitsethos“, das heißt, ein hohes Maß an Leistungswillen und Disziplin,
- umfassende, auch über die Arbeitsbeziehung hinausreichende Fürsorge des Unternehmens für den Mitarbeiter,
- lebenslange Beschäftigung in einem Unternehmen als Ideal,
- ganzheitliche Personalentwicklung nach einem auf Vielseitigkeit ausgerichteten („Generalist“) und an Lebensstufen orientierten Konzept,
- Entlohnung und Förderung basierend auf Leistung und Lebensalter („Seniorität“),
- patriarchalische Führung, basierend auf Loyalität und Gefolgschaft durch den Mitarbeiter und persönlicher Unterstützung und Förderung durch den Vorgesetzten,

- zirkuläre, von unten nach oben laufende Entscheidungsprozesse, die alle betroffenen Mitarbeiter miteinbeziehen,
- Organisation der Kaishan in Betriebsgewerkschaften anstelle der im Westen üblichen Branchengewerkschaften.

**Grundlage  
auch für  
Gruppenarbeit**

Erst die Kaishain-Philosophie versetzt japanische Unternehmen überhaupt in die Lage, Gruppenarbeit, Lean Production, Kaizen oder Total Quality Management so erfolgreich zu praktizieren. Die Beteiligung der japanischen Mitarbeiter bei Entscheidungsprozessen hat nichts mit Beteiligung und Mitbestimmung im westlichen Sinne zu tun. Der Mitarbeiter bringt zwar seine Meinung ein und kann Vorschläge machen. Die Entscheidung selbst wird ausschließlich von der zuständigen Führungskraft bzw. der Führungsebene getroffen (1). Es gibt eine ganze Reihe von wesentlichen Unterschieden im Denken und Handeln von japanischen und europäischen Mitarbeitern, die in verschiedener Geschichte, Religion, Gesellschaft, Erziehung und Wirtschaft ihre Wurzeln haben. Die Übertragung japanischer Managementpraktiken im Maßstab 1:1 auf europäische Firmen ist daher äußerst problematisch. Aber genau das haben aus meiner Sicht viele Firmen versucht.

**Die Einbettung der Gruppenarbeit in deutschen Unternehmenskulturen**

Neuberger (1987) schlägt 15 Werte-Dimensionen vor, in denen sich Unternehmensstrukturen unterscheiden:

**Zivilcourage vs. Anpassung**

Unternehmen fordern von Mitarbeitern Rückgrat, Ausdauer und Hartnäckigkeit (der Mitarbeiter als Champion bzw. Unternehmer). Auf der anderen Seite wird von Mitarbeitern Anpassung und Unterordnung, vor allem gegenüber der Hierarchie, erwartet.

**Ordnung vs. Improvisation**

Auf der einen Seite wird von Mitarbeitern das Einhalten von Vorschriften erwartet, auf der anderen Seite wird von Mitarbeitern flexibles situationsangemessenes Verhalten erwartet.

**Menschlichkeit vs. Sachlichkeit**

Auf der einen Seite steht die Fürsorge, die Freundlichkeit, die Nähe zum Mitmenschen. Ein beliebter Spruch ist „bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“. Hierzu zählt auch der Mythos von der offenen Tür, auf der anderen Seite stehen die betriebswirtschaftlichen Zahlen.

**Kooperation vs. Individualismus**

Von Mitarbeitern wird gerade im Rahmen der Gruppenarbeit erwartet, daß sie sich gegenseitig helfen und unterstützen, auf der anderen Seite wird teilweise die Einzelleistung durch die Lohn-, Gehaltspolitik und Beförderung belohnt.

**Offenheit, Aufrichtigkeit vs. Vertraulichkeit, Diplomatie**

Das Ideal der Offenheit und Aufrichtigkeit steht mit dem Gebot nach Vertraulichkeit und Diplomatie im Konflikt. Ich habe schon auf einigen Workshops mit Mitarbeitern und höheren Entscheidungsträgern die



Situation erlebt, daß Mitarbeiter, die die Aufforderung nach offener Kritik wirklich ernst nahmen und Fehlentscheidungen der Firmenleitung offen ansprachen, mit persönlichen Nachteilen rechnen mußten.

#### **Erfolgsorientierung vs. Pflichterfüllung**

Die Tugend der Erfolgsorientierung steht im Konflikt mit der Tugend der unauffälligen verlässlichen Pflichterfüllung.

#### **Wandel, Risiko vs. Bewahrung, Sicherheit**

Gerade in den letzten Jahren wird der Wert des Wandels, der Veränderung, immer wieder positiv hervorgehoben. Nur ohne eine gewisse Beibehaltung von Bewährtem entwickelt sich der ständige Wandel schnell zum Chaos.

#### **Hierarchie vs. Gleichheit**

In jeder Organisation gibt es verschiedene Hierarchieebenen; Privilegien und Rechte sind unterschiedlich verteilt. In vielen Firmen wird das Recht auf (Chancen-)Gleichheit, Gleichberechtigung, dem Abbau von Diskriminierung und übertriebener Differenzierung als wichtige Unternehmensziele proklamiert. Auf der anderen Seite wollen Privilegierte in der Regel ungern auf ihre Privilegien und Statusunterschiede verzichten.

#### **Selbstbestimmung vs. Fremdbestimmung, Kontrolle**

Dem Wert der Selbstbestimmung liegt die Überzeugung zugrunde, daß das freie Spiel der Kräfte jedem geplanten Eingriff überlegen ist. Der Mitarbeiter als Unternehmer entspricht diesem Wert. Der Wert der Fremdbestimmung, Kontrolle, basiert auf der Vor-

stellung, „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“.  
„Ohne Führung herrschen Chaos und Anarchie.“

**Nüchternheit, Bescheidenheit vs. Fantasie, Stolz**

Der Pol Nüchternheit und Bescheidenheit beinhaltet illusionslosen Realitätssinn, Nützlichkeit und Solidarität. Der andere Pol beinhaltet Visionen, Träumerei, Humor und Kreativität. „Erbsenzähler“ und „realitätsferne Spinner“ sind die Verkörperungen dieser Werte.

**Gelassenheit, Geduld vs. Aktivität, Tatendrang**

Zum Erfolgsstereotyp insbesondere von Führungskräften gehört oft ein ständiger Tatendrang, den Psychiater als Arbeitssucht (workaholic) diagnostizieren würden. Der Wert der Gelassenheit und Geduld, auf den richtigen Zeitpunkt warten können, erfährt in vielen Unternehmen nicht so viel Wertschätzung, wie das „Machertum“.

**Theorie, Analyse vs. Praxis, Anwendung**

Es gibt Unternehmen, in denen ein Problem sehr ausgiebig diskutiert und analysiert wird, in anderen Unternehmen werden eher „die Ärmel aufgekrem-pelt“ und gehandelt. Auch innerhalb von Unternehmen gibt es typische „Theoretiker-“ und typische „Praktiker-Abteilungen“. Weit verbreitet ist der Spruch „Praxis ist, wenn alles funktioniert und keiner weiß warum; Theorie ist, wenn nichts funktioniert und jeder weiß warum!“

**Puritanismus, Askese vs. Sinnlichkeit, Lebensgenuß**

Gerade in alten Betriebsordnungen wurden natürliche Lebensäußerungen wie „Sprechen, Singen, Ru-

fen, Essen, herumgehen“ mit teilweise drakonischen Strafen geahndet. Unternehmen unterscheiden sich darin, wie stark sie von den Mitarbeitern Tugenden, wie Disziplin, Sauberkeit und Ordnung verlangen. Auch innerhalb der Firmen gibt es Subkulturen, in denen zum Beispiel Abteilungs- oder Betriebsfeiern in unterschiedlichem Ausmaß und Ausprägung geduldet oder sogar gefördert werden.

#### **Qualität, Profil vs. Quantität, Anonymität**

Unternehmen unterscheiden sich darin, wie stark die Qualität und ein Produktprofil hervorgehoben werden. Wenn in einem Unternehmen „Null-Fehler-Programme“ durchgeführt werden und Fehler massiv sanktioniert werden, fällt es Mitarbeitern sehr schwer, Fehler einzugestehen. Gegenseitige Vorwürfe und/oder „Rechtfertigungsorgien“ sind dann an der Tagesordnung. Die eigene „reine Weste“ ist wichtiger als die Behebung eines Fehlers.

#### **Größe, Expansion vs. Überschaubarkeit**

Unternehmen unterscheiden sich darin, in welchem Ausmaß sie Wachstum um jeden Preis gegenüber ihren Mitarbeitern und der Öffentlichkeit als Unternehmensziel erklären. Die Nr. 1 der Welt, des Landes, der Stadt, der Branche usw. zu sein, hat in manchen Firmen einen großen Stellenwert. Manche Nr. 1 der Branche übt sich aber auch in Understatement. Ein Problem mancher Branchenführer besteht darin, die Mitarbeiter dazu zu bringen, gegenüber Kunden keine Arroganz der Macht zu zeigen. In manchen Firmen wird dagegen bewußt die Einstellung „Klein, aber fein“ oder der „David-gegen-Goliath-Mythos“ gepflegt.

Wenn man diese 15 Werte-Pole als Beschreibungsdimensionen der Unternehmenskultur heranzieht, gibt es enorme firmentypische Verhaltensunterschiede. In der Regel sind den Mitarbeitern diese firmenspezifischen Werte und Verhaltensmuster nicht bewußt. Je nach Werte- und Normenprofil hat Teamarbeit aber eine ganz unterschiedliche Bedeutung und das Gruppenverhalten ist selbst bei gleichen Rahmenbedingungen und gleichen Aufgaben höchst unterschiedlich.

Als Trainer gebe ich Gruppen im Rahmen einer Teamsimulation gern die Aufgabe, einen Videowerbefilm zum Thema „Kundenorientierung“ zu drehen. Ich bin immer wieder fasziniert, wie Gruppen bei gleichen Rahmenbedingungen ganz typische firmenspezifische Vorgehensweisen wählen. In der einen Firma wird zum Beispiel typischerweise häufig extrem lange über das „Drehbuch“ diskutiert, dann wird hektisch der Film gedreht, wobei die Teilnehmer sehr unterschiedlich stark beteiligt sind. Bei technischen Pannen ist bei der Präsentation die wichtigste Frage die Schuldfrage. In einer anderen Firma gibt es häufiger die Situation, daß sich die „Theoretiker“ mit dem Drehbuch beschäftigen, während die „Praktiker“ schon parallel einen Werbefilm drehen, der absolut nichts mit dem Drehbuch der „Theoretiker“ zu tun hat.

Unternehmen unterscheiden sich auch stark darin, wieviel Unterschied es zwischen der propagierten Unternehmenskultur und den gelebten Werten und Normen gibt. In einem Unternehmen, in dem der offene hierarchiefreie Dialog immer wieder besonders hervorgehoben wird, habe ich mehrfach bei sogenannten Kamingsgesprächen zwischen Seminarteilnehmern und dem Werkleiter erlebt, daß das Gespräch fast ausschließlich aus einem Monolog des Werkleiters bestand. Fragen der Teilnehmer mußten

**Dimensionen der Unternehmenskultur**

**Beispiel**

**Beeinflussung der Gruppendynamik**

einen Tag vor dem Gespräch an den Werkleiter geschickt werden. Kritische Fragen wurden vom Werkleiter (absichtlich oder unabsichtlich?) einfach fallengelassen. Die meisten Teilnehmer haben sich zu meiner Überraschung (wirklich ohne Ironie!) über die „offene“ Aussprache sehr bedankt. In einer anderen Firma, in der ein „Mitarbeiter-Empowerment-Programm“ läuft, gibt es gleichzeitig eine mächtige Firmenzentrale mit Hunderten von Mitarbeitern, die ein engmaschiges Netz von Richtlinien erlassen, die von allen Mitarbeitern penibel einzuhalten sind. Ich vermute, daß die Gruppendynamik in unterschiedlichen Unternehmenskulturen sehr verschieden verläuft.

## **Forschungsergebnisse zur Gruppendynamik**

### **Der Mythos vom Leistungsvorteil der Gruppe**

In den meisten Firmen, die Gruppenarbeit eingeführt haben, verspricht man sich in erster Linie die Verbesserung betriebswirtschaftlicher Kennziffern, wie eine erhöhte Produktivität, eine Verkürzung der Durchlaufzeiten oder die Reduzierung der Ausschußrate. Bei dem Theorem des Leistungsvorteils der Gruppe geht es um die prinzipielle Leistungsüberlegenheit der Gruppenarbeit im Vergleich zur Einzelarbeit, bzw. der additiven Kombination von Einzelleistungen. Die meisten Erkenntnisse zum Thema Gruppenleistung versus Einzelleistung stammen überwiegend aus Laborexperimenten. Die hiermit verbundene Forschung hat vor allem drei Themenkreise untersucht, nämlich die Urteilsbildung, Problemlösen und Lernen (Shaw 1976). Die Ergebnisse sind je nach Untersuchungsgegenstand sehr unterschiedlich ausgefallen.

In verschiedenen Untersuchungen hat sich gezeigt, daß Gruppenurteile (Urteile z.B. über Gewichte, Mengen, Temperatur) nicht notwendigerweise besser oder genauer sind als Individualurteile. Ob und inwieweit das Gruppenurteil den durchschnittlichen Individualurteilen im Einzelfall überlegen ist, hängt von der Aufgabenart ab. Das Gruppenurteil ist in der Regel nicht besser als das des tüchtigsten Mitgliedes der Gruppe (Shaw 1976, Hare 1976, Sader 1990). Bei den Untersuchungen zum Problemlösen ließ man sowohl komplexe Denkaufgaben als auch einfache Puzzles von Individuen und von Gruppen lösen. Grundsätzlich erbringen Gruppen qualitativ höherwertige und größere Leistungen als Einzelpersonen. Berücksichtigt man bei der Problemlösung allerdings die Zeit und Kosten (Mann-Minuten/Stunden), dann schneiden Einzelpersonen in der Regel deutlich besser ab.

Als mögliche Ursachen für die bessere Leistung kooperativ arbeitender Gruppen diskutiert man in der Literatur folgende mögliche Ursachen:

- Summierung der individuellen Beiträge,
- weniger falsche Vorschläge aufgrund von Selbstkontrolle und Selbstkritik der Mitglieder,
- Einfluß des fähigsten Gruppenmitgliedes,
- sozialer Einfluß der vertrauenswürdigsten Gruppenmitglieder,
- größeres Interesse an der zu lösenden Aufgabe aufgrund der Gruppenmitgliedschaft,
- größere Informationsmenge der Gruppe.

Bei der Frage, ob Gruppen oder Einzelpersonen effektiver lernen, hat man herausgefunden, daß die folgenden Faktoren auf die Lernprozesse großen Einfluß haben:

**Abhängigkeit  
von Aufgabenart**

**Ursachen  
für Überlegenheit  
der Gruppe**

**Einflüsse auf  
den Lernprozeß**

- die vergangenen Erfahrungen der Personen,
- die Qualifikation des fähigsten Gruppenmitglieds,
- die Aufgabenart,
- die Art der gemessenen Kriterien (Zeitaufwand, Output, Qualität, Quantität, Kosten etc.).

Gruppen sind in der Regel effektiver als Einzelpersonen bei Aufgabenarten, die viele verschiedenartige Informationen benötigen und bei denen die individuellen Beiträge summiert und arbeitsteilig erledigt werden können.

Die Verschlechterung der Gruppenleistung beim Problemlösen ist weitgehend auf folgende Faktoren zurückzuführen:

#### Negative Einflußfaktoren



##### **Konformitätsdruck:**

Gruppen tendieren zu einmütigen Entscheidungen und erhöhen die Uniformität der Mitgliederurteile. Gründe sind geringes Selbstvertrauen, Wunsch nach Gruppenakzeptanz und wechselseitige Sympathie.

##### **Mehrheitsnorm:**

Es hat sich gezeigt, daß ein Teamleiter die richtige Minderheitsmeinung vor dem Mehrheitsdruck eher schützen kann, als dies in führerlosen Problemlösungsgruppen passiert.

##### **Redehäufigkeit:**

Beiträge von Vielrednern werden von den Mitgliedern der Gruppe häufiger akzeptiert.

##### **Gruppengröße:**

Je größer die Gruppe, desto größer ist der Einfluß selbstbewußter Mitglieder, insbesondere bei führerlosen Gruppen.

**Einfluß des Leiters oder Moderators:**

Die Problemlösung wird umso besser,

- je mehr der Leiter bzw. Moderator kreative Ideen in der Gruppe fördert und
- je weniger er versucht der Gruppe seine Meinung aufzudrücken (2).

Zusammenfassend lassen sich folgende Vor- und Nachteile bei der Gruppenarbeit bezogen auf die Leistung finden:

**Gruppenvorteile:**

- In Gruppen gibt es mehr Informations- und Kreativitätspotential als bei der Einzelperson.
- Größere Zahl von Lösungsvorschlägen bei einem Problem.
- Beteiligung erhöht die Akzeptanz der Problemlösung.
- Besseres Verständnis der Entscheidungen, weil Entscheidung und Ausführung nicht auseinanderfallen.
- Reduktion von Kommunikationsverzerrungen.
- Teilnehmer kennen auch abgelehnte Alternativen.

**Gruppenachteile:**

- Konformitätsdruck.
- Tendenz zu risikoreichen Entscheidungen.
- Verantwortungsdiffusion.
- Hoher Zeit- und Kostenaufwand.
- Gefahr, daß das Gruppengeschehen durch ein Mitglied dominiert wird.

!

**Gruppendenken****Gruppenbedingte Fehleinschätzungen**

Gewöhnlich können Gruppen ein hilfreiches Mittel sein, um ein komplexes Thema von verschiedenen Seiten zu analysieren. Solange das kritische Denken intakt bleibt und die freie Meinungsäußerung erlaubt ist, können Menschen in Gruppen einander positiv beeinflussen, was zu konstruktiven Entscheidungsprozessen und kreativen Problemlösungen führen kann. Janis (1972) hat in einer Analyse von wichtigen politischen Entscheidungen (in Amerika) gezeigt, daß sich in den Entscheidungsgruppen immer wieder ein Phänomen fand, das er als „Gruppendenken“ bezeichnet hat. Janis nennt acht Anzeichen für „Gruppendenken“:

- Die meisten oder alle Gruppenmitglieder haben das Gefühl, unverwundbar zu sein. Dies führt zu einem enormen Optimismus, zu einer großen Risikobereitschaft und zu einer Fehlwahrnehmung von offensichtlichen Warnzeichen.
- Die Gruppe bildet kollektive Rationalisierungen aus, um Warnungen und Rückmeldungen abzublocken, die dazu zwingen, eigene Annahmen oder Entscheidungen zu überdenken.
- Die Mitglieder sind unerschütterlich überzeugt von der Moralität der Gruppe.
- Die Mitglieder haben ein stereotypes Feindbild von „gegnerischen“ Gruppen.
- Die Gruppenmitglieder machen sich Illusionen über den Konsens in der Gruppe. Fast alle Äußerungen von Mitgliedern formulieren die Mehrheitsmeinung.

**Prozesssteuerung in Gruppen****Gruppenprozesse**

- Die Gruppe erzeugt Druck gegenüber jedem, der Zweifel an den Illusionen der Gruppe äußert oder der den Wert der Argumente bezweifelt, die eine von der Mehrheit gestützte Alternative absichern.
- Die Mitglieder vermeiden es, von dem, was als Gruppenkonsens gilt, abzuweichen. Eigene Zweifel und Befürchtungen werden nicht offen geäußert, sondern sogar sich selbst gegenüber verdrängt.
- Die Mitglieder spielen gewissermaßen „Gedankenwächter“, um sich, den Teamleiter und die Gruppe vor mißliebigen Informationen zu schützen, die die Selbstzufriedenheit, das positive Gruppenklima oder die Richtigkeit vergangener Entscheidungen zu schützen.

Janis gibt folgende Empfehlungen, um „Gruppendenken“ zu vermeiden:

- Der Leiter (oder der Moderator) einer Gruppe sollte die Mitglieder ausdrücklich zur Kritik herausfordern.
  - Der Leiter und die einflußreichsten Mitglieder sollten nicht zu früh zu erkennen geben, welche Lösungen sie bevorzugen.
  - Ein Thema sollte parallel in mehreren Gruppen behandelt werden, bevor es zu Entscheidungen kommt.
  - Die Gruppenmitglieder einer Projektgruppe sollten anstehende Entscheidungsprobleme auch in der eigenen Organisationseinheit mit unbeteiligten Kollegen diskutieren.

**!**

- Wenn ein Konsens der Gruppe abzusehen ist, sollte routinemäßig ein 'advocatus diaboli' bestimmt werden, der ausschließlich die Gegenposition vertritt.
- Hat sich die Gruppe geeinigt, sollte routinemäßig ein Versuch des erneuten In-Frage-Stellens inszeniert werden.

### **Gruppenansteckung und Entindividualisierung**

Die Mitgliedschaft in einer Gruppe birgt häufig in sich, daß sich der einzelne weniger unmittelbar für sein Verhalten verantwortlich fühlt. Als Gruppenmitglied tun wir gelegentlich Dinge, zu denen wir uns allein nie bereit gefunden hätten. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe kann dem einzelnen ein Gefühl nie gekanntes Selbstbewußtseins und persönlicher Stärke vermitteln. Unser normales Identitätsgefühl kann zeitweise einer Gruppenidentität Platz machen und unsere Handlungen stehen vorübergehend nicht mehr unter individueller Kontrolle (Forgas 1987). Je weniger Menschen als Individuen identifizierbar sind, umso wahrscheinlicher wird die Erfahrung der „Entindividualisierung“. Die Uniformen der Polizei, die Vermummung von Demonstranten oder auch die Fan-Kleidung von Fußballanhängern verstärken das Gefühl der Entindividualisierung und Gruppenidentität. In manchen Firmen wird bewußt eine Firmenuniform eingesetzt, um die Identifikation der Mitarbeiter zu erhöhen.

**Anonymität  
erhöht Bereit-  
schaft zur  
Aggressivität**

Zimbardo (1970) konnte in einem Experiment eindrucksvoll nachweisen, daß Menschen sich eindeutig aggressiver verhalten, wenn man sie als Individuum schlechter erkennen kann. Entindividualisierung kann zu ganz

bizarrem Verhalten führen. Mann (1981) hat etliche Fälle untersucht, in denen eine Menschenmenge einen Selbstmörder zum Sprung in die Tiefe ermutigt hat. Kerckhoff und Back (1968) haben ein interessantes Phänomen von Gruppenhysterie herausgefunden. In einer Textilfabrik wurde eine große Zahl von Frauen von Insekten gestochen, was von starken Schmerzen, Benommenheit und Desorientierung begleitet wurde. Eine sorgfältige medizinische Untersuchung von medizinischen Sachverständigen ergab, daß keine toxischen Mittel für diese Symptome gefunden werden konnten. Es stellte sich heraus, daß die meisten der „gestochenen“ Frauen Freundinnen waren und daß die „nicht-gestochenen“ Frauen auch eine Art Freundeskreis bildeten. Offensichtlich war die hysterische Epidemie ähnlich wie ein Gerücht zwischen solchen Menschen übertragen worden, die enge soziale Beziehungen miteinander hatten.

Die Untersuchung legt den Schluß nahe, daß es vom Beziehungsmuster zwischen den Gruppenmitgliedern abhängt, ob eine Gruppe der hysterischen Ansteckung anheimfällt oder ihr widersteht. Zur Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter mit der Firma gibt es speziell in amerikanischen und japanischen Firmen oft Firmenhymnen, in denen die Überlegenheit der eigenen Firma gegenüber der Konkurrenz verherrlicht wird. Weiterhin ist es in diesen Firmen üblich, daß die Mitarbeiter mit einfachen Parolen – oft per Video vom Vorstandsvorsitzenden präsentiert – motiviert werden. Dies ist aus meiner Sicht solange unbedenklich, solange die Mitbewerber im Markt nicht verteufelt werden, die in einem „Wirtschaftskrieg“ zu „vernichten“ sind.

**Identifikation  
mit der Firma**

**Beispiel**

In einem deutschen Großunternehmen habe ich vor kurzem ein Plakat gesehen, auf dem das Werbetier eines Mitbewerbers als Zielscheibe dargestellt wurde. Mit Worten werden die Mitarbeiter dazu aufgefordert, dieses Tier zu jagen und zu erledigen.

**Autorität und Gehorsam****Experiment**

Milgram (1963) hat in einem eindrucksvollen Experiment nachgewiesen, daß viele Menschen bereit sind, einen anderen Menschen auf Befehl bis zum äußersten zu quälen. Eine Versuchsperson wird aufgefordert, eine andere (vermeintliche) Versuchsperson im Rahmen eines Lernexperiments für gemachte Fehler mit steigenden Elektroschocks zu bestrafen, um die Auswirkungen von Strafe auf das Gedächtnis festzustellen. Die Geschichte mit dem Lernexperiment war nur vorgeschoben, die zweite Versuchsperson (das „Opfer“) war ein Verbündeter des Experimentators, und es floß auch kein Strom.

Das Ziel des Experiments war eigentlich herauszufinden, wie weit die eigentliche Versuchsperson, „der Lehrer“, bereit ist, Stromstöße einem völlig fremden Menschen zu verabreichen, die bis zu 450 Volt gingen. Unter den verschiedenen Bedingungen haben bis zu 63 % der Versuchspersonen dem Opfer Stromstöße bis zu 450 Volt verabreicht. Neben den beiden Versuchspersonen (wobei nur eine Person die echte Versuchsperson – der „Lehrer“ – war), war ein Experimentator im weißen Kittel anwesend, der den Lehrer immer wieder aufforderte, weiter zu machen, wenn dieser Skrupel zeigte, zum Beispiel indem er sagte: „Sie müssen weitermachen (mit den Stromstößen), Schweigen müssen Sie als Fehler einstufen.“ Wenn der Lehrer sich weigerte, weiterzumachen, weil er Angst hatte, daß etwas „schief gehen“ könnte, beruhigte

der Experimentator den Lehrer mit den Worten: „Machen Sie weiter. Ich übernehme die volle Verantwortung“.

Von diesem Experiment gibt es einen Film, den ich sehr häufig im Rahmen einer Abendveranstaltung vor allem bei Führungsseminaren zeige, um mit den Teilnehmern über die Problematik Autorität und Gehorsam im Führungsprozeß zu diskutieren. In der Regel bitte ich einen Teilnehmer, die Diskussion zum Film zu moderieren. Die Teilnehmer, die den Film gesehen haben, zeigen am Anfang der Diskussion meist eine tiefe emotionale Betroffenheit, die Ergebnisse werden angezweifelt oder es wird nach dem Alter des Experiments gefragt, um die Ergebnisse zu relativieren. Fast immer wird das Verhalten des „Lehrers“ von den Seminarteilnehmern mißbilligt und eindeutig verurteilt. Im Rahmen der Diskussion des Films gebe ich zusätzliche Informationen zu diesem Experiment oder zu ähnlichen Experimenten.

**Gruppen-  
diskussion**

Wenn die Gruppe nicht selbst auf die Thematik zu sprechen kommt, stelle ich der Gruppe die Frage, wie im eigenen Unternehmen das Thema Autorität und Gehorsam behandelt wird. Bei einem Führungskurs mit leitenden Angestellten eines deutschen Großunternehmens, in dem in vielen Bereichen Gruppenarbeit eingeführt ist, sagte ein Teilnehmer, daß er das Verhalten des Lehrers, der bis zu 450 Volt Stromstöße gibt, sehr positiv sieht. Er begründete seine Meinung damit, daß es in der heutigen Zeit notwendig sei, unangenehme Entscheidungen wie Rationalisierungen und Personalabbau umzusetzen und daß das Unternehmen deshalb mehr „gehorsame“ Mitarbeiter benötige, die ohne lange Diskussion unangenehme Entscheidungen von oben umsetzen. Im Laufe der Diskussion haben sich von insgesamt 12 Teilnehmern sieben weitere Teilnehmer dieser Position angeschlossen.

**Führungsstil  
im Unternehmen**

Das Werte-Quadrat von Helwig (1967) verdeutlicht sehr anschaulich die Problematik:

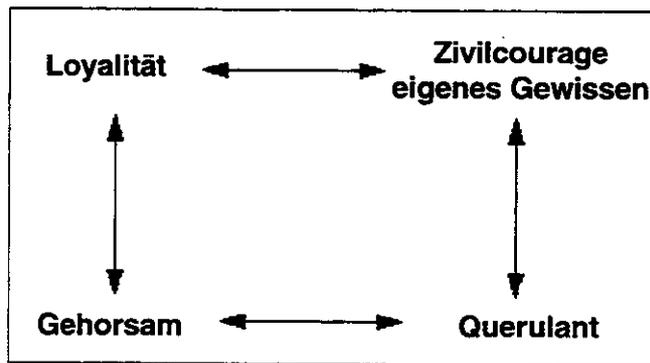


Abb. 1: Wertequadrat

#### Führungs- planspiel

Vor dem Auseinandergehen kündige ich an, daß ich am nächsten Morgen im Seminar eine „Milgram-ähnliche“ Situation herstellen werde. Im Rahmen eines Fuhrungsplanspiels werden Führungs- und Arbeitsprozesse über 3 Hierarchieebenen simuliert. Der Betriebsleiter (im weißen Kittel) wird von seinem Chef (dem Trainer, auch im weißen Kittel) darüber informiert, daß die Firma leider den Standort betriebsbedingt in zwei Jahren schließen wird. Der Betriebsleiter erhält den Auftrag, für die Standortverlagerung nach Tschechien einen Bericht anzufertigen, über den Inhalt aber Stillschweigen zu wahren.

#### Loyaltat nach oben oder unten

Parallel dazu werden die anderen Teilnehmer vom Trainer über die Gerüchteküche informiert, daß die Firma plant, Arbeitsplätze abzubauen. Die Mitarbeiter (im blauen Kittel) fordern den Chef im weißen Kittel in der Regel massiv auf, Stellung zu beziehen. Der Chef befindet sich jetzt in einem Dilemma; sagt er die Wahrheit, verstößt er ge-

gen die Loyalität nach oben, lügt er die Mitarbeiter an, gefährdet er seine eigene Glaubwürdigkeit und das Vertrauen zu seinen Mitarbeitern. Sucht er Rat bei seinem Chef (dem Trainer), erhält er von diesem den Auftrag, das Gerücht zu dementieren und die „Rädelsführer“ bei den Mitarbeitern wegen Arbeitsverweigerung und Störung des Betriebsfriedens abzumahnern. Fast immer wird zumindest der Auftrag, die Gerüchte zu dementieren, loyal erledigt. Die meisten Chefs sind auch bereit, ihr Ehrenwort entweder dafür zu geben, daß sie nichts über den Arbeitsplatzabbau wissen oder daß das Gerücht nicht stimmt. In Hunderten von Seminaren haben sich nur 5 Teilnehmer in der Chefposition im weißen Kittel geweigert, das Gerücht zu dementieren.

### **Psychologische Reaktanz**

Wird Menschen eine Entscheidung aufgezwungen bzw. werden Menschen nur zum Schein an Entscheidungen beteiligt, so reagieren die meisten Menschen mit der gesteigerten Motivation, verlorengegangene Freiheit und Handlungsspielräume zurückzugewinnen. Brehm (1972) prägte den Begriff der „psychologischen Reaktanz“ und meinte damit jenen motivationalen Zustand, in den wir geraten, wenn wir unsere Handlungsfreiheit bedroht sehen. Reaktanz kann – abhängig von den Umständen – viele Formen annehmen. Handlungsmöglichkeiten oder Objekte werden für uns in dem Moment besonders wertvoll und interessant, wo wir ihre Verfügbarkeit für uns gefährdet sehen. Man denke nur daran, wie schnell das Interesse an Büchern oder Filmen steigt, wenn sie verboten oder zensiert werden. Zur psychologischen Reaktanz neigen wir auch dann, wenn man uns zu sehr drängt, eine bestimmte Einstellung oder Meinung zu übernehmen. In

solchen Situationen versuchen wir, uns unserer Freiheit zu vergewissern und vertreten akkurat die entgegengesetzte Meinung. Hier liegt zum Beispiel das Risiko von Informationskampagnen, in denen auf Mitarbeiter Druck ausgeübt wird. Die Theorie der psychologischen Reaktanz bietet Erklärungsmöglichkeiten für viele „rätselhafte“ Alltagsreaktionen.

**Beispiel**

Setzt ein Vorgesetzter einen nicht besonders beliebten Mitarbeiter in Gegenwart seiner Kollegen mit Drohungen unter Druck, so gibt es möglicherweise plötzlich eine für den Vorgesetzten überraschende Solidarität unter den Kollegen und ein ehemaliger Außenseiter wird zum „Märtyrer“, dem die Gruppe helfen muß. Eine auf den ersten Anschein harmlose Variante der „psychologischen Reaktanz“ sind Firmenwitze und Graffiti-Sprüche nach dem Muster „Unser Chef will nur unser Bestes, aber das geben wir ihm nicht“ oder „Teamarbeit ist, wenn alle das gleiche wollen wie ich“ oder „Meinungsaustausch ist, wenn man mit seiner Meinung zum Chef geht und mit der Meinung des Chefs wieder rausgeht“. Neuberger und Kompa (1987) stellen eine interessante Verbindung her zwischen der Unternehmenskultur eines Unternehmens und der Art der Witze und Graffitis, die in dem Unternehmen kursieren. Mitarbeiter benutzen Witze und Graffitis oft als Ventil, um Ärger und Unzufriedenheit loszuwerden. Insbesondere wenn Kritik von unten nach oben unerwünscht oder sogar unterdrückt wird, haben aggressive Witze, die gegen die „Unterdrücker“ gerichtet sind, Hochkonjunktur.

**Anmerkungen**

- (1) Wer die „Erfolgsgeheimnisse“ der Japaner einmal näher betrachten will, dem empfehle ich das Buch von Esser und Kobayashi (Hrsg.) 1994 „KAISHAIN. Personalmanagement in Japan“ und den Videofilm „Aufwachsen und Lernen in Japan“ von der Fernuniversität Hagen.
- (2) Hoffmann 1965, Kelley u. Thibaut 1969, Mac Crimonon & Taylor 1976.

**Literaturhinweise**

- Brehm, J.W.: Responses to loss of freedom: A theory of psychological reactance. Morristown 1972.
- Esser, M. & Kobayashi (Hrsg.): Kaishain, Personalmanagement in Japan. Göttingen 1994.
- Festinger, L.: A theory of social comparison processes. Human Relations 1954, 7, S. 117-140.
- Francis, D. & Young, D.: A practical manual for team-building. 1972.
- Hare, A.P.: Handbook of Small Group Research. New York 1976.
- Helwig, P.: Charakterologie. Freiburg im Breisgau 1967.
- Janis, J.L.: Victims of groupthink. Boston 1972.
- Jurkuhn, D.: Arbeitssituation und Selbstverantwortlichkeit. Eine empirische Untersuchung über die Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und Selbst-, Fremd- und Zufallskontrolle. Trier 1978.

Kerckhoff, A.C. & Back, K.W.: The June bug: A Study of hysterical contagion. New York 1968.

Mann, L.: The baiting crowd in episodes of threatened suicide. *Journal of personality and Social psychology* 1981, 41, 703-709.

Milgram, S.: Das Milgram-Experiment. Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität. Reinbek b. Hamburg 1988.

Neuberger, O.: & Kompa, A.: Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim 1987.

Sader, M.: Psychologie der Gruppe. Weinheim 1996.

Shaw, M.E.: Group Dynamics. The Psychology of Small Group Behavior. New York 1976.

Tuckman, B.W.: Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 1965, S. 384-399.

Zimbardo, P.G.: The human choice: individuation, reason and order versus deindividuation, impulse and chaos. In: W.J. Arnold & D. Levine (Hrsg.): Nebraska Symposium on Motivation 1969, Lincoln 1970.