

---

# Gruppenphänomene

## Kognitive Informationspathologien auf Gruppenebene

Präsentation zum Forschungsbericht  
18.05.2016

Prof. Dr. Stephan Schneider  
Institut für Wirtschaftsinformatik  
Fachhochschule Kiel

 [stephan.schneider@fh-kiel.de](mailto:stephan.schneider@fh-kiel.de)



# Inhaltsübersicht

## Gliederung

---

1. Zunahme von Vernetzungen und Gruppenbildungen
2. Eine Gruppe aus sozialpsychologischer Sicht
3. Motivation und Koordination – Parameter zur Leistungsbeurteilung einer Gruppe
4. Motivationsgewinne und -verluste
5. Gruppenphänomene im Detail

# Gruppen

Vermehrte Vernetzung und Gruppenbildung

---

**Moderne Informations- und Kommunikationstechnik (IKT)**

**Moderne Organisationsformen:  
Projektorganisation**

---



Quelle: Photo-K - Fotolia.com

# Gruppen

## Merkmale einer Gruppe aus sozialpsychologischer Sicht

---

### Eine Gruppe...

[u. a. Hare (1976), Grau (1980), von Rosenstiel (1980), Schäfers (1999), Shaw (1981), Tajfel/Turner (1986), Forsyth (2014)]

- umfasst **zwei oder mehrere Personen**, die **verhältnismäßig fest** und **relativ dauerhaft (zeitliche Dauer) verbunden** sind
- verfügt über **geteilte Werte** und **Vorstellungen**, die **allgemeingültige Handlungsmuster** aufrechterhalten und ein **Zusammengehörigkeitsgefühl (Kohäsion)** entstehen lassen
- zeigt **innere Interaktion**, vor allem **ausreichende Kommunikation**
- entwickelt bestimmte **Regeln (Normen)**, die **Rollen** definieren (Rollendifferenzierung) und das Zusammengehörigkeitsgefühl sichern
- verfolgt **gemeinsame Ziele** und realisiert demzufolge bestimmte **(Führungs-)Strukturen**, um Ressourcen und Rollen hinsichtlich der Zielerreichung zu koordinieren

# Gruppen

## Sozialisation und sozialer Einfluss

---

- Definition **Sozialisation**

Wechselseitiger Beeinflussungsprozess zwischen Individuum und seiner sozialen Umwelt (z. B. Gruppe), der durch Einflussnahme sowohl die Persönlichkeitsstruktur des Einzelnen als auch seine Umwelt verändern kann [Hahnzog (2011)]

- Definition **Sozialer Einfluss**

„Veränderungen von Einstellungen, Überzeugungen, Meinungen, Werten bzw. Verhaltensweisen infolge der Tatsache, dass man mit den Einstellungen, Überzeugungen, Meinungen, Werten bzw. Verhaltensweisen anderer Menschen konfrontiert ist“ [Hewstone/Martin (2014)]

- kann *beiläufig* oder *absichtlich* erfolgen
- wirkt sich *positiv* oder *negativ* auf *Motivation* und *Koordination* aus

# Gruppen

## Parameter zur Leistungsbeurteilung von Gruppen: Motivation und Koordination

---

- Klassische "Formel" von STEINER (1966, 1972)

**Tatsächliche Gruppenleistung = Potenzielle Gruppenleistung – Prozessverluste**

- Prozessgewinne nach HACKMAN/MORRIS (1975)

**Tatsächliche Gruppenleistung = Potenzielle Gruppenleistung – Prozessverluste  
+ Prozessgewinne**

- Konkretisierung der Prozessverluste nach STROEBE/FREY (1982)

**Prozessverluste sind entweder Motivationsverluste oder Koordinationsverluste**

- *Motivationsverluste*: Reduktion der Anstrengungen einzelner Mitglieder
- *Koordinationsverluste*: Unzureichende Aufeinanderabstimmung des Verhaltens der Gruppenmitglieder zur Zielerreichung

# Gruppen

## Motivationsgewinne/-verluste und ihre Ursachen

---

### Motivationsgewinne

### Motivationsverluste

entstehen u. a. durch...



Soziale Erleichterung  
Sozialen Vergleich  
Sozialen Wettbewerb  
Soziale Kompensation  
Köhler-Effekt



Soziale Bewährtheit  
Soziales Faulenzen  
Trittbrettfahren  
Gimpel-Effekt  
Gruppendenken

# Gruppenphänomene

## Übersicht (1)

---

Typ	Phänomene	
Negativer Effekt	<b>Soziales Faulenzen (Social Loafing)</b> [Ringelmann (1913), Ingham et al. (1974), Latané/Williams/Harkins (1979)]	<b>Trittbrettfahren (Free Riding)</b> [Stroebe/Frey (1982), Kerr/Bruun (1983), Harkins/Szymanski (1989)]
	<b>Gimpel-Effekt (Sucker Effect)</b> [Kerr (1983), Kerr/Bruun (1983)]	<b>Soziale Bewährtheit (Social Proof)</b> [Sherif (1935), Asch (1951)]
	<b>Gruppendenken (Groupthink)</b> [Whyte (1952), Janis (1971, 1972, 1982), Janis/Mann (1977)]	<b>Hidden-Profile</b> [Strasser/Titus (1985, 1987, 2003)]
	<b>Ingroup-Outgroup-Denken</b> [Sumner (1906), Tajfel/Turner (1986)]	<b>Gruppenpolarisation und Risikoschub</b> [Stoner (1961), Wallach/Kogan/Bem (1962), Moscovici/Zavalloni (1969), Myers/Lamm (1975), Isenberg (1986)]
Positiver Effekt	<b>Soziale Erleichterung (Social Facilitation)</b> [Triplett (1898), Zajonc (1965), Cottrell (1968, 1972)]	<b>Sozialer Vergleich (Social Comparison)</b> [Festinger (1954), Tajfel/Turner (1986), Mussweiler (2003)]
	<b>Sozialer Wettbewerb (Social Competition)</b> [Sherif/Sherif (1953), Sherif (1966), Tajfel/Turner (1986), Stroebe/Diehl/Abakoumkin (1996)]	<b>Soziale Kompensation</b> [Williams/Karau (1991)]
	<b>Köhler-Effekt</b> [Köhler (1927)]	



# Gruppenphänomene

## Übersicht (2)

---



Quelle: de.123rf.com



Quelle: stadtwerke-bielefeld.de

Soziales Faulenzen  
Trittbrettfahren  
Gimpel-Effekt  
Sozialer Vergleich

### Beiläufiger Einfluss

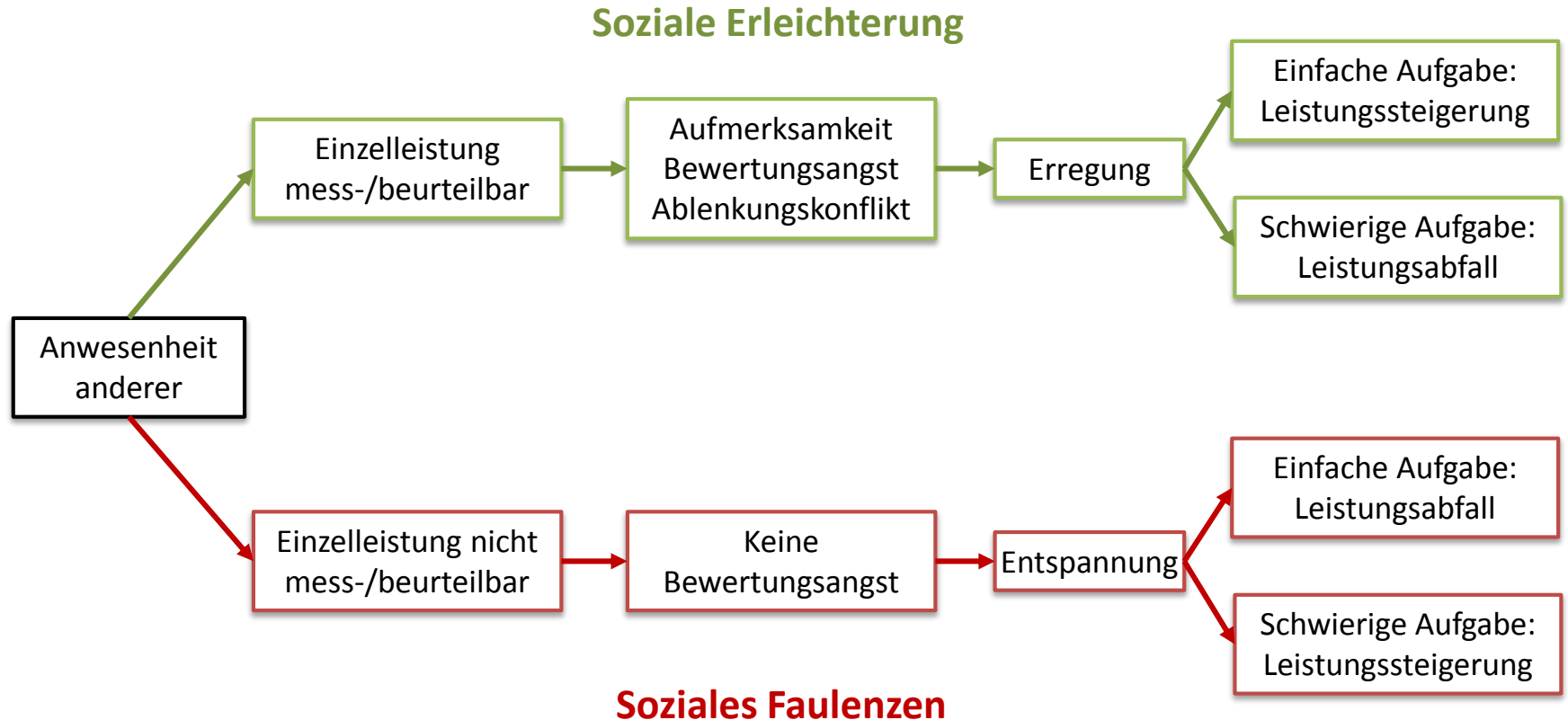
Soziale Erleichterung  
Sozialer Wettbewerb  
Soziale Kompensation  
Sozialer Vergleich  
Köhler-Effekt

Social Proof  
Groupthink  
Hidden-Profile  
Ingroup-Outgroup-Denken

### Absichtlicher Einfluss

# Gruppenphänomene

## Unkritisch reflektierte Auswirkungen der Anwesenheit anderer



[vgl. Cottrell et al. (1968)]

# Gruppenphänomene

## Soziales Faulenzen (Social Loafing)

---

- Beim Mitglied einer Gruppe kommt es unbewusst zu einer physiologischen Entspannung

*Notwendige Bedingung:*  
Die individuelle Leistung  
ist nicht messbar



*Hinreichende Bedingung (Grund):*  
Individuum hat kein gesteigertes  
Interesse an der Problemlösung  
aufgrund sinkender Verantwort-  
lichkeit für das Gruppenergebnis



Quelle: Bigstock Photo

# Gruppenphänomene

## Soziales Faulenzen: Erklärungsansätze (1)

---

- LATANÉ/WILLIAMS/HARKINS (1979): Social Impact Theory
  - Annahme: Eine Person arbeitet mehr, wenn sie stärkeren Druck von außen erfährt. In einer Gruppe verteilt sich der Druck auf alle Mitglieder. Mit steigender Gruppengröße wird der relative soziale Druck auf das Individuum geringer, seine Leistungsbereitschaft sinkt
  - Fehlender Zusammenhang zwischen Individualleistung/-ergebnis und Gruppenleistung/-ergebnis
  - Fehlende Fairness: Individuum glaubt, dass es mehr tun muss als andere
- HUGUET/CHARBONNIER/MONTEIL (1999)
  - Soziales Faulenzen ist ein unbewusster Prozess
  - Individuum schätzt sich überdurchschnittlich ein: Leistungsabfall bei einfachen Aufgaben, Leistungssteigerung bei schwierigen Aufgaben
  - Individuum schätzt sich durchschnittlich ein: Kein soziales Faulenzen

# Gruppenphänomene

## Soziales Faulenzen: Erklärungsansätze (2)

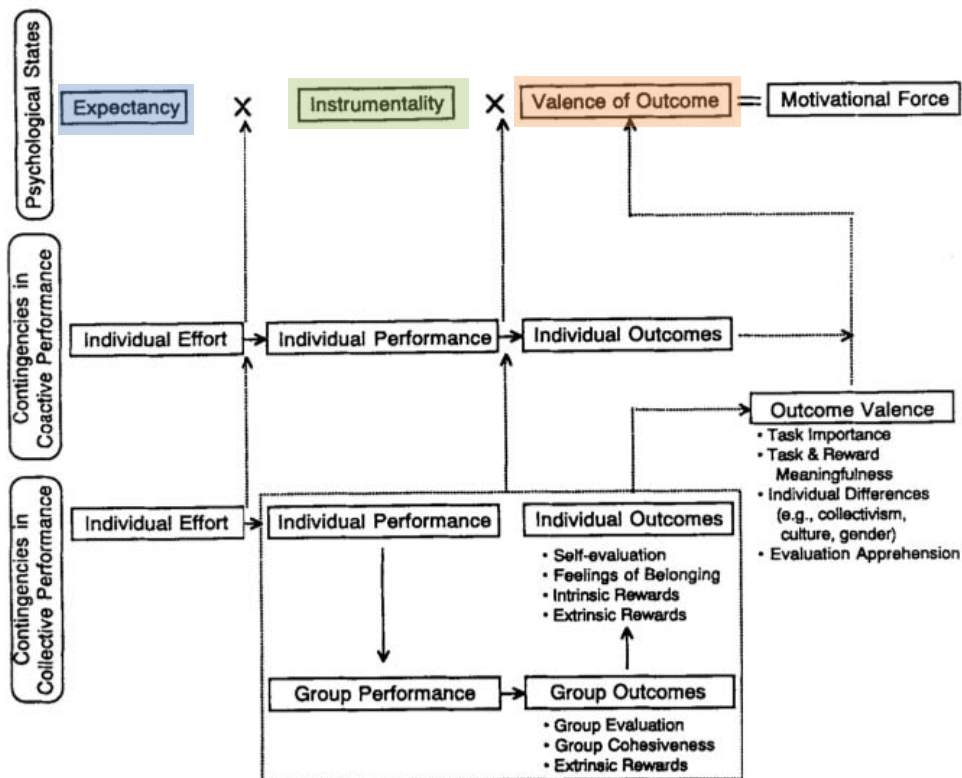
---

- JACKSON/WILLIAMS (1985)
  - Individuum übt sozialen Einfluss aus (aktive Rolle): Leistungssteigerung
  - Auf Individuum wird sozialer Einfluss ausgeübt (passive Rolle): Leistungsabfall
  - Paradoxon: Motivationsverluste können auch zu Leistungssteigerungen führen
- KERR/BRUUN (1983)
  - Individuum reduziert seine Anstrengungen im Glauben, sein Beitrag ist für ein gutes Gruppenergebnis entbehrlich
  - Bewusste Effekte: Trittbrettfahren oder Gimpel-Effekt
  - Individuum glaubt, seinen Beitrag gegenüber den Beiträgen der anderen abgrenzen zu können
  - Obwohl der individuelle Beitrag aus Sicht des Individuums erkennbar ist, reduziert es seine Anstrengungen: Widerspruch zur Social Impact Theory nach LATANÉ ET AL. und zum Collective Effort Model nach KARAU/WILLIAMS

# Gruppenphänomene

## Soziales Faulenzen: Erklärungsansätze (3)

- KARAU/WILLIAMS (1993): Collective Effort Model (CEM)



**Erwartung.** Grad der Erwartung, dass die individuelle Anstrengung eine gute Leistung hervorruft und diese wiederum zu einem wertgeschätzten Ergebnis führt. Fällt die Erwartung positiv aus, so ist das Individuum in einer Gruppe motiviert

**Instrumentalität.** Grad, zu dem eine gute Leistung auch zu einem guten Ergebnis führt. Ist die Einzelleistung nicht identifizierbar, so sinkt die I., was zu Leistungseinbußen führt. Ist umgekehrt die Einzelleistung messbar, steigt die I. sowie die Leistung.

**Wertigkeit.** Grad, zu dem ein Ergebnis als wünschenswert und auch als wichtig eingestuft wird

# Gruppenphänomene

## Soziales Faulenzen: Geschlechter- und kulturspezifische Unterschiede

---

- Geschlechterspezifische Unterschiede
  - Frauen sind weniger anfällig fürs soziale Faulenzen
  - Grund: Sie können sich in Gruppen stärker auf persönliche Beziehungen konzentrieren (*relational interdependence*)



Quelle: El Gaucho - Fotolia

- Kulturspezifische Unterschiede
  - Westliche Kulturen sind anfälliger fürs soziale Faulenzen als asiatische Kulturen
  - Grund: In asiatischen Kulturen wird das eigene Ich im Verhältnis zu anderen Menschen definiert (*interdependent view of the self*)



# Gruppenphänomene

## Trittbrettfahren (Free Riding)

---

- Individuum lässt andere für sich arbeiten und ruht sich auf deren Lorbeeren aus; es profitiert vom Einsatz anderer, ohne jedoch selbst etwas beizutragen

*Notwendige Bedingung:*  
Die individuelle Leistung  
ist nicht messbar



*Hinreichende Bedingung (Grund):*  
Individuum glaubt, dass sein Beitrag  
nur einen geringen Einfluss hat



Quelle: Shirley Ronen-Harley, tracks.roojoom.com

- Trittbrettfahren ist kritischer einzustufen als das soziale Faulenzen, da es bewusst stattfindet



# Gruppenphänomene

## Gimpel-Effekt (Sucker Effect)

---

- Individuum verringert seine Anstrengungen im Glauben, ausgenutzt zu werden

*Notwendige Bedingung:*  
Die individuelle Leistung  
ist nicht messbar



*Hinreichende Bedingung (Grund):*  
Individuum glaubt, dass sich Gruppen-  
mitglieder wenig anstrengen oder  
sogar Trittbrettfahren

- Auch als Trottel-Effekt bezeichnet
- Gegeneffekt zum Trittbrettfahren
- Tritt ebenfalls bewusst auf



Quelle: dpa

# Gruppenphänomene

## Gruppenpolarisation und Risikoschub (Risky Shift)

---

- Individuum neigt in einer Gruppe zu extremeren Ansichten (Polarisation) und risikoreicheren Entscheidungen (Risikoschub) als außerhalb der Gruppe

### *Ursachen Gruppenpolarisation:*

- Überzeugende Argumente
- Bestreben nach Akzeptanz (gemäß der Theorie des sozialen Vergleichs)

### *Ursachen Risikoschub:*

- Verantwortungsdiffusion
- Dominante Mitglieder
- Kulturelle Förderung von Risiko
- Herausragende Selbstwahrnehmung bis hin zur Überschätzung



Quelle: financialphilosophers.com

# Gruppenphänomene

## Soziale Erleichterung (Social Facilitation)

---

- Beim Mitglied einer Gruppe kommt es unbewusst zu einer kognitiven Erregung, was sich bei einfachen Aufgaben positiv und bei schwierigen Aufgaben negativ auf die Leistung eines Individuums in einer Gruppe auswirkt

*Notwendige Bedingung:*  
Die individuelle Leistung  
ist messbar



*Hinreichende Bedingung (Grund):*  
Aufmerksamkeit,  
Bewertungsangst,  
Ablenkungskonflikt

Quelle: getty



Im Wettbewerb schneller...

Quelle: radsporttraining.de

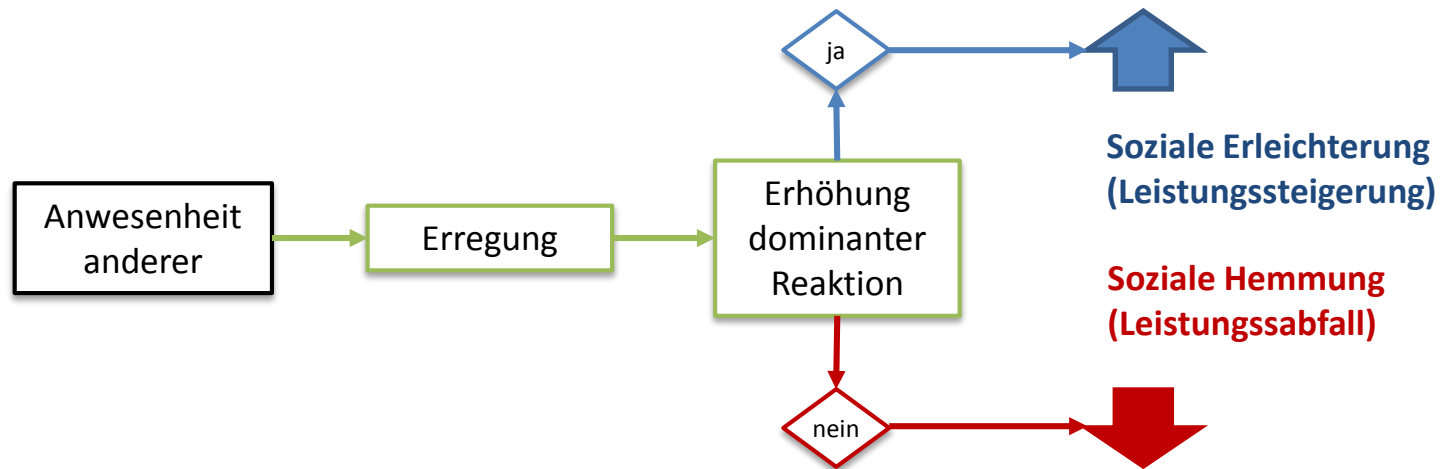


...als gegen die Uhr

# Gruppenphänomene

## Soziale Erleichterung: Erklärungsansätze (1)

- ZAJONC (1965): Triebtheorie (drive theory) der Sozialpsychologie
  - Anwesenheit anderer führt zu physiologischer Erregung
  - Auftretenswahrscheinlichkeit einer dominanten Reaktion wird erhöht
  - Folge: Leistungssteigerung bei einfachen Aufgaben (soziale Erleichterung), Leistungsabfall bei schwierigen Aufgaben (soziale Hemmung)



# Gruppenphänomene

## Soziale Erleichterung: Erklärungsansätze (2)

---

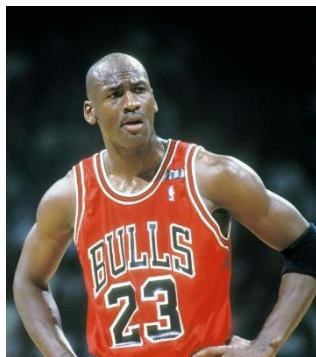
- COTTRELL (1968, 1972), COTTRELL ET AL. (1968)
  - Gegenentwurf zu Zajoncs Triebtheorie
  - Aus Sicht des Individuums beurteilen die Anwesenden das Individuum, was beim Individuum zu einer Erregung führt
  - Die *Bewertungsangst* bzw. die dadurch hervorgerufene Erregung führt wie bei ZAJONC zu einer Leistungssteigerung bei einfachen Aufgaben und zu einem Leistungsabfall bei schwierigen Aufgaben
- SANDERS/BARON/MOORE (1978), SANDERS (1981)
  - Anwesenheit anderer führt zu einem *Ablenkungskonflikt*: Aufmerksamkeit für die Aufgabe vs. Aufmerksamkeit für die anderen
  - Folge: Generelle Beeinträchtigung der Gruppenarbeit durch eine Aufmerksamkeitsreduktion
- BOND/TITUS (1983)
  - Metastudie: Alle Erklärungsansätze kommen zum Tragen

# Gruppenphänomene

## Sozialer Vergleich (Social Comparison)

---

- Individuum urteilt über ein Bewertungsobjekt nicht neutral, sondern entsprechend der Einschätzung der Gruppenmitglieder hinsichtlich des Bewertungsobjekts
  - Realistisches Bild: Vergleich mit ähnlichen Personen
  - Steigerung des Selbstwertgefühls: Vergleich mit "schwächeren" Personen
  - Aufzeigen eines Verbesserungspotenzials: Vergleich mit "stärkeren" Personen
- u. a. MUSSWEILER (2003): Einstufung der eigenen körperlichen Fitness



Quelle: fillgrafix.com



Quelle: heiligenlexikon.de

# Gruppenphänomene

## Sozialer Wettbewerb (Social Competition)

---

- Individuum tritt mit Gruppenmitglieder in Wettbewerb, die in etwa gleich leistungsstark sind

*Notwendige Bedingung:*  
Die individuelle Leistung  
ist messbar



*Hinreichende Bedingung (Grund):*  
Individuum hat das Bedürfnis,  
andere auszustechen



Quelle: organisationdevelopment.org

- Tritt gemäß der *Theorie der sozialen Identität* nach TAJFEL/TURNER auch (bei einem Konflikt) zwischen Gruppen auf
  - Aufwertung der Eigengruppe und/oder Abwertung der Fremdgruppe



# Gruppenphänomene

## Soziale Kompensation

---

- Stärkeres Individuum arbeitet härter, um vermutlich geringere Leistung schwächerer Gruppenmitglieder auszugleichen

*Notwendige Bedingung:*  
Die individuelle Leistung  
ist messbar



*Hinreichende Bedingung (Grund):*  
Individuum erkennt Leistungs-  
unterschiede und erachtet das  
Gruppenziel als sehr wichtig



Quelle: tz.de



# Gruppenphänomene

## Köhler-Effekt

---

- Schwächeres Individuum strengt sich mehr an, um im Falle des Gruppenversagens nicht verantwortlich zu sein

*Notwendige Bedingung:*  
Die individuelle Leistung  
ist messbar



Quelle: haufe.de

*Hinreichende Bedingung (Grund):*  
Individuum erkennt moderate Leistungsdifferenzen  
und baut einer Verantwortung für ein mögliches  
Versagen vor

- Bei stark ausgeprägten Leistungsunterschieden kommt es zum gegenteiligen Effekt (Leistungsabfall), da das schwächere Mitglied keine Chance sieht, Leistungsdiskrepanzen durch höhere Aufwendungen auszugleichen

# Gruppenphänomene

## Soziale Bewährtheit (Social Proof)

---

- Mitglied einer Gruppe passt sich bewusst der Mehrheitsmeinung an

*Hinreichende Bedingung (Grund):*

Je mehr Menschen eine Meinung für richtig halten, desto wahrer muss sie wohl sein



*Folge:*

Druck durch die Gruppe führt dazu, dass sich das Individuum im Sinne der Gruppe verhält: Es ändert seine Meinung, selbst wenn es sich hinsichtlich seiner Meinung sicher ist



Quelle: themaritzinstitute.com

- Umgangssprachlich als Herdentrieb oder Gruppenzwang bezeichnet
- Pioniere: SHERIF (1935) und ASCH (1951)

# Gruppenphänomene

## Gruppendenken (Groupthink)

---

- Defizitärer Denk- bzw. Entscheidungsprozess von Personen in einer Gruppe, bei dem die Personen (Mitglieder) durch ihr Harmoniestreben in einer auch durch Homogenität der Gruppenmitglieder hervorgerufenen hochkohäsiven Gruppe und in psychischer Stresssituation ihre Meinungen an die erwartete Gruppenmeinung anpassen

### Ursachen: [JANIS (1972)]

1. Hohe Gruppenkohäsion mitsamt Einmütigkeitsstreben
2. Strukturelle Probleme der Gruppe in Form von
  - Isolation der Gruppe nach außen
  - Defiziten in der Suche und Auswertung von Informationen
  - Dominanten Meinungsführern und einem ebensolchen Führungsstil des Gruppenleiters
3. Druck und Stress für die Mitglieder



© nenadaksic - Fotolia.com

#72297488

### Symptome: [JANIS (1971, 1982)]

Typ I: Überschätzung der Gruppe

- Illusion der Unverwundbarkeit
- Illusion hoher Moral

Typ II: Engstirnigkeit, eingeschränkte Sichtweise

- Kollektive Rationalisierungen bzw. Scheinbegründungen
- Stereotypisierung von Außenstehenden

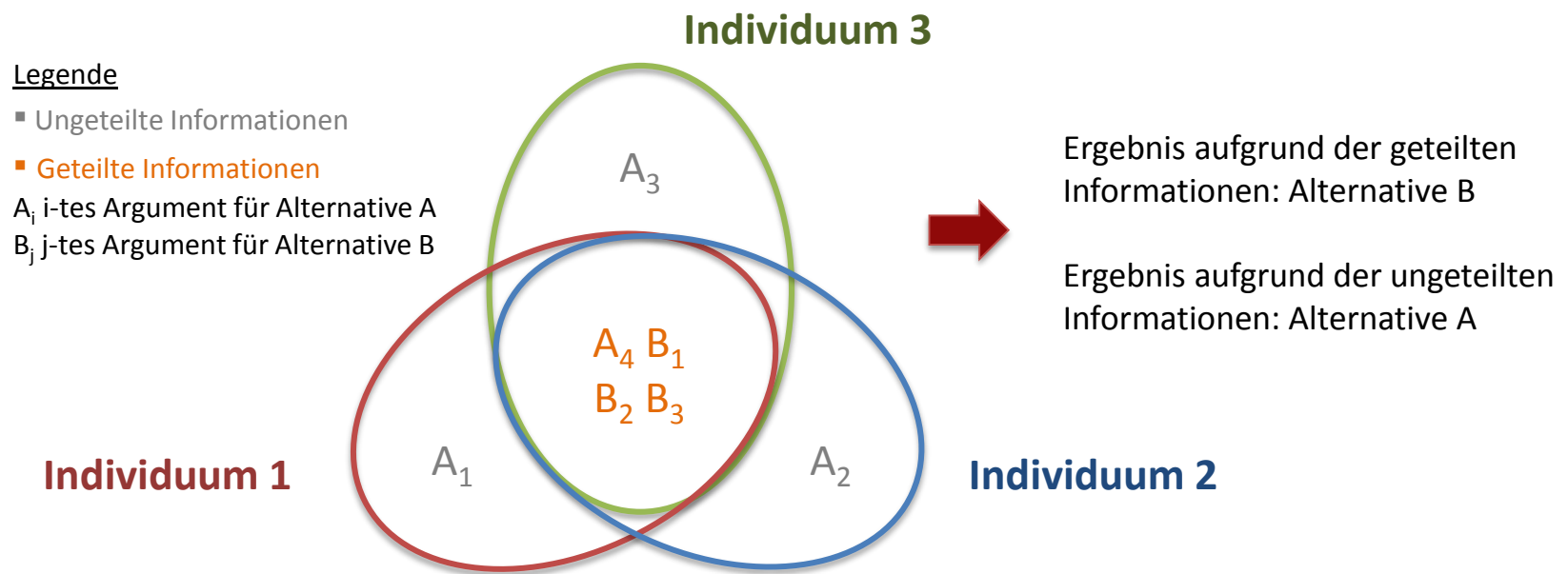
Typ III: Druck zur Einstimmigkeit

- Selbstzensur
- Illusion der Einmütigkeit
- Druck auf Andersdenkende
- Selbsternannte Bewusstseinswächter

# Gruppenphänomene

## Hidden-Profile-Problematik

- Bestimmte Informationen in einer Gruppe werden geteilt, während andere Informationen ungeteilt bleiben. Die ungeteilten Informationen würden jedoch ein anderes Entscheidungsergebnis nahe legen als dies die geteilten Informationen getan haben



# Gruppenphänomene

## Hidden-Profile-Problematik: Erklärungsansätze

---

- Gründe für Hidden-Profiles nach BRODBECK ET AL. (2007)
  - Verhandlungsfokus
    - In Gruppen existiert ein Trend zur Nutzenmaximierung, bei der sich jedes Individuum an seiner persönlichen Präferenzordnung orientiert
  - Diskussionsverzerrung
    - Geteilte Informationen kommen häufiger zur Sprache als ungeteilte. Dieser auch als *Shared Information Bias (SIB)* bezeichnete Effekt beschreibt den Umstand, dass Menschen in Gruppen tendenziell mehr Zeit darauf verwenden, über geteilte Informationen zu diskutieren und weniger Zeit damit verbringen, sich ungeteilten Informationen anzunehmen [STEWART/STASSER (1998)]. Die Motivation für SIB ist in der Erreichung eines Konsens zu sehen
  - Bewertungsverzerrung
    - Geteilten Informationen wird ein stärkeres Gewicht verliehen als ungeteilten. Darüber hinaus werden geteilte Informationen auch als glaubwürdiger und relevanter eingestuft

# Gruppenphänomene

## Polares Ingroup-Outgroup-Denken

---

- Menschen haben eine angeborene Tendenz ihre eigene Gruppe gegenüber anderen zu favorisieren



- „Each group nourishes its own pride and vanity, boasts itself superior, exists in its own divinities, and looks with contempt on outsiders“  
[Sumner (1906), S. 13]
- Ingroup-Outgroup-Denken ist ebenfalls ein wichtiges Element der *Theorie der sozialen Identität* nach TAJFEL/TURNER (1986)

Ende

---

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!

