

# GRUPPENPOLARISIERUNG UND GRUPPENDENKEN

## DIE GEFAHREN „GEMEINSAMEN WISSENS“

VON PROF. DR. ARIST V. SCHLIPPE UND DR. FRANZISKA V. KUMMER

---

### ABSTRACT

In den letzten Ausgaben der FuS haben wir versucht, typische Muster zu beschreiben, die dazu führen, dass die Beteiligten in einem Konflikt die Realität immer mehr durch einseitig verzerrte „Linsen“ betrachten. Diese Muster können noch verstärkt werden, wenn es sich um Konflikte zwischen Gruppen handelt, beispielsweise zwischen verschiedenen Stämmen innerhalb einer Unternehmerfamilie oder auch zwischen Arbeitgeberseite und Betriebsrat bei kontroversen Fragen. Hier können die Prozesse innerhalb der Gruppe bedingen, dass die Betroffenen sich immer mehr in ihrer eigenen Welt, ihrer eigenen „Blase“, bewegen und eine Situation so immer weniger realitätsnah eingeschätzt wird. Entsprechend werden Entscheidungen getroffen, die im günstigen Fall suboptimal sind, oft aber auch Konflikte in immer gefährlichere Dimensionen hinein eskalieren lassen können<sup>1</sup>.

---

Merkmale, die diesen „Tunnelblick“ begünstigen, sind insbesondere:<sup>1</sup>

- ein hoher Zusammenhalt der Gruppe (hohe Kohäsion, z.B. durch ein Näheverhältnis oder Ähnlichkeit der Gruppenmitglieder) und eine Norm, wonach dieser unbedingt gewahrt werden muss,
- starker äußerer Druck (Bedrohung in einem Konflikt bzw. Entscheidungsdruck und hierdurch erhöhte Emotionalität),
- beschränkter Zugang zu externen Informationen/Isolation der Gruppe und
- strukturelle Mängel im Aufbau der Gruppe, z.B. mit dominanten Meinungsführern oder schwachen Führungskräften.

Zwei Mechanismen sollen in diesem Zusammenhang besonders hervorgehoben werden: Gruppenpolarisierung und Gruppendenken. Beide haben damit zu tun, dass eine Gruppe ihren Zusammenhalt durch ein Thema bedroht sieht und dass abweichende Einschätzungen der Situation weniger Chancen haben, Gehör zu finden.

Von Gruppenpolarisierung sprechen wir, wenn die Gruppenmitglieder im Verlauf der Diskussion einen extremeren Standpunkt einnehmen, als sie ihn einzeln selbst im Vorhinein vertreten haben. Ein Austausch mit Menschen, die eine ähnliche Meinung vertreten wie man selbst, kann also zu einer Extremisierung der Ausgangspositionen führen. Denn in einer Gruppendiskussion werden bevorzugt jene Argumente angeführt, die die bestehenden Positionen bestärken – bereits evolutionär bedingt möchte man sich nicht gegen eine Gruppe stellen, der man angehört, und dadurch den Ausschluss aus der Gemeinschaft riskieren. Dazu kommt, dass die individuellen Meinungen davon geprägt

werden, wenn eine Meinung häufiger ausgesprochen wird (vor allem von Mitgliedern mit einem hohen Ansehen). So kann eine Gruppe sich in einer Einschätzung „aufheizen“. Im Konflikt mit einer anderen Gruppe können sich dadurch eingefahrene Meinungen über „die anderen“ festigen, was wiederum die Eskalation steigern könnte.

Verhängnisvoll verschärft wird dieser sozialpsychologische Mechanismus noch durch Gruppendenken, auch „Group Think“ genannt. Hier macht es ebenfalls der Wunsch nach Zusammenhalt und Einstimmigkeit schwer, zu einer realistischen Einschätzung der Situation zu gelangen. Eine abweichende Meinung bedroht den Zusammenhalt, wird vielfach ignoriert oder gar negativ gewertet. Wer sich kritisch äußern würde, hält sich eher zurück, weil die Person glaubt, die einzige zu sein, die so denkt. Man will den Gruppenfrieden nicht stören. In der Folge entsteht so etwas wie eine Illusion der Einstimmigkeit: Die Mitglieder glauben, alle seien sich einig und beurteilen die Lage gleich. Sie bestärken sich wechselseitig in der einen Sicht und kontrollieren einander daraufhin, dass diese beibehalten wird. Dem Bild der Gruppe widersprechende Informationen werden ignoriert (vgl. das Konzept der „konfirmatorischen Informationssuche“, das in FuS 12(4) beschrieben wurde). Die Möglichkeit, dass die Dinge auch anders sein könnten, wird gar nicht erst erwogen. Der Glaube an die moralische Integrität der eigenen Gruppe ist unerschütterlich; entsprechend hoch ist aber auch der Konformitätsdruck. Das kann so weit gehen, dass ein Mitglied, das eine alternative Sicht vertritt und dabei bleibt, als illoyal oder gar als Verräter gilt.

Gruppenpolarisierung und Gruppendenken machen es immer schwerer, in der Gruppe mögliche konstruktive Alternativen zu überlegen und zu vertreten. Wenn jemand dies wagt, mag es sein, dass selbst ernannte „Meinungswächter“ auftreten und denjenigen, der eine andere Meinung äußert (z.B.

---

<sup>1</sup> Simon (2018).

den Vorschlag, der anderen Konfliktpartei ein wenig entgegenzukommen), unter Druck setzen: „Wie kannst du so dumm sein und glauben, dass ...?“ Die Gruppe bewegt sich in der Illusion der Einstimmigkeit und man schützt sich gegenseitig vor negativem Feedback – Informationen und Meinungen, die nicht zur Gruppenmeinung passen, werden abgewehrt oder nicht zur Kenntnis genommen.

Unter solchen Bedingungen geht der eigentliche Vorteil verloren, dass in einer Gruppe mehrere Perspektiven möglich sind und dass daher das Gesamtwissen der Gruppe größer ist als das des Einzelnen: „Gemeinsam sind wir blöd!“<sup>2</sup>. Der „Effekt des gemeinsamen Wissens“ kann dazu führen, dass eine Gruppe immer wieder allen bereits bekannte Themen und vermeintliche Fakten diskutiert, die Mitglieder sich wechselseitig in einer Sicht bestätigen und die Meinung der Gruppe immer mehr verfestigt wird.

Wer dieser „Falle“ entkommen möchte, sollte das Phänomen von vornherein offen ansprechen und abweichende Meinungen nicht nur offen aufnehmen, sondern zur Äußerung von Gegenstandspunkten geradezu ermuntern – besser, man erörtert gleich selbst die Gegenargumente und darauf mögliche Reaktionen, statt in einem aufgeheizten Konflikt von der Gegenpartei damit völlig überraschend

konfrontiert zu werden und dann improvisieren zu müssen. Bereits die Bildung von kleineren Untergruppen, die separat Themen diskutieren, kann hier helfen. Die standardmäßige Hinzuziehung von Externen – seien es psychologische Berater, seien es Rechtsanwälte –, die die Gruppe aus ihrer festgefahrenen Einigkeit herausholen und vielleicht sogar als *Advocatus Diaboli* fungieren können, schützt vor Betriebsblindheit und davor, sich letztlich zum Schaden der eigenen Gruppe gemeinsam aussichtslos zu verrennen. ♦

## LITERATURVERZEICHNIS

### v. Kummer, F./v. Schlippe, A. (2022):

Konfirmatorische Informationssuche. Von der Neigung, Informationen so auszuwählen, dass sie die eigenen Erwartungen bestätigen. In: *FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, 12(4), S. 156–157.

### Simon, F. (2018):

Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. 5. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer Systeme.

2 Simon (2018).

## KEYWORDS

Gruppendenken • Gruppenpolarisierung • gemeinsames Wissen

## BUCHREZENSION

# UNTERNEHMENSFÜHRUNG

ERFOLGREICH DURCH MODERNES MANAGEMENT & LEADERSHIP

Die Professoren Stoi und Dillerup legen ihr etabliertes Lehrbuch zur Unternehmensführung in sechster Auflage vor. Der Umfang wurde auf 1.103 Seiten erweitert. Es ist – soweit ersichtlich – das umfassendste und aktuellste deutsche Buch zu Strategie und Unternehmensführung. Der Bezug zu Deutschland ergibt sich nicht nur aus der Sprache, sondern auch aus der Schilderung typischer Probleme deutscher Unternehmungen und der Erörterung deutscher Fallbeispiele. Das weitgespannte Thema wird in der klassischen Gliederung der unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven, der Funktionskreise Planung, Kontrolle, Organisation, Personal, Information und Kommunikation aufbereitet. Unter dem Titel verschiedener Perspektiven der Unternehmensführung werden unterschiedliche Schwerpunkte einer inhaltlichen Strategie ausdifferenziert, darunter auch risikoorientierte Strategien.

Angesichts der umfassenden Themenstellung und des Bezugs zu Deutschland ergibt sich geradezu naturgemäß, dass das Stichwort „Familienunternehmen“ im Inhaltsver-

zeichnis mit mehreren Seitenverweisen auftaucht. Die Forschung zu diesem Unternehmenstyp zeigt Wirkung, auch in der allgemeinen BWL. ♦

Prof. Dr. Hermut Kormann



## BUCHINFORMATIONEN

**Titel:** Unternehmensführung. Erfolgreich durch modernes Management & Leadership

**Autor:** Roman Stoi, Ralf Dillerup

**Verlag:** 6. Aufl., München: Franz Vahlen 2022

**ISBN:** 978-3-8006-6338-5

1.103 Seiten, 59,00 EUR