

Hamburger Forschungsberichte zur Sozialpsychologie HAFOS

Erich H. Witte

Interpersonale Kommunikation, Beziehungen und Gruppen-Kollaboration

Hamburger Forschungsberichte zur Sozialpsychologie

Der Arbeitsbereich Sozialpsychologie an der Universität Hamburg legt seit über 15 Jahren eine Serie von Forschungsberichten (working papers) auf, die der wissenschaftlichen Diskussion dienen sollen. Die hier präsentierten Arbeiten werden normalerweise in einer überarbeiteten Fassung in anderen Werken/Zeitschriften publiziert. Die Autoren sollten daher angesprochen werden, bevor in anderen publizierten Werken auf die Forschungsberichte hingewiesen wird.

Hamburg Social Psychology Research Papers

For more than 15 years, the Institute of Social Psychology at the University of Hamburg runs its own series of working papers which are produced for discussion purposes only. These works will normally be published in a revised form subsequently. The authors should thus be contacted before referring to its contents in other published works.

Witte, Erich H. (2006). *Interpersonale Kommunikation, Beziehungen und Gruppen-Kollaboration*. (Hamburger Forschungsbericht zur Sozialpsychologie Nr. 66). Hamburg: Universität Hamburg, Arbeitsbereich Sozialpsychologie.

In ähnlicher Form erschienen als:

Witte, Erich H. (2007). *Interpersonale Kommunikation, Beziehungen und Gruppen-Kollaboration*. In U. Six, U. Gleich & R. Gimmler (Eds.), *Lehrbuch Kommunikationspsychologie*. Weinheim: Beltz.

Interpersonale Kommunikation, Beziehungen und Gruppen-Kollaboration¹

Erich H. Witte

Universität Hamburg

Zusammenfassung

Es wird ein allgemeines Modell der Kernelemente und -relationen von Kommunikation entwickelt. Auf dem Hintergrund dieses Modells wird die dyadische Kommunikation bei Freundschaften und in der Paarbeziehung betrachtet. Als nächstes werden ausgehend von einem Sender seine Selbstdarstellungsstrategien bei anderen Personen näher betrachtet. Schließlich wird die Interaktion und Kommunikation in kleinen Gruppen thematisiert. Dabei werden die Prozesse der Strukturbildung, der Anpassung, der Problemlösequalität, der Veränderung durch Moderationstechniken und der medialen Kommunikation beschrieben. Zum Abschluss wird auf die praktische Bedeutung der Ergebnisse für unseren Alltag hingewiesen.

Schlüsselwörter: Kommunikation, Paarbeziehung, Kleingruppe, Medien, Moderation.

Summary

In this article a general model of communication with its core elements and relations is developed. Based on this background the dyadic communication in pairs and friendships is described. A characterization of the strategies of self presentation for other people is given. Finally, the interaction and communication in small groups are presented, especially the processes of structuring, conformity, quality of problem solving, influence of group techniques and the use of media. In conclusion, the relevance of these results for daily life are discussed.

Keywords: Communication, pair bonding, small group, media, group facilitation techniques.

¹ Für die Konzeption dieses Kapitels möchte ich mich herzlich bei den Herausgebern bedanken, insbesondere bei Frau Kollegin Six. Für die Hilfe bei der konkreten Umsetzung in einen Text mit Abbildungen bin ich Frau Schacht zu Dank verpflichtet. Alle Unzulänglichkeiten sind allein dem Autor anzulasten.

Der Mensch ist ein soziales Wesen. Die Grundlage für diese Eigenschaft ist die interpersonale Kommunikation. Möchte man mehr über den Menschen erfahren, so bietet sich die genauere Betrachtung dieser interpersonalen Kommunikation mit ihrer Auswirkung auf die Beziehung und die Gruppenkollaboration geradezu an. Hierzu wird erst allgemein über die interpersonale Kommunikation als wissenschaftliches Thema berichtet, dann werden wichtige Befunde zur kleinsten Kommunikationseinheit, der Dyade, dargestellt. Daran schließen sich die Ergebnisse aus der Kommunikation in Kleingruppen an. Was passiert mit uns und durch uns, wenn wir miteinander umgehen? Das soll ansatzweise in diesem Kapitel beantwortet werden. Welche alltagspraktischen Fragen sich hinter den Ausführungen verbergen, kann hier nur kurz angedeutet werden, zum Beispiel:

- Wie, wann und überhaupt teilt ein Arzt seinem Patienten mit, dass er an Krebs erkrankt ist?
- Wie kann man seinem Partner ein Kompliment machen?
- Wie motiviert ein Trainer seine Mannschaft?
- Wie kann man die katastrophalen Missverständnisse zwischen Tower und Flugkapitän verhindern?
- Wie kann man die intellektuelle Leistungsfähigkeit von Projektgruppen verbessern?

Alle diese angewandten Fragen sind unter der Perspektive einer interpersonalen Kommunikation zu beantworten.

1 Kernelemente und –relationen von Kommunikation

Zuerst muss man sich verschiedene Konzepte anschauen, die Kommunikation zu beschreiben versuchen. Eine klassische Differenzierung nimmt Bezug auf die Sprache und unterteilt dieses Medium der Kommunikation in Semantik (den Inhalt), Syntaktik (die Struktur) und Pragmatik (der Anlass, das Ziel). Wendet man diese Unterteilung auf die Kommunikation an, dann existiert nach Bühler (1934) die Differenzierung in den Sender mit seiner Kundgabe, in den Empfänger, für den die Kundgabe als Appell gesehen wird, und in den

dargestellten Sachverhalt. Interessanterweise wird später in einem sehr bekannt gewordenen Kommunikationsmodell von Schulz von Thun (1981) dieses Modell erweitert, indem er beim Sender zwei Ebenen einführt, eine Individualebene, die die Seite der Selbstoffenbarung beinhaltet, und eine Mikro-Ebene, die die Verbindung zwischen Sender und Empfänger als Ausdruck der Beziehung thematisiert. Im Zentrum haben diese Modelle die nicht-mediale direkte Kommunikation, das Miteinander Reden. In der Literatur lassen sich schließlich vier Grundmodelle finden:

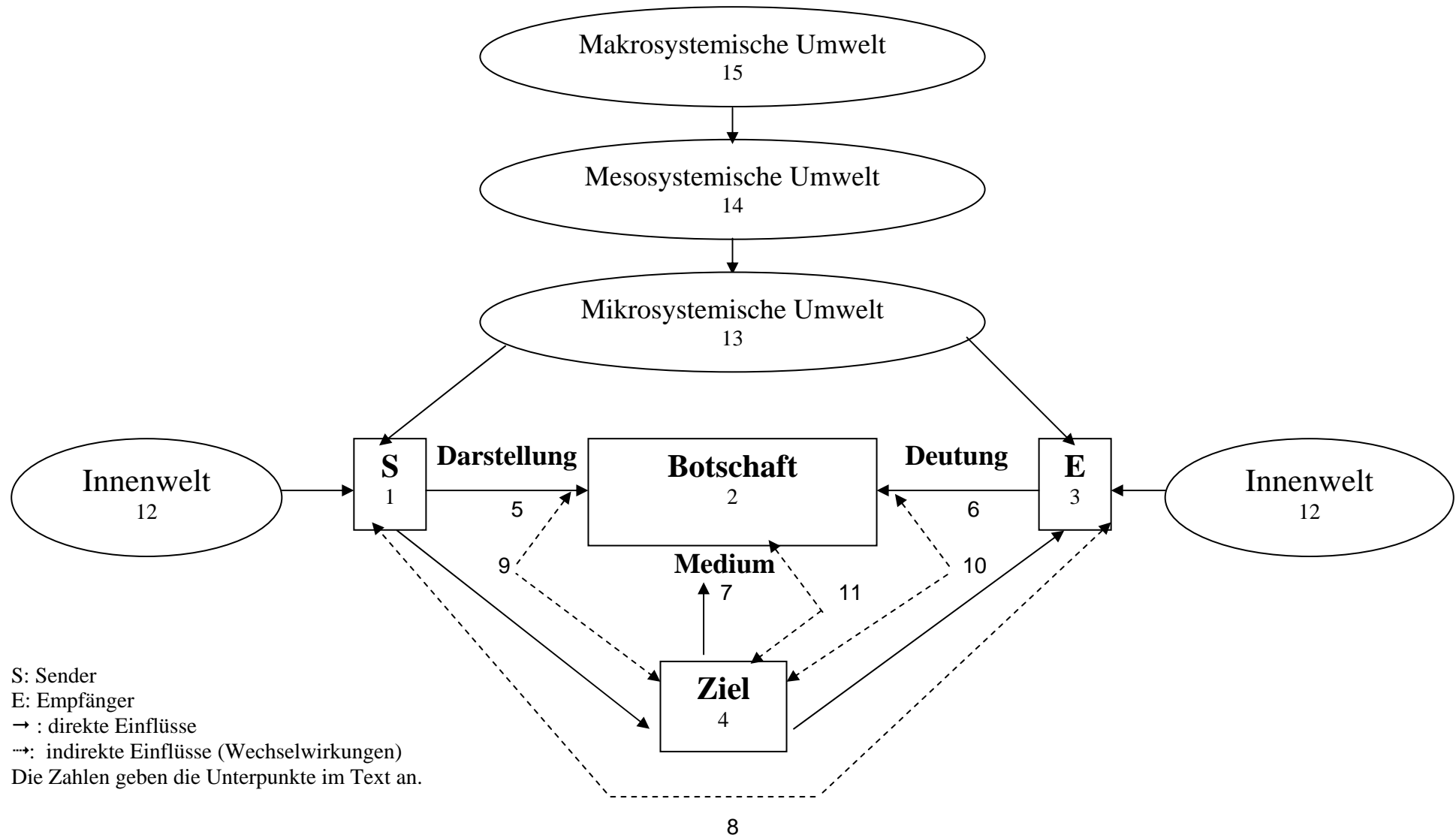
- (1) Das Encoder-Decoder-Modell: Es konzentriert sich auf die Bedeutung der Botschaft.
- (2) Das Intentionalitätsmodell: Es betont die Absicht und Zielsetzung, die der Sender verfolgt.
- (3) Das Modell der Perspektivenübernahme: Es setzt den Empfänger der Botschaft ins Zentrum.
- (4) Das Dialog-Modell: Es konzentriert sich auf die gemeinsame Aktivität von Sender und Empfänger.

Die Verbindung dieser vier klassischen Konzeptionen zu einem Hybrid-Modell bleibt die Forderung für die Zukunft (Fussell & Kreuz, 1998). Die Grundlage dafür kann einer systemischen Betrachtung, wie sie nachfolgend skizziert wird, entnommen werden.

Geht man auch auf die mediale Kommunikation ein, dann ist im Bereich der Massenkommunikation Lasswell (1948, S. 37) ein wichtiger Ausgangspunkt mit seinem berühmt gewordenen Satz zur Ordnung des Forschungsmaterials auf diesem Gebiet: „Who says what in which channel to whom with what effect?“. Hier sind die Aspekte erweitert durch die Möglichkeit eine mediale Differenzierung vorzunehmen und genauer auf die Effekte zu achten, weil zwischen unterschiedlichen Empfängern unterschieden werden muss. Dieselbe Nachricht erhalten viele Personen, die aber nicht unbedingt einheitlich reagieren. Eine nächste wichtige Erweiterung stammt von Maletzke (1963), indem er a) beim Sender und Empfänger jeweils die Persönlichkeit und das Selbstbild hinzufügt sowie b) den Kontext, in dem die Kommunikation stattfindet, und c) die Restriktionen des Mediums hervorhebt.

Eine weitere Unterscheidung der Kommunikationsmodelle betrifft die kulturelle Einbettung der Austauschprozesse. Man unterscheidet grob in inter- und intrakulturelle Kommunikation, wobei der Bedeutungsgehalt einer sprachlichen Äußerung erheblich von der Kultur abhängt, selbst wenn man den Sachverhalt verstehen kann. Die Assoziationen und Konnotationen von Aussagen werden erst durch den kulturellen Hintergrund verständlich (Sapir-Whorf-Hypothese). Folglich sind die mediale und die nicht-mediale Kommunikation in ein Kultursystem eingebettet, aus dem heraus die Bedeutung aller Aspekte der Kommunikation abgeleitet wird. Das reicht von der Idee des Symbolischen Interaktionismus, nach der die Interaktionspartner jeweils die Bedeutung von Aussagen in der konkreten Interaktion erst konstruieren, bis zu den großen Missverständnissen zwischen Partnern unterschiedlicher Kulturen (Thomas, Kinast & Schroll-Machl, 2003). Ein wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist das Ausmaß an Kontextabhängigkeit der Kommunikation in verschiedenen Kulturen (Hall, 1976). Je stärker Kulturen die Kommunikation von dem Kontext abhängig machen, desto weniger ist der Sachverhalt einer Mitteilung allein von ihrem Inhalt abhängig. Es müssen dann in einem großen Umfang die Beziehung zwischen den Personen und ihre soziale Stellung einbezogen werden, um die Bedeutung einer Kommunikation zu erschließen. Man nehme eine einfache Botschaft und versuche den Bedeutungsgehalt zu verstehen. Die Botschaft eines Senders zu einem Empfänger lautet zum Beispiel: „Guten Tag. Wie geht es Ihnen?“. Man betrachte als Variationsmöglichkeiten dieser Alltagskommunikation alle 15 nachfolgenden Elemente und versuche entsprechend das Verständnis dieser Botschaft danach zu unterscheiden (siehe auch Abb. 1).

Abb.1: Ein systemisches Konzept der interpersonalen Kommunikation



Wir gehen noch einen Schritt weiter, indem wir feststellen, dass Kommunikation die Grundlage für die Bildung von sozialen Systemen ist (Willke, 2000), und daraus den Schluss ziehen, dass generell interpersonale Kommunikation nicht ohne eine systemische Perspektive präzisiert werden kann. Eine solche Konzeption kann bei der Darstellung und Auswahl der Inhalte helfen und zusätzlich auf Lücken bei den bekannten Ansätzen aufmerksam machen, wie sie bei Bühler, Schulz von Thun oder den oben genannten vier Grundmodellen existieren. Man gewinnt eine Betrachtungsweise, die sich auf die Zusammenhänge zwischen den zu differenzierenden Elementen bezieht. Wie kann man aber eine solche Konzeption konkretisieren? Ohne alle denkbaren systemtheoretischen Überlegungen zu berücksichtigen (Willke, 2000; Witte, 1990), konzentrieren wir uns auf die Hauptelemente. Mit groben Differenzierungen soll ein einfaches systemisches Konzept für die genauere Betrachtung der interpersonalen Kommunikation dargestellt werden (siehe Abb. 1).

Im Zentrum steht zwar der Austausch von Botschaften zwischen Sender und Empfänger, aber dieser Austauschprozess muss durch weitere Relationen ergänzt als auch in spezifische Umwelten eingebettet werden. Im Folgenden werden die einzelnen Elemente des systemischen Konzepts zur interpersonalen Kommunikation beschrieben:

1. Es gibt einen Sender S.

Er wird in diesem Kontext als eine konkrete Person angesehen.

2. Es gibt eine Botschaft B, die immer in einem Medium M übertragen wird.

Diese Botschaft ist die mündliche oder schriftliche Mitteilung einer Person.

3. Es gibt einen Empfänger E.

Der Empfänger besteht aus einer oder mehreren Personen.

4. Es gibt ein Ziel.

Die Sprechakttheorie unterscheidet drei Teilzielsetzungen von Botschaften (Searle, 1975):

- a) eine lokutionäre Bedeutung, die den Inhalt der Botschaft betrifft (Mitteilung),
- b) eine illokutionäre Bedeutung, die über die Mitteilung des Inhalts hinaus eine zusätzliche Zielsetzung verfolgt, z.B. eine Aufforderung, ein Versprechen etc.
- c) eine perlokutionäre Bedeutung, die über die Mitteilung und die Aufforderung direkt eine Beeinflussung beim Empfänger bewirken soll.

Als Beispiel nehme man die Aussage: „Wir sind spät dran.“ Die lokutionäre Bedeutung ist eine Zeitaussage. Die illokutionäre Aussage bedeutet, du solltest dich beeilen, d.h. ist eine Aufforderung. Die perlokutionäre Bedeutung besagt „Höre jetzt auf zu schreiben und komm“.

In Anlehnung an systemtheoretische Unterscheidungen (Willke, 2000) lassen sich die Zielsetzungen erweitern:

- (1) Grenzziehung, d.h. die Kommunikation dient dazu eine zumindest temporäre Beziehung zu einem Empfänger aufzunehmen, die sich abhebt von den anderen Beziehungen, z.B. „Small Talk“;
- (2) Ressourcengewinnung, d.h. die Kommunikation wird für eigene Vorteile genutzt, z.B. durch Überredung einer anderen Person, einem zu helfen;
- (3) Strukturbildung, d.h. die Kommunikation steht in Verbindung mit Rollenerwartungen, z.B. durch Anweisungen, die Pflichten zu erfüllen;
- (4) Prozesssteuerung, d.h. die Kommunikation strukturiert die zeitlichen Abläufe, z.B. durch die Diskussion, was man heute Abend unternehmen möchte;
- (5) Reflexion, d.h. die Kommunikation dient der Klärung von Unsicherheit;
- (6) Genese, d.h. die Kommunikation wird für die Bildung einer engeren Beziehung in der Zukunft genutzt.

Sicherlich sind das nicht alle denkbaren Zielsetzungen, die man mit einer Kommunikation verfolgen kann, aber es sind, soweit die Systemtheorie bisher eine heuristische Differenzierung geliefert hat, wichtige Unterscheidungen.

5. Es gibt eine Darstellung, die der Sender mit der Botschaft B wählt.

6. Es gibt eine Deutung, die der Empfänger der Botschaft zuordnet.

Die Deutung der Botschaften wird häufig unter dem Thema der Rezeptionsforschung behandelt (Halff, 1998; Suckfüll, 2003). Dabei ist bereits die Auswahl der Inhalte einer Botschaft, die bewusst oder unbewusst erfolgen kann, von großer Bedeutung. Eine theoretische Basis für diese Fragestellung ist die Hypothesentheorie der Wahrnehmung, die bereits bei der Aufnahme einer Botschaft und deren Interpretation auf die Erwartung als Hypothese aufmerksam macht (Lilli & Frey, 1993). Je stärker diese Hypothesen sind, desto eher wird man die Botschaften aus der Sicht der Hypothese interpretieren und weniger aus der Sicht des Inhalts, noch der Darstellung des Senders.

7. Es wird die Botschaft über ein Medium gesendet und dadurch kanalisiert.

Um die Komplexität nicht weiter zu erhöhen, betrachten wir nur diese eine Wechselwirkung zwischen Botschaft und Medium. Es sind aber auch weitere Wechselwirkungen denkbar und sinnvoll, z.B. die Präsenz im Fernsehen als Wechselwirkung von Sender und Medium. Da dieser Bereich stärker in die Medienpsychologie hineinreicht, soll das Thema hier nur sehr eingeschränkt behandelt werden (siehe als Ergänzung Mangold, Vorderer & Bente, 2004).

Der nächste Punkt betrifft die Kanalisierung der Botschaft durch das Medium. Die Medien lassen sich nach folgenden Aspekten unterscheiden (Dennis & Valacich, 1999):

- (1) Unmittelbarkeit des Feedbacks, insbesondere bei face-to-face Kontakten, aber auch über Telefon.
- (2) Symbolvielfalt der Darstellung, z.B. Text, Bilder, Graphiken in den Printmedien. Zusätzlich bewegte Bilder, gesprochenes Wort und Musik im Internet.
- (3) Parallelität der Botschaften; bei einem gesprochenen Wort kann nur einer reden, aber bei asynchronem Austausch im Internet per E-Mail sind gleichzeitig mehrere Austauschprozesse unabhängig möglich.

- (4) Überprüfbarkeit der Botschaft ist bei schriftlicher Kommunikation möglich, bei mündlicher liegen die Produktion der Botschaft und ihre Mitteilung sehr eng beieinander.
- (5) Komplexität, wenn Botschaften gespeichert werden können, hat man die Möglichkeit sie mehrfach zu lesen. Sie können dann komplexer und weniger redundant sein.

8. Es gibt eine Beziehung zwischen Sender und Empfänger (S, E) und eine Beziehung (E, S), die nicht symmetrisch sein müssen .

Hier kann man auf die Forschung zu den klassischen soziometrischen Wahlen und deren Ergänzung zurückgreifen, um die Beziehungsdimensionen zu erfassen, die zwischen zwei Personen bestehen können (Witte, 1994):

- (1) Emotionale Beziehung, die die gefühlsmäßige Nähe zwischen den Personen erfasst;
- (2) Dominanz und Submission, die die Leistungsaspekte erfassen;
- (3) Beliebtheit bei anderen Personen als ein Merkmal, das in die konkrete Kommunikation mit eingebracht wird;
- (4) Ansehen, ein Leistungsmerkmal bei anderen Personen, das mit in die konkrete Kommunikation eingebracht wird.

9. Es gibt eine Übereinstimmung zwischen Darstellung und Ziel.

Wählt man die Übereinstimmung von Darstellung beim Sender und das Erreichen seines Zieles aus, dann betrachtet man den Aspekt der Beeinflussung (Cialdini & Goldstein, 2004). Eine solche Beeinflussung kann über drei bekannte Prozesse ablaufen:

- (1) einen kognitiven Prozess der Überzeugung durch Argumente,
- (2) einen affektiven Prozess durch emotionale Beziehung,
- (3) einen konativen Prozess durch Belohnungs- und Bestrafungsmacht.

Diese drei Prozesse der Beeinflussung sind nicht unabhängig und können zum besseren Erreichen des Ziels auch kombiniert werden. In einem einfachen Fall findet man z.B. die Argumente eines Freundes überzeugender und folgt ihnen eher, weil man die Freundschaft erhalten möchte.

10. Es gibt eine Übereinstimmung zwischen Deutung und Ziel.

Als zweiten Kernprozess kann man den Zusammenhang zwischen Deutung der Botschaft beim Empfänger und der Erreichung eines Ziels betrachten. In diesem Fall muss man die Konstruktion der Bedeutung einer Botschaft beim Empfänger kennen, um das intendierte Ziel auch zu erreichen. Dieser Konstruktionsprozess basiert auf dem Hintergrund von Einstellungen, sozialen Repräsentationen und subjektiven Theorien (Witte, 1998). Die Bedeutung einer Botschaft ist nicht ohne diesen Konstruktionsprozess beim Empfänger zu verstehen und nur, wenn die Deutung richtig vorweggenommen werden kann (Perspektivenwechsel), dann kann man sein Ziel auch erreichen. Das ist besonders problematisch in der interkulturellen Kommunikation (Thomas, Kinast & Schroll-Machl, 2003). Da die Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen so fundamental ist, dass sie unser Leben steuern, muss es evolutionstheoretische Grundlagen dafür geben. Eine erste Grundlage ergibt sich aus der Tatsache, dass Gefühle im mimischen Ausdruck interkulturell identifizierbar sind. Ein Sender kann durch seine Mimik einem Empfänger seinen Gefühlszustand recht deutlich mitteilen, wenn man sich auf die folgenden Gefühlszustände bezieht: Furcht, Freude, Ekel, Ärger, Überraschung, Trauer, Verachtung (Ekman & Friesen, 1975). Die Kultur prägt nun aber die Ausdrucksintensität, mit der man die Gefühle zeigen darf. In eher kollektivistischen Kulturen werden Emotionen häufiger unterdrückt und sind weniger deutlich am Ausdruck erkennbar (Dahme, 2002).

11. Es gibt eine Übereinstimmung zwischen medialer Kanalisierung und Ziel.

Der dritte Kernprozess bezieht sich auf die Übereinstimmung von medialer Transformation und Zielerreichung. Hier geht es vor allem um die Frage, welche Inhalte lassen sich über welche Medien am besten vermitteln, um die intendierten Ziele beim Empfänger zu erreichen. In diesem Zusammenhang kann man an die Theorie der Reichhaltigkeit von Medien anknüpfen (Daft & Lengel, 1986). Nach diesem Modell sind kreative Aufgaben und Planungsaufgaben gut über reduzierte Medien, wie E-Mail und Chat, zu

bearbeiten. Problemlösen und Entscheiden sind am besten über eine Videokonferenz abzuarbeiten. Schließlich ist eine Verhandlung am besten durch face-to-face Kontakt zu erledigen.

12. Es gibt eine individualsystemische Umwelt (Innenwelt), die Kommunikationsprozesse beim Sender und Empfänger motiviert, modifiziert und steuert.

Hier sind die klassischen Persönlichkeitsmerkmale von besonderer Bedeutung. Man unterscheidet in der Differenziellen Psychologie fünf Hauptfaktoren, die das Verhalten von Menschen bestimmen (Amelang & Bartussek, 2001):

- (1) Extraversion gegenüber Introversion, d.h. bezogen auf die Kommunikation ein eher aufgeschlossenes und aktives Verhalten gegenüber größere Zurückhaltung und Passivität.
- (2) Emotionale Stabilität gegenüber emotionaler Labilität, d.h. bezogen auf die Kommunikation ein eher zufriedenes und ruhiges Verhalten gegenüber ängstlichem und launischem Verhalten.
- (3) Verträglichkeit gegenüber Unverträglichkeit, d.h. bezogen auf die Kommunikation ein eher mitfühlendes, herzliches und freundliches Verhalten gegenüber einem kalten, streitsüchtigen und unfreundlichem Verhalten.
- (4) Gewissenhaftigkeit gegenüber Sorglosigkeit, d.h. bezogen auf die Kommunikation ein eher organisiertes, verantwortungsbewusstes und vorsichtiges Verhalten gegenüber einem sorglosen, leichtsinnigen und verantwortungslosen Verhalten.
- (5) Offenheit für Erfahrungen gegenüber Starrheit, d.h. bezogen auf die Kommunikation ein eher kreatives, intellektuelles und offenes Verhalten gegenüber einfachem, oberflächlichem und weniger intellektuellem Verhalten.

13. Es gibt eine mikrosystemische Umwelt, die über die Beziehung zwischen Sender und Empfänger die Kommunikationsprozesse motiviert, modifiziert und steuert.

Geht man über zu den mikrosystemischen Umwelten, die die interpersonale Kommunikation steuern, dann kann man auf die Bindungstheorie zurückgreifen (Witte, 2001). Sie stellt einen Ansatz dar, der die Beziehung zwischen zwei Personen thematisiert. Dabei geht sie von einem bereits in der Kindheit gelernten Bindungsstil aus, der sich aus der Kombination eines Selbstbildes (positiv – negativ) mit einem Fremdbild (positiv – negativ) ergibt.

- (1) Sicherer Bindungstyp (positives Selbstbild und positives Fremdbild): Eine solche Person fühlt sich mit Autonomie und Intimität wohl. Sie findet die Balance zwischen Nähe und Distanz, was die Kommunikation erleichtert und offener macht, sofern der Andere das ebenfalls zulässt.
- (2) Ängstlich-ambivalenter Bindungstyp (negatives Selbstbild und positives Fremdbild): Eine solche Person ist in Beziehungen verstrickt und sucht verstärkt Nähe.
- (3) Gleichgültig-vermeidender Bindungstyp (positives Selbstbild und negatives Fremdbild): Eine solche Person braucht eine große Distanz und Autonomie, kann die Autonomie aber dem Anderen auch gewähren.
- (4) Ängstlich-vermeidender Bindungstyp (negatives Selbstbild und negatives Fremdbild): Eine solche Person hat Angst vor Intimität und Nähe, sucht sie aber gleichzeitig. Folglich schwanken die Beziehungen zwischen Nähe und Distanz sowie zwischen Dominanz und Submission, was sich auch in der Art der Kommunikation wiederfindet.

14. Es gibt eine mesosystemische Umwelt, die über die Zugehörigkeit zu einer Organisation die Beziehung zwischen Sender und Empfänger die Kommunikationsprozesse motiviert, modifiziert und steuert.

Die mesosystemische Umwelt lässt sich am besten durch die Steuerung des Interaktions- und Kommunikationsverhaltens in Arbeitsorganisationen darstellen, da in diesem Kontext intensiver geforscht wurde (Hertel, Bretz & Moser, 1999). Das Klima in der Arbeitswelt lässt sich wie folgt differenzieren:

- (1) Ausmaß der Hilfsbereitschaft: Es ist üblich, sich bei Krankheit oder Urlaub zu helfen.
- (2) Grad der Loyalität: Die Mitarbeiter stimmen mit der Politik der Unternehmensleitung überein.
- (3) Ausmaß der Verbindlichkeit: Die Mitarbeiter versuchen Probleme zu vermeiden.
- (4) Grad an Toleranz gegenüber Unannehmlichkeiten: Die Mitarbeiter akzeptieren vorübergehende Mehrarbeit oder Überstunden.
- (5) Ausmaß der partizipativen Orientierung: Die Mitarbeiter versuchen die Zusammenarbeit in den Gruppen zu verbessern.

Je stärker eine Organisation durch diese Aspekte geprägt ist, desto leichter fällt es, hilfsbereit zu sein und offen über die tatsächlichen Probleme zu kommunizieren.

15. Es gibt eine makrosystemische Umwelt, die über die Zugehörigkeit zu einer Kultur die Beziehung zwischen Sender und Empfänger die Kommunikationsprozesse motiviert, modifiziert und steuert.

Wenn man sich dem Einfluss der makrosystemischen Umwelt zuwendet, dann bietet sich an, die Unterschiedsdimensionen zwischen den Kulturen als Bezug zu wählen (Hofstede, 1990):

- (1) Kollektivismus gegenüber Individualismus: Hier hängt die Kommunikation und Interaktion davon ab, ob man seine Zugehörigkeit zu einer sozialen Kategorie beachten muss oder man eher den individuellen Bedürfnissen folgt.
- (2) Machtdistanz: Hier hängt die Kommunikation davon ab, ob Statusunterschiede in einer Gesellschaft mehr oder weniger ausgeprägt sind.
- (3) Maskulinität gegenüber Femininität: Die Kommunikation wird von männlichen oder weiblichen Werten geleitet wie Leistungsstreben oder interpersoneller Harmonie.

- (4) Unsicherheitsvermeidung: Die Kommunikation lässt Unklarheiten und Unsicherheiten zu oder man vermeidet diese durch klare und unmissverständliche Aussagen.
- (5) Zeitperspektive: Die Kommunikation kann möglichst direkt auf das Ziel zusteuern oder man versucht erst eine Beziehung aufzubauen, wobei das Ziel, z.B. ein Wirtschaftsvertrag, nebensächlich erscheint.

Das sind wesentliche Kernprozesse und -relationen, die bei der Kommunikation herangezogen werden müssen, um verstehen zu können, was eine Kommunikation bedeutet. Dabei ist der Versuch unternommen worden, aus einem systemtheoretischen Konzept heraus, die wesentlichen Relationen zu benennen und Hauptaspekte dieser Komponenten anzuführen. Leider wird auch deutlich, wie schnell einfache Ansätze versagen, wenn man eine interpersonale Kommunikation verstehen und sie theoretisch durchleuchten möchte. Wie stark variiert das anfänglich genannte Beispiel einer Alltagskommunikation mit diesen 15 Aspekten?

In den nachfolgenden Punkten greifen wir aus dem oben skizzierten Problemfeld drei Bereiche heraus:

- (a) die dyadische Kommunikation als zentrale Form der Alltagskommunikation,
- (b) spezielle Techniken und Strategien bei der Selbstdarstellung, mit denen bestimmte Ziele in der Kommunikation erreicht werden sollen, und
- (c) betrachten dann die Kommunikation in kleinen Gruppen, die größer sind als eine Dyade. Diese kleinen Gruppen (Teams, Projektgruppen, Gremien, Kabinette, Gerichte, Schulklassen, Arbeits- und Sportgruppen, Beraterstäbe etc.) spielen in unserer Alltagspraxis eine große Rolle.

2 Dyadische Kommunikation und Beziehungen, Attraktion, Sympathie

Die dyadische Kommunikation stellt eine Unterform der obigen skizzierten Kommunikationsform dar, indem es jeweils nur einen Sender und einen Empfänger gibt. Ihr Auftreten im Alltag ist besonders häufig, wenn man an flüchtige Alltagsbegegnungen, Gespräche am Arbeitsplatz, in der Familie und

Paarbeziehung oder in der Freizeit bis hin zur Psychotherapie denkt. Allgemeine Konzeptionen auch der einfachsten Form der dyadischen Kommunikation lassen sich auf folgende Prinzipien gründen (Jacobs, 2002):

- Jede Form von dyadischer Kommunikation erfordert gemeinsame Regeln, wie die Botschaft zu verstehen ist.
- Jede Form der dyadischen Kommunikation basiert auf generativen Prinzipien, auf die immer neue sinnvolle Botschaften durch den Sender produziert erzeugt werden können.
- Jede Botschaft ist vom Kontext abhängig.
- Jede Botschaft ist ein Konstrukt basierend auf Regeln, Prinzipien und Kontext.
- Jede Botschaft ist multifunktional, zumindest nicht eindeutig festgelegt.

Versucht man als Empfänger die Botschaften zu entschlüsseln, so sind die nonverbalen Aspekte für eine Interpretation vertrauenswürdiger und bei der Interpretation dominant (Burgoon & Hoobler, 2002). Wie kann man z.B. Lügen entdecken? Die Annahme ist, dass das Lügen für den Sender Stress bedeutet und eine Auswirkung auf nonverbale Hinweisreize hat. Daraus ergibt sich, dass Lügen am besten entdeckt werden, wenn der Empfänger sich in der Interaktion zurückhält, sich auf die sprachlichen Äußerungen konzentriert und den Sender reden lässt.

Es können in dieser sehr eingegrenzten Form der Kommunikation besonders intensive Beziehungen entstehen, wie wir sie in der Familie, der Paarbeziehung und einer engen Freundschaft erleben. Interessanterweise haben die Massenmedien (Radio, Fernsehen) eine Form der dyadischen Kommunikation entstehen lassen, die man parasozial nennt und die auf Seiten der Rezipienten einen subjektiven Intimitätsgrad entstehen lässt, der mit einer direkten dyadischen Kommunikation als vergleichbar empfunden werden kann. Man erlebt sich als persönlich angesprochen und reagiert auch verbal auf die Äußerungen im Medium als bestünde eine wirkliche dyadische Kommunikation. Man wendet also die gelernten Formen der dyadischen Kommunikation an, und

durch die Vertrautheit mit den Personen in z.B. Fernsehserien tritt ein Effekt auf, der sonst nur in intimen Sozialbeziehungen beobachtet werden kann, man fühlt sich befreundet oder sogar verliebt. Eine solche Bindung an bestimmte Sendungen durch parasoziale dyadische Kommunikation wird gezielt herzustellen versucht, um die Einschaltquote zu erhöhen und dem Massenmedium die „Kälte“ zu nehmen.

Zwei der wichtigsten diffusen sozialen Beziehungen mit vielfältigen Zielen sind Freundschaften und Paarbeziehungen. Diese für unser gesamtes Leben wichtigen Bindungen sollen hier exemplarisch genauer betrachtet werden. Beide Beziehungsformen beruhen auf Freiwilligkeit und basieren auf emotionaler Anziehung (Mögen). Diese Formen des Mögens können weiter differenziert werden in drei Komponenten: (a) den Aspekt des Helfens (care), (b) den Aspekt des Vertrauens (trust) und (c) den Aspekt der Zugehörigkeit (need). In diesen intimen Sozialbeziehungen haben wir die Möglichkeit, uns so zu zeigen, wie wir sind, und erwarten nicht nur eine positive Einschätzung, sondern eine eher realistische mit negativen Anteilen, ohne dass wir uns verletzt fühlen und verunsichert sind.

In diesen Beziehungen wird der Systemcharakter auch besonders deutlich, weil sie auf Dauer angelegt sind. In diesem Zusammenhang spielen drei Variablen eine wichtige Rolle: die Systemtransparenz, die Strukturflexibilität und die Systemoffenheit. Die erste Variable erfasst das Wissen des Systems über sich selber und stellt die Grundlage zur Selbststeuerung dar. Die zweite Variable beinhaltet die Anpassung der internen Struktur an die Veränderung der Ziele. Schließlich erfasst die dritte Variable das Ausmaß des Einflusses von außen und nach außen auf andere Systeme oder generell auf die Umwelt.

Solche Formen der direkten Kommunikation und Interaktion werden in den letzten Jahren zunehmend ergänzt durch die indirekte Kommunikation über das Internet. Die häufig vermuteten Effekte der Vereinsamung und der Isolation von Kontakten mit Freunden und Familienmitgliedern lässt sich nicht nachweisen (McKenna, Green & Gleason, 2002). Typischerweise geht der Übergang zwischen der Internet-Kommunikation in einem Chat-Room über zum

Austausch von E-Mails, dann zum Telefonkontakt und schließlich zum persönlichen Treffen, wobei der e-mail-Austausch teilweise auch übersprungen wird, aber nicht der Telefon-Kontakt.

Dyadische Kommunikation und Freundschaften

Was sind die bestimmenden Merkmale von Freundschaft aus der Alltagssicht? Auf diese Frage hat Auhagen (1991) eine Antwort durch eine empirische Untersuchung gegeben: Sie ist freiwillig, persönlich, informell, beruht auf Gegenseitigkeit, ist zeitlich ausgedehnt, wird als positiv erlebt und ist nicht sexuell. Dabei sind die typischen Aktivitäten von Freundschaften: Essen, Trinken, Reden und Freizeitaktivitäten wie Sport oder Spiel. Es finden sich die bekannten Unterschiede zwischen Männer- und Frauen-Freundschaften: Erstere sind weniger intim und konzentrieren sich auf eine gemeinsame Aktivität, letztere haben vor allem intime Gespräche und persönliche Unterstützung als Ziel.

Vergleicht man als kulturelle Komponente Freundschaften in den USA und in Deutschland, dann gibt es schon klassische Bemerkungen von Kurt Lewin (1953), die besagen, dass in den USA relativ enge Beziehungen ohne Freundschaft möglich sind, wohingegen in Deutschland der Kontakt eher oberflächlich bleibt, bei größerer Intimität dann aber auch eine Freundschaft entsteht. In den USA kann man sich duzen, wenig formell umgehen, sich gegenseitig einladen mit den Ehepartnern, aber trotzdem nicht die enge emotionale Bindung empfinden, wie es bei gleichen Handlungen in Deutschland der Fall ist. Vergleichbares gilt bis heute (Fehr, 2004).

Freundschaftsbeziehungen werden in allen Altersstufen als wichtig angesehen. Besonders intensive Freundschaften werden im jugendlichen Alter entwickelt und empfunden. Später übernimmt diese Intimität die Partnerschaft. Nicht selten gibt es Konflikte zwischen Partnerschaften und Freundschaftsbeziehungen (Witte & Sperling, 1995). Insgesamt zeigt sich auch ein Geschlechtsunterschied: Frauen scheinen engere Freundschaften zu pflegen als Männer und sprechen eher über die Partnerschaft als Männer, was diese aber verletzt, wenn sie es erfahren (Witte & Sperling, 1995).

Dyadische Kommunikation und Paarbeziehungen

Üblicherweise ist die Paarbeziehung an einen Entwicklungsprozess gebunden, der bei einem günstigen Verlauf über drei Phasen beschrieben wird (Murstein, 1986): Zuerst hat man nur den äußeren Eindruck über das Aussehen als Informationsquelle, vielleicht auch noch erste Verhaltensweisen und sprachliche Äußerungen. Diese erste Phase wird als Stimulusphase bezeichnet und sie entscheidet, ob man sich zu einer weiteren Kontaktaufnahme entscheidet. Sollte das der Fall sein, dann wird in der zweiten Phase die Kommunikation in den nächsten Begegnungen verstärkt auf die geteilten Werte über Hobbys, Interessen, Politik etc. gelenkt. Sollte auch in diesen Bereichen eine genügende Attraktivität erhalten bleiben, die sich in den meisten Fällen aus einer hohen Übereinstimmung ergibt, dann geht die Entwicklung in die dritte Phase über, in der jetzt das Rollenverhalten in einer Paarbeziehung thematisiert wird (Rollenphase). Man prüft, ob man gemeinsame Vorstellungen hat bzw. entwickeln kann, wie man eine enge Paarbeziehung fürs Leben ausgestalten möchte. Hinter diesem Phasenmodell wird ein verhaltensbiologischer Prozess des ersten Kennenlernens, der ersten Phase im obigen Modell, vermutet: Bereits der erste Eindruck und die nachfolgenden Interaktionen und Kommunikationen folgen einem gewissen Muster, wenn man die Begegnung von Mann und Frau betrachtet (Doermer-Tramitz, 1990). In einer ersten Annäherung wird ein Mann eine Frau, die er attraktiv findet, verstohlen betrachten und einen sehr kurzen Blickkontakt suchen. Meistens wird dann der Mann seine Aufmerksamkeit für die Frau zeigen, indem er die Frau länger betrachtet. Wenn die Frau das bemerkt, kann sie sich durch einen strafenden Blick zurückziehen oder eher einladend lächeln. Sollte letzteres geschehen, dann geht die Interaktion in die zweite Stufe über. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die Frau durch die Haare fährt, lächelt und eine ruckartige Bewegung des Kopfes nach hinten macht. Bei Interesse an dem Mann wird sie mehrfach mit offenem Mund lächeln.

Da das Interesse an einander nun geklärt ist, beginnt die dritte Stufe mit der verbalen Kommunikation. Sie wird üblicherweise durch eine Äußerung des

Mannes eingeleitet. Diese erste verbale Äußerung sollte etwas Witziges sein, zumindest aber nicht allzu dumm oder dreist. Wenn die Frau jetzt stimmhaft lacht, dann geht es weiter in die vierte Stufe. Sie kennzeichnet ein deutliches gegenseitiges Interesse, aber häufig mit einem sexuellen Unterton beim Mann. Hier beginnt nicht selten ein Missverständnis, dass der Mann das sexuelle Interesse an ihm überschätzt. Es kommen jetzt nicht selten auch Berührungen vor. Das kann der Anfang einer Beziehung werden und stellt den Abschluss der ersten Stimulus-Phase dar.

Geht die Beziehung weiter und wird enger (Werte- und Rollen-Phase), dann findet ein Prozess der Selbstöffnung statt. Dieser Prozess wird von dem bereits erreichten Intimitätsgrad gesteuert. In einem frühen Stadium versucht jeder sich positiv darzustellen, um dem anderen zu imponieren. Diese allein positive Darstellung wird dann im Laufe der Zeit durch eine eher realistische Form erweitert. Letztlich wird in einer engen Paarbeziehung von beiden erwartet, dass man so sein kann, wie man auch wirklich ist, mit allen Stärken und Schwächen. Diese Selbstöffnung geschieht im Erwachsenenalter meistens nur beim Partner oder bei der besten Freundin oder dem besten Freund.

Dabei ist die Selbstöffnung („self-disclosure“) nicht unproblematisch, wenn man negative Eindrücke über den anderen äußern soll. Hier muss man abwägen, ob das in der Kultur und in der Beziehung möglich ist. Ein besonderes Problem stellt dabei die Bekanntgabe von sozialen Stigmata dar, z.B. die eigene Homosexualität, HIV-Infektion, Epilepsie etc. Der Prozess der Selbstöffnung in solchen Fällen läuft über folgende Phasen: (1) Leugnung, (2) vorläufige Selbstoffenbarung, (3) aktive Selbstoffenbarung, (4) Widerruf, (5) vollständige Selbstoffenbarung.

Man erkennt an diesem Ablauf die Schwankung zwischen Selbstoffenbarung und Rückzug bis schließlich kein Rückzug mehr möglich ist. Eine solche Kenntnis über die andere Person kann jetzt natürlich auch missbräuchlich gegen diese Person verwendet werden.

Destruktive und konstruktive Paar-Kommunikation

Eine destruktive Form der Kommunikation kann man bei Paaren finden, die sich dann später scheiden lassen oder sich trennen (Gottman, 1999). Dabei gibt es vor allem vier Arten der destruktiven Kommunikation:

- (1) Allgemeine Kritik, die eher von Frauen vorgetragen wird, und Männer sich dieser Kritik nicht stellen.
- (2) Abwehr, wodurch jede Kritik geleugnet wird.
- (3) Verachtung gegenüber dem Partner, indem man ihn oder sie herabwürdigt.
- (4) Abschottung, indem man jede Form der Kommunikation vermeidet.

Um in einer Beziehung trotz der Kritik, die man äußern möchte, ein konstruktive Form der Kommunikation zu führen, ist es notwendig, dass man vor der Kritik die positive emotionale Beziehung hervorhebt, um anschließend auch Kritisches zu äußern (Witte & Wallschlag, 2006). Paare, die es nicht gelernt haben, konstruktiv miteinander umzugehen, geraten sehr schnell in einen Streit, so wie es bei Gottman (1999) geschildert wird. Interessanterweise gibt es ein klassisches Modell der Interaktion zwischen zwei Personen, die immer auch in Verbindung zu sehen ist mit der Sympathie zwischen den Personen und den gemeinsamen Aufgaben oder Aktivitäten (Simon, 1952). Aus diesem Modell folgt, dass Personen nur soviel interagieren sollen (verbal oder nonverbal), wie es die Sympathie zulässt. Dabei fördert diese Form der Interaktion auch die Sympathie. Interagiert man aber intensiver als es der Grad an Sympathie zulässt, gerät man in Streit und es gibt eine negative Eskalationsspirale, wie sie bei Gottman beschrieben wird (Witte, 1994). Erleichtert wird jede Art von Kommunikation, wenn man gemeinsame Aktivitäten aufgebaut hat, wie z.B. gemeinsame Hobbys und Interessen, weil nach diesem Modell die drei Größen gemeinsame Aktivitäten, Sympathie und Interaktion in Wechselwirkung stehen. Gemeinsame Aktivitäten fördern die Interaktion, was wiederum die Sympathie erhöht. Bei höherer Sympathie sucht man die Interaktion und schafft sich gemeinsame Aktivitäten, weil man gern etwas mit dem anderen unternimmt.

Theoretische Modelle der dyadischen Kommunikation

Es sollen jetzt, nachdem Ergebnisse dargestellt worden sind, einige theoretische Konzepte aufgeführt werden, die zur Erklärung der Ergebnisse herangezogen werden können.

Betrachtet man die Beziehung zwischen Sender und Empfänger näher, dann kann man als allgemeine Grundlage nach Grice (1975) vier Regeln unterscheiden:

- (1) Botschaften sollten wahrhaftig sein,
- (2) Botschaften sollten informativ sein ohne zu viele Nebenaspekte,
- (3) Botschaften sollten relevant sein für die bestehende Kommunikation,
- (4) Botschaften sollten präzise sein.

Verletzungen dieser Regeln und damit die Einschätzung einer Kommunikation lassen die Unterstellung dieser Regeln erkennen, wenn man sich unterhält. Sie werden quasi automatisch in der Kommunikation erfüllt. Erst bei ihrer Verletzung erkennt man die Wirksamkeit dieser Regeln bei der Kommunikation. Die Bedeutung dieser Regeln für die Forschung in der Sozialpsychologie hat Schwarz (1998) aufgezeigt. Forschung in der Sozialpsychologie ist ein Kommunikationsprozess, der von diesen Regeln fundamental geleitet wird.

Ferner kann man zwei komplementäre Gesetze in der dyadischen Kommunikation beobachten: Das Ähnlichkeitsgesetz besagt, dass wir Personen mögen, die uns ähnlich sind, weil diese Personen in der Kommunikation unsere eigenen Ansichten bestätigen und wir das als Belohnung empfinden (Byrne, 1971). Das Gesetz der Zurückweisung (Hample & Dallinger, 1998) besagt, dass die Aggressivität der Kommunikation zunimmt, wenn der Empfänger eine Botschaft abgelehnt hat. Das mag als Bestrafung verbunden mit Ärger empfunden werden, so dass die aggressiven Inhalte zunehmen.

Das Equilibrium-Modell der Interaktion behandelt die Frage, wie sich unterschiedliche Formen der nonverbalen Interaktion erklären lassen, wie sie gegenüber von Freunden oder offiziellen Geschäftspartnern zu beobachten sind: Der Interaktionsstil wird in Übereinstimmung mit dem Intimitätsgrad in einer Kultur gewählt (Argyle, 1972).

Wie sich Sender und Empfänger aufeinander beziehen, lässt sich nach einem Modell von Jones und Gerard (1967) in vier Arten unterteilen:

- (1) die Pseudokontingenz: Beide verfolgen nur eigene Pläne bei der Interaktion ohne Bezug zum anderen (zwei Schauspieler).
- (2) Asymmetrische Kontingenz: Der Sender verfolgt einen Plan und der Empfänger passt sich an (Kunde – Verkäufer).
- (3) Reaktive Kontingenz: Niemand verfolgt einen Plan, beide reagieren spontan auf die Äußerungen des Anderen (Small Talk).
- (4) Wechselseitige Kontingenz: Beide verfolgen Pläne, richten sich aber nach den Äußerungen des Anderen (sachliche Diskussionen).

3 Kommunikationsstrategien und –techniken in der interpersonalen Selbstdarstellung

Es soll der Frage nachgegangen werden, wie wir im Alltag uns selber und anderen Personen einen Eindruck über uns vermitteln. Hierzu gibt es zwei wichtige theoretische Konzepte und eine Sammlung von Strategien und Taktiken.

Theoretische Konzepte der Selbstdarstellung nach innen und nach außen

Bei einem ersten Ansatz zur strategischen Kommunikation geht es darum, sich selber davon zu überzeugen, dass man wichtige Ziele erreicht hat. Hierzu benutzt man Symbole, um sich bei anderen so darzustellen, dass diese einem das Erreichen dieser Ziele abnehmen können. Man bezeichnet diese Theorie als symbolische Selbstergänzung (Gollwitzer, Bayer & Wicklund, 2002). Nach dieser Theorie benutzen Menschen Symbole, die von anderen wahrgenommen werden können, um diesen Personen wichtige Merkmale der eigenen Persönlichkeit zu zeigen, vorwiegend mit dem Ziel, *sich selber davon zu überzeugen, dass man dem Ziel nahe ist*. Man könnte sich selber z.B. davon überzeugen, dass man gebildet ist, indem man immer mit einem Exemplar von Kants Schriften herumläuft, in denen man liest oder zumindest so tut.

Ein nächster Punkt der Selbstdarstellung bezieht sich auf den Eindruck nach außen, den man bei anderen machen möchte. Die zentrale Annahme dieser Theorien besagt, dass Personen ständig bemüht sind, den Eindruck, den sie auf andere Menschen machen, zu kontrollieren bzw. zu steuern (Mummendey, 2002). Betrachtet man diese beiden Aspekte sozialer Interaktion getrennt, so können Darstellung nach außen und interne Selbstdefinition auseinander fallen. Bei Konzentration allein auf das Ziel der Darstellung nach außen lassen sich zwei Vorgehensweisen unterscheiden: (a) die kurzfristige *Taktik* zur Durchsetzung eigener Interessen und Wünsche sowie zur Abwehr von äußeren Ansprüchen und (b) die langfristige *Strategie* zum Erwerb einer positiven Stellung oder die Herausbildung von Symptomen (z. B. Vergesslichkeit) zur Abwehr von Ansprüchen (Tedeschi et al., 1985). Beide Vorgehensweisen beruhen auf zwei Voraussetzungen:

- (1) angemessene Erwartungen über die Wirkung der Handlungen auf andere Personen (Weary & Arkin, 1981), wobei teilweise fehlerhafte Vorstellungen existieren,
- (2) interindividuelle Unterschiede bezüglich der Möglichkeit, sich überhaupt gezielt darstellen zu können.

Im Zusammenhang mit der gezielten Selbstdarstellung sind das Konzept und die Skala der „Selbstüberwachung“ („self-monitoring“) von Bedeutung (Snyder, 1979). Eine Person mit einem hohen Wert auf dieser Skala ist besonders sensibel für das Ausdrucksverhalten anderer und die Wirkung sozialer Situationen. Abhängig von diesen äußeren Einflüssen kontrolliert die Person ihr eigenes Verhalten, um einen positiven Eindruck zu erwecken (s. Nowack, 1985). Die Erfassung dieses Persönlichkeitsmerkmals der Selbstüberwachung ist jedoch umstritten, da Nachuntersuchungen mit der ursprünglichen Skala uneinheitliche Ergebnisse gebracht haben (Lennox & Wolfe, 1984). Trotzdem scheint es so zu sein, dass Personen mit hohen Werten in der Selbstüberwachung eher klar strukturierte Situationen bevorzugen, in denen das Handeln vorgeschrieben ist (Snyder & Gangestad, 1982). In solchen Situationen kann man sich leichter „angemessen“ verhalten.

Strategien und Taktiken der Selbstdarstellung

Unabhängig von diesen differenzierenden Voraussetzungen lassen sich allgemein in Anlehnung an Tedeschi et al. (1985), Schlenker (1980) sowie Jones und Pittman (1982) folgende Postulate formulieren (s. auch Mummendey & Bolten, 1985; Mummendey, 2002):

1. Wenn Personen *kurzfristig* eine assertive Selbstdarstellung anstreben, die ihren Einfluss vergrößern soll, dann gehen sie wie folgt vor:
 - (a) sich einschmeicheln („ingratiatiion“),
 - (a) andere einschüchtern („intimidation“),
 - (b) sich als hilfsbedürftig darstellen („supplication“),
 - (d) sich als kompetent darstellen („self-promotion“).
 - (e) sich als moralisch integer darstellen („exemplification“).
2. Wenn Personen *kurzfristig* eine defensive Selbstdarstellung anstreben, die den Verlust des Ansehens verhindern soll, dann verwenden sie folgende Vorgehensweisen:
 - (a) sich aus einer unangenehmen Lage herauswinden („predicaments“),
 - (b) sich als nicht verantwortlich darstellen („excuses“),
 - (c) sich rechtfertigen („justifications“),
 - (d) andere über eigene mögliche Misserfolge informieren, um sich der anderen Person als ähnlich darzustellen („disclaimers“),
 - (e) sich entschuldigen („apologies“).
3. Wenn Personen *langfristig* eine assertive Selbstdarstellung anstreben, die ihr Ansehen erhöhen soll, dann verwenden sie folgende Vorgehensweisen:
 - (a) sich als fachlicher Experte erweisen („expertise“),
 - (b) sich als liebenswert darstellen („attractiveness“),
 - (c) elitäres Verhalten zeigen („prestige“),
 - (d) sich als glaubwürdig darstellen („credibility“),
 - (e) sich anderen gegenüber öffnen („self-disclosure“).
4. Wenn Personen *langfristig* eine defensive Selbstdarstellung anstreben, die den Verlust des Ansehens verhindern soll, dann verwenden sie folgende Vorgehensweisen:

- (a) sich als hilflos darstellen („helplessness“),
- (b) Drogenabhängigkeit entwickeln („drug addiction“),
- (c) Symptome von psychischer Erkrankung zeigen („mental illness“).

Die hier angedeuteten Vorgehensweisen sind mit großer Sicherheit bekannt. Jedoch ist die Sichtweise beim vierten Postulat zwar nicht neu, aber doch ungewöhnlich. Es handelt sich bei diesen Techniken primär um Leidenszustände, die selbst aber einen Sekundärgewinn darstellen können, indem sie zur Abwehr anderer bedrohlicher Einflüsse genutzt werden.

4 Intra-Gruppenkommunikation

Das zentrale Moment für Gruppen ist die interne Kommunikation. Diese wird beeinflusst durch Strukturbildungen, die diese Kommunikation steuern. Ferner wird der Kommunikationsprozess durch die gegenseitige Abstimmung beeinflusst, was dann zu den bekannten Konformitätsprozessen führt. Da man zudem Gruppen eher vertraut als Einzelpersonen, stellt sich die Frage, ob die Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern die Gruppen zu einer hohen Problemlösequalität befähigt. Da aber im Gegenteil Qualitätseinbußen von Gruppen bekannt sind, hat man Gruppentechniken entwickelt, die die Kommunikation so steuern sollen, dass aus den Einbußen Qualitätssteigerungen werden können. Schließlich werden verstärkt technische Medien für die Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern eingesetzt. Das führt zu Kanalisierungseffekten, wie sie bereits zu Beginn beschrieben wurden. Mit diesen Ausführungen ist man in der Lage manche naiven Vorstellungen über das Geschehen in Gruppen zu korrigieren.

4.1 Kommunikation und Gruppenstruktur

Spontane Kommunikationsstrukturen in Gruppen und deren Hintergrund

Bei der Beobachtung von Gruppen im Alltag fällt einem als erstes auf, dass es Personen gibt, die sich viel bzw. die sich wenig am Gespräch beteiligen.

Wenn man die spontane Verteilung der Kommunikationshäufigkeiten in Kleingruppen betrachtet, dann zeigen sich zwischen den einzelnen Personen

deutliche Unterschiede. Das gilt sowohl für die Häufigkeit der gesendeten als auch für die der empfangenen Kommunikationen. Außerdem besteht eine enge Beziehung zwischen den beiden Strukturen: Je häufiger man sendet, desto häufiger erhält man auch Kommunikationen (Bales 1970; Stephan & Mishler 1952; Tsai 1977). Derartige Unterschiede finden sich bei Gruppengrößen zwischen 2 und 16 Personen.

Versucht man diese spontane Strukturierung durch ein Modell zu beschreiben, so erweist sich mit guter Anpassung folgende Beziehung als geeignet.

$$\log h = -a \cdot R + b$$

h: Häufigkeit des Sendens oder Empfangens

R: Rangplatz in der Hierarchie beim Senden oder Empfangen

a, b: Konstanten.

(Die Konstante *a* hat ein negatives Vorzeichen, weil ein niedriger Rangplatz mit hoher Interaktionsrate verbunden ist.)

Dieses *Gesetz des geringsten Aufwandes* („least effort“) besagt für den Erhalt der Gruppe, dass jedes Mitglied seinen Aufwand minimiert: Wenn es also Personen in der Gruppe gibt, die besonders viel reden, dann setzt man sich nicht gegen diese zur Wehr, sondern passt sich den Gegebenheiten an und kommuniziert nur soviel, wie es unter den gegebenen Umständen opportun ist. Die Kommunikationshäufigkeit ist also bedingt durch die gewohnten Verhaltensweisen der *übrigen* Mitglieder.

Es muss die Frage geklärt werden, was die Vielredner im Vergleich zu den anderen Personen auszeichnet, damit die Gruppenmitglieder den Unterschied akzeptieren. Dabei gibt es zwei sich ergänzende Erklärungen. Die eine nimmt auf *Persönlichkeitsmerkmale* Bezug, die andere zieht *Ressourcen* heran, über die die Vielredner verfügen. Unter Ressourcen verstehen wir hier alle diejenigen Eigenschaften, die Personen besitzen, um die Gruppe ihrem Ziel vermeintlich näher zu bringen bzw. die Gruppenatmosphäre zu verbessern.

Bezüglich der *Persönlichkeitsmerkmale* zeigt sich, dass Vielredner in funktionierenden Gruppen sozial weniger ängstlich sind, auf andere besser

eingehen können und ein höheres Selbstvertrauen besitzen (Prose 1974). Derartige Personen sind auch am ehesten in der Lage, anderen z.B. ein Lob auszusprechen und Lösungsvorschläge in Problemlösegruppen zu machen. Mit diesen Eigenschaften besitzen sie aber *Ressourcen*, über die die anderen nicht in dem Maße verfügen (Feger 1985). Kontrolliert man nun experimentell die Ressourcen für ein Lob, dann zeigt sich, dass am Ende des Experiments die Person, die am meisten Lob verteilt, auch am häufigsten als Führer der Gruppe gewählt wird (Flament & Apfelbaum, 1966). Die Interaktionsfrequenz der Gruppenmitglieder wird also durch die *relative* Verteilung der Ressourcen bestimmt, welche zumindest teilweise aus der relativen Ausprägung von Persönlichkeitsmerkmalen erklärt werden können. Über diese individuelle Erklärung hinausgehen Ressourcen wie Status, Information, Geld, Güter, Dienstleistungen und Liebe (Foa & Foa, 1980). Auch diese können Grundlage für eine hohe Interaktionsrate sein (Brinberg & Castell, 1982), ohne Persönlichkeitseigenschaften darzustellen.

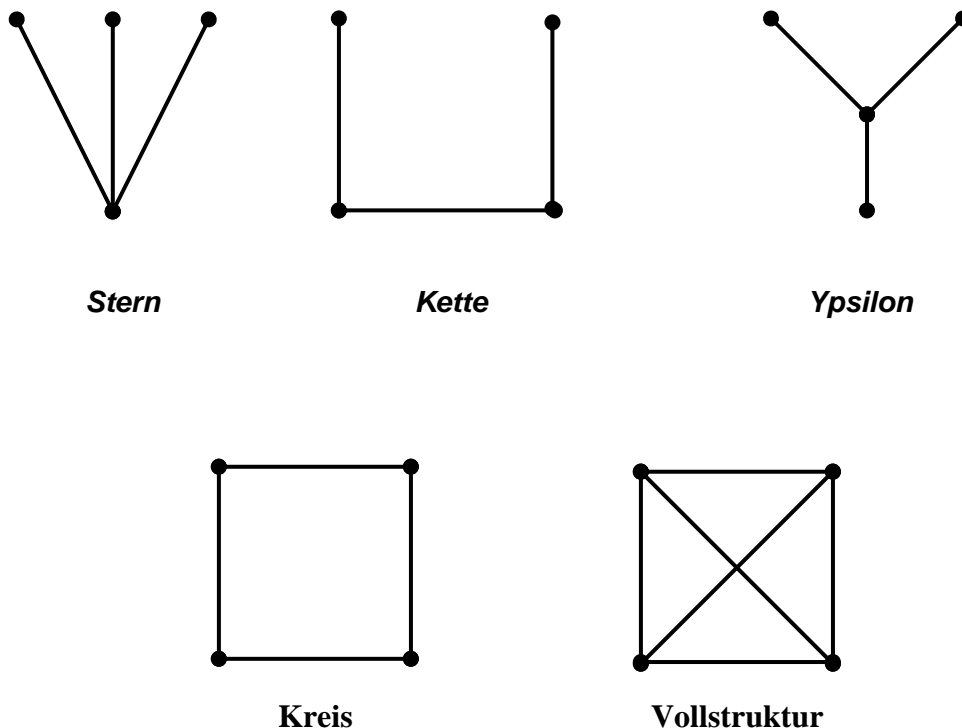
Gezielte Strukturierung der Gruppenkommunikation: Kommunikationsnetze

Wir haben gesehen, dass in Gruppen spontan eine Rangordnung entsteht, die als natürliche Strukturierung des Mikrosystems anzusehen ist. Es fragt sich nun, ob man auch gezielt Strukturen herstellen kann, die die Gruppe möglichst leistungsfähig machen, d.h. zur Lösung von bestimmten Aufgaben gut geeignet sind (Beck & Orth, 1998).

Die empirische Forschung zu Kommunikationsnetzen begann mit einer Arbeit von Leavitt (1951) und erreichte ihren Höhepunkt in den folgenden Jahren bis Ende 1960 (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). Die Forschung sah häufig so aus, dass 4- oder 5-Personen-Gruppen in kleinen Kabinen um einen runden Tisch saßen und schriftliche Mitteilungen austauschen mussten. Der Austausch wurde durch das Öffnen oder Schließen von Schlitzen geregelt, so dass entsprechende Kommunikationsnetze hergestellt werden konnten. Eine gemeinsame Betrachtung der Arbeiten zu den Kommunikationsnetzen hat Shaw (1964, 1978) vorgenommen. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) Zentralisierte Netze (Stern, Kette, Ypsilon) entstehen bei einfachen Aufgaben schneller als dezentralisierte Netze (Kreis, Vollstruktur); bei komplexen Aufgaben ist es umgekehrt.
- (2) In dezentralisierten Netzen werden mehr Botschaften ausgetauscht.
- (3) Zentralisierte Netze erzeugen bei einfachen Aufgaben weniger Fehler als dezentralisierte; bei komplexen ist es umgekehrt.
- (4) Die durchschnittliche Zufriedenheit ist in dezentralisierten Netzen größer; sie variiert aber mit der individuellen Zentralität, so dass in zentralisierten Netzen zentrale Personen zufriedener sind als periphere.

Abb. 2: Zentralisierte und dezentralisierte Kommunikationsnetze



Die hier vorgenommene Unterscheidung von einfachen und komplexen Aufgaben ist nur bedingt aussagekräftig, weil die Komplexität der Aufgaben selten ermittelt wurde. In vielen Fällen sind einfache Aufgaben dadurch gekennzeichnet, dass die Gruppe dasjenige Symbol identifizieren muss, das

allen Mitgliedern gemeinsam vorgegeben ist. Komplexere Probleme beziehen sich auf Rechenaufgaben, Satzbildungen, Anagramme u.ä. Bei der ersten Art handelt es sich vorwiegend um Probleme des Informationsaustauschs, bei der zweiten Art um einfache Problemlöse-Aufgaben.

Zur Erklärung der obigen Befunde wurden zwei theoretische Begriffe eingeführt: *Unabhängigkeit* und *Belastungsgrad* (Shaw 1964, 1978).

Das generelle Ausmaß an *Unabhängigkeit* erfasst die Stellung in einem Netzwerk. Sie ist in dezentralisierten Netzen größer als in zentralisierten. Durch sie wird die Zufriedenheit bestimmt.

Der *Belastungsgrad* dagegen beschreibt das Ausmaß an Informationen, das eine Person verarbeiten kann. Bei komplexen Problemen kann die Belastung der zentralen Personen so hoch werden, dass sie überfordert sind, so dass die Kommunikation an dieser Stelle behindert wird.

Gewünschte Interaktionsstrukturen in Gruppen: Soziometrie

Die Soziometrie beschäftigt sich mit den Wunschstrukturen der beteiligten Personen in Kleingruppen nach bestimmten Kriterien von Leistung und Beliebtheit:

- Wie gut lassen sich Strukturen durch die beteiligten Gruppenmitglieder selbst identifizieren?
- Welche Gründe gibt es für die unterschiedliche Stellung der Mitglieder in der Gruppe?
- Stimmt die gewünschte Struktur mit der gegebenen überein?

Ausgangspunkt dieser Fragen waren vor allem Beobachtungen in Schulklassen (Delitsch, 1900; Hetzer, 1926, Lochner, 1927; Terman, 1904). Dahinter stand das Problem, eine möglichst gute Klassengemeinschaft herzustellen. Aus diesem Grunde gilt es vor allem auch Abgelehnte und Unbeachtete zu identifizieren, um sie in die Gemeinschaft zu integrieren. Dieser gezielte Interventionsaspekt wurde dann von Moreno (1934, dt. 1954) auf Therapiegruppen übertragen. Dabei soll die jeweilige Struktur den Mitgliedern zurückgemeldet werden, damit die Gruppe selbst eine Veränderung herbeiführen kann.

Wenn man *Soziometrie* als die *Beschreibung von Wahrnehmungs- und Wunschstrukturen in Kleingruppen* ansieht, dann müssen die zu erhebenden Daten folgende Eigenschaften besitzen (Dollase, 1976):

- a) Relationalität: Wer wählt wen;
- b) Doppelte Identifizierung von Wähler und Gewähltem;
- c) Gruppenspezifität: Wähler und Gewählte gehören zur selben Gruppe.

In erster Linie werden die soziometrischen Daten durch Befragungen in der Schule erhoben, indem verschiedenartige Wahlfragen gestellt werden (z. B. Bartussek & Mikula, 1969; Witte, 2002):

- Mit wem möchtest Du am liebsten zusammenarbeiten?
- Wer ist am besten geeignet, eine Feier zu organisieren?
- Wer ist Dir ausgesprochen sympathisch?
- Mit wem bist Du am meisten außerhalb der Schule zusammen?

Betrachtet man mehrere solcher Wahlfragen und ermittelt faktorenanalytisch die zugrunde liegenden Aspekte, dann zeigen sich zwei *Beliebtheits-* und zwei *Tüchtigkeitsfaktoren* (Bartussek & Mikula, 1969):

- (1a) Tüchtigkeit in der Schule;
- (1b) Organisationstalent;
- (2a) Gewünschter Kontakt;
- (2b) Bestehender Kontakt.

Eine umfangreiche Forschungsarbeit von Bales (1970, 1999) erbrachte über die Beurteilung der einzelnen Gruppenmitglieder durch jeden anderen eine dreidimensionale Struktur der Wahlkriterien:

- (1) dominant – submissiv;
- (2) freundlich – unfreundlich;
- (3) zielorientiert – emotional.

Wie sieht nun – unabhängig von konkreten Interaktionen und deren Wunschstrukturen – eine allgemeine Semantik dieser Interaktionen aus? Das Ergebnis ist eine vierdimensionale Struktur:

- (1) Dominanz;
- (2) Emotionale Beziehung;
- (3) Beliebtheit bei anderen Personen;
- (4) Ansehen bei anderen Personen.

Wir erhalten also zwei *Beliebtheits-* und zwei *Tüchtigkeitsdimensionen*. Die eine bezieht sich auf den jeweiligen Interaktionspartner, die andere auf ein größeres soziales Umfeld, das selbst wieder auf die konkrete Interaktion zurückwirkt. Derartige Statusaspekte stellen Ressourcen dar, die auch die spontane Verteilung der Interaktionsraten mitbestimmen.

Es zeigt sich ferner, dass die als sehr tüchtig angesehenen Mitglieder nicht zugleich auch sehr beliebt sind und umgekehrt. Immerhin gibt es einen Zusammenhang zwischen Beliebtheitsgrad und Tüchtigkeit der beiden Personen, so dass eine zu große Diskrepanz zwischen beiden Statusmerkmalen vermieden wird (Bogun et al., 1980; Brauner, 1998).

Vernachlässigt man die Differenzierung nach Tüchtigkeits- und Beliebtheitsstatus, dann lassen sich drei Personentypen in Gruppen benennen: Gewählte, Abgelehnte und Unbeachtete (Prose, 1974). Gewählte und Abgelehnte unterscheiden sich – wenn auch nicht sehr – durch das größere Selbstwertgefühl der ersten. Verhältnismäßig leicht hingegen sind die Unbeachteten zu identifizieren: Sie haben enge Interessengebiete, eine geringere Intelligenz und zeigen wenig Aktivität in der Gruppe. Dabei erfolgt die Einteilung der Personen in die drei Gruppen nach den ersten beiden Maßen:

Wahlstatus der Person X

$$= \frac{\text{Anzahl der Personen, die X wählen}}{N - 1}$$

Ablehnungsstatus der Person X

$$= \frac{\text{Anzahl der Personen, die X ablehnen}}{N - 1}$$

Kohäsionsindex der Gruppe

$$= \frac{\text{Anzahl gegenseitiger Wahlen}}{\frac{N(N-1)}{2}}$$

Führungsstile

Als weitere Strukturierung kann man den Führungsstil, wie er z. B. experimentell hergestellt wurde (Lewin et al., 1939), ansehen. Er lässt sich durch zwei Dimensionen charakterisieren (Fleishman & Harris, 1962; Fleishman 1973):

- (1) *Consideration*: Der Vorgesetzte bemüht sich um ein gutes Verhältnis zwischen seinen Untergeordneten und übergeordneten Vorgesetzten
- (2) *Initiating Structure*: Er herrscht mit eiserner Hand.

Diese Dimensionen, die als Durchschnittswerte zu verstehen sind, lassen sich auch in anderen Kulturkreisen auffinden: Tscheulin und Rausche (1970) konnten sie für die Bundesrepublik nachweisen. Es handelt sich hierbei im wesentlichen wieder um die beiden Aspekte, die wir bereits aus der Forschung zu den Interaktionsraten kennen: *Aufgabenorientierung* und *Beziehungsorientierung*: In mehreren Studien wurde nachgewiesen, dass die produktivsten Gruppen von Personen geführt werden, die beide Anteile auf sich vereinigen (Misumi & Shirakashi, 1966; Fleishman & Simmons, 1970).

4.2 Kommunikation und Konformität

Informationsaustausch in Gruppen

Eine besonders prominente Erklärung für Prozessverluste auf Gruppenebene ist der mangelnde Informationsaustausch zwischen den Diskussionsteilnehmern (z.B. Brown, 2000; Forsyth, 2006). Die Gruppe wird als Informationsprozessor angesehen (Hinsz, Tindale & Vollrath, 1997) und damit werden kognitive Aspekte während des Entscheidungsprozesses betont. Das Wissen von Diskussionsteilnehmern über die Verteilung von Informationen in der Gruppe (Stasser, Vaughan & Stewart, 2000) sowie das Wissen um bestimmte Expertenrollen und um das Vorhandensein von

Expertenwissen in der Gruppe (Stewart & Stasser, 1995) erhöhen den Informationsaustausch bzw. die gezielte Abfrage von ungeteiltem Wissen während der Diskussion.

Erwartungen an die Kommunikation in Gruppen

Wenn wir uns in Arbeitsgruppen befinden, dann haben wir Erwartungen an die Form der Interaktion und des Mit-Einander-Umgehens (Engelhardt & Witte, 1998; Witte & Engelhardt, 1998). Man findet es wichtig, dass man angeregt wird, dass es eine gewisse Solidarität unter den Mitgliedern gibt und keine Machtunterschiede auftreten.

Man kann auch noch danach fragen, wann sich Personen in Problemlösegruppen wohl fühlen. Hier sind vor allem folgende Aspekte von Wichtigkeit:

- a) hohe Solidarität untereinander,
- b) viel Rücksicht aufeinander,
- c) keine großen Machtunterschiede,
- d) freie Äußerung der Meinung ohne negative Konsequenzen,
- e) Anregungen durch die Gruppe.

Schließlich kann man die Erwartungen auch noch dadurch erfassen, indem man Personen danach fragt, auf welche Prozesse man als Gruppenleiter von Problemlösegruppen achten würde. Hier werden folgende genannt:

- a) Gleichheit,
- b) emotionale Akzeptanz,
- c) Kohäsion
- d) Aufgabenorientierung.

Offensichtlich sind die Erwartungen an Gruppen so ausgerichtet, dass diese normativen Einflüsse (Deutsch & Gerard, 1955) ein positives emotionales Klima erzeugen, Konflikte und Auseinandersetzungen möglichst verhindern und erst dann eine Aufgabenorientierung fordern. Hier ist wieder erkennbar, dass die sozio-emotionale Seite außerordentlich wichtig ist für die Gestaltung von Gruppen, welche Aufgaben sie auch immer haben mögen.

Gruppeninteraktion und Stimmung

Übliche Gruppenarbeit führt zu einer verbesserten Stimmung im Vergleich zur Einzelarbeit und diese verbesserte Stimmung überträgt sich dann auch auf die Einschätzung der Leistung, so dass Gruppen die Qualität ihrer Leistung systematisch überschätzen (Heath & Jourdan, 1997). Generell gilt aber, dass diese sozio-emotionale Komponente faktisch nichts mit der Leistungsgüte der Gruppe zu tun hat (Mullen & Copper, 1994). Trotzdem neigen Gruppenmitglieder dazu, diese emotionale Zufriedenheit auf die Leistungsgüte zu übertragen und daraus eine entsprechend positive Bewertung abzuleiten (Witte & Lecher, 1998). Aber nicht nur die Gruppenmitglieder, sondern auch Versuchsleiter sagen die Leistungsqualität vorwiegend über die Gruppenatmosphäre vorher (Badke-Schaub, 1994). Als eine sehr einfache „Subjektive Theorie“ der Gruppenleistung wird unterstellt, dass die erfolgreiche Bearbeitung der sozio-emotionalen Seite quasi automatisch auch die konkrete Aufgabenbearbeitung gefördert hat. Nicht selten herrscht in unserer Kultur die Annahme vor, dass über die Verbesserung des Gruppenklimas auch die Aufgabenbewältigung verbessert wird. Das ist in dieser einfachen Ursache-Wirkungs-Annahme falsch. Genauso wenig wie eine schlechte Gruppenatmosphäre immer hinderlich sein muss. Hier die laienpsychologische Annahme und die wissenschaftlichen Erkenntnisse in ihrem Widerspruch zu erkennen, ist die notwendige Voraussetzung für den effektiven Einsatz von Gruppen.

Gruppeninteraktion und Kompetenzeinschätzung

Des Weiteren zeigt sich bei der Kompetenzeinschätzung der Gruppenmitglieder, und damit bei ihrer aktuellen Wirkung auf das Gruppenergebnis, dass vor allem Personen, die viel reden und selbstsicher auftreten, als qualifiziert betrachtet werden. Die Einschätzung der Kompetenz hat aber nichts mit der wirklichen Qualität des individuellen Vorschlags zu tun (Littlepage, Schmidt, Whisler & Frost, 1995). Generell gilt, dass es Gruppen schwer fällt, die Fähigkeit der Mitglieder einzuschätzen. Das gilt aber nur für Aufgaben, bei denen die Richtigkeit der Lösung nicht sofort erkennbar ist. Auch

die Einschätzung der Leistungsgüte der Gesamtgruppe zeigt keinen Zusammenhang mit der wirklichen Qualität der Lösung (Littlepage et al., 1995). Man würde jetzt weiterhin naiverweise annehmen, dass zumindest eine längere Erfahrung in der Gruppe bei ähnlichen Aufgaben die Identifikation der individuellen Fähigkeiten bei der Lösung von Problemen verbessert. Leider finden sich in diesem Zusammenhang sogar Ergebnisse, die zeigen, dass sich die Identifikation leistungsfähiger Mitglieder der Gruppe mit der Gruppenerfahrung verschlechtert hat (Littlepage, Robinson & Reddington, 1997). Es bestehen also erhebliche Diskrepanzen zwischen den subjektiven Eindrücken über die Kommunikation und den realen Ergebnissen.

4.3 Informationsaustausch und Problemlösungsqualität in Gruppen

Austausch von geteiltem Wissen

Wenn wir gezielter den Informationsaustausch in Gruppen betrachten, so ist empirisch beobachtet worden, dass sehr viel mehr auf die geteilten Informationen geachtet wird. Zu diesem Phänomen gibt es ein einfaches Modell, das auf Stasser und Titus (1985) zurückgeht. Es knüpft an das Modell der Problemlösewahrscheinlichkeit von Gruppen an. Übertragen auf die Diskussionsinhalte kann man folgendes annehmen:

1. Ein Inhalt wird nur dann nicht genannt, wenn alle ihn nicht kennen: $(1-d_i)^n$.
2. Die Wahrscheinlichkeit des Vorbringens eines Diskussionsinhaltes wächst mit der Anzahl der Personen, die ihn kennen (n):

$$D_g(I) = 1 - (1 - d_i)^n$$

$D_g(I)$: Wahrscheinlichkeit, dass der Inhalt in der Gruppe diskutiert wird.

d_i : Individuelle Wahrscheinlichkeit der Diskussion des Inhaltes

n: Anzahl der Gruppenmitglieder, die den Inhalt kennen.

Nimmt man beispielsweise an, dass die individuelle Wahrscheinlichkeit, einen Inhalt zu nennen, $d_i = 0.50$ beträgt. Wenn dieser Inhalt in einer 5-Personen-

Gruppe von allen gleich wahrscheinlich genannt wird, so beträgt die Wahrscheinlichkeit, dass er in der Diskussion genannt wird:

$$D_g(I) = 1 - (1 - 0.50)^5 = 0.97 .$$

Falls diese Information nur von einer Person eingebracht werden kann und die Wahrscheinlichkeit $d_i = 0.50$ beträgt, dann wird dieses ungeteilte Wissen eben nur mit 50 %-iger Wahrscheinlichkeit eingebracht.

Nimmt man an, dass die Diskussionszeit begrenzt ist und man mit dem geteilten Wissen in der Diskussion beginnt, dann ist kaum Zeit, nicht-geteiltes Wissen heranzuziehen. Die Gruppendiskussion besteht dann im Wesentlichen aus dem, was allen schon vor der Diskussion bekannt war. Gleichzeitig wird durch diesen Austausch eine große Ähnlichkeit in der Sichtweise des Problems suggeriert, was die Gruppenkohäsion erhöht und die Sicherheit in die Richtigkeit der Lösung verstärkt. Wünschen würde man sich ein Ideal-Modell, das die Diskussion in der Weise beschreibt:

- (1) Wenn geteiltes Wissen von einer Person vorgebracht worden ist, dann wird dieser Inhalt aus der nachfolgenden Diskussion ausgeschlossen.
- (2) Die Diskussion beginnt mit dem Wissen, das am meisten geteilt wird. Die Konsequenzen wären, dass sehr schnell das geteilte Wissen aus der Diskussion eliminiert worden wäre und man dann zur Diskussion des ungeteilten Wissens käme, also zu dem Wissen, für das man eigentlich die Gruppe gebildet hat. Die Experten sollen im Wesentlichen das diskutieren, was die jeweils anderen nicht kennen, um das komplexe Problem lösen zu können.

Reale Gruppen verhalten sich aber entgegengesetzt zu diesem Modell. Sie schaffen sich eine konsensfähige Realität und gehen Konflikten, aber auch nicht überprüfbares Wissen aus dem Weg.

Wenn wir an das Problemlösen in Gruppen denken, dann mag uns vielleicht zuerst als Anwendungsgebiet die Bearbeitung von Problemen aus dem Bereich von Wissenschaft und Technik einfallen. Nicht selten stehen Wissenschaftler vor der Frage zu entscheiden, ob eine Lösung richtig ist bzw. müssen eine richtige Ableitung oder Schlussfolgerung ziehen. So stellt sich die Frage, ob

Leukämie-Fälle in der Nähe von Atomkraftwerken überzufällig ansteigen. Hier sind mehrere Experten gemeinsam anzuhören mit der Idee, dass diese gemeinsam die richtige Antwort finden.

Informationsaustausch und alltägliche Lösungsqualität in Gruppen

Auch viele technische Probleme müssen in Gruppen diskutiert werden, um eine Lösung zu finden. Um in solchen Fällen eine richtige Lösung auch zu erreichen, ist offensichtlich die einfache Gruppenbildung von Experten nicht sehr erfolgreich.

Es gibt auch den Bereich von Unfällen in der Schifffahrt und der Fliegerei, die nicht nur Sachschaden verursacht, sondern viele Menschenleben gekostet haben. Auch in diesen Fällen handelt es sich meistens um Gruppenproblemlösen, da zuerst einmal die richtige Diagnose gefällt werden muss, um die richtige Handlung auszuführen. Diese Diagnosen werden sehr häufig in Gruppen gefällt. Man muss davon ausgehen, dass ca. 95 % der Unfälle in der Schifffahrt auf menschliches Versagen zurückzuführen sind und nur 5 % auf technische Fehler. Das menschliche Versagen beruht aber in den meisten Fällen auf dem Versagen von Gruppen bei der Diagnose der Ist-Situation (Helfrich, 1996).

Wenn man die Schiffsunfälle genauer betrachtet, so stellt man fest, dass sie nicht reduziert werden, wenn man die Zahl der beteiligten Personen von 1 auf 2 erhöht. Es wurde sogar beobachtet, dass die Zahl der Fehler erheblich zunimmt. Eine Abnahme der Unfälle ist erst dann zu beobachten, wenn 3 Personen beteiligt sind. Die Unfallhäufigkeit sinkt bei 4 Personen nicht weiter bedeutsam ab. Hofstätter (1986, S. 50) schreibt, dass nach dem statistischen Modell der relativ größte Zuwachs an Urteilsrichtigkeit beim Übergang von 1 auf 2 Personen eintritt. Empirisch aber ist das nicht zu beobachten, sondern sogar genau das Gegenteil. Dabei ist zuerkennen, dass zwar bedrohliche Ereignisse bemerkt, aber durch geteilte Hypothesen wegerklärt werden. Hier setzt die soziale Normierung ein, wobei der informationelle Einfluss als Hinweis auf eine Gefahr nicht geteilt und „wegerklärt“ wird aufgrund von bekanntem und geteiltem Wissen. Es wird einfach eine falsche Regel angenommen. Dabei wird

nicht selten gerade aufgrund der klaren hierarchischen Ordnung der Einfluss der Person mit niedrigerem Status klein bleiben. Hier muss dann schon eine Mehrheit bei 3-Personen-Gruppen auftreten, um sich durchzusetzen. Das aus der Statistik abgeleitete Modell, das nicht selten auch als Begründung für die Organisationsform und die Sicherheitsvorschriften herangezogen wird, ist empirisch nicht haltbar. Hier müssen offensichtlich weitere Trainingsmaßnahmen ergriffen werden, um die theoretisch erwartete Fehlerkorrektur zu erreichen.

Bei den Flugzeugunfällen geht man davon aus, dass 65 % auf menschliches Versagen zurückzuführen sind (Foushee, 1984), wobei das menschliche Versagen vor allem in der Interaktion zwischen den Cockpit-Mitgliedern oder auch noch mit dem Tower besteht. Dabei spielt wiederum das Statusgefälle eine Rolle, aber auch die Genauigkeit der Mitteilungen, damit sie zu einer richtigen Entscheidung führen. Teilweise ist der Flugkapitän so dominant, dass er die Mitteilungen seines Copiloten nicht wahrnimmt bzw. der Copilot nicht insistiert. Ungeteilte Information wird eliminiert. Deshalb muss auch in dem Bereich der Interaktion in Gruppen entsprechend investiert werden, wie es bereits bei den technischen Sicherheitssystemen der Fall ist.

Informationsaustausch und kreative Lösungsqualität in Gruppen

Bei der Erarbeitung kreativer Lösungen werden häufig Gruppen eingesetzt, weil man von ihnen durch die Kommunikation besonders kreative Lösungsvorschläge erwartet. Diese Problemstellungen lassen sich häufig als additive Aufgaben identifizieren, weil aus einer hohen Quantität auch eine hohe Qualität folgt, wie man häufig empirisch gefunden hat. Die Hauptaufgabe besteht in der Produktion möglichst vieler Ideen und Vorschläge, aus denen dann die besten ausgewählt werden. Die Vorstellung ist dabei, dass durch gegenseitige Stimulation in der Gruppe die Anzahl der Vorschläge wächst und letztlich dadurch auch die Qualität zunimmt. Die gegenseitige Anregung wird noch verstärkt, so die Erwartung, wenn man unter einer „brainstorming“-Instruktion arbeitet (Osborn, 1957). Diese Instruktion besagt vor allem, dass man zuerst einmal alle Ideen äußern soll, die einem in den Sinn kommen, ohne

Kritik durch andere und ohne auf die Durchführbarkeit oder den Realismus zu achten. Nach der Sammlung der Ideen werden dann die Vorschläge nach ihrer Qualität ausgewählt. Diese Vorgehensweise wird häufig in der Praxis angewandt und macht den Beteiligten Spaß. Wie sieht es aber mit der Leistung aus, wenn man sie unabhängig von der Einschätzung der Teilnehmer misst?

In mehreren Überblicken über die empirische Forschung (z.B. Mullen, Johnson & Salas, 1991; Stroebe & Diehl, 1994) wird deutlich gezeigt, dass Brainstorming-Gruppen deutlich schlechter abschneiden als die gleiche Anzahl an Personen, die individuell arbeiten. Der behauptete und erwartete Synergie-Effekt durch die Gruppeninteraktion ist nicht zu beobachten.

In einer Versuchsreihe mit der Variation der Anzahl der Gruppenmitglieder von 2 bis 12 zeigt sich ein deutlicher Abfall der Brainstorming-Gruppen mit der Anzahl der Mitglieder, verglichen jeweils mit derselben Anzahl von Einzelpersonen (Zysno, 1998). Dieser Effekt ist auch in den Literaturübersichten deutlich zu erkennen. Die Effizienz der Brainstorming-Gruppe fällt von 75 % bei 2 Personen auf 40 % bei 12 Personen (Zysno, 1998). Diese Einbußen an Leistungsfähigkeit kann man versuchen aufzufangen, indem man auf das Gruppengeschehen über die Brainstorming-Instruktion hinaus Einfluss nimmt. Die eine Möglichkeit besteht darin, dass man sich zu Beginn der Sitzung eine bestimmte Anzahl von Ideen, die man in der Gruppe produzieren möchte, vornimmt. Sie ergibt sich aus der Zahl der Ideen, die sich ein jedes Mitglied zutraut zu produzieren, multipliziert mit der Zahl der Mitglieder. In diesem Falle erreichen Brainstorming-Gruppen dieselbe Anzahl wie die synthetischen Gruppen (Zysno, 1998). Diese Form der freiwilligen Zielwahl wirkt motivierend, so dass die instruierten „Brainstorming“-Gruppen nicht so frühzeitig abbrechen.

4.4 Techniken der Gruppenzusammenarbeit

Dass Gruppen in ihrer Arbeit einer gewissen Anleitung bedürfen, ist ein Wissen, das lange bekannt ist. Man hat hierzu Geschäftsordnungen und Routinen zur Durchführung von Sitzungen, Gerichtsverhandlungen etc. entwickelt. Das sind traditionelle Anleitungen für Gruppen zur Verbesserung ihrer Leistung.

Daneben haben sich auch sozialpsychologische Formen entwickelt, die sich unterteilen lassen in:

- (a) Moderationstechniken, die den gesamten Ablauf der Gruppenarbeit von außen steuern;
- (b) Diskurstechniken, die die Interaktion in der Gruppe festlegen.

Moderationstechniken

Die Techniken der Gruppenmoderation, die wir hier kurz behandeln wollen, sind folgende:

- (1) Die Delphi-Methode
- (2) die nominale Gruppentechnik (NGT)
- (3) die Trittleiter-Technik und
- (4) die neu entwickelte prozedurale Moderation (PROMOD)

Wenn wir zuerst die Delphi-Methode wählen, dann liegt das daran, dass hier das geringste Ausmaß an Interaktion vorliegt. Diese Technik wird von einem Moderatoren-Team durchgeführt, das gemäß der Idee des Fehlerausgleichs bei Schätzaufgaben mehrere Experten schriftlich befragt und die Antworten zusammenfasst.

Dabei gibt es mehrere Punkte für das Moderatorenteam zu beachten:

- a) Formulierung der Aufgabenstellung;
- b) Auswahl der zu befragenden Experten;
- c) Schriftliche, mündliche oder andere Formen der Befragung;
- d) Zusammenfassung der quantitativen und qualitativen Rückmeldungen;
- e) Art der Rückmeldung und Zweitbefragung sowie weitere mögliche Rückmeldungen und Befragungen.

Als ein inhaltliches Beispiel kann man die folgende Fragestellung heranziehen (Moore, 1987): „Welche Schwierigkeiten und Probleme haben ältere Personen in unserer Stadt und wie kann man ihnen durch politische Maßnahmen begegnen?“

In der ersten Runde könnten die Schwierigkeiten und Probleme aufgelistet werden.

In der zweiten Runde kann man die wichtigsten (10 bis 20) auswählen und Maßnahmen abfragen.

In der dritten Runde würde man die wichtigsten Probleme und entsprechenden Maßnahmen zurückmelden und um Stellungnahmen bitten, ob etwas vergessen wurde, welche Probleme mit welchen Maßnahmen zuerst angegangen werden sollen etc. Diese Ergebnisse könnten dann Grundlage für die Kommunalpolitik sein.

Diese Moderationstechnik reduziert die Gruppenlösung auf das Sammeln von Informationen, die dann von dem Moderatorenteam integriert werden. Damit sind die normativen Einflüsse ausgeschaltet. Es bleibt aber unklar, auf welche Weise die individuellen Antworten entstanden sind und wie sie zu einer gemeinsamen Lösung verarbeitet wurden.

Wenn man die empirische Prüfung dieser Technik im Vergleich zu synthetischen Gruppen und zu normal interagierenden heranzieht, so ist keineswegs die Überlegenheit dieser Moderationstechnik gezeigt worden. Die Ergebnisse sind sehr unterschiedlich (Wendt, 1980). Jedenfalls kann diese Technik nicht eindeutig als überlegen verglichen mit normal interagierenden Gruppen angesehen werden.

Betrachtet man die nominale Gruppentechnik als zweite Moderationsart, so ist in diesem Fall eine stärkere Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern möglich.

Die Technik setzt voraus, dass

- a) eine klare Fragestellung existiert,
- b) eine Gruppe von Experten herangezogen wird,
- c) ein Moderator, der sich auf den Ablauf konzentriert und keine inhaltlichen Beiträge liefert.

Üblicherweise besteht die Durchführung dieser Technik aus vier Schritten:

- (1) Individuelle Produktion von Lösungen in der Anwesenheit der anderen Mitglieder;
- (2) Individuelles Vortragen der Ideen, die an einem Flipchart visualisiert werden können;
- (3) Diskussion der Vorschläge, insbesondere um ein besseres Verständnis zu bekommen;
- (4) Auswahl der Vorschläge durch ein Abstimmungsverfahren.

Die Gruppengröße sollte dabei zwischen 5 und 9 Mitgliedern betragen, und der Gruppenleiter sollte ausgebildet sein. Seine Aufgabe beschränkt sich auf die Organisation des Gruppenprozesses.

Man kann diese Technik für alle Fragestellungen anwenden.

Bei der empirischen Prüfung zeigt sich, dass die nominale Gruppentechnik (NGT) gewisse Leistungsverbesserungen gegenüber normal interagierenden Gruppen aufweist (Herbert & Yost, 1979; Rohrbaugh, 1981). Sie sind aber nicht so eindeutig auf die Technik zurückzuführen, sondern können auch mit der Neuartigkeit der Interaktionsform zu tun haben (Moore, 1987), die kurzfristig einen Motivationsschub erzeugt.

In der dritten Moderationstechnik – der Trittleitermethode (Rogelberg, Barnes-Farrell & Lowe, 1992) – wird der Informationsaustausch systematisch erweitert. Zuerst werden zwei Personen gebeten, ihre Ideen zu entwickeln und festzuhalten, dann kommt eine dritte Person hinzu. Sie hat vorher individuell ihre eigenen Vorstellungen und Überlegungen festgehalten. Sie bringt ihre Ideen in die ursprüngliche Dyade ein. Man versucht dann, sich auf eine gemeinsame Sicht zu einigen. Jetzt wird eine vierte Person gebeten, ihre vorher individuell erarbeiteten Vorstellungen der Gruppe, die jetzt aus drei Personen besteht, zu unterbreiten. Auf diese Weise werden unabhängig entwickelte Informationen eingebracht und das Problem der Diskussion vorwiegend geteilter Argumente angegangen.

Bei einer experimentellen Studie zeigt sich, dass diese Technik gegenüber normal interagierenden Gruppen eine Verbesserung bringt, wenn man Aufgaben lösen lässt, die das Auffinden einer richtigen Rangfolge von Gegenständen beinhaltet (Rogelberg et al., 1992).

Offensichtlich kann man durch Steuerung des Informationsaustauschs und Reduktion normativer Einflüsse eine Leistungsverbesserung erreichen, die auch einer experimentellen Prüfung standhält.

Wenn man davon ausgeht, dass wir bei den komplexen Problemen, die in unserer Gesellschaft auf uns zukommen, immer einer Gruppe von unterschiedlichen Experten bedürfen, dann müssen wir uns überlegen, wie man die Leistungsqualität dieser Projektgruppen maximiert. Von den Entscheidungen solcher Projektgruppen hängen in vielfältiger Weise unsere Lebensqualität und unsere wirtschaftliche und politische Entwicklung ab. Man kann den Einfluss dieser Entscheidungen kaum hoch genug einschätzen. Sie werden jedoch selten als Gruppenentscheidungen identifiziert bzw. hervorgehoben.

Wenn es um Planen, Entscheiden, Problemlösen, Ideenentwicklungen und gerichtliche Beratungen geht, so ist der Gruppencharakter meistens hinter anderen Bezeichnungen verborgen, wie Kommission, Gremium, Ausschuss, Kammer, Senat, Kabinett etc. In einer größeren experimentellen Studie zur Entwicklung einer Moderationstechnik haben wir die prozedurale Moderation (PROMOD) entwickelt und überprüft (Witte, in press; Witte & Sack, 1998; Witte, Sack & Kaufman, 1999). Diese PROMOD-Technik setzt folgendes voraus:

- a) Es gibt mehrere Experten, die nur gemeinsam ein hoch komplexes Problem lösen können.
- b) Eine Lösung in einer natürlich interagierenden Gruppe ist vergleichsweise schlecht.
- c) Eine gezielte Unterstützung solcher Projektgruppen führt zu einer erheblichen Leistungsverbesserung.
- d) Die Qualität der individuellen Beiträge muss verbessert werden.
- e) Der Informationsaustausch muss optimiert werden.
- f) Die normativen Einflüsse müssen reduziert werden.

Von diesen Ausgangspunkten herkommend haben wir PROMOD entwickelt:

- (1) Der erste Schritt ist die grobe Zerlegung der gestellten Aufgaben in Unteraufgaben nach folgendem Muster:
 - Was ist der Ist-Zustand (Diagnose)?
 - Was ist der Ziel-Zustand (Prognose)?
 - Welche Maßnahmen führen vom Ist-Zustand zum Ziel-Zustand (Intervention)?
 - Welche Nebeneffekte sind zu erwarten (Störgrößen)?
- (2) Mit Hilfe dieses Schemas werden die Mitglieder der Projektgruppe getrennt von allen anderen Mitgliedern, angeleitet von einem Moderator gebeten, ein entsprechendes Schaubild zu entwerfen. Dieses Schaubild besteht aus Karteikarten und Pfeilen, angeordnet auf einem Flipchart-Bogen.
- (3) Der Moderator unterstützt den Experten, indem er ihn motiviert durch Nachfragen: „Sind das alle Ausgangspunkte?“, „Gibt es weitere Maßnahmen?“ etc.; dieses Schaubild als Nicht-Experte auf Verständlichkeit prüft: „Diesen Ausdruck habe ich nicht verstanden.“ „Können Sie diesen Pfeil erläutern?“ und damit das vorhandene Wissen beim Experten möglichst vollständig herausarbeitet.
- (4) Wenn jeder Experte individuell seine „subjektive Theorie“ über das Problem dargelegt hat, dann werden diese Schaubilder ausgetauscht, so dass jeder Experte von allen anderen weiß, wie diese das Problem angegangen sind.
- (5) Entscheidend für die Bearbeitung des Problems sind die Maßnahmen (Interventionen). Welche Maßnahmen schließlich ergriffen werden sollen, bestimmt die Majorität durch eine einfache Abstimmung.
- (6) Die Mitglieder der Projektgruppe treffen nie persönlich zusammen, sondern haben nur über den Moderator Kontakt zu den anderen Personen. Eine solche Konstellation ermöglicht es, Koordinationsprobleme zu lösen, indem nicht mehr alle Experten zur gleichen Zeit am gleichen Ort sein müssen. Die verbrachte Zeit für die Bearbeitung eines Problems ist von der Einzelperson abhängig. Sie wird nicht gestört (Blocking-Effekt), lernt aber in verständlicher Weise von anderen Experten. Gleichzeitig geht vieles von dem verloren, was Spaß macht. Deshalb muss man sich genau überlegen, unter welchen

Umständen PROMOD in der Praxis eingesetzt werden kann, wobei die Aufgabe des Moderators teilweise auch die ist, diese Spaß-Komponente zu erhalten, indem er den Experten bestätigt, ermuntert etc.

Bei PROMOD werden Inhalt- und Prozess-Steuerung soweit es geht auseinander gehalten. Es geschieht eine Konzentration auf die Aufgabe, so wie es bei Projektgruppen eigentlich gewünscht, aber meistens doch nicht vollzogen wird, weil solche Gruppen eben auch noch andere Funktionen übernehmen, wie die Stützung der Macht, die Entwicklung persönlicher Beziehungen für spätere Kontakte, die Kontrolle der Ergebnisse in die gewünschte Richtung etc. Aus diesen und weiteren Gründen muss man erwarten, dass sich diese Methode nur schwer durchsetzen wird.

Bei einer experimentellen Prüfung anhand eines sehr komplexen Problems – der Ausbreitung von AIDS in einer Großstadt – das auf dem Computer simuliert wurde und an dem 3-Personen-Gruppen fünf Stunden gearbeitet haben, konnte die hohe Wirksamkeit dieser PROMOD-Technik im Vergleich zur nominalen Gruppentechnik und zu natürlich interagierenden Gruppen nachgewiesen werden (Witte, in press; Witte & Sack, 1998).

Damit liegt ein Verfahren vor, das sich experimentell bewährt hat. Gleichzeitig konnte dieses Verfahren auch im Bereich von Technologiefolgenabschätzungen mit Erfolg eingesetzt werden.

Diskurstechniken

Neben diesen besonders starken Eingriffen in die Gruppeninteraktion gibt es auch Verfahren, die die Gruppe als solche erhalten, aber die Art der Kommunikation steuern. Hier haben wir drei bekannte Verfahren, die kurz skizziert werden sollen:

- (1) Brainstorming
- (2) Teufelsanwalt (advocatus diaboli)
- (3) Dialektische Auseinandersetzung (dialectical inquiry)

Der Ausgangspunkt für die Entwicklung der Brainstorming-Methode war die Unzufriedenheit mit der Produktion von Ideen in den üblichen Konferenzen in Werbeagenturen. Durch eine Interaktionssteuerung sollte die Leistung beim

Produzieren kreativer Ideen erhöht werden. Dabei gibt es die folgenden vier Hauptkriterien für das Brainstorming:

- (1) Je mehr Ideen, desto mehr bessere Ideen.
- (2) Je ungewöhnlicher die Ideen, desto besser.
- (3) Weiterentwicklung von genannten Ideen ist zu fördern.
- (4) Kritik an Ideen ist zu vermeiden.

Bei Einhaltung dieser Regeln erwartet Osborn (1957), dass jede Person doppelt so viele Ideen produziert, als wenn sie allein arbeiten würde. Osborn lässt Gruppen bis zu 12 Personen bilden und nach diesen Regeln arbeiten. Dabei soll die Produktion der Ideen von der Bewertung ihrer Qualität getrennt werden. Die hohe Verbreitung dieser Methode liegt einfach daran, dass sie Spaß macht und die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder befriedigt, die ja nicht allein in der Leistung liegen. Wenn man diese Methode mit normal interagierenden Gruppen vergleicht, dann führt das zwar zu schlechteren Ergebnissen, aber es macht mehr Spaß. Letztlich ist die direkte Interaktion dasjenige Element, das die Methode als gut einschätzen lässt (Gallupe, Bastianutti & Cooper, 1991), obwohl die nominale Gruppentechnik per Computer mehr Ideen produzieren lässt.

Die eher im Bereich der Rhetorik bekannte Technik des Teufelsanwalts (*advocatus diaboli*) wurde auch als Methode in der Sozialpsychologie eingesetzt und überprüft (Schweiger & Finger, 1984; Schweiger, Sandberg & Ragan, 1986). Die Methode besteht darin, einen Plan entwickeln zu lassen, der dann entsprechend von einem anderen Teil der Gruppe kritisiert wird. Diese Kritik muss anschließend von der Konstruktionsgruppe entkräftet werden.

Eine solche Diskussion ist nicht mehr allein auf den Konsensus orientiert, so dass die Qualität der Gruppenentscheidung verbessert wird. Die Frage ist, inwieweit diese Rollenverteilung auch zu persönlichen Konflikten führt und deshalb zu Störungen in der zukünftigen Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern. Aber es ist eine Methode, um die Qualität der Gruppenleistung zu erhöhen. Sie ist seit der Zeit der Antike bekannt.

Die Methode der dialektischen Auseinandersetzung (Mason, 1969) führt ebenfalls Konflikte in die Auseinandersetzung ein. Dabei geht diese Technik

noch einen Schritt weiter. Sie verlangt von Gruppen eine Erarbeitung von mindestens zwei verschiedenen Szenarien zu derselben Fragestellung. Es kann auch so sein, dass die Auseinandersetzung über zwei verschiedene Szenarien zur Information der Teilnehmer eines weiteren Entscheidungsgremiums dienen, sie also als Beobachter der Auseinandersetzung beiwohnen und anschließend Entscheidungen treffen, was zu tun ist. Generell ist nicht klar, ob die Methode des Teufelsanwalts oder die dialektische Auseinandersetzung besser geeignet ist, um Leistungsminderungen in natürlich interagierenden Gruppen zu reduzieren (Katzenstein, 1996). Die Konstruktion einer konkreten Gegenlösung kann die Diskussion auf die beiden Alternativvorschläge einengen. Deutlich aber ist die Tatsache, dass beide Methoden häufig zu besseren Ergebnissen führen als normal interagierende Gruppen. Man sollte dabei auch nicht davon ausgehen, dass solche Methoden sehr zeitaufwendig sind im Vergleich zu üblichen Gruppensitzungen, denn man beschränkt sich nur auf die Auseinandersetzung und nicht auf die gegenseitige Bestätigung. Möglicherweise ist eine solche Strategie unangenehm, wenn man die übliche Vorstellung von konsensorientierter Gruppensitzung hat. Es liegen aber große Möglichkeiten in diesen strukturierten Diskurstechniken, die man bei einem hohen Anspruch an Qualität der Gruppenleistung nutzen sollte.

4.5 Interaktion in Gruppen über Medien

Mediale Unterstützung der Gruppenarbeit

In den letzten Jahren sind vermehrt Gruppentechniken eingesetzt worden, die auf einer medialen Unterstützung beruhen: Audio-Konferenzen, Video-Konferenzen, Chat-Rooms, E-Mail-Gruppen und andere Methoden der elektronischen Unterstützung, wie Decision-Explorer oder Mind-Mapping (Beck & Fisch, 2005). Diese Methoden erfordern alle erst einmal eine gewisse Vertrautheit, ehe sie ihre Wirkung erzeugen können, die häufig über die Ergebnisse natürlicher Gruppen hinausreicht (Scott, 1999). Trotzdem werden solche Techniken nicht immer geschätzt und die normale Gruppeninteraktion bevorzugt (McLeod, 1996). Je vertrauter man mit dem Medium ist, desto

weniger gibt es Beeinträchtigungen, und bei noch besserer Vertrautheit können diese Medien, gekoppelt mit Gruppenmoderationstechniken, einen erheblichen Gewinn darstellen. Viele Gefahren, die insbesondere auch mit dem Internet verbunden werden, können auftreten, sind aber viel seltener, als man häufig unterstellt (Bargh & McKenna, 2004).

Gruppeninteraktion und Internet

Menschen, die sozial ängstlich sind und sich einsam fühlen, haben das Empfinden, dass sie sich im Internet ehrlicher darstellen können als in direkter Kommunikation. Auch enge Beziehungen, die über das Internet entstanden sind, werden häufig über mehrere Stufen in das alltägliche Leben aufgenommen. Auf diese Weise wird der Intimitätsgrad kontrolliert.

Man findet bei der Internet-Nutzung für beide, sozial Ängstliche und sozial Aktive, eine Zunahme der Kontakte zu anderen Personen im Alltag und nicht etwa nur einen Rückzug auf das Internet. Sozial Ängstliche erweitern deutlich ihre Sozialkontakte und lernen ihre Ängstlichkeit abzulegen. Es ist also nicht richtig zu glauben, dass das Internet die Menschen von direkten Sozialkontakten abhalten würde. Es ist nur ein kleiner Prozentsatz von weniger als 5 %, die sich so verhalten.

Bei einer neuen Längsschnitt-Studie über drei Jahre zeigt sich, dass eine Verbesserung der sozialen Integration und des psychischen Wohlbefindens durch die Nutzung des Internets herbeigeführt wird (McKenna, Green & Gleason, 2002).

Generell kann das Internet in einem engen Bereich, für eine spezielle Stichprobe von Persönlichkeiten die häufig unterstellten negativen Effekte haben. Die positiven Auswirkungen sind aber viel zahlreicher und treffen auf viel mehr Menschen zu. Sie werden von diesem Medium aber kaum erwartet. Ein seriöser und gezielter Einsatz des Internets eröffnet vielen Menschen soziale Kontaktmöglichkeiten, die als sehr befriedigend auch später im direkten Kontakt erlebt werden. Die Möglichkeit der Steuerung von Selbstoffenbarung und Aufgabe der Anonymität bei entsprechender Attraktion ist in der direkten

Kommunikation nicht gegeben. Hier hat das Internet Vorteile gegenüber der direkten Interaktion. Sicher kann man damit auch Missbrauch betreiben. Das ist aber auch in der face-to-face Kommunikation möglich, indem man sich anders darstellt, als man ist. Das Internet bietet also eine Reihe von positiven Chancen.

5 Relevanz der Forschung

Wir haben es hier mit einem außerordentlich vielfältigen Gebiet zu tun, das in die Psychologie, Soziologie, Ethnologie, Ethologie, Linguistik und viele Anwendungsgebiete hineinreicht. Es konnten nur exemplarisch wichtige Kernaussagen formuliert werden. Die Bedeutung der hier getroffenen Aussagen lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) Man kann eine gewisse Strukturierung der Einflüsse auf die interpersonale Kommunikation erfahren, die eine differenzierte Wahrnehmung ermöglicht.
- (2) Man kann Missverständnisse vermeiden und soziale Einflussprozesse durchschauen.
- (3) Man kann besser Ziele durch die Gestaltung der Kommunikation verfolgen.
- (4) Man erfährt etwas über Kommunikationstechniken und deren Wirkung verbunden mit naiven Erwartungen.
- (5) Man kann sich manche Entwicklungen der medialen Kommunikation vorurteilsfreier anschauen und bewerten.

Dieses spannende Gebiet ist für alle von uns im Alltag zentral. Wir müssen uns verstärkt darum bemühen, Aufklärung zu treiben und die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu verbessern.

Literaturempfehlungen

- E. Ardel-Gattinger, H. Lechner & W. Schlögel (Hrsg.). (1998). *Gruppendynamik*. Göttingen: VAP.
- L. R. Frey (Ed.) (1999). *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks: Sage.
- S. R. Fussell & R. J. Kreuz (Eds.).(1998). *Social and cognitive approaches to interpersonal communication*. Mahwah: Erlbaum.
- A. Thomas, E.-U. Kinast & S. Schroll-Machl (Hrsg.).(2003). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Bd. 1 und 2. Göttingen: V&R.

Literatur

- Amelang, M., & Bartussek, D. (2001³). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Argyle, M. (1972). *Soziale Interaktion*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Auhagen, A. E. (1991). *Freundschaft im Alltag*. Bern: Huber.
- Badke-Schaub, P. (1994). *Gruppen und komplexe Probleme: Strategien von Kleingruppen bei der Bearbeitung einer simulierten AIDS-Ausbreitung*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Bales, R. F. (1970). *Personality and interpersonal behavior*. New York: Holt.
- Bales, R. F. (1999). *Social interaction systems : theory and measurement*. New Brunswick, NJ: Transaction Publication.
- Bargh, J. A. & McKenna, K. Y. A. (2004). Nonverbal and verbal communication. *Annual Review of Psychology*, 55, 573-590.
- Bartussek, D. & Mikula, G. (1969). Faktoren der Beliebtheit und Tüchtigkeit in soziometrischen Strukturen. *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*, 1, 223-240.
- Beck, D. & Fisch, R. (2005). *Entscheidungsunterstützende Verfahren für administrativ-politische Aufgaben*. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, Nr. 235. <http://192.124.238.222/fbpdf/fb-235.pdf>
- Beck, D. & Orth, B. (1998). Interaktionsstrukturen in homogenen und heterogenen Problemlösegruppen. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 29, 1998, S.275-290.
- Bogun, M. et al. (1980). *Führerschaft in Gruppen*. In E. H. Witte (Hrsg.), *Beiträge zur Sozialpsychologie*. Festschrift für Peter R. Hofstätter. Weinheim: Beltz.
- Brauner, E. (1998). *Soziale Interaktion und mentale Modelle*. Münster: Waxmann.
- Brinberg, G. & Castell, P. (1982). A resource exchange theory approach to interpersonal interactions: A test of Foa's theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 260-269.
- Brown, R. (2000). *Group Processes*. Oxford: Blackwell.
- Burgoon, J. K. & Hoobler, G. (2002). Nonverbal signals. In M. L. Knapp & J. Daly (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (pp. 240-299). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Bühler, K. (1934). *Sprachtheorie: die Darstellungsfunktion der Sprache*. Jena: Fischer Verlag.

- Cialdini, R.B. & Goldstein, N.J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 591-621.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, 32, 554-571.
- Dahme, G. (2002). Ärgererleben in familiären Konfliktsituationen auf Java (Indonesien) und Deutschland. In: E. H. Witte (Hrsg.). *Sozialpsychologie interkultureller Beziehungen*. Lengerich: Pabst.
- Delitsch, J. (1900). Über Schülerfreundschaften in einer Volksschulklasse. *Zeitschrift für Kinderforschung*, 4, 150-163.
- Dennis, A.R. & Valacich, J.S. (1999). Research note: Electronic brainstorming illusions and patterns of productivity. *Information Systems Research*, 10, 375-377.
- Deutsch, M. & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgement. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 629-636.
- Doermer-Tramitz, C. (1990). ... auf den ersten Blick : über die ersten dreißig Sekunden einer Begegnung von Mann und Frau. Opladen: Westdt. Verlag.
- Dollase, R. (1976). *Soziometrische Techniken* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Ekman, P. & Friesen, W. V. (1975). *Unmasking the face*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Engelhardt, G. & Witte, E. H. (1998). Soziale Repräsentationen von Gruppen. In E. H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie der Gruppenleistung*. (S.229-250). Lengerich: Pabst.
- Feger, H. (1985). Kommunikationsstrukturen in Kleingruppen. In M. Grewe-Partsch & J. Groebel (Hrsg.), *Mensch und Medien*. Festschrift für Hertha Sturm. Mainz: v.Hase & Koehler.
- Fehr, B. (2004). Intimacy expectations in same-sex friendships: A prototype interaction-pattern model. *Journal of Personality & Social Psychology*, 86, 265-284.
- Flament, C. & Apfelbaum, E. (1966) Elementary processes of communication and structuration in small groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, 376-386.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Fleishman, E. A. & Harris, E. T. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievance and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Fleishman, E. A. & Simmons, J. (1970). Relationship between leadership patterns and effectiveness ratings among Israeli foremen. *Personnel Psychology*, 23, 169-172.
- Foa, E. B. & Foa, U. G. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In K. J. Gergen et al. (Eds.), *Social exchange. Advances in theory and research*. New York: Plenum.
- Forsyth, D. R. (2006⁴). *Group Dynamics*. Belmont: Thomson.
- Foushee, H. C. (1984). Dyads and triads at 25,000 feet: Factors affecting group process and aircrew performance. *American Psychologist*, 39, 885-993.

- Fussell, S. R. & Kreuz, R. J. (1998). Social and cognitive approaches to interpersonal communication. Mahwah: Erlbaum.
- Gallupe, R. B., Bastianutti, L. M. & Cooper, W. H. (1991). Unblocking brainstorming. *Journal of Applied Psychology*, 76, 77-86.
- Gollwitzer, P. M.; Bayer, U. C. & Wicklund, R. A. (2002). Das handelnde Selbst: Symbolische Selbstergänzung als zielgerichtete Selbstentwicklung. In: D. Frey & M. Irle (Hrsg.) *Theorien der Sozialpsychologie Bd. III*. Bern: Huber.
- Gottman, J. M. (1999). *The marriage clinic*. New York: Norton.
- Grice, H. P. (1975). Logic and conversation. In P. Cole & J. L. Morgan (Eds.), *Speech acts. (= Syntax & Semantics 3)* (pp. 225-242). New York
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Garden City: Doubleday.
- Half, G. (1998). *Die Malaise der Medienwirkungsforschung: Transklassische Wirkungen und klassische Forschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hample, D. & Dallinger, J. M. (1998). On the etiology of the rebuff phenomenon: Why are persuasive messages less polite after rebuffs? *Communication Studies*, Winter 1998.
- Heath, C. & Jourdan, J. J. (1997). Illusion, disillusion and the buffering effects of groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 103-116.
- Helfrich, H. (1996). Menschliche Zuverlässigkeit aus psychologischer Sicht. *Zeitschrift für Psychologie*, 204, 75-96.
- Herbert, T. T. & Yost, E. B. (1979). A comparison of decision quality under nominal and interacting consensus group formats: The case of structure problem. *Decision Sciences*, 10, 358-370.
- Hertel, G., Bretz, E. & Moser, K. (1999). Freiwilliges Arbeitsengagement: Begriffsklärung und Forschungsstand. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 31, 121-140.
- Hetzer, H. (1926). Der Einfluß der negativen Phase auf soziales Verhalten und literarische Produktion pubertierender Mädchen. In C. Bühler (Hrsg.), *Quellen und Studien zur Jugendkunde*, 4, 1-44.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S. & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 121, 43-64.
- Hofstätter, P. R. (1986²). *Gruppendynamik*. Reinbek: rororo.
- Hofstede, G. (1990). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill
- Jacobs, S. (2002³). Language and interpersonal communication. In: M. L. Knapp & J. A. Daly (Eds.) *Handbook of interpersonal communication*. Thousand Oaks: Sage.
- Jones, E. E. & Gerard, H. B. (1967). *Foundations of social psychology*. New York: Wiley.
- Jones, E. E. & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self*. Hillsdale: Erlbaum.
- Katzenstein, G. (1996). The debate on structured debate: Toward a unified theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 316-332.

- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.). The communication of ideas. New York: Harper.
- Leavitt, H. J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50.
- Lennox, R. D. & Wolfe, R. N. (1984). Revision of the self-monitoring scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1349-1364.
- Lewin, K. (1953). *Die Lösung sozialer Konflikte*. Bad Nauheim: Christian.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lilli, W. & Frey, D. (1993). Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie* (Bd. I, S. 49-78). Bern: Huber.
- Littlepage, G. E., Robinson, W. & Reddington, K. (1997). Effects of task experience on group performance, member ability, and recognition of expertise. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 133-147.
- Littlepage, G. E., Schmidt, G. W., Whisler, E. W. & Frost, A. G. (1995). An input-process-output analysis of influence and performance in problem-solving groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (5), 877-889.
- Lochner, R. (1927). Das Soziogramm der Schulklasse. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 28, 177-205.
- Maletzke, G. (1963). *Psychologie der Massenkommunikation: Theorie und Systematik*. Hamburg: Verlag Hans-Bredow-Institut
- Mangold, R., Vorderer, P. & Bente, G. (Hrsg.). (2004). *Lehrbuch der Medienpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Mason, R. O. (1969). A dialectical approach to strategic planning. *Management Science*, 15, 403-414.
- McKenna, K. Y. A., Green, A. S. & Gleason, M. E. J. (2002). Relationship formation on the internet: What's the big attraction? *Journal of Social Issues*, 58, 9-31.
- McLeod, P. L. (1996²). New communication technologies for group decision making. In: R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.). *Communication and group decision making*. Thousand Oaks: Sage.
- Misumi, J. & Shirakashi, S. (1966). An experimental study of the effects of supervisory behavior and productivity and morale in a hierarchical organization. *Human Relations*, 19, 297-307.
- Moore, C. M. (1987). *Group techniques for idea building*. Beverly Hills: Sage.
- Moreno, J. L. (1934). *Who shall survive?* Beacon: Beacon House. [dt.: *Die Grundlagen der Soziometrie*. (1954). Opladen: Westdeutscher Verlag.]
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Mullen, B., Johnson, C. & Salas, E. (1991). Productivity loss in brainstorming group: a meta-analytic integration. *Basic and Applied Social Psychology*, 12, 3-24.
- Mummendey, H.-D. (2002). Selbstdarstellungstheorie. In: D. Frey & M. Irle (Hrsg.) *Theorien der Sozialpsychologie* Bd. III. Bern: Huber.

- Mummendey, H.-D. & Bolten, H.-G. (1985). Die Impression-Management-Theorie. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie* (Bd. III). Bern: Huber.
- Murstein, B. I. (1986). *Paths to marriage*. Beverly Hills: Sage.
- Nowack, W. (1985). Self-Monitoring-Selbstpräsentation. In T. Herrmann & E. P. Lantermann (Hrsg.), *Persönlichkeitspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Osborn, A. F. (1957). *Applied imagination*. New York: Scribner's.
- Prose, F. (1974). Abgelehnte und Unbeachtete: zur Differenzierung von Außenseitern in Gruppen. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 5, 30-47.
- Rogelberg, S. G., Barnes-Farrell, J. L. & Lowe, C. A. (1992). The stepladder technique: An alternative group structure facilitating effective group decision making. *Journal of Applied Psychology*, 77, 730-737.
- Rogers, E. M. & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: Free Press.
- Rohrbaugh, J. W. (1981). Improving the quality of group judgement: Social judgement analysis and delphi technique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 272-288.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management*. Monterey: Brooks-Cole.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden. Bd. 1. Störungen und Klärungen : Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Schwarz, N., Groves, R. M. & Schuman, H. (1998). Survey methods. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol.1, pp.143-179). Boston: McGraw-Hill.
- Schweiger, D. M. & Finger, P. A. (1984). The comparative effectiveness of dialectical inquiry and devil's advocacy: The impact of task biases on previous research findings. *Strategic Management Journal*, 5, 335-350.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R. & Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus. *Academy of Management Journal*, 29, 51-71.
- Scott, C. R. (1999). Communication technology and group communication. In: L. R. Frey (Ed.). *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks: Sage.
- Searle, J. R. (1975). *Sprechakte : ein sprachphilosophischer Essay*. Frankfurt am Main : Suhrkamp.
- Shaw, M. E. (1964). Communication networks. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1). New York: Academic Press.
- Shaw, M. E. (1978). Communication networks 14 years later. In L. Berkowitz (Ed.), *Group processes*. New York: Academic Press.
- Simon, H. A. (1952). A formal theory of interaction in social groups. *American Sociological Review*, 17, 202-211.
- Snyder, M. L. (1979). Self-monitoring processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 12). New York: Academic Press.
- Snyder, M. & Gangestad, S. (1982). Choosing social situations: Two investigations of self-monitoring processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 123-135.

- Stasser, G. & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: biased information sampling during discussion. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1467-1478.
- Stasser, G.; Vaughan, S. I. & Stewart, D. D. (2000). Pooling unshared information: The benefits of knowing how access to information is distributed among members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 102-116.
- Stephan, F. F. & Mishler, E. G. (1952). The distribution of participation in small groups: An exponential approximation. *American Sociological Review*, 17, 598-608.
- Stewart, D. D. & Stasser, G. (1995). Expert role and information sampling during collective recall and decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 619-628.
- Stroebe, W. & Diehl, M. (1994). Why groups are less effective than their members: On productivity losses in idea-generating groups. *European Review of Social Psychology*, 5, 271-303.
- Suckfüll, M. (2003). *Rezeptionsmodalitäten*. Jena: Habilitationsschrift der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften.
- Tedeschi, J. T. et al. (1985). *Introduction to social psychology*. St. Paul: West.
- Terman, L. M. (1904). A preliminary study of the psychology and pedagogy of leadership. *Pedagogical Seminar*, 11, 413-451.
- Thomas, A., Kinast, E.-U. & Schroll-Machl, S. (2003). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Bd 1 und 2. Göttingen: V&R.
- Tsai, Y. (1977). Hierarchical structure of participation in natural groups. *Behavioral Science*, 22, 38-40.
- Tscheulin, D. & Rausche, A. (1970). Beschreibung und Messung des Führungsverhaltens in der Industrie mit der deutschen Version des Ohio-Fragebogens. *Psychologie und Praxis*, 14, 49-64.
- Weary, G. & Arkin, R. M. (1981). Attributional self-presentation. In J. H. Harvey et al. (Eds.), *New directions in attribution research* (Vol. 3). Hillsdale: Erlbaum.
- Wendt, D. (1980). Entscheidungsverhalten in Gruppen. In E. H. Witte (Hrsg.), *Beiträge zur Sozialpsychologie*. Festschrift für Peter R. Hofstätter. Weinheim: Beltz.
- Willke, H. (2000). *Systemtheorie*. Bd 1. Grundlagen : eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Witte, E. H. (1990). Zur Theorie sozialer Systeme und ihre Anwendung in Soziologie und Sozialpsychologie: Ein klassisches Beispiel, moderne Begriffsbildung und abzuleitende Konsequenzen. In E. H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Systemtheorie*. Braunschweig: Braunschweiger Studien.
- Witte, E. H. (1994). *Lehrbuch Sozialpsychologie*. 2. Auflage. Weinheim: PVU.
- Witte, E. H. (Hrsg.). (1998). *Sozialpsychologie der Kognition: Soziale Repräsentation, subjektive Theorien und soziale Einstellungen*. Lengerich: Pabst.
- Witte, E. H. (2001). Wirtschaftspychologische Ursachen politischer Prozesse: Empirische Belege und ein theoretisches Konzept. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 235-252.


- Witte, E. H. (2002²). Soziometrie. In: G. Endruweit & G. Trommsdorff (Hrsg.). Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Witte, E. H. (in press). Towards a Group Facilitation Technique for Project Teams. Group Processes & Intergroup Relations, in press.
- Witte, E. H. & Engelhardt, G. (1998) Zur sozialen Repräsentation der (Arbeits-)Gruppe. In E. Ardelt-Gattinger, H. Lechner & W. Schlögel (Hrsg.) Gruppendynamik. Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen. (S. 25-29). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Witte, E. H. & Lecher, S. (1998) Beurteilungskriterien für aufgabenorientierte Gruppen. Gruppendynamik, 1998, 29, 313-325.
- Witte, E. H. & Sack, P.-M. (1999). Die Entwicklung der Gruppenmoderation PROMOD zur Lösung komplexer Probleme in Projektteams. Psychologische Beiträge, 41, 113-213.
- Witte, E. H. & Sperling, H. (1995). Wie Liebesbeziehungen den Umgang mit Freunden geregelt wünschen: Ein Vergleich zwischen den Geschlechtern. Gruppendynamik, 1995, 26, 429-443.
- Witte, E. H. & Wallschlag, H. (2006). Die fünf Säulen der Liebe. Wie Paare glücklich bleiben. Überarbeitete Neuausgabe. Herder: Spektrum.
- Zysno, P. (1998). Von Seilzug bis Brainstorming: Die Effizienz der Gruppe. In E. H. Witte, (Hrsg.), Sozialpsychologie der Gruppenleistung. (S. 184-210). Lengerich: Pabst.



- HAFOS -

Die Hamburger Forschungsberichte zur Sozialpsychologie werden herausgegeben von Prof. Dr. Erich H. Witte und können als gedruckte Version über die folgende Adresse bezogen werden:

Prof. Dr. Erich H. Witte
Universität Hamburg
Arbeitsbereich Sozialpsychologie
Von-Melle-Park 5
20146 Hamburg
E-Mail: witte_e_h@uni-hamburg.de.

Die Mehrzahl der Forschungsberichte steht als PDF () – Datei zum Download zur Verfügung unter:
<http://www.uni-hamburg.de/fachbereiche-einrichtungen/fb16/absozpsy/hafos.html>

- | | |
|----------------------|---|
| HAFOS Nr. 1 1992 | Witte, E.H.: The extended group situation theory (EGST), social decision schemes, models of the structure of communication in small groups, and specific effects of minority influences and selfcategorization: An integration. |
| HAFOS Nr. 2 1992 | Witte, E.H., & Scherm, M.: Technikfolgenabschätzung und Gentechnologie – Die exemplarische Prüfung eines Experten-berichts auf psychologische Konsistenz und Nachvollziehbarkeit. |
| HAFOS Nr. 3 1992 | Witte, E.H.: Dynamic models of social influence in small group research. |
| HAFOS Nr. 4 1993 | Witte, E.H., & Sonn, E.: Trennungs- und Scheidungsberatung aus der Sicht der Betroffenen: Eine empirische Erhebung. |
| HAFOS Nr. 5 1993 | Witte, E.H., Dudek, I., & Hesse, T.: Personale und soziale Identität von ost- und westdeutschen Arbeitnehmern und ihre Auswirkung auf die Intergruppenbeziehungen. |
| HAFOS Nr. 6 1993 | Hackel, S., Zülske, G., Witte, E.H., & Raum, H.: Ein Vergleich berufsrelevanter Eigenschaften von „ost- und westdeutschen“ Arbeitnehmern am Beispiel der Mechaniker. |
| HAFOS Nr. 7 1994 | Witte, E.H.: The Social Representation as a consensual system and correlation analysis. |
| HAFOS Nr. 8 1994 | Doll, J., Mentz, M., & Witte, E.H.: Einstellungen zur Liebe und Partnerschaft: vier Bindungsstile. |
| HAFOS Nr. 9 1994 | Witte, E.H.: A statistical inference strategy (FOSTIS): A non- confounded hybrid theory. |
| HAFOS Nr. 10 1995 | Witte, E.H., & Doll, J.: Soziale Kognition und empirische Ethikforschung: Zur Rechtfertigung von Handlungen. |
| HAFOS Nr. 11 1995 | Witte, E.H.: Zum Stand der Kleingruppenforschung. |
| HAFOS Nr. 12 1995 | Witte, E.H., & Wilhelm, M.: Vorstellungen über Erwartungen an eine Vorlesung zur Sozialpsychologie. |
| HAFOS Nr. 13 1995 | Witte, E.H.: Die Zulassung zum Studium der Psychologie im WS 1994/95 in Hamburg: Ergebnisse über die soziodemographische Verteilung der Erstsemester und die Diskussion denkbarer Konsequenzen. |
| HAFOS Nr. 14 1995 | Witte, E.H., & Sperling, H.: Wie Liebesbeziehungen den Umgang mit Freunden geregelt wünschen: Ein Vergleich zwischen den Geschlechtern. |
| HAFOS Nr. 15 1995 | Witte, E.H.: Soziodemographische Merkmale der DoktorandInnen in Psychologie am Hamburger Fachbereich. |
| HAFOS Nr. 16 1996 | Witte, E.H.: Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland (West) zwischen 1973 bis 1992: Alternative Interpretationen zum Ingelhart-Index. |
| HAFOS Nr. 17 1996 | Witte, E.H., & Lecher, Silke: Systematik von Beurteilungskriterien für die Güte von Gruppenleistungen. |
| HAFOS Nr. 18 1997 | Witte, E.H., & Kaufman, J.: The Stepwise Hybrid Statistical InferenceStrategy: FOSTIS. |
| HAFOS Nr. 19 1997 | Kliche, T., Adam, S., & Jannink, H.: „Bedroht uns der Islam?“ Die Konstruktion eines „postmodernen“ Feindbildes am Beispiel Algerien in zwei exemplarischen Diskursanalysen. |
| HAFOS Nr. 20 1998 | Witte, E.H., & Pablocki, Frank von: Unterschiede im Handlungsstil: Lage- und Handlungsorientierung in Problemlöse-Dyaden. |

- HAFOS Nr. 21 1998 Witte, E.H., Sack, P.-M., & Kaufman, J.: Synthetic Interaction and focused Activity in Sustainment of the Rational Task-Group.
- HAFOS Nr. 22 1999 Bleich, C., Witte, E.H., & Durlanik, T.: Soziale Identität und Partnerwahl: Partnerpräferenzen von Deutschen und Türken der zweiten Generation
- HAFOS Nr. 23 1999 Porschke, C.: Zur Entwicklung unternehmensspezifischer Anforderungsprofile mit der Repertory Grid Technik: Ergebnisse einer empirischen Studie.
- HAFOS Nr. 24 2000 Witte, E.H., & Putz, Claudia: Routinebesprechungen: Deskription, Intention, Evaluation und Differenzierung.
- HAFOS Nr. 25 2000 Witte, E.H.: Kundenorientierung: Eine Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl
- HAFOS Nr. 26 2000 Witte, E.H.: Die Entwicklung einer Gruppenmoderationstheorie für Projektgruppen und ihre empirische Überprüfung.
- HAFOS Nr. 27 2000 Figen Karadayi: Exposure to a different culture and related autonomouself: A comparison of remigrant and nonmigrant turkish lateadolescent groups.
- HAFOS Nr. 28 2000 Witte, E.H., & Raphael, Christiane: Alter, Geschlecht und Informationsstand als Determinanten der Einstellung zum Euro
- HAFOS Nr. 29 2001 Witte, Erich H.: Bindung und romantische Liebe: Sozialpsychologische Aspekte der Bindungstheorie.
- HAFOS Nr. 30 2001 Witte, Erich H.: Theorien zur sozialen Macht.
- HAFOS Nr. 31 2001 Witte, Erich H.: Wertewandel, wirtschaftliche Prozesse und Wählerverhalten: Sozialpsychologische Gesetzmäßigkeiten zur Erklärung und Bekämpfung von Ausländerfeindlichkeit.
- HAFOS Nr. 32 2001 Lecher, Silke, & Witte, E. H.: FORMOD und PROMOD: State of the Art der Moderation des Gruppenproblemlösens.
- HAFOS Nr. 33 2001 Porschke, Christine, & Witte, E. H.: Psychologische Faktoren der Steuergerechtigkeit.
- HAFOS Nr. 34 2001 Tettenborn, Annette: Zeitgemäßes Lernen an der Universität: „Neuer Wein in alte Schläuche?“
- HAFOS Nr. 35 2001 Witte, Erich H.: Wirtschaftspsychologische Ursachen politischer Prozesse: Empirische Belege und ein theoretisches Konzept.
- HAFOS Nr. 36 2001 Witte, Erich H.: Der Köhler-Effekt: Begriffsbildung, seine empirische Überprüfung und ein theoretisches Konzept.
- HAFOS Nr. 37 2001 Diverse: Zwischen Couch, Coaching und ‚neuen kleinen Feldern‘ – Perspektiven Angewandter Psychologie. Beiträge zum 75jährigen Jubiläum der Gesellschaft zur Förderung der Angewandten Psychologie e.V.
- HAFOS Nr. 38 2001 Witte, Erich H.: Ethische Grundpositionen und ihre Bedeutung bei der Rechtfertigung beruflicher Handlungen.
- HAFOS Nr. 39 2002 Witte, Erich H.: The group polarization effect: To be or not to be?
- HAFOS Nr. 40 2002 Witte, Erich H.: The Köhler Effect: Definition of terms, empirical observations and theoretical concept.
- HAFOS Nr. 41 2002 Witte, Erich H.: Das Hamburger Hochschulmodernisierungsgesetz: Eine wissenschaftlich-psychologische Betrachtung.
- HAFOS Nr. 42 2003 Witte, Erich H.: Classical ethical positions and their relevance in justifying behavior: A model of prescriptive attribution.
- HAFOS Nr. 43 2003 Witte, Erich H.: Wie verändern Globalisierungsprozesse den Menschen in seinen Beziehungen? Eine sozialpsychologische Perspektive.
- HAFOS Nr. 44 2003 Witte, Erich H., & Putz, Claudia: Paarbeziehungen als Mikrosysteme: Ableitung und empirische Prüfung von theoretischen Annahmen.
- HAFOS Nr. 45 2003 Trepte, S., Ranné, N., & Becker, M.: Patterns of New Media Adoption in a World of Hybrid Media.
- HAFOS Nr. 46 2003 Trepte, S.: Daily as Self-Realization – An Empirical Study on Audience Participation in Daily Talk Shows.
- HAFOS Nr. 47 2003 Witte, Erich H., & Engelhardt, Gabriele: Gruppen-entscheidungen bei „Hidden Profiles“ ‚Shared View‘ – Effekt oder kollektiver ‚Primacy‘-Effekt? Empirische Ergebnisse und theoretische Anmerkungen.
- HAFOS Nr. 48 2003 Witte, Erich H., & Raphael, Christiane: Der EURO, der junge Konsument und die wirtschaftliche Entwicklung.
- HAFOS Nr. 49 2003 Witte, Erich H., & Scheffer, Julia: Die Steuerreform und der Konsumanreiz: Eine wirtschaftlich-psychologische Betrachtung.
- HAFOS Nr. 50 2004 Witte, Erich H.: Theorienentwicklung und –konstruktion in der Sozialpsychologie.
- HAFOS Nr. 51 2004 Witte, Erich H., & Janetzki, Evelyn: Fragebogenentwicklung zur Lebensgestaltung.
- HAFOS Nr. 52 2004 Witte, Erich H., & Engelhardt, Gabriele: Towards a theoretically based Group Facilitation Technique for Project Teams
- HAFOS Nr. 53 2004 Scheffer, Julia, & Witte, Erich H.: Der Einfluss von makrosozialer wirtschaftlicher Bedrohung auf die Leistungsfähigkeit.

- HAFOS Nr. 54
2004
- HAFOS Nr. 55
2005
- HAFOS Nr. 56
2005
- HAFOS Nr. 57
2005
- HAFOS Nr. 58
2005
- HAFOS Nr. 59
2005
- HAFOS Nr. 60
2005
- HAFOS Nr. 61
2005
- HAFOS Nr. 62
2005
- HAFOS Nr. 63
2005
- HAFOS Nr. 64
2005
- HAFOS Nr. 65
2005
- Witte, Erich H., & Wolfram, Maren: Erwartungen und Vorstellungen über die Vorlesung Psychologie.
- Heitkamp, Imke, Borchardt, Heike, & Witte, Erich H.: Zur simulierten Rechtfertigung wirtschaftlicher und medizinischer Entscheidungen in Ethikkommissionen: Eine empirische Analyse des Einflusses verschiedener Rollen.
- Witte, Erich H.: Sozialisationstheorien.
- van Quaquebeke, Niels, & Plum, Nina: Outside-In: Eine Perspektivbestimmung zum Umgang mit Wissen in der Sozialpsychologie.
- Witte, Erich H., & Heitkamp, Imke: Quantitative Rekonstruktionen (Retrospektiven) als Instrument der Theoriebildung in der Sozialpsychologie.
- Witte, Erich H., van Quaquebeke, Niels, & Mölders, Christina: Mehrwertsteuererhöhung: Eine wirtschaftspsychologische Analyse ihrer Wirkung.
- Trepte, Sabine, & Scherer, Helmut: What do they really know? Differentiating Opinion Leaders into 'Dazzlers' and 'Experts'.
- Witte, Erich H., & Heitkamp, Imke: Empirical research on ethics: The influence of social roles on decisions and on their ethical justification.
- Witte, Erich H., & Heitkamp, Imke, & Wolfram, Maren: Zur simulierten Rechtfertigung wirtschaftlicher und medizinischer Entscheidungen in Ethikkommissionen: Eine empirische Analyse des Einflusses von Rollenerwartungen.
- Witte, Erich H.: Macht.
- Witte, Erich H.: Soziale Beziehungen, Gruppen- und Intergruppenprozesse.
- Witte, Erich H.: Gruppenleistungen. Eine Gegenüberstellung von ultimativer und proximativer Beurteilung.