

Gruppenleistung und Gruppenentscheidung

1. Zum Begriff

Eine Bestandsaufnahme nach Art, Häufigkeit und Rahmenbedingungen von Gruppenentscheidungen bzw. Gruppenleistungen im Alltag liegt bisher nicht vor, obwohl viel von der zunehmenden Wichtigkeit kooperativer Problemlösungen die Rede ist (wachsende Komplexität der Probleme, die vermehrte Kooperation von Spezialisten verlange; Notwendigkeit des Kompromisses angesichts der Wert- und Interessengegensätze innerhalb einer pluralistischen Gesellschaft; Absicherung der Realisierung von Entscheidungen durch Beteiligung der Betroffenen).

Wenn die Zweckmäßigkeit des Handelns in Gruppen hinreichend eindeutig bestimmbar erscheint, pflegt man von *Gruppenleistungen* zu sprechen. Ist die Gruppe darauf angewiesen, sich angesichts von Ratlosigkeit oder Dissens auf eine Alternative zu einigen, die das künftige Handeln der Gruppe bzw. der von ihr abhängigen Personen festlegt, ohne daß die Richtigkeit (Zweckmäßigkeit) der Wahl hinreichend objektiv beurteilt werden kann, ist die Bezeichnung „*Gruppenentscheidung*“ üblich. Gruppenentscheidungen dienen der Bewältigung von Dissens der Gruppenmitglieder hinsichtlich der a) Wahrscheinlichkeit von Tatsachenbeziehungen (Urteilskonflikt), b) Wertung möglicher Handlungsfolgen (Wertungskonflikt) und c) Verteilung der von mehreren Gruppenmitgliedern gleichermaßen beanspruchten Güter (Verteilungskonflikt). Letzterer ist Gegenstand der Verhandlungsforschung und wird hier nicht weiter erörtert (→ *Verhandlungsverhalten*).

2. Forschungsschwerpunkte

Wie in anderen Bereichen auch, kristallisierte sich Forschung teils um ein besonders interessierendes Phänomen, z. B. das des Risikoschubs, wobei verschiedenste theoretische Konzepte zur Erklärung herangezogen wurden, teils um eine bestimmte Theorie, z. B. die Theorie der sozialen Entscheidungsregeln (Davis 1973). Einige Arbeiten bemühen sich um systematische Bestandsaufnahme (Crott 1979), andere um theoretische Integration verschiedener Forschungsansätze (Steiner 1972; Hackman & Morris 1975; Witte 1979). Versuche einer interdisziplinären Kooperation beziehen sich bislang vorwiegend auf individuelle Entscheidungen (Brandstätter & Gahlen 1975). Die meisten Versuchsanordnungen beschränken sich auf einen Ausschnitt des sozialen Entscheidungsprozesses, so vor allem auf die Auswahl einer Alternative aus mehreren (meist nur zwei) bereits vorgegebenen Handlungsmöglichkeiten. Die zur Diskussion stehenden Alternativen sind oft nicht ernsthafte Handlungen, sondern eher unverbindliche Handlungsabsichten, wenn nicht überhaupt nur Meinungsäußerungen. Der Ablauf der sozialen Interaktion wird häufig

zugunsten leichter faßbarer Veränderungen im Erleben und Verhalten der beteiligten Individuen vernachlässigt.

(1) Anfänglich galt das Forschungsinteresse der eher naiven Frage nach dem *Leistungsvorteil der Gruppe*. Schwierigkeiten bei der Bestimmung von Kriterien des Effizienzvergleiches und widersprüchliche experimentelle Befunde führten zu einer Präzisierung der Fragestellung (Scharmann 1972; Steiner 1972; Moscovici & Paicheler 1976). Ob die Gruppe bessere Ergebnisse erzielt als eine gleich große Anzahl von einzeln arbeitenden Individuen bzw. als das findigste oder als das leistungsschwächste unter ihnen, hängt wesentlich von Merkmalen der Aufgabe bzw. des Problems ab. Eine optimale Gruppenleistung ist nur zu erwarten, wenn Aufgaben und Gruppenstruktur (z. B. Kommunikationsstruktur; Shaw 1964) aufeinander abgestimmt sind, und wenn die Gruppe ihre Aufgabe sachgerecht auffaßt. Gruppen passen ihre Struktur zwar bis zu einem gewissen Grade der Eigenart der Aufgabe an, erreichen ohne gezieltes Training jedoch selten die bestmögliche Nutzung ihrer Ressourcen.

(2) Untersucht wurde des weiteren die *Wirkung der bloßen Anwesenheit anderer Personen* (unbeteiligter, parallel arbeitender oder kritisch beobachtender) auf *individuelle Leistungen* verschiedenen Komplexitäts- und Geläufigkeitsgrades (Zajonc 1965). Hierher gehören auch die Arbeiten von Latané und Mitarbeitern (z. B. Latané 1981) zur Auswirkung sozialer Situationen (social impact) auf Erlebnis- und Verhaltensweisen des Individuums. Danach ist die Wirkung (W) eine Funktion des Produkts aus Stärke (S = strength), Unmittelbarkeit (I = immediacy) und Anzahl (N = number) der Beobachter (audience) geteilt durch das Produkt aus Stärke (s), Unmittelbarkeit (i) und Anzahl (n) der Gefährten (co-actors): $W = f(SIN/sin)$. So wächst z. B. das Lampenfieber mit der Prominenz, räumlichen Nähe und Anzahl der Zuschauer; es nimmt dagegen mit der Sicherheit, räumlichen Nähe und Anzahl der Mitspieler ab.

(3) Die *Forschung zu sozialen Entscheidungsregeln* entwickelt probabilistische Modelle der Transformation individueller Präferenzen in eine Gruppenpräferenz (zusammenfassend bei Davis 1982). Es geht dabei vorrangig um die Frage, welche der verschiedenen möglichen Regeln der Zusammenfassung individueller Bevorzungen von Handlungsalternativen (z. B. nach einfacher Mehrheit) die von der Gruppe getroffene Wahl am genauesten vorhersagt. Warum dem so ist, wird mit diesen Modellen zwar nicht untersucht; Hinweise auf die ausdrücklich oder stillschweigend praktizierten sozialen Entscheidungsregeln sind gleichwohl brauchbare Ansatzpunkte für theoretisch weiter reichende Erklärungen.

(4) Eine lange Reihe von Experimenten galt der Erklärung der *Gruppenpolarisierung* (zusammenfassend u. a. bei Myers 1982). Damit ist die vielfach nachgewiesene Tendenz von Gruppen gemeint, in einer Pro-Contra-Diskussion von „Ermessensfragen“, für die es keine eindeutig als richtig sich ausweisende Antwort gibt, am Ende jene der beiden Alternativen noch stärker vorzuziehen, die schon vor Beginn der Diskussion in den Präferenzen der Mitglieder überwog. Im Zusammenhang mit Entscheidungen unter Risiko wurde auch von „Risikoschub“ (risky shift) gesprochen. Die Gruppenpolarisierung wird neuerdings vor allem auf den Einfluß der

Argumente zurückgeführt, die in größerer Anzahl für die bereits anfangs favorisierte Alternative in die Diskussion gebracht werden.

(5) Unter welchen Bedingungen *Minderheiten in Gruppen* Einfluß gewinnen und zu Innovationen beitragen, untersuchten Moscovici und Mitarbeiter (Moscovici 1979), wobei sie an frühen Konformitätsstudien von Asch (1956) anknüpften. Während Mehrheitseinfluß eher äußerliches Nachgeben, jedoch innerliches Beharren auf der eigenen Meinung bewirkt, ist dies bei einer konsistent und beharrlich argumentierenden Minorität umgekehrt.

(6) Die *sozial-emotionalen Bedingungen* der Wirkung von Kundgabe des schlichten Standpunkts des Sprechers, seiner Forderung nach Zustimmung und seiner Argumente zur Sache auf Teilnehmer an und Beobachter von Gruppendiskussionen untersuchten in einer größeren Serie von Experimenten Brandstätter und Mitarbeiter, wobei sie besonderen Wert auf die Prozeßanalyse legten (Brandstätter 1978; Schuler 1981; Stocker-Kreichgauer & v. Rosenstiel 1982). Wahrnehmung und Attribution des Partnerverhaltens, sowie Richtung (Annäherung oder Distanzierung), Ausmaß, Qualität („äußeres“ Zugeständnis, „inneres“ Umdenken) und Nachhaltigkeit der Einstellungsänderung erwiesen sich als abhängig von den Zielen der Interaktion und von bestätigten oder enttäuschten Erwartungen sozial-emotionaler Zuwendung.

(7) Die *soziale Urteilstheorie* (Brehmer 1976) bezieht sich auf kognitive Konflikte zwischen Gruppenmitgliedern. Derartige Konflikte ergeben sich aus individuell unterschiedlicher Gewichtung von Merkmalen in der Beurteilung eines Sachverhalts. Sie werden durch allmähliches Aufeinander-Abstimmen der Urteilsregeln zu lösen versucht. Dieses Umlernen führt zwar zu einer sozialen Angleichung der Gewichtungsregeln, zugleich aber zu größerer Unsicherheit und Fehlerhaftigkeit in der Anwendung der (neu gelernten) Regeln, damit zu neuen Mißverständnissen. So kann etwa den Mitgliedern einer Personalauswahlkommission klar werden, daß sie die verschiedenen Eignungskriterien nicht in der gleichen Weise gewichten und kombinieren. Der Versuch, die individuellen Beurteilungsregeln aufeinander abzustimmen, führt aber (zumindest vorübergehend) zu einer Verunsicherung und damit zu neuen Konflikten.

(8) Von den bisher genannten Forschungsschwerpunkten unterscheidet sich methodisch und inhaltlich die von Janis (1972, 1982) initiierte *Untersuchung* des Zustandekommens folgenswerer *politischer Entscheidungen*. Vorwiegend durch Analyse historischer Dokumente werden Schwachstellen von Gruppenentscheidungen aufgespürt (wie z. B. Überschätzung der eigenen Möglichkeiten, voreiliges Einlenken auf die Autoritäts- oder Mehrheitsauffassung, Abwehr kritischer Stimmen) und Maßnahmen zu ihrer Verbesserung erarbeitet (wie z. B. umfassende Klärung und Abwägung der Ziele, Konzeption alternativer Mittel und Wege, unvoreingenommene Informationsaufnahme).

(9) Abschließend sei auf *technologische Entwicklungen* (Hilfsmittel und Trainingsmaßnahmen) zur Verbesserung von Problemlösen in Gruppen hingewiesen. Die zwischen Personen und Aspekten unterschiedliche Bewertung von Handlungsalternativen deutlicher sichtbar zu machen und so die soziale Harmonisierung der

verschiedenen Bewertungen zu fördern, ist das Anliegen von Gardiner & Edwards (1975). Dieses Ziel verfolgt auch, mit anderem und besser expliziertem theoretischem Hintergrund, die Übertragung der sozialen Urteilstheorie in ein computerunterstütztes Verfahren, das die soziale Koordination individuell unterschiedlicher Beurteilungsgrundsätze erleichtern soll (Rohrbaugh 1979). Bei der Delphi-Technik (Linstone & Turoff 1975) und verwandten Verfahren (vgl. Franke 1975) findet gar keine direkte Interaktion zwischen den an der Problemlösung beteiligten Personen statt, um allzu starken Konformitätsdruck zu vermeiden. Jeder erfährt nur die aggregierten Stellungnahmen der anderen und gibt daraufhin erneut sein anonymes Urteil ab, dies wird wiederholt, bis sich die Urteile stabilisieren. Es liegt dann am Auftraggeber, wie weit er diese Problemlösungsvorschläge bei seiner Entscheidung berücksichtigt. Die Technik des „Brainstorming“ (Osborn 1963) soll durch Ausschaltung voreiliger Selbst- und Fremdkritik zu möglichst originellen und letztlich auch, so hofft man, besonders wirksamen Lösungsvorschlägen führen. Was die verschiedenen sozialen und quasi-sozialen Techniken der Problemlösung tatsächlich leisten, ist derzeit noch nicht abzuschätzen. Daß in vielen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens wichtige Entscheidungen durch Gruppen gefällt werden (Prüfungsbeisitz, Schöffengericht, Jury, Expertenkommissionen etc.), beweist, wenn schon nicht die größere Verlässlichkeit von Gruppenentscheidungen, so doch das größere Vertrauen in sie.

Literatur

- Asch, S. E.: Studies of independence and conformity: A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs* 70 (1956), 177-190.
- Brehmer, B.: Social judgment theory and the analysis of interpersonal conflict. *Psychological Bulletin* 83 (1976), 985-1003.
- Brandstätter, H. & Gahlen, B. (Hg.): *Entscheidungsforschung*. Tübingen: Mohr 1975.
- Brandstätter, H.: Social emotions in discussion groups. In: Brandstätter, H. Davis, J. H. & Schuler, H. (Eds.): *Dynamics of group decisions*. Beverly Hills: Sage 1978.
- Crott, H.: *Soziale Interaktion und Gruppenprozesse*. Stuttgart: Kohlhammer 1979.
- Davis, J. H.: Group decision and social interaction. A theory of social decision schemes. *Psychological Review* 80 (1973), 17-125.
- Davis, J. H.: Social interaction as a combinatorial process in group decision. In: H. Brandstätter, J. H. Davis & G. Stocker-Kreichgauer (Eds.): *Group decision making*. London: Academic Press 1982, 27-58.
- Franke, H.: *Das Lösen von Problemen in Gruppen*. München: Goldmann 1975.
- Gardiner P. C. & Edwards, W.: Public values: Multiattribute utility measurement for social decision making. In: Schwartz, S. & Kaplan, M. F. (Eds.): *Human judgement and decision processes*. New York: Academic Press 1975, 1-37.
- Hackman, J. R. & Morris, C. G.: Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In: Berkowitz, L. (Ed.): *Advances in experimental social psychology*, Vol. 8, New York: Academic Press, 1975, 45-99.
- Janis, I. L.: *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin 1972.
- Janis, I. L.: Counteracting the adverse effects of concurrence-seeking in policy-planning groups: Theory and research perspectives. In: H. Brandstätter, J. H. Davis, G. Stocker-Kreichgauer (Eds.): *Group Decision Making*. London: Academic Press 1982, 477-501.

- Latané, B.: The psychology of social impact. *American Psychologist* 36 (1981), 343–356.
- Linstone, H. A. & Turoff, M.: *The Delphi Method. Techniques and applications*. Reading, Mass.: Addison Wesley 1975.
- Moscovici, S. & Paicheler, G.: Arbeit, Einzelner und Gruppe. In: Moscovici, S. (Hg.): *Forschungsgebiete der Sozialpsychologie*, Bd. 2. Kronberg: Athenäum 1976, 1–52.
- Moscovici, S.: *Sozialer Wandel durch Minoritäten*, München: Urban & Schwarzenberg 1979.
- Myers, D. G.: Polarizing effects of social interaction. In: H. Brandstätter, J. H. Davis, G. Stocker-Kreichgauer (Eds.): *Group Decision Making*. London: Academic Press 1982, 125–161.
- Osborn, A. F.: *Applied imagination*. New York: Scribner 1963.
- Rorbaugh, J.: Improving the quality of group judgement. *Social Judgement Analysis and the Delphi Technique*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24 (1979), 73–92.
- Scharmann, T.: Leistungsorientierte Gruppen. In: Graumann, C. F.: *Sozialpsychologie*. 2. Halbbd.: *Forschungsbereiche*. Göttingen: Hogrefe 1972, 1790–1864.
- Schuler, H.: Gruppenentscheidung. In: Werbik, H. & Kaiser, H. J. (Hg.): *Kritische Stichwörter zur Sozialpsychologie*. München: Fink 1981, 123–149.
- Shaw, M. E.: Communication networks. In: Berkowitz, L. (Ed.): *Advances in experimental social psychology*, Vol. 1, New York: Academic Press 1964, 111–147.
- Steiner, I. D.: *Group process and productivity*. New York: Academic Press 1972.
- Stocker-Kreichgauer, G. & v. Rosenstiel, L.: Attitude change by observing vicarious reinforcement and friendliness/hostility in a debate. In: Brandstätter, H., Davis, J. H. & Stocker-Kreichgauer, G. (Eds.): *Group decision making*. London: Academic Press 1982, 241–255.
- Witte, E.: *Das Verhalten in Gruppensituationen. Ein theoretisches Konzept*. Göttingen: Hogrefe 1979.
- Zajonc, R. B.: Social facilitation. *Science* 149 (1965), 269–274.

Hermann Brandstätter