

Gruppenpolarisierung: Wie extremere Einstellungen durch Diskussionen entstehen

Viele offizielle Entscheidungen in Organisationen werden von Teams getroffen, die sich in ihren Einstellungen ähnlich sind. Auch informell diskutieren wir viel mit Menschen, die unsere Einstellungen teilen. Die Diskussion in homogenen Gruppen birgt aber die Gefahr, Meinungen extremer zu machen und damit einseitig zu werden.

Stellen Sie sich vor, die Geschäftsleitung schlägt neue Methoden zur Prozessoptimierung vor. Sie als Teamleiter glauben, dass der Kurs der Leitung langfristig erfolgsversprechend ist, in Ihrem Team sind aber alle eher negativ den neuen Ideen gegenüber eingestellt. Um den Blick des Teams zu weiten, diskutieren Sie im Team die Vorschläge. Während der gesamten Diskussion geht es aber nur darum, was an den Ideen der Geschäftsführung nicht gut ist. Nach der Diskussion ist sich das Team einig in seiner schlechten Einstellung gegenüber den Vorschlägen. Ihr Eindruck ist sogar, dass sich die Einstellung jeder/s Einzelnen verschlechtert hat.

Eine solche Situation nennt man *Gruppenpolarisierung*: Wenn Menschen, die eine moderate Einstellung zu einer Sache haben, in *homogenen Gruppen* von Gleichgesinnten diskutieren, dann ist die Gruppe insgesamt hinterher extremer eingestellt, als es die Summe der vorherigen Meinungen erwarten ließ. Wer vorher nur wenig dagegen war, ist nach der Diskussion *richtig* dagegen – und das gleiche gilt für die Befürworter. Wie kommt es aber zu solch einer Gruppenpolarisierung?

Informationaler Einfluss

Eine Erklärung ist der sog. *informationale Einfluss*: Wenn Gleichgesinnte miteinander diskutieren, tauschen sie sich vor allem über Argumente aus, die für ihre Position sprechen (der sog. *Confirmation Bias*, siehe wissens.blitz 108, 163). In einer solchen Diskussion hört man also jede Menge neue Argumente, die die eigene Position untermauern. Dazu kommt, dass wir im Laufe unseres Lebens gelernt haben, den Meinungen anderer Menschen zu vertrauen. „Wenn so viele Leute dafür / dagegen sind, dann muss auch etwas dran sein“. Dieses Denken führt bei Diskussionen in homogenen Gruppen leicht dazu, dass man der Illusion erliegt, der einzigen Wahrheit gegenüber zu stehen. Man sieht sich von so vielen Leuten bestätigt und wird dadurch extremer in seiner Meinung.

Normativer Einfluss

Eine zweite Erklärung ist der sog. *normative Einfluss*: Hier möchte man zur Gruppe dazu gehören und passt sich deshalb an die Mehrheit an. Eine unpopuläre Meinung zu vertreten oder nicht die Meinung der Gruppe zu teilen, kann leicht den eigenen Stand innerhalb der Gruppe untergraben. Vor allem Mitglieder, deren Stand noch nicht gefestigt ist, vertreten deshalb ggf. eine Position, die sie insgeheim nicht oder schwächer teilen.

„Wir sind so“ – die Identität der Gruppe

Eine dritte Erklärung liegt in der *Identität der Gruppe*. Wenn die Gruppe als solche eine bestimmte Position vertritt (z.B. gegen die Vorschläge), dann vertritt das typische Mitglied der Gruppe in der Regel nicht moderat seine Meinung, sondern grenzt sich klar von der Gegenmeinung (z.B. der Geschäftsleitung oder den Teamleitern) ab. Jedes einzelne Gruppenmitglied möchte gerne dazu gehören und ein „gutes Teammitglied“ sein, d.h. er oder sie strebt ein typisches Verhalten der Gruppe an. Wenn die Person vorher moderat eingestellt war, dann wird sie in ihrer Meinung extremer, um dem typischen Mitglied besser zu entsprechen.

Fazit

Gruppenpolarisierung kann überall dort auftreten, wo homogene Gruppen informell oder auch offiziell diskutieren. Sie kann kluge Gruppen dazu bringen, verzerrte Einstellungen zu entwickeln und falsche Entscheidungen zu treffen. Als Führungskraft sollten Sie Diskussionen nur gezielt einsetzen und ggf. Techniken nutzen, die dabei helfen, den Blick für alternative Standpunkte

Techniken gegen Gruppenpolarisierung:

- Holen Sie sich „echte“ Experten der anderen Meinung in die Diskussion und knacken damit die Homogenität der Gruppendiskussion.
- Vergeben Sie die Rolle des „Advocatus Diaboli“ rotierend: Ein Gruppemitglied muss immer für die Gegenposition argumentieren.
- Lassen Sie die Teammitglieder vor der Diskussion individuell Argumente für die eigene, aber auch die Gegenposition notieren. Verpflichten Sie das Team, alle notierten Punkte mit der Gruppe zu teilen.
- Teilen Sie die Gruppe in Experten für die Pro- und die Contra-Argumente ein.
- Wenn keine der o.g. Techniken möglich ist, dann überlegen Sie, ob es nicht bessere Alternativen der Überzeugung gibt als eine Plenumsdiskussion.

zu öffnen.



Dr. Christina Matschke

Schreibt auf wissensdialoge.de zu den Themen Teamzusammenarbeit, Neulinge, Identitätsmanagement und Motivation.

Van Avermaet, E. (2001). Sozialer Einfluss in Kleingruppen. In W. Stroebe, K. Jonas, & M. Hewstone (Eds.), Sozialpsychologie. Eine Einführung (pp. 451-495). Berlin, Heidelberg: Springer.