

Repositório ISCTE-IUL

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2023-09-18

Deposited version:

Accepted Version

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

Waldzus, S. (2003). Intergruppenbeziehungen . In Siegfried Stumpf und Alexander Thomas (Ed.), Teamarbeit und Teamentwicklung. (pp. 477-504). Göttingen: Hogrefe.

Further information on publisher's website:

<https://www.hogrefe.com/de/shop/teamarbeit-und-teamentwicklung-65342.html>

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: Waldzus, S. (2003). Intergruppenbeziehungen . In Siegfried Stumpf und Alexander Thomas (Ed.), Teamarbeit und Teamentwicklung. (pp. 477-504). Göttingen: Hogrefe.. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

5.e Intergruppenbeziehungen

Sven Waldzus

Abstract

Intergruppenbeziehungen unterscheiden sich von interpersonalen Beziehungen dadurch, dass nicht die individuellen Besonderheiten der Beteiligten, sondern ihre Zugehörigkeiten zu bestimmten sozialen Gruppen das Denken, Fühlen und Handeln bestimmen. Der erste Teil des Kapitels gibt eine Einführung in die Psychologie der Intergruppenbeziehungen und verdeutlicht, inwieweit ihre Theorien und Befunde zum Verständnis der Dynamik innerhalb und zwischen verschiedenen Teams beitragen können. Dabei geht es sowohl um die Folgen von Interessenkonflikten und gegenseitiger Abhängigkeit, als auch um die Bedeutung sozialer Gruppen für die Identität ihrer Mitglieder. Im zweiten Teil geht es darum, wie sich Teamarbeit selbst für die Gestaltung von Intergruppenbeziehungen einsetzen lässt.

Was sind Intergruppenbeziehungen?

Mit Intergruppenbeziehungen haben wir es immer dann zu tun, wenn die Art, in der sich Menschen zueinander verhalten, nicht durch ihre individuellen Besonderheiten bestimmt wird, sondern durch ihre Zugehörigkeit zu verschiedenen Gruppen. In der Sozialpsychologie der Intergruppenbeziehungen werden solche Gruppen als soziale Kategorien verstanden. Am einfachsten kann man sich diese sozialen Kategorien als Schubladen vorstellen, in die wir andere Personen und auch – das ist besonders spannend – uns selbst packen, um uns in der unendlichen Vielfalt der sozialen Welt zurechtzufinden. Wenn es uns gelingt, jemanden einer bestimmten Schublade (Kategorie) zuzuordnen, können wir – ohne ihn zu kennen – alles das auf ihn anwenden, was wir über die Kategorie schon wissen, d.h. das Stereotyp. Das erspart eine Menge Zeit und erleichtert die Orientierung.

Es mag zwar stimmen, dass ein solches Schubladendenken nicht unbedingt immer günstig ist. Es führt im Extremfall zu massiven Vorurteilen, Kriegen oder ethnischen Säuberungen. Lange Zeit hat man sich deswegen in der Sozialpsychologie damit beschäftigt, wie Stereotype das Denken vereinfachen und damit gleichzeitig verzerren. Wer Stereotype benutzt, vernachlässigt die Besonderheiten der Einzelnen. Inzwischen setzt sich jedoch immer mehr die Erkenntnis durch, dass Stereotype nicht nur zu einer Verzerrung und Vereinfachung führen, sondern die Wahrnehmung auch anreichern, indem sie das Wissen über die jeweiligen Kategorien mit berücksichtigen. Wir benutzen Stereotype flexibel, sinnvoll und gezielt (Fiske, 1992). Trotz manchmal unerfreulicher Nebenwirkungen sind sie oft die Voraussetzung dafür, dass wir unsere soziale Umwelt überhaupt verstehen und uns darin angemessen bewegen können (Fiske, 1998; Oakes, Haslam, & Turner, 1994). Das Denken – und Fühlen – in sozialen Kategorien kann auch positive Auswirkungen haben, z.B. Solidarität und gegenseitige Unterstützung. Entscheidend ist, dass diese Art des Denkens in Kategorien sich über Jahrtausende entwickelt hat, uns sozusagen in Fleisch und Blut übergegangen ist und offenbar so viele Vorteile bietet, dass es schwer zu unterdrücken ist. Viele Menschen sind bestrebt, sich in ihren Einschätzungen nicht auf Vorurteile zu stützen. Dennoch lässt es sich nicht leugnen: Wir haben Vorstellungen über bestimmte Personengruppen, z.B. Männer und Frauen, Deutsche, Türken, Inder, Skinheads, Führungskräfte, Lehrer, Alte, Jugendliche, Politiker usw. Diese Vorstellungen bestimmen zu einem großen Teil die Art, wie wir über

andere Menschen (und uns selbst) denken, wie wir ihnen begegnen und welche Erwartungen wir ihnen gegenüber entwickeln.

Was hat das mit Teamentwicklung zu tun? Teamentwicklung ist natürlich weit mehr, als sich aus dieser Perspektive fassen lässt. Will man verstehen, was in Teams abläuft, wird man sich z.B. genauso intensiv mit der Dynamik interpersonaler Beziehungen wie mit der von Intergruppenbeziehungen befassen müssen. Auch die Aufgaben des Teams und die einzelnen Persönlichkeiten der Teammitglieder spielen eine nicht unbedeutende Rolle. Für eine Teilaufklärung der in und zwischen Teams stattfindenden Prozesse lassen sich jedoch auch verschiedene sozialpsychologische Theorien und Ergebnisse der Intergruppenforschung heranziehen und genau darum geht es in diesem Kapitel. Anders als Überblicksdarstellungen zu Intergruppenbeziehungen, die ein erschöpfendes Bild des jeweiligen Forschungsstandes bieten (Brewer & Brown, 1998; Brewer & Kramer, 1985; Brown, 1996; Messick & Mackie, 1989), können hier allerdings nur einige der wichtigsten Gedanken herausgegriffen werden. Zwei Fragen werden uns dabei leiten. (1) Was kann man aus der sozialpsychologischen Forschung zu Intergruppenbeziehungen gebrauchen, um Teamarbeit und Gruppenentwicklungsprozesse besser zu verstehen und zu beeinflussen? (2) Welche Rolle spielen Teamarbeit und Teamentwicklungsprozesse, wenn es darum geht, die Beziehungen zwischen Angehörigen verschiedener sozialer Kategorien zu verbessern, z.B. in der Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation, bei Fusionen oder in interkulturellen Arbeitsgruppen?

Die Bedeutung von Intergruppenprozessen für die Teamarbeit und die Gruppenentwicklung

Teams als Kategorien und Kategorien in Teams

Teams selbst können zu sozialen Kategorien werden. In diesem Fall lässt sich die Beziehung zwischen Teammitgliedern und Nicht-Mitgliedern (oder auch Mitgliedern anderer Teams) als Intergruppenbeziehung beschreiben. Wie sich Krankenschwester Erika von Station 2 gegenüber Krankenschwester Gabi von Station 1 verhält, hängt nicht nur davon ab, ob Erika die Gabi persönlich gut leiden kann (interpersonale Beziehung), sondern auch davon, ob die „Großwetterlage“ in der Klinik einer gegenseitigen Wertschätzung eher förderlich oder eher abträglich ist (Intergruppenbeziehung). Es macht z.B. einen Unterschied, ob beide Stationen „am selben Strang ziehen“ bei der Einführung einer neuen Form der Patientenbetreuung oder aber in Konkurrenz zueinander stehen, weil abzusehen ist, dass sie möglicherweise zusammengelegt werden und damit eine von beiden Stationen „wegrationalisiert“ werden könnte.

Aber auch innerhalb eines Teams können wir es mit vielen verschiedenen Intergruppenbeziehungen zu tun haben. Unterschiedliche Berufsgruppen arbeiten zusammen in einem Team. In einem Operationsteam können z.B. eine Chirurgin, ein Anästhesist, zwei OP-Schwester usw. zusammenarbeiten, die nicht nur unterschiedliche Aufgaben haben, sondern aus ihren jeweiligen Professionen heraus auch unterschiedliche Traditionen, Normen, Wertesysteme und Ansichten mitbringen, z.B. darüber, wie viele vergebliche Wiederbelebungsversuche bei einem 89-jährigen Patienten aus ethischer Sicht angemessen sind. Quer zu solch einer professionellen Kategorisierung kann es aber auch manchmal bedeutsam werden, dass Ost- und Westdeutsche in diesem Team arbeiten, oder es wird einem während der Fußballweltmeisterschaft plötzlich klar, dass Frauen und Männer zuweilen

unterschiedliche Präferenzen haben. In einem Team sitzen sich also oft verschiedene Gruppen bzw. soziale Kategorien gegenüber und einzelne Teammitglieder gehören gleichzeitig verschiedensten sozialen Kategorien an.

Die Salienz sozialer Kategorisierungen

Ganz ohne neue Begriffe kommt man nicht aus, wenn man Intergruppenprozesse beschreiben will. Einer dieser Begriffe ist die Salienz sozialer Kategorien. Er lässt sich einigermaßen umschreiben mit der Relevanz, Bedeutsamkeit, Wichtigkeit einer sozialen Kategorie in der jeweiligen Situation. Obwohl fast jedes Kriterium herangezogen werden kann, um Menschen in verschiedene Gruppen einzuteilen (z.B. Nationalitäten, Hautfarbe, Alter, die Angewohnheit, zu rauchen oder nicht), besitzen diese Kategorisierungen unterschiedliche Bedeutsamkeit. Es gibt eher wichtige Kategorien (z.B. Geschlecht), aber auch eher unwichtige (z.B. die Einteilung in Menschen, die einem Frühstücksei den Kopf abzuschlagen und solche, die seine Schale lieber mit dem Teelöffel zertrümmern und dann abpulen). Der Begriff „Salienz“ steht nun dafür, dass die Bedeutsamkeit von Kategorienzugehörigkeiten nicht ein für allemal feststeht, sondern sich von Situation zu Situation verändern kann, und zwar in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext. Eine bestimmte soziale Kategorisierung ist „salient“, wenn sie in den Vordergrund tritt und damit andere soziale Kategorisierungen in den Hintergrund drängt. Z.B. kann es passieren, dass in einem Team aus Ost- und Westdeutschen, dass sich normalerweise eher als eine aufgabenbezogene Einheit versteht und gut funktioniert, in der Mittagspause ein Streit zwischen Ost- und West-Mitarbeitern ausbricht, weil sich jemand, ohne sich viel dabei zu denken, über das mangelhafte Angebot an vegetarischen Gerichten in ostdeutschen Kantinen beschwert. Es wäre nicht verwunderlich, wenn für die anwesenden Ostdeutschen durch eine solche Bemerkung ihre Zugehörigkeit zur Gruppe der Ostdeutschen salient wird, d.h. in den Vordergrund rückt. Selbst wenn einige der anwesenden Ostdeutschen persönlich selbst einiges am Kantinenessen auszusetzen haben, geschieht es leicht, dass sie sich in ihrer „Ossi-Ehre“ gekränkt fühlen („Jetzt passt ihnen auch noch unser Kantinenessen nicht!“). Dies wird wenigstens für eine Weile die Atmosphäre im Team, wenn nicht vergiften, so doch ein wenig ungemütlicher werden lassen; und ob die Zusammenarbeit dann noch so reibungslos klappt wie sonst, ist fraglich. Es hätte aber ebenso gut passieren können, dass jemand statt der Vegetarierbeschwerde einen Blondinenwitz von sich gegeben hätte. In diesem Falle wäre vermutlich nicht die Ost-West-Kategorie salient geworden, sondern eine andere, z.B. die Männer-Frauen-Kategorisierung oder die Kategorisierung in Blondinenwitz-Gegner und Blondinenwitz -Befürworter. Fazit ist also: Soziale Kategorien sind manchmal salient und manchmal nicht, ohne jedoch ganz zu verschwinden. Sie lauern sozusagen ständig verfügbar im Hintergrund und sind leicht aktivierbar. Wenn sie salient werden, bestimmen sie zu einem großen Teil unsere Wahrnehmung, unser Denken, unsere Gefühle und Handlungen.

Wovon hängt die Salienz sozialer Kategorien ab und woran erkennt man sie?

Generell lassen sich zwei grobe Aspekte unterscheiden, die miteinander im Wechselspiel stehen. Es gibt einerseits die Motivation, eine bestimmte soziale Kategorie zu betonen und andererseits die Situation, in die diese Kategorie auch passen muss (Oakes, 1987). Wird, wie in dem genannten Beispiel, eine soziale Kategorie bedroht, entsteht eine Motivation bei deren

Mitgliedern, diese gegen den Angriff zu schützen. Es sind aber auch noch viele andere Motive denkbar, die die Salienz bestimmter Kategorien erstrebenswert machen. Mit einer solchen Kategorie können zum Beispiel bestimmte Privilegien verknüpft sein, sie kann Schutz und Sicherheit bieten oder helfen, die Unsicherheit darüber zu verringern, wer wir eigentlich sind (Hogg & Abrams, 1993).

Es gibt aber auch ganz einfache und oberflächliche Situationsmerkmale, die zur Salienz sozialer Kategorien beitragen. Das kann die Art sein, wie man sich kleidet (mit oder ohne Krawatte) oder bestimmte Zeichen, die als Gruppensymbole dienen können. Solche Zeichen können von den Kategorienmitgliedern selbst aktiv genutzt werden, wie z.B. unterschiedliche Trikots beim Fußball. Organisationen, wie z.B. McDonalds, verwenden sie zum Ausdruck ihrer „corporate Identity“. Solche Symbole können aber auch von Gegnern der Kategorie verwendet werden, wenn die Betroffenen selbst gar nicht motiviert sind, ihre Kategorieng Zugehörigkeit hervorzukehren. In einem solchen Fall spricht man vom Stigma (Crocker, Major, & Steele, 1998; Goffman, 1963). Sträflinge erhalten z.B. besondere Kleidung und die Nazis versuchten, die Kategorie „Jude“ dauerhaft salient zu machen, indem sie das Tragen von Davidsternen anordneten. Gruppensymbole dieser Art verstärken die Salienz sozialer Kategorien in zweierlei Hinsicht. Erstens verweisen sie auf den Inhalt der jeweiligen Kategorie (Waldzus, 1999). Zweitens heben sie innerhalb der Kategorie die Gemeinsamkeit, gegenüber anderen Kategorien hingegen den Unterschied besonders hervor.

Manchmal dienen derartige Zeichen auch dazu, Anonymität herzustellen, z.B. bei den Masken des Ku-Klux-Klan oder bei sich verummenden Autonomen. Dabei werden individuelle Erkennungsmerkmale verborgen. Die Salienz der Kategorie kann dann zu sogenannter „Deindividuation“ führen, d.h. dazu, dass das Verhalten nicht mehr den Vorlieben, Prinzipien und Gewohnheiten des Einzelnen folgt, sondern sich fast ausschließlich an Gruppennormen ausrichtet, die mit der jeweils salienten Kategorie verbunden sind (Reicher, 1984; Reicher, Spears, & Postmes, 1995). Schreiben diese Normen eher gewalttätiges Verhalten vor, können sich friedliebende Bürger unter entsprechenden Bedingungen in scheinbar mordlustige Lynchmörder verwandeln (Zimbardo, 1969). Sind diese Normen hingegen mit Gewaltfreiheit verknüpft, wird durch Deindividuation eventuell vorhandene individuelle Gewaltbereitschaft verringert (Johnson & Downing, 1979; Postmes & Spears, 1998).

Woran kann man sich orientieren, wenn die Kategorieng Zugehörigkeiten nicht durch solche offensichtlichen Zeichen ausgedrückt werden wie Kleidung, Frisuren o.ä.? Handelt es sich um Kategorien, mit denen sich die Beteiligten identifizieren, gib es einen Trick. Man bekommt heraus, welche Kategorie gerade salient ist und wie stark jemand gerade in seine Kategorieng Zugehörigkeit involviert ist, indem man auf Veränderungen in der Sprache achtet. Menschen passen, oft ohne es zu merken, ihre Sprache der jeweiligen salienten Kategorie an, wenn sie sich damit identifizieren (Giles, Coupland, & Coupland, 1991). Sie übernehmen die Sprache derjenigen, mit denen sie sich identifizieren und weichen in ihrer Sprache von denjenigen ab, von denen sie sich distanzieren. Wenn jemand also in einen bestimmten Dialekt oder Jargon verfällt, noch dazu in einer heißen Debatte, kann man mit einiger Sicherheit davon ausgehen, dass sich die Identifikation mit der dazu passenden Kategorie in den Vordergrund geschoben hat (salient geworden ist), z.B. durch eine unbeabsichtigte Kränkung oder sonstige Bedrohung der entsprechenden Kategorie. In einem solchen Falle kann es günstiger sein, die sachliche Auseinandersetzung erst einmal hinten an zu stellen und einen schwelenden Intergruppenkonflikt auszuräumen. Die unwillkürliche Erfassung von Sprachnuancen ermöglicht es uns auch, verdeckte Binnenstrukturierungen von Teams wahrzunehmen, ohne das wir immer genau erkennen, woher wir eigentlich wissen, wer sich wem eher zugehörig fühlt. Das gleiche gilt natürlich auch für die eigene Sprache, auch diese verändert sich entlang der Dynamik sozialer Kategorisierung und macht es bei einiger Übung

möglich, sich quasi von außen zu beobachten in Hinsicht darauf, wie weit man selbst in seinem Rollenverhalten von bestimmten Stereotypen geleitet wird.

Instrumentelle vs. identitätsbezogene Aspekte von Intergruppenbeziehungen

Zwei Aspekte von Intergruppenbeziehungen sind besonders wichtig. Zum einen dienen Teams einem bestimmten Zweck und auch verschiedene soziale Kategorien (z.B. Berufsgruppen) sind mit Zielstellungen oder auch Nützlichkeitsabwägungen verknüpft. Wir begeben uns in Gruppen oder Teams, aus instrumentellen Gründen, d.h. weil wir sie zur Erreichung unserer individuellen Ziele benötigen. Daraus lässt sich die Erwartung ableiten, dass Intergruppenbeziehungen einer gewissen Nützlichkeitslogik folgen, und in den Arbeiten zum sogenannten „Realistischen Gruppenkonflikt“ und zu gegenseitigen Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Gruppen (Interdependenztheorie) konnte gezeigt werden, dass dies auch teilweise zutrifft.

Aus Lebenserfahrung und aus der Intergruppenforschung der letzten drei Jahrzehnte weiß man jedoch, dass dies nicht die ganze Geschichte sein kann. Mindestens genauso wichtig wie instrumentelle Erwägungen ist die Tatsache, dass ein Teil unseres Selbstverständnisses, unserer so genannten „sozialen Identität“, darauf beruht, dass wir wissen, welchen Kategorien wir angehören und welchen nicht. Alles was mit unserer eigenen Person, unserem „Selbst“, zu tun hat, ist für uns von besonderer Relevanz und wird von intensiven Gefühlen und Impulsen begleitet. Die Dynamik, die das zur Folge hat, ist enorm. Es kann dazu führen, dass Nützlichkeitsabwägungen teilweise vollkommen außer Kraft gesetzt werden. Es kann in anderer Hinsicht jedoch auch die nötige Motivation dazu liefern, sich zu engagieren und eigene kleinlich-egoistische Erwägungen zugunsten eines Teams, einer Gruppe oder gar der gesamten Menschheit zu überwinden, bis hin zum Martyrium, wenn es die Bedingungen erfordern. Damit bildet die Identifikation mit sozialen Kategorien auch eine der wichtigsten Grundlagen für das sog. „Commitment“, d.h. die freiwillige Selbstverpflichtung zur Verbindlichkeit gegenüber Zielen, Werten und Normen einer Kategorie (z.B. Firma, Organisation, Berufsgruppe, Nation oder eben: Team). Keine Organisation kommt auf Dauer ohne ein Mindestmaß an solcher Selbstverpflichtung ihrer Mitglieder aus. Man erkennt das sehr leicht, wenn dieses Commitment im Rahmen von Protestaktionen, z.B. „Dienst nach Vorschrift“, zeitweise aufgekündigt wird.

Im folgenden werden zuerst diejenigen Aspekte von Intergruppenverhalten dargestellt, die sich aus Nützlichkeitsabwägungen heraus verstehen lassen. Anschließend werden die Grenzen dieser Art der Analyse aufgezeigt und die Rolle sozialer Identität für die Beziehungen zwischen Gruppen genauer beleuchtet.

Realistischer Gruppenkonflikt

Die Theorie des Realistischen Gruppenkonfliktes (Campbell, 1965) lässt sich am besten an der klassischen „Robbers Cave“ Studie erklären (Sherif, Harvey, White, Hood, & Sherif, 1961), die inzwischen in jedem sozialpsychologischen Lehrbuch zu finden ist und in etwa so verlief: Muzafar Sherif und seine Kollegen fuhrten Mitte der 50er Jahre mit einigen gesunden amerikanischen Jungen nach Robbers Cave in Oklahoma in eine Art Ferienlager (Summercamp). Dort teilten sie die Jungen ziemlich willkürlich in zwei Gruppen ein, die

„Eagles“ und „Rattlers“. Dabei wurde darauf geachtet, dass nicht unbedingt diejenigen einer Gruppe zugeteilt wurden, die ohnehin schon befreundet waren. Dann wurden beide Gruppen voneinander getrennt, aber einer Wettbewerbssituation ausgesetzt. Es ging z.B. darum, wer besser in diversen sportlichen Wettkämpfen ist, wer die bessere Höhle im Wald baut usw. Nach einer Weile ergab sich der erwartete Effekt: Es entstand ein großer Zusammenhalt innerhalb der Gruppen, aber gleichzeitig auch eine offensichtliche und nicht ganz unbedenkliche Feindseligkeit zwischen den Eagles und den Rattlers, die soweit führte, dass sie sich gegenseitig ihre vielgehegten und behüteten Gruppensymbole (Banner) beschädigten, um den jeweils anderen eins auszuwischen. Nachdem sie das eine Weile beobachtet hatten, beschlossen Sherif und seine Kollegen einzugreifen. In früheren Studien hatten sie in einer solchen Situation einen gemeinsamen Außenfeind eingeführt. Dies hatte zwar den Konflikt zwischen beiden Gruppen verringert, jedoch letztendlich die Feindseligkeit nur verlagert. Diesmal versuchten sie etwas anderes. Sie inszenierten eine Reihe von Situationen, in denen beide Gruppen bestimmte Ziele nur gemeinsam erreichen konnten. Als erstes setzte die Lagerleitung eines Tages den Lastkraftwagen, der das Mittagessen zu den hungrigen Kindern liefern sollte, in den Schlamm. Der Fahrer wurde instruiert, so dass der Laster so lange darin festsitzen blieb, bis beide Gruppen ihn mit vereinter Kraft wieder frei gezogen hatten. Nach einigen weiteren derartigen Aktionen verbesserten sich die Beziehungen zwischen den Mitgliedern beider Gruppen merklich. Die Wahrnehmung, die Gefühle, die Sprache, einfach alles veränderte sich zugunsten der anderen Gruppe. Wo vorher bittere Feindschaft dominierte, herrschte nun eitel Sonnenschein. Die Moral von der Geschichte ist eben jene Theorie des Realistischen Gruppenkonflikts. Sie nimmt an, dass „reale Konflikte“ zwischen zwei Gruppen, also objektiv vorgegebene Unvereinbarkeiten zwischen den Zielen der Gruppen, zu „realer Bedrohung“ führen und dafür sorgen, dass beide Gruppen miteinander auch sozial in Konflikt geraten. Sie fühlen sich voneinander bedroht, entwickeln einerseits Feindseligkeiten gegeneinander und andererseits Solidarität innerhalb der Gruppen. Die Bedrohung führt dazu, dass sich die Gruppenmitglieder ihrer eigenen Gruppenidentität gewahr werden, dass Gruppengrenzen fester gezogen werden und dass die Gruppenmitglieder seltener von der Gruppennorm abweichen. Diese Art der Reaktion auf reale Bedrohung kann durchaus als funktional betrachtet werden, da es die Gruppen handlungsfähiger in einer ihnen feindlich gesonnenen Umwelt macht. In diesem Sinne folgt die Dynamik zwischen Gruppen einer gewissen Nützlichkeits-Logik.

Was wir der Theorie des Realistischen Gruppenkonflikts verdanken, ist, dass sie uns darauf aufmerksam macht, wie wichtig positive und negative Interdependenz, d.h. gegenseitige Abhängigkeit aufgrund gemeinsamer oder einander widersprechender Ziele, für die Qualität der Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern sein kann. Eine strukturelle Analyse der Ziel-Konstellationen innerhalb einer Organisation kann uns damit z.B. helfen, vorherzusagen, an welchen Stellen Gefahren für das Betriebsklima lauern, wer mit wem in Konflikt geraten und wer sich mit wem verbünden wird. Interessenkonflikte können zwischen verschiedenen Teams, aber auch zwischen Fraktionen innerhalb eines Teams auftreten und für entsprechende Dynamik sorgen. Zu wissen, wer sich wodurch bedroht fühlen würde, kann sehr hilfreich bei der Neugestaltung von Team- oder Organisationsstrukturen sein. Ebenso lässt sich aus der Theorie des realistischen Gruppenkonflikts ableiten, dass die Rückbesinnung auf gemeinsame Anliegen ein zwar sehr einfaches, aber durchaus wirksames Mittel der Intervention in Konfliktsituationen sein kann, die zu eskalieren drohen oder bereits zu zerrütteten Team- oder Organisationsbeziehungen geführt haben. Andererseits lässt sich dieses Wissen auch missbrauchen, indem Konflikte zwischen Gruppen geschürt werden, die eigentlich ein gemeinsames Interesse haben, das allerdings in den Hintergrund tritt, wenn die Kategorisierung, die entlang der Konfliktlinie verläuft, salient ist. Auf diesen Trick greift das Prinzip „Teile und herrsche“ zurück. So lange man Interessenkonflikte zwischen Subgruppen

am kochen hält, verhindert man, dass diese sich verbünden um Veränderungen an bestehenden Machtverhältnissen herbeizuführen.

Die Wahrnehmung von Interdependenzbeziehungen zwischen Gruppen

Einiges verrät uns die Perspektive des realistischen Gruppenkonflikts allerdings nicht. So finden wir z.B. manchmal ein erstaunliches Auseinanderklaffen zwischen wahrgenommener und „tatsächlich“ vorhandener Konflikthaltigkeit einer Intergruppensituation. Wahrgenommene Bedrohung muss durchaus nicht immer eine „objektive“ Grundlage haben. Die Interessenverhältnisse in der Gesellschaft, in Organisation und Institutionen sind nicht unbedingt immer eindeutig und objektiv vorgegeben, sondern werden teilweise sehr verschieden interpretiert. Es kann vorkommen, dass die einen gemeinsame Ziele wahrnehmen, wo andere einen Konflikt sehen und umgekehrt. Da sich oft verschiedene Handlungsoptionen gleichzeitig bieten, liegt es sehr an der Sichtweise des Betrachters, ob in einer uneindeutigen Situation eher gemeinsame Interessen (Kooperation) oder aber widerstreitende Interessen (Wettbewerb) wahrgenommen werden. Die Forschung zur sog. Interdependenztheorie (Kelley & Thibaut, 1978) hat recht erfolgreiche, aber nicht gerade unkomplizierte Analyseschemata entwickelt, mit denen sich beschreiben lässt, wie bestimmte objektiv gegebene Interessenverteilungen von den Beteiligten auf die eine oder andere Art interpretiert werden (Kelley, 1983). Nicht die objektive Interessenlage, sondern die Interpretation der Situation entscheidet darüber, wie sich die Personen am Ende gegenseitig wahrnehmen und wie sie sich zueinander verhalten. Wie eine objektiv vorgegebene Situation interpretiert wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie z.B. persönlichen Wertorientierungen, übergreifenden Motiven, sozialen Rollen und Normen (Rusbult & Van Lange, 1996). Unsere Interpretation der Situation hängt von Gewohnheiten ab, davon, was wir vom Partner bzw. Gegner erwarten, aber auch von dem, was andere wichtige Personen von uns erwarten und was wir auf lange Sicht hin in der entsprechenden Beziehung für erstrebenswert halten. Dies ist schon in interpersonalen Situationen, z.B. in engen Partnerbeziehungen, nicht immer einfach zu handhaben.

Gegenüber interpersonalen Beziehungen kommt bei Intergruppenbeziehungen erschwerend hinzu, dass wir dazu neigen, andere Gruppen als feindseliger wahrzunehmen als einzelne andere Personen. Als Reaktion auf die Vorwegnahme dieses erwarteten Wettbewerbsverhaltens der anderen verhalten wir uns als Gruppenmitglieder wettbewerbsorientierter, als wenn wir als Einzelpersonen agieren. Diese sogenannte Person-Gruppe-Diskontinuität führt dazu, dass Gruppen eher ins Streiten miteinander kommen, als einzelne Personen (Insko, Schopler, Hoyle, & Dardis, 1990). Aus diesem Grunde empfiehlt es sich in schwierigen Verhandlungen eher einzelne Repräsentanten zu entsenden, als ganze Gruppen aufeinander los zu lassen. Spiralen gegenseitigen Misstrauens zwischen Gruppen können eine Eigendynamik entwickeln, die bis zur beiderseitigen Vernichtung führt, was garantiert nicht im Interesse der Beteiligten liegt (Glasl, 1990). Damit ergibt sich die Frage, was Konflikte zwischen Gruppen soweit schürt, dass sie über die ihnen möglicherweise zugrundeliegenden „objektiven“ Interessenwidersprüche weit hinausgehen.

Eigengruppenbevorzugung in „minimalen Gruppen“

Ein Befund, den die Theorie des realistischen Gruppenkonfliktes nicht erklären kann, besteht darin, dass die einfache Einteilung in zwei Gruppen (ohne jede Beziehung zum Eigeninteresse

des einzelnen) zuweilen ausreicht, um einen Konflikt zu induzieren und friedliche Bürger dazu zu bringen, Mitglieder ihrer eigenen Gruppe zu bevorzugen (Eigengruppenfavorisierung) und Mitglieder anderer Gruppen zu benachteiligen (Fremdgruppendifferenzierung), und zwar ohne zu wissen, wer diese anderen Gruppenmitglieder eigentlich sind. Man hat dies wiederholt zeigen können in Experimenten mit sogenannten „minimalen Gruppen“ (Tajfel, Billig, Bundy, & Flament, 1971). Diese Gruppen heißen „minimal“, weil sie vollkommen frei erfunden werden, weil sich die einzelnen Gruppenmitglieder nie kennen lernen und weil ihnen ihr Verhalten gegenüber anderen Gruppenmitgliedern keinerlei persönlichen Nutzen bringt. Man teilt den Versuchspersonen z.B. mit, dass sie angeblich zu einer Gruppe von Personen mit „konvexem“ Wahrnehmungsstil gehören, während andere Personen einen eher „konkaven“ Wahrnehmungsstil hätten. Solche Wahrnehmungsstile existieren überhaupt nicht, aber die meisten Versuchspersonen glauben eine solche Mitteilung. Nachdem sie ihre Gruppenzugehörigkeit erfahren haben, sollen dann die Versuchsteilnehmer Geld oder andere Güter an Mitglieder der eigenen Gruppe („konvex“) und an Mitglieder der anderen Gruppe („konkav“) verteilen, ohne dass sie jemals erfahren werden, wer diese Gruppenmitglieder sind und ohne dass sie selbst von diesen Gruppenmitgliedern identifiziert werden können. Der Betrag, den sie am Ende selbst erhalten, ist dabei vollkommen unabhängig davon, wie sie das Geld für die anderen aufteilen. Trotzdem neigen die Versuchspersonen im Durchschnitt dazu, nicht immer ganz fair in der Geldverteilung zu sein (i.S. von Gleichverteilung zwischen Eigen- und Fremdgruppe). Statt dessen lassen sie den – ihnen vollkommen unbekannt – Mitgliedern der eigenen Gruppe mehr zukommen als den – ihnen ebenfalls unbekannt – Mitgliedern der Fremdgruppe. Man hat sich lange darüber gestritten, ob diese Art der Experimente wirklich zeigt, dass reine Kategorisierung ausreicht, um Diskriminierung von Fremdgruppen zu erzeugen (z.B. Rabbie & Horwitz, 1988; Rabbie & Lodewijkx, 1996). Es lässt sich aus diesen Studien jedoch mit ziemlicher Sicherheit ableiten, dass Gruppenmitgliedschaft und das Handeln im Sinne der eigenen Gruppe nicht vollkommen egoistischen Motiven folgt, sondern sozusagen ein Eigenleben führt. Wir bevorzugen unsere eigenen Leute nicht nur, wenn wir als Individuen von ihnen abhängig sind, sondern auch, wenn wir als Einzelpersonen eigentlich nichts davon haben.

Soziale Identität und Relative Benachteiligung

Eine der einflussreichsten Theorien, die erklärt, warum wir im Sinne unserer Kategorien handeln, auch wenn wir selbst als Individuen nichts davon haben, ist die Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979; Tajfel & Turner, 1986). Sie geht davon aus, dass ein Teil unserer Identität, eben die „soziale Identität“, in dem Wissen darüber besteht, dass wir einer oder mehreren sozialen Kategorien angehören. Weiterhin fließt in die soziale Identität ein, wie wir diese Gruppenmitgliedschaft bewerten und welche emotionale Bedeutung sie für uns hat. Es handelt sich um eine Art kollektives „Wir“ – Gefühl, das für unsere Selbst-Definition genauso wichtig oder sogar wichtiger werden kann, als unser „Ich“ - Bewusstsein, welches uns die Überzeugung gibt, eine unauswechselbare Person zu sein. Ähnlich wie wir vorher von der Salienz sozialer Kategorien gesprochen haben, können wir jetzt von der Salienz personaler oder sozialer Identität reden. Manchmal sind wir mehr Einzelperson, manchmal eher Gruppenmitglied, manchmal irgendwo dazwischen, je nachdem, wie es gerade in die Situation passt. In dieser Hinsicht sind wir Verwandlungskünstler, auch wenn wir für bestimmte Identitätsaspekte eine gewisse Vorliebe haben.

Wichtig ist jetzt, dass wir für uns selbst, aber auch für die Gruppen, denen wir angehören, bestimmte Ansprüche haben. Diese können eher materiell greifbare Güter betreffen, z.B. Geld, Kontrolle, Einfluss, aber und vor allem auch ideelle Werte, wie soziale Anerkennung, Wertschätzung usw. Bekommen wir weniger, als wir beanspruchen, haben wir ein Problem. Jeder hat sicherlich schon einmal die Erfahrung gemacht, wie weh es tut, wenn man in seinem individuellen Stolz gekränkt, zu unrecht (oder auch zu recht) kritisiert oder übervorteilt wird. Fast genauso heftig reagieren wir, wenn Mitglieder einer für unser gegenwärtiges Selbstverständnis bedeutsamen Kategorie angegriffen werden. Wir fühlen stellvertretend für sie und reagieren mitunter genauso heftig, als hätte es uns selbst getroffen. Die Forschung zur sogenannten „Relativen Deprivation“ (relative Benachteiligung) hat zeigen können, dass Unzufriedenheit kaum etwas mit der absoluten Situation zu tun hat, in der wir sind, dafür um so mehr mit dem Verhältnis zwischen dem, was wir beanspruchen und dem was wir bekommen (Folger, 1986). „Relative Deprivation“ ist ein Gefühl der Benachteiligung, das wir bekommen, wenn dieses Verhältnis nicht stimmt, und zwar zu unseren Ungunsten. Weiterhin hat man zeigen können, dass soziale Proteste nicht auf die Unzufriedenheit mit der eigenen individuellen Situation zurückzuführen sind, sondern vor allem eine Folge der Unzufriedenheit mit der Situation einer gesamten Kategorie (Gruppe) sind (Birt & Dion, 1987; Crosby, 1984; Grant & Brown, 1995; Kawakami & Dion, 1993). Dies hat einige wichtige Konsequenzen. Will man einen Intergruppenkonflikt befrieden, zum Beispiel bei einer Fusion nicht ganz gleichberechtigter Firmen, nützt es erst einmal noch nicht viel, die absolute Situation einzelner zu verbessern, die sich benachteiligt fühlen, solange sie den Eindruck behalten, die Gruppe als Ganzes käme zu kurz oder ein anderer werde aufgrund seiner Gruppenzugehörigkeit benachteiligt. Erst wenn sich das Gefühl durchsetzt, dass sich die Situation der gesamten Gruppe (Kategorie, Abteilung, Team etc.) verbessert, besteht die Chance, dass einigermassen Ruhe einkehrt.

Entscheidend ist also das Verhältnis zwischen dem, was der Gruppe, der wir angehören, in unseren Augen zusteht und dem, was sie wirklich erhält, sei es an Ressourcen, sei es an positiver Wertschätzung und Respekt. Woher aber kommen die Ansprüche? Aufbauend auf relativ frühen Erkenntnissen (Festinger, 1954) nimmt die Theorie der Sozialen Identität an, dass wir versuchen, uns in der Welt zurechtzufinden, indem wir soziale Vergleiche anstellen. Wir vergleichen uns mit anderen. Wenn unsere personale Identität salient ist, d.h. wenn wir gerade eher Individuum als Gruppenmitglied sind, sind dies eher personale Vergleiche, d.h. Vergleiche mit anderen Einzelpersonen, z.B. Nachbarn, Kollegen, Freundinnen usw.. Wenn jedoch die soziale Identität salient ist, greifen wir eher auf Intergruppenvergleiche zurück, d.h. wir vergleichen unsere Gruppe, die sogenannte Eigengruppe, mit einer oder mehreren relevanten Vergleichsgruppen, sogenannten Fremdgruppen. Je nachdem, wie wir uns vergleichen, können wir durchaus zu unterschiedlichen Ergebnissen gelangen. So geschieht es z.B. häufig, dass Frauen, die sich selbst als individuelle Person nicht diskriminiert fühlen, die Frage bejahen, ob Frauen insgesamt diskriminiert werden. Man spricht in diesem Falle von der Personen-Gruppen-Diskrepanz (Taylor, Wright, & Porter, 1994), ein Phänomen, dass sich in vielen benachteiligten Gruppen findet und nur dann verwunderlich ist, wenn man die Unterscheidung zwischen interpersonellen Vergleichen und Intergruppen-Vergleichen vernachlässigt (Kessler, Mummendey, & Leisse, 2000).

Schneiden wir bei diesen sozialen Vergleichen positiv ab, ist alles in Ordnung. Schneiden wir negativ ab, sind wir unzufrieden und sollten etwas unternehmen, wenn es einen für uns wichtigen Bereich betrifft. Es gibt eine Art Bestreben oder eine Tendenz, sich selbst eher positiv als negativ zu sehen. Es mag davon auch Ausnahmen geben und manchmal helfen uns gerade Vergleiche mit anderen, die besser sind als wir. Insgesamt besteht jedoch eine gewisse Tendenz zur Positivität. Auf personaler Ebene verhindert sie, dass wir uns von Misserfolgen entmutigen lassen und depressiv werden. Woher die gleiche Tendenz auf Gruppenebene

kommt, ist etwas umstritten. Ursprünglich nahm man an, sie wäre auf das Streben nach einem positiven Selbstwert zurückzuführen. Neuere Ergebnisse deuten darauf hin, dass es auch eine einfache Verallgemeinerung von einem positiven individuellen Selbstbild auf das Bild der eigenen Gruppe sein könnte (Cadinu & Rothbart, 1996; Otten & Wentura, 2001; Smith, Coats, & Walling, 1999). Entscheidend ist, dass aus diesem Bestreben nach Positivität die Dynamik erwächst, die über rein instrumentelle Erwägungen weit hinausführt und Konflikte auch dort entstehen lässt, wo sich „realistisch“ betrachtet mehr Gemeinsamkeiten als Gegensätze ergeben würden.

Es gibt mehrere Wege, positive Vergleichsergebnisse für sich selbst und für die eigene Gruppe zu erreichen. Eine Möglichkeit besteht zum Beispiel darin, Fremdgruppen abzuwerten, damit die eigene Gruppe besser dasteht. Das wird „Streben nach positiver Distinktheit“ genannt, also ein Streben danach, sich von den anderen positiv zu unterscheiden. Dieses Distinktheitsstreben könnte erklären, warum die Versuchspersonen in den oben beschriebenen Studien mit minimalen Gruppen den Mitgliedern der Eigengruppe mehr Geld zukommen lassen, als den Mitgliedern der Fremdgruppe: Sie stellen einfach ein positives Vergleichsergebnis her. Was können jedoch Mitglieder von benachteiligten Gruppen unternehmen, die nicht so einfach die andere Gruppe abwerten oder schlechter behandeln können? Wenn es möglich ist, können sie in den offenen oder verdeckten Wettbewerb treten, sei es um Ressourcen („realistischer Wettbewerb“) oder um soziale Anerkennung („sozialer Wettbewerb“). Ostdeutsche zum Beispiel können versuchen, auf den Dimensionen, auf denen sie sonst negativ abschneiden (z.B. materielle Situation) gleich gut oder sogar besser zu werden als Westdeutsche. Sie können versuchen, die materielle Situation der Ostdeutschen insgesamt durch das Kaufen von ostdeutschen Produkten zu befördern oder dadurch, dass sie Dienstleistungsaufträge eher an Ostfirmen als an Westfirmen vergeben, Investitionen eher im Osten tätigen als im Westen usw. Man hat zeigen können, dass es besonders der Ärger über eine erfahrene Benachteiligung der eigenen Gruppe ist, der zu derartigem Wettbewerbsverhalten führt (Kessler, Mummendey, & Klink, 1999; Mummendey, Kessler, Klink, & Mielke, 1999). Die Effekte solchen Wettbewerbs sind durchaus zweischneidig. Sie können einerseits als Leistungsanreiz dienen, andererseits jedoch auch zu destruktiven Prozessen und gegenseitiger Sabotage führen. In Organisationen lässt sich manchmal beobachten, wie im Rahmen von Flügelkämpfen zwischen verschiedenen Subgruppen eigene Leute mit wichtigen Informationen versorgt werden, die den anderen vorenthalten werden.

Wenn ein solcher Wettbewerb nicht möglich oder aussichtslos ist, d.h. wenn die Relation zwischen den Gruppen sehr stabil ist, bleiben noch andere Möglichkeiten, die Situation der eigenen Gruppe zu verbessern. Eine der wichtigsten ist die „soziale Kreativität“, d.h. die (Um-)Definition der Situation in der Weise, dass die eigene Gruppe besser abschneidet. Man kann die Situationsdefinition, die durch die dominierende Gruppe vorgegeben wird und die bestimmt, was die relevanten Vergleichsdimensionen sind, in Frage stellen und andere Vergleichsdimensionen bevorzugen. Ostdeutsche können beispielsweise hinterfragen, ob materieller Wohlstand wirklich entscheidend sei und statt dessen gegenseitige Solidarität und sozialen Kontakt viel wichtiger für ein glückliches Leben ansehen. Auf diesem Gebiet fühlen sich die Ostdeutschen weitaus weniger unterlegen. Eine solche Betonung bestimmter Vergleichsdimensionen bietet sich vor allem dort an, wo gemeinsame, übergeordnete Standards noch nicht hundertprozentig feststehen, sondern durchaus als verhandelbar angesehen werden können. In Fusionen zwischen Organisationen mit ungleichem Status hat man festgestellt, dass die statusunterlegenen Gruppen dazu neigen, die eigene Gruppe im Vergleich zur statushöheren Gruppe auf solchen Vergleichsdimensionen aufzuwerten, die irrelevant für die Definition ihrer Statusunterlegenheit sind (Terry & Callan, 1998). Wird ein reicheres Krankenhaus z.B. mit einem ärmeren Krankenhaus, das sich wirtschaftlich nicht mehr trägt, zusammengelegt, kann es leicht dazu kommen, dass die Angestellten des ehemals

ärmeren Hauses darauf beharren, dass sie zwar weniger Umsatz, dafür aber das bessere Betriebsklima gehabt hätten, was für die Patientenbetreuung ja auch nicht unwesentlich ist. Eine weitere Form der sozialen Kreativität, die sich besonders dann anbietet, wenn die Statusunterschiede zwischen den Gruppen nicht nur als stabil, sondern auch als legitim angesehen werden, besteht darin, sich andere Bezugsobjekte für den sozialen Vergleich der eigenen Gruppe zu suchen. Man kann die Situation der eigenen Gruppe mit einem früheren Zustand vergleichen (temporale Vergleiche, Albert, 1977), mit abstrakten Standards oder auch mit anderen Gruppen, denen gegenüber die eigene Gruppe eher positiv abschneidet. Ostdeutsche können ihren materiellen Wohlstand nach der Wende mit dem in der früheren DDR vergleichen oder auch mit dem von osteuropäischen Ländern.

Bei all den bisher aufgezählten Möglichkeiten handelt es sich um kollektive Strategien, d.h. um Wege zur Verbesserung der Situation der eigenen Gruppe als Ganzes. Solche kollektiven Strategien finden wir vor allem in Gruppen, denen man nicht so einfach entfliehen kann oder will (geringe Durchlässigkeit der Grenzen) und bei Personen, die sich sehr mit ihrer Gruppe identifizieren. Mitglieder negativer Gruppen, die sich weniger stark identifizieren, neigen eher zu individuellen Strategien (Ellemers, Spears, & Doosje, 1997), d.h. sie tendieren dazu, sich von ihrer Gruppe zu distanzieren, indem sie sich selbst für eher untypische Vertreter dieser Kategorie halten oder die Gruppe wenn möglich, d.h. bei durchlässigen Grenzen, sogar ganz verlassen („soziale Mobilität“).

Ebenso wie für benachteiligte Gruppen lassen sich Strategien für privilegierte Gruppen finden, die diese zeigen, wenn ihre Überlegenheit durch eine benachteiligte Fremdgruppe in Frage gestellt wird (Tajfel, 1981). Eine solche Infragestellung kann entweder die Überlegenheit selbst gefährden (geringe Stabilität) oder aber dazu führen, dass die eigene Überlegenheit mit dem eigenen Wertesystem in Konflikt gerät und deswegen als illegitim empfunden wird. Eine als illegitim empfundene Bevorzugung ist auf Dauer kein befriedigender Zustand. Je nachdem, wie man zur eigenen Gruppe und zur Fremdgruppe steht, kann man dann versuchen, bei Instabilität durch Wettbewerb die Überlegenheit der eigenen Gruppe zu erhalten. Wird das eigene Wertesystem bedroht kann man durch Argumentationen versuchen, die Privilegien der eigenen Gruppe zu rechtfertigen oder aber sich innerlich von der eigenen Gruppe distanzieren und sich eher für die Belange der Fremdgruppe einsetzen. Ein typisches Beispiel für letztere Strategie sind Deutsche, die im Ausland versuchen, sich von ihrer deutschen Identität zu distanzieren oder auch sog. „Oberklassen-Revolutionäre“, d.h. Kinder aus relativ wohlhabendem Hause, die ihr Herz für die unterdrückten Schichten entdecken, sich mit ihnen identifizieren und in deren Namen gegen die eigene privilegierte Klasse ins Feld ziehen.

Zusammenfassend lässt sich schlussfolgern: In realen Intergruppensituationen treffen Mitglieder von Gruppen aufeinander, die sich miteinander vergleichen und auf diese Vergleichsergebnisse mit bestimmten, sinnvollen Strategien reagieren. Zu bestimmten Situationsmerkmalen (Stabilität und Legitimität der Statusrelation, Durchlässigkeit der Grenzen) passen bestimmte Strategien. Eine wichtige Rolle spielt dabei, ob sich die Beteiligten über eine erfahrene Benachteiligung der eigenen Gruppe ärgern (relative Deprivation) und inwieweit sie sich mit ihrer eigenen Gruppe identifizieren (soziale Identität). Dabei lässt sich kaum ausmachen, was nun die Henne und das Ei ist, d.h. ob Ärger, Identifikation und Strategien sich nach der Situationswahrnehmung richten, ob die Situation so wahrgenommen wird, dass sie zu den bevorzugten Strategien passt, oder ob vielleicht alles zusammen nur vom Ausmaß des Ärgers und der Identifikation abhängt (Kessler & Mummendey, 2001). Ungeachtet dessen lässt sich die Dynamik in und zwischen Teams teilweise verstehen, wenn man sie als Strategien zur Erhaltung positiver sozialer Identität begreift und darauf achtet, wie von den jeweiligen Gruppenmitgliedern die Situation wahrgenommen wird.

Schwarze Schafe und Gruppendenken als Folge sozialer Identität

Wir haben bereits darüber berichtet, wie die Identifikation mit sozialen Kategorien Konflikte zwischen verschiedenen Gruppen speist. Leider hat die Identifikation mit bestimmten Gruppen auch unerfreuliche Nebenwirkungen innerhalb der Gruppen. Gruppen oder Teams, mit denen sich die Mitglieder hoch identifizieren, weisen oft ein hohes Maß an Kohäsion, d.h. Zusammenhalt auf und die Gruppenmitglieder halten sich mehr oder weniger an die herrschenden Gruppennormen. Sollte es dennoch Abweichler geben, werden diese innerhalb der Gruppe oft abgelehnt und hart bestraft. Man hat gefunden, dass hochidentifizierte Gruppenmitglieder dazu neigen, anderen Mitgliedern der eigenen Gruppe eine Abweichung von der Gruppennorm übler zu nehmen als Mitgliedern von Fremdgruppen, von denen sie ohnehin nichts anderes erwarten (Marques, Yzerbyt, & Leyens, 1988). Die Unterdrückung solcher „schwarzen Schafe“ oder „Nestbeschmutzer“ innerhalb der eigenen Gruppe kann dazu führen, dass notwendige, produktive Kritik verhindert wird und sogenanntes Gruppendenken entsteht (Janis, 1972; Janis, 1989; Esser, 1998), eine häufige Ursache von Fehlentscheidungen in Teams und Organisationen (Schulz-Hardt & Frey, 1999). Dabei grenzen sich Gruppen bei ihrer Entscheidungsfindung gegenüber jeder Kritik von außen wie von innen ab. Als Ergebnis stimmen die Beteiligten miteinander überein und entwickeln dadurch subjektiv das „untrügliche“ Gefühl, das Richtige zu tun. Wenn sie Pech haben, stellen sie dann jedoch mit vollkommen reinem Gewissen den größten Unsinn an. Als ein verwandtes Phänomen lässt sich die Betriebsblindheit betrachten, bei der bestimmte Dinge einfach nicht mehr in Frage gestellt werden, obwohl sie vielleicht längst ihre Funktion und ihren Nutzen in einer Organisation verloren haben. Teams, die wichtige Entscheidungen zu treffen haben, tun also gut daran, sich einen *Advocatus Diaboli* zu halten oder irgend eine andere Möglichkeit in die Entscheidungsfindung einzubauen, die unbequemen, aber berechtigten Gegenpositionen zur nötigen Geltung verhilft.

Selbstkategorisierung und Prototypikalität

Woher kommen eigentlich Gruppennormen und wer definiert letztlich, wer „normal“ und wer ein Abweichler ist? Wie kommt es zustande, dass bestimmte Gruppenmitglieder scheinbar stärkeren Einfluss haben als andere? Was macht Gruppen und deren Mitglieder attraktiv? Auf jede dieser Fragen gibt es sicherlich mehr als eine Antwort. Aus der Perspektive der Intergruppenforschung eignet sich jedoch die Selbstkategorisierungstheorie (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987) besonders gut dazu, sie alle zusammen zu betrachten. Diese Theorie integriert die Analyse von Intergruppenbeziehungen (zwischen Gruppen) mit der von Intragruppenbeziehungen (innerhalb von Gruppen). Die Selbstkategorisierungstheorie nimmt genauso wie die Theorie der sozialen Identität an, dass ein Teil unserer Identität, unseres Selbstkonzeptes, darauf beruht, dass wir bestimmten Kategorien angehören (Eigengruppen) und anderen nicht (Fremdgruppen). Welche dieser Kategorien salient ist, hängt vom sozialen Kontext ab, d.h. davon, wie die entsprechende Kategorie als ein für uns relevanter Bestandteil unserer Selbst-Definition in die jeweilige Situation passt. Die Kategorien, über die wir uns definieren, können eher klein sein (Familie, Fußballclub) oder eher groß (Nationen, Männer vs. Frauen, ethnische Gruppen, Religionszugehörigkeiten, Menschheit insgesamt).

Interessant wird die Selbstkategorisierungstheorie dort, wo sie die Relation zwischen mehreren solcher Kategorien betrachtet. Sie geht nämlich davon aus, dass wir unsere soziale Umwelt teilweise hierarchisch geordnet wahrnehmen. Die verschiedenen Kategorien, zu denen wir gehören, sind teilweise ineinander verschachtelt wie russische Matruschka-Puppen. Wir sind Berliner, Ostdeutsche, Deutsche, Europäer, Menschen. Wir sind Intergruppenforscher, Psychologen, Wissenschaftler. Die sozialen Vergleiche, die wir vornehmen, orientieren sich an dieser hierarchischen Struktur. Softwareentwickler in Startup-Unternehmen vergleichen sich mit anderen Softwareentwicklern. Wenn sie sich mit Vertretern anderer Berufsgruppen vergleichen (z.B. Managern), dann meist mit Angehörigen des gleichen Unternehmens. Nur diejenigen Gruppen sind füreinander relevante Vergleichsgruppen, die auf einer übergeordneten Ebene einer gemeinsamen Kategorie angehören. Um mit einem einfachen Beispiel zu beginnen: Äpfel und Birnen lassen sich nur deswegen miteinander vergleichen, weil es sich bei beidem um Obst handelt. Genauso lassen sich Schalke04 und Bayern München nur deswegen vergleichen, weil es sich um zwei deutsche Profi-Fußballmannschaften handelt. Eine Ebene höher können wir dann die deutsche Nationalmannschaft finden, die sich mit der Englischen Nationalmannschaft misst und noch eine Ebene abstrakter finden sich Fußballer die sich von Handballern oder Hockey-Spielern unterscheiden lassen, weil es sich bei allen dreien um Ball- und Mannschaftssportarten handelt. Ein zweites Beispiel: Mitarbeiter von BMW sind vergleichbar mit Mitarbeitern von Daimler weil beides Autohersteller sind. Kaum jemand käme auf die Idee, Autobauer mit Feuerwehrleuten oder Fluglotsen zu vergleichen, es sei denn, es fände sich eine beide einschließende Gemeinsamkeit, z.B. dass es sich bei allen um Arbeitnehmer mit vergleichbaren Arbeitnehmerinteressen handelt.

Wenn Gruppen als Selbstkategorien derart ineinander verschachtelt sind, lassen sich in jeder Gruppe auch Teilgruppen finden. Die Vergleiche innerhalb von Gruppen sind damit gleichzeitig Vergleiche zwischen Subgruppen, und Vergleiche zwischen Gruppen sind damit gleichzeitig Vergleiche innerhalb einer übergeordneten Gruppe. Die kleinste „(Sub-)Gruppe“ aus dieser Perspektive ist dann konsequenterweise die einzelne Person, die sich mit anderen Personen innerhalb ihrer jeweiligen Bezugsgruppe vergleicht.

Innerhalb jeder übergeordneten Gruppe gibt es nun eine Art „Gravitationsfeld“, das die Orientierung für die jeweiligen sozialen Vergleiche vorgibt. Die Gruppen (oder Personen) innerhalb der übergeordneten Gruppe sind nämlich nicht alle gleich, sondern sie unterscheiden sich dahingehend, ob sie für die jeweils übergeordnete Kategorie prototypisch sind oder nicht. Unter einem Prototypen kann man sich so etwas vorstellen wie ein besonders „gutes“ Exemplar einer Kategorie, das möglichst genau so ist, wie man sich die entsprechende Kategorie vorstellt. Äpfel und Birnen sind durchaus prototypisch für den Oberbegriff Obst, wenn man sie mit anderen Früchten, z.B. Kiwis (sehen eher aus wie Kartoffeln) oder Limetten (man kann nicht so ohne weiteres reinbeißen) vergleicht. Solche Prototypen können vorgegeben werden, z.B. als „Leitbilder“ in Organisationen oder als „Helden“ in der Gesellschaft. Prototypen entstehen aber auch von selbst in der Wahrnehmung von Kategorien. Ein Exemplar ist um so prototypischer für eine Kategorie, je mehr Ähnlichkeiten es zu anderen Exemplaren der selben Kategorie (Eigengruppe) aufweist, aber auch, je weniger Ähnlichkeiten es zu Exemplaren aufweist, die nicht der eigenen Kategorie angehören (Fremdgruppe). Grundschullehrer dürften z.B. typischere Lehrer sein als Berufsschullehrer, da diese nicht in „normalen“ Schulen arbeiten und auch eine Menge mit Lehrausbildern gemeinsam haben. Ein großer, breitschultriger Mann mit Bart und Bariton dürfte als prototypischeres Männerexemplar angesehen werden als ein rasierter, kleiner Mann mit breiten Hüften, schmalen Schultern und hoher Stimme, da letzterer mehr Merkmale mit der Fremdgruppe (Frauen) teilt.

Wie bereits oben ausgeführt, streben Menschen normalerweise nach einer positiven Sicht auf sich selbst. Es ist dementsprechend attraktiv, für eine positiv bewertete Kategorie prototypisch zu sein. Damit haben wir das Kriterium dafür, was eine Gruppe (Person, Subgruppe) innerhalb einer übergeordneten (positiv bewerteten) Gruppe attraktiv macht. Die Attraktivität einer Gruppe im Vergleich zu anderen Gruppen hängt davon ab, ob diese Gruppe innerhalb einer übergeordneten, relevanten Kategorie prototypisch ist. Je prototypischer die eigene Gruppe im Vergleich zur Fremdgruppe ist, um so attraktiver ist sie auch (Turner, 1987a). Dies lässt sich vergleichen mit der heißbegehrten Marktführerschaft in einem bestimmten Markt-Segment. Wenn es einer Firma gelingt, ihr Produkt innerhalb eines Segments gegenüber ähnlichen Produkten als Prototyp durchzusetzen, bringt dies erhebliche Attraktivitätsvorteile.

Das gleiche lässt sich für die Normativität der jeweiligen Exemplare bzw. Gruppen sagen. Die Gruppennorm der übergeordneten Kategorie lässt sich unter diesem Gesichtspunkt gleichsetzen mit ihrem Prototypen. Ein Abweichler von der Norm ist jemand, der nicht prototypisch ist, d.h., der wenig Ähnlichkeit zu anderen Gruppenmitgliedern hat oder/und viel Ähnlichkeit zu Mitgliedern der jeweils relevanten Fremdgruppe. Solche Exemplare oder Subgruppen, die nicht prototypisch sind, weichen von der positiven Norm ab, die durch den Prototypen vorgegeben ist und werden dadurch unattraktiv für diejenigen, die sich stark mit der Gruppe identifizieren (Mummendey & Wenzel, 1999; Waldzus, Mummendey, Wenzel, & Weber, in press; Wenzel, Mummendey, Weber, & Waldzus, 2001).

Wichtig ist an dieser Stelle, dass das, was als prototypisch gilt, nicht nur von der Ähnlichkeit zu den anderen Gruppenmitgliedern abhängt, sondern auch von der Unähnlichkeit zur Fremdgruppe. Damit ändert sich der Prototyp mit der jeweiligen Vergleichsgruppe! Was als attraktiv und normativ innerhalb einer Kategorie gilt, ändert sich in Abhängigkeit vom Bezugsrahmen, d.h. von der jeweiligen salienten Vergleichsgruppe (Haslam, Turner, Oakes, McGarty, & Hayes, 1992). Was als prototypisch für Deutsche gilt, hängt davon ab, ob sich Deutsche mit Italienern oder mit Briten vergleichen (Waldzus, Mummendey, & Wenzel, 2001). Vergleichen sie sich mit Italienern, finden sie sich besonders ordentlich, etwas steif und sind nicht besonders stolz auf ihr Essen. Vergleichen sie sich hingegen mit Briten spielt Ordnung nicht mehr diese Rolle, sie finden ihr Essen gar nicht so schlecht und sich selbst sogar relativ locker. Ein Organisationspsychologe in der Managementberatung gilt als besonders prototypisch - verglichen mit Betriebswirtschaftlern – wenn er sich auf die „weichen“ Aspekte der Dynamik innerhalb einer Organisation spezialisiert. Fährt derselbe Organisationspsychologe hingegen auf einen Psychologenkongress, wo er mit klinischen Psychologen (Therapeuten) verglichen wird, dürfte er besonders dann als prototypischer Organisationspsychologe gelten, wenn er die harten betriebswirtschaftlichen Anforderungen innerhalb einer Organisation betont.

Prototypikalität hat ebenfalls Effekte auf den Einfluss, den einzelne Personen oder Subgruppen innerhalb von Gruppen haben. Die Frage, wie viel Einfluss jemand innerhalb eines Teams hat, hängt sicherlich von sehr unterschiedlichen Faktoren ab, von formalen Vorgaben, vom wahrgenommenen Beitrag des Teammitglieds an der Gesamtleistung des Teams, von individuellen Führungsqualitäten. Aus dem bisher gesagten lässt sich jedoch noch ein weiterer Faktor ableiten: Die Prototypikalität innerhalb der Gruppe. Wie bereits erwähnt, erleichtern soziale Kategorien die Orientierung und verringern die Unsicherheit (Hogg and Abrams, 1993). Gruppenmitglieder richten sich deswegen nach der Norm, die durch den jeweiligen Prototypen vorgegeben ist. Wenn die Gruppenmitgliedschaft im Team salient ist, kann es deswegen dazu kommen, dass stark identifizierte Teammitglieder diejenigen anderen Teammitglieder als besonders einflussreich wahrnehmen, die besonders prototypisch sind. Da sie viel mit den anderen Teammitgliedern gemeinsam haben (und wenig mit den Fremdgruppenmitgliedern), sieht es auch so aus, als ob sich die meisten anderen Teammitglieder nach ihnen richten (Turner, 1987b; Hogg & Turner, 1987). Damit dürfte ein

Teil des Einflusses, der ihnen zugeschrieben wird, eher aus der Wahrnehmung des Publikums resultieren, als aus wirklicher, aktiver Einflussnahme. Diese Zuschreibung von Einfluss kann jedoch wiederum dazu führen, dass diese prototypischen Teammitglieder als kompetente oder charismatische Führungspersönlichkeiten wahrgenommen werden und damit wirklich an Einfluss gewinnen. Damit liegt hier ein Mechanismus vor, der bestimmten prototypischen „Galionsfiguren“ zu großem Einfluss verhelfen kann, unabhängig davon, ob dieser Einfluss auch durch entsprechende Führungsqualitäten gedeckt ist. Nach bisherigen Ergebnissen ist diese Art der Führung durch Prototypikalität jedoch beschränkt auf Situationen, in denen die Gruppenmitgliedschaft (oder die Abgrenzung des Teams von einem oder mehreren anderen Teams) salient ist (Hains, Hogg, & Duck, 1997).

Divergierende Perspektiven und die Wahrnehmung von Diskriminierung

Es gibt ein Problem in den Beziehungen zwischen Gruppen, das aus der großen Bedeutung der Prototypikalität erwächst. Es besteht darin, dass die Mitglieder von Gruppen dazu neigen, ihre eigene Gruppe als prototypischer wahrzunehmen, als sie von anderen wahrgenommen wird. Der Wettbewerb zwischen Gruppen bezieht sich also nicht nur auf Ressourcen und Anerkennung, sondern auch auf die Definition des Prototypen selbst, der die relevanten Dimensionen und damit auch den Standard für entsprechende Intergruppenvergleiche vorgibt. So nehmen sich z.B. Grundschullehrerinnen als prototypischer für die Gesamtkategorie „Lehrer“ war, als Gymnasiallehrerinnen. Diese wiederum sehen sich selbst als die prototypischeren „Lehrer“, verglichen mit den Grundschullehrerinnen. Das gleiche Phänomen lässt sich auch für verschiedene andere Gruppen zeigen (Böttcher, 2001; Wenzel et al., 2001). Wenn sich jedoch beide Gruppen als die jeweils prototypischeren und damit auch normativeren und attraktiveren Gruppen wahrnehmen, kann es leicht zu divergierenden Auffassungen darüber kommen, was den jeweiligen Gruppen im Vergleich zu den anderen zusteht, z.B. an Einfluss, Ressourcen und Anerkennung. Was der einen Gruppe als eine gerechte Widerspiegelung der realen Verhältnisse vorkommen mag (z.B. unterschiedliche Bezahlung aufgrund bestimmter Kriterien), kann von der anderen Gruppe als eine Diskriminierung wahrgenommen werden, weil sie sich selbst im Vergleich zur anderen Gruppe als prototypischer wahrnimmt und damit auch als berechtigt, höhere Ansprüche zu stellen. In einer Versicherungsgesellschaft ist es z.B. möglich, dass sich sowohl Mitarbeiter des Innendienstes als auch Mitarbeiter des Außendienstes bei annähernd gleicher Bezahlung gegenüber der jeweils anderen Gruppe diskriminiert fühlen, da die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beider Abteilungen davon ausgehen, die Versicherungsgesellschaft selbst weit eher zu repräsentieren, als die jeweils anderen. Westdeutsche mögen anführen, dass aufgrund von unterschiedlicher Arbeitsproduktivität ein Lohngefälle zwischen Ost- und Westdeutschland von 16 % bei gleicher Arbeit gerechtfertigt ist, da die Ostdeutsche Wirtschaft noch nicht mit der gesamtdeutschen bzw. westdeutschen Norm mithalten kann. Ostdeutsche mögen dem entgegentreten und gleichen Lohn für gleiche Arbeit erwarten, da sie sich selbst durchaus auch für vollwertige Deutsche halten, für die gleiche Bedingungen gelten sollten. (Schließlich zahlen sie ja auch Solidarzuschlag und wer käme schon auf die Idee, die Gehälter im öffentlichen Dienst des Saarlandes oder in Niedersachsen zu senken, bloß weil dort die Produktivität geringer ist als in Bayern?) Virulent werden solche Konflikte auch dort, wo unterschiedlich qualifizierte Berufsgruppen annähernd gleiche Arbeit verrichten, z.B. im Pflegebereich oder an Schulen für geistig Behinderte, wo besser bezahlte Lehrer zusammen mit sonderpädagogischen Fachkräften arbeiten. Für die qualifiziertere Gruppe mag es gerecht erscheinen, dass sie aufgrund ihrer Qualifikation – und damit Prototypikalität - besser bezahlt wird, als die weniger qualifizierten Hilfskräfte. Diese mögen hingegen für sich in Anspruch

nehmen, dass sie, obwohl geringer qualifiziert, am Ende doch die gleiche Arbeit (oder sogar noch mehr) leisten – und damit ebenso prototypisch sind – und deswegen auch Anspruch auf annähernd gleiche Entlohnung hätten. Daran lässt sich ablesen, dass Diskriminierung nicht unbedingt ein objektivierbarer Zustand ist, sondern aus unterschiedlichen Auffassungen über ein und dieselbe Intergruppensituation resultiert (Mummendey & Wenzel, 1999).

Die Rolle von Teamarbeit und Teamentwicklung bei der Verbesserung von Intergruppenbeziehungen

Bisher hatten wir uns damit beschäftigt, was sich aus der Intergruppenforschung entnehmen lässt, um Prozesse innerhalb und zwischen Teams besser zu verstehen. Zum Schluss soll jetzt noch der Frage nachgegangen werden, welche Rolle Teamentwicklung spielen kann, wenn man aktiv eine Verbesserung von Intergruppenbeziehungen anstrebt. Konflikte zwischen Gruppen gehören mit zu den destruktivsten Erscheinungen der menschlichen Geschichte. Mit dem Vernichtungsfeldzug der deutschen Nationalsozialisten gegen die Juden hatte diese Art der Intergruppen-Dynamik ihren grausigen Höhepunkt erreicht. Ungeachtet dessen besitzt dieses Thema traurige Aktualität. Es genügt ein täglicher Blick in die Tagespresse, um auf ein halbes Dutzend Dauerkonflikte zwischen sozialen Gruppen zu stoßen, sei es in Israel, Nordirland, auf dem Balkan oder in Burundi, die für Außenstehende kaum noch nachvollziehbar, für Beteiligte hingegen um so leidvoller sind. Bemühungen um die Verbesserung von Intergruppenbeziehungen sind so alt wie die Menschheit. In der Intergruppenforschung wurden im Laufe der Jahrzehnte die unterschiedlichsten Konzepte entwickelt und darüber gestritten, wie am besten zu verfahren sei, um gegenseitigen Hass und Vorurteile zwischen sozialen Gruppen abzubauen.

Teamarbeit ist für dieses Anliegen besonders interessant. Teams sind als Kategorien der sozialen Identifikation sehr attraktiv, denn sie haben eine optimale Größe, um zwei widerstrebende menschliche Bedürfnisse gleichzeitig zu befriedigen: Das nach Zugehörigkeit zu anderen und das nach individueller Besonderheit (Brewer, 1991). Kaum ein Mensch könnte ganz auf sich allein gestellt existieren, und doch wollen die meisten von uns als Individuen erkennbar bleiben. Genau dies wird durch die überschaubare Größe und die arbeitsteilige Struktur von Teams gewährleistet. Gleichzeitig bietet langfristige Zusammenarbeit von Angehörigen unterschiedlicher sozialer Kategorien an einer gemeinsamen Aufgabe innerhalb eines Teams das, was man in der Intergruppenforschung „ideale Kontaktbedingungen“ nennt. Gemeinsame Teamarbeit wirkt in mehrerer Hinsicht förderlich und im folgenden wird dargestellt, welche verschiedenen Charakteristika der Teamarbeit eigentlich zu einer Verbesserung der Intergruppenbeziehungen beitragen können.

Die Kontakthypothese

Bereits Allport (1954), ein Klassiker der Intergruppenforschung, sah im Kontakt zwischen Angehörigen verfeindeter Gruppen das größte Potential für den Abbau von Vorurteilen. Er selbst und viele die nach ihm kamen (Amir, 1969; Hewstone & Brown, 1986a; Pettigrew, 1986) waren allerdings sehr skeptisch und postulierten deswegen noch zusätzliche Bedingungen, die bereits erwähnten idealen Kontaktbedingungen, die erforderlich sind, damit Intergruppenkontakt wirklich zu dem gewünschten Abbau von Vorurteilen führt. Ungeachtet dessen konnte jedoch kürzlich in einer zusammenfassenden Meta-Analyse über die Ergebnisse jahrzehntelanger Forschung festgestellt werden, dass Intergruppen-Kontakt auch

ohne diese optimalen Bedingungen zum Abbau von Vorurteilen beiträgt (Pettigrew & Tropp, 2000). Man kann also – im Durchschnitt – davon ausgehen, dass allein der Kontakt, den die Zusammenarbeit im Team mit sich bringt, zu einem Abbau gegenseitiger Missgunst beitragen kann. Dies kann mehrere Ursachen haben. So kann man z.B. annehmen, dass bei fehlendem Kontakt allein die Angst vor dem Unbekannten zur Aufrechterhaltung von Vorurteilen beiträgt (Stephan & Stephan, 1985). Lernt man die gefürchteten Anderen (Türken, Schwarze, Behinderte) erst einmal kennen, gewinnt man etwas mehr Kontrolle und verliert so die Angst. Über den reinen Kontakt hinaus bieten Teams jedoch wie gesagt auch häufig genau die idealen Kontaktbedingungen, von denen die Forschung gezeigt hat, dass sie zum Abbau von Vorurteilen beitragen. Diese fünf idealen Kontaktbedingungen sind (Pettigrew, 1998):

- gleicher Status zwischen den Angehörigen beider Gruppen in der Kontaktsituation
- gemeinsame Ziele
- Kooperation zwischen den Angehörigen der verschiedenen Gruppen
- Unterstützung des Austausches zwischen den Gruppen durch Autoritäten
- die Möglichkeit zur Entwicklung von länger dauernden Freundschaften

Allein die Definition von Teamarbeit impliziert gemeinsame Ziele, Kooperation und auch gleichen Status, selbst wenn formale Statusrelationen vorhanden sind: Teamarbeit bedeutet in gewisser Hinsicht, dass alle gleichberechtigt an der Lösung der Aufgabe arbeiten. Dies trifft ebenfalls und besonders für Teamentwicklungsmaßnahmen zu, in denen angestrebt wird, dass sich möglichst alle am Lern- und Veränderungsprozess beteiligen.

Autoritäten kann man in Organisationen, in denen gemischte Teams zusammenarbeiten durchaus voraussetzen. Entscheidend ist jedoch, wie sie sich zu der kulturellen oder anderweitigen Vielfalt innerhalb der Arbeitsteams positionieren. Unterstützen sie den Austausch zwischen den verschiedenen Gruppen oder unterwandern sie gar derartige Entwicklungen, indem sie institutionelle Barrieren schaffen und Statusunterschiede zementieren? In der Teamentwicklung kommt den externen Beratern oder Experten eine besondere Bedeutung zu, die den Prozess begleiten. Sie sind zwar meist nicht in die Organisationshierarchie eingebunden. Ihnen haben sie zwar keine formale Macht, ihnen fällt jedoch gerade durch diese teilweise Unabhängigkeit und durch ihr Expertenwissen eine besondere Definitionsmacht zu, die es ihnen ermöglicht, Gruppen zusammenzuführen, die normalerweise nicht viel Kontakt miteinander haben oder ihn sogar meiden. Dies kann als Initialzündung schon viel bewirken. Für den langfristigen Erfolg dürfte es jedoch erforderlich sein, dass auch die organisationsinternen Autoritäten den Intergruppenkontakt unterstützen, ja manchmal sogar gegen Widerstände durchsetzen.

Die Bedeutung persönlicher Freundschaften wurde lange unterschätzt und erst in letzter Zeit wirklich explizit als fünfte Bedingung herausgearbeitet (Pettigrew, 1998). Auch hier bieten Teams optimale Voraussetzungen, vor allem wenn sie längerfristig bestehen.

Effekte von Teamarbeit für die Salienz von sozialen Kategorisierungen

Eine etwas grundlegendere Analyse für das, was im Intergruppenkontakt wirkt, bieten verschiedene Modelle, die sich Einzelaspekten der sozialen Kategorisierung widmen und

daraus einzelne Maßnahmen zur Intervention in Intergruppenbeziehungen ableiten. Alle diese Einzelvorschläge spielen in der Teamentwicklung eine Rolle und sind letztendlich mit dem, was zu den optimalen Kontaktbedingungen gesagt wurde, kompatibel.

Lässt man Angehörige unterschiedlicher sozialer Kategorien miteinander in einem Team arbeiten, schafft man eine sogenannte Kreuzkategorisierung (Deschamps & Doise, 1978). Das bedeutet, dass die eine Kategorisierung (zum Team gehörig oder nicht) die andere Kategorisierung (z.B. Ostdeutscher vs. Westdeutscher; Deutscher vs. Türke, Angehöriger des Firmenteils A vs. Angehöriger des Firmenteils B) kreuzt. Durch dieses Kreuzen wird in der Regel die Salienz der ursprünglich kritischen Kategorisierung verringert. Allein dies sollte zu einer Verringerung der Eigengruppenbevorzugung und Fremdgruppendifferenzierung beitragen. Bei Fusionen zwischen verschiedenen Organisationen bietet es sich dadurch zum Beispiel an, die Mitarbeiter in gemischten Teams arbeiten zu lassen, da dies auf Dauer zu einer Überwindung der „inneren“ Teilung beitragen kann, die ja nach einer äußeren Vereinigung noch lange nicht von allein verschwindet. Teamentwicklung, die Angehörige verschiedener Teile eines Betriebes oder einer Organisation einschließt, stellt strukturell immer eine Kreuzkategorisierung dar, da die Grenzen des Teams die Abteilungsgrenzen kreuzt. Dies kann positive Effekte auf die Einstellungen der unterschiedlichen Abteilungen zueinander haben.

Allerdings ist diese Kreuzkategorisierung kein Wundermittel. Kreuzt man zwei Kategorisierungen (z.B. Team A versus Team B und Türken versus Deutsche), dann kann es passieren, dass man dadurch vier neue Kategorien schafft: Türken von Team A, Deutsche von Team B, Türken von Team B und Deutsche von Team A. Zuweilen hat man festgestellt, dass sich die Beziehungen zwischen den dann doppelt unterschiedlichen Gruppen, in unserem Beispiel also etwa zwischen Türken in Team A und Deutschen in Team B, noch mehr verschlechtern.

Ein weiterer Vorschlag zur Verbesserung von Intergruppenbeziehungen besteht deswegen darin, die Identifikation mit den Gruppen selbst zu verringern und den Kontakt einfach zu personalisieren, d.h. dafür zu sorgen, dass sich die Beteiligten nicht als Kategorienmitglieder wahrnehmen, sondern als einzelne unverwechselbare Personen. Für diese Art der „Dekategorisierung“ (Brewer & Miller, 1984) bieten sich Teams besonders an, da sie durch ihre Rollendifferenzierung die Wahrnehmung individueller Besonderheiten ermöglichen. In der Teamentwicklung kann es zeitweise günstig sein, der Individualität der einzelnen Teilnehmer besonderen Raum zu geben, d.h. die innere Differenzierung des Teams hervorzuheben und zu veranschaulichen. Dies kann z.B. dadurch erfolgen, dass man die Teammitglieder einzeln ihre jeweilige Perspektive erarbeiten lässt und anschließend die Sicht jedes Einzelnen im Team präsentieren lässt und gegebenenfalls diskutiert. Dies kann gerade in konfliktgeladenen Situationen erhebliche zur Entspannung beitragen.

Das Problem mit dieser Art der Beziehungsverbesserung durch Individualisierung besteht darin, dass dies zwar die Beziehungen zwischen den Einzelpersonen verbessert, die verbesserte Einstellung jedoch nicht auf die Gesamtkategorie verallgemeinert wird. So wundert man sich z.B. zuweilen über den ausländerfeindlichen Neonazi, der den Dönerverkäufer an der Ecke zu seinen Freunden zählt. Dies ist deswegen möglich, weil man denjenigen, zu dem man dann eine bessere Einstellung hat, einfach als eine Ausnahme von der Regel betrachtet, sogenanntes Subtyping (Devine & Baker, 1991; Hewstone, Hopkins, & Routh, 1992; Maurer, Park, & Rothbart, 1995). Man schafft sich mental einen Untertypen der gehassten Gruppe, für die man besondere Regeln gelten lässt. Dies lässt das Vorurteil gegenüber der Gesamtgruppe unangetastet. So werden einzelnen Karrierefrauen durchaus weitgehende Managementkompetenzen zugetraut, durch Subkategorisierung als „Karrierefrau“ bleibt jedoch das Vorurteil weiter bestehen, dass Frauen angeblich weniger Führungskompetenzen hätten. Wenn es also ein Ziel der Teamentwicklung ist, die Beziehungen zwischen

verschiedenen Gruppen oder Abteilungen, die im Team vertreten sind zu verbessern, sollte nach solchen individualisierenden Intervention eine Rückführung zur Intergruppensituation erfolgt. Manchmal mag der Hinweis auf die Zugehörigkeiten der einzelnen Teammitglieder ausreichen. Manchmal mag es sich anbieten, die Teammitglieder danach zu fragen, wie sie den Kontakt und die Zusammenarbeit mit Angehörigen der jeweils angehörigen Gruppe als Gruppenmitglied erlebt haben.

Als ein anderer Weg der Verbesserung von Intergruppenbeziehungen wird vorgeschlagen, die Angehörigen verschiedener Kategorien dazu zu veranlassen, sich als zugehörig zu einer gemeinsamen, übergeordneten Kategorie zu sehen, anstatt als Angehörige der verfeindeten Kategorien. Bei solch einer „Rekategorisierung“ (Gaertner, Dovidio, Anastasio, Bachman, & Rust, 1993), d.h. einer Neu-Kategorisierung auf höherer Ebene, bleibt die soziale Identifikation bestehen, wird aber umgelenkt auf eine gemeinsame Kategorie. Wer vorher zur Fremdgruppe gehörte, wird dann als Mitglied der neuen, größeren Eigengruppe wahrgenommen und kommt in den Genuss der damit verbundenen Bevorzugung. Dies erinnert nicht zufällig an die Geschichte aus dem Kinderferienlager von Robers Cave, wo die beiden verfeindeten Gruppen durch gemeinsame Ziele zusammengeführt wurden. Als entscheidend wird in diesem Konzept jedoch nicht das gemeinsame Ziel, sondern die gemeinsame übergeordnete Gruppenzugehörigkeit angesehen. Teams können z.B. als solche übergeordneten Gruppen dienen. Teilnehmer in der Teamentwicklung können eine eigene Team-Identität entwickeln, sie können sich als Einheit wahrnehmen. Sie haben eine gemeinsame Aufgabe und sitzen im selben Boot.

Hier ergibt sich jedoch auch wieder das gleiche Problem, wie bei der Dekategorisierung: Es kann bezweifelt werden, dass die verbesserte Einstellung dann auf Fremdgruppenmitglieder außerhalb des Teams verallgemeinert wird. Außerdem lassen sich Identifikationen mit bestimmten Gruppen nicht einfach dadurch abschaffen, dass man eine übergeordnete Kategorie zur Verfügung stellt. Ein solcher Versuch kann auch ins Gegenteil umschlagen und dazu führen, dass Personen erst recht an den Identifikationen festhalten, die man – wenn auch gut gemeint - versucht, ihnen zu nehmen (Hornsey & Hogg, 1999). Dies gilt insbesondere, wenn beide Zugehörigkeiten miteinander in Konflikt geraten. Man ist deswegen neuerdings darauf verfallen, die Herstellung einer doppelten Identifikation anzustreben, d.h. dass man sich gleichzeitig dem Team und der ursprünglich problematischen Kategorie zugehörig fühlt. Dies kann z.B. sehr relevant werden, wenn man an Fusionen von Organisationen (z.B. Firmen) denkt, in denen die ehemals geteilten Organisationen oft noch lange als Kategorien der Identifikation erhalten bleiben, gleichzeitig mit dem Entstehen einer neuen, gemeinsamen Kategorie. Die großen Hoffnungen, die auf diese Art der Doppelidentifikation gesetzt werden, sollten allerdings vorerst mit Skepsis betrachtet werden. Die Datenlage zu dieser Annahme ist bisher noch sehr widersprüchlich (Gaertner, Dovidio, Nier, Ward, & Banker, 1999) und es besteht einiger Grund zu der Annahme, dass sich in solchen verschachtelten Kategorien das einstellt, was oben mit einem Wettbewerb um die Definition des Prototypen beschrieben wurde: Angehörige beider Teilgruppen können darüber uneins sein, inwieweit ihre jeweilige Teilgruppe den Prototypen der gemeinsamen Kategorie verkörpert (Mummendey and Wenzel, 1999).

Etwas realistischer scheint der Vorschlag zu sein, die Unterschiedlichkeit beider Gruppen bestehen zu lassen, aber zusammen mit dieser Unterschiedlichkeit auch eine gegenseitige Wertschätzung der jeweiligen Stärken der beiden Gruppen zu entwickeln. Dieses Modell der gegenseitigen Intergruppendifferenzierung (Brown, Vivian, & Hewstone, 1999; Hewstone & Brown, 1986b) setzt voraus, dass man anerkennt, dass es unterschiedliche Dimensionen der Kompetenz und der Wertschätzung gibt, dass jede Gruppe der anderen auf einer anderen Dimension überlegen ist und dass dabei beide Dimensionen gleich wichtig sind. Geht man davon aus, dass sich solche Dimensionen aus übergeordneten Kategorien ableiten, wie oben

erwähnt, so kann man annehmen, dass man eine möglichst komplexe übergeordnete Kategorie braucht, die solche unterschiedlichen, gleich wichtigen Dimensionen bereitstellt (Mummendey, Waldzus, Weber, & Meiser, 2000; Waldzus et al., in press). Teams mit ihrer unumgänglichen Arbeitsteilung und der gegenseitigen Ergänzung in der Unterschiedlichkeit der Teammitglieder sind ideal dafür, als solch komplexe übergeordnete Kategorien zu dienen und damit die Voraussetzung zur gegenseitigen, positiven Differenzierung zu schaffen. Man muss z.B. als Torwart im Fußball nicht unbedingt lange, schnell und ausdauernd laufen können, wie z.B. ein Verteidiger oder Mittelstürmer, um gut zu sein. Ein Ziel von Teamentwicklung kann es sein, eine solche komplexe, gleichberechtigte Wahrnehmung der unterschiedlichen Stärken und Schwächen der beteiligten Teilgruppen zu erarbeiten. Dies führt zu einer besseren gegenseitigen Wertschätzung und Zusammenarbeit.

Teamentwicklung und Verläufe in der Kategorisierung

Betrachtet man sich all diese Vorschläge in ihrer Gesamtheit, wird deutlich, dass sie alle ihre Stärken und Schwächen haben. Außerdem liegt es auf der Hand, dass nicht jedes Kreuz-, De- oder Rekategorisieren zu jedem Zeitpunkt gleich günstig ist. Pettigrew (1998) schlägt deswegen vor, all diese Methoden zu integrieren, indem man sie phasenweise anordnet. Am Anfang einer Kontaktsituation mag es günstiger sein, Dekategorisierung, d.h. das gegenseitige Kennenlernen auf interpersonaler Ebene zu fördern, um Ängste abzubauen und positive Beziehungen überhaupt erst einmal möglich zu machen. Später kann es dann wichtig werden, an die Kategorien neu zu erinnern, damit sich die Teammitglieder dessen gewahr werden, dass sie gerade einen Angehörigen der sonst eher abgelehnten Gruppe vor sich haben. Dies wirkt dem Subtyping entgegen und ermöglicht eine wirkliche Veränderung der Sicht auf die andere Gruppe. Schließlich kann am Ende eine Rekategorisierung auf höherer Ebene stehen, die nach all dem jedoch gepaart sein kann mit einer komplexen Kategorie, die die gegenseitigen Unterschiedlichkeiten der einzelnen Gruppen bestehen lässt, ohne dass die anderen dabei abgewertet werden (Vgl. Abbildung 1).

Sozialer & Institutioneller Kontext

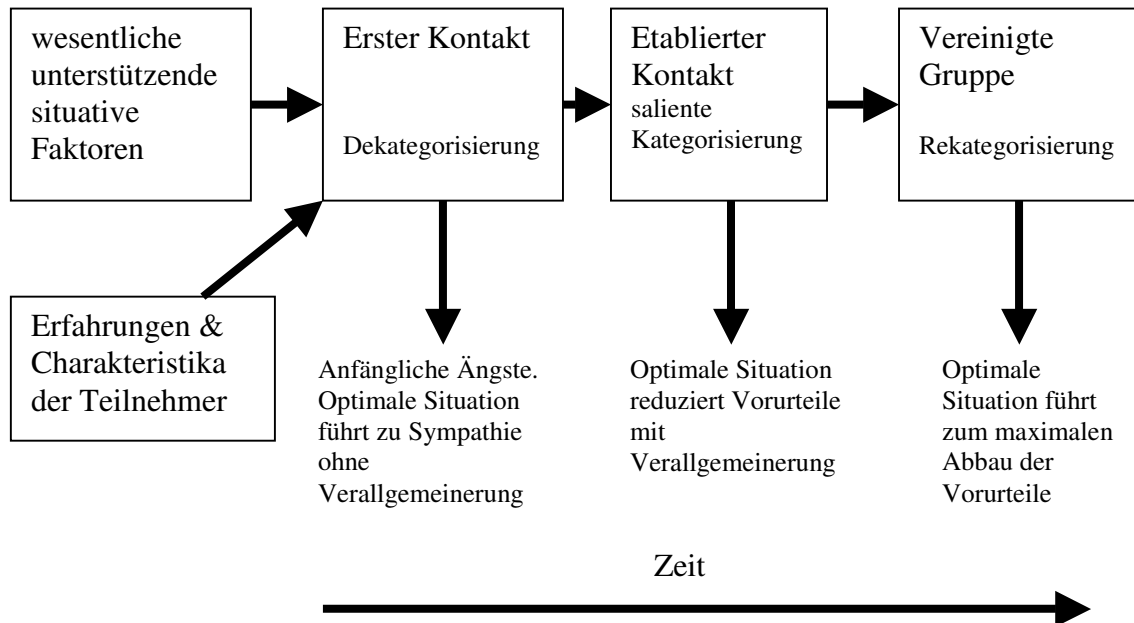


Abbildung 1: Re-formulierte Kontakt-Theorie. Abbildung nach Pettigrew, 1998, 77

Im Organisationskontext hat man kürzlich für einen solchen Zustand den Begriff des „organischen Pluralismus“ eingeführt (Eggins, Reynolds, & Haslam, 2001; Haslam, 2001). In den Entwicklungskonzepten verschiedener Organisationen findet man ihn jedoch sicher auch unter anderen Bezeichnungen, z.B. als Diversity (Vielfalt).

Die empirische Prüfung solcher Phasenmodelle in der Gestaltung von Intergruppenbeziehungen steckt noch in ihren Anfängen (z.B. Eller & Abrams, 2001). Jedem, der praktische Erfahrung in Teamentwicklung hat, dürfte die Nützlichkeit der Beachtung solcher Entwicklungsverläufe jedoch evident sein.

Fazit

Für das Verständnis der Dynamik in und zwischen Teams bietet die Forschung zu Intergruppenbeziehungen interessante Einblicke. Renommierte Vertreter dieser Forschungsrichtung versuchen zunehmend Brückenschläge zur Organisationspsychologie herzustellen (z.B. Haslam, 2001; Hogg & Terry, 2000; Terry and Callan, 1998; Turner & Haslam, 2001). Die Intergruppen-Perspektive kann Sinn in scheinbar chaotische und undurchschaubare Prozesse bringen und wertvolle Hinweise zur Gestaltung von Teambeziehungen liefern. In der Teamentwicklung kann man sich dabei an Leitfragen wie den folgenden orientieren.

Zur kategorialen Struktur von Intergruppenbeziehungen:

- Welche Kategorien sind im jeweiligen Kontext (innerhalb des Teams, zwischen den Teams) relevant und welche von ihnen sind salient in der jeweiligen Situation?

- Welche Interessenlagen liegen vor und sind durch strukturelle oder rechtliche Vorgaben abgedeckt? Wo stehen Interessen im Widerspruch zueinander, wo gibt es gemeinsame Anliegen?
- Welches sind die jeweils relevanten Vergleichsgruppen einer Gruppe?
- Was sind die relevanten Vergleichsdimensionen und übergeordneten Kategorien?
- Wie sind die einzelnen Teilgruppen in übergeordnete Kategorien integriert?
- Wie wird die Statusrelation zwischen salienten sozialen Gruppen wahrgenommen? Ist sie stabil und/oder legitim? Sind die Gruppengrenzen durchlässig?
- Welche strukturellen Auswirkungen hat die Durchführung einer Teamentwicklungsmaßnahme auf das kategoriale Gefüge innerhalb der Organisation?

Zur vorherrschenden Konfliktwahrnehmung:

- Wie wird die Interessenlage, ihr Konflikt- und Kooperationspotential wahrgenommen?
- Wodurch würden sich die Angehörigen verschiedener Kategorien gekränkt, bedroht oder als Gruppe benachteiligt fühlen?

Zur Identifikation mit bestimmten Gruppen:

- Inwieweit wird die positive Sicht auf sich selbst durch Gruppenzugehörigkeiten beeinflusst, d.h. unterstützt oder beeinträchtigt?
- Werden eher kollektive oder eher individuelle Strategien im Umgang mit negativen Aspekten der eigenen Gruppenmitgliedschaft verfolgt?

Zu Einstellungs- und Verhaltenskonsequenzen von Gruppenzugehörigkeiten:

- Gibt es Anzeichen für sozialen Wettbewerb oder für unterschiedliche, kreative Situationsdefinitionen?
- Was und wer gilt in den jeweiligen Kategorien in ihrem Bezugsrahmen als prototypisch? Welches sind die relevanten Gruppennormen?

In der Teamentwicklung bieten sich strukturierende und veranschaulichende Verfahren an, diese Fragen gemeinsam mit den Teilnehmern zu erarbeiten. Zur Klärung können auch Organigramme oder andere Materialien hinzugezogen werden. Aufschlussreich ist jedoch auch die Beobachtung des Verhaltens der Teilnehmer in der Teamentwicklung selbst, das oft exemplarische Hinweise liefert für die Beziehungen zwischen verschiedenen beteiligten Gruppen. Teams in der Teamentwicklung können unter dieser Perspektive auch als "Versuchsräume" betrachtet werden, in denen sich zwischen den Teilnehmern eine Dynamik entfaltet, wie sie mit einiger Wahrscheinlichkeit auch außerhalb des Teams zwischen den verschiedenen Gruppen, denen die Teilnehmer angehören, stattfindet.

Darüber hinaus kann die längerfristige, gemeinsame Zusammenarbeit in Teams zum Abbau von Vorurteilen zwischen den Angehörigen verfeindeter Gruppen beitragen, wenn sie Freundschaften ermöglicht und von verantwortlichen Autoritäten unterstützt wird.

Literatur

- Albert, S. (1977). Temporal comparison theory. Psychological Review, 84, 485-503.
- Allport, G. W. (1954). The nature of prejudice. Cambridge, Mass.: Addison-Wesley.
- Amir, Y. (1969). Contact hypothesis in ethnic relations. Psychological Bulletin 319-342.
- Birt, C. M. & Dion, K. L. (1987). Relative deprivation theory and responses to discrimination in a gay male and lesbian sample. British Journal of Social Psychology, 26, 139-145.
- Böttcher, F. (2001). Eigengruppen–Projektion als Perspektivendivergenz zwischen Eigen- und Fremdgruppe bezüglich ihrer relativen Prototypikalität für die inklusive Kategorie. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Jena.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. Personality and Social Psychology Bulletin, 17, 475-482.
- Brewer, M. B. & Brown, R. J. (1998). Intergroup relations. In D. T. Gilbert & S. T. Fiske (Eds.), The handbook of social psychology (Vol. 2, pp. 554-594). Boston, MA: McGraw.
- Brewer, M. B. & Kramer, R. M. (1985). The psychology of intergroup attitudes and behavior. Annual Review of Psychology, 36: 219-243.
- Brewer, M. B. & Miller, N. (1984). Beyond the contact hypothesis: Theoretical perspectives on desegregation. In N. Miller & M. B. Brewer (Eds.), Groups in contact: The psychology of desegregation (pp. 281-302). New York: Academic Press.
- Brown, R. (1996). Beziehungen zwischen Gruppen. In W. Stroebe, M. Hewstone, & G. M. Stephenson (Hrsg.), Sozialpsychologie: Eine Einführung (3. Aufl.) (S. 545-576). Berlin: Springer.
- Brown, R., Vivian, J., & Hewstone, M. (1999). Changing attitudes through intergroup contact: The effects of group membership salience. European Journal of Social Psychology, 29, 741-764.
- Cadinu, M. R. & Rothbart, M. (1996). Self-anchoring and differentiation processes in the minimal group setting. Journal of Personality and Social Psychology, 70, 661-677.
- Campbell, D. T. (1965). Ethnocentric and other altruistic motives. In D. Levine (Ed.), Nebraska symposium on motivation (Vol. 13, pp. 283-311). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Crocker, J., Major, B., & Steele, C. (1998). Social stigma. In D. T. Gilbert & S. T. Fiske (Eds.), The handbook of social psychology (Vol. 2, pp. 504-553). Boston, MA: McGraw.
- Crosby, F. (1984). Relative deprivation in organizational settings. Research in Organizational Behavior, 6: 51-93.
- Deschamps, J. C. & Doise, W. (1978). Crossed category memberships in intergroup relations. In H. Tajfel (Ed.), Differentiation between social groups (pp. 141-158). London: Academic Press.

Devine, P. G. & Baker, S. M. (1991). Measurement of racial stereotype subtyping. Personality and Social Psychology Bulletin , 17, 44-50.

Eggins, R. A., Reynolds, K. J., & Haslam, S. A. (2001). Working with identities: The ASPIRe model of organisational planning, negotiation and development. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, & N. Ellemers (Eds.), Social identity at work: Developing theory for organisational practice (Philadelphia, PA: Taylor & Francis. In press.

Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1997). Sticking together or falling apart: In-group identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility. Journal of Personality and Social Psychology, 72, 617-626.

Eller, A. & Abrams, D. (2001). Can intergroup contact via the Internet reduce prejudice? Testing Pettigrew's (1998) model by means of simulated computer-mediated communication. Poster presentation on the Joint EAESP/SPSSI Meeting "Prejudice and Racism". May 22nd - 27th 2001, Granada, Spain.

Esser, J. K. (1998). Alive and well after 25 years: A review of groupthink research. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 73, 116-141.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. Human Relations, 7, 117-140.

Fiske, S. T. (1992). Thinking is for doing: Portraits of social cognition from Daguerreotype to laserphoto. Journal of Personality and Social Psychology, 63, 877-889.

Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D. T. Gilbert & S. T. Fiske (Eds.), The handbook of social psychology, (Vol. 2, pp. 357-411). Boston, MA: McGraw.

Folger, R. (1986). A referent cognition theory of relative deprivation. In J. M. Olson & M. P. Zanna (Eds.), Relative deprivation and social comparison: The Ontario Symposium (pp. 33-55). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Anastasio, P. A., Bachman, B. A., & Rust, M. C. (1993). The common ingroup identity model: Recategorization and the reduction of intergroup bias. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), European review of social psychology (Vol. 4, pp. 1-26). Chichester, England UK: John Wiley & Sons.

Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Nier, J. A., Ward, C. M., & Banker, B. S. (1999). Across cultural divides: The value of a superordinate identity. In D. A. Prentice & D. T. Miller (Eds.), Cultural divides: Understanding and overcoming group conflict (pp. 173-212). New York, NY: Russell Sage Foundation.

Giles, H., Coupland, N., & Coupland, J. (1991). Accommodation theory: Communication, context, and consequence. In H. Giles & J. Coupland (Eds.), Contexts of accommodation: Developments in applied sociolinguistics (pp. 1-68). New York, NY: Cambridge University Press; Paris, France: Editions De La Maison Des Sciences De L'Homme.

Glasl, F. (1990). Konfliktmanagement Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten fuer Organisationen und ihre Berater Conflict management. A handbook for managers and counselors. Bern, Stuttgart: Haupt, Verlag Freies Geistesleben, 2. überarbeitete Auflage.

- Goffman, E. (1963). Stigma: notes on the management of spoiled identity. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Grant, P. R. & Brown, R. (1995). From ethnocentrism to collective protest: Responses to relative deprivation and threats to social identity. Social Psychology Quarterly, 58, 195-212.
- Hains, S. C., Hogg, M. A., & Duck, J. M. (1997). Self-categorization and leadership: Effects of group prototypicality and leader stereotypicality. Personality and Social Psychology Bulletin, 23, 1087-1099.
- Haslam, S. A. (2001). The psychology of organizations: A social identity perspective. London: Sage.
- Haslam, S. A., Turner, J. C., Oakes, P. J., McGarty, C., & Hayes, B. K. (1992). Context-dependent variation in social stereotyping: I. The effects of intergroup relations as mediated by social change and frame of reference. European Journal of Social Psychology, 22, 3-20.
- Hewstone, M. & Brown, R. (1986a). Contact and conflict in intergroup encounters. Oxford, England UK: Basil Blackwell.
- Hewstone, M. & Brown, R. (1986b). Contact is not enough: An intergroup perspective on the 'contact hypothesis.'. In M. Hewstone & R. Brown (Eds.), Contact and conflict in intergroup encounters (pp. 1-44). Oxford, England UK: Basil Blackwell.
- Hewstone, M., Hopkins, N., & Routh, D. A. (1992). Cognitive models of stereotype change: I. Generalization and subtyping in young people's views of the police. European Journal of Social Psychology, 22, 219-234.
- Hogg, M. A. & Abrams, D. (1993). Towards a single-process uncertainty-reduction model of social motivation in groups. In M. A. Hogg & D. Abrams (Eds.), Group motivation: Social psychological perspectives (pp. 173-190). London, England UK: Harvester Wheatsheaf.
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. Academy of Management Review, 25, 121-140.
- Hogg, M. A. & Turner, J. C. (1987). Social identity and conformity: A theory of referent information influence. In W. Doise & S. Moscovici (Eds.), Current issues in European social psychology (Vol. 2, pp. 139-182). Cambridge, England UK: Cambridge University Press; Paris, France: Editions De La Maison Des Sciences De L'Homme.
- Hornsey, M. J. & Hogg, M. A. (1999). Subgroup differentiation as a response to an overly-inclusive group: A test of optimal distinctiveness theory. European Journal of Social Psychology, 29, 543-550.
- Insko, C. A., Schopler, J., Hoyle, R. H., & Dardis, G. J. (1990). Individual[^]group discontinuity as a function of fear and greed. Journal of Personality and Social Psychology, 58, 68-79.
- Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, I. L. (1989). Crucial decisions: Leadership in policymaking and crisis management. New York, NY, US: The Free Press.

- Johnson, R. D. & Downing, L. L. (1979). Deindividuation and valence of cues: Effects on prosocial and antisocial behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 37, 1532-1538.
- Kawakami, K. & Dion, K. L. (1993). The impact of salient self-identities on relative deprivation and action intentions. European Journal of Social Psychology, 23, 525-540.
- Kelley, H. H. (1983). The situational origins of human tendencies: A further reason for the formal analysis of structures. Personality and Social Psychology Bulletin, 9, 8-36.
- Kelley, H. H. & Thibaut, J. W. (1978). Interpersonal relations: A theory of interdependence. New York: Wiley.
- Kessler, T. & Mummendey, A. (2001). Sequential or parallel processes? A longitudinal field study concerning determinants of identity management strategies. Journal of Personality and Social Psychology, 82 (1), 75-88.
- Kessler, T., Mummendey, A., & Klink, A. (1999). Soziale Identität und relative Deprivation. In M. L. Schmitt Manfred & L. Montada (Hrsg.), Gerechtigkeitserleben im wiedervereinigten Deutschland (S. 213-262).
- Kessler, T., Mummendey, A., & Leisse, U.-K. (2000). The personal-group discrepancy: Is there a common information basis for personal and group judgment? Journal of Personality and Social Psychology, 79, 95-109.
- Marques, J. M., Yzerbyt, V. Y., & Leyens, J. P. (1988). The "Black Sheep Effect": Extremity of judgments towards ingroup members as a function of group identification. European Journal of Social Psychology, 18, 1-16.
- Maurer, K. L., Park, B., & Rothbart, M. (1995). Subtyping versus subgrouping processes in stereotype representation. Journal of Personality and Social Psychology, 69, 812-824.
- Messick, D. M. & Mackie, D. M. (1989). Intergroup relations. Annual Review of Psychology, 40, 45-81.
- Mummendey, A., Kessler, T., Klink, A., & Mielke, R. (1999). Strategies to cope with negative social identity: Predictions by social identity theory and relative deprivation theory. Journal of Personality and Social Psychology, 76, 229-245.
- Mummendey, A., Waldzus, S., Weber, U., & Meiser, T. (2000). Discrimination or tolerance between social groups. The ingroup projection model. Presentation at the 3rd Jena Workshop on Intergroup Processes, Großkochberg, June 28 - July 2, 2000.
- Mummendey, A. & Wenzel, M. (1999). Social discrimination and tolerance in intergroup relations: Reactions to intergroup difference. Personality and Social Psychology Review, 3, 158-174.
- Oakes, P. J. (1987). The salience of social categories. In J. C. Turner, M. A. Hogg, P. J. Oakes, S. D. Reicher, & M. S. Wetherell (Eds.), Rediscovering the social group. A self-categorization theory (pp. 117-141). Oxford: Basil Blackwell.
- Oakes, P. J., Haslam, S. A., & Turner, J. C. (1994). Stereotyping and social reality. Oxford, England UK: Blackwell Publishers.

- Otten, S. & Wentura, D. (2001). Self-anhoring and ingroup favoritism: An individual profiles analysis. Journal of Experimental Social Psychology, 37. In press.
- Pettigrew, T. F. (1986). The intergroup contact hypothesis reconsidered. In M. Hewstone & R. Brown (Eds.), Contact and conflict in intergroup encounters (pp. 169-195). Cambridge, MA, US: Basil Blackwell.
- Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup contact theory. Annual Review of Psychology, 49, 65-85.
- Pettigrew, T. F. & Tropp, L. R. (2000). Does intergroup contact reduce prejudice: Recent meta-analytic findings. In S. Oskamp (Ed.), Reducing prejudice and discrimination (pp. 93-114). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates.
- Postmes, T. & Spears, R. (1998). Deindividuation and antinormative behavior: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 123, 238-259.
- Rabbie, J. M. & Horwitz, M. (1988). Categories versus groups as explanatory concepts in intergroup relations. European Journal of Social Psychology, 18, 117-123.
- Rabbie, J. M. & Lodewijkx, H. F. M. (1996). A behavioral interaction model: Toward an integrative theoretical framework for studying intra- and intergroup dynamics. In E. H. Witte & J. H. Davis (Eds.), Understanding group behavior (Vol. 2, pp. 255-294). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Reicher, S. D. (1984). Social influence in the crowd: Attitudinal and behavioural effects of de-individuation in conditions of high and low group salience. British Journal of Social Psychology, 23, 341-350.
- Reicher, S. D., Spears, R., & Postmes, T. (1995). A social identity model of deindividuation phenomena. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), European review of social psychology, (Vol. 6, pp. 161-198). Chichester: John Wiley & Sons.
- Rusbult, C. E. & Van Lange, P. A. M. (1996). Interdependence processes. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), Social psychology: Handbook of basic principles (pp. 564-596). New York, NY: Guilford Press.
- Schulz-Hardt, S. & Frey, D. (1999). Fehlentscheidungen in Organisationen. In F. D. Graf Hoyos Carl (Ed.), Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch (pp. 313-327).
- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. W. (1961). Intergroup conflict and cooperation. The Robbers cave experiment. Norman: University of Oklahoma Book Exchange.
- Smith, E. R., Coats, S., & Walling, D. (1999). Overlapping mental representations of self, in-group, and partner: Further response time evidence and a connectionist model. Personality and Social Psychology Bulletin, 25, 873-882.
- Stephan, W. G. & Stephan, C. W. (1985). Intergroup anxiety. Journal of Social Issues, 41, 157-175.
- Tajfel, H. (1981). Human groups and social categories: Studies in social psychology. Cambridge: Cambridge University Press.

- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. European Journal of Social Psychology 149-178.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology of intergroup relations (pp. 33-47). Monterey, California: Brooks-Cole.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), Psychology of intergroup relations (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Taylor, D. M., Wright, S. C., & Porter, L. E. (1994). Dimensions of perceived discrimination: The personal/group discrimination discrepancy. In M. P. Zanna & J. M. Olson (Eds.), The psychology of prejudice: The Ontario symposium (pp. 233-255). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Terry, D. J. & Callan, V. J. (1998). In-group bias in response to an organizational merger. Group Dynamics, 2, 67-81.
- Turner, J. C. (1987a). A self-categorization theory. In J. C. Turner, M. Hogg, P. J. Oakes, S. D. Reicher, & M. S. Wetherell (Eds.), Rediscovering the social group. A self-categorization theory (pp. 42-67). Oxford: Basil Blackwell.
- Turner, J. C. (1987b). The analysis of social influence. In J. C. Turner, M. Hogg, P. J. Oakes, S. D. Reicher, & M. S. Wetherell (Eds.), Rediscovering the social group. A self-categorization theory (pp. 69-88). Oxford: Basil Blackwell.
- Turner, J. C. & Haslam, S. A. (2001). Social identity, organizations, and leadership. In M. E. Turner (Ed.), Groups at work: Theory and research (pp. 25-65). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). Rediscovering the social group: A self-categorization theory. New York, NY: Basil Blackwell.
- Waldzus, S. (1999). Hinweisreize zur Selbstkategorisierung und Intergruppendiskriminierung: Minimal-Gruppen-Experimente im Internet. Dissertationsschrift. Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- Waldzus, S., Mummendey, A., & Wenzel, M. (2001). When "different" means "worse": Ingroup prototypicality in changing intergroup contexts. Manuscript submitted for publication.
- Waldzus, S., Mummendey, A., Wenzel, M., & Weber, U. (in press). Towards tolerance: Representations of superordinate categories and perceived ingroup prototypicality. Journal of Experimental Social Psychology.
- Wenzel, M., Mummendey, A., Weber, U., & Waldzus, S. (2001). The Ingroup as Pars pro Toto: Projection from the ingroup onto the inclusive category as a precursor to social discrimination. Manuscript submitted for publication.
- Zimbardo, P. G. (1969). The human choice: Individuation, reason, and order versus deindividuation, impulse, and chaos. Nebraska Symposium on Motivation, 17: 237-307.