



Sylvia Schweiger

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Institut für Human Resource &
Change Management, Universität Linz
sylvia.schweiger@jku.at

We are one, but we are not the same

Warum es in Gruppenarbeiten wichtig ist, Einheit (we are one) und Gleichheit (we are the same) voneinander zu unterscheiden

Eine hohe Effizienz von Gruppen lässt sich mit dem Songtext „One“ der Band U2 aus dem Jahr 1983 sehr gut beschreiben: „We’re one, but we’re not the same“. „We’re one“ steht für die Einheit, die auf einer gemeinsamen Identität als Gruppe und der Identifikation mit der Gruppe basiert. Man verfolgt gemeinsame Ziele und fühlt sich der Gruppe zugehörig. „But we’re not the same“ steht für die Heterogenität der einzelnen Gruppenmitglieder, die sich durch Identifizierungen mit anderen Gruppen ergeben kann. Das Ziel von erfolgreichen Gruppen besteht darin, dass sich die Gruppenmitglieder als Einheit trotz diverser Unterschiedlichkeiten fühlen. Dies verlangt von den einzelnen Mitgliedern die Kompetenz ab, sich unterschiedlichen Gruppen zugehörig zu fühlen und mit sich daraus ergebenden Widersprüchen umgehen zu können.

Projektgruppen: Spannungen sind vorprogrammiert

Wir leben in einer Zeit des ständigen Wandels und dem Aufkommen neuer, komplexer Herausforderungen. Eine Möglichkeit von Organisationen darauf adäquat zu reagieren, besteht in der Etablierung von Projektgruppen. Meist verfolgen diese Gruppen

*„Die Humanität erreichte mehr, wenn sie,
statt die Gleichheit zu loben, zum Respekt
vor dem Wunder der Vielfalt riete“ (Hans Kasper)*

das Ziel, diverse MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen Hintergründen und Expertisen zusammenkommen zu lassen, um gemeinsam an

komplexen Aufgaben zu arbeiten. Aufgrund der Unterschiedlichkeiten von MitarbeiterInnen kommt es allerdings immer wieder zu Spannungen und Konflikten innerhalb von Projektgruppen. Eines meiner Forschungsprojekte beschäftigt sich daher mit der Frage, wie Gruppen mit diesen Spannungen adäquat umgehen können. In anderen Worten, wie bewerkstelligen es Gruppen, sich als Einheit zu fühlen und trotzdem nicht in die Falle der Vereinheitlichung zu tappen?

Wenn Einheit auf Gleichheit beruht: We're one, but only as long as we're the same

Im Rahmen meiner Dissertation begleite ich eine österreichische Gemeinde¹ im Prozess eine neue Software für ihre BürgerInnen einzuführen. Dazu wurde eine Projektgruppe bestehend aus VertreterInnen der Politik sowie MitarbeiterInnen der Verwaltung installiert, um an der Qualität und Implementierung des neuen Produkts zu arbeiten.

Nach anfänglicher Skepsis begannen die Mitglieder der Projektgruppe gemeinsam an der Umsetzung des Projekts zu arbeiten. In dieser Phase der Zusammenarbeit lockerten sich festgefahrene gegensätzliche Zuschreibungen der jeweils anderen Gruppe zunehmend auf. Frühere Formulierungen wie „Die Politik tickt so, wir sind anders“ und „Die Verwaltung tickt so, wir sind anders“ wandelten sich im Laufe der Zeit. Projektmitglieder sowohl der einen als auch der anderen Gruppe nahmen vermehrt wahr, dass die Mitglieder der jeweils anderen Gruppe schlussendlich gar nicht so anders seien wie vermutet. Als Folge konnte eine steigende Motivation und ein vermehrt kooperatives Verhalten innerhalb der Projektgruppe beobachtet werden.

Sobald die Projektarbeit nicht wie erwünscht verlief (etwas, das bei komplexen Arbeitsaufträgen durchaus vorkommen kann) und die Projektgruppe mit engen Deadlines, ansteigenden Kosten und diversen Mängeln des Softwareprodukts konfrontiert wurde, entstanden Spannungen und Konflikte. Eine Negativspirale von gegenseitigen Schuldzuweisungen folgte. Die anfänglich vorhandenen Zuschreibungen schienen sich wieder zu bestätigen und die Fronten zwischen „wir“ und „die anderen“ verhärteten sich in der Folge zunehmend.

Identifikation und Disidentifikation

Um die hinter diesen Beobachtungen liegenden Mechanismen aufzeigen zu können sowie die Frage nach dem Warum zu beantworten, stützt sich dieses Forschungsprojekt auf die theoretischen Konzepte von Identifikation und Disidentifikation.

Identifikation mit der Gruppe: We are one because we are the same

Im Prozess der Identifikation sucht ein Individuum nach Gemeinsamkeiten zwischen der eigenen Identität und der Identität der Gruppe. Je stärker die Gemeinsamkeiten, desto stärker fühlt man sich in der eigenen Identität bestätigt und desto leichter kann man sich mit dieser Gruppe identifizieren.² Meist führt Identifikation mit der Gruppe zu Motivation, Engagement, Kooperation und Arbeitszufriedenheit innerhalb der Gruppe³. Starke Identifikation kann aber auch zu ineffizienten Gruppenphänomenen wie beispielsweise Gruppendenken³ führen.⁴

Disidentifikation von der Gruppe: We are not one because we are not the same

Im Prozess der Disidentifikation fokussiert ein Individuum auf Unterschiedlichkeiten zwischen der eigenen Identität und der Identität der Gruppe. Je stärker die Unterschiedlichkeiten, desto stärker grenzt man sich von der Gruppe ab und fühlt sich in seiner andersartigen Identität bestätigt, und desto eher disidentifiziert man sich von

Nachwuchs-Werkstatt

der Gruppe.⁵ Starke Disidentifikation kann im positiven Fall zu mehr Innovation und einem konstruktiven Meinungs austausch führen.⁶ Im positiven Fall kann Disidentifikation, aufgrund der heterogenen Identitäten, mit einer Entwertung des Gegenübers einhergeht, kann dies allerdings Spannungen erzeugen, die sich negativ auf gemeinsame Projektarbeiten auswirken können.⁷

Identifizierung mit mehreren Gruppen

Das Fallbeispiel in der Gemeinde zeigt, wie sich anfängliche Disidentifikation (Politik versus Verwaltung) vorübergehend in Identifikation (Wir als Projektgruppe) wandelt. Schlussendlich allerdings verstärkt sich Disidentifikation (Politik versus Verwaltung) wiederum.

Um die Frage nach dem Warum zu beantworten, zeigen wir, dass es die Projektgruppenmitglieder verabsäumt haben, duale Identitäten zu entwickeln, d.h. sich sowohl als Mitglied der Subgruppe (Verwaltung bzw. Politik) als auch als Mitglied der Projektgruppe zu identifizieren und diese beiden Mitgliedschaften als komplementär zu betrachten. Stattdessen blieben die jeweiligen Mitglieder ihrer Identität als „PolitikerIn“ oder „VerwalterIn“ verhaftet und bewerteten die Geschehnisse aus dieser jeweiligen Perspektive (ob etwas gut/schlecht für die Politik bzw. gut/schlecht für die Verwaltung läuft). Daran anlehnend leiteten sie auch ihre Handlungen ab. Lief etwas gut, antworteten sie mit Kooperation, lief etwas weniger gut, antworteten sie mit Opposition.

Der Umgang mit (vermeintlichen) Widersprüchen

Diese Handlungen (Kooperation bzw. Opposition) bezogen sich immer auf die unmittelbar zuvor geschehenen Ereignisse. Was beide Subgruppen, sowohl die Politik als auch die Verwaltung, allerdings verabsäumten, war, eine Prozessperspektive auf die Geschehnisse einzunehmen. Prozessperspektiven zeigen die Verflechtungen zwischen

„Erst wenn Menschen die Freiheit mehr schätzen als die Gleichheit, werden sie das Geschenk der Einheit zu würdigen wissen“ (Ulf Poschardt)

Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft auf. Im Beispiel der Gemeinde hätte die Einnahme der Prozessperspektive dazu führen können,

dass die Projektmitglieder beider Subgruppen erkennen, dass die eigenen vergangenen Handlungen den derzeitig wahrgenommenen Widerspruch zwischen den dualen Identitäten mitgestaltet haben.

Wie in der Einleitung bereits erwähnt, sind Gruppenmitglieder dazu angehalten, sich unterschiedlichen (Sub-)Gruppen zugehörig zu fühlen und mit sich daraus ergebenden Widersprüchen adäquat umzugehen. Die Erkenntnis, dass man in der Vergangenheit die verhärteten Fronten und Spannungen selbst miterzeugt hat, kann es einzelnen Gruppenmitgliedern erleichtern, scheinbare Widersprüche aufzulösen.

Implikationen: We're one, but we're not the same

Erfolgreiche Projektgruppen bestehen aus Gruppenmitgliedern, die imstande sind, sich mit mehreren – auch heterogenen – Gruppen zu identifizieren. Sollte sich aus der Mitgliedschaft zu mehreren Gruppen ein Widerspruch ergeben, so kann das Einnehmen einer Prozessperspektive dabei helfen, vermeintliche Widersprüche aufzulösen.

Ziel dabei ist es, von einer „entweder-oder“ zu einer „sowohl-als-auch“ Perspektive zu gelangen. Durch „We're one“ (Identifikation mit der Projektgruppe) werden Motivation, Engagement, Kooperation und Arbeitszufriedenheit in der Projektgruppe gefördert. Durch „But we're not the same“ (Identifikation mit anderen Gruppen) sollen gleichzeitig Innovation und ein konstruktiver Meinungs-austausch gefördert werden.

Kontakt: Mag.^a Sylvia Schweiger, MSc., sylvia.schweiger@jku.at

-
- ¹ Klinger, S. M., & Güttel, W. H. 2013. Paradoxien des Wandels rund um die Abschaffung der Stempelmarke. Zur Bedeutung von Legitimitätsliquidität in Veränderungsprozessen. *Austrian Management Review*, 3: 20-27.
 - ² Ashforth, B. E. 2016. Organizational, Subunit, and Individual Identities. Multilevel Linkages. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity*: 79-92. Oxford, UK: Oxford University Press
 - ³ Gutierrez, B., Howard-Grenville, J., & Scully, M.A. 2010. The faithful rise up: Split identification and an unlikely change effort. *Academy of Management Journal*, 53(4): 673-699.
 - ⁴ Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. 2000. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1): 13-17.
 - ⁵ Ashforth, B. E. 2001. Role transitions in organizational life: An identity-based perspective. Mahwah, NJ: Erlbaum. Dukerich, J., Kramer, R., & Parks, J. M. 1998. The dark side of organizational identification. In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*: 245-256. Thousand Oaks, CA: Sage.
 - ⁶ Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14: 20-39. Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. 2004. Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1): 1-27.
 - ⁷ Fiol, C. M., Pratt, M. G., & O'Connor, E. J. 2009. Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management Review*, 34: 32-55. Petriglieri, J. L. 2011. Under Threat: Responses to and the Consequences of Threats to Individuals' Identities. *Academy of Management Review*, 36(4): 641-662.