

Die Gruppe¹

Die Relevanz von Gruppen.....	2
Formelle und informelle Gruppenmerkmale.....	2
Das Gruppenziel.....	2
Gruppennormen	2
Positive und negative Sanktionen.....	3
Soziale Rollen.....	3
Formelle und informelle Rolle	5
Gemeinschaftsgefühl.....	5
Selbst- und Fremdbild	5

¹ Alle Funktionsbezeichnungen etc. gelten sowohl für weibliche als auch männliche Personen.

Die Relevanz von Gruppen

Der Mensch denkt, fühlt und handelt nicht nur als einzelnes Individuum, sondern auch als Mitglied von Gruppen. Gruppen sind aber nicht einfach eine Ansammlung von Menschen. Das Verhalten eines Menschen, der einer Gruppe angehört, wird von dieser beeinflusst.

Dies geschieht:

- durch persönlichen Kontakt und regelmäßiges Zusammentreffen
- durch das Verfolgen gemeinsamer Ziele
- durch das Herausbilden einer Gruppenstruktur (Rollenverteilung)
- durch die Entstehung von gemeinsamen Normen
- durch die Kontrolle der Einhaltung dieser Gruppennormen
- durch Sanktionen bei allfälligen Übertretungen der Normen
- durch die Entwicklung eines Zusammengehörigkeitsgefühl.

Formelle und informelle Gruppenmerkmale

In jedem größeren Betrieb gibt es einen Organisationsplan, der die Mitarbeiter zu Gruppen zusammenfasst (Abteilungen, Referate u.ä.). Gleichzeitig gibt es aber Gruppenbildungen, die in keinem Plan festgelegt sind (inoffizielle, informelle Gruppen), die aber trotzdem eine große Rolle für das Verhalten der Mitarbeiter spielt. Ob die "offiziellen" (formellen) Gruppen die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen können, hängt davon ab, ob formelle und informelle Gruppenstrukturen miteinander in Einklang stehen.

Das Gruppenziel

Das Ziel, auf das eine Gruppe hinarbeitet, ist entscheidend für alle anderen Merkmale einer Gruppe. Allerdings können sich gerade Arbeitsgruppen wesentliche Ziele nicht selbst festsetzen; diese werden ihr durch die oft schriftlich festgelegten Unternehmensziele und Aufgabenumschreibungen bindend vorgegeben. Wir bezeichnen diese, einer Gruppe vorgegebenen Ziele als formelle Ziele.

Jene Ziele, die sich eine Gruppe selbst definiert, nennt man informelle Ziele. In jeder Gruppe existieren sowohl formelle als auch informelle Ziele gleichzeitig.

Gruppennormen

Darunter versteht man Verhaltensregeln, die von den Mitgliedern einer Gruppe akzeptiert und befolgt werden. Welche Normen sich in einer Gruppe herausbilden, hängt von den Zielen der Gruppe ab. Man muss zwischen formellen und informellen Normen unterscheiden. Die formellen Normen sind ausdrücklich festgelegt und orientieren sich an den formellen Zielen. So ist z.B. die Arbeitszeit geregelt, um zu gewährleisten, dass ein bestimmtes Produktionsziel erreicht wird. Dies ist auch in

Kollektivverträgen etc. verankert. Die informellen Normen sind zwar vorhanden, aber nirgends festgehalten; sie orientieren sich an den informellen Zielen.

Es ist interessant, dass ein Gruppenmitglied umso stärker an die Gruppennorm gebunden ist, je bedeutender seine Stellung in der Gruppe ist. Von jemandem, der eine Führungsrolle spielt, wird eine viel stärkere Übereinstimmung mit den formellen und informellen Normen erwartet als von Randmitgliedern der Gruppe (z.B. Außenseitern).

Positive und negative Sanktionen

Werden die Gruppennormen von einem Mitglied der Gruppe verletzt, so reagiert die Gruppe darauf mit negativen Sanktionen ("Bestrafungen"), die bis zum Ausschluss aus der Gruppe führen können. Auch hier muss man wieder zwischen formellen und informellen Sanktionen unterscheiden.

Man bezeichnet Sanktionen, die zum Schutz formeller Normen offiziell (formell) vorgesehen werden, als formelle Sanktionen.

Dazu gehören Versetzungen, Kürzung von Prämien, Kündigung u.ä. Zum Schutze informeller Normen eingesetzte Sanktionen nennt man informelle Sanktionen. Sie bestehen z.B. einfach darin, ein Gruppenmitglied freundlich oder unfreundlich zu behandeln.

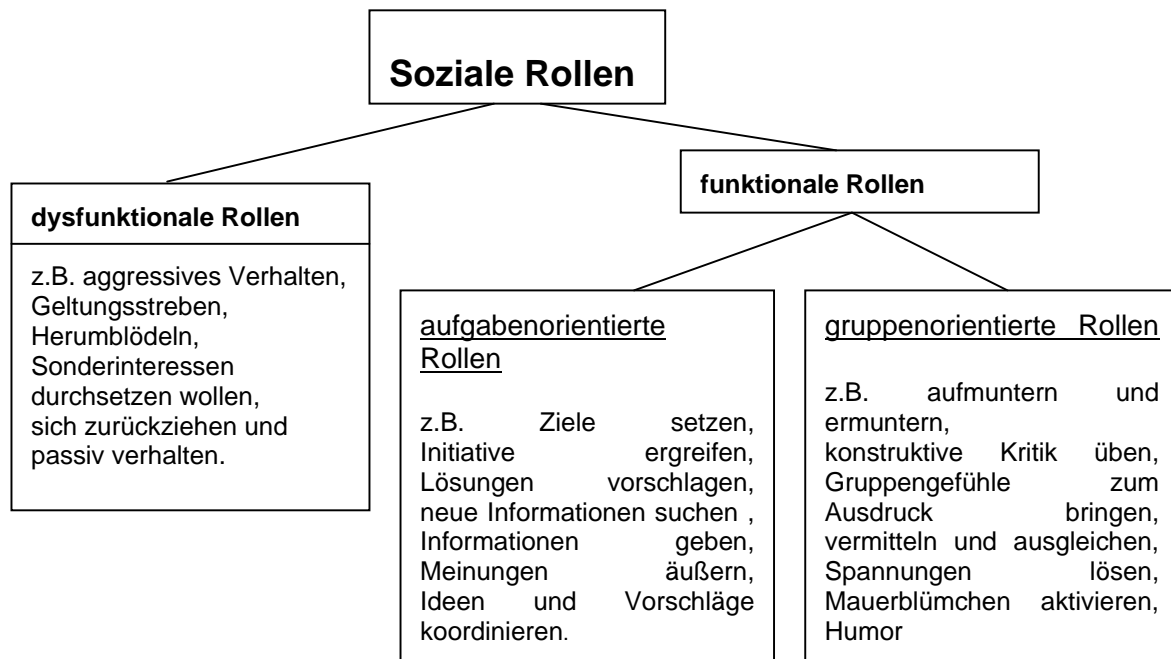
Es ist aus der Alltagserfahrung bekannt, aber auch in den oben genannten Beispielen deutlich geworden, dass es nicht nur negative Sanktionen, sondern auch positive Sanktionen ("Belohnungen") gibt. Positive Sanktionen sind eine Anerkennung für die Einhaltung der Gruppennormen, insbesondere für Beiträge zur Erreichung des Gruppenzieles.

Soziale Rollen

Es wurde schon anfangs darauf hingewiesen, dass eine Gruppe nicht einfach eine Ansammlung von Menschen ist. In jeder Gruppe existieren mehrere soziale Rollen, die von verschiedenen Gruppenmitgliedern übernommen werden. Es gibt Führungsrollen, aber auch Außenseiter, es gibt den Tüchtigen, den, der für gute Stimmung sorgt usw. Die Verteilung der Rollen ergibt sich daraus, was und wie viel die einzelnen Gruppenmitglieder zur Erreichung der Gruppenziele beitragen.

Man unterscheidet zwischen Rollen, die einen positiven Beitrag leisten (funktionale Rollen) und solchen, die die Verwirklichung der Gruppenziele eher verhindern (dysfunktionale Rollen).

Funktionale Rollen können wiederum danach unterschieden werden, ob sie in erster Linie den Beitrag zur Gruppenleistung darstellen (aufgabenorientierte Rollen), oder vor allem dem Zusammenhalt der Gruppe dienen (gruppenorientierte Rollen).



Die Rollenverteilung ist jedoch nicht fix. In gewissen Situationen kann ein Gruppenmitglied, das im Allgemeinen "eine positive Rolle spielt" auch stören, also eine dysfunktionale Rolle "übernehmen".

Es bilden sich jedoch mit der Zeit gewisse Schwerpunkte heraus, besonders, was die Tendenz zu aufgaben- oder eher gruppenorientierten Rollen anbelangt. Der Vorgesetzte muss als formeller Gruppenführer darauf achten, dass die funktionalen Rollen immer "besetzt" sind und kein Gruppenmitglied, das einmal eine disfunktionale Rolle spielte, auf eine solche Rolle festgenagelt, sozusagen "in die Ecke gedrängt wird". Dies geschieht oft genug nach dem Motto "Du warst einmal unzuverlässig, also bist Du immer unzuverlässig!".

Am häufigsten wird die Rolle des Gruppenführers untersucht, jenes Gruppenmitgliedes also, das den stärksten Einfluss auf das Verhalten der Gruppenmitglieder hat. Es wurde versucht, die Persönlichkeitseigenschaften aufzufinden, die jemanden dazu befähigen, in Gruppen eine Führungsrolle einzunehmen. Die Ergebnisse waren niederschmetternd: man kann mit Sicherheit nur aussagen, dass es keine Kombination von Eigenschaften gibt, aufgrund der man voraussagen könnte, wie sehr der Betreffende innerhalb einer Gruppe eine Führungsrolle einnehmen wird.

Am zuverlässigsten ist noch das Urteil der Kollegen. Das beweist unter anderem eine Untersuchung, die die amerikanischen Psychologen WILLIAMS und LEAVITT im Jahre 1947 durchgeführt haben. Sie versuchten, aufgrund verschiedener Tests die Frontbewährung angehender Offiziere vorherzusagen. Dabei zeigte sich, dass es aufgrund der Testergebnisse wohl möglich war, die Noten im Offizierslehrgang zu schätzen, jedoch kaum etwas über die Frontbewährung ausgesagt werden konnte. Die Beurteilung durch die Lehrgangskollegen nach nur 2-wöchiger Bekanntschaft hingegen erbrachte eine wesentlich bessere Vorhersage der späteren Frontbewährung.

Formelle und informelle Rolle

In formellen Gruppen ist auch eine gewisse Rollenverteilung festgelegt. Insbesondere gibt es auch formelle Gruppenführer, z.B. Meister, Abteilungsleiter etc. Wird der formelle Gruppenführer von den Mitgliedern der Arbeitsgruppe nicht anerkannt, d.h. besitzt er eine zu geringe persönliche Autorität, so wird sich allmählich eine informelle Rollenverteilung herausbilden, die immer wieder mit der formellen Gruppenstruktur in Konflikt kommt. Die häufigste Ursache für eine solche Entwicklung ist mangelnde Rücksichtnahme auf die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter, weil nur die ökonomischen Ziele im Auge behalten werden und stillschweigend angenommen wird, dass die formellen Ziele, Normen und Rollen allein deswegen schon von allen anerkannt werden, weil hinter ihnen die Autorität der Unternehmensleitung steht.

Gemeinschaftsgefühl

Ein anderes Merkmal von Gruppen ist die Entwicklung eines Gemeinschaftsgefühls, welches daran zu erkennen ist, dass man sich und seine Arbeitskollegen mit dem Fürwort "Wir" bezeichnet. Die Ausprägung dieses Zusammengehörigkeitsgefühls kann jedoch sehr unterschiedlich sein. Im Allgemeinen kann man sagen, dass das Zusammengehörigkeitsgefühl umso stärker ist, je besser eine Gruppe funktioniert. Eine Gruppe funktioniert dann, wenn sich alle Gruppenmitglieder weitgehend mit den Zielen, Normen und der Rollenverteilung der Gruppe identifizieren und wenn die Gruppe in der Lage ist, die gesteckten Ziele zu erreichen.

Selbst- und Fremdbild

Hand in Hand mit der Entstehung des Gemeinschaftsgefühls entwickeln sich in einer Gruppe auch bestimmte Sichtweisen sowohl der eigenen Gruppe (Selbstbild) als auch anderer Gruppen (Fremdbilder). Selbst- und Fremdbilder sind Bestandteil der Gruppennormen. Solche Bilder stellen immer eine gewisse Vereinfachung und Verallgemeinerung dar. Dabei wird häufig die eigene Gruppe eher positiv gesehen, während man geneigt ist, den Angehörigen anderer Gruppen eher negative Eigenschaften zuzuordnen.

Die Vorstellung von der eigenen und von fremden Gruppen ist natürlich innerhalb einer Gruppe nicht einheitlich. Nicht jedes Gruppenmitglied identifiziert sich voll und ganz mit diesen Selbst- und Fremdbildern. Aber auch für diese Gruppenmitglieder sind sie als Bestandteil der Gruppennormen verbindlich und gültig. Im Interesse einer guten Zusammenarbeit im Betrieb sollten alle Beteiligten (insbesondere Vorgesetzte) bestrebt sein, vereinfachende Selbst- und Fremdbilder zugunsten realistischer und differenzierter Vorstellungen abzubauen. Dies geschieht einerseits durch ein gutes Gruppenklima, das Offenheit begünstigt und andererseits durch häufigen persönlichen Kontakt mit Angehörigen anderer Gruppen.