

## 1. Normen und Rollen in Gruppen

"Normen bezeichnen die Verhaltenserwartungen, die für alle Mitglieder einer Gruppe gleichermaßen Geltung beanspruchen und damit auf das Gemeinsame und die Gleichheit der Gruppenmitglieder abzielen. In der Ausbildung unterschiedlicher Rollen zeigt sich die soziale Differenzierung, das heisst die zunehmende Unterschiedlichkeit der Gruppenmitglieder."

Normenbildung in Gruppen:

Es gibt Normen, die explizit vereinbart sind und offen kommuniziert werden und solche die implizit vorausgesetzt werden und verdeckt sind. Dies erschwert die Orientierung. Gerade in unübersichtlichen und neuen Situationen helfen Normen Unsicherheiten und Ängste zu regulieren. Mit der Orientierung an tatsächlichen oder an angenommenen Normen schützen sich die Einzelnen vor allzu grosser Verunsicherung.

Bsp. für Führungsgruppe einer Bank:

Explizite Normen:

- Konflikte werden offen ausgesprochen
- Kritik wird zeitnah und konstruktiv geäussert
- Alle sagen offen ihre Meinung

implizite Normen:

- Tue niemandem weh
- Streite nicht, ignoriere andere Meinungen
- Appelliere niemals
- Übe keine Kritik am Verhalten anderer
- Halte dich bedeckt
- Beherrsche diene Emotionen

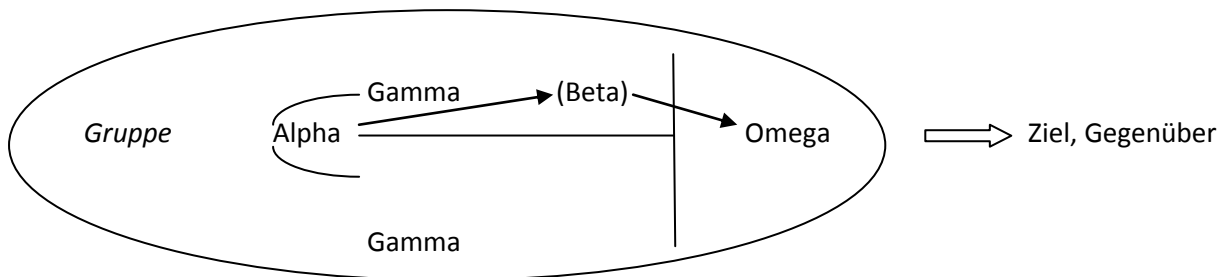
Wie kann es zu einer solchen Situation kommen?

Die Gruppenmitglieder wollen sich - bewusst oder unbewusst - nicht, wie gefordert, im Sinne einer besseren Arbeitsfähigkeit der Gruppe miteinander auseinandersetzen, sondern sie wollen sich gegenseitig in Ruhe lassen und gegen aussen Harmonie zeigen.

Das heisst: Explizite Normen mögen einen wünschenswerten Zustand definieren, schaffen aber noch lange keine (Verhaltens-) Realität.

Nach gruppendynamischer Auffassung können die Mitglieder einer Gruppe dann ihre Produktivität erhöhen, wenn sie ihre Normen ins Gespräch bringen und auf ihre Funktionalität hin überprüfen können. Dazu muss vielleicht auch eine Norm gebrochen werden.

## 2. Rollendifferenzierung



Alpha Führende, von ihnen werden konkrete Schritte erwartet

Gamma unterstützen Alpha, Arbeitende

Omega Verunsicherung, Veränderung, stellen Gruppe in Frage, Sündenbock (ev. Ausschluss)

Beta Beratend, fachlich kompetent nicht in den Konflikt A - O verwickelt

(Modell von Raoul Schindler)

Häufige Rollen in Gruppen:

- Harmoniestrebende (beschützen integrieren, ausgleichen)
- Beteiligte Beobachter (ruhig, tolerant, abwägende Gedanken)
- Gute Laune Macher (lässig, ironisch bis sarkastisch, offen)
- Führende (spontan, selbstbewusst, emotionaler Power, ehrgeizig, arrogant)

## 3. Was ist ein Gruppenprozess

Die verschiedenen Phasen:

Anfang und Orientierung

Position- und Rollenklärung

Vertrautheit, Konsolidierung

Differenzierung

Trennung Abschied

(siehe Anhang aus dem Buch von König)