

# Gruppentheorie

## **Episode 1: Gruppenstruktur und -kohäsion**

Dr. Ina Ehnert  
Fachbereich 7 Universität Bremen

# Übersicht der Lerneinheit

**Episode 1:**  
**Gruppenstruktur und -kohäsion**

**Episode 2:**  
**Gruppenprozesse und -dynamik**

**Episode 3:**  
**Interview mit der Dozentin**

## **Lernziele der Episode:**

### **Lernziel 1:**

Sie können erklären, welche Faktoren wie und warum das Verhalten von Gruppen beeinflussen.

### **Lernziel 2:**

Sie können erklären, wie Gruppenkohäsion entsteht und sich auf die Gruppenleistung auswirkt.

### **Lernziel 3:**

Sie können differenziert darstellen, wie die Gruppenstruktur erfolgreicher Gruppen beschaffen sein sollte.

## **Gliederung dieser Episode:**

- **Definitionen und Abgrenzungen**
- **Gruppenbildung**
- **Determinanten des Gruppenverhaltens**
- **Gruppenstruktur**
- **Gruppenkohäsion**
- **Übungsaufgaben**
- **Literatur**

## Definitionen und Abgrenzungen:

- **Gruppe = Drei oder mehr\* Personen, die nach bestimmten Regeln direkt und relativ langfristig miteinander kommunizieren und interagieren, um gemeinsam Ziele zu verfolgen.** [\*umstritten, aber Mehrheit der Wissenschaftler für „ab 3“, weil zuvor „Paar“ bzw. keine Gruppendynamik zu beobachten]
- **Formelle (Arbeits-)Gruppe = Alle Gruppen, die offiziell in der Organisationsstruktur vorgesehen sind.**
- **Informelle Gruppe = Gruppen, die neben oder innerhalb der formellen Gruppen ungeplant und längerfristig entstehen. Grund: menschliches Kontaktbedürfnis.**
- **Team = Meist kleine, formelle Arbeitsgruppe mit besonders großer Gruppenkohäsion („Teamgeist“), intensiven wechselseitigen Beziehungen und besonderen Formen der Zusammenarbeit (Teamarbeit). („Jedes Team ist auch eine Gruppe - nicht jede Gruppe ist ein Team“)**

# Gründe für die Bildung von Gruppen

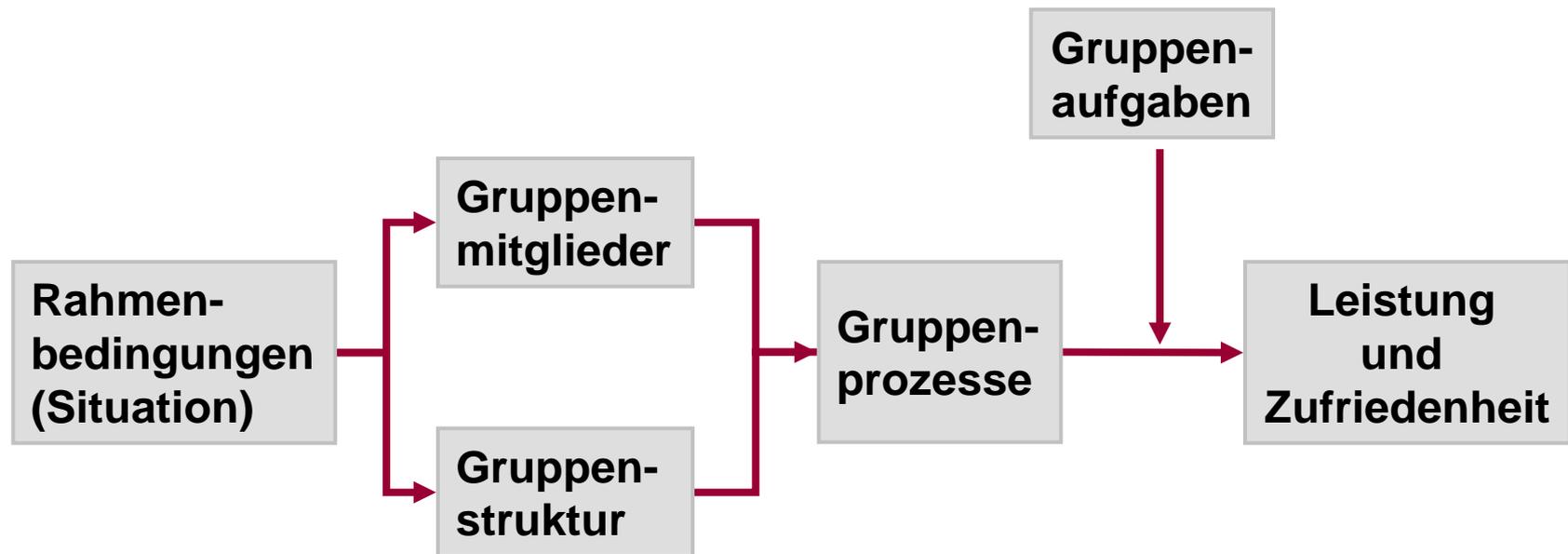
- **Sicherheitsbedürfnis**
- **Streben nach Anerkennung und Status**
- **Erhöhung des Selbstwertgefühls**
- **Zugehörigkeitsbedürfnis**
- **Machtstreben**
- **Streben nach der Erreichung von Individual- oder Organisationszielen**

## **Merkmale eines Teams**

- **Gemeinsame Aufgabe**
- **Abgestimmte Ziele**
- **Vereinbarte Regeln für Führung, Zusammenarbeit und Entscheidung (Arbeitskontrakt)**
- **Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit**
- **Aufgabenverteilung nach Stärken der Mitglieder**
- **Partnerschaftlicher Umgang**
- **Konstruktives Feedback – Chance zur Entwicklung**

# Modell des Gruppenverhaltens

Warum sind manche Gruppen erfolgreicher als andere?



[Quelle: in Anlehnung an Robbins 2001, S. 273]

## Determinanten des Gruppenverhaltens

<b>Rahmenbedingung (Situation)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenskultur, -normen; Betriebsklima</li> <li>• Unternehmenssituation, -strategie, -strukturen</li> </ul>
<b>Gruppenmitglieder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen, Fähigkeiten, Qualifikationen</li> <li>• Persönlichkeitseigenschaften</li> </ul>
<b>Gruppenstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollenidentität, -wahrnehmung, -erwartungen, -konflikte</li> <li>• Normen</li> <li>• Status</li> <li>• Größe</li> <li>• Kohäsion (Zusammenhalt)</li> <li>• Attraktivität</li> <li>• Zusammensetzung (Alter, Kultur, Geschlecht)</li> <li>• Kommunikation und Interaktion</li> <li>• Formale Führung</li> </ul>
<b>Gruppenprozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppenentwicklungsphasen</li> <li>• Prozessgewinne/-verluste</li> <li>• Gruppenentscheidungen</li> <li>• Machtprozesse</li> </ul>

[Quelle: in Anlehnung an Robbins 2001, S. 273.; vgl. auch Staehle 1999, S. 265ff.]

## **Gruppenstruktur – Rollen innerhalb der Gruppe**

**Das Verhalten der Gruppe ist abhängig von:**

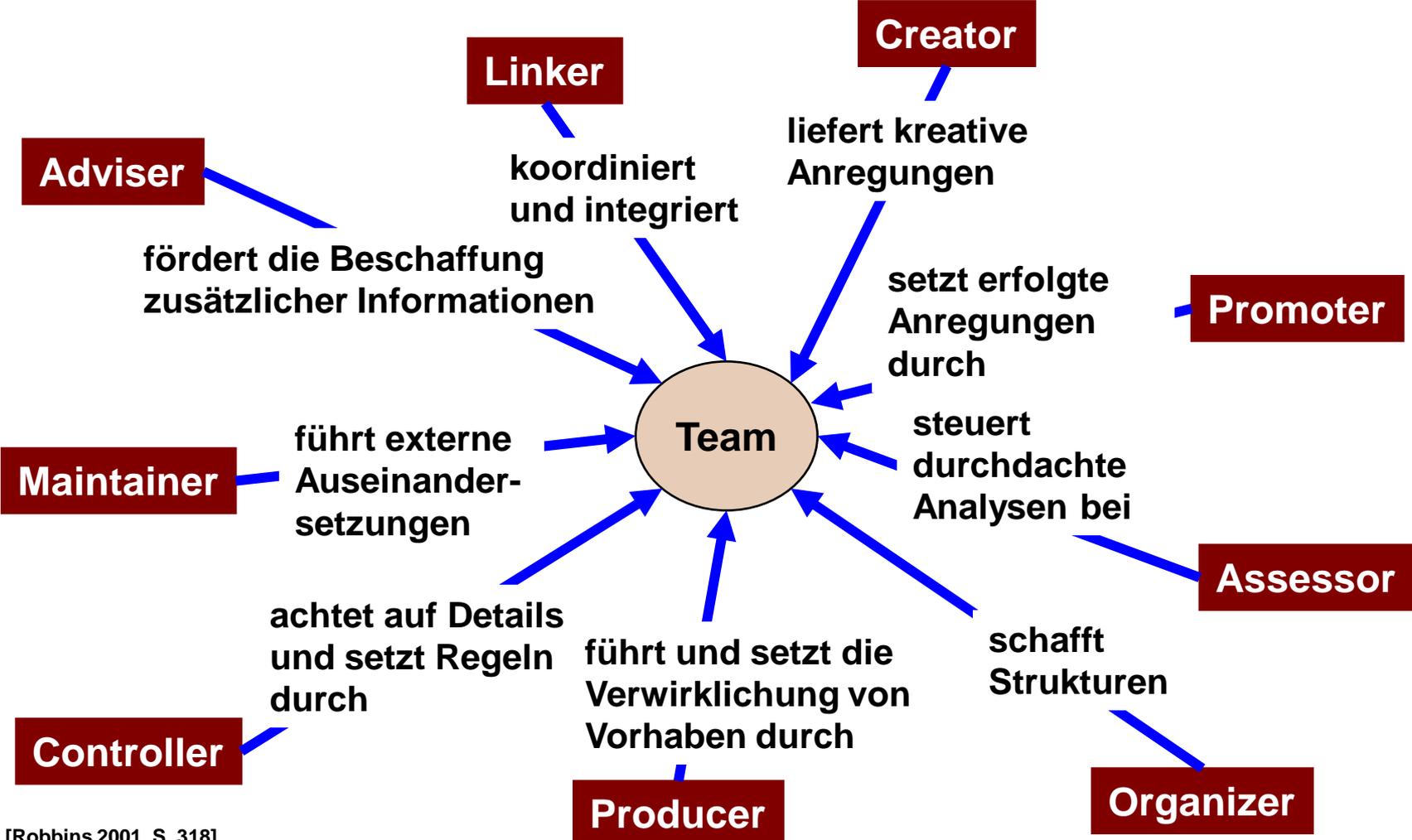
- **Rollenidentität**
- **Rollenwahrnehmung**
- **Rollenerwartungen**
- **Rollenkonflikten**

**Beispiel: „Simuliertes Gefängnis“**

**Studenten als Wärter vs. Gefangene**

**Originalexperiment: Zimbardo, Stanford University, 1973.**

# Gruppenstruktur – Schlüsselrollen in Teams



[Robbins 2001, S. 318]

## Gruppenstruktur – Gruppennormen

**Norm**

=

**Verhaltensstandards bzw. Leitvorstellungen für Anforderungen an Handlungen eines Rolleninhabers.**

### Wichtige Normen:

- **Normen, die den Gruppenerhalt bzw. –erfolg sichern**
- **Normen, die die Berechenbarkeit der Gruppenmitglieder erhöhen**
- **Normen, die die Zufriedenheit der Mitglieder erhalten**
- **Normen, die Konflikte innerhalb der Gruppe vermindern**
- **Normen, die Mitgliedern ermöglichen, ihre Zugehörigkeit zur Gruppe zu zeigen**

[vgl. Robbins 2001, S. 281.]

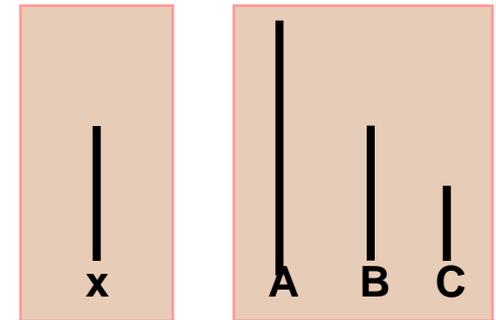
## Gruppenstruktur – Gruppennormen

**Konformität**

=

**Bereitschaft eines Individuums, sich entsprechend der Gruppennorm zu verhalten.**

Beispiel: Experiment von Solomon Asch, 1951  
18 mal Vergleich von Linie X mit drei Linien A-C:



### Gründe für Konformität:

- **Wunsch, korrekte Meinung zu äußern**
- **Wunsch, nach sozialer Anerkennung**

[Quelle: Robbins 2001, S. 281f.; Staehle 1999, S. 277-280.]

## Gruppenstruktur – Gruppennormen

### **Einflussfaktoren auf Konformität:**

- **erwartete Belohnung/Bestrafung**
- **Gruppenkohäsion**
- **Internalisierung der Normen**
- **Legitimität der Normen**
- **Nützlichkeit der Norm zur Befriedigung eigener Bedürfnisse**
- **Widerspruchsfreiheit des Normensystems**

[Quelle: Robbins 2001, S. 281f.; Staehle 1999, S. 277-280.]

## Gruppenstruktur – Status

**Status**

=

**Soziale Stellung/sozialer Rang, der Gruppen oder Gruppenmitgliedern von anderen eingeräumt wird.**

### Funktion von Statussymbolen:

- Orientierung für andere
- Schutz vor Angriffen/vor Konkurrenz
- Befriedigung von Wertschätzungsbedürfnissen

## Gruppenstruktur – Status

**Status**

=

**Soziale Stellung/sozialer Rang, der Gruppen oder Gruppenmitgliedern von anderen eingeräumt wird.**

### Der Status beeinflusst:

- die Einhaltung von Normen (höherer Status, normenkonformeres Verhalten; aber: auch mehr Ausnahmen erlaubt!)
- das Gerechtigkeitsempfinden
- die Zufriedenheit (höherer Status, höhere Zufriedenheit)
- das Stressempfinden (entspannter gegenüber statusniedrigeren Personen)

### Status ist abhängig von:

- der Kultur

## Gruppenstruktur – Gruppengröße

Möglicher Effekt, der durch die Größe der Gruppe beeinflusst wird:



**Gegenmaßnahmen:**

- **Einzelleistungen identifizierbar und zurechenbar machen**
- **Belohnungen und Bestrafungen einsetzen**

## Gruppenstruktur – Gruppengröße/-kohäsion

Möglicher Effekt, der durch die Größe der Gruppe beeinflusst wird:

**Kohäsion**

=

„Ein Maß für die Stabilität einer Gruppe sowie für die Attraktivität, die sie auf alte und neue Mitglieder ausübt“  
[Staehe 1999, S. 281f.] (Syn.: Gruppenzusammenhalt).

**Determinanten der Gruppenkohäsion:**

- **Gruppengröße**
- **Interaktionshäufigkeit**
- **Gruppenattraktivität (Reputation, Führer, Ziele, Aufgaben)**
- **Gruppenhomogenität**
- **Aufnahmebedingungen**
- **Wahrgenommene Ähnlichkeit der Gruppenmitglieder**
- **Wettbewerb: Bedrohung von außen oder innere Rivalitäten**
- **Vergleichsniveau für Alternativen**
- **Führungsverhalten**
- **Erfolg der Gruppe**

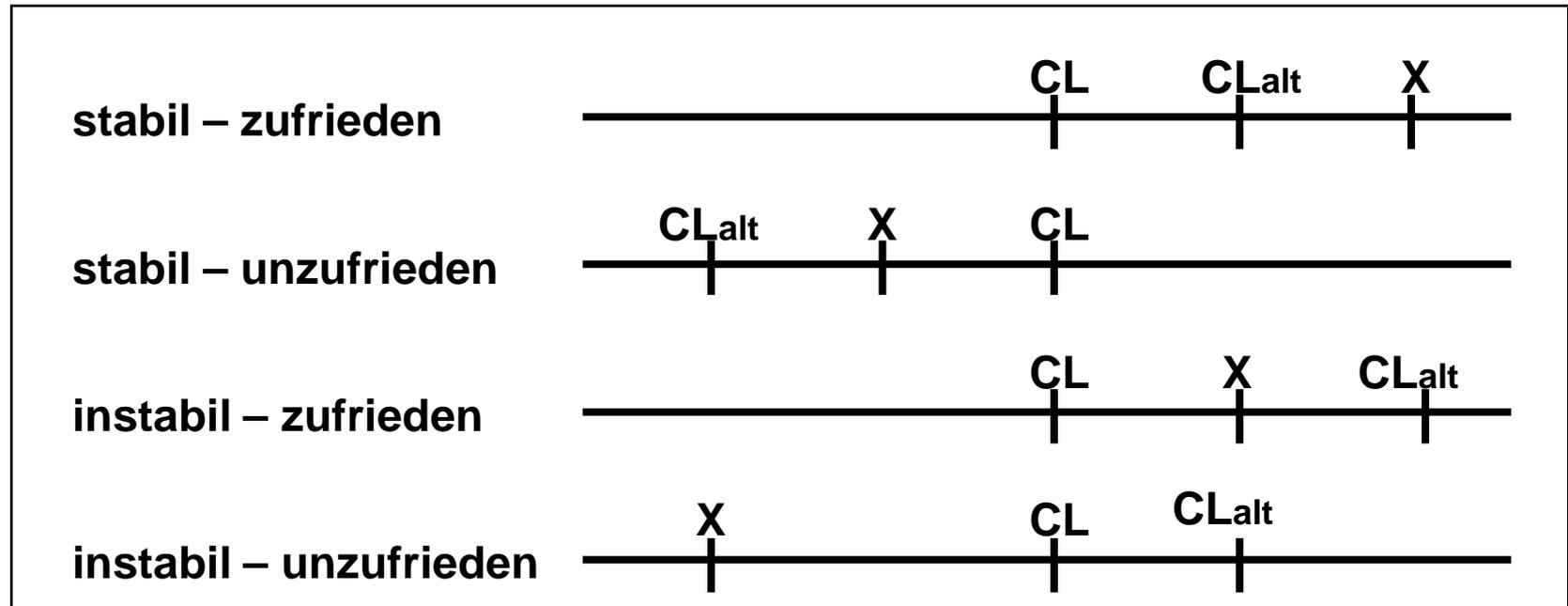
# Gruppenkohäsion

## Zusammenhang von Gruppenkohäsion, Leistungsnormen und Gruppenleistung:

		Kohäsion	
		hoch	niedrig
Leistungsnormen	hoch	hohe Gruppenleistung	mittlere Gruppenleistung
	niedrig	niedrige Gruppenleistung	mittlere bis niedrige Gruppenleistung

[Quelle: in Anlehnung an Robbins 2001, S. 288]

## Gruppenkohäsion – Gruppenattraktivität



Stabilität und Zufriedenheit in sozialen Beziehungen [Thibaut & Kelley, 1959]

**X = durchschnittlicher „Profit“, den eine Person in einer bestehenden sozialen Beziehung erhält („Ist-Zustand“)**

**CL = comparison level (Vergleichsniveau): Erwartung (Ansprüche) an den „Profit“ in einer sozialen Beziehung (z. B. was man bisher in vergleichbaren Gruppen erlebt hat)**

**CL<sub>alt</sub> = Vergleichsniveau für Alternativen (z. B. andere Gruppe)**

## Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Denken Sie an Ihre letzte Gruppenarbeit. Beschreiben Sie möglichst genau die Struktur der Gruppe. Leiten Sie aus der Gruppenstruktur Erklärungen für den Erfolg/Misserfolg der Gruppe ab.**
- 2. Sie haben die Aufgabe für ein Projekt, ein Team zusammenzustellen. Worauf achten Sie? Welche bisher noch nicht betrachteten Faktoren müssen Sie ebenfalls berücksichtigen?**
- 3. Recherchieren Sie nach aktuellen Studien, die den Zusammenhang zwischen Gruppenstruktur und Gruppenleistung betrachten. Was ist für nicht homogene Gruppen (z.B. in einem interkulturellen Umfeld) zu beachten?**

## Literatur und weiterführende Quellen

1. **Staehe, W. H.: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München: Vahlen, 1999, S. 267-328; 389-399.**
2. **Aronson, E./Wilson, T. D./Akert, R. M.: Sozialpsychologie, 4., aktual. Aufl. München u. a.: Pearson, 2004, S. 318-357.**
3. **Robbins, S. P.: Organisation der Unternehmung. 9. Aufl. München: Pearson, 2001, S. 265-307; 309-335.**
4. **von Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.) Führung von Mitarbeitern. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003, S. 365-459.**