

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

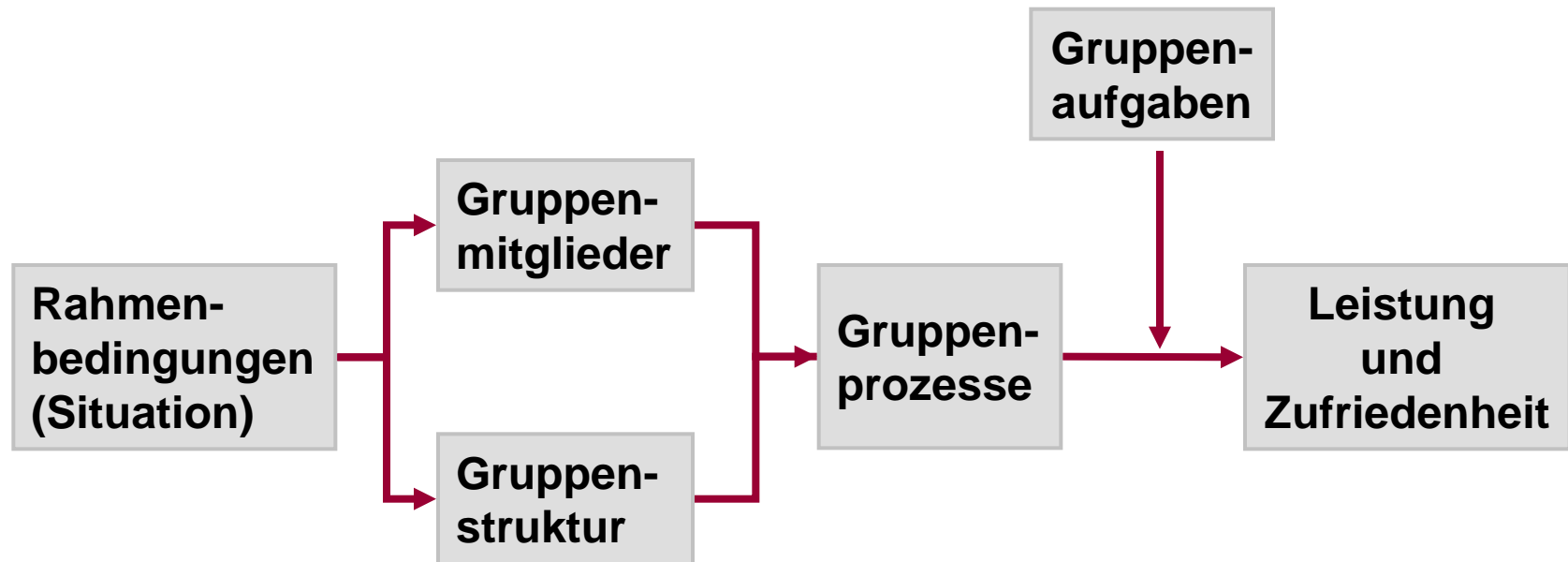
- **Sicherheitsbedürfnis**
- **Streben nach Anerkennung und Status**
- **Erhöhung des Selbstwertgefühls**
- **Zugehörigkeitsbedürfnis**
- **Machtstreben**
- **Streben nach der Erreichung von Individual- oder Organisationszielen**

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

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

[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:

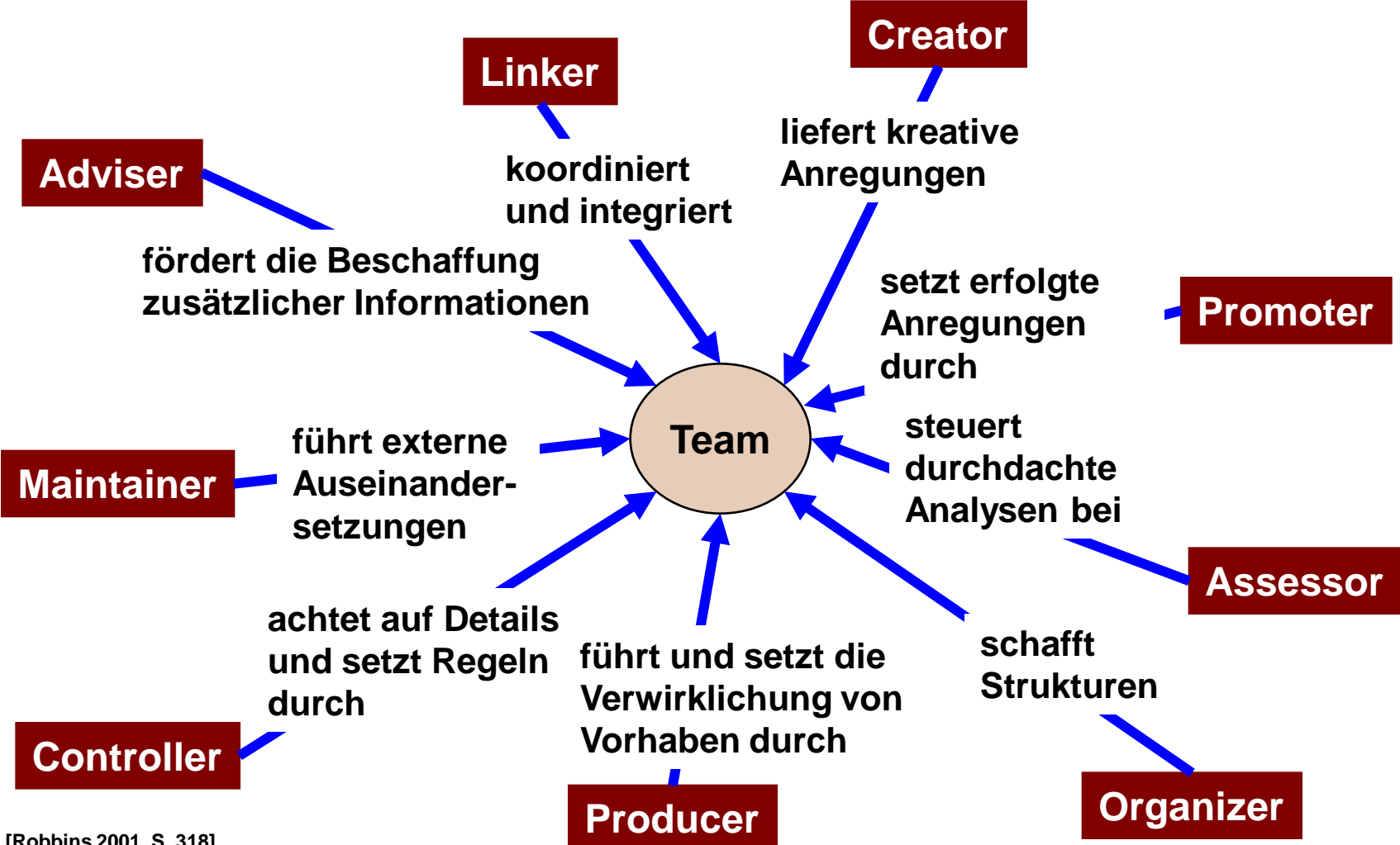
- **Rollenidentität**
- **Rollenwahrnehmung**
- **Rollenerwartungen**
- **Rollenkonflikten**

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.]

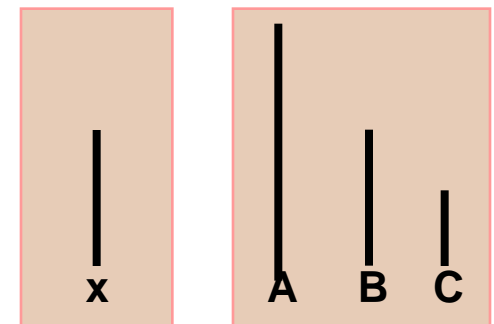
Gruppenstruktur – Gruppennormen

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**

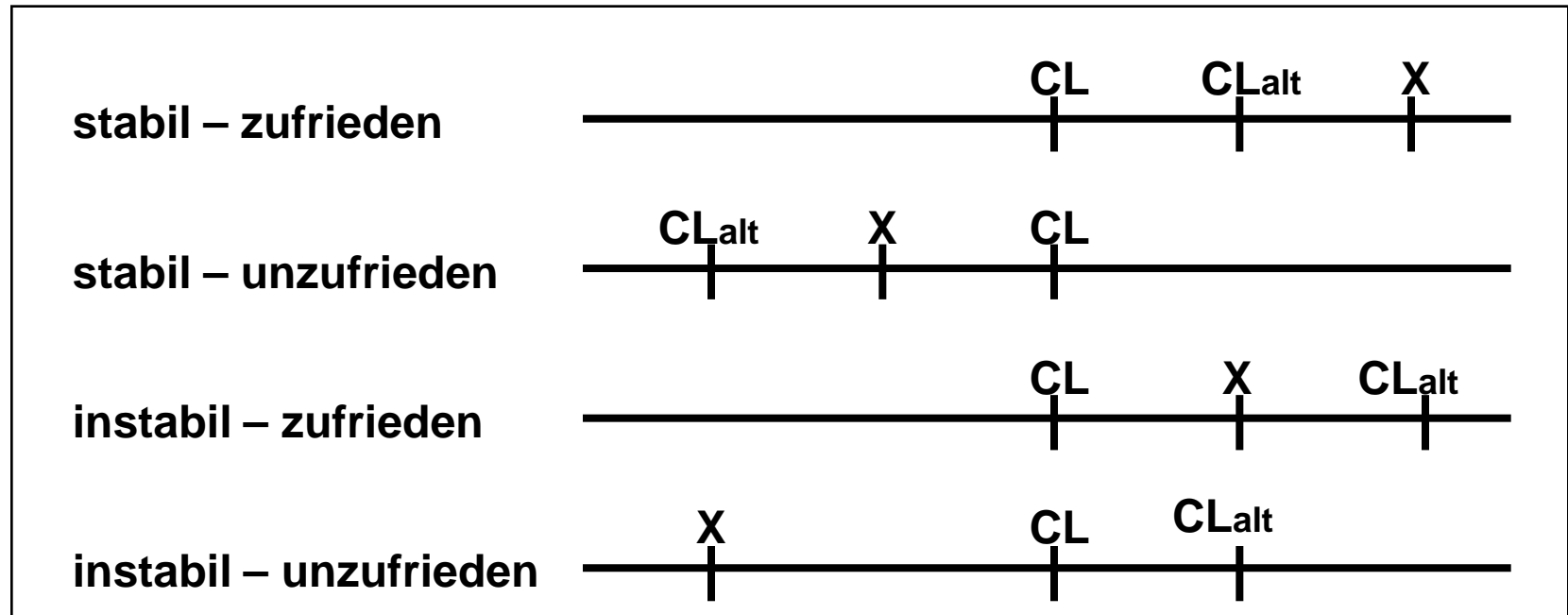
Gruppenkohäsion

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_{alt} = 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.**