

ROLLEN IN GRUPPEN

Was sind Rollen und wie entstehen sie

Immer wenn eine Gruppe von Menschen zusammen ein Ziel verfolgt, kristallisieren sich verschiedene Rollen heraus, die von einzelnen Personen wahrgenommen werden. Eine übernimmt z.B. häufig die Initiative, eine andere macht einen Witz, wenn es allzu ernsthaft zu und her geht, eine merkt immer besonders gut, wenn eine andere Probleme hat, eine übernimmt es häufig, ans leibliche Wohl zu denken und bei noch einer entsteht rasch Ungeduld wenn sie das Wort ergreift und es werden vieldeutige Blicke ausgetauscht.

Diese Beispiele zeigen, dass Rollen aus immer wieder wahrgenommenem Verhalten einer Person entstehen. Daraus bilden sich Erwartungen, dass dieses Verhalten wieder eintreten wird. Dabei kann es sich um ein Verhalten handeln, das bei den anderen Gruppenmitgliedern gut ankommt, vielleicht hoch geschätzt wird, es kann sein, dass es toleriert wird oder dass es als störend empfunden wird.

Solche Rollen in Gruppen oder Quasirollen (Dechmann/Ryffel 1988) müssen unterschieden werden von sozialen Rollen, wie z.B. die Rolle als Frau oder Mann, als Mutter, Vater, Kind, als Schwester, Bruder, als Verkäufer, als Regierungsrätin als Lehrer usw.

Die soziale Rolle definieren die oben erwähnten Autorinnen so (ebd. S. 96):

"Die Rolle ist nun die Summe aller Erwartungen der verschiedenen Gruppen und Personen, die Menschen in einer bestimmten sozialen Position beeinflussen".

Die Quasi- oder Gruppenrolle folgendermassen (ebd. S. 49):

"Quasirollen sind Bündel von Verhaltenstypisierungen, denen man einen treffenden Namen geben kann".

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Gruppenrollen.

Die Einteilung von Rollen

Gruppenrollen können auf unterschiedliche Art in ein System eingeteilt werden:

Die Funktion der Rolle für die Gruppe

Werden die Rollen aus dieser Sicht betrachtet, kann eine Einteilung in die folgenden drei Kategorien erfolgen (in Anlehnung an Brocher 1967 und Frielingsdorf 1973):

⇒ Aufgabenbezogene Rollen

Personen, welche solche Rollen übernehmen, tragen dazu bei, dass die Gruppe ihre gemeinsame Aufgabe wahrnehmen kann, sie könnten z.B. bezeichnet werden als

- Initiierende
- Zielformulierende und -klärende
- Strukturierende
- Meinungserforschende
- Informierende
- Koordinierende
- Ausarbeitende

⇒ Emotionale, auf die Beziehungen bezogene Rollen:

Solche Personen tragen vor allem dazu bei, dass ein gutes Klima herrscht in der Gruppe, dass alle sich wohl fühlen können, dass alle sich angesprochen und ernst genommen fühlen. Das könnten z.B. sein:

- Ermutigende
- Spannungen Ansprechende
- Vermittelnde
- Gefühle Ausdrückende
- Feedback Veranlassende
- Umfeld Gestaltende

⇒ Dysfunktionale Rollen

In fast jeder Gruppe gibt es auch Personen, die gelegentlich oder häufig Rollen wahrnehmen, die für die Gruppe eine negative Wirkung haben auf die Aufgabenerfüllung, auf die Beziehungen oder auf beides, dies sind z.B.:

- Blockierende
- Geltungssuchende
- Aggressive
- Herumblödelnde
- Machthungrige
- Selbstdarstellende

Die Stellung oder Position in der Gruppe

In dieser Sichtweise wird davon ausgegangen, dass Personen in Gruppen mehr im Zentrum oder am Rand stehen können. Es gibt bei dieser Einteilung dann z.B.

- Zentrale Personen
- Personen im Mittelfeld
- Randständige Personen

Bei den randständigen Rollen kann unterschieden werden zwischen zwei Arten:

- AussenseiterInnen: sie werden von der Gruppe kaum beachtet, z.B. in Schulklassen merkt lange niemand, dass sie fehlen.
- Sündenböcken: sie sind an allem schuld. Ist etwas nicht erledigt, etwas in die Brüche gegangen etc., werden sie als UrheberInnen vermutet, sie werden bei Angriffen von aussen eher verteidigt, weil sie eine wichtige Funktion für die Gruppe wahrnehmen.

Die Rangdynamik

Die Rangdynamik von Raoul Schindler (1956 und 1987) soll kurz erwähnt werden, weil die entsprechenden Bezeichnungen recht oft gebraucht werden. Schindler unterscheidet zwischen verschiedenen Rangpositionen, die in jeder Gruppe zu beobachten sind:

- Alpha-Position: diese Person ist InitiatorIn, FührerIn der Gruppe, repräsentiert die Gruppe nach aussen.
- Beta-Position: das sind Personen, die Sachkenntnis in Richtung der Interessen der Gruppe haben, jedoch unabhängig sind, es ist eine Form von beratender Position.
- Gamma-Position: das sind die ausführenden Personen.
- Omega-Position: es ist eine "in der Handlungsrichtung zurückbleibende letzte Person" Diese Person wird zum "Prügelknaben" (oder zum "Prügelmädchen").

Die Führungsrolle

In jeder Gruppe etabliert sich eine Person oder eine Personengruppe, die eine Führungsrolle übernimmt. Dabei kann es sein, dass diese Rolle übereinstimmt mit der formalen Führungsfunktion (z.B. ChefIn, PräsidentIn, GruppenleiterIn usw.). Es ist aber auch möglich, dass eine oder mehrere andere Personen in der Gruppe diese Rollen stärker besetzen.

Davon ausgehend, dass jede Gruppe - mehr oder weniger ausgeprägt - zwei Bereiche oder Pole hat, mit denen sie sich auseinandersetzen muss, gibt es auch zwei Möglichkeiten der Führungsrolle. Das eine ist der emotionale Bereich, das andere der aufgabenorientierte Bereich. Es kann davon ausgegangen werden, dass in jeder Gruppe eine emotionale Führungsperson (emotional leader) und eine aufgabenorientierte Führungsperson (instrumental leader) zu beobachten ist. Je nach Situation kann die Rolle auch auf eine Person konzentriert sein, oder sie kann auf mehrere Personen verteilt sein.

Eine Person, die in einer Gruppe in die Führungsrolle kommt, vereinigt in sich in der Regel wichtige Eigenschaften, die für diese bestimmte Gruppe von Bedeutung sind. Vielleicht ist sie diejenige, die häufig die Initiative ergreift, oder die dafür sorgt, dass Ideen auch gut strukturiert umgesetzt werden können und die zudem andern das Gefühl gibt, ernst genommen zu werden. Es braucht also nicht ein ganz bestimmtes "Paket" an Eigenschaften, sondern das für diese Gruppe in dieser Situation richtige.

Selbstverständlich kann auch die Führungsrolle durch für die Gruppe ungünstige Faktoren zustande kommen, z.B. durch unterschiedliche Machtkomponenten wie z.B. Zugang zu Ressourcen die für die Gruppe wichtig sind, durch Imponiergehabe etc.

Der Einfluss von Rollen auf das Individuum und auf die Gruppe

Rollen können dem Individuum die Möglichkeit geben, seine Fähigkeiten und Möglichkeiten für ein Ganzes adäquat einzusetzen und sich dabei weiterzuentwickeln. Sie enthalten aber auch die Gefahr einer Verfestigung und Fixierung von Verhaltensweisen. Je nach Situation kann der Anstoss zur Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle das Individuum selber sein oder die Gruppe. Desgleichen ist es auch möglich, dass die Fixierung einer Rolle mehr von der Person selber ausgeht oder dass die Gruppe nicht zulässt, eine einmal eingenommene Rolle zu verändern.

Für das gute Zusammenwirken in einer Gruppe ist es wichtig, dass alle für das emotionale Zusammenleben und für die Aufgabenerfüllung wesentlichen Rollen wahrgenommen werden. Dysfunktionale Rollen sollten sich nicht einspielen. Ist dies nicht der Fall, kann Einseitigkeit entstehen, z.B. werden zwar Sachaufgaben recht effizient erledigt, aber alle sind froh, wenn sie die Gruppe so rasch als möglich wieder verlassen können. Oder es haben sich alle sehr gern, aber wenn es darum geht, eine Aufgabe zu lösen, ist niemand da um klar zu strukturieren.

Eine Gruppe kann im ungünstigen Fall auch sehr viel Energie benötigen um in einer nicht mehr endenwollenden Machtkampfphase um die Führungsrolle zu rivalisieren, oder um sich die immer wieder gleichen selbstbemitleidenden Geschichten eines Gruppenmitgliedes anzuhören.

Was heisst das für die Leitung von Gruppen

Um dafür zu sorgen, dass Rollen sowohl für das Individuum wie für die Gruppe positive Wirkung haben, ist eine gute Feedback- und Konfrontationskultur wesentlich. Sie ist Grundlage für die Reflexion der Rollen und deren Angemessenheit für die Aufgabe der Gruppe.

Feedback kann in einer gerade aktuellen Situation gegeben werden, wobei es gut ist, dies als offene Gruppennorm zu vereinbaren. Oder es kann abgemacht werden, sich in bestimmten Abständen einmal nur dafür Zeit zu nehmen (ev. mit Hilfe einer aussenstehenden Person mit entsprechendem fachlichem Hintergrund).

Feedbackregeln

Feedback heisst nicht, sich gegenseitig unter dem Etikett der totalen Offenheit Dinge "an den Kopf zu schmeissen", sondern es handelt sich um sorgfältige und respektvolle Rückmeldungen zu bestimmten Aspekten. Dabei sind die folgenden Regeln hilfreich:

- Feedback ist dann am wirksamsten, wenn es erwünscht ist und wenn die Person die ein Feedback möchte, auch sagt, zu welchen Aspekten und Fragen sie es haben möchte.
- Feedback beschreibt Beobachtungen, und das was dadurch in der Feedback gebenden Person ausgelöst wird (z.B. Gefühle, Handlungsimpulse, Phantasien).
- Feedback bezieht sich auf veränderbares Verhalten.
- Feedback soll so formuliert werden, wie man/frau sich wünschte, es selber zu erhalten.
- Die Person, die ein Feedback empfängt, kann anschliessend Stellung nehmen dazu und in einer Gruppe auch weitere Feedbacks verlangen, um zu sehen, ob sie auch von anderen Gruppenmitgliedern so erlebt wird.

Regeln für Konfrontationen

In der Zusammenarbeit ergeben sich immer wieder Situationen, in denen eine Person sich ärgert über das Verhalten einer andern, sich verletzt fühlt, etwas nicht korrekt findet etc. Dann ist es wichtig, das Gegenüber mit dieser Tatsache zu konfrontieren. Dies geschieht mit Vorteil mit etwas Distanz und Überlegung. Grundsätzlich gelten dieselben Prinzipien wie für das Feedback, ausser dass Konfrontation natürlich nicht erbeten worden ist. Das folgende Vorgehen ist zu empfehlen:

- Schildern des Verhaltens, das die konfrontierende Person verärgert, verletzt etc. hat (was habe ich beobachtet, gesehen, gehört)
- Welche Gefühle, Vermutungen, Phantasien hat dies bei der konfrontierenden Person ausgelöst.
- Welche Erwartungen hat die konfrontierende Person jetzt an das Gegenüber
- Reaktion des Gegenübers anhören und Aushandeln eines neuen Verhaltens einander gegenüber.