

NORMEN IN GRUPPEN UND TEAMS

Was sind Normen

Normen sind Verhaltensweisen, die sich im Zusammenleben von Menschen herausbilden. Jede Kultur hat ihre Normen, jedes Volk hat sie, aber auch jede Familie, jede Schulklasse, jeder Vereinsvorstand, jedes Arbeitsteam. Kurz, überall wo einige Menschen über eine bestimmte Zeitdauer ein gemeinsames Ziel verfolgen, regeln sie die Art des Umganges miteinander. Im folgenden beschränken sich die Ausführungen auf das Wesen und die Bedeutung von Normen in Gruppen und Teams.

Formelle Normen - Regelungen und Vereinbarungen

Wenn sich eine Gruppe, ein Team neu bildet, gibt es oft bereits eine Reihe von Verhaltensregeln, die festgeschrieben sind. Dies können z.B. in einem Arbeitsteam die Stellenbeschreibungen und der Leistungsauftrag an sich sein, etc. Bei einem neuen Verein ist es das Vereinsrecht, später die Statuten usw. Es kann eine Hausordnung sein, eine Geschäftsordnung etc. Solche äusseren Vorschriften haben einen Einfluss auf die Art und Weise des Umgangs miteinander.

Im Verlauf der Entwicklung einer Gruppe oder eines Teams gibt es zudem gemeinsam besprochene und formell vereinbarte Regelungen, die allen bewusst sind. Das geht von der Abmachung, wie die Informationen weitergegeben werden bis zur Absprache, ob eine gemeinsame Kaffeepause gemacht wird, wann Sitzungen und Besprechungen stattfinden und wer daran teilnimmt, wie die Arbeit geplant wird etc.

Dadurch dass solche Regelungen für alle transparent sind, ist es auch möglich, sie neu zu diskutieren und sie zu verändern, wenn sie der Situation nicht mehr dienlich sind.

Informelle Normen - "ungeschriebene Gesetze"

Neben solchen im voraus bekannten Vorschriften und den gemeinsamen Abmachungen bilden sich in jeder Gruppe und in jedem Team eine ganze Reihe von "ungeschriebenen Gesetzen", d.h. von informellen Normen heraus.

Beispiele dafür sind

- die Art der Begrüssung: Händedruck oder ein saloppes "tchüss"
- die Sitzordnung bei Besprechungen und in der Kaffeepause
- die Wortmeldung bei Sitzungen : mit Handaufhalten oder spontan
- das was "die Gruppe, das Team" hält von...
- worüber gesprochen wird und worüber nicht, usw.

Die Bedeutung von informellen Normen wird stark erfahrbar beim erstmaligen Dabeisein in einer Gruppe oder einem Team. In der Regel versucht eine neu dazukommende Person durch Beobachtung herauszufinden, wie sie sich verhalten muss, um nicht schon gleich in Misskredit zu fallen. Ihr sind in diesem Zeitpunkt wichtige informelle Normen bewusst, wenigstens jene, die sich abheben von bisherigen Erfahrungen in ähnlichen Gruppen.

Belohnungen und Sanktionen zur Durchsetzung von Normen

Bei formellen Normen ist entweder durch eine äussere Autorität oder durch Absprachen in der Gruppe resp. im Team festgelegt, was bei Nichteinhaltung geschieht.

Für die Aufrechterhaltung der informellen Normen besteht hingegen ein oft sehr feines Netz an Belohnungen und Sanktionen, das schwer durchschaubar und hochwirksam ist und das den Beteiligten gar nicht oder nur vage bewusst ist. In der Regel geht es dabei um Formen der subtilen Anerkennung oder Ausschliessung, des Beachtetwerdens und des Übersehen- und Übergangenwerdens.

Positive Wirkungen von Normen

Eine Gruppe oder ein Team ohne Normen ist gar nicht denkbar. Wir brauchen bestimmte Abmachungen für das Zusammenleben und für die gemeinsame Lösung von Aufgaben. Normen entlasten und machen frei für Wesentliches. Sie geben Sicherheit und tragen bei zur Identität einer Gruppe oder eines Teams "bei uns machen wir das so...".

Positiv sind Normen vor allem dann, wenn sie den Gruppenmitgliedern bewusst sind und wenn sie besprochen und vereinbart worden sind oder wenn grundsätzlich klar ist, dass sie Thema sein können und wenn nötig veränderbar sind. Förderliche Normen geben einen flexiblen Rahmen, der den Einzelpersonen noch genügend Spielraum lässt.

Negative Wirkungen von Normen

Rigide, starre Normen können stark einengen und einen unguten Einfluss auf die Mitglieder einer Gruppe oder eines Teams haben. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Normen von einer Einzelperson oder einer einflussreichen Gruppe autoritär gesetzt werden, und wenn der Gruppendruck und angstmachende Sanktionen dazu führen, dass eine Auflehnung dagegen schwierig ist. Es kann aber auch sein, dass solche Normen übernommen werden aus dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Anerkennung und Prestige heraus. Es gibt auch Situationen, in denen die Gruppenzugehörigkeit nicht einfach aufgelöst werden kann (wie z.B. in einer Ausbildungsgruppe) oder in denen eine Auflösung mit anderen gravierenden Nachteilen verbunden wäre (z.B. in beruflichen Situationen mit dem Risiko der Arbeitslosigkeit).

Solche Normen zu hinterfragen und zu verändern kann für das einzelne Gruppen- oder Teammitglied eine völlige Überforderung sein, weil mit existentiellen Ängsten und oft auch tatsächlichen Bedrohungen verbunden. Ein Eingreifen ist dann nur von aussen möglich, was oft erst in handfesten Konfliktsituationen möglich ist.

Was heisst das für die Leitung von Teams und Gruppen

Es ist wichtig, dass Teams sich regelmässig genügend Zeit nehmen, um zu reflektieren, wie eigentlich der Umgang miteinander ist und ob er noch förderlich ist für das Erreichen des Leistungsziels und für das Wohlbefinden im Team. Themen die - ob besprochen oder nicht - geregelt werden, sind z.B.:

- Wie ist die Art des Arbeitens und des Zusammenarbeitens
- Wie laufen die Informationswege
- Wie treffen wir Entscheidungen
- Wie ist der Umgang mit Gefühlen
- Wie regeln wir Schwierigkeiten und Konflikte
- Wie ist der Umgang gegen aussen usw.

Wenn eine neue Person ins Team kommt, ist es günstig mit ihr abzumachen, dass sie nach einiger Zeit erzählt, was ihr aufgefallen ist als Besonderheit in diesem Team. Sie wird in der ersten Zeit gut merken, was ihr hier positiv auffällt und was ihr eigenartig vorkommt, wo sie sich fragt, warum das wohl so und nicht anders sei. Es ist eine Chance, sich mit neuen Ideen auseinanderzusetzen.

Hilfreich ist es auch, immer wieder einmal eine aussenstehende Person beizuziehen, die dabei hilft, "blinde Flecken" zu erhellen (z.B. Teamberatung, ModeratorIn für eine Retraite etc.).

Verwendete und weiterführende Literatur

- Bernstein Saul, Lowy Louis: Untersuchungen zur Sozialen Gruppenarbeit, Lambertus Verlag, Freiburg i.Br., 1969 (vermutlich vergriffen)
- Dechmann Birgit, Ryffel Christiane: Soziologie im Alltag, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 1988, 5. überarbeitete Auflage
- Frielingsdorf Karl: Lernen in Gruppen, Benziger Verlag, Zürich, Einsiedeln, Köln, 1973 (vergriffen)
- Klein Irene: Gruppenleiten ohne Angst, Verlag J. Pfeiffer, München, 1984
- Olmsted Michael S.: Die Kleingruppe, soziologische und sozialpsychologische Aspekte, Lambertus-Verlag, Freiburg i.Br., 1971 (nur noch antiquarisch)