

Normen in Gruppen

Sie kennen die vier Phasen der Teambildung:

1. Norming
2. Storming
3. Forming
4. Performing

Ein Faktor, der den Übergang eines Teams von der Forming- in die Performing-Phase wesentlich mitbeeinflusst, ist die Bildung von Normen.

Normen werden verstanden als: Eine Ansammlung von Erwartungen, durch Gruppenmitglieder, die sich auf das beziehen, was akzeptabel / unakzeptabel, gut / schlecht, richtig / falsch, angemessen / unangemessen ist. Die Normen sind die Regeln der Gruppe. Sie bestimmen, wie sich die Mitglieder verhalten, kleiden, sprechen, und arbeiten.

Normen sind wichtig, denn ohne Normen wäre es schwierig, die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Es gäbe keine einvernehmliche Art, in der die Arbeit organisiert und durchgeführt wird. Eine Gruppe, die spezifischen Vorgehensweisen folgt und alle für deren Einhaltung verantwortlich macht, wird ihre Ziele wahrscheinlich eher erreichen, als eine Gruppe ohne Leitlinie. Kurz gesagt, Normen helfen einer Gruppe ihre Arbeit zu erledigen und die eigenen Ziele zu erreichen. Normen sagen den Mitgliedern auch, wie sie sich untereinander verhalten sollen. Soziale Normen sind in der Lage die Zufriedenheit in der Gruppe zu erhöhen und helfen eine unterstützende Kommunikationskultur zu errichten.

Einige Normen wiederum können gegen die Gruppe und ihre Ziele wirken. Wenn die Norm beispielsweise eine freundliche, konfliktfreie Umgangsform vorsieht, werden Probleme und Schwierigkeiten im Projekt seltener oder später angesprochen, als es möglicherweise notwendig wäre. Normen schränken häufig auch die Fähigkeit einer Gruppe ein, sich an neue Gegebenheiten anzupassen. Das vermeintlich Bewährte wird dem Neuen gegenüber bevorzugt.

Wie können wir nun mit Normen umgehen? Es gibt zwei sehr unterschiedliche Arten von Normen: **Implizite Normen** und **explizite Normen**:

Die expliziten Normen sind leicht zu erkennen, da sie schriftlich oder mündlich niedergelegt sind. Häufig werden sie von einem Führer, z.B. einer Führungskraft, festgelegt, etwa als Standardprozeduren in Unternehmen, an die sich die Mitarbeiter halten müssen. Beispiele hierfür sind das Tragen von Namensschildern bei Kundenkontakt oder eine vorgegebene Art ein Telefonat zu beginnen.

Da implizite Normen nicht offen kommuniziert werden, sind sie schwerer zu erkennen. In der Regel sind sie das Resultat einer Interaktion in der Gruppe. So können Meetings grundsätzlich 15 Minuten später beginnen als angekündigt

oder eine klare Sitzordnung im Meeting existieren. Meist werden die impliziten Normen dann wahrgenommen, wenn gegen sie verstoßen wird. So kann es bereits irritierend wirken, wenn man in einen Seminarraum, einen Hörsaal etc. kommt und feststellt, dass der „eigene“ Sitzplatz besetzt ist. Obwohl nie über eine Sitzordnung gesprochen wurde, ist schnell klar, dass eine Norm verletzt wurde.

Unabhängig davon, ob Normen explizit kommuniziert oder implizit verstanden werden, können sie in vier Gruppen eingeteilt werden:

1. Interaktionsnormen

Interaktionsnormen bestimmen, wie die Gruppenmitglieder miteinander umgehen. Hierzu gehören gruppentypische Verhaltensweisen, etwa die Art, wie mit Konflikten umgegangen wird oder die Intensität, mit der sich die Mitglieder in die Gruppe einbringen müssen.

2. Prozessnormen

Prozessnormen bestimmen, wie die Gruppe arbeitet. Die Norm legt fest, ob Meetings pünktlich beginnen, mit welcher Mehrheit Entscheidungen getroffen werden müssen usw.

3. Statusnormen

Statusnormen beziehen sich auf den Einfluß des Einzelnen in der Gruppe. Dieser kann auf einer Rolle, Fachkompetenz, Vertrauenswürdigkeit, Dauer der Gruppenzugehörigkeit usw. beruhen. Hieraus leiten sich dann der Status des einzelnen Gruppenmitglieds und sein Einfluß in der Gruppe ab.

4. Erreichungsnormen

Erreichungsnormen beschreiben die Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse, die von einem Gruppenmitglied erwartet werden. Wieviel Arbeit oder Zeitaufwand wird erwartet oder wie werden die Ergebnisse gemessen, sind typische Fragen.



So kann sich eine explizite Norm äußern



Ein Beispiel für eine implizite Norm?

Gruppennormen wirken nur soweit, wie sie von den Mitgliedern der Gruppe eingehalten werden. Normkonformes Verhalten bedeutet, dass sich der Einzelne so verhält, dass die Mehrheit der Gruppe sein Verhalten akzeptiert. Die Bedeutung konformen Verhaltens lernen bereits Kinder, wenn sie z.B. Tischsitten oder das „korrekte“ Verhalten im Sandkasten erlernen. Wer sich nicht an die Regeln hält, wird sehr schnell isoliert und aus der Gruppe ausgeschlossen.

Auch wenn sich Einzelne nicht oder nur eingeschränkt an die Normen halten sollten, wird die Gruppe unbewusst immer das konforme Verhalten unterstützen. Die Einhaltung der Regeln wird umso wahrscheinlicher, je stärker die folgenden Aspekte zum tragen kommen:

- das Mitglied möchte in der Gruppe verbleiben
 - das Mitglied besitzt einen geringeren Status als andere Mitglieder und möchte nicht „unangenehm auffallen“.
 - das Mitglied ist ein starker Verfechter der Gruppenziele und –prinzipien
 - das Mitglied genießt die Arbeit in der Gruppe
 - die Verletzung von Regeln wird bestraft bzw. die Einhaltung belohnt
- Abweichungen von der Gruppennorm treten dann auf, wenn ein Mitglied damit nicht konform geht. Obwohl Konformität prinzipiell gewünscht ist, kann eine Abweichung durchaus hilfreich sein.

So können Gruppenmitglieder beispielsweise von den Normen abweichen, wenn sie ernsthafte Bedenken oder fortschrittliche Ideen haben. Solche konstruktiven Abweichungen verletzen die Norm, sind aber noch immer auf das gemeinsame Gruppenziel gerichtet. Wird die Norm in Frage gestellt, ohne, dass das gemeinsame Interesse als Triebfeder dient, hat die Abweichung destruktiven Charakter. Die Gruppe insgesamt wird in Frage gestellt.

Sobald solche konstruktiven oder destruktiven Abweichungen von der Norm auftreten, sind die anderen Gruppenmitglieder gezwungen ihren Standpunkt zu verteidigen, ihre Interessenschwerpunkte darzustellen und die Alternativen zu diskutieren. Durch diesen Prozess kann sich die Norm verändern, klarer dargestellt werden oder als weiterhin gültig akzeptiert werden. Das Mitglied, das die Norm verletzt wird letztlich dazu gebracht, die – ggf. veränderte – Norm einzuhalten oder die Gruppe zu verlassen.

Neben den Normabweichungen durch einzelne Gruppenmitglieder, können sich Normen auch durch andere Einflüsse verändern. Hierzu gehören beispielsweise die Erreichung der Gruppenziele, die eine Neuorientierung nach sich ziehen, oder das Auftreten neuer Bedürfnisse bzw. Ziele.

Häufig fällt es Gruppen schwer, ihre Normen an veränderte Verhältnisse anzupassen. Gelingt ihnen dies aber nicht, werden sie auf Dauer nicht erfolgreich sein können. „Das haben wir schon immer so gemacht!“ funktioniert nur solange sich die Bedingungen im Umfeld nicht wesentlich verändert haben.

Empfehlenswert ist eine regelmäßige Überprüfung der Gruppennormen, z.B. durch folgende Fragen:

- Ist das ursprüngliche Ziel noch immer Wert angestrebt zu werden? Kann es unter den aktuellen Randbedingungen überhaupt erreicht werden?
- Setzen die Gruppenmitglieder ihre Fähigkeiten flexibel ein? Sind sie bereit ihre

- Talente weiter zu entwickeln?
- Sind einige Verhaltensweisen oder Prozesse mehr Routine geworden als wirklich notwendig?

Merke: Die Ziele von gestern müssen der Gruppe von heute nicht unbedingt nutzen!

Wenn die Normen die Bedürfnisse der Gruppe nicht mehr länger erfüllen können, müssen sie bewußt verändert werden. Gerade die unausgesprochen oder impliziten Normen sind jedoch sehr schwer zu verändern, denn über sie wird nicht gesprochen. Veränderungen können typischerweise durch folgende Prozesse erreicht werden:

- Vorschläge von Mitgliedern mit hohem Status
- Vorschläge oder Aktionen solcher Mitglieder, die einen Wechsel herbeiführen wollen
- Vorschläge von Beratern, die die Prozesse und Interaktionen in der Gruppe analysiert haben und mit der Gruppe neue Normen erarbeiten, durch:
 - Diskussion in der Gruppe und Entscheidung für neue (dann explizite) Normen
 - durch laufenden Interaktion (bei impliziten Normen)
 - Neue „Moden“ in Sprache, Kleidung etc.

Der häufigste Fall, in dem Normen eine zentrale Rolle spielen, ist der Eintritt eines neuen Mitglieds in eine bestehende Gruppe. Die völlige Neubildung von Gruppen ist demgegenüber relativ selten. Die Situation, dass jemand neu in eine Gruppe kommt, ist für beide Seiten herausfordernd. Das neue Mitglied muß sich orientieren und an die bestehenden Normen anpassen. Die Gruppe wiederum erlebt, dass ihre Normen, z.B. durch unbewusste Verstöße, in Frage gestellt werden.

Die folgenden **Tipps**, können einem Neuen in der ersten Zeit helfen:

- Wenn möglich, informieren Sie sich über die Gruppe und achten Sie auf typische Verhaltensweisen (Sprache, Kleidung usw.)
- Verhalten Sie sich anfangs zurückhaltend und vermeiden Sie Kritik an der Gruppe oder einzelnen Mitgliedern
- Suchen Sie sich einen Mentor in der Gruppe, der Sie einführt.

Die Anfangszeit in einer Gruppe ist schwer aber der Wille zu lernen und offene Kommunikation helfen Ihnen meist schnell in die Gruppe hineinzukommen.

Anders ist die Situation zu bewerten, wenn das neue Gruppenmitglied gleichzeitig der Gruppenleiter ist. Hier entsteht geradezu automatisch ein Konflikt innerhalb der Gruppe. Durch die bewußte oder unbewußte Verletzung der Normen teilt der neue Leiter die Gruppe. Es gibt eine Gruppe, die an den alten Normen festhalten will und die Verletzungen durch den neuen Vorgesetzten

negativ bewertet. Diese Bewertung wird auch auf seine Person und Führungsrolle projiziert. Die andere Gruppe orientiert sich an der Führungsrolle und nimmt die Regelverletzungen als Gelegenheit, sich selbst und die eigenen (neuen) Normvorstellungen einzubringen. Egal, wie sich die Gruppen zahlenmäßig verteilen oder inwieweit Normen verletzt/verändert werden, die Selbstwahrnehmung der Gruppe ist „gestört“ und der neue Leiter ist besonders gefordert, die Stimmung in der Gruppe zu erkennen und positiv zu beeinflussen.

Es ist nicht ungewöhnlich, daß Normen und ihre Veränderung zu massiven Spannungen in einem Team führen. Häufig hilft es in einer solchen Situation, externe, neutrale Hilfe zu holen. Ein Moderator kann die Normen und ihre Auswirkungen auf die Gruppe leichter erfassen und in geeigneter Form umsetzen, als es ein Gruppenmitglied kann. Hier kommt vor allem zum Tragen, das niemand in der Gruppe erwartet, daß der Externe die Regeln kennt und sich daran hält. So kann er „ungestraft“ die Normen ansprechen, in Frage stellen und die Gruppe motivieren, ihre Regeln zu überprüfen und neu zu gestalten.