



Probelehrbriefe

Fernlehrgang

Betriebswirt, -in Gesundheitswesen / Sozialwesen

5.2 Instrumente der Pressearbeit

5.2.1 Der Kontakt zur Redaktion

Redaktionen werden täglich mit einer Vielzahl von Nachrichten bombardiert. Für eine ausführliche Recherche ist in der Regel keine Zeit, es sei denn ein Bericht ist von großer öffentlicher Bedeutung. Dies ist in den meisten Fällen aber nur bei einem Skandal oder einer kritischen Berichterstattung der Fall. Deshalb sind Nachrichten aus der eigenen Einrichtung Bringschulden. Der erste Schritt einer Kontaktaufnahme und die regelmäßige Versorgung der Redaktionen mit Informationen ist Aufgabe des Zuständigen für Öffentlichkeitsarbeit.

Nachrichten sind Bringschulden

Für eine erste Kontaktaufnahme mit der Redaktion ist das Telefon das am besten geeignete Medium. Man erfährt hierbei gleich den Namen des zuständigen Redakteurs und eventueller freier Journalisten. Außerdem ist es für den Journalisten schneller und einfacher, als wenn er auf einen Brief antworten soll. In Redaktionen wird oft bis spät in den Abend hinein und am Wochenende gearbeitet, so dass Journalisten selten vor zehn Uhr morgens zu arbeiten beginnen. Am Nachmittag ist es oft sehr hektisch, so dass der späte Vormittag für die Kontaktaufnahme am besten geeignet ist. Bei einem Erstgespräch sollte die Einrichtung kurz vorgestellt und die Namen der Ansprechpartner in der Redaktion und in der Einrichtung ausgetauscht werden.

Telefonische Kontaktaufnahme

Oft arbeiten freie Journalisten für Redaktionen. Sie werden nach abgedruckten Zeilen bezahlt und sind deshalb an einer möglichst ausführlichen Berichterstattung interessiert. Sie schreiben und recherchieren in den meisten Fällen nicht schlechter als angestellte Redakteure. Oft sind sie daran interessiert, Pressemitteilungen an ihre Privatadresse gesandt zu bekommen. Sind sie im Urlaub oder anderweitig verhindert, bleibt die Information liegen. Deshalb ist die Information über die zuständige Redaktion vorzuziehen. Für kurzfristige Informationen oder die Bekanntgabe von Terminen ist das Telefon oder E-Mail geeignet, so dass die Telefon- und Handynummern sowie die E-Mail-Adressen der Redakteure und Journalisten bekannt sein sollten. In den Lokalredaktionen werden die Redakteure häufig ausgetauscht, so dass ein langfristiger Kontakt, der zu Hintergrundwissen über den eigenen Betrieb führt, schwierig aufzubauen sein kann. Der Kontakt zu freien Journalisten kann hier effektiver sein. In jedem Fall sollte regelmäßig überprüft werden, ob der Ansprechpartner im Presseverteiler noch der richtige ist.

Freie Journalisten

Es besteht kein Recht auf die Veröffentlichung einer Pressemitteilung. Es spricht jedoch nichts dagegen nach etwa einer Woche bei den zuständigen Redakteuren nachzufragen, warum kein Artikel gedruckt wurde. Dies sollte unbedingt in höflicher Form geschehen, um den langfristigen Kontakt zur Redaktion nicht zu belasten. Gründe für eine Nichtveröffentlichung können in der Länge der Pressemitteilung, in der Häufung anderer wichtiger Ereignisse oder in anderen Gründen liegen.



Einladungen zu Veranstaltungen sollten nur einmal an das jeweilige Medium verschickt werden, um zu vermeiden, dass z.B. ein Redakteur und ein freier Journalist zu der Veranstaltung kommen. Dies löst verständlicherweise Verärgerung aus und führt nicht unbedingt zu einer positiven Berichterstattung. Bieten sich Möglichkeiten, Fotos zu machen, so sollte dies in der Einladung erwähnt werden, damit die Redaktion einen Fotoredakteur schicken kann. Eine Nachfrage kurz vor dem Termin, ob die Redaktion jemanden zu der Veranstaltung schickt, stellt sicher, dass die Einladung angekommen ist und bietet die Möglichkeit nochmals für die Veranstaltung zu werben. Schickt die Redaktion niemanden zu der Veranstaltung, kann man der Redaktion wenigstens eine Pressemappe mit den wichtigsten Inhalten der Veranstaltung zukommen lassen.

Einladungen

Besonders gute Chancen Berichte in die Medien zu bekommen, bestehen in den Sommerferien und in der Zeit nach Weihnachten. In diesen Zeiten ist wenig los und die Redakteure froh über jede interessante Nachricht. Pressemitteilungen, die nicht an Aktualität gebunden sind, haben jetzt die besten Aussichten ungekürzt abgedruckt zu werden.

„Saure-Gurken-Zeit“

5.2.2 Die Pressemitteilung

Um die Chancen zu erhöhen, dass eine Pressemitteilung abgedruckt wird, gilt es einige grundlegende Regeln einzuhalten. Werden diese befolgt, ist die Verfassung einer Pressemitteilung gar nicht so schwierig.

Pressemitteilung

Formale Hinweise

Für Pressemitteilungen haben sich bestimmte formale Regeln herausgebildet. Je genauer sie eingehalten werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Pressemitteilung unverändert abgedruckt wird. Muss der Redakteur die Mitteilung erst umschreiben, wird sie eventuell gar nicht oder mit verändertem Sinn veröffentlicht. Auf Folgendes ist zu achten:

Formale Hinweise

- Die Pressemitteilung sollte Name, Adresse und Telefonnummer des Ansprechpartners enthalten.
- Idealerweise wird die Pressemitteilung per E-Mail oder Fax verschickt. Beim E-Mail-Versand können der Text und Fotos angehängt werden.
- Wird sie per Post verschickt, sollte weißes Papier verwendet werden, das nur einseitig beschriftet ist.
- Für Korrekturen sollte der Zeilenabstand zweizeilig sein und es sollten breite Ränder gelassen werden.
- Für den Redakteur sind die Anschläge pro Zeile eine wichtige Information darüber, wie viel Platz die ungekürzte Pressemitteilung benötigt. 60 Anschläge pro Zeile sind eine durchschnittliche Größe.
- Ein Arbeitstitel als Überschrift genügt.

- Die Presseinformation sollte fehlerfrei und übersichtlich sein. Der erste Eindruck ist der entscheidende.
- Direkte Anreden und "ich, wir oder unser" können so nicht übernommen werden. Die Medien berichten neutral als Außenstehende.

Stil und Aufbau des Artikels

Auch für den Stil und den Aufbau von Pressemitteilungen gibt es einige Regeln. Die Sätze sollten einfach und klar sein. Schachtelsätze sind zu vermeiden. Vor allem Zeitungsartikel müssen möglichst schnell auf den Punkt kommen, um den Leser zu animieren, weiter zu lesen. Das für den potentiellen Leser wichtigste steht daher am Anfang des Artikels. Danach folgen dann Hintergrundinformationen. Diese Regel gilt nicht nur für den Gesamtartikel, sondern für jeden einzelnen Absatz. Zeitungsartikel werden von den Lesern oft nur überflogen. Man muss in jedem Absatz darum kämpfen, den Leser bei der Stange zu halten. Ist ein Artikel für eine Veröffentlichung zu lang, muss ihn der Redakteur kürzen. Stehen die wichtigsten Informationen am Anfang, kann er einfach die letzten Absätze streichen, ohne dass der Sinn entstellt wird.

Stil und Aufbau

Übertreibungen, reißerische Slogans und unverhältnismäßige Adjektive stehen im Widerspruch zu einer objektiven Berichterstattung und werden vom Redakteur meist gestrichen.

Wer - Wann - Wo - Was - Warum. Die berühmten fünf W helfen einem bei der Kontrolle, ob alles wichtige im Artikel vorhanden ist. Die Reihenfolge muss dabei nicht eingehalten werden, auf den Inhalt kommt es an. Wie bereits oben beschrieben, das Wichtigste kommt zuerst. Dem ersten Absatz kommt dabei die größte Bedeutung zu.

Die fünf „W“

Wird über vergangene Ereignisse berichtet, sollte auf eine genau Angabe von Datum und Uhrzeit verzichtet werden; die Nachricht altert sonst zu schnell. Besser schreibt man kürzlich, vor wenigen Tagen oder ähnliches. Ankündigungen von Ereignissen wiederum erfordern genaue Angaben über Zeit und Ort. Wichtiger ist jedoch das Ereignis selbst oder was damit bezweckt wird. Das steht dann auch am Anfang der Mitteilung. In der Regel sind Meldungen und Ankündigungen kurz und prägnant, Berichte länger.

Datum und Zeitangaben

Auf Fach- und Fremdwörter sollte so weit als möglich verzichtet werden. Denn was für einen selbst, aufgrund des täglichen Gebrauchs, selbstverständlich ist, kann für Außenstehende völlig unverständlich sein. Wobei es natürlich eine Rolle spielt, für welche Zielgruppe die Information bestimmt ist.

Fachbegriffe

Bevor man seine erste Pressemitteilung schreibt, sollte man intensiv Zeitung lesen und hierbei genau auf Stil, Sprache und Satzbau achten.

Für Pressemitteilungen gibt es unzählige Anlässe. Im folgenden sind in Anlehnung an Lappe einige genannt:

- Regelmäßige Verlautbarungen im Jahresverlauf
- "Tag der offenen Tür"
- Versendung des Jahresberichtes an die Medien
- Weihnachtsfeier/Sommerfest
- Ausflugsfahrten

Unregelmäßige Verlautbarungen:

- Veranstaltungen der gemeinwesenorientierten Stadtteilarbeit
- Erweiterung der Einrichtung
- Einweihung der neuen Station
- Zwischenberichte über Erfahrungen mit Neuerungen
- Aufruf zum "Freiwilligen sozialen Jahr"
- sozialpolitische Themen
- Ehrungen von Mitarbeitern
- Bekanntmachung von besonderen Spenden oder Förderungen
- neue Homepage der Einrichtung

Man sollte die Medien zwar nicht wöchentlich mit Pressemitteilungen bombardieren, aber wenn interessante Themen da sind, ist eine Mitteilung zuviel besser als eine zu wenig.



5.2.3 Der Leserbrief

Leserbriefe bieten die Möglichkeit, eine eigene Meinung in der Zeitung zu veröffentlichen. Sie werden eifrig gelesen und bieten deshalb für Öffentlichkeitsarbeiter die Chance zu relevanten Themen öffentlich Stellung zu beziehen. Folgendes ist zu beachten:

Leserbriefe

- Leserbriefe werden nur unter Angabe von Name und Wohnort des Schreibers veröffentlicht.
- Die Redaktion behält sich das Recht vor, Artikel sinnerhaltend zu kürzen oder gar nicht zu veröffentlichen. Deshalb sollte das Wichtigste am Anfang stehen.
- Ein zeitlicher Bezug zum Thema muss aufgrund des Aktualitätsanspruchs einer Tageszeitung gegeben sein.
- Leserbriefe dürfen im Gegensatz zur Pressemitteilung Ironie und Witz enthalten. Je interessanter zu lesen, desto höher die Wahrscheinlichkeit einer Veröffentlichung.

5.2.4 Die Gegendarstellung

Im Pressegesetz sind die rechtlichen Voraussetzungen für eine Gegendarstellung geregelt. Die Medien sind zu einer Gegendarstellung verpflichtet, wenn durch die Veröffentlichung falscher Fakten ein Imageschaden an einer Person oder Einrichtung entstehen kann.

Gegendarstellung

Ob der Schaden durch eine Gegendarstellung, die von der Redaktion kommentiert werden darf, abgewendet werden kann, ist fraglich. Auf eine Gegendarstellung sollte deshalb nur bestanden werden, wenn sachliche Fakten falsch veröffentlicht wurden, deren Richtigstellung der Kompetenz der Redaktion keinen Abbruch tut. Ansonsten kann der Schuss nach hinten los gehen und das Verhältnis zur Redaktion kann bleibenden Schaden nehmen.

Übungsaufgabe 5

Zusammenfassung Kapitel 5.2.1 bis 5.2.4:

Der **Erstkontakt** zwischen dem Zuständigen für die Öffentlichkeitsarbeit einer Einrichtung und einem freien Journalisten oder einer Redaktion sollte **per Telefon** geschehen.

Falls ein Artikel nicht erschienen sein sollte oder eine Einladung seitens der Redaktion ausgeschlagen worden ist, sollte höflich nach dem Grund dafür gefragt werden, um den **Kontakt** zur Redaktion zu halten.

In einer **Pressemitteilung** müssen neben formalen Regeln auch der Stil und Aufbau des Artikels beachtet werden. Daneben dürfen die „fünf W“ (**Wer – Wann – Wo – Was – Warum**) keinesfalls fehlen.

Durch **Leserbriefe** ist die Möglichkeit gegeben, **eigene Meinungen** in der Zeitung zu veröffentlichen. Dies kann aber nur geschehen, wenn u.a. Name und Wohnort des Schreibers angegeben sowie der Aktualitätsbezug gegeben ist.

Gegendarstellungen sollten nur genutzt werden, wenn sachliche Fakten falsch veröffentlicht wurden, deren Richtigstellung der Kompetenz der Redaktion keinen Abbruch tut.

1.1.2 Rentabilitätsvergleich

Lernziele:

Sie sollen

- einen Rentabilitätsvergleich durchführen können
- sowie die Unterschiede zur Kostenvergleichsrechnung kennen.

Im Gegensatz zum Kostenvergleich wird beim Rentabilitätsvergleich die Vorteilhaftigkeit einer Investition mit Hilfe einer Verhältniszahl bestimmt. Beurteilungsmaßstab ist die **Rentabilität**, die sich aus der Gegenüberstellung des durchschnittlichen Gewinns pro Jahr einerseits und des durchschnittlichen Kapitaleinsatzes andererseits ergibt.

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{durchschnittlicher Gewinn/Jahr}}{\text{durchschnittlicher Kapitaleinsatz}}$$

Ein einzelnes Investitionsobjekt ist vorteilhaft, wenn die Rentabilität bzw. die Verzinsung dieser Investition eine gewünschte Mindestrentabilität/Mindestverzinsung überschreitet. Bei der Beurteilung mehrerer Investitionen gilt diejenige mit der höchsten Rentabilität als die vorteilhafteste.

Zinsen bleiben im Rahmen der Rentabilitätsmethode allerdings unberücksichtigt, da man ja gerade die **Verzinsung des eingesetzten Kapitals** ermitteln will. Würde man die Zinsen als Kostenfaktor in die Rentabilitätsrechnung aufnehmen, so würde man nicht die Durchschnittsverzinsung der Investition, sondern lediglich die über den gewählten kalkulatorischen Zinssatz hinausgehende Verzinsung erhalten.

Sicherlich stellt eine Rentabilitätsziffer, die eine Gewinngröße enthält, kein geeignetes Beurteilungskriterium für Betriebe der Sozialwirtschaft dar. Allerdings können die Betriebe in den Fällen, in denen sie ihre Leistungen gegen ein Entgelt abgeben, anstelle des Gewinns den **durchschnittlichen Einnahmeüberschuss** (durchschnittliche Einnahmen pro Jahr abzüglich durchschnittliche Ausgaben pro Jahr) ansetzen, um die Rentabilität einer Investition/Maßnahme zu ermitteln.

Für die Betriebe sind jedoch Rentabilitätsrechnungen, die als Ergänzung zu Kostenvergleichsrechnungen durchgeführt werden, im allgemeinen von größerer Bedeutung. Der Rentabilitätsvergleich hat den Charakter einer **Zusatz-**



Rentabilität

Verzinsung des eingesetzten Kapitals

Durchschnittl. Einnahmeüberschuss

rechnung, die von den Ergebnissen einer bereits vorgenommenen Kostenvergleichsrechnung zur Lösung eines Ersatzproblems ausgeht.

Im Rahmen dieser Rentabilitätsrechnung wird die durchschnittliche Kostenersparnis, die sich ergibt, wenn man eine bereits vorhandene Investition/Maßnahme durch eine neue ersetzt, dem durchschnittlichen Kapitaleinsatz für die neue Investition/Maßnahme gegenüberstellt und die Rentabilität der neuen Investition/Maßnahme bzw. der Ersatzinvestition/-maßnahme ermittelt.

Die **Rentabilität der Ersatzinvestition** lautet somit:

Rentabilität der Ersatzinvestition

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{durchschnittl. Kostenersparnis/Jahr d. neuen Investition}}{\text{durchschnittlicher Kapitaleinsatz der neuen Investition}}$$

Diese jeweils ermittelte Rentabilität wird dann mit der gewünschten Mindestrentabilität verglichen.

Dies soll an folgendem Beispiel verdeutlicht werden:

In einem Kindergarten befindet sich eine Ölzentralheizung aus dem Jahre 1985. Diese ist bezüglich der Nutzungsdauer abgeschrieben, d.h. die Anschaffungskosten sind buchhalterisch verteilt. Man plant diese durch eine moderne Heizung mit Brennwerttechnik zu ersetzen. Der Anschaffungswert der neuen Heizungsanlage beträgt 15.000 EUR (Nutzungsdauer 20 Jahre). Für den Betrieb der alten Ölheizung fallen Kosten in Höhe von 5.120 EUR jährlich an. Bei der neuen Heizungsanlage wird mit jährlichen Kosten in Höhe von 2.980 EUR gerechnet. Es ist eine kalkulatorische Verzinsung von 6 %/Jahr anzunehmen.

Beispiel Rentabilität einer Ersatzinvestition

Vorab soll ein Kostenvergleich durchgeführt werden. Die Abschreibungen und die durchschnittlichen jährlichen Zinsen (6 %) für die Brennwertheizung betragen:

$$\text{Afa: } \frac{15.000 \text{ EUR}}{20 \text{ Jahre}} = 750 \text{ EUR/Jahr}$$

$$\text{Zinsen: } \frac{15.000 \text{ EUR}}{2} * 6 \text{ \%/Jahr} = 450 \text{ EUR/Jahr}$$

		alte Anlage Ölheizung	neue Anlage Brennwerth.
Abschreibungen	EURO/Jahr	0,00	750,00
Zinsen	EURO/Jahr	0,00	450,00
sonstige Kosten	EURO/Jahr	5.120,00	2.980,00
gesamte Kosten	EURO/Jahr	5.120,00	4.180,00
Kostendifferenz (alt - neu)	EURO/Jahr		940,00

Die sich ergebende Kostendifferenz bzw. Kostenersparnis in Höhe von 940 EUR kann nicht ohne weiteres zur Berechnung der Kostenersparnis (-rentabilität) herangezogen werden, da der Kostenvergleich auch Zinsen für die neue Anlage enthält. Da Zinsen bei einer Rentabilitätsrechnung grundsätzlich keinen Kostenfaktor darstellen, ist die Kostenersparnis entsprechend zu korrigieren. Sie muss folglich um den Zinsbetrag in Höhe von 450 EUR erhöht werden, so dass die für die Rentabilitätsrechnung relevante Kostenersparnis 1.390 EUR beträgt.

Der durchschnittliche Kapitaleinsatz während der Nutzungsdauer der neuen Anlage entspricht wiederum der Hälfte der Anschaffungskosten. Somit ergibt sich die folgende Rentabilität für die Brennwertheizung:

$$\frac{1.390 \text{ EURO}}{7.500 \text{ EURO}} = 18,53 \%$$

Um die Vorteilhaftigkeit dieser neuen Heizungsanlage beurteilen zu können, muss ein Vergleich mit der gewünschten Mindestrentabilität durchgeführt werden. Geht man davon aus, dass der kalkulatorische Zinssatz in Höhe von 6%, der für die Kostenvergleichsrechnung relevant war, die gewünschte Mindestrentabilität darstellt, so ist die neue Anlage vorteilhaft.

Die Rentabilitätsrechnung kann auch bei der Berechnung der Vorteilhaftigkeit mehrerer alternativen Investitionen/Maßnahmen angewandt werden. Diejenige Investition/Maßnahme mit der höchsten Rentabilität gilt dann als die vorteilhafteste.

Übungsaufgaben 2, 3 und 4

Zusammenfassung:

Die Rentabilität einer Investition errechnet sich durch:

$$\frac{\text{durchschnittlicher Gewinn/Jahr}}{\text{durchschnittlicher Kapitaleinsatz}}$$

Die Rentabilitätsrechnung hat den Charakter einer **Zusatzrechnung** und baut auf den Ergebnissen der Kostenvergleichsrechnung auf.

Zinsen bleiben unberücksichtigt, da man mit Hilfe des Rentabilitätsvergleiches die **Verzinsung des eingesetzten Kapitals** ermitteln will.

Die Rentabilität einer Ersatzinvestition lautet:

$$\frac{\text{durchschnittliche Kostenersparnis/Jahr der neuen Investition}}{\text{durchschnittlicher Kapitaleinsatz der neuen Investition}}$$

1.2 Gruppenmerkmale

Lernziele:

Sie sollen

- *verschiedene Merkmale von Gruppen kennen*
- *verschiedene Formen von Gruppen voneinander unterscheiden können*
- *den Begriff „Kohäsion“ verstehen*

Trotz der vielfältigen Versuche den Begriff ‘Gruppe’ zu erklären, lassen sich, wie oben angedeutet, in der Literatur wiederholt Merkmale erkennen, die allgemein für die Charakterisierung von Gruppen herangezogen werden können. Im weiteren Verlauf sollen daher folgende Merkmale genauer betrachtet werden: Direkte Interaktion zwischen Mitgliedern, physische Nähe, Wir-Gefühl, gemeinsame Ziele, Werte und Normen, Rollendifferenzierung, eigenes Handeln und Verhalten wird durch andere beeinflusst und das relativ langfristige Überdauern des Zusammenseins. Diese Merkmale bestimmen die Struktur und den Prozess einer jeden Gruppe. Unter Gruppenstruktur wird „das Muster funktionaler Beziehungen der Gruppenmitglieder, die unterschiedliche Positionen einnehmen“¹, verstanden. Der Begriff ‘Gruppenprozess’ ist Ausdruck des dynamischen Charakters von Gruppen. Eine Gruppe ist kein starres Gebilde, sondern ständigen Veränderungen ausgesetzt. Bedingt wird dies durch die verschiedenen Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder sowie durch die Anforderungen der Umwelt. Für Walz ist der Gruppenprozess ein „Weg einer Gruppe zu ihrem Ziel im Wandel ihrer Beziehungen nach innen und nach außen.“²

Merkmale einer Gruppe



Der Gruppenprozess ist die Basis für die Entstehung von Werten und Normen, des Gruppenbewusstseins (Wir-Gefühl) und der Dauer des Bestehens einer Gruppe. Umgekehrt wirken sich diese Elemente wiederum auf den Gruppenprozess aus. Mitgliederzahl und Gruppenbewusstsein als Rahmenfaktoren für die Interaktion zwischen Gruppenmitgliedern werden ihrerseits beeinflusst von den Prozesselementen. Bei der Analyse der Gruppenmerkmale werden psychologische und soziologische Faktoren berücksichtigt, da beide für die Gruppenprozesse ausschlaggebend sind. Hierzu Olmsted: „Natürlich besteht die Gruppe aus Individuen, und Gruppenverhalten ist eine Zusammensetzung aus deren individuellen Verhaltensweisen. Aber es ist auch eine Mischung von sozialen

¹ Zimbardo, 1992, S.594

² Walz, 1977, S.39

Rollen, von Erwartungen und artikulierten Funktionen, die man genauso gut soziologisch wie psychologisch verstehen sollte“³.

Ein wichtiges Merkmal einer Gruppe ist das Vorhandensein einer Vielzahl von Mitgliedern, obgleich hierzu Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich der Mindestanzahl der Personen, die eine Gruppe bilden, in der Literatur zu finden sind. Ob das Paar als Mehrzahl von Personen und damit als Gruppe verstanden werden kann ist strittig. Vielen Autoren ist diese Definition der Mindestgröße unzureichend, da beim Verlassen einer Person die Gruppe nicht mehr fortbestehen kann⁴.

Vorhandensein von Mitgliedern

Die Zweiergruppe unterscheidet sich daher, aufgrund ihrer prozessualen Konsequenzen, in vielfacher Hinsicht von der Mehrpersonengruppe. Hinsichtlich der Gruppengröße lässt sich eine grobe Unterteilung in Klein- und Großgruppe vornehmen, wobei in der Literatur weitgehend Einigkeit darüber herrscht, dass eine Kleingruppe aus 3 bis 5 Mitgliedern, bei einer kritischen Größe von 20 bis 25, besteht⁵. Franck nennt zur näheren Eingrenzung weitere Kriterien, die er wie folgt zusammenfasst: „... die Kleingruppe (ist) durch die Möglichkeit gekennzeichnet, mit allen Gruppenmitgliedern intensive persönliche Beziehungen aufzubauen. Das schließt ein, dass die Kommunikation in der Kleingruppe unmittelbar vor sich geht (face to face) und die Gruppenmitglieder sich in ihrem Verhalten gegenseitig beeinflussen“⁶.

Kleingruppe

Von einer Großgruppe kann dann gesprochen werden, wenn eine unmittelbare Kommunikation von Angesicht zu Angesicht nicht mehr möglich ist und sich infolge der komplexen Beziehungen Untergruppen herausbilden⁷. In Organisationen haben sich für die Großgruppe inzwischen andere Begriffe, wie Abteilung, Sparte und Division gebildet, so dass unter einer Gruppe vorwiegend die Kleingruppe verstanden wird⁸.

Großgruppe

Die direkte Interaktion und gegenseitige Einflussnahme zwischen den Gruppenmitgliedern ist ein weiteres konstituierendes Element. Für `Interaktion`⁹ werden folgende Umschreibungen verwendet: `unmittelbare oder mittelbare Kommunikation`¹⁰, `gegenseitige Steuerung des Verhaltens`¹¹, `Kontakt`¹².

direkte Interaktion

³ Olmsted, 1971, S.153

⁴ vgl. Staehle, 1994

⁵ vgl. Staehle, 1994

⁶ Franck, 1976, S.70

⁷ vgl. Rice, 1973

⁸ vgl. Staehle, 1994

⁹ vgl. Homans, 1978

¹⁰ vgl. Sbandi, 1973

¹¹ vgl. Crott, 1979

¹² vgl. Mills, 1976

Lewin, fasst die Interaktion der Gruppenmitglieder als „wechselseitige Abhängigkeit“¹³ auf, da das Verhalten eines Mitglieds die Gruppe als Ganzes oder einzelne andere Mitglieder beeinflusst. Räumliche Nähe und damit die Möglichkeit der Interaktion ist eine notwendige Bedingung für eine Gruppenbildung¹⁴.

Die Formen der Interaktion können sehr unterschiedlich sein. So können beispielsweise Art, Häufigkeit und Intensität stark variieren. Es lassen sich zwei Gruppenarten definieren, die hinsichtlich der Intimität der Interaktionen unterschieden sind und im Sozialisierungsprozess für das Individuum unterschiedliche Relevanz besitzen: Primärgruppen und Sekundärgruppen.

1909 hat Charles S. Cooley den Begriff der Primärgruppe geprägt. Er beschrieb sie als eine „stabile, überdauernde Kleingruppe, die emotional begründete, intime, direkte Kontakte erlaubt“¹⁵. Cooley verband den Begriff der Primärgruppe mit der Familie, die eine wichtige Funktion bei der Sozialisation des Kindes einnimmt¹⁶. Später reduzierte sich die Begriffsbestimmung auf den Aspekt der Intimität der `face to face` Kontakte, der alle Gruppen zusammenfasst, die „organisch gewachsen sind“¹⁷ und für das Individuum emotional bedeutsam sind. Als Beispiele können neben der Familie auch eine Fußballmannschaft oder ein informelles Arbeitsteam genannt werden.



Primärgruppe

Sekundärgruppen sind hingegen bewusst geplante und rational organisierte Gruppen, die eine spezielle Aufgabenstellung zu erfüllen haben¹⁸. Die Bedeutung dieser Gruppe ist für die Sozialisation der Mitglieder in der Regel geringer. Olmsted charakterisiert die Sekundärgruppe wie folgt: „Die Beziehungen zwischen den Mitgliedern sind „kühl“, unpersönlich, rational, vertraglich geregelt und formal. Die Menschen nehmen nicht als ganze Persönlichkeiten in ihnen teil, sondern nur mit ihren begrenzten und besonderen Fähigkeiten. Die Gruppe ist nicht Selbstzweck, sondern ein Mittel für andere Zwecke. Sekundärgruppen sind typischerweise groß, und die Mitglieder haben gewöhnlich nur Kontakte mit Unterbrechungen, oft indirekt, eher schriftlich als mündlich. Beispiele finden sich von beruflichen Vereinigungen über große bürokratische Körperschaften bis zum Staat selbst.“¹⁹



Sekundärgruppe

Eine Sekundärgruppe kann in sich mehrere Primärgruppen enthalten. Eine Arbeitsgruppe kann in der Regel als Sekundärgruppe bezeichnet werden. Wenn zwischen den Mitgliedern der Arbeitsgruppe ein intensiver Austausch besteht

¹³ Lewin, 1963, S.183

¹⁴ vgl. Homans, 1978

¹⁵ Staehle, 1994, S.249

¹⁶ vgl. Lück, 1987, S.92

¹⁷ Staehle, 1994, S.249

¹⁸ vgl. Staehle, 1994

¹⁹ Olmsted, 1971, S.20

und diese auch weitgehend ihre Freizeit miteinander verbringen, kann diese Untergruppe eine Primärgruppe darstellen.

Ein weiteres Merkmal einer Gruppe ist die Unterscheidungsmöglichkeit hinsichtlich der Bedürfnisse und den Entstehungsgründen einer Gruppe. Man unterscheidet hier unter formellen und informellen Gruppen. Staehle definiert die formelle Gruppe wie folgt: „Rational organisierte, bewusst geplante und eingesetzte Gruppen werden als formell oder formal bezeichnet. Die Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder sind extern vorgegeben und normiert. Formelle Gruppen innerhalb einer Organisation sind alle diejenigen, die im Organisationsplan vorgesehen sind“.²⁰

**Unterscheidungs-
möglichkeiten,
Bedürfnisse und
Entstehungs-
gründe**

Eine informelle Gruppe zeichnet sich durch spontane, ungeplante und längerfristige Kontakte aus und kann innerhalb und neben den formellen Gruppen entstehen. Im Gegensatz zu den formellen Gruppen sind informelle Gruppe nicht im Organisationsplan vorgesehen. Während die formelle Gruppe eher den Effizienzbedürfnissen des Organisationsplans genügt, stehen bei der Bildung der informellen Gruppen die persönlichen Bedürfnisse der Gruppenmitglieder im Vordergrund.²¹

**formelle/
informelle
Gruppe**

Voraussetzung für die Bildung einer Gruppe ist nach Hofstätter die Möglichkeit, dass die Menschen sich organisieren, und dass die Personen bestimmte Rollen übernehmen. Es bildet sich frühzeitig innerhalb der Gruppe eine Rollendifferenzierung, d.h. bestimmte durch Aufgabenverteilung festgelegte Positionen für einzelne Mitglieder heraus.²² Irle stellt fest, dass die Mitglieder nicht allein aufgrund ihrer individuellen Fähigkeiten bestimmte Rollen einnehmen, sondern dass die Zuweisung entscheidend durch die Gruppenstruktur und den Gruppenprozess mit geprägt wird.²³

**Voraussetzung
für Bildung ei-
ner Gruppe**

Die Möglichkeiten der Gruppenmitglieder, eine bestimmte Position oder ein bestimmtes Verhalten innerhalb der Gruppe einzunehmen, wird bestimmt durch die an sie gestellten Verhaltenserwartungen. Sowohl objektiv vorhandene oder subjektiv wahrgenommene persönliche Merkmale der Mitglieder als auch die situativen Gegebenheiten beeinflussen die Herausbildung von Rollenstrukturen. In Organisationen werden Personen meistens formal definierten Positionen zugeordnet (z.B. Führungsposition, Hilfsarbeiter etc.). Daneben besteht eine informelle Rangordnung, die nicht von außen bestimmt ist, sondern sich aus der Sympathie oder Antipathie der Gruppenmitglieder füreinander ergibt. Die Untersuchungen der `Norton-Street-Gang` von White erbrachte wichtige Einblicke in die Entstehung informeller Organisationen von Gruppen. White erforschte von 1937 bis 1940 in einer Felduntersuchung eine Straßen-

²⁰ Staehle, 1994, S.246

²¹ vgl. Staehle, 1994

²² vgl. Hofstätter, 1979

²³ vgl. Irle, 1975

bande von jugendlichen Arbeitslosen und beobachtete die soziale Organisation dieser Gruppe. Er erhielt Aufschlüsse über bestimmte Funktionen einzelner Mitglieder (z.B. der unangefochtene Führer, das „schwarze Schaf“, u.a.)²⁴.

Nach Staehle wird durch die Zuweisung einer Rolle das Verhalten des Positionsinhabers konkret vorgeschrieben. Inhalt und Ausgestaltung einer Rolle sind also abhängig vom Management, von der Erwartungen der Vorgesetzten, Kollegen, Untergebenen und anderen Personen, die mit dem Positionsinhaber in Kontakt stehen. Inhalt und Ausgestaltung werden weiterhin beeinflusst durch die Wahrnehmung dieser Erwartungen durch den Positionsinhaber, die ihrerseits wiederum von den Bedürfnissen, Werten, Einstellungen etc. abhängen²⁵.

Kirsten und Müller weisen darauf hin, dass in jeder Gruppe immer wiederkehrende Rollenausprägungen zu beobachten sind:

- *Der Gruppenführer*, dessen Funktion in der Bestimmung der Gruppenziele und der Koordinierung der Aktivitäten aller Mitglieder beschrieben wird.
- *Der Beliebte*, der die Gruppe zusammenhält und sich für die menschlichen Gruppenbedürfnisse einsetzt.
- *Der Tüchtige*, der die sachlichen und zielorientierten Bedürfnisse der Gruppe verkörpert.
- *Der Mitläufer*, der sich an dem Gruppenführer orientiert.
- *Der Opponent*, der über Führungsqualitäten verfügt und unbewusst dem Gruppenführer seine Position streitig machen möchte.
- Die Rolle des „*Sündenbocks*“, der für Schwierigkeiten und Fehler verantwortlich gemacht wird, ebenso
- *der Außenseiter*, der keinen bestimmten Platz in der Gruppe einnimmt.²⁶

Definitionen von Rollenausprägungen

Sader hält solche Beschreibungen allerdings nur für begrenzt nützlich: „Derartige Globaletikettierungen sind beliebt, haben aber wenig Wert: Ihre Nützlichkeit beschränkt sich - ebenso wie bei anderen Vulgärstereotypen - darauf, den Benutzern solcher Stereotypen ein gewisses Maß von Verständigung untereinander zu ermöglichen. Man kann versuchen, das Begriffssystem zu verfeinern und es gleichzeitig stärker am Verhalten zu orientieren.“²⁷

Staehle weist darauf hin, dass auch Persönlichkeitsfaktoren, wie Motive, Werte, Einstellungen gegenüber bestimmten Verhaltenserwartungen den Rolleninhaber und die Wahrnehmung des Rolleninhabers stark beeinflussen. Die genannten Rollenausprägungen stellen eine Vereinfachung dar. Verschiebungen im Rollengefüge sind im Verlauf des Gruppenprozesses durchaus möglich. So können innerhalb einer Gruppe Rollen mit Nuancierungen doppelt besetzt sein.

²⁴ vgl. Rahn, 1995

²⁵ vgl. Staehle, 1994, S.242

²⁶ vgl. Kirsten und Müller, 1976

²⁷ Sader, 1991, S.81

Beispielsweise können mehrere Personen in unterschiedlicher Art und Weise die Funktion des Beliebten ausfüllen. Auch die Wahrnehmung der Rollenaussprägungen innerhalb ein- und derselben Gruppe kann variabel sein.²⁸

Übungsaufgabe 2

²⁸ Staehle, 1994

Zusammenfassung Kapitel 1.2 Teil 1:

Basis für die Entstehung von Werten und Normen, des Gruppenbewusstseins und der Dauer des Bestehens einer Gruppe ist der **Gruppenprozess**.

Merkmale einer Gruppe sind:

- **Vorhandensein von Mitgliedern**
- **direkte Interaktion und**
- **gegenseitige Einflussnahme zwischen diesen**

Primärgruppe nach Cooley: stabile, überdauernde Kleingruppe, die emotional begründete, intime, direkte Kontakte erlaubt

Sekundärgruppe: bewusst geplante und rational organisierte Gruppe, die eine spezielle Aufgabenstellung zu erfüllen hat

Ein weiteres Merkmal einer Gruppe ist die **Unterscheidungsmöglichkeit** hinsichtlich der **Bedürfnisse** und den **Entstehungsgründen** einer Gruppe.

Formelle Gruppe: rational organisiert, bewusst geplant

Informelle Gruppe: spontane, ungeplante und längerfristige Kontakte

Nach Hofstätter ist Voraussetzung für die Bildung einer Gruppe die Möglichkeit, dass Menschen sich **organisieren** und dass die Personen **bestimmte Rollen** übernehmen.

Nach Kirsten und Müller sind folgende immerkehrende **Rollenausprägungen** beobachtbar:

- Gruppenführer
- Beliebte
- Tüchtige
- Mitläufer
- Opponent
- Sündenbock
- Außenseiter