

11. Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen

Lutz von Rosenstiel

In sicherlich überpointierender Weise hat Vroom (1969) einmal davon gesprochen, daß die gesamte Organisation als ein Gefüge von Arbeitsgruppen, die jeweils von Vorgesetzten koordiniert werden, verstanden werden könne. Wir wollen hier der Frage nachgehen, welchen Stellenwert Arbeitsgruppen in Organisationen haben, wie sie sich bilden, welche Merkmale sie auszeichnen, welche Bedingungen es begünstigen, daß sie ihre Ziele erreichen und als soziale Einheiten bestehen bleiben und schließlich wie sie geführt werden. Das alles hat -handelt es sich doch um spezifische Formen zwischenmenschlicher Interaktion - sozialpsychologisch analysierbare Grundlagen. Diese stehen im vorliegenden Kapitel im Vordergrund. Konkrete betriebliche Erscheinungsformen, wie z.B. Qualitätszirkel, teilautonome Arbeitsgruppen, Organisationsentwicklung oder Führungskräfteauswahl werden in gesonderten Kapiteln dargestellt.

1. Gruppen in Organisationen

1.1 Arbeitsteilung und Koordination in Organisationen

Eine Organisation läßt sich als ein ihrer Umwelt gegenüber offenes System verstehen, das langfristig existiert, spezifische Ziele verfolgt, sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt, also ein soziales Gebilde ist und eine bestimmte Struktur aufweist, die meist durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist (Gebert, 1978). Menschen und Mittel sollen - bei rationaler Betrachtungsweise - in der Organisation durch eine die Aktivitäten und Ressourcen koordinierende Führung so ein-

gesetzt werden, daß sie optimal zum Organisationsziel beitragen. Zur Erfüllung bestimmter Teilziele werden überschaubare Anzahlen von Personen zusammengeführt. Bei dieser Zusammenarbeit entstehen in der Regel Arbeitsgruppen, deren Aktivitäten freilich keineswegs immer dem Organisationsziel oder den daraus abgeleiteten Teilzielen dienen.

Das Erreichen bzw. Verfehlen der Organisationsziele durch Gruppen - ihre Effektivität im Sinne des übergeordneten Zielsystems - hängt nun keineswegs allein von jenen im Zwischenmenschlichen liegenden Einflußgrößen wie Gruppenzusammenhalt, Gruppennorm, Interaktionsdichte etc. ab, die von der Sozialpsychologie analysiert wurden. Auch «harte» Determinanten wie Organisationsstruktur, Art und Anzahl der Aufgaben, Technologie, physische Arbeitsumgebung etc. spielen eine erhebliche Rolle. Entsprechend findet man ausführliche Diskussionen darüber, wie die verschiedenen psychologisch, organisationswissenschaftlich, technisch, physikalisch etc. beschreibbaren Größen auf unterschiedliche Kriterien der Effektivität wirken (Goodman, Ravlin & Schminke, 1987). Hier soll jedoch eine Beschränkung auf die psychologische Sicht erfolgen.

1.2 Organisationsplan und soziale Realität

Untersuchungen der Aston-Gruppe (Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1963) gehen davon aus, daß sich Organisationen u. a. nach dem Grad ihrer Strukturierung beschreiben und vergleichen lassen.

Die Strukturierung legt in vielen Organisationen fest, welche Personen gemeinsam welche Aufgaben zu erfüllen haben und wie

sie sich dabei verhalten sollen. In den Organisationswissenschaften bezeichnet man das als «formelle Gruppen». Um Gruppen im Sinne psychologischen Verständnisses handelt es sich jedoch nicht, wenn man eine Gruppe in Übereinstimmung mit der Literatur (Schein, 1965; v. Rosenstiel, 1978) als eine Mehrzahl von Personen definiert, die zeitlich überdauernd in direkter Interaktion stehend durch Rollendifferenzierung und gemeinsame Normen gekennzeichnet sind und die ein Wir-Gefühl verbindet.

Wie entstehen nun Gruppen in Organisationen?

Relativ früh wurde in den Sozialwissenschaften registriert, daß die beobachtbare soziale Realität in nahezu allen Organisationen mehr oder weniger deutlich vom Plan abweicht - und zwar unter ganz verschiedenen Aspekten. So beschreiben etwa Roethlisberger und Dickson (1939) im Rahmen der berühmt gewordenen Hawthorne-Untersuchungen, daß im «bank wiring observation room», in dem nach dem Plan eine soziale Einheit bestimmte Aufgaben erledigen sollte, sich zwei - im Plan keineswegs vorgesehene - Gruppen bildeten, die sich wechselseitig bekämpften und somit Aktivitäten nachgingen, die nach dem Ablaufplan der Organisation gewiß nicht vorgesehen waren. Derartige, in ihrer Zusammensetzung und in ihren Aktivitäten vom Plan abweichende Gebilde werden nun häufig «informelle Gruppen» (Witte & Ardelt, 1989) genannt. Die Planabweichung kann sich dabei auf die Mitglieder und/oder deren Aktivitäten beziehen. Die planabweichenden Aktivitäten können nachträglich von der Organisation begrüßt werden, ihr gleichgültig sein oder aber negativ bewertet werden (vgl. dazu die weitergehenden Ausführungen in Kapitel 12).

Dabei ist es in vielen Fällen sicherlich unrealistisch, von nur einem expliziten Plan auszugehen. Planbestandteile sind häufig implizite Selbstverständlichkeiten. Sie ändern sich mit den Interessenlagen, ohne daß ausdrücklich darüber gesprochen wird, oder es

bestehen verschiedene konkurrierende Pläne nebeneinander.

Fragt man danach, warum in so starkem Maße Abweichungen vom Plan zu beobachten sind, warum es also zur Bildung von «informellen Gruppen» kommt, so erhält man in der Regel die Antwort, daß plankonforme Mitgliedschaft oder plankonformes Verhalten nicht in der Lage seien, menschliche Bedürfnisse generell oder doch die Bedürfnisse der Planstelleninhaber spezifisch zu befriedigen. Vielfach erweist sich das Menschenbild der für den Plan zuständigen Personen als inadäquat und apsychologisch. Arbeitende Menschen lassen sich nicht zu einem reinen Produktionsfaktor reduzieren. Sie haben Bedürfnisse nach Abwechslung, nach ganzheitlicher Tätigkeit, nach Entspannung, aber auch nach Zusammengehörigkeit, sozialer Unterstützung oder gar Freundschaft. Dort, wo im Sinne der formellen Gruppe zweckdienliches Zusammenarbeiten vorgesehen war, wird innerhalb der sich real bildenden Gruppe die Befriedigung vielfältiger menschlicher Bedürfnisse ermöglicht.

1.3 Bedingungen, die Gruppenbildung in Organisationen fördern

Bei Aufgaben, die quantitativ oder qualitativ so umfangreich oder komplex sind, daß sie von einem einzelnen nicht bewältigt werden können, sieht der Organisationsplan vor, daß mehrere Personen gemeinsam das Ziel erreichen, indem sie zusammenarbeiten, sich wechselseitig informieren, ihre physischen Kräfte, ihr Wissen, ihre Kreativität in den Dienst des Zieles stellen. Die Regeln der Zusammenarbeit ergeben sich aus den fixierten Betriebsvereinbarungen, Arbeitszeitbestimmungen, Führungsgrundsätzen, Stellenbeschreibungen etc. Wechselseitige Interaktion ist nur auf der Sachebene vorgesehen. Die Rollendifferenzierung bezieht sich ausschließlich auf die im Plan vorgesehenen Positionen. Eine Gruppe im zuvor genannten psychologischen Sinne ist dies nicht. Es fehlt dafür eine auch die Beziehungsebene berührende Kommunikation, eine aus dieser Kommunikation erwachsen-

de Rollendifferenzierung; es fehlen von der Gruppe selbst entwickelte Normen und Werte, und es fehlt schließlich das die einzelnen zur Gruppe zusammenfügende Wir-Gefühl. All dies aber entsteht in der Regel dort, wo Menschen über längere Zeit zusammenarbeiten, falls bestimmte Vorbedingungen gegeben sind. Auf diese Bedingungen sei nachfolgend näher eingegangen.

Personale Bedingungen

Gruppenbildung wird vor allem durch Häufigkeit interpersonaler Kontakte sowie durch wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen den beteiligten Personen gefördert. Der Soziologe Homans (1950) formuliert es als Gesetzmäßigkeit, daß die zwischenmenschliche Sympathie proportional zur Anzahl der Kontakte steige. Dies führt zu positiven Rückkopplungsprozessen, denn wenn Sympathie sich bildet, ist es wahrscheinlich, daß die Kontakthäufigkeit sich erhöht.

Die im Organisationsplan vorgesehene Zusammenarbeit, die Verpflichtung zur wechselseitigen Information, die räumliche Nähe, die für Arbeitseinheiten vorgesehen ist und die nicht selten so weit geht, daß man in der gleichen Halle, im gleichen Großraumbüro tätig zu sein hat, erhöhen die Wahrscheinlichkeit derartiger Kontakte. Daraus können sich dann wechselseitige Sympathie und ein sich intensivierendes Wir-Gefühl ergeben. Experimentelle Untersuchungen der Sozialpsychologie und Feldstudien der Organisationspsychologie erhärten dies. Auch Beobachtungen im «bank wiring observation room» innerhalb der Hawthorne-Studien (Roethlisberger & Dickson, 1939) machen deutlich, daß sich jene Personen zu sich wechselseitig befehdenden Gruppen zusammenschlossen, die räumlich enger miteinander arbeiteten und - das sei hier bereits vermerkt - zugleich jeweils ähnliche, jedoch von den anderen abweichende Aktivitäten verrichteten.

Man kann davon ausgehen, daß der Kontakt allein das Gefühl der Zusammengehörigkeit nicht ausreichend begründet, wenn nicht

weitere Bedingungen hinzukommen. Wenn also Bass (1960, S.60) postuliert: «Eine Gruppe ist umso attraktiver, je größer die Belohnungen sind, die durch Mitgliedschaft in der Gruppe erworben werden können und je größer die Erwartung ist, sie zu erwerben», so ist die Kontakthäufigkeit nur dann als wichtig für die Gruppenbildung anzusehen, wenn die einzelnen sich von diesem Kontakt positive Konsequenzen erwarten, nicht dagegen, wenn er als lästig, unangenehm oder enttäuschend erlebt wird.

Was die Person nun allerdings als positive, was sie als negative Konsequenz einstuft, hängt von der jeweiligen Bedürfnislage ab. Unter sonst gleichen Bedingungen wird man allerdings davon ausgehen können, daß Kontakt positiv verstärkend wirkt und sozialer Isolierung vorgezogen wird. Bevorzugt dürfte allerdings meist Kontakt mit solchen Personen werden, von denen angenommen wird, daß sie uns ähnlich sind (vgl. Schuler, 1975). Damit sind wir bei einem zweiten wichtigen, die Gruppenbildung fördernden Faktor, der wahrgenommenen Ähnlichkeit.

In deutschen Sprichwörtern heißt es einerseits: «Gegensätze ziehen sich an», andererseits «Gleich zu Gleich gesellt sich gern». Die sozialpsychologische Forschung zeigt, daß man der zweiten dieser «Weisheiten» eher trauen sollte. Tatsächlich scheint die vermutete Ähnlichkeit des Partners - in Bezug z.B. auf die existentielle Situation, zentrale Einstellungen, angestrebte Ziele, übergreifende Wertorientierungen - den Wunsch nach Kontakt und Nähe zu begünstigen.

Mayo (1946) der Initiator der bereits zitierten (und in neuerer Zeit oft kritisierten - vgl. Kapitel 2) Hawthorne-Untersuchungen, neigt zu der Auffassung, daß für Personen, die entfremdeter Arbeit nachgehen und ein Gefühl der Einfluß- und Bedeutungslosigkeit entwickeln, der Zusammenschluß zu Gruppen naheliege. Durch das Zusammensein mit anderen, die in einer ähnlichen Situation stehen, werde das Bewältigen der frustrierenden Situation erleichtert. Zugleich ergäben sich daraus Befriedigungsmöglichkeiten, die der spezialisierte Arbeitsinhalt, der weder Abwechslung noch Lernchancen enthält, nicht liefern könne.

Wahrgenommene Ähnlichkeit kann darüber hinaus die subjektive Wahrscheinlichkeit erhöhen, bestehende Probleme gemeinsam besser zu lösen. Diese Grundgedanken haben in der aktuellen arbeits- und organisationspsychologischen Diskussion weitergewirkt. Verschiedene Untersuchungen zeigen (vgl. zusammenfassend Keupp & Röhrle, 1987; Ulich, 1989), daß die Einbindung des einzelnen in soziale Netze die Bewältigung von Beanspruchung durch belastende Situationen am Arbeitsplatz - bis zur Bedrohung durch Arbeitslosigkeit - im Regelfall erleichtert. Nur im Ausnahmefall - wenn etwa die Einbindung in soziale Netze zu unrealistisch hoher Hoffnung auf Unterstützung führt (Strehmel & Degenhardt, 1987) - erwächst daraus zusätzliche Beanspruchung.

Organisationale Bedingungen

Für Menschen, die gemeinsam arbeiten, können Häufigkeit der Kontakte, wahrgenommene Ähnlichkeit und vergleichbare psychologische und soziale Bedingungen der Gruppenbildung nur wirken, wenn der organisationale Rahmen dies zuläßt oder gar begünstigt. Dazu tragen bei:

- Räumliche Nähe derer, die zusammenarbeiten,
- Möglichkeiten zur unmittelbaren Kommunikation, z.B. durch Dämpfung des Lärms im Arbeitsraum, durch Stellung der Arbeitsplätze zueinander, durch Bereitstellen von Möglichkeiten informeller Kommunikation (Teeküche, Kantine, «Kommunikationsecken»),
- Formalisieren von Kommunikationsmöglichkeiten (Arbeits- oder Abteilungsbesprechungen),
- Bewahren der Möglichkeit der direkten Kommunikation; d.h. verhindern, daß Kommunikation nur noch über elektronische Medien erfolgt,
- Schaffen kleiner Arbeitseinheiten, damit die Möglichkeit gewährleistet bleibt, daß jeder mit jedem unmittelbar Kontakt aufnimmt,
- Verflechtung der Arbeitsinhalte in einer

Weise, daß durch Kooperation Erfolgserlebnisse ermöglicht werden.

- Zusammensetzung der Mitglieder einer Arbeitseinheit in der Form, daß sie sich sowohl fachlich ergänzen, als auch als einander ähnlich erleben und Sympathie füreinander empfinden, wie dies z.B. in teilautonomen Arbeitsgruppen gelten soll (vgl. Kapitel 13).

Bilden sich nun -begünstigt durch Kontakthäufigkeit und wahrgenommene Ähnlichkeit - Gruppen in Organisationen, so hat dies Folgen und Nebenwirkungen, die Witte und Ardelt (1989, S. 463) zusammenfassen:

1. «Eine generelle Abwertung der Außengruppe und/oder eine Aufwertung der Binnengruppe,
2. die Wahrnehmung überakzentuierter Unterschiede in anderen Merkmalen zwischen Binnen- und Außengruppe sowie
3. Handlungen, die die Binnengruppe relativ bevorzugen, z.B. die Wahl von Entlohnungsmöglichkeiten».

Das Entstehen von Arbeitsgruppen in Organisationen wird also damit erkauft, daß die Distanz zu Nichtmitgliedern dieser Gruppe vergrößert wird und somit auch Interessengegensätze überakzentuiert wahrgenommen werden, was wiederum die Wahrscheinlichkeit von Intergruppenkonflikten erhöht. Dies sind Differenzierungen, die auch innerhalb einer Arbeitsgruppe relevant sein können. Graen geht in seiner Führungstheorie (Graen & Scandura, 1987) davon aus, daß sich in der Arbeitseinheit eine «ingroup» und eine «outgroup» herausbilden. In der «ingroup» befinden sich jene Gruppenmitglieder, die der Vorgesetzte als kompetent, nett und loyal wahrnimmt. Die Beziehungen mit diesen gestalten sich informell-locker. In der «outgroup» dagegen finden sich jene Personen, mit denen der Vorgesetzte «Probleme hat». Die Beziehungen zu diesen sind durch Formalität, Distanz und Hierarchiebetonung gekennzeichnet.

2. Aufgabenstellung und Grad der Zusammenarbeit

Die Art der in einer Organisation zu bewältigenden Aufgaben bringt es mit sich, daß die arbeitsbedingte Nähe zum anderen höchst unterschiedlich ausfallen kann. Manche Aufgaben lassen sich besser allein erfüllen. Bei anderen ist koagierende Zusammenarbeit ratsam, die darin besteht, daß jeder unabhängig vom anderen ohne echte Interaktion einen Teil der Aufgabe erledigt. Wiederum andere Aufgaben machen kontraagierende Zusammenarbeit erforderlich, die dann anliegt, wenn aus widersprüchlichen Meinungen oder Gesichtspunkten Ziele oder Arbeitsprozesse austariert werden müssen, wie dies z. B. für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat gilt. Interagierende Zusammenarbeit wird überall dort erforderlich, wo die Interaktion ein wesentlicher Bestandteil des Arbeitsprozesses ist, also der eine ohne den Beitrag des anderen kaum etwas zum Ziel beitragen kann, wie es z.B. bei einem interdisziplinär zusammengesetzten Forschungsteam der Fall ist.

2.1 Einzelarbeit oder Gruppenarbeit?

Die Frage, ob man in der Organisation besser allein oder in Gruppen arbeiten sollte, ist ebenso alt wie falsch gestellt. Tatsächlich kommt es entscheidend darauf an, welches Kriterium der Bewertung man verwendet, um welche Art von Aufgaben es sich handelt, welche Struktur die Gruppe hat und Personen welchen Typs in ihr zusammengefaßt werden.

Orientiert man sich an Aufgaben vom Typus der psychomotorischen Leistungen und wählt man als Kriterium die Leistung, so ist es ganz offensichtlich, daß z.B. zum Heben großer Lasten, die der einzelne nicht bewältigen kann, eine Mehrzahl erforderlich wird. Empirische Analysen (Ingham, 1974) zeigen, daß der relative Anteil jedes einzelnen an der Gesamtleistung mit steigender Gruppengröße zurückgeht. Die Gründe dafür liegen zum einen wohl in der Reduktion von Anstrengung, zum anderen in der unzureichen-

den Koordination der individuellen Beiträge. Köhler (1927) zeigte allerdings, daß bei gezielter Zusammenstellung von Zweier- und Dreiergruppen Leistungen erreicht werden können, die größer als die Summe der Einzelleistungen sind.

Geht es nicht um psychomotorische Leistungen, sondern um solche des Schätzens, so ist die Überlegung naheliegend, daß bei Unabhängigkeit der Schätzer das Prinzip des statistischen Fehlerausgleichs wirkt und die gemittelten Schätzungen zu Ergebnissen führen, die deutlich über den Schätzungen des besten einzelnen liegen können. Dies wurde auch bestätigt (Hofstätter, 1971). Es ist ebenso offensichtlich, daß dieser Effekt dann verloren gehen kann, wenn in realen Gruppen der stärkste Einfluß von einer Person ausgeht, die geringe Kompetenz aufweist (vgl. Riecken, 1958).

Geht es dagegen um Problemlösungen, Kreativitätsaufgaben und Entscheidungen, so ist für die Frage der Leistungsüberlegenheit von zentraler Bedeutung, um welchen Typ von Aufgabe es sich handelt. Schon Thorndike (1938) wies darauf hin, daß Gruppen deutlich erfolgreicher als einzelne ein Kreuzworträtsel lösen, einzelne es aber weit besser als Gruppen konstruieren können. Leistungsüberlegenheit der Gruppe ist nur dann gegeben, wenn die Aufgabe unter irgendeiner Perspektive - sei es eine inhaltliche oder methodische - teilbar erscheint. Doch selbst wenn die Aufgabe für die Bearbeitung durch Gruppen geeignet erscheint, müssen spezifische Voraussetzungen gegeben sein, damit der positive Effekt eintritt:

- Die Gruppe sollte klein sein, ca. fünf Mitglieder umfassen (vgl. Brandstätter, 1989), da bei weiter ansteigender Gruppengröße einschlägige Beiträge von Einzelmitgliedern nicht mehr eingebracht werden, der relative Zugewinn an lösungsrelevanter Information also zurückgeht und durch die steigenden Reibungsverluste in der Gruppe aufgehoben wird.
- Die unterschiedlichen Aspekte der Aufgabe sollten durch jeweils dafür kompetente Mitglieder repräsentiert sein, die zudem alle am Gesamtproblem interessiert sein sollten.

Informationsbox 1*Störungen bei Gruppenentscheidungen*

Der Sozialpsychologe Janis und seine Mitarbeiter untersuchten mit Hilfe von Dokumentenanalysen politische Gruppenentscheidungsprozesse der Kennedy-Ära. Sie fanden kennzeichnende Phänomene bei solchen Entscheidungssitzungen, die - aus der historischen Perspektive betrachtet - zu Fehlentscheidungen führten.

Die Autoren bezeichneten dies als «group think» und charakterisieren es wie folgt:

- (1) Illusion der Unverletzlichkeit, die zu einem unrealistischen Optimismus führt;
- (2) Kollektive Rationalisierungen (Scheinbegründungen);
- (3) Glaube an die moralische Rechtfertigung der gemeinsamen Handlungsweisen;
- (4) Stereotypisierung Außenstehender;
- (5) Gruppendruck gegen Argumente, die gemeinsame Illusionen in Frage stellen;
- (6) Selbstzensur bei Abweichung vom Gruppenkonsensus;
- (7) Überschätzung der Einmütigkeit der eigenen Gruppe;
- (8) Selbsternannte Gesinnungswächter schützen die Gruppe vor störenden Informationen, die von außen eindringen können.

Janis (1982) sowie Tjosfold und Field (1985) entwickelten daraus 10 Regeln, die dazu beitragen können, dysfunktionale Gruppenprozesse weniger wahrscheinlich zu machen:

- (1) Aufklärung über Gefahren des Gruppendenkens;
- (2) Zurückhaltung des Vorgesetzten in eigenen Stellungnahmen;
- (3) Ermutigung der Gruppenmitglieder zur Äußerung von Einwänden bei Zweifeln;
- (4) Fallweise die Übernahme der Rolle eines «Advocatus Diaboli» durch ein Gruppenmitglied;
- (5) Gelegentlich Bildung von Untergruppen zur konkurrierenden Bearbeitung eines wichtigen Teilproblems;
- (6) Sorgfältige Analyse der Möglichkeiten und Absichten eines eventuellen Konkurrenten oder Gegners;
- (7) Erneutes Überdenken der (vorläufigen) Einigung auf eine Lösung;
- (8) Beziehen externer Beobachter und Kritiker;
- (9) Einholung von Meinungen vertrauenswürdiger Kollegen durch Gruppenmitglieder;
- (10) Einsetzen einer parallel am selben Problem arbeitenden Gruppe.

- Die Gruppenmitglieder sollten durch strukturelle und personale Bedingungen bereit und befähigt dazu sein, miteinander in einer gleichen Sprache zu sprechen.
- Die interpersonalen Beziehungen sollten nicht belastet sein (Brandstätter, 1989; Brandstätter, Davis & Stocker-Kreichgauer, 1982).
- Die Gruppe sollte sich an spezifische Regeln der Arbeit halten, wie sie z. B. als Sozialtechnologien für entsprechende Arbeitsgruppen entwickelt worden sind (Franke, 1975; Brandstätter, 1989).

Janis (1972) untersuchte Gruppenentscheidungsprozesse der amerikanischen Politik aus der Zeit der Kennedy-Ära, die - aus der historischen Perspektive betrachtet - zu Fiascos geführt haben, wie z.B. die Entscheidung der US-Administration, mit Hilfe der Exilkubaner das Regime von Fidel Castro zu

stürzen («Schweinebuchtaffäre»). Aufgrund einer Rekonstruktion der Sitzungsabläufe auf der Basis von Protokollanalysen ließ sich zeigen, daß in den Gremien, die Fehlentscheidungen verantworteten, häufig eine «aufgeheizte Atmosphäre» herrschte; das Gefühl, zusammenhalten zu müssen, war stark ausgeprägt; Personen, die kritische, abweichende Auffassungen vertraten, wurden negativ sanktioniert und zur Loyalität aufgerufen. Die Informationsbox 1 zeigt im Detail, wie die Störung sich auswirkte und welche Regeln die Autoren im Sinne einer Intervention vorschlugen.

Auch zum «Brainstorming» (Osborn, 1957) vorliegende empirische Untersuchungen machen - entgegen vielfach geäußerten Laienauffassungen - mißtrauisch gegenüber Gruppenprozessen. Tatsächlich konnte gezeigt werden (Kabanoff & O'Brien, 1979), daß die Zusammenfassung von Einfällen al-

lein arbeitender Individuen fruchtbarer ist als das Sammeln von Einfällen in einer Gruppe mit einer gleichen Zahl von Mitgliedern. Erklären läßt sich dies wohl dadurch, daß Gruppenmitglieder warten müssen, bis sie ihre Einfälle vorbringen können; möglicherweise können auch die Furcht vor Sanktionierung eigener Einfälle oder die Auffassung, daß «die anderen» die entscheidenden Einfälle bringen würden, die Motivation in der Gruppensituation reduzieren (Brandstätter, 1989).

Es geht also jeweils darum, die von Kelley und Thibaut (1969) gestellte dreifache Frage zu beantworten:

1. Wann ist die Gruppenleistung gleich der besten Einzelleistung?
2. Wann ist die Gruppenleistung schlechter als die beste Einzelleistung?
3. Wann ist die Gruppenleistung besser als die beste Einzelleistung?

Außerdem ist in der konkreten organisationalen Situation zu bedenken, daß Leistung vielfach keineswegs das einzige Kriterium der Bewertung ist. Häufig empfiehlt sich die Arbeit in der Gruppe deshalb, weil es vor allem auf Akzeptanz bei den Betroffenen ankommt, weil in der Gruppe die Informationsvermittlung rascher und ungefiltert gewährleistet werden kann oder weil durch die Mitarbeit in der Gruppe die Qualifikation der Mitglieder vorangetrieben wird.

2.2 Koagierende Zusammenarbeit

Häufig arbeiten in Organisationen mehrere Menschen nebeneinander an einem übergeordneten Ziel, ohne daß dabei koordinierende Kommunikation erforderlich ist. Man denke etwa an Verkäufertätigkeiten in einem Warenhaus, an Akkordarbeit in der Produktion oder das Räumen von Schnee nach einer niederschlagsreichen Winternacht.

Es wurde experimentell untersucht (vgl. zusammenfassend Hackman, 1976), ob dies Einfluß auf die individuelle Leistung hat. Die Ergebnisse erscheinen zunächst wider-

sprüchlich. So fand man bei Anwesenheit anderer Leistungssteigerungen, wenn gut trainierte Handgeschicklichkeitsaufgaben durchgeführt wurden, während bei Entscheidungsaufgaben leistungsmindernde Effekte bei Gegenwart anderer festgestellt wurden. Nachanalysen der vorliegenden empirischen Forschung durch Zajonc (1965) klären die Widersprüche. Die individuelle Leistung wird durch die Gegenwart anderer bei habituellen Verhaltensweisen, z.B. Routineaufgaben, erhöht, während der Erwerb neuer Kompetenzen oder kreative Prozesse dadurch behindert werden. Erklären läßt sich dies u.a. durch den Grad der psychophysiologischen Aktiviertheit, der mit der Anwesenheit anderer - vor allem bedeutsamer - Personen korreliert ist. Aktivierung begünstigt die Ausführung dominanter Verhaltensweisen, während sie als Barriere das Verlassen des gewohnten Weges behindert. Abbildung 1 nach Hackman (1976) veranschaulicht dies in schematisierter Weise.

Es kommt in diesem Zusammenhang allerdings nicht allein auf die Art der Aufgabe an; wichtig ist ebenfalls, um welche Personen es sich handelt. Während einige durch eine stark aktivierende Situation zu höheren Leistungen gelangen, werden andere dadurch irritiert und in ihrer Leistung reduziert, was-bezogen auf Prüfungssituationen - zur Unterscheidung von Personen mit leistungssteigernder bzw. leistungsmindernder Prüfungsangst geführt hat (Alpert & Haber, 1960).

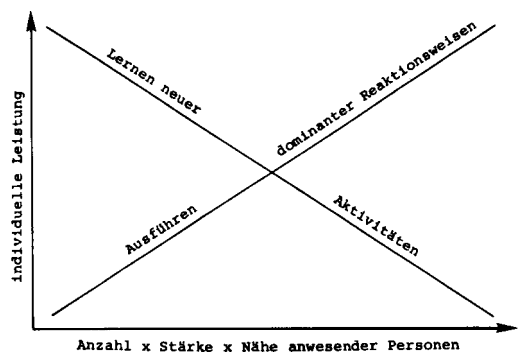


Abbildung 1: Der Einfluß der Gegenwart anderer auf die individuelle Leistung bei Aufgaben verschiedenen Typs.

Freilich sollte man diese in der «reinen» Laborsituation gefundenen Ergebnisse nicht unreflektiert generalisieren. Selbst wenn Menschen weitgehend kommunikationslos nebeneinander arbeiten, können sie dennoch erkennen, ob von den anderen eine eher akzeptierende Haltung oder Ablehnung ausgeht; nonverbale Kommunikation signalisiert Sympathie oder Feindseligkeit bzw. Zustimmung oder Ablehnung zu bestimmten Aktivitäten, Außerdem dürfte die Leistung im Sinne eines Beobachtungslernens (Bandura, 1969) mitbeeinflusst werden, Wird registriert, daß ein Mitglied der Arbeitseinheit durch bestimmte Verhaltensweisen, z. B. eine neu entdeckte Arbeitsmethodik, zu sichtbar besseren Arbeitsergebnissen gelangt, so darf man annehmen, daß die anderen diese erfolversprechendere Verhaltensweise übernehmen.

Zumindest aber sollte in Organisationen aufgrund des vorliegenden Forschungsstandes überlegt werden, welche Personen bei welchen Aufgabenstellungen z. B. in einem Großraumbüro arbeiten und welchen man die Möglichkeit gibt, ihre Arbeit in Einzelzimmern zu bewältigen (vgl. Kannheiser, 1989, sowie Informationsbox 2).

2.3 Kontraagierende Zusammenarbeit

Angesichts des komplexen Zielsystems eines Unternehmens und der darin auffindbaren unterschiedlichen Sichtweisen und Interessenlagen ist es häufig erforderlich, daß Personen mit unterschiedlichen oder nahezu gegensätzlichen Standpunkten zusammenarbeiten, um Kompromisse zu finden oder aus der Unterschiedlichkeit der Standpunkte zu integrierten innovativen Zielen oder Lösungswegen zu gelangen. Im Konzept der sogenannten Matrixorganisation (Wagner, 1988) - die z. B. dazu zwingt, daß ein für ein bestimmtes Produkt zuständiger Manager sich mit gleichberechtigten Kollegen einigen muß, die generell für Finanzen, Produktion und Personal zuständig sind - ist dieses Prinzip formalisiert; in der vom Betriebsverfassungsgesetz geforderten «vertrauensvollen Zusammenarbeit» zwischen Unternehmens-

Informationsbox 2:

Irritation bei der Arbeit im Großraumbüro

Kannheiser (1989) fand im Rahmen seiner vergleichenden Aufarbeitung vorliegender Untersuchungen zu den Auswirkungen des Großraumbüros, daß durch diese Situation zahlreiche Irritationen bei der Arbeit ausgelöst werden und diese bei qualifizierter Tätigkeit besonders intensiv sind. Die wichtigsten Ergebnisse faßt er auf S.332 wie folgt zusammen:

- Bei Bade (1972) geben 53% der Befragten an, daß die Störungen im Großraumbüro im Vergleich zum früheren Büroraum größer sind.
- Bei Nemecek und Grandjean (1971) können sich 60% der Befragten schlechter konzentrieren als in einem Büro mit weniger Personen:
 - 35% werden durch Lärm stark gestört;
 - die Gruppen «Leiter» und «Akademiker» werden stärker gestört als «Angestellte» und «Hilfskräfte»;
 - 69% aller Befragten erwähnen unter den möglichen Nachteilen von Großraumbüros «Konzentrationsstörungen».
 - 37% der Befragten geben an, einem kleineren konventionellen Büro den Vorzug zu geben.
- Bei Wenk (1975) fühlen sich 80% der Befragten stärker bei der Arbeit gestört als im herkömmlichen Büro.
- Kraemer et al. (1975) stellen fest, daß sich 75% der Befragten immer bzw. gelegentlich gestört fühlen, wenn Kollegen im Raum hin und her gehen.
- Gebert (1981, S. 106) hebt ebenfalls die durch Lärm vermittelten Konzentrationsstörungen als leistungshemmende Faktoren in Großraumbüros hervor: Bezogen auf den Inhalt der Lärmquellen werden neben dem Telefon und der Schreibmaschine vor allem Gespräche als störend erwähnt. «*Dies weniger wegen der gesendeten Dezibel-Werte, sondern wegen des ablenkenden Charakters (informativer Beschallungen): Die Schwierigkeit, Informationen nicht aufzunehmen, verbindet sich mit dem subjektiven Eindruck verstärkt erforderlicher Anstrengungen bzw. Willensanspannung.*».

leitung und Betriebsrat ist es unter anderem Aspekt sogar in gesetzliche Form gebracht. Die spezifischen gruppenpsychologischen Aspekte von kontraagierender Zusammenarbeit, die die Thematik des Konflikts be-

rühren, werden in den nachfolgenden Abschnitten besprochen.

2.4 Interagierende Zusammenarbeit

Interagierende Zusammenarbeit in der Organisation ist in der Regel Gruppenarbeit. Bei interagierender Zusammenarbeit wird Kommunikation zwischen den Mitgliedern der Arbeitseinheit zu einem wesentlichen Bestimmungsmerkmal der Arbeit. Diese Form der Zusammenarbeit ist dann gegeben, wenn die Mitglieder bei der Ausführung ihrer Aufgabe in Abhängigkeit voneinander stehen (Weinert, 1987). Interagierende Gruppen finden wir z. B. bei komplexen Montagetätigkeiten, bei Forschungsteams oder Diskussionsgruppen. Bei vielen der komplexen Tätigkeiten in Produktion und Montage, bei Projektgruppen zur Implementierung von EDV-Systemen in Fachabteilungen etc. ergibt sich allein aus der Aufgabenstellung zwingend interagierende Kooperation (vgl. Kapitel 13).

3. Die Gruppe: Bestimmungsmerkmale und deren Bedeutung

Wenn interagierende Gruppen Aufgaben in der Organisation bewältigen, so sollte man spezifische sozial- und organisationspsychologische Forschungsergebnisse berücksichtigen. Diese werden nun gemeinsam mit dem jeweiligen Bestimmungsteil des Gruppenbegriffs diskutiert.

3.1 Mehrzahl von Personen

Selbstverständlich besteht eine Gruppe aus mehreren Personen. Wo aber liegt die Unter-, wo die Obergrenze? Was darf als optimale Gruppengröße angesehen werden? Obwohl Mehrzahl ja schon bei zwei gegeben wäre, sieht in weitgehender Übereinstimmung die sozialpsychologische Literatur bei der Zahl drei die Untergrenze, da erst hier spezifische gruppenspezifische Phänomene wie z.B. Mehrheit gegen Minderheit, Koali-

tionsbildung und Koalitionswechsel beobachtbar werden.

Mehr Mühe bereitet die Festlegung einer Maximalgröße für Gruppen. Um sie zu bestimmen, sollte man zunächst klar vor Augen haben, daß Gruppe nicht einfach mit Menge oder Plural von Personen gleichgesetzt werden kann. Möglichkeiten zur unmittelbaren Kommunikation zwischen den Mitgliedern über eine längere Zeit kommen ja als wesentliche Bestimmungsmerkmale hinzu. Dies wiederum macht es ratsam, zunächst die Bedingungen zu analysieren, unter denen die Zusammenarbeit in der Organisation erfolgen soll. Sind die Mitglieder der Arbeitseinheit räumlich dicht beieinander oder über verschiedene Stockwerke oder gar Orte verteilt? Ist zeitlich unbeschränkte Zusammenarbeit vorgesehen oder diese - etwa im Rahmen eines Projekts - auf wenige Monate oder gar im Rahmen einer Entscheidungsgruppe auf wenige Stunden begrenzt? Es ist offensichtlich, daß die Obergrenze für die Gruppengröße höher angesetzt werden kann, wenn eine lange Zusammenarbeit bei räumlicher Nähe vorgesehen ist, wie das z.B. bei Schulklassen gilt, weil sich dann die Möglichkeit ergibt, daß jeder mit jedem unmittelbar kommuniziert. In der Praxis wird allerdings häufig dieses Kriterium bei der Wahl der Gruppengröße nicht berücksichtigt, da es entweder nicht bedacht wird oder qualitativ andere Kriterien erfüllt werden müssen.

Generell kann beobachtet werden, daß im Plan vorgesehene große Einheiten (formelle Gruppen) in der Realität häufig in mehrere kleinere («informelle») Gruppen zerfallen, die dann im günstigen Falle nebeneinander und im ungünstigen gegeneinander arbeiten. Die Größe der Gruppe wird in der Praxis häufig durch das Konzept der Leitungsspanne bestimmt (Fayol, 1929; Schneider, 1972). Man versteht darunter die Zahl der Personen, die einem Vorgesetzten unmittelbar unterstellt werden. Die Forderung, die Leitungsspanne möglichst klein zu halten, steht im Konflikt zu jener nach flacher Organisation, d.h. möglichst wenigen hierarchischen Ebenen. Man findet daher häufig die Empfehlung, daß in solchen Fällen, in denen je-

der einzelne Unterstellte Experte auf einem anderen Gebiet ist und somit Führung zu einer Koordination der Spezialisten wird, die Leitungsspanne nicht über sechs bis acht hinausgehen sollte, während dort, wo alle Unterstellten nahezu gleiche Tätigkeiten ausüben, wie das z. B. für wenig qualifizierte Tätigkeiten in Produktionen, Dienstleistungen oder Verwaltung gilt, Leitungsspannen bis zu 30 für noch vertretbar gehalten werden.

Die Sozial- und Organisationspsychologie hat sich bei der Suche nach einer optimalen Gruppengröße vor allem mit Problemlösungs- und Entscheidungsgruppen beschäftigt. Wichtige Untersuchungsergebnisse (Yetton & Bottger, 1983) lassen sich dahingehend interpretieren, daß die Fünfergruppe optimal erscheint. Eine Erhöhung der Mitgliederzahl läßt in der Regel die Qualität der Leistung nicht mehr steigen. Bei fünf Personen ist der Kompromiß von aus verschiedenen Perspektiven eingebrachtem Wissen und der Koordination der verschiedenen Beiträge günstig. Eine größere Mitgliederzahl führt zudem leicht dahin, daß die individuelle Motivation, Vorschläge einzubringen, absinkt (Stroebe, 1985; Diehl & Stroebe, 1987). Man neigt eher dazu, «andere» arbeiten zu lassen, da zumindest erlebnismäßig die Zurechenbarkeit der eigenen Beiträge für das Gesamtergebnis nur noch marginal ins Gewicht fällt. Da man in größeren Gruppen seltener die Chance bekommt, eigene Beiträge zu liefern, sinkt mit wach-

sender Größe auch die Zufriedenheit mit der Gruppenmitgliedschaft und die Bereitschaft zur Identifikation mit dem erarbeiteten Ergebnis.

Generell läßt sich sagen, daß mit steigender Gruppengröße die Gruppenkohäsion und die Zufriedenheit mit der Mitgliedschaft absinken (zusammenfassend: v. Rosenstiel, 1975). Es zeigt sich weiterhin, daß kleine Gruppen über leistungsbezogene Anreize auch eher zu Leistungsverhalten aktivierbar sind, was v. a. damit erklärt werden kann, daß bei Großgruppen der eigene Beitrag zum Gruppenergebnis und damit zur Höhe der Belohnung sehr gering wird.

3.2 Unmittelbare Interaktion

Für Gruppen gilt definitionsgemäß, daß die Kontakte zwischen den Gruppenmitgliedern sehr viel häufiger sind als die Kontakte der Gruppenmitglieder zu anderen Personen (Sader, 1991; Witte & Ardelt, 1989). Die Möglichkeit zur Kommunikation eines jeden Gruppenmitgliedes mit jedem sollte entsprechend bei der Bildung von Arbeitsgruppen beachtet werden.

Kommunikationsstrukturen

Zu den «klassischen» sozialpsychologischen Experimenten zählen jene, die Bavelas (1953) und Leavitt (1951) zu den Auswirkungen von Kommunikationsstrukturen

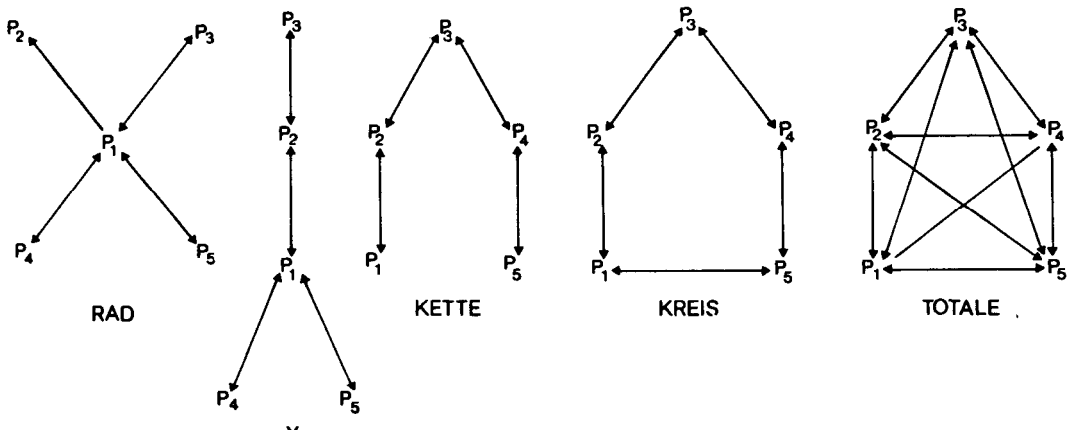


Abbildung 2: Kommunikationsstrukturen.

durchführten. Typische Beispiele dieser Strukturen zeigt Abbildung 2.

Insbesondere Shaw (1964) hat ergänzend analysiert, welche dieser Kommunikationsstrukturen bei welchen Arten von Aufgaben zu besseren Ergebnissen führen. Es zeigte sich, daß bei komplexen Aufgaben die «Totale» (im Sinne der zuvor zitierten Definition der Kommunikationsstruktur von Gruppen) zu besseren Leistungen führt. Die Erklärung dafür dürfte vor allem darin liegen, daß bei komplexen Problemen die Informationsverarbeitungskapazität einer Zentralperson, wie wir sie etwa beim «Rad» finden, überfordert wäre. Dagegen werden einfache Aufgaben schneller und fehlerfreier bei einer Radstruktur gelöst. Formalisierte Kommunikationsstrukturen in Arbeitsgruppen müßten also den Aufgabenstrukturen entsprechend gestaltet werden. Dabei sollte die Kommunikationsstruktur nicht grundsätzlich mit der Entscheidungsstruktur gleichgesetzt werden, da beide prinzipiell unabhängig sind (Mulder, 1960). So kann etwa bei «consultativen» Entscheidungen (Vroom & Yetton, 1973), der gemeinsamen Beratung des Problems, die Kommunikationsstruktur der «Totalen» entsprechen, während die endgültige Entscheidung durch den Vorgesetzten eher dem zentralistischen «Rad» entspricht.

Sachebene und Beziehungsebene

In den experimentellen Untersuchungen zu Kommunikationsstrukturen wurde der Fluß der Sachinformationen lösungsrelevanten Wissens manipuliert. Kommunikation umfaßt jedoch mehr: sie kann als Austausch von Mitteilungen zwischen Individuen (Ellgring, 1983) verstanden werden. Sie bezieht sich also nicht nur auf sachliche Fakten sondern auch darauf, ob man den anderen mag oder nicht, ob man sich ihm eröffnen möchte, ob das zwischenmenschliche Klima als gelöst oder gespannt erlebt wird etc. Bereits Bühler (1934) hat bei der Kommunikation zwischen der Ausdrucks-, Darstellungs- und Appellfunktion unterschieden. Neuberger (1982) hat in seinem auf didaktische Griffig-

keit hin konzipierten «TALK-Modell» diesen Ansatz weiter differenziert. Dabei steht

- T für Tatsachen (es ist)
- A für Ausdruck (ich bin)
- L für Lenkung (du sollst)
- K für Klima (wir sind).

Es gilt nun, analysiert man verbale und non-verbale Kommunikation in Arbeitsgruppen, jeweils zu prüfen, was unter dieser vierfachen Perspektive gesendet und verstanden wurde.

Für den Kommunikationsstil in Arbeitsgruppen scheint es wichtig zu sein, ob die Mitglieder vorwiegend männlich oder weiblich sind (zusammenfassend Friedel-Howe, 1990). Frauen tendieren stärker zur offenen Kommunikation gefühlsthematischer Inhalte, während die Männer einen sachlichen Stil präferieren. Diese neigen in Entscheidungssituationen stärker zur Mehrheitsentscheidung, während die Frauen sich eher um Konsens bemühen und - falls sie sich übergangen fühlen - sich innerlich mit höherer Wahrscheinlichkeit von der Gruppe distanzieren. Sie bemühen sich auch stärker als die Männer darum, die Beziehungen und das Klima in der Arbeitsgruppe zu pflegen (Dion, 1985). Das weibliche Ausdrucksverhalten löst in der Regel auch seltener Mißverständnisse als das der Männer aus.

Da Interessen in Arbeitsgruppen recht unterschiedlich sein können - z.B. wenn Ressourcen oder Belohnungen ungleich verteilt werden-können die bestehenden zwischenmenschlichen Beziehungen auch auf der Dimension Mißtrauen - Vertrauen abgebildet werden. Vertrauen sei dabei nicht als ein Gefühl von Sympathie oder Wärme verstanden, sondern als die Bereitschaft, dem anderen gegenüber Information preiszugeben, die diesem die Möglichkeit eröffnet, den Sender zu schädigen. Zand (1977) hat in experimentellen Untersuchungen zeigen können, daß der Aufbau von Vertrauen zwischen Mitgliedern einer Gruppe ein wechselseitiger, jeweils auf dem Vertrauensvorschuß des anderen aufbauender Prozeß ist, der dann schließlich zu der von Argyris (1965) so nachdrücklich geforderten Authentizität und Offenheit der Kommunika-

tionsbeziehungen führt, während auf der anderen Seite durch experimentelle Manipulation eingeführtes Mißtrauen sich ebenfalls spiralenartig weiterentwickelt, auf andere Inhaltsbereiche generalisiert und die Leistungsfähigkeit der Gruppe mindert.

Vertrauensvolle Kommunikation erscheint aber nicht nur deshalb wünschenswert, weil sie das Erreichen der Leistungsziele begünstigt, sondern sie sichert auch in Streßsituationen soziale Unterstützung (Udris, 1980). Obwohl das Konzept der sozialen Unterstützung vielschichtig ist, darf angenommen werden, daß es auf zwei Weisen bei der Bewältigung bedrohlicher Situationen hilft. Bei erlebter Unterstützung durch andere steigt beim einzelnen die subjektive Wahrscheinlichkeit, den bedrohlichen Stressor zu beseitigen. Ist der Stressor objektiv nicht zu beseitigen, so erleichtert soziale Unterstützung - und das ist der zweite Aspekt - die intrapsychische Verarbeitung, d. h. die soziale Unterstützung wirkt als «Puffer»; es wird dann nicht die Belastung, wohl aber die Beanspruchung reduziert.

Kommunikation und Technik

Mitglieder einer Arbeitsgruppe kommunizieren nicht in einem «freien Raum». Sie bewältigen gestellte Aufgaben innerhalb vorgegebener Strukturen unter Nutzung bestimmter technischer Hilfsmittel. Dadurch wird die Kommunikation nachhaltig beeinflußt (Meissner, 1976). So ist aufgaben- und situationsbedingt bei werkstattähnlicher Fertigung die verbale Kommunikation zwischen den Arbeitenden intensiver ausgeprägt als bei Fließbandfertigung. Dort wird die nonverbale Kommunikation intensiviert, was möglicherweise auf die räumliche Distanz der Arbeitenden zueinander, auf den am Arbeitsplatz herrschenden Lärm und die Unmöglichkeit, den Arbeitsplatz für Gesprächszwecke zu verlassen, zurückgeführt werden kann. Meissner machte dabei deutlich, daß die sich entwickelnde nonverbale Sprache in hohem Maße differenziert und elaboriert ist.

Derartige Kommunikationsmöglichkeiten

entfallen, wenn - bedingt durch die Entwicklung elektronischer Kommunikationssysteme - die «face to face» Kommunikation zurückgeht. Frese und Brodbeck (1989) vermuten, daß sich zunehmend mehr elektronisch kommunizierende Arbeitsgruppen entwickeln werden. Dies hat, wie inzwischen empirisch gezeigt werden konnte (Edinger & Patterson, 1983; Kiesler & Sproull, 1986) Einfluß auf das Kommunikationsverhalten und die Kommunikationsinhalte. Dies wiederum ist für die Planung von «Computerkonferenzen» oder Systeme der «electronic mail» wichtig. Da dabei der Status des Senders nicht so leicht identifizierbar ist, kommt es einerseits stärker zum demokratischen Argumentationswettbewerb, andererseits zu einer Tendenz, die eigene Position zu unterstreichen. Sendungen innerhalb elektronischer Postsysteme sind deutlich weniger empfängerorientiert als vielmehr ich-zentriert. Häufiger als bei unmittelbarer Kommunikation werden Kommunikationsnormen überschritten, Vulgärausdrücke verwendet und relativ ungehemmt auch schlechte Nachrichten mitgeteilt.

Man darf auch vermuten, daß die soziale Kompetenz von Gruppenmitgliedern zurückgehen wird, wenn elektronische Kommunikationsmedien nicht als Ergänzung, sondern als Ersatz üblicher Kommunikationsformen verwendet werden.

3.3 Dauer

Weiteres Definitionsmerkmal von Gruppen ist die größere zeitliche Erstreckung. Es wurde bereits darauf verwiesen, daß die für eine Gruppe konstituierende wechselseitige Akzeptanz oder gar Sympathie u. a. abhängig ist von der Anzahl der Kontakte, die sich ja erst im Zeitablauf ergeben. Gruppen brauchen Zeit, um sich zu konstituieren. Es gibt unterschiedliche Beschreibungs- und Erklärungsansätze für die Dynamik dieses Geschehens. Besonders viel zitiert ist die von Tuckman (1965) postulierte Phasenfolge des «Forming, Storming, Norming, Performing».

Für Arbeitsgruppen hat die hier angesprochene zeitliche Perspektive unter zwei Gesichtspunkten eine besondere Bedeutung. Arbeitsgruppen können relativ geschlossen sein, d.h. ihre Zusammensetzung kann über Jahre unverändert bleiben. Es ist aber auch möglich, daß aufgabenbedingt oder bedingt durch die Vermutung, daß häufiges Jobrotation die Qualifikation der Mitarbeiter steigern sowie die Flexibilität und die Vernetzung der Organisation erhöhe, die Gruppenmitglieder ständig ausgetauscht werden. Die Gruppe ist dann relativ offen. Tatsächlich unterliegen lange bestehende geschlossene Gruppen der Gefahr, starre Normen zu bilden, Normabweichungen massiv zu sanktionieren und die Offenheit für Argumente von außen zu verlieren (Janis, 1982). Dagegen muß bei häufig wechselnder Gruppenmitgliedschaft der gruppenspezifische Prozeß der Strukturierung jeweils neu beginnen, was von den Gruppenmitgliedern als Beanspruchung erlebt wird. In ähnliche Richtung weisen die klassischen Untersuchungen von Trist und Bamforth (1951). Die Autoren zeigten in eindrucksvoller Weise, daß psychosomatische Erkrankungen bei Arbeitern im Kohlebergbau deutlich anstiegen, nachdem bestehende Gruppenstrukturen aufgrund technischer Innovationen zerschlagen und Arbeitsgruppen neu zusammengestellt wurden.

Der Aspekt der Dauer gewinnt in vielen Organisationen dadurch zusätzlich an Bedeutung, daß herkömmliche stabile Linienorganisationen aufgelockert und durch Projektgruppenorganisationen abgelöst oder doch ergänzt werden. Derartige Projektgruppen werden je nach Aufgabenstellung fachabteilungsübergreifend jeweils neu für die Projektbearbeitungszeit zusammengestellt. Sie müssen dann neben der Einarbeitung in die neue Thematik auch im sozialpsychologischen Sinne ihre Strukturierung vornehmen, ihre Normen bilden, ihre Rollendifferenzierungen vollziehen und die für die Arbeit erforderliche Kohäsion entwickeln. Ähnliches gilt für andere Gruppierungen, die neben der Arbeit zeitbegrenzt eingesetzt werden wie z. B. Qualitätszirkel, Lernstattgruppen, Werkstattzirkel etc. (Kapitel 13).

3.4 Rollendifferenzierung

Für nahezu jede Arbeitsgruppe legt der Organisationsplan durch Arbeitsverträge, Organigramme sowie Tätigkeits- oder Stellenbeschreibungen Rollendifferenzierungen fest. So gibt es einen Vorgesetzten, seinen Stellvertreter sowie Stelleninhaber für die Erfüllung unterschiedlicher Aufgaben. Dies ist der Plan. Empirisch gilt es nun zu prüfen, ob die beobachtbare Rollendifferenzierung dem Plan entspricht und ob sich gar Rollen entwickeln, die im Plan nicht vorgesehen sind. Tatsächlich ist es eine der zentralen Erkenntnisse der sozialpsychologischen und mikrosoziologischen Gruppenforschung, daß es in Gruppen relativ rasch und spontan zu Rollendifferenzierungen kommt (z. B. Bales & Slater, 1969).

Rollendifferenzierung in Gruppen erfolgt mehrdimensional. Besonderes Interesse hat die vertikale Differenzierung gefunden, seit Schjelderup-Ebbe (1922) in seinen Untersuchungen an Hühnern die sogenannte «Hackordnung» nachwies, d.h. eine Rangreihe an Macht und Einfluß, die u. a. für die Privilegienvergabe maßgeblich ist und vom «Alpha» bis zum «Omega» reicht. Folgeuntersuchungen der Verhaltenswissenschaft zeigten Ähnliches für die Mehrzahl der sozial lebenden höheren Tiere, und die Sozialpsychologie fand Entsprechendes für menschliche Gruppen (Hofstätter, 1971; Bischof, 1985).

Zweifelhaft erscheint, ob bei menschlichen Gruppen die «Vertikale» als eine Dimension zu sehen ist. In vielzitierten Kleingruppenuntersuchungen im Labor fanden Bales und Slater (1969) zwei unterschiedliche Typen von Führern, einen Beliebtheits- und einen Tüchtigkeitsführer. Geht man davon aus, daß es in Gruppen um Zielerreichung (Lokomotion) und um Zusammenhalt (Kohäsion) geht, so ist bei der Führung von Gruppen Arbeitsteilung gut vorstellbar. Ein Führer bemüht sich darum, die Gruppe zum Sachziel zu leiten, während der andere für ihren Zusammenhalt sorgt. In der Praxis gehen entsprechende Empfehlungen häufig dahin, den formalen Führer, d.h. den genannten Vorgesetzten, als Tüchtigkeitsführer

rer zu interpretieren und den sich aus dem Gruppenprozeß herausbildenden informellen Führer als Beliebtheitsführer zu sehen und ihn zum Stellvertreter zu machen.

Witte und Ardel (1989) zeigen allerdings in ihrem Überblicksartikel, daß die Differenzierung der Führungsrolle keineswegs regelmäßig, sondern nur bei bestimmten Bedingungen und Gruppen zu beobachten ist.

Neben der vertikalen Dimension spielen auch unterschiedliche horizontale Dimensionen eine wesentliche Rolle. Da bilden sich in der Gruppe Spezialisten für bestimmte Aufgaben, Mitläufer, Außenseiter, Sündenböcke, die in der gruppenspezifischen Literatur vielfältig beschrieben und gedeutet wurden (Gebert, 1972; Sader, Schäuble & Theis, 1976). Im Labor, in Schulklassen, gelegentlich auch in Arbeitsgruppen hat man versucht, die Rollen mit Hilfe spezieller Abwandlungen der soziometrischen Methode (Moreno, 1934) zu diagnostizieren. Konkret sieht dies häufig so aus, daß jedes Gruppenmitglied notiert, mit welchem anderen Gruppenmitglied es besonders gern bzw. besonders ungern z.B. in einem Projekt zusammenarbeiten würde. Positive und negative Wahlen werden als unterschiedliche Verbindungslinien zwischen den Positionen der Gruppenmitglieder gezeichnet und ergeben so das anschauliche Soziogramm. Dieses visualisiert nun die Beziehungsstrukturen (z. B. wechselseitige Ablehnung) und Rollenzuweisungen (z. B. Außenseiter) unter dem Aspekt der Fragestellung.

In der organisationspsychologischen Literatur hat eine Rolle besondere Aufmerksamkeit gefunden: die des Führenden. Wegen der Bedeutung dieses Punktes sollen wichtige theoretische Ansätze und empirische Forschungsergebnisse dazu in Abschnitt 4 besprochen werden.

3.5 Konformität: Gemeinsame Normen, Ziele und Werte

Auf Feldern offenen und verdeckten Verhaltens, die den Gruppenmitgliedern wichtig sind, geht in der Gruppensituation die

Streubreite der Meinungen und Verhaltensweisen zurück. Standardisiertes Denken und Handeln entwickeln sich (Asch, 1965; Goodman et al., 1987) entsprechend den von anderen Gruppenmitgliedern geteilte Erwartungen, wie «man» in der Gruppe in bestimmten Situationen zu denken und zu handeln habe. Es wirken - folgen wir Korthals-Beyerlein (1979) oder McGrath (1984) - implizite in der Gruppe bestehende Aufforderungen, in ganz bestimmten wiederkehrenden Situationen spezifisches Verhalten zu zeigen oder zu unterlassen. Thibaut und Kelley (1959) und Irle (1975) gehen bei der Erklärung des Entstehens von Gruppennormen davon aus, daß die Beachtung bestimmter Verhaltensrichtlinien voneinander abhängigen Personen Vorteile bringt, während das Abweichen - auch nur eines einzigen - für alle mit Nachteilen verbunden ist (vgl. auch Jackson, 1966). Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, daß Personen einer Gruppe in Bezug auf bestimmte Verhaltenssegmente starke, in Bezug auf andere geringe Übereinstimmung zeigen. Normbeachtung ist eben auf ganz bestimmten Feldern für die Zielerreichung der Gruppe wesentlich, für andere dagegen nicht.

Es ist schon früh qualitativ beschrieben worden (Roethlisberger & Dickson, 1939), welche Prozesse sich in Gruppen abspielen, wenn bestimmte Mitglieder sich nicht an die Norm halten - z.B. in Bezug auf das Leistungsverhalten - und wie es dadurch zum Phänomen der «Leistungsrestriktion», d.h. zu reduzierter Leistung bei Personen, die mehr als die Norm arbeiten, kommt (zusammenfassend v. Rosenstiel, 1987). Normabweichende Personen werden z. B. zunächst mit von außen kaum wahrnehmbaren Sanktionen, sodann durch verbale und schließlich gar durch körperliche Attacken dazu bewegt, die Gruppennorm zu beachten.

Es ist leicht nachzuvollziehen, daß Sanktionen durch andere ein Gruppenmitglied umso mehr treffen, je wichtiger ihm diese sind. Entsprechend ist vielfach (zusammenfassend Irle, 1975) eine positive Korrelation zwischen Normbeachtung und Gruppenkohäsion nachgewiesen worden.

Die Einhaltung der Normen macht das Er-

reichen bestimmter Vorteile für alle wahrscheinlich und bringt zusätzlich den Gruppenmitgliedern Entlastung von eigenem Denken und Entscheiden: «Mit der Einführung einer Regel . . ., einer Norm für die soziale Routine einer sozialen Beziehung als solcher werden die konkreten sozialen Interaktionen entlastet. Sie sind nicht Zwänge an sich» (Irle, 1975, S. 444).

Im Hinblick auf die Leistung in Arbeitsgruppen hat der Aspekt der Norm in verschiedenen Zusammenhängen Beachtung gefunden. So konnte einerseits nachgewiesen werden, daß das Bestehen hoher Leistungsnormen in Arbeitsgruppen mit starkem Zusammenhalt kurz- und längerfristige gute Leistungen bei geringer Streuung garantiert (s. die folgenden Abschnitte), daß aber andererseits in Problemlösungs- und Entscheidungsgruppen durch die Einhaltung von Normen innovative Gedanken eher behindert werden, da diese in der Regel von einigen, die eher als Außenseiter zu interpretieren sind, eingebracht werden (Janis, 1972). Entsprechend ist in derartigen Gruppen durch Nutzung spezifischer Sozialtechnologien dafür zu sorgen, daß Normabweichung erleichtert wird (vgl. wiederum Informationsbox 1).

Innovativ können auch Minderheiten sein. In diese Richtung weisen Untersuchungen von Moscovici (1979). Danach haben Minderheiten starken Einfluß, wenn sie sich konsistent und klar von der Mehrheitsmeinung distanzieren und dabei Sicherheit ausdrücken.

3.6 Wir-Gefühl und Kohäsion

Es war bereits darauf verwiesen worden, daß in Arbeitsgruppen auf zwei Aspekte besonders geachtet werden muß, den Zusammenhalt (Kohäsion) und die Bewegung auf das Ziel hin (Lokomotion), was sowohl für die Interpretation des Führungsduals (Bales & Slater, 1969) als auch für die theoretische Begründung der beiden zentralen Dimensionen des Führungsverhaltens der Ohio-Schule (Fleishman, 1973, Abschnitt 4) Con-

sideration und Initiating structure bedeutsam erscheint.

Kohäsion einer Gruppe läßt sich dabei umschreiben als das Ausmaß wechselseitiger positiver Gefühle (Sader, 1991; Irle, 1975). In dem Maße, in dem die Kohäsion anwächst, zu erlebter Zusammengehörigkeit führt, entwickelt sich auch das «Wir-Gefühl», ein konstituierender Bestandteil vieler Gruppendifinitionen. Die Mitglieder sprechen voneinander als «Wir».

Bedeutsam für das Verbleiben in einer Gruppe ist auch die Dependenz von der Gruppe, d.h. die Abhängigkeit des Gruppenmitglieds von der Gruppe, das bei Verlust der Gruppenmitgliedschaft Vorteile einzubüßen fürchtet, die es woanders nicht zu erreichen glaubt (Irle, 1975; v. Rosenstiel, 1978).

Eine intensive Kohäsion in Arbeitsgruppen wird in aller Regel in der Praxis für wünschenswert gehalten, obwohl nicht selten besonders schwache Gruppenarbeitsergebnisse, z.B. in Form von Leistungsrestriktion (v. Rosenstiel, 1987) oder Fehlentscheidungen aufgrund dieser hohen Kohäsion (Janis, 1972; zusammenfassend Brandstätter, 1989) beobachtet werden können.

Speziell eine oberflächlich verstandene «Human Relations»- Bewegung sah in der Förderung der Kohäsion ein Mittel zu unterschiedlich gearteten positiven Folgen, da sie annahm, daß das Gemeinschaftsgefühl zugleich die Leistungsbereitschaft und damit die Produktivität steigere.

Es soll daher nun geprüft werden, welche Bedingungen zur Gruppenkohäsion führen und was diese unter welchen Bedingungen bewirkt.

Kohäsion als abhängige Variable

Es wurde bereits darauf verwiesen, daß die Häufigkeit von Kontakten und die wahrgenommene Ähnlichkeit die Gruppenbildung begünstigen, also zur Festigung des Wir-Gefühls beitragen. Das ist besonders wahrscheinlich, wenn Personen, die bezüglich wichtiger Aspekte einander ähnlich sind, bei

räumlicher Nähe in kleiner Zahl über längere Zeit beieinander bleiben.

Für Arbeitsgruppen besonders wichtig erscheint, daß auch der Arbeitsinhalt -wie experimentell nachgewiesen wurde (Back, 1951) - die Kohäsion erhöhen kann. Der Versuch, eine Aufgabe effizient zu bewältigen und gemeinsam zu Erfolgen zu gelangen, verbindet. «Profit Centers», teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel etc. können entsprechend als Maßnahmen interpretiert werden, Leistungsbereitschaft und Gruppenkohäsion gleichzeitig zu steigern. Weitere Bedingungen müssen jedoch hinzu kommen, damit der erlebte Zusammenhalt sich intensiviert. Ist die Zahl der Mitglieder klein und hat jeder die Möglichkeit mit jedem zu kommunizieren, so ist immer noch die Frage zu stellen, welche Folgen diese Kommunikationsprozesse und die Anwesenheit anderer Mitglieder für ein Gruppenmitglied haben (Vroom, 1964). Es wird also dann die Gruppe hohe Attraktivität für jedes Mitglied haben, wenn sie als Mittel zu dem Zweck wahrgenommen wird, Bedürfnisse des einzelnen zu erfüllen. Vor diesem Hintergrund ist - wie bereits beim Konzept der sozialen Unterstützung besprochen - auf zweierlei zu achten: Die Gruppenmitgliedschaft sollte zum einen auf der Ebene des Emotionalen Geborgenheit vermitteln und zum anderen auf dem Gebiete der Handlung durch die Chance des gemeinsamen Tuns den einzelnen vor dem Erleben des Kontrollverlustes schützen (Gebert & v. Rosenstiel, 1992).

Kohäsion als unabhängige Variable

Ein intensiv ausgeprägtes Wir-Gefühl, d.h. eine hohe Kohäsion der Gruppe, bewirkt vor allem zweierlei:

- hohe Zufriedenheit, wobei zu fragen ist, ob man diese tatsächlich als abhängige Variable sehen kann oder ob sie nicht weitgehend mit der Kohäsion identisch, nur eben auf andere Weise operationalisiert ist.
- Striktere Einhaltung der für die Gruppe wichtigen Normen.

Gruppenkohäsion und Arbeitszufriedenheit sind meist negativ mit der Fehlzeiten- und Fluktuationsrate korreliert (Vroom, 1964). Nicht selten wird argumentiert, daß Fehlzeiten und Fluktuation auf einer Dimension lägen, d.h. die Kündigung gewissermaßen die extremere Ausprägung der zeitlich begrenzten Abwesenheit vom Arbeitsplatz sei. Irle (1975) verweist nun auf negative Korrelationen zwischen Absentismus und Fluktuationsneigung und geht davon aus, daß Fluktuation nur dann zu erwarten sei, wenn die Gruppenkohäsion und die Dependenz von der Gruppe gering sind, während Fehlzeiten eher dann wahrscheinlich seien, wenn die Kohäsion zwar niedrig, die Dependenz von der Gruppe aber hoch ist.

Gruppenkohäsion korreliert mit Normbeachtung solcher Verhaltensweisen, die für die Gruppenmitglieder bedeutsam sind. Nur bei diesen sind versteckte oder offensichtliche Sanktionen gegen Abweichungen - bis hin zum Gruppenausschluß, der bei hoher Kohäsion natürlich besonders schmerzlich ist - zu erwarten.

In Arbeitsgruppen zählt zu diesen wichtigen Handlungsbereichen in der Regel das Leistungsverhalten (Hackman, 1976). Es fanden sich Hinweise darauf, daß unter bestimmten Konstellationen - z. B. wenn die Gruppenmitglieder als Folge hoher Leistung negative Konsequenzen vermuten - in der Gruppe die Leistungsmenge bewußt zurückgehalten und Überschreitungen der informellen Norm durch ein Mitglied von den anderen sanktioniert wurde (zusammenfassend v. Rosenstiel, 1987).

Differenzierte Analysen dieses Phänomens gelangen in laborexperimentellen Untersuchungen (Schachter, Ellertson, McBride & Gregory, 1951; Berkowitz, 1953). Durch systematische Bedingungsvariation wurden in 2 × 2 Designs die Gruppenkohäsion (hoch/niedrig) und die Leistungszielsetzungen (hoch/niedrig) systematisch manipuliert. Es zeigte sich, daß nur bei hoher Gruppenkohäsion die Leistungsziele streng beachtet wurden, d.h. nur bei hoher Gruppenkohäsion und positiven Zielsetzungen waren die Leistungen bei geringer Streuung hoch, während sie bei hoher Gruppenkohäsion und

niedriger Zielsetzung bei geringer Streuung niedrig ausgeprägt waren. Im Fall geringer Gruppenkohäsion streuten die Leistungen weit, d.h. es entwickelte sich keine sehr ausgeprägte Leistungsnorm.

Seashore (1954) gelangte in Felduntersuchungen zu ähnlichen Ergebnissen: Er fand bei hoher Gruppenkohäsion sowie wahrgenommener Unterstützung der Gruppenmitglieder durch die Unternehmensführung und damit zusammenhängenden positiven Einstellungen zum Unternehmen die besten Leistungsergebnisse.

4. Führung

Führung ist ein vielschichtiges und vieldeutiges Konzept (Neuberger, 1976; 1990). Man hat daher gelegentlich vorgeschlagen, es durch differenziertere wie z.B. Macht, Einfluß, Kommunikation, soziales Lernen etc. zu ersetzen (Irlé, 1975; Sader, 1991; Weinert, 1989b). Die Gewohnheiten der Praxis, die von Führung spricht und Vorgesetztenrollen kennt, lassen dies in einer anwendungsorientierten Wissenschaft wie der Organisationspsychologie (v. Rosenstiel, 1992) nicht ratsam erscheinen. Daher wird im folgenden der Begriff der Führung beibehalten. Auf die wichtigsten organisationspsychologischen Führungstheorien soll knapp und kritisch eingegangen werden. Sie alle haben explizit oder implizit das Ziel, Führungserfolg zu erklären, zu prognostizieren und möglicherweise Wege der entsprechenden Beeinflussung aufzuzeigen.

4.1 Begriff der Führung

Führung läßt sich aus unterschiedlichen Perspektiven (Neuberger, 1990) und unter dem Aspekt unterschiedlicher Wissenschaften (Kieser, Reber & Wunderer, 1987) sehen. In der psychologischen Forschung dominiert allerdings die Sichtweise, Führung als absichtliche und zielbezogene Beeinflussung zu interpretieren.

Dieser Begriff allerdings ist weit. Er beschränkt sich keineswegs auf das Führungs-

verhalten von Vorgesetzten, da ja auch von anderen Personen zielbezogener Einfluß ausgeht, z.B. von Unterstellten auf Vorgesetzte (v. Rosenstiel & Einsiedler, 1987) und - was noch wichtiger ist - er umfaßt auch zielbezogene Einflußnahme als nicht personales Phänomen. Derartige apersonale Führung - z.B. durch Technik, Strukturierung, fixierte Vorschriften, ungeschriebene Normen - ist in Organisationen häufig anzutreffen. Weit verstanden geht z. B. von der Technik eines Fließbandes auch Führung aus, da es dem Arbeitenden klar «vorschreibt», was er wann wie zu tun habe. Stellenbeschreibungen, Organigramme, Anreizsysteme, Unternehmenskulturen haben eine ähnliche Funktion. Derartige Systeme, die man als «soziale Steuerung» (Weinert, 1989) bezeichnen könnte, sind Führungssubstitute. Sie dienen im Extremfall dem Ziel, den Vorgesetzten überflüssig oder doch bestenfalls zum «Lückenbüßer der Organisation» zu machen, wie es auch das bürokratische Modell der Organisation (Weber, 1921) nahelegt.

Die organisationspsychologische Sicht faßt jedoch den Begriff der Führung enger. Sie bestimmt Führung als unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflußnahme durch Inhaber von Vorgesetztenpositionen auf Unterstellte mit Hilfe der Kommunikationsmittel (v. Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 1988). Dabei läßt sich die Frage nach den Zielen dieser Einflußnahme aus der Sicht der Praxis zweifach stellen:

- Wer führt erfolgreich, d.h. wen sollte man einstellen, befördern etc. (Selektionsfrage)?
- Wie führt man erfolgreich, d.h. welches Verhalten solle man schulen, trainieren, weiterbilden (Modifikationsfrage)?

4.2. Kriterien des Führungserfolgs

Wird die Organisationspsychologie aus dem Anwendungsfeld heraus dazu aufgefordert, Bedingungen des Führungserfolgs zu erforschen, so muß sie zunächst rückfragen, was denn unter Führungserfolg verstanden werden soll. Tatsächlich lassen sich in Wissen-

schaft und Praxis weit über 1000 verwendete Kriterien aufzeigen (Lent, Aurbach & Levin, 1971; Neuberger, 1976). Bei konkreten empirischen Analysen oder Diskussionen in der Praxis konzentriert man sich allerdings stets rasch auf wenige relevant erscheinende Indikatoren. Bei Validierungen des Assessment-Centers (Schuler, 1989) verwendet man meist Kriterien, die an der Person des Führenden festgemacht und direkt oder indirekt aus der Fremdbeurteilung abgeleitet werden, wie z.B. Ergebnisse der Personalbeurteilung, erreichte hierarchische Positionen in der Zeit oder Gehaltshöhe. Untersucht man die Wirkungen spezifischen Führungsverhaltens, so werden meist Kriterien bevorzugt, die sich auf die geführte Gruppe beziehen. Diese lassen sich zum einen einer Effizienzdimension wie z. B. Quantität oder Qualität der erbrachten Leistung, operationalisiert über Produktions- oder Absatzzahlen, Reklamationszahlen, Patentanmeldungen etc. zurechnen, zum anderen einer Humandimension wie Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Konflikthäufigkeit in der geführten Gruppe, Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen etc. Einige der häufig verwendeten Kriterien liegen zwischen diesen beiden Dimensionen, wie z. B. Fluktuations- und Fehlzeitenrate, Qualifizierung der Mitglieder der Gruppe, Zahl der Verbesserungsvorschläge etc. Es ist letztlich eine unternehmenspolitische Entscheidung, an welchen Kriterien Vorgesetzte gemessen und beurteilt werden. Zwar nennen geschriebene Führungsgrundsätze solche Kriterien oft, doch erfolgt die Beurteilung, geht es um Gehalts- oder Karrierechancen, meist an anderen, nicht explizierten Kriterien. Man muß, wenn man dieses Feld analysiert, zwischen manifesten und latenten Kriterien unterscheiden.

Die Orientierung an Selektions- und Verhaltensmodifikationsfragen hat die organisationspsychologische Führungsforschung über Jahrzehnte in einen atheoretischen Pragmatismus und damit in ein Dilemma geführt. Sie neigte in ihren «Hypothesen» zu einer monokausalen, auf die Person des Führenden fixierten Betrachtungsweise: es sind Merkmale der Person des Führenden

oder ihre Führungsverhaltensweisen, die die Ursache des Führungserfolgs -wie auch immer er operationalisiert ist - sind. Diese monokausale Betrachtungsweise widerspricht dem, was heute als Konsens in der Führungsforschung gelten darf (Weinert, 1989b, s. 555):

1. «Führung ist ein Gruppenphänomen (das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschließt);
2. Führung ist intentionale soziale Einflußnahme (wobei es wiederum Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluß ausübt und wie dieser ausgeübt wird, u. a.m.);
3. Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.»

4.3 Erklärung, Prognose und Kontrolle des Führungserfolgs

Obwohl die Einsicht, daß Führung ein Interaktionsphänomen ist, heute dominiert, bevorzugt die Rezeption der organisationspsychologischen Forschungsansätze durch die Praxis nach wie vor jene monokausalen Erklärungsversuche, die personalistisch orientiert sind.

*Monokausal-personalistische Ansätze:
Führungseigenschaften, Führungsstil,
Führungsverhalten*

Faßt man die Grundüberlegungen wesentlicher moderner anwendungsorientierter Führungskonzepte zusammen, so lassen sich Bedingungen des Führungserfolgs so visualisieren wie es Abbildung 3 zeigt.

Es wird ausgegangen von der Person des Führenden mit ihren als Konstrukten zu verstehenden überdauernden Eigenschaften. Diese konkretisieren sich in einer bestimmten Situation und in Abhängigkeit von dieser Situation im Führungsverhalten. Die Situation ist dabei weit zu verstehen, d.h. sie umfaßt die geführten Personen, die Aufgabe, die äußeren Arbeitsbedingungen, die Normen, Werte und Regelungen innerhalb des Unternehmens und innerhalb des um-

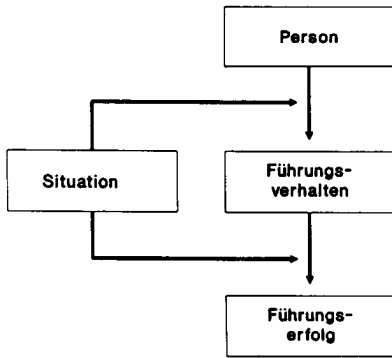


Abbildung 3: Das Grundmodell der Kontingenzttheorie der Führung.

fassenden gesellschaftlichen Rahmens etc. Das jeweilige Führungsverhalten bedingt jetzt in Interaktion mit der Führungssituation den Führungserfolg. Konkret heißt dies, daß eine gleiche Person in verschiedenen Situationen verschiedenes Führungsverhalten zeigt, daß andererseits ein gleiches Führungsverhalten je nach Situation zu Führungserfolg oder -mißerfolg führen kann.

Vor diesem Hintergrund erscheint die personalistische Führungstheorie als «Kurzschluß», da sie unmittelbar von den überdauernden Eigenschaften der Person in generalisierender Weise auf den Führungserfolg zu schließen sucht. Zwar wird kein Psychologe ernsthaft behaupten, daß die Eigenschaften der Person unmittelbar den Erfolg bedingen. Die Vermittlung über Verhalten (z.B.: Das Konstrukt Dominanz zeigt sich darin, daß die Person ihre Auffassung gegen die anderer durchsetzt) dürfte allgemein zugestanden werden. Operationalisiert wurde aber meist nicht über (Führungs-) Verhalten, sondern mit Hilfe einer konstrukt- oder zeichenorientierten Diagnostik (z.B. Körpergröße in Zentimetern, Intelligenz in IQ-Werten, Extraversion in Fragebogenwerten).

Der Grundgedanke, Persönlichkeitseigenschaften bedingen den Führungserfolg, erscheint auf den ersten Blick höchst plausibel und entspricht zudem den Führungstheorien vieler Laien («Bismarck schuf das Deutsche Reich», «Führungseigenschaften bestimmen den Erfolg», «Eine starke Persönlichkeit

setzt sich überall durch»). Aufgrund differenzierterer Konzeptualisierung und verbesserter Operationalisierung gewinnt der Ansatz auch in der Wissenschaft wieder an Bedeutung (Schuler & Funke, 1989). Er sei daher hier knapp skizziert.

Man ging von der Annahme aus, daß bestimmte Eigenschaften der Person (z. B. «Extraversion») den Führungserfolg bedingen. Dann verglich man derartige, im Hypothesengerüst bedeutsame, Eigenschaften in ihrer Ausprägung entweder bei Personen, die eine Führungsposition erreicht hatten, mit solchen, die das nicht geschafft hatten, oder aber bei Personen, die mit der von ihr geführten Gruppe erfolgreich waren, mit solchen, die keinen Erfolg hatten.

Die dahinterstehende praxisbezogene Programmatik sieht wie folgt aus:

1. Es soll zunächst analysiert werden, welche Eigenschaften kennzeichnend für Personen in Führungspositionen bzw. mit großem Führungserfolg sind.
2. Testverfahren sollen entwickelt werden, die sich zur Messung der genannten Eigenschaften eignen.
3. Bewerber für Führungspositionen werden mit den genannten Testverfahren untersucht; diejenigen, die die besten Testwerte erreichen, haben künftig mit der größten Wahrscheinlichkeit Führungserfolg.

Die Vielzahl der empirischen Analysen zum Auffinden von Führungseigenschaften wurden in verschiedenen Überblicksartikeln zusammengefaßt (Stogdill, 1974, Neuberger, 1976; Wunderer & Grunwald, 1980; Lord, DeVader & Alliger, 1986). Tatsächlich fand man bei einer Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen einen korrelativen Bezug zum Führungserfolg bzw. zum Erreichen einer Führungsposition.

Unter spezifischen Bedingungen - die sich allerdings die Person auf Grund ihrer Besonderheit auch auswählen oder gestalten kann - dürften bestimmte Eigenschaften sich realisieren und verhaltenswirksam werden, und zwar in einer solchen Weise, daß dadurch der Führungserfolg gefördert wird. In anderem Kontext dagegen haben sie

kaum Einfluß auf das Verhalten. Es kann auch das durch die Situation mitprovozierte Verhalten dem Führungserfolg eher im Wege stehen.

Dem versucht man heute im Rahmen des Assessment Centers gerecht zu werden (vgl. Kapitel 9). Daher sucht man zum einen die konkrete künftige Führungssituation durch situative Übungen spezifisch zu simulieren und die Eigenschaften eher verhaltens- als konstruktbezogen zu erfassen.

Auf ein weiteres Problem empirischer Untersuchungen zur Fundierung der Eigenschaftstheorie sei verwiesen. Positive Korrelationen werden fast stets in dem Sinne interpretiert, daß die Eigenschaft die Ursache des Führungserfolgs sei. Daraus ergibt sich auch die Legitimation, eigenschaftsbezogene Tests zur Führungsauslese zu verwenden. Es ist aber durchaus denkbar, daß andere Kausalitätsrichtungen wirken, z.B. nach dem Konzept «wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand». In diesem Sinne ist es sehr wohl vorstellbar, daß Selbstsicherheit nicht nur Ursache von Führungserfolg, sondern Führungserfolg zumindest auch Ursache von Selbstsicherheit sein kann. Die Analysen von Korman (1968), in denen Studien berücksichtigt wurden, die Persönlichkeitsmerkmale zeitlich vor dem Erfolg erfaßten, machen es zumindest plausibel, beide Wirkrichtungen anzunehmen. Nicht selten dürften aber auch Drittvariable (z.B. Sozialschicht) die Persönlichkeitsmerkmale einerseits und den Führungserfolg andererseits bedingen.

Die kritische Rezeption der Eigenschaftentheorie der Führung hatte allerdings gelegentlich die Überinterpretation zur Folge, daß Persönlichkeitseigenschaften gänzlich irrelevant für den Führungserfolg seien. Dies läßt sich aus den vorliegenden Daten nicht ableiten. Es muß lediglich vor Generalisierungen gewarnt werden, d.h. die Eigenschaften müssen vor dem Hintergrund der Führungssituation und vor dem Hintergrund anderer Persönlichkeitsmerkmale der Personen interpretiert werden, mit denen sie in Interaktion stehen.

Nicht nur die Eigenschaftstheorie, auch die frühe experimentelle Führungsstilforschung

ging von einem monokausal-personalistischen Konzept aus.

Beginn dieser Forschung waren die politisch motivierten Experimente von Lewin und seinen Mitarbeitern (Lippitt & White, 1943), die durch experimentelle Bedingungsvariation drei Führungsstile «herstellten», den «autoritären», den «demokratischen» und den «laisser-faire» Stil, und bei Jugendlichen in den USA der späten 30er Jahre fanden, daß

- die Mehrzahl der Schüler mit dem demokratischen Führungsstil zufriedener war,
- in den autoritär geführten Gruppen sich ein aggressives Klima entwickelte,
- bei Anwesenheit des Führers die Leistung in den autoritär geführten Gruppen höher lag, dagegen in demokratisch geführten Gruppen bei Abwesenheit des Führers.

Ähnliche Untersuchungen experimenteller Art wurden in der Folge vielfach durchgeführt (vgl. zusammenfassend Neuberger, 1972; Wunderer & Grunwald, 1980; Seidel, Jung & Redel, 1988), wobei meist zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil unterschieden wurde. Dabei zeigte es sich, daß die von Lewin gefundenen Ergebnisse - zumindest hinsichtlich des Leistungskriteriums - nicht generalisiert werden können.

Ganz offensichtlich kommt es auch hier auf die Situation entscheidend an: bei bestimmten Aufgabenstellungen, Arbeitsgruppenstrukturen, Persönlichkeitsmerkmalen der Geführten, gesellschaftlichen Normsystemen etc. führt eher der autoritäre, in anderen eher der kooperative Führungsstil zu besseren Leistungen, bzw. erfüllt die Erwartungen der Geführten und löst dort positive Einstellungen im Sinne der Zufriedenheit aus.

Auf ein weiteres Problem der experimentellen Führungsstilforschung sei hingewiesen: Sie geht letztlich mit anderen Begriffen und anderen Operationalisierungen von gleichen Grundannahmen wie die Eigenschaftstheorie aus, da sie den Führungsstil implizit als Persönlichkeitskonstante operationalisiert. Durch entsprechende Manipulation der Versuchsbedingungen hatten die Führenden in den Experimenten sich ko-

operativ, d.h. Partizipation zulassend, oder autoritär, d. h. keine Partizipation zulassend, zu verhalten, und zwar ohne Rücksicht auf die Situation. Reales Führungsverhalten aber ergibt sich aus der Interaktion zwischen Person und Situation. Diese wurde in den Führungsstilexperimenten durch den Versuchsaufbau explizit ausgeschlossen.

Vor einer Generalisierung der experimentellen Befunde auf Führungssituationen in Organisationen muß also gewarnt werden. Es dürfte kaum Führungskräfte geben, die sich immer - ohne Rücksicht auf die Situation - autoritär oder kooperativ verhalten. Ähnlich vorschnell wäre es, in Trainingsprogrammen alle Führungskräfte ausschließlich auf den kooperativen Führungsstil «einzuschwören», wie es in vielen Unternehmen geschieht. Es gibt nicht «den besten Führungsstil».

Den realen Gegebenheiten in Organisationen näher als die Führungsstilforschung steht der Versuch, beobachtbares Führungsverhalten von Vorgesetzten zu beschreiben, zu messen und in seiner Wirkung in bezug auf bestimmte Kriterien des Erfolges zu analysieren. Besonders intensiv wurde dies im Rahmen der sogenannten Ohio-Studien und der durch diese angeregten Forschung untersucht.

Es wurde von der Überlegung ausgegangen, daß Geführte das Verhalten der Führenden unmittelbarer erleben und damit zutreffender beschreiben können als Vorgesetzte, Kollegen oder Experten. Entsprechend wurden mit erheblichem empirischen Aufwand (vgl. Fleishman, 1973; Seidel et al., 1988) verschiedene Fragebögen entwickelt, mit deren Hilfe Geführte das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten anonym beschreiben können. Allerdings weisen die ermittelten Gütekriterien all diese Bögen als recht unvollkommene Meßinstrumente aus (Schriesheim & Kerr, 1977). Faktorenanalysen der mit diesen Instrumenten erhobenen Daten erbrachten eine Vielzahl von Führungsverhaltensdimensionen. Nahezu alle Untersuchungen bestätigten allerdings die beiden mit den höchsten Ladungen ausgestatteten, orthogonal zueinander stehenden Faktoren der Ohio-Untersuchungen:

1. Consideration (= praktische Besorgtheit, Mitarbeiterorientierung)
2. Initiating structure (Aufgabeninitiierung und -Strukturierung, Aufgaben- oder Leistungsorientierung).

Die Feststellung, daß diese Verhaltensdimensionen statistisch voneinander unabhängig sind, darf als Erkenntnisfortschritt gelten. Die bislang dominierenden Vorstellungen der Michigan-Schule (Likert, 1961) waren von zwei Polen auf einer Dimension ausgegangen, d.h. es wurde angenommen, daß ein Vorgesetzter entweder an den Sachzielen und Aufgaben oder aber an den Mitarbeitern und ihren Bedürfnissen orientiert ist.

Die Unabhängigkeit dieser beiden Dimensionen ist auch theoretisch begründbar: Bei der Führung von Gruppen soll der Führende - wie bereits aufgezeigt - den Gruppenzusammenhalt (durch Consideration) und die Zielerreichung (durch Initiating structure) sichern.

Führungsverhalten in Organisationen ist nun kein Selbstzweck, sondern soll dazu beitragen, daß Ziele, die sich aus den übergeordneten Organisationszielen ableiten, realisiert werden. In diesem Sinne läßt sich aus der Empirie folgern, daß consideration des Vorgesetzten häufig zur Zufriedenheit der Geführten beiträgt (Yukl, 1971). Zumindest zeigen sich hier überwiegend signifikant positive Korrelationen, die allerdings keine eindrucksvolle Höhe erreichen. Dagegen sind die Korrelationen zwischen consideration und Leistung meist unsignifikant. Weniger eindeutig sind die Korrelationen von Leistungs- und Zufriedenheitskriterien mit initiating structure (Korman, 1968; Stogdill, 1974). Erwartungsgemäß ist initiating structure relativ häufig mit der Leistung positiv korreliert, doch gelangen viele Studien hier zu unsignifikanten Ergebnissen. Bei Studien zur Korrelation zwischen initiating structure und Zufriedenheit halten sich positive und negative Koeffizienten die Waage.

Daraus generalisierend zu folgern, daß consideration des Vorgesetzten die Zufriedenheit der Geführten steigere, initiating structure dagegen die Leistung, wäre also eine Überinterpretation der Befunde. Sie würde

einmal den meist niedrigen Korrelationen nicht gerecht und würde außerdem vor-schnell eine Kausalannahme treffen, die in dieser Form nicht gerechtfertigt ist. Es ist ja z. B. durchaus denkbar, daß dort, wo Mitarbeiter zufrieden und leistungsbereit sind, Vorgesetzte sich anders verhalten als im umgekehrten Fall, oder es ist ebenfalls gut vorstellbar, daß zufriedene oder im Leistungsverhalten erfolgreiche Mitarbeiter ihre Vorgesetzten anders wahrnehmen und beschreiben. Darüber hinaus muß auch hier der Einfluß der Situation berücksichtigt werden (Baumgarten, 1977). Unter spezifischen Bedingungen kann consideration sehr deutlich zur Zufriedenheit beitragen, in anderen wiederum wenig, während initiating structure nur unter besonderen Umständen eine nennenswerte Beziehung zur Leistung aufweist. Generell ist die Führungsverhaltensbeschreibung mit Hilfe standardisierter Fragebögen, die von Unterstellten zu beantworten sind, vielfältig kritisiert worden (Nachreiner, 1978). Einige wichtige Argumente seien genannt:

- Die Objektivität ist gering, d.h. die Streuung der Urteile verschiedener Unterstellter über einen Vorgesetzten ist sehr hoch. Das muß allerdings nicht gegen das Verfahren sprechen, sondern kann Hinweis dafür sein, daß der Vorgesetzte sich jedem Mitarbeiter gegenüber anders verhält. Dann allerdings müßte Führungsverhalten nicht als Merkmal des Führenden, sondern als Interaktionsphänomen zwischen dem Vorgesetzten und jeweils unterschiedlichen Mitarbeitern interpretiert werden. In der Forschungsgruppe von Graen (Graen, Novak & Sommerkamp, 1982) geht man daher bei der Beziehung zwischen Führer und Geführten von einer Vielzahl von Dyaden aus, die jeweils anders gestaltet werden, da ja die einzelnen Personen in der Gruppe nicht geschichtslose Rollenträger, sondern konkrete Menschen mit spezifischen Besonderheiten sind. Die Art dieser dyadischen Relation prägt in jeder Zweierbeziehung das Führungsverhalten, so daß es wenig sinnvoll erscheint, von durchschnittlichem Führungsverhalten zu sprechen.

- Consideration und initiating structure sind keine einheitlichen Konzepte. In consideration gehen allgemeine Wertschätzung und Achtung, Offenheit, Zugänglichkeit und Bereitschaft zu zweiseitiger Kommunikation sowie Einsatz und Sorge für den einzelnen ein. Initiating structure ist durch Strukturierung, Definition und Klärung des Ziels und der Wege zum Ziel, durch Aktivierung und leistungsmotivierendes Verhalten sowie durch Kontrolle und Beaufsichtigung gekennzeichnet.
- Bei den Untersuchungen der Korrelationen zwischen den Ausprägungen von consideration und initiating structure mit unterschiedlichen Kriterien des Führungserfolgs (z.B. Leistung und Zufriedenheit) wurden zum einen in aller Regel die Interaktionen der beiden Führungsverhaltensdimensionen nicht berücksichtigt, mögliche kurvilineare Beziehungen vernachlässigt sowie Moderatorvariablen, die ja für die situative Relativierung stehen, kaum ernsthaft analysiert.

In der Praxis kann der Einsatz von Führungsverhaltensbögen im Sinne einer «Aufwärtsbeurteilung» des Führenden durch die Geführten dennoch bedeutsam sein, weil der Vorgesetzte erfährt, wie er von seinen Mitarbeitern wahrgenommen wird. Abbildung 4 gibt einen derartigen Fragebogen wider. Das kann durchaus Verhaltenskonsequenzen haben, wenn in moderierten Workshops die Ergebnisse zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern diskutiert werden, und daraus partizipativ abgeleitet wird, wie man künftig miteinander umgehen will. Dann allerdings ist Führung bereits als interaktives Phänomen verstanden.

Kontingenzansätze: die Berücksichtigung der Situation

Die Kritik an der personalistischen Führungs-, Führungsstil-, und der Führungsverhaltensforschung hat neben vielerlei Argumenten im Detail einen gemeinsamen Nenner: es gibt nicht «die» optimalen Führungseigenschaften, «den» besten Führungsstil,

Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Vorgesetzte

(Denken Sie dabei nicht nur an Ihren unmittelbaren Vorgesetzten)

- | | stimmt | | | | | stimmt nicht | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | | | | | nicht | | | | |
| 21. Gute Arbeit wird von unseren Vorgesetzten entsprechend anerkannt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Die meisten Problemlösungen werden im Gespräch mit den Vorgesetzten in wirklicher Übereinstimmung mit den Auffassungen der Mitarbeiter erzielt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Unsere Vorgesetzten sorgen dafür, daß unter uns Kollegen die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Unsere Vorgesetzten möchten gerne so wirken, als wüßten sie alles. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Die Stimmung im Betrieb ist abhängig von den Launen der Vorgesetzten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. Die Vorgesetzten versuchen oft, von Ihnen selbst gemachte Fehler auf uns abzuwälzen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. Entscheidungen werden zwar mit den Mitarbeitern besprochen, hinterher sieht die Verwirklichung aber immer ganz anders aus, als wir uns das vorgestellt haben. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Die Vorgesetzten verstehen es, die Situation so zu gestalten, daß jeder seine tatsächliche Leistungsfähigkeit entfalten kann. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. Die Vorgesetzten gehen auf unsere Sorgen und Beschwerden ein. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Die Vorgesetzten behandeln uns oft unfair. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. Wenn man mit etwas unzufrieden ist, kann man hier mit den Vorgesetzten ganz offen darüber sprechen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. Hier wird man ständig zur Arbeit angetrieben. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. Die Vorgesetzten setzen sich für unsere Anliegen ein, soweit dies im Rahmen ihrer Möglichkeiten liegt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter betreffen, werden diese vorher nicht nach Ihrer Meinung gefragt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Bitte beurteilen Sie nun den Bereich „Führung“ durch die Vorgesetzten insgesamt

- | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | gut | | | | | schlecht | | | | |
| Die Führung durch die Vorgesetzten ist | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | | | | | | nicht so | | | | |
| | | | | | | wichtig | | | | |
| Daß die Führung durch die Vorgesetzten gut ist, halte ich für | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Abbildung 4: So können Unterstellte ihren Vorgesetzten beurteilen. Beispiele für Fragen bei der Aufwärtsbeurteilung nach v. Rosenstiel (1988).

«das» ideale Führungsverhalten. Je nach Situation müssen die Anforderungen in jeweils anderer Weise präzisiert werden. Die psychologisch orientierte Führungsforschung der 60er und 70er Jahre war nun darauf konzentriert, aufzufinden, welche Situationsparameter wichtig sind (z.B. Fiedler, 1967; House, 1971; Vroom & Yetton, 1973; Neuberger, 1976; Reddin, 1981; Hersey & Blanchard, 1977). All diesen Kontingenzansätzen ist gemeinsam, daß sie für bestimmte Situationen jeweils unterschiedliches Führungsverhalten fordern, damit in spezifischer Weise präziserte Ziele erreicht werden. Die Konzepte erheben dabei den Anspruch, die wichtigsten Parameter der jeweiligen Führungssituation meßbar gemacht zu haben. Dies sei knapp aufgezeigt.

Am häufigsten zitiert und kritisiert wird das erste ausformulierte und empirisch begründete dieser Kontingenzmodelle, das von Fiedler (1967, 1987) vorgestellt wurde.

Fiedler geht von einer bipolar konzipierten motivationalen Orientierung des Vorgesetzten aus, die für den Führungserfolg (als Leistung der geführten Gruppe verstanden) bestimmend sein soll. Sie hat die Pole Mitarbeiterorientiertheit und Aufgabenorientiertheit. Nach Fiedler sind nun je nach Führungssituation Vorgesetzte der einen oder anderen Ausprägung erfolgreicher, wie er in einer großen Zahl umstrittener (Gebert & v. Rosenstiel, 1992) empirischer Analysen zeigte. Die Situation - nach den Polen günstig - ungünstig geordnet - wird dabei durch drei Parameter operationalisiert, von denen Fiedler unberechtigterweise annimmt, daß sie statistisch voneinander unabhängig seien. Es sind dies:

- die Beziehungen zwischen Führer und Geführten,
- die Aufgabenstruktur,
- die Positionsmacht des Vorgesetzten.

In sehr ungünstigen und sehr günstigen Situationen ist nach Fiedler ein aufgabenorientierter, in mittleren Situationen ein mitarbeiterorientierter Vorgesetzter erfolgreich. Der Erfolg soll in der Praxis durch Führungskräfte-selektion und durch Situationsmanagement, nicht jedoch durch Ver-

haltenstraining sichergestellt werden. Auch dies hat unter den Aspekten der Machbarkeit und der Ethik Kritik gefunden.

Trotz dieser Einwände bleibt Fiedler als Verdienst, als erster das unverbindliche «es kommt darauf an» in ein nachprüfbares «auf dies und jenes kommt es an» präzisiert zu haben. Dadurch machte er begründete Kritik an seinem Ansatz möglich und regte zu weiteren Arbeiten an situativen Führungsmodellen an.

Von der Motivationslage der Geführten gehen die sogenannten «Weg-Ziel-Ansätze der Führung» aus (Evans, 1970; House, 1971; Neuberger, 1976). Die Führungssituation wird über die Motivstruktur der Mitglieder der geführten Gruppe operationalisiert. Unterschiede zwischen verschiedenen hier bestehenden Ansätzen sollen nicht dargestellt, die gemeinsamen Grundannahmen aber aufgezeigt werden.

- Jeder Mensch verfolgt bestimmte Ziele, die entsprechend ihrer Attraktivität spezifische Valenzen beinhalten.
- Bestimmte Handlungen sind die Wege zu diesen Zielen.
- Es gibt verschiedene Wege, um zu einem oder mehreren der angestrebten Ziele zu kommen. Diese unterscheiden sich allerdings nach dem Grad der Erfolgswahrscheinlichkeit.
- Durch die subjektive Wahrscheinlichkeit, das Ziel zu erreichen, gewinnen auch schon die Wege zum Ziel für die Person bestimmte Valenzen.
- Die Valenzen der Ziele und der Wege können extrinsisch oder intrinsisch sein. Intrinsisch sind sie, wenn die Befriedigung unmittelbar in der Tätigkeit oder im Ergebnis liegt; extrinsisch, wenn die Befriedigung erst durch Vermittlung erfolgt. In diesem Sinne wäre ein Erfolgserlebnis intrinsisch, eine materielle Belohnung für die gute Leistung extrinsisch.

Aufbauend auf diesen Grundannahmen können nun Wege für Führungseinfluß gewiesen werden. So kann der Vorgesetzte die Ziele oder die Valenzen der Ziele bei den Geführten zu ändern suchen, die Valenzen der Wege beeinflussen oder - z.B. durch

Qualifizierung oder Information - die wahrgenommene Wahrscheinlichkeit modifizieren, mit der bestimmte Wege zum Ziel führen oder dafür sorgen, daß bei extrinsisch motivierter Tätigkeit die Belohnungen im Sinne der Erwartung auf das Verhalten folgen.

Die Weg-Ziel-Ansätze stellen gewissermaßen die Führungstheorien «vom Kopf auf die Füße», d.h. sie zentrieren den Blick nicht auf das Verhalten des Führenden, sondern auf die Motivationslage der Geführten. Der Führende muß diese bei den Geführten erkennen, um dann seine Führungsmaßnahmen darauf einzustellen. Umfassende empirische Untersuchungen zur Bewährung oder empirischen Nützlichkeit dieser Theorien liegen allerdings bisher nicht vor.

Die Kontingenzmodelle von Reddin (1981) sowie Hersey und Blanchard (1977) gehen letztlich von den Ohio-Studien bzw. von dem daraus abgeleiteten Trainingsmodell von Blake und Mouton (1964) aus. Es werden also die beiden Führungsverhaltensdimensionen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung als voneinander unabhängig vorgestellt, aber situativ relativiert.

Im «3-D-Ansatz» von Reddin ist diese relativierende Dimension die Effektivität, die als dritte Dimension in das Modell einge-

führt wird. Jedes Mischverhältnis von Mitarbeiter- bzw. Beziehungsorientierung (B. 0.) und Aufgabenorientierung (A. 0.) kann je nach Kontext effektiv oder ineffektiv ausfallen.

Hersey und Blanchard (1977) sehen im «Reifegrad» der Mitarbeiter den einzigen für die Führungssituation relevanten Parameter, wie Abbildung 5 zeigt.

Es wird erkennbar, daß das Modell bei geringer Reife der Geführten hohe Aufgabenorientierung bei geringer Mitarbeiterorientierung vorschlägt («unterweisen»), bei geringer bis mäßiger Reife hohe Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung («verkaufen») und bei mäßiger bis hoher Reife starke Mitarbeiter- und geringe Aufgabenorientierung («partizipieren») und bei sehr hoher Reife schließlich geringe Mitarbeiter- und geringe Aufgabenorientierung («delegieren»).

Diese Konzepte werden von Neuberger (1980) einer vernichtenden Kritik unterzogen, da die theoretischen Annahmen dubios und einseitig, die empirischen Belege gänzlich unzureichend seien. Dennoch erfreuen sich die Ansätze angesichts ihrer Plausibilität in der Praxis des Führungstrainings hoher Beliebtheit.

Eine positive Resonanz fand der «normative» Ansatz von Vroom und Yetton (1973), der allerdings kaum als Führungstheorie,

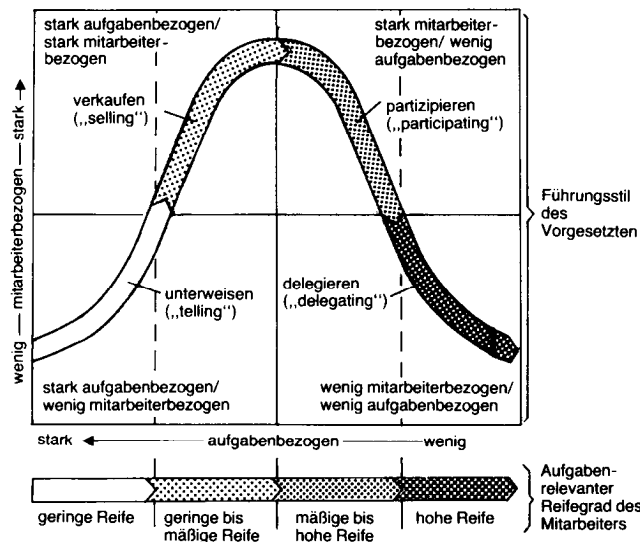


Abbildung 5: Der «Reifegrad» - Ansatz von Hersey und Blanchard.

sondern eher als Ratgeber für Entscheidungsverhalten zu interpretieren ist. Die Autoren gehen von der subjektiven Rationalität des Vorgesetzten aus und sehen in der Art des Entscheidungsverhaltens einen besonders wichtigen Aspekt der Führung. Entschieden werden kann auf unterschiedliche Weise:

- A I: Autoritäre Entscheidung durch den Vorgesetzten ohne Rücksprache mit den Mitarbeitern.
- A II: Autoritäre Entscheidung durch den Vorgesetzten nach Einholung von Informationen bei den Mitarbeitern, ohne daß diesen mitgeteilt wird, um welche Entscheidung es geht.
- C I: Consultative Entscheidung nach Beratung durch einzelne Mitarbeiter.
- C II: Consultative Entscheidung nach Beratung des Entscheidungsproblems durch die ganze Gruppe.
- G: Gruppenentscheidung.

Je nach Situation führt nun das eine oder andere Entscheidungsverhalten zu besseren Führungsergebnissen, wobei dieses «besser» an vier hierarchisch geordneten Kriterien festgemacht wird:

- Qualität der Entscheidung;
- Akzeptanz der Entscheidung;
- Ökonomie des Entscheidungsverhaltens bzw. in einer Modellvariante;
- Personalentwicklung der Geführten.

Andere durchaus vorstellbare Kriterien werden nicht berücksichtigt.

Der Führende soll erkennen, in welcher Situation welche Art des Entscheidungsverhaltens adäquat ist und dafür sensibilisiert werden, seine eigene Führungssituation unter bestimmten Aspekten zu diagnostizieren. Konkret heißt dies, daß das Modell ihm um so wertvollere Hilfe geben kann, je adäquater er seine eigene Führungssituation erkennt. Der Vorgesetzte wird dazu aufgefordert, an sieben situationsdiagnostischen Fragen orientiert einen «Entscheidungsbaum» zu durchlaufen, den Abbildung 6 zeigt (Modellvariante „Ökonomie des Entscheidungsverhaltens“).

Die situationsdiagnostischen Fragen lauten:

1. Gibt es ein Qualitätserfordernis: ist vermutlich eine Lösung rationaler als eine andere?
2. Habe ich als Vorgesetzter genügend Information, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung zu treffen?

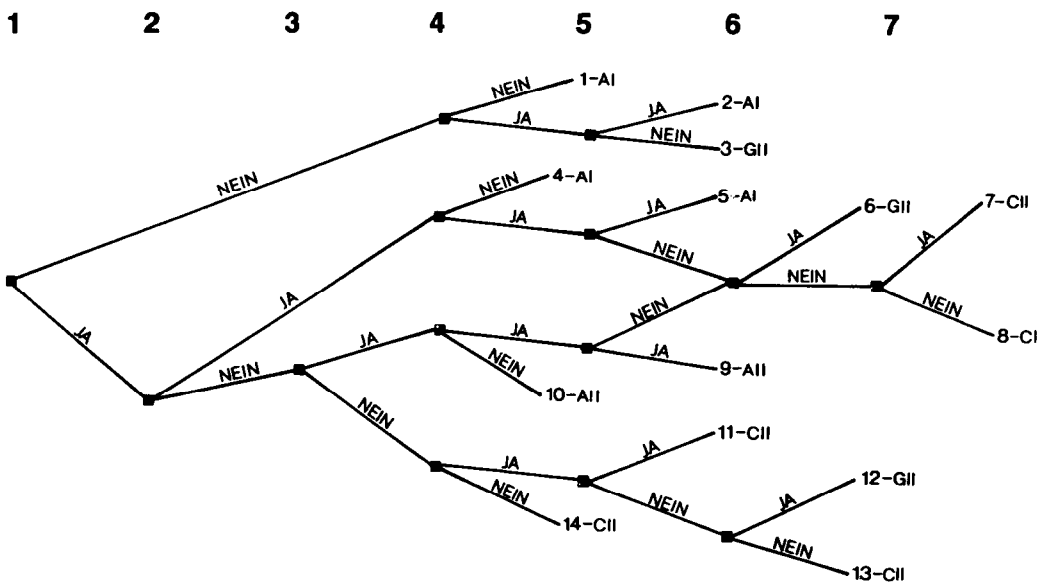


Abbildung 6: Der Entscheidungsbaum des normativen Modells von Vroom und Yetton.

3. Ist das Problem strukturiert?
4. Ist die Akzeptierung der Entscheidung durch die Mitarbeiter bedeutsam für die effektive Ausführung mit ihren Folgen?
5. Wenn ich als Vorgesetzter die Entscheidung allein treffen würde, würde sie dann von den Mitarbeitern akzeptiert werden?
6. Teilen die Mitarbeiter die Organisationsziele, die durch eine Lösung dieses Problems erreicht werden sollen?
7. Werden die bevorzugten Lösungen vermutlich zu Konflikten zwischen den Mitarbeitern führen?

Beantwortet man die in Abbildung 6 formulierten situationsdiagnostischen Fragen 1 bis 7 in Folge mit ja oder nein, so gelangt man schließlich an den «Spitzen der Äste» des Entscheidungsbaumes zu dem Ratschlag, wie man in dieser Situation entscheiden sollte.

Obwohl das Modell rationalistisch und mechanistisch erscheint, gibt es Belege für seine Nützlichkeit (Jago, 1987). Entscheidungsprozesse, die nach Sicht der Entscheidenden zu unbefriedigenden Ergebnissen führten, waren häufiger modellwidersprechend, während solche Entscheidungen, die von den Entscheidern als positiv eingestuft wurden, häufiger modellkonform waren. Bewährt hat sich der Ansatz auch für Trainingszwecke (Brandstätter, 1989). Lernziel ist es hier, die eigene Führungssituation sensibel wahrzunehmen, um dann flexibel was das Führungsverhalten betrifft - darauf reagieren zu können.

Symbolische Führung

Die monokausal-personalistischen haben eines mit den Kontingenzmodellen gemein: Sie suchen in einfachen oder komplexen Kausalmodellen Führungserfolg zu erklären, zu prognostizieren und in rational begründeter Weise zu gestalten. Dieser Ansatz ist zunehmend kritisiert worden (Neuberger, 1985, 1990; Weick, 1985).

Dem Paradigma «Ursachen erzeugen Wirkungen» wird ein anderes gegenübergestellt, das sich formulieren läßt als «wahrgenom-

mene / gedeutete Situationen sind (als soziale und damit veränderbare Tatsachen) Chancen, individuelle oder gemeinsame Pläne zu verwirklichen» (Neuberger, 1985, S. 3). Der Grundgedanke symbolischer Führung sei am Beispiel der Ausführungen von Pfeffer (1981) knapp skizziert. Folgen wir diesem Autor, so muß Führung, um zu wirken, den Glauben an die Bedeutung der Führung stabilisieren. Dadurch wird erreicht, daß das Vertrauen der Geführten in die Führung erhalten, das Gefühl der Verantwortlichkeit der Führungskräfte stabilisiert wird. Durch symbolische Handlungen und Rituale wird nun diese funktionale Ideologie aufrechterhalten. Entscheidungsakzeptanz wird auf diese Weise sichergestellt; Gewißheit und Orientierung werden in einer mehrdeutigen und komplexen Welt bewahrt, obwohl es sich dabei nicht selten um Pseudogewißheiten und Pseudoorientierungen handelt. Führungshandlungen und Führungsentscheidungen sind also in diesem Sinne nicht sachlogisch, rational oder funktional, sondern (mikro)politisch zu deuten. Führung hat demnach den Zweck zu verfolgen, trotz objektiver Widersprüche Akzeptanz für Führungsentscheidungen bei den Geführten zu sichern, und zwar in einer Weise, daß diese den Führenden Rationalität zuschreiben. Erreicht wird dies durch den Einsatz bestimmter Symbole, durch Sprachregelungen, Tradieren von Mythen etc.

Offensichtlich sind die Untersuchungen zur symbolischen Führung eher mit aufklärerischem Impetus verfaßt. Sozialtechnologie, Hilfe für den Führenden, ist bislang darin nicht zu erkennen.

5. Zusammenfassung

Die empirische Forschung zur Arbeitsgruppe und deren Führung hat eine Reihe relativ gut gesicherter Erkenntnisse gebracht, an denen die praktische Psychologie (v. Rosenstiel, 1992) mit konkretem Handeln ansetzen und an denen orientiert die angewandte Psychologie Sozialtechnologien entwickeln

kann. Die für die Praxis wichtigsten Ergebnisse seien schlagwortartig skizziert.

- Wo Menschen gemeinsam arbeiten, entstehen über die Sachbeziehung hinaus Sozialbeziehungen anderer Art, die gestaltbar und vorhersagbar sind.
- Die Bildung von Gruppen in Organisationen ist vor allem dort wahrscheinlich, wo eine geringere Zahl von Personen, die sich als einander ähnlich erleben, über längere Zeit die Chance zum direkten Kontakt haben und sich von der Mitgliedschaft in der Gruppe Vorteile versprechen.
- Gruppenleistungen sind keineswegs immer besser als Einzelleistungen. Kriterien dafür, wann Gruppen besser, gleich oder schlechter als einzelne arbeiten, sind auffindbar und z.T. benennbar.
- Wenn in Gruppen gearbeitet werden soll, müssen die Personen durch Entwicklung ihrer kommunikativen Kompetenz dafür qualifiziert sowie Regeln für die Gruppenarbeit ausgearbeitet werden.
- Für die Führung in Gruppen gibt es weder generell die eine optimale Person noch das optimale Führungsverhalten. Die jeweilige Führungssituation relativiert die Anforderungen.
- Führung läßt sich nicht ausschließlich im Sinne eines rationalen zielbezogenen Einflußnehmens interpretieren; sie hat darüber hinaus eine Vielzahl irrationaler Komponenten. Diese sind bislang auf wissenschaftlicher Basis kaum diagnostizierbar oder gestaltbar.

Anwendungsorientierte organisationspsychologische Forschung und praktisches organisationspsychologisch begründetes Handeln können in Organisationen dazu beitragen, daß Gruppenarbeit für alle Beteiligten befriedigender verläuft und zu besseren Ergebnissen führt.

6. Literatur

- Alpert, R. & Haber, R.N. (1960). Anxiety in academic achievement situations. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55, 207-215.
- Argyris, C. (1965). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. New York: Harper & Row.
- Asch, S.E. (1965). Studies of interdependence and conformity. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs*, 9 (Whole No. 416).
- Back, K.W. (1951). Influence through social communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 9-23.
- Bales, R.F. & Slater, P.E. (1969). Role differentiation in small decision making groups. In C. Gibb (Ed.), *Leadership* (pp. 255-276). Harmondsworth: Penguin Books.
- Bandura, A. (1969). *Principles in behavior modification*. New York: Holt, Rhinehart & Winston.
- Bass, B.M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harpers Brothers.
- Baumgarten, R. (1977). *Führungsstile und Führungstechniken*. Berlin: de Gruyter.
- Bavelas, A. (1953). Communication patterns in task-oriented groups. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics - research and theory* (pp. 669-682). Evanston, IL: Row, Peterson & Co.
- Berkowitz, L. (1953). Sharing leadership in small decision-making groups. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 48, 231-238.
- Bischof, N. (1985). *Das Rätsel Ödipus. Die biologischen Wurzeln des Urkonflikts von Intimität und Autonomie*. München: Piper.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *Verhaltenspsychologie im Betrieb*. Düsseldorf Econ.
- Brandstätter, H. (1989). Problemlösen und Entscheiden in Gruppen. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3* (S. 505-528). Göttingen: Hogrefe.
- Brandstätter, H., Davis, J.H. & Stocker-Kreichgauer, G. (1982). *Group decision making*. London: Academic Press.
- Bühler, K. (1934). *Theorie der Sprache*. Jena: Fischer.
- Diehl, M. & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 497-509.
- Dion, K.L. (1985). Sex, gender and groups: Selected issues. In V.E. O'Leary, R. Kesler-Uriger & D. Strudler-Wallstron (Eds.), *Women, gender and social psychology* (pp. 293-347). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Edinger, J.A. & Patterson, M.L. (1983). Nonverbal involvement and social control. *Psychological Bulletin*, 93, 36-56.
- Ellgring, H. (1983). Kommunikation. In D. Frey & S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (S. 186-203). München: Urban & Schwarzenberg.
- Evans, M.G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Favol, H. (1929). *Allgemeine industrielle Verwaltung*. München: Oldenbourg.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. (1987). Führungstheorien - Kontingenztheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 809-823). Stuttgart: Poeschel.

- Fleishman, E.A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E.A. Fleishman & J.G. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership* (pp. 1-37). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Franke, H. (1975). *Das Lösen von Problemen in Gruppen*. München: Goldmann.
- Frese, M. & Brodbeck, F. (1989). *Computer in Büro und Verwaltung*. Berlin: Springer.
- Friedel-Howe, H. (1990). Ergebnisse und offene Fragen der geschlechtsvergleichenden Führungsforschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, 3-16.
- Gebert, D. (1972). *Die Gruppendynamik in der betrieblichen Führungsschulung*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Gebert, D. (1978). *Organisation und Umwelt*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. v. (1992). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Goodman, P.S., Ravlin, E. & Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 121-173). Greenwich, CO: JAI Press.
- Graen, G., Novak, M. & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 109-131.
- Graen, G. & Scandura, T. (1987). Theorie der Führungsdyaden. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 377-389). Stuttgart: Poeschel.
- Hackman, J.R. (1976). Group influences on individuals. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1455-1525). Chicago: Rand McNally.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hofstätter, P.R. (1971). *Gruppendynamik*. Reinbek: Rowohlt.
- Homans, G.C. (1950). *The human group*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- House, J.R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Ingham, A.G. (1974). The Ringelmann-Effect: Studies of group size and group Performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371-384.
- Irl, M. (1975). *Handbuch der Sozialpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Jackson, J.M. (1966). A conceptual and measurement model for norms and roles. *Pacific Sociological Review*, 9, 37-47.
- Jago, A.G. (1987). Führungstheorien - Vroom/Yettonmodell. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 931-948). Stuttgart: Poeschel.
- Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink. A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Janis, I.L. (1982). Counteracting the adverse effects of concurrence-seeking in policy-planning groups: Theory and research perspectives. In H. Brandstätter, J.H. Davis & G. Stocker-Kreichgauer (Eds.), *Group decision making* (pp. 477-501). London: Academic Press.
- Kabanoff, B. & O'Brien, G.E. (1979). The effects of task and cooperation upon group products and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 163-181.
- Kannheiser, W. (1989). Überlegungen zur Büroausgestaltung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 3/4, 237-337.
- Kelley, H.H. & Thibaut, J.W. (1969). Group problem solving. In G. Lindzey & F. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 1-101). Reading, MA: Addison Wesley.
- Keupp, H. & Röhrle, B. (1987). *Soziale Netzwerke*. Frankfurt/M.: Campus.
- Kieser, A., Reber, G. & Wunderer, R. (1987). *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart: Poeschel.
- Kiesler, S. & Sproull, L. (1986). Response effects in the electronic survey. *Public Opinion Quarterly*, 50, 402-403.
- Köhler, O. (1927). Über den Gruppenwirkungsgrad der menschlichen Körperarbeit und die Bedingungen optimaler Kollektivkraftreaktion. *Industrielle Psychotechnik*, 4, 209-226.
- Korman, A.K. (1968). The prediction of managerial performance: A review. *Personnel Psychology*, 21, 295-322.
- Korthals-Beyerlein, G. (1979). *Soziale Normen. Begriffliche Explikation und Grundlagen empirischer Erfassung*. München: Fink.
- Leavitt, H.J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50.
- Lent, R.H., Aurbach, H.A. & Levin, L.S. (1971). Predictors, criteria, and significant results. *Personnel Psychology*, 24, 519-533.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lippitt, R. & White, R.K. (1943). The «social climate» of children's group. In R.G. Baker, J.S. Kounin & H.F. Wright (Eds.), *Child behavior and development* (pp. 485-508). New York: McGraw-Hill.
- Lord, R.G., DeVader, C.L. & Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Mayo, E. (1946). *Social Problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University Press.
- McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Meissner, M. (1976). The language of work In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization, and Society* (pp. 205-279). Chicago: Rand McNally.
- Moreno, J.L. (1934). *Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations*. Washington, DC: Nervous and Mental Disease Publishing Company.
- Moscovici, S. (1979). *Sozialer Wandel durch Minoritäten*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Mulder, J. (1960). Communication structure, decision structure and group Performance. *Human Relations*, 13, 1-14.
- Nachreiner, F. (1978). *Die Messung des Führungsverhaltens*. Bern: Huber.
- Neuberger, O. (1972). Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen. *Gruppendynamik*, 3, 191-219.
- Neuberger, O. (1976). *Führungsverhalten und Führungserfolg*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Neuberger, O. (1980). Führungsforschung: Haben wir die Jäger- und Sammlerzeit schon hinter uns? *Die Betriebswirtschaft*, 40, 603-630.
- Neuberger, O. (1982). *Miteinander arbeiten - miteinander*

- der reden! München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Neuberger, O. (1985). *Unternehmenskultur und Führung*. Augsburg: Universität Augsburg.
- Neuberger, O. (1990). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke.
- Osborn, A. (1957). *Applied imagination*. New York: Scribner.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action; the creation and maintenance of organizational paradigms. In L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CO: JAI Press.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. & Turner, C. (1963). Dimensions of organization structure. *Administrative Quarterly*, 13, 65-105.
- Reddin, W.J. (1981). *Das 3-D-Programm. Zur Leistungssteigerung des Managements*. Landsberg: Moderne Industrie.
- Riecken, H.W. (1958). The effect of talkativeness on ability to influence group solutions of Problems. *Sociometry*, 21, 309-321.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). *Management und the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rosenstiel, L. v. (1975). *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen - Leistung und Zufriedenheit*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Rosenstiel, L. v. (1978). Arbeitsgruppe. In A. Mayer (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 263-271). Stuttgart: Poeschel.
- Rosenstiel, L. v. (1987). Führung bei Leistungszurückhaltung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (Sp. 1319-1329). Stuttgart: Poeschel.
- Rosenstiel, L. v. (1988). *Betriebsklima geht jeden an*. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Rosenstiel, L. v. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Stuttgart: Poeschel.
- Rosenstiel, L. v., & Einsiedler, H. (1987). Führung durch Geführte. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (Bd. 10, S. 982-997). Stuttgart: Poeschel.
- Rosenstiel, L. v., Malt, W. & Rüttinger, B. (1988). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sader, M. (1991). *Psychologie der Gruppe*. München: Juventa.
- Sader, M., Schäuble, M. & Theis, W. (1976). Verbesserung von Interaktion durch Gruppendynamik. *Arbeiten zur sozialwissenschaftlichen Psychologie*. Münster: Aschendorff.
- Schachter, S., Ellertson, M., McBride, D. & Gregory, D. (1951). An experimental study of cohesiveness and productivity. *Human Relations*, 4, 229-238.
- Schein, E.H. (1965). *Organizational psychology*. New York: Prentice-Hall.
- Schjelderup-Ebbe, T. (1922). Zur Sozialpsychologie des Haushuhnes. *Zeitschrift für Psychologie*, 87.
- Schneider, F! (1972). *Kriterien der Subordinationsspanne*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Schriesheim, Ch. & Kerr, St. (1977). Theories and measures of leadership: A critical appraisal of current and future directions. In J.D. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership. The cutting edge* (pp. 9-45). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Schuler, H. (1975). *Sympathie und Einfluß in Entscheidungsgruppen*. Bern: Huber.
- Schuler, H. (1989). Die Validität des Assessment-Centers. In Ch. Lattmann (Hrsg.), *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung* (S. 223-250). Heidelberg: Physica.
- Schuler, H. & Funke, U. (1989). Berufseignungsdiagnostik. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3* (S. 281-318). Göttingen: Hogrefe.
- Seashore, S. (1954). *Group cohesiveness in the industrial work group*. Ann Arbor, MI: Michigan University Press.
- Seidel, E., Jung, R. & Redel, W. (1988). *Führungsstil und Führungsorganisation*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Shaw, M.E. (1964). Communication networks. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 1, pp. 111-146). New York: Academic Press.
- Stagdoll, R.M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Strehmel, P. & Degenhardt, B. (1987). *Arbeitslosigkeit und soziale Netzwerke*. Frankfurt/M.: Campus.
- Stroebe, W. (1985). Group products as public goods. An economic theory of group productivity. In H. Brandstätter, & E. Kirchler (Eds.), *Economic psychology* (pp. 171-185). Linz: Trauner.
- Thibaut, J.W. & Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Thorndike, R.L. (1938). On what type of task will a group do well? *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 33, 409-413.
- Tjosfold, D. & Field, R.H. (1985). Effect of concurrence, controversy and consensus on group decision-making. *The Journal of Social Psychology*, 125, 355-363.
- Trist, E. L. & Bamforth, K.W. (1951). Some social psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Tuckman, B.W. (1965). Development sequence in small companies. *Group and Organizational Studies*, 2, 419-427.
- Udris, I. (1980). Streß in Organisationen. In C. Graf Hoyos, W. Kroeber-Riel, L. v. Rosenstiel & B. Strümpel (Hrsg.), *Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie* (S. 91-100). München: Kösel.
- Ulich, D. (1989). *Krise und Entwicklung*. München: Psychologie Verlags Union.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V.H. (1969). Industrial social psychology. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 5, pp. 196-268). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wagner, D. (1988). *Konfliktsituation in alternativen Organisationsmodellen*. München: Minerva.
- Weber, M. (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Köln: Kiepenheuer und Witsch.
- Weick, K. (1985). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Weinert, A.B. (1989a). *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (2. Aufl.). München: Psychologie Verlags Union.
- Weinert, A. B. (1989b). Führung und soziale Steuerung. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie D/III/3* (S. 552-577). Göttingen: Hogrefe.
- Witte, E.H. & Ardel, E. (1989). Gruppenarten, -strukturen und -prozesse. In E. Roth, (Hrsg.), *Organisationspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie D/III/3* (S. 463-483). Göttingen: Hogrefe.

- Wunderer, R. & Grunwald, W. (1980). *Führungslehre*. Berlin: de Gruyter.
- Yetton, P.W. & Bottger, PC. (1983). The relationships amongst group size, member ability, social decision schemes, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 145-159.
- Yukl, G.A. (1971). Toward a behavior theory of leadership. *Organizational Behavior und Human Performance*, 6, 414-440.
- Zajonc, R.B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.
- Zand, D.E. (1977). Vertrauen und Problemlösungsverhalten von Managern. In H.E. Lück (Hrsg.), *Mitleid, Vertrauen, Verantwortung* (S. 61-74). Stuttgart: Klett.