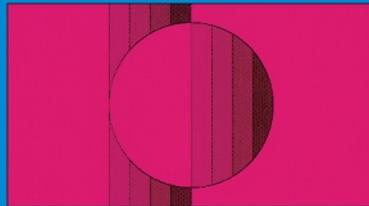


Frey/Greif Sozial- psychologie

Ein Handbuch
in Schlüsselbegriffen

4. Auflage



BELTZ
PsychologieVerlagsUnion

Leseprobe aus: Frey, Sozialpsychologie, ISBN 3-621-27219-4

© 2011 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=3-621-27219-4>

Dyadische Interaktion

Einleitung

Das Interesse an der *Interaktion in einer Zweiergruppe* (= dyadische Interaktion) läßt sich mit der grundlegenden Bedeutung der paarweisen Analyse begründen: das Netz von Beziehungen in einer beliebig großen Gruppe läßt sich durch die Analyse aller paarweisen Interaktionen vollständig beschreiben. Für eine Dreiergruppe mit den Personen A, B, C bietet beispielweise die Analyse der Interaktionen zwischen A und B, B und C, sowie A und C den besten Einstieg zur Erforschung der Interaktionsprozesse einer Gruppe – hier einer Dreiergruppe oder Triade. Faktisch setzen sozialpsychologische Beobachtungsverfahren und soziometrische Techniken hier an. Unter dem Aspekt der Reduktion komplexer Prozesse in Gruppen auf weniger komplexe Prozesse in Dyaden gewinnt die systematische Erforschung der Regelmäßigkeiten dyadischer Interaktion den hohen Stellenwert, den Thibaut und Kelley (1959) der Dyade in ihrem einflußreichen Buch zur Sozialpsychologie der Gruppe zuerkennen. Die dort aufgeführte Analyse der Verflechtung von Handlungen zweier Personen aufgrund wechselseitiger Abhängigkeit der Handlungsergebnisse für beide Partner wird grundlegend für die experimentelle Erforschung dyadischer Interaktionen über die ausführlich Jones und Gerard (1967) berichten.

1. Dyadische Wechselwirkungen

Einige Jahre vorher hatte Sears (1951, 1954) in seinem Versuch, aus der Hull'schen Lerntheorie eine Persönlichkeitspsychologie abzuleiten, auf die Bedeutung der „dyadischen Sequenz“ hingewiesen und damit die Notwendigkeit der Erweiterung der monadisch beschränkten Handlungssequenzen der S-R-Theoretiker in Richtung auf die dyadische Interaktion betont.

Man kann die Reiz-Reaktions-Ketten für zwei interagierende Personen A und B miteinander verschränken, wenn man davon ausgeht, daß A nur dann die für ihn befriedigende Zielreaktion erreicht, wenn die instrumentelle Handlung von B dies ermöglicht und umgekehrt. – Wenn beispielsweise eine Person A einer Person B zur Begrüßung die Hand geben will (Ziel von A), ist sie darauf angewiesen, daß B die entsprechenden Arm- und Handbewegungen (instrumentelle Handlungen) macht. Eine besonders wichtige Erweiterung des Ansatzes besteht in der Annahme, daß Erwartungen über die vom Interaktionspartner veranlaßten Umweltereignisse in Form von symbolischen Reaktionen selbst handlungsrelevant werden können. So könnte die Person B im eben geschilderten Beispiel durch eine symbolische Abwehrgeste bei A die Erwartung erzeugen, daß sie ihr nicht die Hand geben will. Dies kann dazu führen, daß A sofort seinen Versuch unterbricht, B die Hand zu geben. – Derartige Erwartungen versteht Sears als implizite Reaktionen in Analo-

gie zu den partiell antizipierenden, also nicht vollständig vorhersehbaren Zielreaktionen des Hull'schen Systems. Solche Erwartungen sind nach ihm der stabilisierende Faktor in der dyadischen Sequenz, und sie bilden im Sozialisationsprozeß die Grundlagen für die Persönlichkeit. Damit erfährt der Verhaltensbegriff eine Ausweitung, die ihn in die Nähe des Begriffs des sozialen Handelns bei Max Weber bringt, für den die Orientierung am „vergangenen, gegenwärtigen oder künftig erwarteten Verhalten anderer“ kennzeichnend ist (Weber 1972, S. 11).

In der Theorie des → *symbolischen Interaktionismus* wurde dieser Aspekt später besonders aufgegriffen. Zwischen Stimulusinput und Reaktionsoutput setzt Hulett (1966) eine Phase der „verdeckten Einübung“, die durch interpersonale und intrapersonale Rückmeldung gesteuert wird und die Repräsentation der Selbstkonzepte der interagierenden Partner steuert (vgl. Piontkowski 1976, S. 40ff.).

2. Macht und Kontrolle

Ist eine Verknüpfung der Handlungsergebnisse für zwei Personen A und B in der von Sears beschriebenen Weise gegeben, so ist damit die Möglichkeit der gegenseitigen Einflußnahme und Kontrolle durch direkte und indirekte Maßnahmen eröffnet. Thibaut und Kelley analysieren in ihrer Austauschtheorie die Typen von → *Macht* und Einfluß unter Verwendung der aus der Spieltheorie entlehnten sogenannten „*Ergebnismatrizen*“. Eine solche Ergebnismatrix definiert in den Zeilen und Spalten die den Partnern A und B zugänglichen Handlungsalternativen und stellt in den Zellen die zu erwartenden „Auszahlungen“ für jeden Partner und für jedes Ereignis dar, das durch die Realisation je einer der zur Verfügung stehenden Alternativen resultiert. Auf die Problematik der genauen Nutzenskalierung in der praktischen Anwendung sei hier nur verwiesen. Für die theoretische Diskussion führt aber bereits die einfache Klassifikation nach positiven oder negativen Auszahlungen zu weitgehenden Einsichten. Thibaut und Kelley (1959) und Jones und Gerard (1967) unterscheiden die folgenden Typen der Abhängigkeit und Kontrolle:

Person A hat *Ergebniskontrolle* über Person B, wenn es nur von ihrem Verhalten abhängt, ob Person B ein positives Ergebnis erzielt oder nicht. Die Variation des Verhaltens von B hat keinen Einfluß auf das Ergebnis für sie. *Verhaltenskontrolle* von A über B liegt vor, wenn die positiven Ergebnisse für B auch noch durch das eigene Verhalten B's beeinflusst werden können. Die von Jones & Gerard hinzugefügte *Kontaktkontrolle* zeichnet sich dadurch aus, daß die Person B es unabhängig vom Handeln der Person A in der Hand hat, ein positives Handlungsergebnis für sich zu realisieren. Nur die Anwesenheit von A ist erforderlich. Ein Beispiel für Ergebniskontrolle wäre inkonsequentes bzw. willkürliches Erziehverhalten seitens A, das B nicht vorhersehen kann. Konsequentes Erziehverhalten wäre dagegen ein Beispiel für Verhaltenskontrolle, wenn die Person B beispielsweise weiß, welche Strafen oder Belohnungen sie auf ihr Verhalten hin zu erwarten hat. Das spielende Kind, das die Nähe der Bezugsperson A braucht, um in Ruhe spielen

Dyadische Interaktion

zu können, wäre schließlich ein Beispiel für Kontaktkontrolle. Unabhängig von den Verrichtungen der Bezugsperson selbst entscheidet das Verhalten des Kindes jedoch über Gelingen oder Mißlingen des Spiels.

Eine vollständige Betrachtung der Ergebnismatrizen muß die komplementäre Sichtweise der Kontrolle, die B über A hat, ins Spiel bringen. Alle *Kombinationen* von *gegenseitiger Ergebniskontrolle*, *gemischter Ergebnis/Verhaltenskontrolle* über *gegenseitige Verhaltenskontrolle* bis zu *gegenseitiger Kontaktkontrolle* sind denkbar (vgl. dazu Irlé 1975, S. 406ff.). Als Beispiel einer solchen Kombination sei die gegenseitige Ergebniskontrolle als Prototyp einer Lernsituation vorgestellt.

Bei gegenseitiger Ergebniskontrolle kann ein Lernender A das von B gewünschte Verhalten ausführen (a_1), oder ein anderes, nicht unbedingt erwünschtes Verhalten (a_2). Angenommen, ersteres ist für den Lehrer B erfreulich, letzteres nicht. Dann kann der Lehrer B gezielt Verstärker anbieten (b_1) oder sie vorenthalten (b_2). Dann wäre ersteres für den Schüler im Normalfall positiv, letzteres dagegen nicht.

Am Beispiel wird deutlich, daß schon die systematische Variation der nach Handlungsalternativen und Auszahlungen radikal vereinfachten Matrix zu kompli-

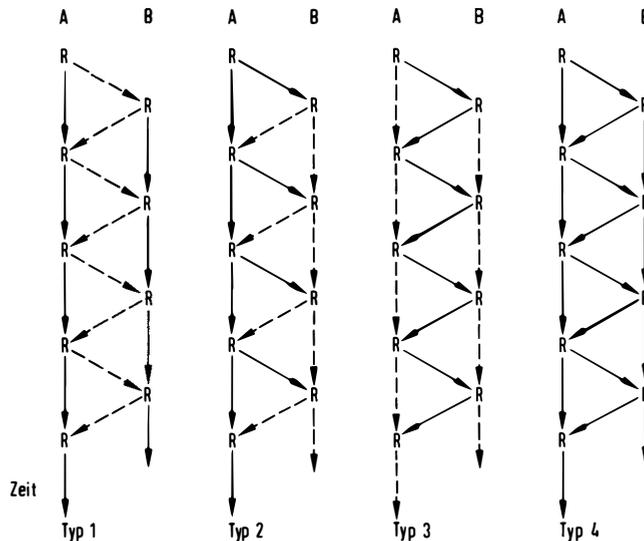


Abb. 1: Grundmuster sozialer Interaktion nach Jones und Gerard (A und B: Personen; R: Reaktionen; durchgezogene Pfeile: Einflüsse auf die nachfolgende Reaktion; weitere Erläuterungen siehe Text)

zierten Strukturen führt, die aber zu aufschlußreichen Einsichten in die wechselseitigen Einflußmöglichkeiten zweier Personen führen können. Führt man, wie Irle es tut, die Variationen konsequent durch, so lassen sich die von Jones und Gerard (1967) vorgestellten Grundmuster sozialer Interaktion daraus ableiten (Irle 1975, S. 407).

Abb. 1 zeigt die vier Grundmuster, die Eingang in viele Lehrbücher gefunden haben und die deutlich machen können, daß ein einseitiges Verständnis von Interaktion, das sich nur im Ritual (Typ 1) orientiert, ebenso eng ist wie eine idealisierte Sicht, die nur den Diskurs (Typ 4) als Prototyp für Interaktionen gelten läßt. Wenn für zwei Grundmuster die Frage der Machtbeziehungen wichtig ist – Asymmetrie der Macht bei Typ 2, Symmetrie der Macht bei Typ 4 – so darf darüber nicht vergessen werden, daß es ein Interaktionsmuster gibt, bei denen dieser Aspekt zurücktritt (Typ 1 und Typ 3).

3. Weiterführende Ansätze

Für die Darstellung und Kritik der zahlreichen Experimente zur Untersuchung dyadischer Interaktion ist das von Thibaut und Kelley bereitgestellte begriffliche Inventar gut geeignet, wie die entsprechenden Lehrbuchdarstellungen bei Irle (1975), Herkner (1975) und Crott (1979) belegen. Die Sackgasse, in die eine vereinfachte Anwendung spieltheoretischer Ansätze die experimentelle Forschung zeitweise geführt hat, ist heute erkannt und überwunden (Manz 1980b). An zwei Punkten sind weiterführende Ansätze erkennbar. Zum einen haben Thibaut und Kelley (1979) mit der Betonung der Transformation der *gegebenen Auszahlungsmatrix* in die *effektive Matrix* unter Berücksichtigung der Wahrnehmungs- und Attributionsprozesse der interagierenden Personen einer mißverstandenen Rezeption ihres früheren Werkes entgegengewirkt. Zum anderen führt die Suche nach Regelmäßigkeiten von Interaktionssequenzen auf die strukturellen Aspekte von sozialen Situationen und die ihnen zugehörigen Regeln, wie sie von Argyle u. a. (1981) ausführlich diskutiert werden. Daß bei der Analyse von sozialen Situationen und Episoden introspektive Methoden zur Anwendung kommen müssen, weil anders die *Episoden*, die nach Harré und Secord „nicht nur offenes Verhalten, sondern die Gedanken, Gefühle, Absichten und Pläne usw. der Teilnehmer“ (Harré & Secord 1972, S. 147) umfassen, nicht beschrieben werden können, ist nur scheinbar ein radikaler Bruch mit dem behavioristischen Ansatz, in dem die Analyse dyadischer Sequenzen zuerst formuliert wurde: Mit der Forderung nach angemessener Berücksichtigung impliziter Erwartungsreaktionen ist dieser Schritt schon durch Sears eingeleitet worden.

Bleibt nachzutragen, daß Thibaut & Kelley neuerdings (1979), bei der Analyse von Dreier-Beziehungen ausdrücklich hervorheben, was Simmel bereits früher formulierte: daß nämlich der Dritte im Bunde eine neue, nicht auf dyadische Beziehungen reduzierbare Qualität in die soziale Beziehung einbringe (Simmel 1902). Damit wird die Reichweite des dyadischen Ansatzes zur Erklärung von

Dyadische Interaktion

Gruppenprozessen eingegrenzt. Die Möglichkeiten solcher Analyse sind allerdings zur Zeit noch lange nicht ausgeschöpft.

Literatur

- Argyle, M., Furnham, A. & Graham, J. A.: Social situations. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press 1981.
- Crott, M. A.: Soziale Interaktion und Gruppenprozesse. Stuttgart: Kohlhammer 1979.
- Harré, R. & Secord, P. F.: The explanation of social behavior. Oxford: Blackwell 1972.
- Herkner, W.: Einführung in die Sozialpsychologie. Bern: Huber 1975.
- Hulett, J. E.: A symbolic interactionist model of human communication. Audio-Visual Communication Review 14 (1966), 5–33; 203–220.
- Irle, M.: Lehrbuch der Sozialpsychologie. Göttingen: Hogrefe 1975.
- Jones, E. E. & Gerard, H. B.: Foundations of social psychology. New York: Wiley 1967.
- Kelley, H. H. & Thibaut, J. W.: Interpersonal relations. New York: Wiley 1979.
- Manz, W.: Erziehung und Gesellschaft. München: Kösel 1980 (a).
- Manz, W.: Gefangen im Gefangenendilemma? – Zur Sozialpsychologie der experimentellen Spiele. In: Bungard, W. (Hg.). Die „gute“ Versuchsperson denkt nicht. München: Urban und Schwarzenberg 1980 (b), 145–166.
- Piontkowski, U.: Psychologie der Interaktion. München: Juventa 1976.
- Sears, R. R.: A theoretical framework for personality and social behavior. American Psychologist, 1951b, 476–482.
- Sears, R. R.: Social behavior and personality development. In: Parsons, T. & Shils, E. A. (Eds.): Toward a general theory of action. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press 1954, 465–478.
- Simmel, G.: The number of members as determining the sociological form of the group. American Journal of Sociology 8 (1902–1903), 1–46, 158–198.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H.: The social psychology of groups. New York: Wiley 1959.
- Weber, W.: Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Siebeck-Mohr 5. Aufl. 1972.

Wolfgang Manz

Emotionstheorien

Einleitung

In jüngster Zeit haben einige Autoren auf die große Bedeutung der Emotionen für die Psychologie hingewiesen und zugleich die Vernachlässigung emotionaler Phänomene, insbesondere in der Sozialpsychologie, beklagt (z. B. Scherer 1981). Obwohl das psychologische Konzept der Emotion nicht einheitlich verwendet wird, besteht weitgehende Übereinstimmung darüber, daß die Definition physiologische, kognitive und Verhaltensaspekte umfaßt. Im Mittelpunkt sozialpsychologischen Interesses steht die Erklärung der unterschiedlichen subjektiven *Erfahrung* der Emotion.

1. Physiologische Theorien

Für den ersten theoretischen Ansatz hierzu steht der Name von William James (1884), der die Auffassung vertrat, daß die Wahrnehmung bestimmter Stimulus-situationen zu körperlichen Reaktionen führt und das Empfinden dieser körperlichen Veränderungen die Emotion darstellt: Wir zittern nicht, weil wir ängstlich sind, sondern wir fürchten uns, weil wir zittern. Vor allem die nicht willkürlich beeinflussbaren Reaktionen der inneren Organe (Viszera) und der Muskulatur sind es, die uns Gefühle vermitteln.

Mit einer 5-Punkte-Kritik wandte sich der Physiologe Walter Cannon (1927) scharf gegen diese theoretische Position. Dabei führte er u. a. auf, daß selbst die totale Trennung der Viszera vom zentralen Nervensystem keine Veränderung des emotionalen Verhaltens hervorruft und die gleichen viszeralen Reaktionen bei sehr unterschiedlichen emotionalen Zuständen auftreten. Mit dieser Kritik hatte Cannon mehr Einfluß auf die psychologische Forschung als mit seiner alternativen Theorie, nach der die emotionale Erfahrung im Gehirn selbst generiert wird, d. h. das Endprodukt neuraler Aktivitäten ist. Wesentlich für die weitere Entwicklung war: Der hauptsächlich mit Katzen experimentierende Cannon hielt aufgrund seiner Ergebnisse (vgl. Cannon 1929) eine allgemeine physiologische Basis für Furcht und Ärger für gegeben und attackierte damit die *Spezifikationsthese*, die Annahme spezifischer physiologischer Reaktionsmuster für unterschiedliche Emotionen.

2. Kognitive Ansätze

Wege zur Lösung dieser Kontroverse wurden in den 30iger und 40iger Jahren aufgezeigt. Bereits 1924 hatte Marañón demonstriert: Die Injektion von Adrenalin ist allein nicht ausreichend, um (über Erregung hinaus) emotionale Erfahrung zu

Emotionstheorien

produzieren. Diese und andere Ergebnisse wiesen darauf hin, daß subjektive emotionale Erfahrung nur dann zu verstehen ist, wenn neben körperlichen Prozessen auch Kognitionen oder Ideen über die Situation herangezogen werden. Aufgegriffen und weiter expliziert hat diese Gedanken Stanley Schachter. Seine kognitiv-physiologische Theorie der Emotion (z. B. Schachter 1964) nimmt eine Sonderstellung ein, weil sie auch in anderen Bereichen der Sozialpsychologie theoretische Ansätze und eine Vielzahl von Untersuchungen inspiriert hat und den Aufstieg kognitiver Theorien markiert.

Schachter betrachtet den emotionalen Zustand als Funktion physiologischer Erregung und einer dazu passenden Kognition, wobei die Kognition gewissermaßen eine Lenkfunktion ausübt: Die sich unmittelbar aus der Situation ergebenden Kognitionen stellen den Rahmen dar, innerhalb dessen die Empfindungen verstanden und gekennzeichnet werden. Mandler (1962) verglich dieses psychologische Modell mit einem Musikautomaten: Erregung ist danach der Motor, der den Plattenteller antreibt, Kognition die Schallplatte, die die Musik bestimmt. Schachter behauptet eine zumindest begrenzte Unabhängigkeit zwischen dem physiologischen und kognitiven Element der Emotion: Erregung allein ist keine hinreichende Bedingung für das Entstehen von Emotionen. Weiter nimmt er an, daß in einem Zustand physiologischer Erregung, für den die Person keine unmittelbare Erklärung hat, ein psychischer Druck entsteht, die körperlichen Empfindungen zu verstehen und zu kennzeichnen. Schachter stützt sich dabei auf die Theorie der sozialen Vergleichsprozesse von Festinger (1954).

Ausgehend von diesen Überlegungen stellt Schachter drei Hypothesen auf:

1. Hat eine Person für einen Zustand physiologischer Erregung keine unmittelbare Erklärung, wird sie ihn mit den ihr zur Verfügung stehenden Kognitionen verbinden und ihre Empfindungen entsprechend beschreiben. Demzufolge kann in Abhängigkeit von den kognitiven Aspekten der Situation ein Erregungszustand ganz unterschiedlich etikettiert werden.
2. Hat eine Person für einen Zustand physiologischer Erregung eine angemessene Erklärung, entsteht kein Bedürfnis nach Bewertung. Somit werden auch verfügbare alternative Kognitionen nicht zur Kennzeichnung der Empfindungen herangezogen.
3. Auch wenn emotionsträchtige Kognitionen vorhanden sind, wird eine Person nur in dem Maße emotional reagieren oder ihre Empfindungen als Emotion beschreiben, in dem sie einen Zustand physiologischer Erregung wahrnimmt.

Zur experimentellen Überprüfung dieser Annahmen wurde die bereits klassisch zu nennende Untersuchung von Schachter & Singer (1962) durchgeführt (→ *Fehl-wahrnehmung der eigenen Gefühle*).

Nur einige der Einwände gegen die kognitiv-physiologische Theorie können hier wiedergegeben werden (vgl. auch Leventhal 1974). Vor allem die Annahme unspezifischer Erregung erscheint wenig begründet: Wenn der Sauerstoffverbrauch bei Ärger, Freude oder sexuellen Empfindungen zu- und bei Liebe, Ehrfurcht und Trauer abnimmt, so ist dies keine Bestätigung der These, sondern weist nur darauf hin, daß emotionale Erfahrung unterschiedlich sein kann, auch wenn bestimmte

Meßwerte ähnliche Werte anzeigen. Korrelate der spezifischen Erfahrung können anderswo im Organismus liegen.

Kemper (1978) macht auf wenig zur Kenntnis genommene Untersuchungen aufmerksam, die die Annahme physiologischer Differenzierung bei Emotionen bestätigen. Als wichtigstes Einzelergebnis führt er auf: Noradrenalin ist mit Ärger und Adrenalin mit Furcht und Angst verbunden. Die Untersuchungsergebnisse von Marshall & Zimbardo (1979) legen die Schlußfolgerung nahe, daß die Erregung kein neutraler Aktivator ist, der von den jeweiligen Kognitionen gesteuert wird. Vielmehr kann die Konzentration auf die Erregung sogar negative Qualität haben.

Keine Bestätigung findet sich für Schachters These, daß die Person bei Mangel von Erklärungen für eine Erregung nach unverzerrten Erklärungen sucht. Maslach (1979) stellt fest, daß die Wahrnehmung von Erregung mit negativen Affekten eingefärbt wird. Wenn nach Schachters Auffassung die subjektiven Gefühle erst mit der Etikettierung der physiologischen Erregung durch die Kognitionen geschaffen werden, heißt das: Wir können erst dann etwas fühlen, wenn wir entsprechende Etiketten gelernt haben. Dies läßt sich kaum aufrechterhalten.

Kemper (1978) beanstandet das Fehlen einer Theorie oder eines Modelles der Umwelt. Schachters Übernahme der Theorie von Festinger führt zu einer Betrachtungsweise der Umwelt als Welt sozialer Vergleiche. Dabei werden die viel zwingenderen Verbindungen zur Umwelt, nämlich die Beziehungen zu anderen Personen, übersehen. Maslach (1979) bezweifelt die Bedeutung sozialer Vergleichsprozesse: Durch den Vergleich mit einer anderen Person erhält man zwar Informationen darüber, wie man sich fühlen und verhalten sollte, aber nicht notwendigerweise darüber, warum man sich so und nicht anders fühlt.

Im Rahmen ihrer Theorie haben Schachter und seine Mitarbeiter allerdings erfolgreich anwendungsorientierte Forschung durchgeführt. Sehr einflußreich waren Arbeiten über kriminelles Verhalten und Fettleibigkeit (vgl. dazu Grabitz & Grabitz-Gniech 1978).

Die zahlreichen theoretischen Einwände und die mangelnde empirische Unterstützung hat zu Modifikationen, Reformulierungen und Erweiterungen der Schachterschen Theorie geführt (vgl. dazu Strongman 1978).

So ging beispielsweise Valins (1966) in seiner Modifikation von der Überlegung aus, daß nicht der physiologische Erregungszustand an sich, sondern dessen Wahrnehmung Emotionen hervorruft. Die Fehlwahrnehmung von Erregungsniveaus führt zu emotionalen Zuständen, deren Intensität mit der wahrgenommenen Erregung korrespondiert. Wenn man beispielsweise einer Person fälschlich auf Grund einer Messung des Herzschlages mitteilt, ihr Puls würde enorm ansteigen, fühlt sie sich entsprechend stark erregt. Valins konnte dies auch experimentell nachweisen (vgl. dazu Liebhart 1978).

Zillmann (1978) führt die Überlegungen von Schachter in seiner *3-Faktoren-Theorie* der Emotion fort. Emotionale Erfahrung und emotionales Verhalten sind demnach das Resultat der Interaktion von unmittelbaren emotionalen Reaktionen (insbesondere motorischem Verhalten), Erregung und Erfahrung. Die Erfahrungskomponente wird dabei als das bewußte Empfinden der motorischen und/oder der

Emotionstheorien

physiologischen Reaktionen begriffen. Sie hat die Funktion eines Korrektives, wenn die unmittelbaren emotionalen Reaktionen als unangemessen bewertet werden und übernimmt eine Leitfunktion in Situationen, in denen es keine derartigen dispositionellen Reaktionen gibt.

Bei der Anwendung der Theorie auf die Erfahrung sequentieller Gefühlszustände („excitation transfer paradigm“) demonstrierten Zillmann und Mitarbeiter in einer Reihe eindrucksvoller Experimente, daß z. B. Residuen von Erregung, die von körperlicher Anstrengung herrühren, Gefühle von Ärger, aggressives Verhalten und sexuelle Erregung intensivieren können. Die Ergebnisse sind ein eindeutiger Beleg für die Möglichkeit der „Umetikettierung“ physiologischer Erregung; sie verweisen mit Nachdruck auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung von Attributionsprozessen bei der Erklärung subjektiver Erfahrung der Emotion.

Mit der *Fehlattribution von Erregungszuständen* wurde ein weiteres fruchtbares Forschungsfeld erschlossen. Anscheinend gibt es Fehlattributionen oder Selbsttäuschungen bei Emotionen wie Furcht, Aggression, interpersonaler Attraktion, sexuellen Empfindungen, Schuld, Mißbehagen und Humor. Bisher unbefriedigend theoretisch erklärt ist jedoch, wie es möglich ist, daß wir uns über solche elementaren Emotionen selbsttäuschen können (vgl. dazu Cotton 1981)

Die jahrelange Fixierung der meisten Sozialpsychologen auf Schachter hat dazu geführt, daß andere Ansätze wenig Beachtung fanden, so z. B. das *Informationsverarbeitungsmodell* der Emotion von Leventhal (1974). Der Autor entwickelte daraus eine perzeptiv-motorische Theorie (vgl. Leventhal 1980), nach der die Erfahrung der Emotion das Produkt eines grundlegenden Konstruktionsprozesses ist. Leventhal unterteilt diesen Prozeß in eine perzeptiv-motorische und eine Handlungsentscheidungs-Stufe. Das perzeptiv-motorische System ist eine hierarchische Anordnung expressiv-motorischer, schematischer und konzeptueller Prozesse. Das gleichzeitige Agieren und Interagieren dieser drei vermittelnden Systeme trägt zur emotionalen Erfahrung bei. Der primäre Erzeuger der Emotion ist aber das expressiv-motorische System; das schematische und konzeptuelle System verbindet die verschiedenen kognitiven Prozesse mit der Emotion. Dabei integriert das schematische System situationale Wahrnehmung mit autonomen, subjektiven, expressiven und instrumentellen Reaktionen in einem Gedächtnissystem. Das konzeptuelle System ist sequentiell, stärker dem Willen unterworfen und korrespondiert eng mit sozialen Etikettierungsprozessen. Dieses umfassende Modell der Emotion von Leventhal könnte Anstoß für umfangreiche neue Forschungsaktivitäten sein.

3. Sozialpsychologie und Emotionen

Während in den sechziger Jahren von der Sozialpsychologie starke Impulse für die Emotionsforschung ausgingen, ist das in den letzten Jahren nicht mehr der Fall, was mit der eingangs beklagten Vernachlässigung des Themenbereiches zusammenhängt. Es sollte nachdenklich stimmen, daß z. B. in einem jüngst erschienenen Buch

über Emotionstheorien, in dem die in verschiedenen Disziplinen gemachten Fortschritte vorgestellt werden, die Sozialpsychologie mit keinem eigenständigen Beitrag vertreten ist (vgl. Plutchik & Kellermann 1981).

Literatur

- Cannon, W. B.: The James-Lange theory of emotions: A critical examination and an alternative. *American Journal of Psychology* 39 (1927), 106–124.
- Cannon, W. B.: Bodily changes in pain, hunger, fear and rage. New York: Appleton 1929, 2.nd. ed.
- Cotton, J. L.: A review of research on Schachter's theory of emotion and misattribution of arousal. *European Journal of Social Psychology* 11 (1981), 365–397.
- Festinger, L.: A theory of social comparison processes. *Human Relations* 7 (1954) 114–140.
- Grabitz, H. J. & Grabitz-Gniech, G.: Die kognitiv-physiologische Theorie der Emotion von Schachter. In: Frey, D. (Hg.): *Kognitive Theorien der Sozialpsychologie*. Bern: Huber 1978, 161–190.
- James, W.: What is an emotion? *Mind* 9 (1884), 188–205.
- Kemper, T. D.: A social interactional theory of emotions. New York: Wiley 1978.
- Leventhal, H.: Emotions: A basic problem for social psychology. In: Nemeth, C. (Hg.): *Social Psychology*. Chicago: Rand McNally 1974, 1–51.
- Leventhal, H.: Toward a comprehensive theory of emotion. In: Berkowitz, L. (Hg.): *Advances in experimental social psychology*, Vol. 13. New York: Academic Press 1980, 139–207.
- Liebhart, E. H.: Wahrgenommene autonome Veränderungen als Determinanten emotionalen Verhaltens. In: Görlitz, D. u. a. (Hg.): *Bielefelder Symposium über Attribution*. Stuttgart: Klett-Cotta 1978, 107–137.
- Mandler, G.: Emotion. In: Brown, E. u. a. (Hg.): *New directions in psychology*, Vol. 1. New York: Holt 1962, 267–343.
- Marañón, G. Contribution à l'étude de l'action émotive de l'adrenaline. *Revue Française d'Endocrinologie* 2 (1924), 301–325.
- Marshall, G. & Zimbardo, P.: Affective consequences of inadequately explained physiological arousal. *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979), 970–988.
- Maslach, C.: Negative emotional biasing of unexplained arousal. *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979), 953–969.
- Plutchik, R. & Kellermann, H. (Ed.): *Emotion – theory, research, and experience*. New York: Academic Press 1980.
- Schachter, S.: The interaction of cognitive and physiological determinants of emotional state. In: Berkowitz, L. (Hg.): *Advances in experimental social psychology*, Vol. 1. New York: Academic Press 1964, 49–80.
- Schachter & Singer, J. E.: Cognitive, social and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review* 69 (1962), 379–399.
- Scherer, K. R.: Wider die Vernachlässigung der Emotion in der Psychologie. In: Michaelis, W. (Hg.): *Bericht über den 32. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Zürich 1980*, Bd. 1. Göttingen: Hogrefe 1981, 304–317.
- Strongman, K. T.: *The psychology of emotion*. Chichester: Wiley, 1978 2. Aufl.
- Valins, S.: Cognitive effects of false heart-rate feedback. *Journal of Personality and Social Psychology* 4 (1966), 400–408.
- Zillmann, D.: Attribution and misattribution of excitatory reactions. In: Harvey, J. H. u. a. (Eds.): *New directions in attribution research*, Vol. 2. Hillsdale: Erlbaum 1978, 335–368.

Randolph Ochsmann

Führung – Konzepte und Theorien

Einleitung

Das Thema Führung von Personen bzw. Personengruppen hat in der Sozialpsychologie, vor allen in ihren angewandten Bereichen, wie etwa der Organisations- und Betriebspsychologie, schon seit längerem intensive Beachtung gefunden. So listet etwa die von Stogdill verfaßte Bibliographie (1974) weit über dreitausend Artikel auf, die in den letzten siebzig Jahren zu diesem Thema veröffentlicht wurden. Allerdings ist mit der Betonung des Anwendungsaspektes in der psychologischen Führungsforschung bis heute ein Theoriedefizit zu beklagen: Die meisten empirischen Arbeiten auf diesem Gebiet basieren weniger auf ausgearbeiteten Theorien, sondern ihnen liegen meist nur grob umrissene Führungskonzepte zugrunde. Letztere haben aber die Führungsforschung entscheidend beeinflusst und sollen daher hier – zusammen mit den wenigen existierenden Führungstheorien – dargestellt werden.

Unterschiedliche Ansätze in der Führungsforschung

1. Eigenschaftstheoretische Ansätze

Bis in die 60er Jahre hinein konzentrierte sich ein Großteil der Führungsforschung auf die Beschreibung der Persönlichkeitsmerkmale von Führern bzw. auf die Suche nach einem Zusammenhang zwischen individuellen Charakteristiken von Führungspersonen und ihrem Führungserfolg. Implizit wurde dabei angenommen, daß die Fähigkeit zu führen – angeboren oder erworben – ein stabiles, über verschiedene Situationen hinweg nachweisbares und wirksames Persönlichkeitsmerkmal sei. Ziel dieser Forschungsrichtung war es, ein möglichst vollständiges Persönlichkeitsprofil „des“ Führers zu erstellen und dieses als „Maßstab“ für die Auswahl von Führungskräften zu benutzen.

Zwar zeigen verschiedene Forschungsergebnisse (vgl. dazu die Sammelreferate von Stogdill 1948; Ghiselli 1966; Korman 1968; Gibb 1969), daß sich Personen, die in formalen Organisationen sowie in informellen Gruppen Führungspositionen einnehmen, tatsächlich durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale charakterisieren lassen (sie besitzen z. B. im Vergleich zu den übrigen Gruppenmitgliedern einen höheren sozialen Status, ausgeprägteres Selbstvertrauen, sind intelligenter, initiativer, extravertierter und zeichnen sich zudem durch bestimmte körperliche Merkmale (z. B. Körpergröße) aus. Allerdings waren diese Unterschiede zwischen Führern und „Geführten“ im allgemeinen nur relativ schwach ausgeprägt, zum Teil waren die entsprechenden Ergebnisse auch widersprüchlich und wegen unterschiedlicher methodischer Ansätze nur beschränkt vergleichbar (vgl. Korman 1968).

Führung – Konzepte und Theorien

Die Erfolglosigkeit des eigenschaftstheoretischen Ansatzes dürfte im wesentlichen darauf zurückzuführen sein, daß er sich ausschließlich auf die Führungsperson bezieht und Merkmale der Situation, der zu führenden Gruppe sowie die Art der Ziele und Aufgaben etc. gänzlich vernachlässigt. Die Erfolglosigkeit der Eigenschaftstheorie hängt auch mit ihrem psychometrischen Anspruch zusammen. Sie hat versucht, Führungseigenschaften mit herkömmlichen Fähigkeits- und Persönlichkeitstests zu messen und ist an dieser operationalen Einseitigkeit gescheitert. Ein bisher weitgehend ungelöstes Problem dieses Ansatzes liegt weiterhin in der Frage nach Ursache und Wirkung: Ist etwa Selbstvertrauen Antezedenz oder Konsequenz der Führungsposition? Trotz dieser Probleme darf aber nicht übersehen werden, daß der Eigenschafts-Ansatz in den „Assessment-Centers“ eine Renaissance erfährt.

2. Verhaltenstheoretische Ansätze

Nicht zuletzt als Reaktion auf die Erfolglosigkeit des eigenschaftstheoretischen Ansatzes wurden Ansätze entwickelt, die sich auf die genaue Analyse von Führungsverhalten konzentrieren. Diese Betrachtungsweise führte zu einer Differenzierung von unterschiedlichen Führungsstilen.

Zu den frühesten Führungsstil-Forschungen gehören sicherlich die klassischen Experimente der Lewin-Schüler Lippitt und White (1943). Sie definieren drei Führungsstile: das autokratische, das demokratische und das laissez-faire-Verhalten. In einer Reihe von Experimenten mit Jugendlichen-Gruppen wurde die differentielle Wirksamkeit dieser drei Stile untersucht, jedoch sind die Ergebnisse widersprüchlich. Bales (1958) unterschied zwei Führungsfunktionen (die meistens von unterschiedlichen Personen ausgeübt werden), die sogenannte sozial-emotionale Führungsfunktion und die aufgabenorientierte Führungsfunktion. In neuerer Zeit haben vor allem zwei Forschergruppen Beiträge zum Verständnis des Führungsverhaltens geliefert: die Ohio-Gruppe (Hemphill, Fleishman, Stogdill und Shartle) und die Michigan-Gruppe (Likert, Katz und andere).

Im folgenden soll nur auf den Ohio-Ansatz eingegangen werden, da dieser sich bis in die Gegenwart hinein als fruchtbarer erwiesen hat und als theoretisch wie empirisch fundierter betrachtet wird.

Die Ohio-Gruppe entwickelte mit Hilfe von Fragebogen zur Beschreibung des Führungsverhaltens ein faktorenanalytisches Konzept, das zwei orthogonale (d. h. voneinander unabhängige) Dimensionen des Führungsverhaltens unterscheidet, die zusammen über 80% der Varianz des Führungsverhaltens aufklären konnten.

1. Consideration (= „C“): hoch auf dieser Dimension läßt rücksichtnehmendes, um die verschiedenen Belange der Untergebenen besorgtes Führungsverhalten.
2. Initiating structure (= „IS“): auf dieser Dimension hoch laden Verhaltensweisen der Führungsperson, durch die sie die Aufgaben der Untergebenen bzw. der Gruppe betont und die Arbeit der Untergebenen strukturieren hilft. (Die Michigan-Gruppe identifizierte ebenfalls zwei verschiedene Führungsstile, die produk-

Führung – Konzepte und Theorien

tionsorientiertes und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten genannt wurden; auf diesen Ansatz soll hier allerdings nicht weiter eingegangen werden.

Die Werte auf diesen beiden Dimensionen stellen nach Ansicht der Ohio-Forscher die beiden wesentlichen Charakteristika jeglichen Führungsverhaltens dar, und sie ließen sich in der Tat sowohl mit Hilfe der Selbstbeurteilungen von Führungspersonen als auch anhand von Fremdeinschätzungen des Führungsverhaltens durch Untergebene, Vorgesetzte und Kollegen in einer Vielzahl unterschiedlicher Untersuchungen nachweisen (vgl. auch Nachreiner 1978; Schmidt-Brasse & Neuberger 1973).

Allerdings konnte die Orthogonalität der Faktoren IS und C nicht ausnahmslos bestätigt werden (Weissenberg & Kavenagh 1972). In zahlreichen empirischen Arbeiten wurde der Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Führungsstilen (operationalisiert über unterschiedlich hohe Werte des Führungsverhaltens auf den IS- und C-Faktoren) und verschiedenen objektiven (äußeren) Effektivitätskriterien (Arbeitsproduktivität, Absentismus etc.) und psychologischen Kriterien (Arbeitszufriedenheit) untersucht. Obwohl die entsprechenden Befunde z. T. durchaus uneinheitlich waren, läßt sich wohl insgesamt aufgrund des vorliegenden Forschungsstandes das Fazit ziehen, daß generell Führungspersonen, die sich sowohl durch hohe C-Werte als auch durch hohe IS-Werte auszeichnen, am erfolgreichsten (sowohl was die Produktivität als auch die Zufriedenheit betrifft) sind (Fleishman 1973). Ebenfalls wurde wiederholt ein positiver Zusammenhang zwischen einem Führungsverhalten, das sich durch hohe Werte auf der C-Dimension charakterisieren läßt, und der Zufriedenheit der Mitarbeiter nachgewiesen, welche wiederum negativ mit dem Absentismus in einem Betrieb und der dortigen Mitarbeiterfluktuation korrelierte (vgl. Fleishman & Harris 1962). Hingegen scheint IS-orientiertes Verhalten eines Vorgesetzten – jedenfalls, wenn man die kurzfristige Leistungsmenge mißt – positiv mit der Produktivität seiner Abteilung zu korrelieren, was insbesondere für Gruppen, die unter starkem äußerem Druck stehen (Zeitdruck, Qualitätsanforderungen), demonstriert werden konnte (vgl. Fleishman, Harris & Burt 1955). Hohes IS-Verhalten korreliert jedoch mit hohem Absentismus und mit häufigen Beschwerden der Mitglieder. Wie generalisierbar allerdings solche Feststellungen tatsächlich sind, darüber erscheinen uns Aussagen z. Zt. als verfrüht. Diese Vorbehalte gründen sich z. B. auf wesentliche Mängel dieses Forschungsansatzes: So basiert die gesamte beschriebene Forschung fast ausschließlich auf den intuitiv entwickelten Fragebögen, die darüber hinaus gewisse psychometrische Mängel aufweisen (vgl. Schriesheim & Kerr 1974) und kaum validiert sind.

Die Suche nach dem „üblicherweise“ gezeigten Führungsverhalten versperrt den Blick auf wichtige situative Charakteristika des tatsächlichen Führungsverhaltens und drängte andere Determinanten der Führung wie Aufgabenmerkmale, Gruppenklima etc. in den Hintergrund. In jüngster Zeit ist das „klassische“ C/IS-Konzept von der Ohio-Gruppe selber deutlich modifiziert worden: Kerr, Schriesheim, Murphy & Stogdill (1974) führen ergänzend verschiedene moderierende Variablen ein (Leistungsdruck, intrinsische Motivationswirkung der Aufgaben, Erwartungen, Informationsstand der Gruppe u. a.), die alle die Auswirkungen des

C bzw. IS-Verhaltens mitdeterminieren. Später bei der Besprechung der path-goal-Theorien werden differenzierte Aussagen über den Zusammenhang von Führervariablen, Aufgabenmerkmalen und Mitarbeitervariablen etc. gemacht.

3. Kontingenzmodell der Führung (Fiedler)

Sowohl der verhaltenstheoretische als auch der eigenschaftsorientierte Ansatz in der Führungsforschung enthalten kein theoretisches Modell im engeren Sinne; vielmehr liefern die Konzepte des Führungsstils bzw. der Führerpersönlichkeit nur den losen Rahmen für eine Fülle von empirischen Studien. Das Kontingenz-Modell der Führung von Fiedler (1967; vgl. auch Fiedler & Chemers 1974) galt daher lange Zeit als die einzige explizit entwickelte „Führungs-Theorie“ in der Sozialpsychologie. Diese große Popularität des Fiedler-Modells spiegelt sicherlich u. a. auch die Tatsache wider, daß andere theoretische Modelle der Führung fehlten.

Das Modell geht von der Annahme aus, daß unterschiedliche Gruppen unterschiedlicher Führungsstrategien bedürfen, d. h. in unterschiedlichem Maße die Ausübung von Macht und Einfluß durch den Führer erforderlich machen. Ausgangspunkt und „Grundbaustein“ des Kontingenzmodells ist dabei das von Fiedler entwickelte sogenannte LPC-Maß (least preferred coworker): Mit Hilfe eines semantischen Differentials (z. B. mit den Dimensionen angenehm – unangenehm; freundlich – unfreundlich; kooperativ – nicht kooperativ etc.) soll die Führungsperson diejenige Person beschreiben, mit der sie bisher in ihrem Leben am schlechtesten zusammengearbeitet hat. Das LPC-Maß ist nun der Summenwert dieser Einschätzung und gibt faktisch an, ob die Führungsperson den am wenigsten bevorzugten Mitarbeiter insgesamt doch noch eher positiv (= hoher LPC-Wert) oder negativ (= niedriger LPC-Wert) beschreibt.

Die genaue Bedeutung des LPC-Maßes ist allerdings bis heute unklar geblieben: Fiedler selber interpretierte einen hohen LPC-Wert ursprünglich als Indikator für eine mitarbeiterorientierte Führungsweise im Vergleich zu einer eher aufgabenorientierten Führungsweise als Korrelat zu einem niedrigen LPC-Wert (vgl. Fiedler 1967). Neuerdings interpretiert er das Maß als Indikator für eine bestimmte Motivationshierarchie: der Führer mit hohem LPC ist danach *primär* mitarbeiterorientiert, wechselt aber unter Umständen auf einen eher aufgabenbetonten Führungsstil über (vgl. dazu Fiedler & Chemers 1974; s. a. Rice 1978).

Statt nun wie etwa die Autoren der Ohio-Gruppe ausschließlich direkte Zusammenhänge zwischen dem Führungsverhalten (d. h. bei Fiedler dem LPC-Maß) und verschiedenen Effektivitätsmaßen zu ermitteln, bezieht das Kontingenz-Modell von Anfang an verschiedene moderierende Faktoren mit ein:

1. *Einstellungen* der Mitarbeiter zum Führer (Gruppenklima)
2. das Ausmaß der *Strukturiertheit* der Aufgaben
3. *Positionsmacht* des Führers in seiner Gruppe.

Diese drei Variablen werden im Kontingenzmodell jeweils dichotomisiert und dann entlang einer postulierten Dimension der *situativen Günstigkeit* (wobei Fied-

Führung – Konzepte und Theorien

ler nach dem Verhältnis 4:2:1 gewichtet) angeordnet. Diese situative Günstigkeit gibt an, wie günstig die Chancen des Führers sind, Einfluß auszuüben. Die Grundaussage des Modells lautet nun, daß die Effektivität unterschiedlichen Führungsverhaltens moderiert wird durch die situative Günstigkeit. Dabei korrelieren hohe LPC-Maße in mäßig günstigen Situationen positiv mit der Leistungsfähigkeit der Untergebenen, während in extrem günstigen bzw. extrem ungünstigen Situationen die Korrelation zwischen LPC und Effizienz negativ wird. Gemäß den Interpretationen Fiedlers wird also in mäßig günstigen Situationen ein Führer die Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter umso eher steigern können, je mitarbeiterorientierter er ist (hoher LPC-Wert), während er in extrem günstigen bzw. ungünstigen Situationen dann erfolgreicher sein wird, wenn er sich als aufgabenorientiert erweist (niedriger LPC-Wert). Diese empirisch ermittelte Beziehung zwischen LPC-Wert und Gruppenleistung konnten Fiedler und andere Autoren in einer Vielzahl von Feldstudien und Laborexperimenten replizieren.

Der hohe Überzeugungswert des induktiv entwickelten Kontingenz-Modells rührt sicherlich nicht zuletzt daher, daß in einer Vielzahl von immer neuen im Feld beobachteten oder experimentell im Labor hergestellten Situationen meist die vom Modell vorausgesagte Richtung der Korrelationen zwischen LPC-Maß und Produktivität (d. h. ob positiv oder negativ, weniger die absolute Höhe und Signifikanz der Korrelationen) bestätigt werden konnte. Kritisiert wurde vor allem die ungeklärte Validität des LPC-Maßes (s. o.) und auch die mangelnde Reliabilität dieses Meßverfahrens (vgl. Stinson & Tracy 1974). Ein entscheidender Nachteil des Kontingenz-Modells liegt außerdem darin, daß es praktisch nicht modifiziert werden kann, ohne daß das entscheidende empirische Belegstück, die LPC-Kurve, die an den drei Dimensionen orientiert ist, in ihrer jetzigen Form verschwinden würde. So sind denn auch bis heute keine zusätzlichen Situationsparameter in das Modell inkorporiert worden. Auch alternative Meßmethoden zur Erfassung des Führungsverhaltens (nicht zuletzt die Ohio-Fragebogen) haben in die empirische Überprüfung der Fiedler-Modelle bisher kaum Eingang gefunden.

Trotz all dieser Probleme dürfte Fiedlers Kontingenztheorie heute nicht zuletzt deshalb so populär sein, weil das Modell auch wichtige praktische Implikationen besitzt. Es erlaubt nämlich, Voraussagen darüber zu treffen, welche Führungsperson bzw. welcher Führungsstil in verschiedenen Situationen am günstigsten zu sein scheint. Das Modell erlaubt, mit relativ einfachen Methoden wichtige situative Variablen zu bestimmen, um daraufhin den optimalen Führungsstil vorherzusagen. So dient das Kontingenzmodell einerseits der Personalselektion, d. h. der selektiven Zuweisung von Führungspersonen auf jeweils verschiedene Gruppen. Andererseits leitet Fiedler aus dem Modell ein Trainingsprogramm ab (das sog. Leader Match – Programm), mit dessen Hilfe Führungspersonen die verschiedenen situativen Variablen erkennen lernen sollen und Strategien erlernen, diese situativen Variablen von sich aus zu verändern (vgl. Fiedler & Mahar 1979a, b).

4. Die sogenannten „path-goal“-Theorien der Führung

Zu Beginn der 70er Jahre entwickelten Evans (1970) und House (1971) – unabhängig voneinander – eine neue theoretische Konzeption der Führung, in dem als neues Moment die Motivation der vom Führer angeleiteten Personen in den Vordergrund rückt. Der Name „path-goal-Theorie“ (Weg-Ziel-Theorie) leitet sich aus dem Umstand ab, daß innerhalb dieses Modells sowohl der Einfluß der Führungsperson auf die *Arbeitsziele* des Untergebenen als auch auf das zielerreichende Verhalten, das sogenannte *Wegverhalten* betrachtet wird. Beide, das Ziel selbst und das zielführende Verhalten, werden von der PG-Theorie als wichtige Bestimmungsgrößen der im Vordergrund stehenden Arbeits-Motivation der Untergebenen angesehen. Zudem wird berücksichtigt, welche Erfolgswahrscheinlichkeit der Untergebene im Hinblick auf die Erreichung des gewünschten Zieles dem jeweiligen Verhalten beimißt (sog. Weg-Instrumentalität) und vor allem, welchen Belohnungswert (Valenz) die Person dem gesetzten Ziel bzw. dem Verhalten selbst beimißt. Dabei wird zwischen *intrinsischer* und *extrinsischer* Valenz unterschieden, je nachdem, ob das Arbeitsverhalten bzw. das erreichte Ziel an sich von der Person als „wertvoll“ angesehen wird, oder aber, ob es von außen, z. B. durch den Führer, belohnt bzw. gefördert wird und der Person deshalb als erstrebenswert erscheint. Die PG-Theorien gehen davon aus, daß ein Organisationsmitglied nur dann eine Handlung aufnimmt, die zum Gruppenerfolg beiträgt, wenn die einzelne Person sich selbst einen Nutzen oder Vorteil davon verspricht. Dabei wird postuliert, daß die Führungsperson prinzipiell *alle* Determinanten der Motivation des Untergebenen direkt oder indirekt beeinflussen kann. Der Führer wird also vornehmlich in seiner Funktion als *Motivator* der Untergebenen betrachtet. Effektives Führungsverhalten bedeutet im Licht der PG-Theorien demnach die maximale Motivation der Untergebenen, das jeweilige gewählte oder gesetzte Arbeitsziel zu erreichen. Die PG-Theorien sind rein individualistische Führungstheorien.

Innerhalb der PG-Konzeption der Führung existieren unterschiedliche Modelle verschiedener Autoren; eines der bekanntesten ist die modifizierte Version der PG-Theorien von House & Dessler 1974 (vgl. auch House & Mitchell 1974). Diese Theorie postuliert, daß die Arbeitsmotivation bzw. die Arbeitszufriedenheit der Untergebenen abhängig ist vom *Führungsstil*. Dieser kann direktiv, unterstützend, partizipativ oder leistungsorientiert sein. Die Beziehung zwischen Führungsstil und Motivation wird allerdings durch verschiedene *Kontingenzfaktoren* moderiert: So etwa durch die *Persönlichkeit der Untergebenen* oder die *Aufgabenstruktur*. Aus dem Ansatz mehr oder weniger stringent abgeleitete Hypothesen sind z. B.: Intern kontrollierte Personen sind mit einem partizipativen Führungsstil zufriedener, wo hingegen extern kontrollierte Untergebene eher einen direktiven Führungsstil angenehmer finden. Untergebene, die sich selbst als kompetent in Bezug auf die zu lösende Aufgabe betrachten, akzeptieren direktives und betreuendes Führungsverhalten weniger als Untergebene, die sich selbst als weniger fähig beurteilen. Ein eher direkter Führungsstil ist vor allem bei unstrukturierten Aufgaben im Hin-

Führung – Konzepte und Theorien

blick auf die Arbeitszufriedenheit effektiv, während bei stark strukturierten Aufgaben eher ein partizipativer Führungsstil effektiv ist etc.

Mit dem PG-Modell der Führung ist erstmals ein Modell entwickelt worden, das nicht nur Zusammenhänge zwischen dem Führungsverhalten und verschiedenen Variablen voraussagt, sondern auch angibt, *wie* das Führungsverhalten die Gruppenleistung und Gruppenzufriedenheit beeinflusst (nämlich über die Erhöhung der extrinsischen bzw. intrinsischen Valenzen und der Weg-Instrumentalität). Trotzdem bleiben eine Reihe von Fragen auch weiterhin ungeklärt: Die einzelnen Forschungshypothesen sind nicht logisch stringent aus dem theoretischen Modell ableitbar. Im Gegensatz zu Fiedlers Kontingenz-Modell, das beinahe ausschließlich die *Arbeitsleistung* als entscheidendes Kriterium untersucht, ist die PG-Theorie fast ausschließlich auf die *Arbeitszufriedenheit* und *Leistungsbereitschaft* zentriert. Es fehlen daher Studien, die neben diesem Kriterium auch die Arbeitsleistung (Produktivität) messen. Die empirische Überprüfung der PG-Theorie hat sich bisher zudem einseitig auf solche Hypothesen konzentriert, die einen Zusammenhang zwischen strukturierendem bzw. unterstützendem Führungsverhalten, der Aufgabenstruktur und der Arbeitszufriedenheit postulieren. Viele andere aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen sind indes gar nicht oder nur selten empirisch überprüft worden.

5. Der Vertical-Dyad-Linkage-Ansatz

Der Vertical-Dyad-Linkage-Ansatz schließlich greift noch einen anderen Aspekt auf, den die bisherige Führungsforschung vernachlässigt hat: Diese Theorie widerspricht der impliziten Annahme aller früheren Ansätze, der Führer verhalte sich allen Gruppenmitgliedern gegenüber gleich; vielmehr können sich Führungspersonen offenbar zur gleichen Zeit gegenüber verschiedenen Sub-Gruppen und Einzelpersonen unterschiedlich verhalten (*Heterogenitätsannahme*) und die Einstellungen verschiedener Gruppenmitglieder gegenüber dem Führer sind ebenfalls unterschiedlich (vgl. Graen & Schieman 1978, Liden & Graen 1980). Deshalb sei es sinnvoller, statt des Gesamtsystems Führer – Untergebene einzelne sogenannte vertikale Dyaden (vertical dyads) zwischen Führungspersonen und einem Untergebenen jeweils getrennt zu untersuchen.

Graen und seine Forschungsgruppe haben in mehreren Längsschnittstudien (vgl. Graen & Caschman 1975; Graen & Schieman 1978; Liden & Graen 1980) den Prozeß der Entstehung unterschiedlicher vertikaler Dyaden verfolgt. Dabei zeigte sich einerseits – wie vermutet – daß nur in wenigen Gruppen die Führungspersonen sich gegenüber allen Gruppenmitgliedern gleich verhielten. Bereits kurz nach der Konstituierung der Arbeitsgruppen zeigte sich, daß die Führungspersonen die einzelnen Gruppenmitglieder in unterschiedlichem Ausmaß an der Gruppenarbeit beteiligten und sich auch unterschiedlich intensiv mit den einzelnen Gruppenmitgliedern beschäftigten. Graen und seine Mitarbeiter sprechen in diesem Zusammenhang von sogenannten *in-group-members* (Gruppenmitglieder, die von der

Führung – Konzepte und Theorien

Führungsperson unterstützt und gefördert werden) und sogenannten *out-group-members* (Gruppenmitglieder, die vom Führer beaufsichtigt werden, jedoch sonst nicht weiter beachtet werden). Mitglieder der vom Führer bevorzugten *in-group* erleben den Führer insgesamt positiver, sie sind stärker leistungsmotiviert und zufriedener als die Mitglieder der *out-group*. Außerdem sind die Mitglieder der *in-group* dem Führer hinsichtlich verschiedener Einstellungen ähnlicher als die Mitglieder der *out-group* (vgl. Graen & Schieman 1978).

Die unbestreitbare Bedeutung des VDL-Ansatzes der Führungsforschung liegt darin, daß hier erstmals innerhalb eines Modells von Anfang an Führungsverhalten nicht mehr als eine Durchschnittsgröße verstanden wird, sondern daß der Führer als eine Person betrachtet wird, die verschiedene Gruppenmitglieder unterschiedlich behandelt. Das Modell ist zudem beachtenswert, weil hier von vornherein Längsschnittuntersuchungen geplant und durchgeführt wurden, um den prozessualen Charakter von Führer-Gruppe-Beziehungen zu beleuchten. Der Ansatz liegt gleichzeitig nahe, daß die bisher betriebene Führungsstilforschung insofern problematisch ist, als das Konstrukt Führungsstil als situationsüberdauernde Variable nicht existiert.

Schluß

Die in diesem Artikel vorgestellten Führungstheorien bzw. Führungsmodelle dürften die Heterogenität dieses Forschungsfeldes deutlich gemacht haben. Die Modelle unterscheiden sich z. T. hinsichtlich des *Forschungsansatzes* zur Erklärung des Führungsverhaltens, andererseits beleuchten sie oft unterschiedliche *Aspekte* des Führungsverhaltens. Schließlich wurden gravierende Unterschiede zwischen den einzelnen Modellen aufgezeigt hinsichtlich ihres Differenziertheits- und Formalisierungsgrades.

Abschließend sollen noch ein paar allgemeine kritische Bemerkungen gemacht werden zu den hier vorgestellten Modellen, von denen eigentlich keines als Theorie im engeren Sinne des Wortes bezeichnet werden kann. Die meisten dieser Modelle vernachlässigen eine intensivere Behandlung der Frage, welches *Kriterium* als Maß für Führungseffektivität genommen werden sollte. Insbesondere der Zusammenhang zwischen ökonomischen Kriterien (Produktivität, Anzahl der Krankmeldungen etc.) und psychologischen Kriterien (Arbeitszufriedenheit, Gruppenklima, Konflikte etc.) wird selten näher diskutiert: So wird z. B. oft unbegründet angenommen, daß Arbeitszufriedenheit und Produktivität eng miteinander zusammenhängen bzw. daß der effektive Führer beides simultan bewirken kann. Trotz einzelner Ansätze bleibt in allen vorgestellten Theorien der Einfluß vieler relevanter *Situationsvariablen* offen. Modelle, die Situationscharakteristika berücksichtigen, wählen diese Charakteristika eher willkürlich aus. Die überwiegende Mehrzahl der Untersuchungen im Rahmen der Führungsforschung sind Querschnittsstudien (Fragebogenstudien). Bis auf wenige Ausnahmen (z. B. VD-Modell) wurden keine Längsschnittstudien durchgeführt. Außerdem fehlen direkte Verhaltensbe-