

# **Der Mensch, die Gruppe, der Führer**

**Hausarbeit für das Seminar  
"Sozialpsychologie der Gruppe"  
Leitung: Dr. Toni Faltermaier**

vorgelegt von

Olav Teichert

[Sisyphos@gmx.at](mailto:Sisyphos@gmx.at)

[http://mitglied.tripod.de/Olav\\_Teichert](http://mitglied.tripod.de/Olav_Teichert)

WS 1994

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. VORWORT</b> .....	<b>3</b>
<b>2. EINLEITUNG</b> .....	<b>3</b>
<b>3. ERSTER TEIL: DIE GRUPPE</b> .....	<b>4</b>
3.1. DER MENSCH IN DER GRUPPE .....	4
3.2. DIE ZUSTANDSFORMEN DER GRUPPE .....	5
3.2.1. <i>Das bewußte Gruppengeschehen</i> .....	5
3.2.1.1. Das Ziel .....	5
3.2.1.2. Die Struktur .....	6
3.2.1.3. Die Rolle .....	6
3.2.2. <i>Die Interaktion/Kommunikation</i> .....	7
3.2.3. <i>Das unbewußte Gruppengeschehen</i> .....	8
<b>4. ZWEITER TEIL: DER FÜHRER</b> .....	<b>10</b>
4.1. DER FÜHRER IN DER GRUPPE .....	10
4.2. DER EINFLUßFAKTOR ORGANISATION .....	12
4.3. SCHLUßBEMERKUNGEN .....	14
<b>5. QUELLENANGABEN</b> .....	<b>14</b>
<b>6. LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>16</b>

# 1. Vorwort

Diese Arbeit orientiert sich in ihrer Grundstruktur auf den Beitrag 'Führung und Gruppe' von Alois Tafertshofer. Ich habe den Grundgedanken von der Aufteilung der Gruppe in ein bewußtes- und unbewußtes Gruppengeschehen übernommen und versucht mit Hilfe der psychoanalytischen Theorieansätzen von Bion (1971) und Battegay (1976) dies zu verdeutlichen.

Die Menge des Materials über das Thema Führung bereitete mir gewisse Schwierigkeiten. Trotz alledem hoffe ich, daß es mir einigermaßen gelungen ist die wesentlichsten Erkenntnisse festzuhalten.

Gifhorn, März 1994

Olav Teichert

## 2. Einleitung

Führung, dieses Wort ruft eine Vielzahl von Assoziationen in uns hervor, die oftmals verbunden sind mit der Vorstellung von einem 'großen' Mann, der seine Untergebenen im Griff hat und es versteht seine Ziele durchzusetzen. Es ist die Rede von der Führungspersönlichkeit, als die z.B. der Manager eines Unternehmens, der Trainer einer Sportmannschaft oder der Politiker an der Spitze einer Partei bezeichnet wird.

Die psychologische Führungsforschung, deren Wurzeln in den massenpsychologischen Schriften von LeBon und Freud zu Beginn des 20.Jahrhunderts liegen, hat viel Energie aufgewandt das Phänomen Führung zu entschlüsseln. Dabei richtete sich das Hauptaugenmerk bis in die 40' Jahre vor allem auf die Person des Führers. Der Ausgangspunkt dieses personalistischen Ansatzes war die Annahme, daß es bestimmte Eigenschaften/Fähigkeiten gibt, die eine Person besitzen muß, um eine Führungsperson zu sein. Eine solche Person wäre dann 'universal' einsetzbar und in jeder Situation in der Lage diese Position zu übernehmen. Das Ergebnis war ein Sammelsurium von angeblichen Führungseigenschaften, die sich jedoch am Prüfstein der Realität als untauglich erwiesen.<sup>1)</sup>

Erst allmählich wuchs die Einsicht, die durch zahlreiche Untersuchungen von Merei (1949), Lewin und anderen gestützt wurde, daß es nur dann einen Führer geben kann, wenn es auch Geführte gibt.<sup>2)</sup> So simpel diese Feststellung auch sein mag, war sie doch der Anstoß für die Forschung sich nun den Prozessen der Gruppe und darüber hinaus mit den situativen Bedingungen auseinanderzusetzen. Die daraus gewonnen Erkenntnisse ließen eine unüberschaubare Anzahl von Theorieansätzen und Hypothesen entstehen, durch die es jedoch erst möglich wurde, das Ausmaß der komplexen Prozesse die mit dem Thema Führung zusammenhängen, zu erfassen.

Diese Arbeit versucht das Phänomen Führung aus der Gruppenperspektive heraus begreiflich zu machen. Der Grundgedanke dabei ist, daß Führung in direkter Abhängigkeit zu den internen Prozessen der Gruppe steht und deshalb eine isolierte Betrachtung der Führungsperson nicht ausreicht.<sup>3)</sup> Der erste Teil konzentriert sich deswegen ausschließlich auf das Aufzeigen der komplizierten Prozesse und Funktionsmechanismen, die das Zustandekommen und die Existenz der Gruppe erklären. Aufgrund dessen können im weiteren Verlauf wesentliche Erkenntnisse für das Verständnis des Führungsphänomens gewonnen werden. Unter Einbeziehung weiterer zu berücksichtigender Einflußfaktoren wird am Ende deutlich werden, daß Führungsforschung selbst als ein Phänomen bezeichnet werden kann, das in Abhängigkeit zu der gesamten Bandbreite der psychologischen Forschung steht.

## 3. Erster Teil: Die Gruppe

### 3.1. Der Mensch in der Gruppe

Der Mensch befindet sich von Geburt an in einer 'sozialen Wirklichkeit', d.h. es existiert bereits eine vorweg gegebene gesellschaftliche/kulturelle Struktur mit anerkannten Normen.<sup>4)</sup> Das System der 'sozialen Wirklichkeit' beinhaltet Subsysteme mit eigener Dynamik, die unabhängig, ob der Mensch in diese eingebunden ist, auf ihn einwirken können. Sie werden als soziale Beeinflussungsprozesse bezeichnet.<sup>5)</sup> In der Entwicklung des Individuums werden die gesellschaftlichen Grundstrukturen durch Interaktionsprozesse übernommen. Diese und die sozialen Beeinflussungsprozesse stehen in einer wechselwirkenden Beziehung mit dem sich ausbildenden Persönlichkeitssystem, woraus sich dann ein individuelles Grundkonzept entwickelt.<sup>6)</sup> *"Die Strukturen ... sind also gleichermaßen Produkt wie Produzent des Menschen."*<sup>7)</sup> Der Mensch, eingebunden in eine Vielzahl von Subsystemen, die sich in ihrem Differenzierungsgrad unterscheiden, hat oftmals nicht die Möglichkeit sich diesen zu entziehen. Andererseits bindet er sich auch in die für ihn entsprechenden Systeme freiwillig und ohne äußeren Zwänge (z.B. ökonomische) ein. *"Das Individuum begreift sich selbst in der Gesellschaft - d.h. es erkennt seine Identität in sozial definierten Begriffen, und diese Definitionen werden zur Realität, weil es in der Gesellschaft lebt."*<sup>8)</sup>

Das Erkennen der Identität in sozial definierten Begriffen bedeutet nun für das Individuum in bezug auf das Subsystem der Gruppe:

*"Man kann annehmen, daß ein Individuum dazu neigt, Mitglied einer Gruppe zu bleiben oder die Mitgliedschaft in neuen Gruppen zu suchen, wenn diese Gruppen einen Beitrag zu positiven Aspekten seiner sozialen Identität leisten, d.h. zu solchen Aspekten, die ihm irgendeine Art von Befriedigung verschaffen."*<sup>9)</sup>

Ich werde versuchen die wesentlichen Aspekte, die eine Gruppe ausmachen, unter Berücksichtigung des Individuums, aufzuzeigen. Dabei wird ersichtlich werden, daß es sich um Prozesse handelt, die

eingebunden sind in ein Netzwerk von Abhängigkeitsstrukturen. Um dies zu verdeutlichen, werde ich mich im weiteren Verlauf auf eine informelle Gruppe beziehen und dabei, soweit dies möglich ist, die äußeren Einflußfaktoren außer Acht lassen.

## **3.2. Die Zustandsformen der Gruppe**

*"Eine Gruppe ist eine relativ überschaubare Anzahl von Personen, die mit irgendeiner Gemeinsamkeit (Ziel, Absicht, Interesse) in Interaktion steht und bestimmte Strukturen und Rollen aufweist."*<sup>10)</sup>

Anhand dieser allgemeinen Definition der Gruppe kann man nun folgern, daß das Vorhandensein einer Struktur einen inneren Antrieb voraussetzt, der auf ein Ziel/Zweck gerichtet ist. Um nun das Ziel einer Gruppe näher betrachten zu können, unterscheidet Bion (1971) zwischen zwei Zustandsformen von Gruppen:

### 1. Arbeitsgruppe

Die Zustandsform der Arbeitsgruppe ist charakterisiert durch *"realitätsbezogene, planvolle Aktivitäten der Mitglieder auf der Basis freiwilliger Kooperation"*.<sup>11)</sup>

### 2. Grundannahme-Gruppe

Die Zustandsform der Grundannahme-Gruppe ist *"geprägt durch das Vorhandensein bestimmter emotionaler Kräfte, die in aktuellen Übertragungsvorgängen wurzeln"*.<sup>12)</sup>

Bion geht davon aus, daß in einer Gruppe sowohl eine kognitive wie auch eine emotionale Ebene existiert, die sich gegenseitig beeinflussen. Die Zustandsform stellt dabei ein Extrem der jeweiligen Ebene dar, die jedoch in ihrer reinen Form in der Realität nicht vorhanden ist. Die Gruppe ist demnach eine Mischform dieser beiden Ebenen, deren Bedeutung für das Gruppengeschehen in unmittelbarer Abhängigkeit zum Gruppenziel (Antrieb der Gruppe) steht. Aus den beiden Zustandsformen können zwei unterschiedliche Ziele abgeleitet werden.

Das Ziel der Zustandsform der Arbeitsgruppe ist es ein Ergebnis zu erreichen, während es bei der Zustandsform der Grundannahme-Gruppe darum geht, die Existenz der Gruppe zu sichern.<sup>13)</sup>

Anhand dieser beiden Zielausrichtungen betrachte ich nun bewußtes wie unbewußtes Gruppengeschehen.<sup>14)</sup>

## **3.2.1. Das bewußte Gruppengeschehen**

### **3.2.1.1. Das Ziel**

Ausgangspunkt ist das Individuum, das in kognitiven Prozessen bestimmte Zielvorstellungen entwickelt hat. Gelangt dieses zu der Einsicht, daß einige seiner Ziele nur in Verbindung mit anderen

verwirklicht werden können, schließt es sich mit solchen Personen zusammen, die ähnliche Zielvorstellungen haben. Jedes Individuum wird dabei darauf achten, daß seine individuellen Wünsche, Vorstellungen und Ziele innerhalb der Gruppe berücksichtigt werden.

*"Individuelle Ziele sind es doch, die einen dazu veranlassen, einer Gruppe beizutreten."*<sup>15)</sup> Es entwickelt sich daraufhin ein Austausch und Vergleich der einzelnen individuellen Zielvorstellungen, aus denen sich ein allgemeines Ziel für die Gruppe entwickeln kann. Dieses Gruppenziel ist nun nicht die Summe der individuellen Ziele, sondern vielmehr eine bestimmte Vorstellung, die sich in den Köpfen der einzelnen Mitglieder findet und sich in *"seinem Inhalt und Wesen nach auf die Gruppe als eine Einheit bezieht"*.<sup>16)</sup> Dabei stehen Individual- und Gruppenziele miteinander in einer Wechselbeziehung.

Die hier dargestellte Zielentwicklung geht davon aus, daß keine äußeren Ziele vorgegeben sind. Ist dies der Fall, müssen die individuellen Zielvorstellungen mit dem Gruppenziel vereinbar sein oder dementsprechend angeglichen werden, da ansonsten Zielkonflikte entstehen, die die individuelle Verwirklichung behindern und die Mitgliedschaft der Person in Frage stellen könnten.<sup>17)</sup>

### **3.2.1.2. Die Struktur**

Ich betrachte nun die Struktur, die aus den Regelmechanismen von Normen und Rollen besteht. Normen sind Produkt und Spiegelbild der Verarbeitungsprozesse des sich in der komplexen Realität zurechtfindenden Menschen und wirken reflexiv auf ihn ein. Man kann Normen als Regulatoren bezeichnen, anhand derer wir unser zwischenmenschliches Verhalten orientieren.<sup>18)</sup> Dabei unterscheiden sie sich in ihrem Differenzierungsgrad, der in Abhängigkeit steht zu den spezifischen Umständen. Eine Verhaltensregelung beinhaltet demzufolge auch eine Erwartungshaltung gegenüber anderen Personen, diese einzuhalten. Bezogen auf die Gruppe spricht Tuckman (1965) von einer 'Normierungsphase' im Laufe der Gruppenentwicklung.<sup>19)</sup> Es entstehen bestimmte (spezifische) Verhaltenserwartungen innerhalb der Gruppe, die durch Interaktionsprozesse angeglichen werden. Die Normen der einzelnen Mitglieder stehen hierbei in einer wechselwirkenden Beziehung zueinander, so daß die Entstehung einer Gruppennorm als ein Konsens bezeichnet werden kann, der von der Mehrheit der Gruppenmitglieder getragen wird.<sup>20)</sup> Die Normen besitzen eine Kontrollfunktion, anhand derer jedes Mitglied in bezug auf die Einhaltung dieser bewertet werden kann.

### **3.2.1.3. Die Rolle**

Innerhalb der Gruppe kann sich eine 'funktionale Klassifikation' (Bales & Slater) der einzelnen Mitglieder ergeben, d.h. jede Person nimmt aufgrund ihrer individuellen Persönlichkeitseigenschaften

und den damit verbundenen Fähigkeiten und Neigungen eine bestimmte Position in der Gruppe ein.<sup>21)</sup> Dabei ist die Position einerseits abhängig von den Anforderungen der Gruppe, deren Anliegen es sein kann ihr Potential bestmöglichst auszuschöpfen und andererseits von den individuellen Bestrebungen der Person, diese einzunehmen. Äußere oder innere Zwänge (z.B. konkrete Zielvorgaben oder Zielvorstellungen) können den dynamischen Prozeß, dem eine Position unterliegt, einschränken und zu einer Institutionalisierung der Struktur führen.

Eine festgelegte Position ist verknüpft mit bestimmten Erwartungen, die die Mitglieder an diese richten, man spricht von der 'sozialen Rolle' als ein Bündel von Erwartungen.<sup>22)</sup> Diese Erwartungen beinhalten die Einhaltung der Gruppennorm sowie die Erfüllung der mit einer Position verbundenen Aufgabe. Dies kann zu Unstimmigkeiten führen, wenn die Aufgabenerfüllung einer Position eine Übertretung der Gruppennorm zur Folge hat. Hierbei entscheidet die Bedeutung einer Position, die diese innerhalb einer Gruppe besitzt, ob ihr ein Erwartungsspielraum in bezug auf die Einhaltung der Gruppennorm eingeräumt wird. *"Die Existenz der Normen impliziert, daß es Abweichungen davon gibt. Gruppenmitglieder genießen einen unterschiedlichen Abweichungsspielraum."*<sup>23)</sup>

Die hier dargestellten Ausführungen zeigen, daß das Individuum sich in einem Spannungsfeld von sozialen Strukturen und seinen eigenen Antrieben befindet. Diese Strukturen ermöglichen es aber auch dem Menschen sich in der 'sozialen Realität' zurechtzufinden, seine eigene Stellung innerhalb dieser zu erkennen, um davon seine 'soziale Identität' als ein Teil des Selbst abzuleiten.<sup>24)</sup> *"Soziale Identität würde demnach ein Teil des Selbst darstellen, der alle Vorstellungen im Zusammenhang mit der Stellung des Individuums im sozialen Umfeld umfaßt."*<sup>25)</sup>

Abschließend möchte ich noch darauf verweisen, daß das hier besprochene Ziel nach außen gerichtet ist und verbunden mit den Erwartungen der Mitglieder ein Ergebnis zu erreichen. Es ist entstanden aufgrund bewußter/kognitiver Prozesse der einzelnen Personen und bedingt eine dementsprechende Struktur. *"Gruppenmitglieder nehmen gemeinsame Verhaltensmuster an, weil sie dadurch in die Lage versetzt werden, Gruppenziele zu erreichen und interpersonale Bedürfnisse zu befriedigen."*<sup>26)</sup> Dabei bilden Ziel und Struktur eine Einheit, die sich innerhalb der Gruppe in gegenseitiger Abhängigkeit zueinander entwickeln und beeinflussen.

### 3.2.2. Die Interaktion/Kommunikation

*"Wie Hartley und Hartley formulieren, wird der Mensch 'durch Kommunikation ... zum sozialen Wesen ...'."*<sup>27)</sup>

Mit den schon öfter erwähnten Interaktionsprozessen, die in zwischenmenschlichen Beziehungen stattfinden, möchte ich eine Brücke schlagen und aufzeigen, daß bewußtes und unbewußtes Gruppengeschehen miteinander verbunden sind.

Interaktion bezeichnet den Prozeß von 'Aktion und Reaktion', der bei der Kommunikation stattfindet. Kommunikation ist ganz allgemein als ein Austausch von Informationen anzusehen.<sup>28)</sup> Die Bedingung

für Kommunikation von Personen untereinander ist ein Mindestmaß an Übereinstimmung in Bereichen wie z.B. Erfahrungsgut, Interessen, Werten, Zielen oder Vorstellungen.<sup>29)</sup> Die Intensivierung der Interaktionen zwischen Personen untereinander führt zu Schemata mit entsprechenden Codes, die das Sprachverhalten des einzelnen prägen und als Basis für einen weiteren Austausch von Informationen dienen.<sup>30)</sup> Zu den Interaktionsprozessen, die bei der Entstehung einer Gruppe ablaufen, gehört einerseits die Bereitschaft/Fähigkeit der einzelnen Mitglieder zu Interaktionen und zum anderen die Identifikation mit dem Gegenüber, d.h. inwieweit sich eine Person in die Situation des anderen versetzen kann, um sie zu verstehen.<sup>31)</sup> Interaktion beinhaltet verbale wie auch averbale Kommunikation, dies beschreibt Watzlawick in seinem ersten Axiom, daß besagt, daß man nicht nicht kommunizieren kann. Das heißt, daß selbst, wenn man sich nicht verbal äußert, dies eine Information für einen anderen darstellen kann. Watzlawick geht auch davon aus, daß jede Kommunikation sich durch einen Inhalts- und Beziehungsaspekt auszeichnet, er nennt dies die digitale und analoge Kommunikation. Das bedeutet, daß Kommunikation sowohl eine kognitive Ebene mit exakt bestimmbar definierten Übermittlungen beinhaltet, sowie eine emotionale Ebene, die die Gefühle der Kommunikatoren zum Ausdruck bringt.<sup>32)</sup>

### 3.2.3. Das unbewußte Gruppengeschehen

Ich versuche nun die unbewußte Ebene des Gruppengeschehens, die (oben erwähnt) Bion als die Zustandsform Grundannahme-Gruppe bezeichnet, näher zu erläutern. Diese Annahme geht davon aus, daß der Zustand der Grundannahme-Gruppe geprägt ist 'durch das Vorhandensein bestimmter emotionaler Kräfte, die in aktuellen Übertragungsvorgängen wurzeln'.<sup>33)</sup> Bei der Betrachtung des unbewußten Gruppengeschehens beschreibe ich Ansatzpunkte, die als mögliche Ursache für das Zustandekommen von Gruppen gesehen werden können und die Gründe, die die Mitglieder veranlassen diese entstandenen Strukturen aufrecht zu erhalten. Dabei muß ich einräumen, daß die Strukturierung der Prozesse schwierig ist, da sie nicht unbedingt dem Prinzip von Ursache und Wirkung folgen, sondern oftmals gleichzeitig nebeneinander existieren und sich dabei in vielen Bereichen überschneiden.

Als einen Grund für das Zustandekommen von Gruppen führe ich die Aussage von Battegay an, daß Gruppen dienlich sind zur Überwindung 'existentieller Ängste', die in jedem Menschen vorhanden sind.<sup>34)</sup> Zu einem besseren Verständnis zitiere ich hierzu die philosophische Ansicht der existentialisch-humanistischen Psychologie:

*"Die Person wird nicht als statische Einheit, sondern als ein kontinuierlicher Prozeß, ein Prozeß des Werdens, gesehen. Obwohl Umgebung und Vererbung dem Prozeß des Werdens gewisse Schranken setzen, bleiben wir immer frei zu wählen, was wir werden wollen, indem wir unsere eigenen Werte schaffen, denen wir uns durch unsere eigene Entscheidung verpflichten. Diese Freiheit zu wählen wird jedoch von der Last der Verantwortlichkeit begleitet. Da wir uns niemals über alle*



*Implikationen unseres Handelns im klaren sind, erfahren wir Angst und Verzweiflung. Wir leiden weiterhin darunter, Möglichkeiten der vollen Selbstentfaltung nicht genutzt zu haben."*<sup>35)</sup>

Die Ursache für das Vorhandensein 'existentieller Ängste' kann demnach gesehen werden als die Suche des Menschen nach einem Sinn und damit die des eigenen Selbst, seiner Identität.

*"Sinn ist Verortung und Vernetzung einer sozialen Tatsache (z.B. eines Gedankens, einer Äußerung, eines Produkts, eines Lebensentwurfs usw.). Sinn ist nur möglich in und durch einen Bezugsrahmen: Was völlig zusammenhanglos, 'aus dem Zusammenhang gerissen' ist, hat ebensowenig einen Sinn wie irgendwelche beliebigen Verbindungen; Sinn hat, was ein 'gute Gestalt' bildet, prägnant, geschlossen, stimmig, passend ist."*<sup>36)</sup>

Ein solcher Bezugsrahmen kann für das Individuum die Gruppe (z.B. Freundschaftsgruppe) sein. Die Entwicklung der Gruppe ist gekennzeichnet mit der unbewußten Einsicht des einzelnen in die Notwendigkeit eines solchen Bezugsrahmens. Auch ist das Erkennen der Tatsache, daß der einzelne in einer Gruppe einen 'längeren Hebelarm' gewinnt, um seine Anliegen und Absichten durchzusetzen, ein weiteres Motiv für die Entstehung und Existenz von Gruppen.<sup>37)</sup>

Eine Gruppe kann entstehen, wenn Personen mit bestimmten gemeinsamen Merkmalen in Interaktion treten. Diese können sowohl im kognitiven Bereich liegen wie z.B. Werte, Ziele, Interessen, Einstellungen, Erfahrungen usw., aber auch im emotionalen Bereich, in dem die unbewußten Bedürfnisse (Sympathie, Antipathie, Attraktion u.ä.) eine große Rolle spielen. Die Interaktionsprozesse können zu einer gegenseitigen Annäherung führen. Es finden Austausch- und Vergleichsprozesse statt, die das Sichkennenlernen und die gegenseitige Identifikation fördern können. Eine zunehmende Identifikation bewirkt einen Abbau von gegenseitigen Vorurteilen und kann helfen, *"die Ängste der Menschen vor abschätzigen Urteilen der anderen zu überwinden"*.<sup>38)</sup> Dabei entsteht eine affektive Bindung mit entsprechenden Beziehungsstrukturen der Beteiligten untereinander, aus der sich der Wunsch des einzelnen nach einer Einheit entwickeln kann, dem sogenannten 'Wir-Gefühl'. Es entsteht somit ein Gruppenwunsch nach Einheit, eine gemeinsame 'Mitte' und damit verbunden ist eine unbewußte Strukturierung der Gruppe.<sup>39)</sup>

Ergänzend möchte ich hier noch auf die gefühlsverstärkende Funktion der Gruppe eingehen. Dabei können in Interaktionen emotionale Reaktionen bei einzelnen Mitgliedern auftreten, die durch eine Art Reiz-Reaktion der anderen eine verstärkende Wirkung haben können. Dies kann zu gemeinsamen emotionalen Erlebnissen führen, die dann ihrerseits dem Gruppenzusammenhalt förderlich sein können.<sup>40)</sup>

Das einzelne Individuum, daß in diese erwähnten Prozesse eingebunden ist, befindet sich ständig in einem Zustand, indem es die Vielzahl der auf ihn einwirkenden Einflußfaktoren berücksichtigt und in Vergleichsprozessen abwägt, welchen persönlichen Wert für ihn die Gruppenzugehörigkeit besitzt. Diese Feststellung kann bei dem einzelnen Gruppenmitglied entweder zu einer verstärkten Identifikation mit der Gruppe und damit zu einem Wunsch des Gruppenzusammenhalts führen oder aber zu einer Loslösung von der Gruppe. *"Es ist klar, daß somit im Gruppenmitglied ein ständiger Vergleichsprozeß abläuft, in dem der individuelle Soll-Wert mit dem tatsächlichen Ist-Wert des Gruppengeschehens verglichen wird."*<sup>41)</sup>

Die Gruppe wirkt als eine Form der Reflexion des Individuums. Ein Teil dieser Reflexion ist die Stellung, die eine Person innerhalb einer Gruppe besitzt. Die Ordnung auf die sich diese Stellungen beziehen, können sich ausbilden aufgrund von Beziehungsstrukturen, die gekennzeichnet sind von unbewußten Bedürfnissen der Individuen wie z.B. *"gegenseitige Sympathiegefühle, Dominanzerleben oder der Eindruck der Unterordnung".*<sup>42)</sup>

*"Schindler (1973, S.31) führt dazu folgendes aus: 'Gegenüber einem Gegner (G) liebt sich die Gruppe narzißtisch in dem in Alpha-Position befindlichen Individuum. Mit diesem identifizieren sich die in Gamma-Position befindlichen Gruppenmitglieder, die sich ihrerseits zum Rangletzten der Gruppe, Omega, so verhalten, wie die Gruppe in ihren Fantasien träumt, daß Alpha sich zum Gegner der Gruppe verhalten werde. Dies hat zur Folge, daß Omega sich mit G identifiziert, was gleichzeitig eine provokativ wirkende Ursache für den geschilderten dynamischen Ablauf ist. In diesem emotionellen Kreis bleibt die Beta-Position abseits. Die sich da ansiedelnden Individuen verdanken ihre gute Rangposition ihrem direkten Verhältnis zu Alpha, dem sie sich meist durch die Leistung wertvoll machen'."*<sup>43)</sup> Die einzelnen Rangpositionen werden nach Heigel-Evers (1972, S.41) wie folgt beschrieben:

- die prominente Alpha-Position (Führer, Sprecher, Repräsentant)
- die ebenfalls herausgehobene Beta-Position (Schiedsrichter, Experte, Kritiker)
- die Gamma-Position ('normales' Mitglied, Mitläufer, Normenhüter, Helfer etc.)
- die rangniedere Omega-Position (Außenseiter, Sündenbock, Prügelknabe)

Dieser gruppendynamische Ansatz ist eine Möglichkeit, um die in der Gruppe vorhandene unbewußte Struktur näher darzustellen und ein Versuch diese zu erklären.

## **4. Zweiter Teil: Der Führer**

### **4.1. Der Führer in der Gruppe**

In der Betrachtung des bewußten Gruppengeschehens wurde von der Gruppe als eine Ebene der Gruppe ausgegangen, um die kognitiven Prozesse, die innerhalb dieser ablaufen, zu verdeutlichen. Das Ziel der Arbeitsgruppe ist es ein Ergebnis zu erreichen, aufgrund dessen sich eine 'funktionale' Rollenstruktur ausbildet, dabei unterliegen Gruppenziel und Struktur den oben genannten dynamischen Beeinflussungsprozessen.

Bales & Slater stellten in Untersuchungen mit Arbeitsgruppen fest, daß sich zwei komplementäre Führer aus dem Gruppengeschehen herauskristallisieren, in der wissenschaftlichen Forschung ist dies als die Hypothese vom 'Führungsdual' eingegangen.<sup>44)</sup> Es wurden 14 Kleingruppen gebildet, deren Mitglieder zufällig zusammengesetzt wurden. Jede Gruppe traf sich in insgesamt vier Einzelsitzungen und bekam eine Aufgabe gestellt, die in Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder bearbeitet werden sollte. Anhand der Interaktions-Prozeß-Analyse (IPA), ein von Bales & Slater entwickeltes

Beobachtungsverfahren, das eine Aufteilung in die Kategorien der Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung vornimmt, wurden die Gruppenmitglieder aufgrund ihrer beobachtbaren Interaktionsprozesse klassifiziert. Weiterhin wurden nach jeder Sitzung die Diskussionsteilnehmer mit soziometrischen Methoden nach dem ideenreichsten, effektivsten und beliebtesten Mitglied befragt. Es ist bei den Untersuchungen zu berücksichtigen, daß es sich um Experimentalgruppen handelte, deren Mitglieder von außen bestimmt und mit einer Zielvorgabe konfrontiert wurden. Das bedeutet, daß oben genannte Prozesse hinsichtlich Gruppenbildung und Zielfindung beeinträchtigt wurden und unter anderen Bedingungen stattfanden. Als Ergebnis kann hier jedoch festgehalten werden, daß sich ein aufgabenorientierter sowie ein sozio-emotionaler Führer aus dem Gruppengeschehen heraus entwickelten. Der aufgabenorientierte Führer zeichnet sich aus durch Aktivität und Ideenreichtum bezogen auf das Gruppenziel, ergänzend dazu können weitere Attribute wie z.B. das Ergreifen der Initiative, Tüchtigkeit, Einflußnahme usw. angeführt werden. Daneben übt der sozio-emotionale Führer eine vermittelnde Funktion auf der Beziehungsebene zwischen den einzelnen Mitgliedern aus. Dies zeigt, daß sich die Führungsfunktionen innerhalb einer Gruppe auf mehrere Mitglieder verteilen, so daß nicht von einem sogenannten 'Great Man' gesprochen werden kann.<sup>45)</sup> Es ist weiterhin zu beachten, daß die Führungsfunktionen aus dem beobachtbaren Verhalten abgeleitet wurden und damit die Rolle des Führers, d.h. die Erwartungen der Gruppenmitglieder, die an diese gerichtet sind, in der IPA nicht berücksichtigt wurden.<sup>46)</sup> Die soziometrischen Messungen nach jeder Sitzung haben ergeben, daß der sozio-emotionale Führer wesentlich beliebter bei den Gruppenmitgliedern war als der aufgabenorientierte Führer. Daraus kann gefolgert werden, daß ein Gruppenwunsch nach sozio-emotionaler Bedürfnisbefriedigung besteht. Lukasczyk (1975) bezeichnet die beiden Führungsfunktionen als die 'Lokomotionsfunktion', die Aktivitäten beinhaltet, die zu der Erreichung des Gruppenziels förderlich sind, dies schließt auch die unter der Kategorie des aufgabenorientierten Führers genannten Attribute mit ein und die 'Kohäsionsfunktion', die die Fähigkeit beschreibt, den Zusammenhalt der Gruppe zu fördern und zu erhalten.

Es wurde bereits formuliert, daß Zusammenhalt oder auch Einheit das Gruppenziel der von Bion bezeichneten Grundannahme-Gruppe ist. Dies schafft die Überleitung hin zu der Betrachtung des Führers auf der Ebene des unbewußten Gruppengeschehens. Die unbewußten Strukturen, die in einer Gruppe vorhanden sind, resultieren aus den individuellen Bedürfnissen (Dominanzerleben, Eindruck der Unterordnung, Sympathie usw.) der Gruppenmitglieder, dabei stellen sie gleichzeitig den notwendigen Bezugsrahmen für die einzelne Person dar, anhand dessen sich diese orientieren kann.<sup>47)</sup> Ein Führer innerhalb dieses Bezugsrahmens ist aufgrund seiner hierarchischen Stellung in der Gruppe ein entscheidender Orientierungspunkt, deshalb ist außer den individuellen Bedürfnissen, die einer Person dazu verhelfen können eine Führungsposition zu erlangen ein wichtiger Aspekt, inwieweit sich die Gruppenmitglieder mit dieser identifizieren können.<sup>48)</sup> Identifikation ist dann gegeben, wenn die Gruppe sich von der Führungsperson repräsentiert fühlt, sich in ihr wiederfinden kann, sowohl in bezug auf unbewußte Bedürfnisse wie auch in der Erfüllung des Gruppenziels und der Einhaltung der Gruppennorm. *"Für Freud ist der Führer ein Urvater, mit dem sich jeder einzelne identifiziert."*<sup>49)</sup> Der Führer als Identifikationsfigur kann dann aufgrund seiner Bedeutung und der

damit verbundenen Verantwortung für die Gruppe dazu verhelfen, die Integration der einzelnen Gruppenmitglieder zu fördern sowie die Identifikation der Mitglieder mit der Gruppe und dadurch auch deren Zusammenhalt zu verstärken.<sup>50)</sup> Gleichzeitig neben dem Führer als Identifikationsobjekt kann er auch Projektionsobjekt sein, d.h. in der Erwartung der Mitglieder auf Erfüllung steht er für die *"unerledigten Wünsche nach Größe, Allmacht, Liebe, Aggression usw."*<sup>51)</sup> Diese Projektion kann zu extremen Formen der Idealisierung führen, die das Verlangen von Personen nach einer 'starken Hand' zum Ausdruck bringt. Hierbei kann die Eigenschaft des Charisma einer Persönlichkeit eine wesentliche Rolle spielen. Nach der Charismatheorie von House (1977) sind dabei das 'Vorleben der Werte', die erfolgreiche Selbstdarstellung und das 'Wecken entsprechender Bedürfnisse durch Gestaltung der Situation' wichtige Kriterien.<sup>52)</sup> Ein charismatischer Führer ist nach House in der Lage neue 'Lebensräume' zu definieren, dies spricht insbesondere Personen an, die auf der Suche sind nach Orientierungspunkten und deren eigene Identität gefährdet ist. Durch 'Anbindung des Selbstwertes' der einzelnen Personen an diese neue 'Sinnggebung' können diese dadurch in ein starkes Abhängigkeitsverhältnis zum Führer geraten.<sup>53)</sup>

Die Charismatheorie wie auch die anderen vorgestellten Hypothesen zeigen die vielschichtigen Betrachtungsmöglichkeiten des Phänomens Führung. Es ist klar geworden, daß es keinen 'Eigenschaftskatalog' geben kann, anhand dessen Personen in Führungspositionen gesetzt werden können. Vielmehr muß die spezifische Situation der Gruppe, deren komplizierte dynamische Prozesse versucht wurde darzustellen, berücksichtigt werden.

*"Führer einer Gruppe wird bzw. bleibt man, wenn man die situationsspezifischen Erwartungen der Gruppe erkennt, sich durch konformes Verhalten einen ausreichenden Vertrauensvorschuß erwirbt und in angemessener Weise innovativ ist. Das gilt gleichermaßen für das bewußte wie das unbewußte Verhalten. D.h. das bewußte beobachtbare Verhalten des Führers muß auch in Einklang sein mit den unbewußten Erwartungen und Bedürfnissen der Gruppenmitglieder."*<sup>54)</sup>

Aus den Erkenntnissen, die aus den Untersuchungen der Gruppe gewonnen werden konnten, kann weiterhin festgestellt werden, daß eine Führungsposition aus dem Gruppenprozeß resultiert. Das bedeutet, daß weniger der aktive Wunsch einer Person Führer zu werden eine Rolle spielt, sondern es vielmehr die Gruppe ist, die einen Führer bestimmt. *"Führer ist statt der Einflußnahme auf andere eher eine Repräsentation des Gruppenwunsches."*<sup>55)</sup> Lewin beschreibt die Führung als eine Funktion der Gruppe.<sup>56)</sup> Es ergeben sich daraus neue Perspektiven in bezug auf die äußere Einflußfaktoren, die auf die Gruppe einwirken könne.

## **4.2. Der Einflußfaktor Organisation**

Einflußfaktoren können z.B. organisatorische Systeme sein wie sie in Unternehmen vorhanden sind. Diese Systeme beinhalten Strukturen, die auf bestimmten grundsätzlichen Kriterien (Leistung, Effektivität) basieren. Die einzelnen Arbeitsgruppen innerhalb eines Unternehmens unterliegen

diesen Strukturen, deren innere Ordnung sich nach den angelegten Kriterien ausrichtet. Die Arbeitsgruppen sind demnach oftmals hierarchisch gegliedert. Die Position des Führers erwirbt eine Person, die der Erfüllung der angelegten Kriterien bestmöglichst nachkommt. Hierbei wird das System der Gruppe jedoch vernachlässigt, daß zwar durch die äußeren Strukturen beeinflusst, aber doch in abgewandelter Form bestehen bleibt. Wie gezeigt wurde verteilen sich die Führungseigenschaften auf mehrere Personen innerhalb der Gruppe, die sich gegenseitig ergänzen können, sollte sich jedoch eine Führungsperson herauskristallisieren, so unterliegt sie ständig den gruppodynamischen Prozessen, die ihre Position jederzeit in Frage stellen können, das bedeutet, daß das System der Gruppe eigene Kriterien besitzt anhand derer sich die Gruppenstrukturen bilden. Die Diskrepanz zwischen den Kriterien der betrieblichen Organisation und denen der Gruppe bedeutet, daß der von außen designierte Führer nicht der Führer der Gruppe ist. Die Folge davon könnte sein, daß die Gruppe in ihrer Existenz gefährdet ist, das heißt, daß der Zusammenhalt verloren geht als Ergebnis einer mangelnden Identifikation mit dem designierten Führer. Im Gegensatz dazu stehen die individuellen Wünsche, Ziele und Zwänge der Mitarbeiter sich in die vorgegebenen Strukturen einzuordnen. Dies ändert jedoch nichts daran, daß sich Identifikation mit dem Gruppenziel, Motivation oder die Zusammenarbeit auf ein Mindestmaß beschränken können.

Im weiteren Verlauf werden Möglichkeiten aufgezeigt, die helfen können, diese negativen Auswirkungen zu verhindern. Führung sollte gerade in Bereichen, in denen Gruppenarbeit erwünscht ist, nicht nur leistungs- und aufgabenorientiert ausgerichtet sein, sondern vielmehr die Zusammenarbeit der Mitarbeiter fördern. Eine grundsätzliche Voraussetzung dafür wären Veränderungen in den betrieblichen Organisationsstrukturen. Dabei könnte eine basisdemokratische Mitbestimmung der Mitarbeiter auf betriebliche Entscheidungsprozesse bewirken, daß Entscheidungen und auch die damit verbundene Verantwortung von der Mehrheit getragen wird, so daß Erfolge oder Niederlagen nicht nur der Führungsperson zugeschrieben werden.<sup>57)</sup> Um die Problematik der erwähnten Interaktions- und Kommunikationsprozesse zu berücksichtigen könnte die Einrichtung eines 'Informationsmanagement', das die Mitarbeiter über die Unternehmenspolitik unterrichtet, ein wichtiger Ansatzpunkt sein, um die Identifikation mit dem Betrieb zu fördern.<sup>58)</sup> Eine Umstrukturierung könnte für die Führungspositionen bedeuten, daß sie in erster Linie die Funktionen eines Moderators übernehmen müßten, d.h. die einzelnen Mitarbeiter zu motivieren aktiv an Entscheidungsprozessen mitzuwirken, eine Identifikation mit dem Gruppenziel zu schaffen, für ein positives Gruppenklima zu sorgen sowie Koordinationsfunktionen zu übernehmen. Die Funktion des Orientierungspunktes bliebe auch beim Moderator erhalten, der Unterschied liegt in der Lockerung und Transparenz der Strukturen. Ergänzend hierzu sollten Führungs- bzw. Moderatorpositionen nicht nur allein von außen festgesetzt werden können, sondern auch den Entscheidungen der Gruppe unterliegen, deren Kriterien sich nach den Gruppenerwartungen ausrichten. Dabei ist zu beachten, daß hier entsprechende Regelungen gefunden werden müßten, die einer vernünftigen Demokratisierung unterliegen. Der Vorteil solcher Regelungen besteht darin, daß die Position des Vorgesetzten einer Person nur dann erhalten bleibt, wenn diese sowohl den betrieblichen wie auch den gruppeninternen Maßstäben entspricht.

### 4.3. **Schlußbemerkungen**

Die hier genannten Maßnahmen in der Auseinandersetzung mit dem Thema Führung am Beispiel betrieblicher Systeme zeigen die Notwendigkeit einer kritischen Selbstreflexion der vorhandenen Strukturen und die Einbeziehung verschiedenster Betrachtungsweisen. Aus der Erkenntnis der komplizierten Funktionsmechanismen heraus, kann eine neue Definition bezogen auf den Stellenwert von Führungspositionen gefolgert werden. Die Ausführungen haben gezeigt, daß Führung Teil eines Systems ist, deren Netzwerke unterschiedlich ausgeprägt sein können. Führung ist jedoch immer in einer 'zirkulären Kausalität' mit diesen verbunden.<sup>59)</sup> Die Konsequenz daraus ist eine inhaltliche Relativierung des Führungsbegriffs hin zu der Auffassung, daß Führung als ein 'funktionales' Element eines von vielen innerhalb eines Systems ist. Die Aufgabe der weiteren wissenschaftlichen Führungsforschung wird es demnach sein, die wesentlichen Elemente eines Systems unter Berücksichtigung der konkreten situativen Bedingungen, sowie der gruppeninternen Prozesse zu erkennen und mit dem Phänomen Führung in Beziehung zu setzen. Das fortschreitende Verständnis dieser komplexen Zusammenhänge legt die Vermutung nahe, daß Führung nichts anderes ist als eine Funktionsvariable innerhalb eines großen 'Ganzen'. Aus dieser Einsicht heraus müßten bisherige, traditionelle Vorstellungen im menschlichen Zusammenleben überdacht werden, die daraus neu gewonnenen Betrachtungsperspektiven könnten dann dazu verhelfen, ein anderes gesellschaftliches Bewußtsein hinsichtlich eines verantwortlicheren Umgangs mit dem Phänomen Führung zu ermöglichen.

## 5. Quellenangaben

- 1) Lück S.169
- 2) "Der Führer wird nicht mehr einfach einer Anzahl von Geführten auf der Vergleichsbasis von Persönlichkeitsmerkmalen gegenübergestellt, sondern Führer und Geführte resultieren aus dem Gruppenprozeß." (Tafertshofer S.28)
- 3) "Objekt der Führung ist die Gruppe als Ganzes." (Tafertshofer S.28)
- 4) "'Soziale Wirklichkeit' findet sich also schon vor aller Forschung 'konstruiert' (Berger und Luckmann 1969) vor." (Preglau S.133)
- 5) Lück S.93
- 6) "Zusammen mit Werten, Einstellungen, Motivationen, psychischen und biologischen Eigenschaften stellen sie das Persönlichkeitssystem des Individuums dar." (Tafertshofer S.15)
- 7) Preglau S.133
- 8) Tajfer S.103
- 9) Tajfer S.103
- 10) Lück S.91
- 11) Tafertshofer S.21
- 12) Tafertshofer S.22
- 13) "... wird ein Ergebnis angestrebt (Arbeitsgruppe) oder geht es lediglich um Existenzerhaltung (Freundschaftsgruppe) ..." (Tafertshofer S.14)
- 14) "Alle Ansätze, Führungsforschung ohne Bezug auf diese beiden Aspekte, also den gruppendynamischen und den tiefenpsychologischen, zu betreiben ... bergen die Gefahr von leerformelartigen Aussagen." (Tafertshofer S.12)
- 15) Tafertshofer S.13
- 16) Tafertshofer S.13
- 17) "Auf diese Weise ist neben dem Konflikt Individual-Gruppenziel ein weiterer Zielkonflikt möglich, nämlich zwischen extern gesetzten Zielen und intern entstandenen." (Tafertshofer S.14)
- 18) "Erst das bestimmen von Normen und die Kontrolle des normgemäßen Verhaltens ermöglichen ein geordnetes Zusammenleben in Gruppen." (Thomas S.72)

- 19) Tafertshofer S.16
- 20) "Norm als Gruppenmerkmal will besagen, daß durch das Zusammensein von Menschen in einer Gruppe über deren Interaktionsprozeß eigene Normen entstehen, also spezifische Verhaltenserwartungen, die nur für die Mitglieder der betreffenden Gruppe verbindlich sind. Voraussetzung für die Entstehung derartiger Normen sind relativ überdauernde Interaktionen zwischen den Mitgliedern. Denn häufige Interaktionen lassen allmählich ein Muster gegenseitiger Erwartungen entstehen, die sich zu Normen verfestigen." (Tafertshofer S.16)
- 21) "Man kann davon ausgehen, daß Rollen dazu dienen sollen, bestimmte Funktionskomplexe effektiv zu gestalten, und daß es bestimmte Persönlichkeitseigenschaften bedarf, um die geforderten Kooperationsvorgänge durchführen zu können. Man fühlt sich hier z.B. an Parsons (1951) erinnert, der meint, daß Rollen festgelegt werden, um die Erfüllung der notwendigen sozialen Aufgaben zu garantieren, zu koordinieren und zu standardisieren." (Thomas S.81)
- 22) "Das Bündel aller Erwartungen, Verhaltensnormen einem Positionsinhaber gegenüber innerhalb einer Gesellschaft wird soziale Rolle genannt (vgl. Morel 1977)." (Morel S.55)
- 23) Tafertshofer S.16
- 24) "Das Individuum begreift sich selbst in der Gesellschaft - d.h. es erkennt seine Identität in sozial definierten Begriffen, und diese Definitionen werden zur Realität, weil es in der Gesellschaft lebt." (Tajfer S.103)
- 25) Thomas S.82
- 26) Tafertshofer S.16
- 27) Battegay S.33
- 28) "Das Wort Interaktion gibt recht gut die gegenseitigen Relationen in einer Gruppe wieder. Ein auf einen Gruppenbeteiligten gerichtetes Geschehen ist nie ein ausschließlich einseitig orientierter Vorgang. Er löst immer eine Reaktion und eine, zumindest auf den Auslöser gerichtete Bewegung beim Betroffenen aus." (Battegay S.35)
- 29) "Die eine Gruppe zusammensetzenden Individuen müssen also irgendein gemeinsames Erfahrungsgut, wenigstens gewisse gemeinsame Interessen, Vorstellungen und Werte haben, damit sie sich miteinander verständigen können." (Battegay S.33)
- 30) "Von Interaktionen im handlungstheoretischen Sinn spricht man, wenn der Handelnde die Handlungen eines anderen Handelnden berücksichtigt. Das heißt, daß sich die Interaktionspartner wechselseitig in ihrem Handeln aneinander orientieren, versuchen, die gegenseitigen Erwartungen zu identifizieren und dementsprechend handeln." (Tafertshofer S.15)
- 31) "Nur diejenigen Menschen sind also kommunikations- und gruppenfähig, die zu einem Mindestmaß an Übereinstimmung und Identifikation mit anderen bereit oder fähig sind." (Battegay S.35)
- 32) "Diese Autoren unterscheiden digitale und analoge Kommunikationen. Die digitalen Kommunikationen sind exakt bestimmbare, unzweideutige, definierte Übermittlungen, z.B. von Wissen von einer Person zu einer anderen. Analoge Kommunikationen sind demgegenüber Gefühlsübermittlungen, wie Liebe, Empathie, Feindschaft, Sorge usw." (Battegay S.34)
- 33) Tafertshofer S.22
- 34) Battegay S.74
- 35) Zimbardo S.569
- 36) Neuberger S.245
- 37) "Das Erkennen der Tatsache, daß der Einzelne in der Gruppe einen längeren Hebelarm gewinnt, um seine Anliegen und Absichten durchzusetzen, ist ein Motiv, das ihn zur Gruppenbildung drängt." (Battegay S.137)
- 38) Battegay S.137
- 39) "Eine Gruppe hat ihren Ursprung dort, wo sich zwei oder mehr Individuen um eine gemeinsame 'Mitte' scharen." (Battegay S.74)
- 40) "Die Gruppe mit ihrer Verstärkerwirkung auf die Gefühle kann indessen die Beteiligten, auch inmitten einer geschäftigen Welt, in ein so tiefes Erlebnis hineinführen, daß sie davon erfaßt werden." (Battegay S.90)
- 41) Tafertshofer S.21
- 42) Battegay S.115
- 43) Neuberger S.130
- 44) siehe "2.1 Darstellung der Untersuchung von Bales und Slater" (Huber S.42-44)
- 45) "Kann der Vorgesetzte beide Funktionen erfüllen - ist er 'aufgabenorientiert' und 'mitarbeiterorientiert' - so handelt es sich nach Bales bei dieser Position um einen 'Great-Man'." (Huber S.47)
- 46) siehe Tafertshofer S.17
- 47) "... weil Menschen, die sich neu mit einer Gruppensituation konfrontiert sehen, die Neuorientierung bzw. die Orientierungslosigkeit ... fürchten." (Battegay 116)
- 48) "Er ist einerseits Identifikations-Objekt und darf deshalb nicht 'ganz anders' sein, der Geführte soll sich in ihm wiederfinden können ..." (Neuberger S.128)
- 49) Battegay S.58
- 50) "Der Leiter wird - als Einzelner - oft klarer in seiner Eigenart erkannt als die anderen Gruppenmitglieder. Die Identifikation mit ihm ist daher meist leichter als die Einfühlung in den Rest der Gruppe." (Battegay S.139)
- 51) Neuberger S.129
- 52) siehe Müller S.23
- 53) "Charisma ist gewissermaßen die Definition des Lebensraumes (Situation und Person) durch A für Personen, die diese Definition nicht mehr selber zu leisten imstande sind und deren Identität verlorenzugehen droht. Identitätsverlust kann gesehen werden als Zusammenbrechen der normalen Kognitionsmechanismen, welche die wahrgenommene Welt des Individuums geordnet, verständlich, sinnvoll und damit kontrollierbar erhalten. Hier springt der charismatische Führer mit Sinngebung und Anbindung des Selbstwertes von B an diesen Sinn ein. Dabei entsteht die Gefahr, daß der Geführte in eine extreme Abhängigkeit zum Führer gerät, was dessen Einflußmöglichkeit nahezu unbegrenzt erscheinen läßt (vgl. das Jonestown-Massaker)." (Müller S.24)
- 54) Tafertshofer S.34
- 55) Tafertshofer S.25
- 56) "So sehen viele Autoren heute in Anlehnung an Lewins Feldtheorie Führung als Funktion der Persönlichkeit und der sozialen Situation sowie eine Funktion der Wechselbeziehung zwischen beiden." (Lück S.171)
- 57) "Wir in westlichen Betrieben sind es gewohnt, daß die Entscheidungskanäle die Unternehmenshierarchie abwärts, von 'oben nach unten', verlaufen. Unseren Managern sind genau umschriebene Arbeitsbereiche und Kompetenzen zugewiesen. Und gute Führungskräfte zeichnen sich bei uns durch die Fähigkeit zum schnellen entscheiden aus; auf die Auswirkungen dieser Entscheidungen bei Kollegen und Untergebenen wird dabei oft wenig Rücksicht genommen. In japanischen Betrieben wächst der Entscheidungsprozeß von 'unten nach oben'. Der Chef erteilt seiner Crew keine Befehle, sondern die Mannschaft setzt sich mit ihm zusammen und sucht nach einem Konsens über das zu Geschehende. ... Obwohl nicht zum Kriseninstrument geeignet, sollte im Zuge eines kooperativ orientierten Führungsstils der

Entscheidungsprozeß möglichst tief in der Hierarchie angesetzt werden. Das entspricht auch einer modernen Kommunikationskultur. Die Motivation aller von den Entscheidungen Betroffenen würde gesteigert." (Griepenkerl S.40-41)

58) "Noch heute wird in der Regel über den Kopf der meisten Arbeiter und Angestellten hinweg geplant und entschieden - sie sehen sich kontrolliert, aber nicht konsultiert. ... Japanische Unternehmen haben erkannt, wie sehr eine breite Übereinstimmung mit der Unternehmenspolitik von der Weitergabe relevanter Informationen und entsprechender Bereitschaft zur Diskussion mit den Mitarbeitern aller Ebenen abhängt, wie sehr dadurch das Zusammengehörigkeitsgefühl aller verstärkt und die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht wird. Dabei geht es nicht nur um die zur täglichen Arbeit notwendigen Informationen, sondern auch darum, bei allen Betriebsangehörigen ein tieferes Verständnis für das Unternehmen und seine Rolle zu erzielen." (Griepenkerl S.41)

59) "... realistischer ist es, von Vernetzung und zirkulärer Kausalität auszugehen ..." (Neuberger S.243)

## 6. Literaturverzeichnis

Battegay, R. (1976). Der Mensch in der Gruppe. Band 1: Sozialpsychologische und dynamische Aspekte.

Bern: Huber

Lück, H.E. (1987). Psychologie sozialer Prozesse. Eine Einführung in das Selbststudium der Sozialpsychologie. Opladen: Leske & Budrich

Morel, J. (1980). Führungsforschung: Kritische Beiträge. Göttingen: Hogrefe.

Müller, W.R. (1982). Führung und Identität

Neuberger, O. (1990). Führung. Stuttgart: Enke

Tajfel, H. (1982). Gruppenkonflikt und Vorurteil. Entstehung und Funktion sozialer Stereotypen. Bern: Huber

Thomas, A. (1991). Grundriß der Sozialpsychologie. Band 1: Grundlegende Begriffe und Prozesse. Göttingen: Hogrefe.

Zimbardo, P.G. (1983). Psychologie. Berlin: Springer