

## Zur Konvergenzthese marxistischer Sozialpsychologen

– Eine Auseinandersetzung mit Ansätzen sozialpsychologischer Führungsforschung

Detlef B. Müller, Köln



Dipl.-Kfm. Detlef B. Müller ist Doktorand am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung an der Universität zu Köln.

Eine These marxistischer Sozialpsychologen besagt, sozialistische Leiter sind aufgrund der Aufhebung des Grundwiderspruchs zwischen Kapital und Arbeit beliebt (Konvergenz zwischen Tüchtigkeit und Beliebtheit), Führer in kapitalistischen Gesellschaftsstrukturen dagegen unbeliebt (Divergenz zwischen Tüchtigkeit und Beliebtheit).

In einer Analyse vorhandener empirischer Untersuchungen zeigt der Autor Faktoren auf, die für das Auftreten von Konvergenz oder Divergenz zwischen Beliebtheit und Tüchtigkeit verantwortlich sein können. Eine eindeutige Zuordnung der Faktoren zu bestimmten Gesellschaftssystemen ist dabei nicht erkennbar.

Darüber hinaus wird der Charakter der Dimensionen Beliebtheit und Tüchtigkeit als sozial-emotionale und aufgabenorientierte Führungsfunktionen verdeutlicht sowie auf mögliche Auswirkungen hingewiesen, die sich aus dem komplementären oder konkurrierenden Verhältnis der Führungsdimensionen ergeben können.

32.2

Das Auftreten von Konvergenz oder Divergenz zwischen Beliebtheit und Tüchtigkeit kann nicht Faktoren zugerechnet werden, die in bestimmten Gesellschaftssystemen unterschiedlich ausgeprägt sind.

Die Auseinandersetzungen mit dem Phänomen Führung beschränken sich in der Regel in der BRD auf Untersuchungen aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum. Ansätze bundesdeutscher Wissenschaftler, in den Betrachtungskreis auch Aussagen marxistischer Sozialpsychologen zum Thema Führung einzubeziehen, sind spärlich. Lediglich die Arbeit von G. Vorweg<sup>1)</sup> findet zuweilen Erwähnung in bundesdeutschen Publikationen<sup>2)</sup>.

Bisher ist es allerdings nicht gelungen, von einer bloßen Perzeption zu einer echten fachlichen Diskussion über Aussagen und Ansätze marxistischer Führungsforschung zu kommen<sup>3)</sup>.

In diesem Beitrag soll nun eine kritische Auseinandersetzung mit einer entscheidenden These marxistischer Sozialpsychologen versucht werden.

### Die Konvergenzthese

Im Mittelpunkt der Diskussion steht die These, daß in sozialistischen Gesellschaftsstrukturen aufgrund der Aufhebung des Grundwiderspruchs zwischen Arbeit und Kapital Führer sowohl tüchtig als auch beliebt sind.

„Unter sozialistischen Produktionsverhältnissen führt die Tüchtigkeit eines Menschen auf Grund ihres gesellschaftlichen Nutzens im allgemeinen zu hoher Anerkennung, die sich auch im emotionalen Bereich in Form von Sympathien niederschlägt d. h. ein tüchtiger Mensch kann unter diesen Bedingungen demzufolge nicht wegen seiner Tüchtigkeit unbeliebt sein“<sup>4)</sup>.

Diese These, die im Widerstreit mit dem von der „bürgerlichen“ Sozialpsychologie „allgemein anerkannten“ Divergenztheorem steht<sup>5)</sup>, ist einer mehrfachen empirischen Überprüfung in der DDR unterzogen worden.

(1) So berichtet Esser<sup>6)</sup> von Untersuchungen mit drei Versuchsgruppen von jeweils 26 Vpn einer Klasse eines Instituts für Lehrerbildung. Über Partnerwahlversuche (soziometrische Wahlen) wurde der Zusammenhang zwischen Beliebtheit und Tüchtigkeit auf verschiedenen Gebieten (Kultur, Politik, Lernen, körperliche Arbeit, schulpraktischer Einsatz) festgestellt. Es er-

gaben sich eine Reihe signifikanter Korrelationen, die für ein Zusammenfallen von Beliebtheit und Tüchtigkeit sprachen.

(2) Wiedemuth untersuchte 16 Arbeitsgruppen aus Produktion (7), Verwaltung (4) und Forschung (5) mit Gruppengrößen zwischen 5 und 12 Vpn.

Sie traf 8 Gruppen an, in denen der Tüchtigste auch der Beliebteste war. In 4 Gruppen ergab sich eine wertneutrale Rollenspezialisierung und in weiteren 4 Gruppen eine Divergenz zwischen Tüchtigen und Beliebten<sup>7)</sup>.

(3) G. Vorweg ermittelte als Teilergebnis einer umfassenden Untersuchung sowohl in Betrieben, als auch in Parteigruppierungen der SED Übereinstimmung zwischen effektiver Arbeit und Ansehen der Führungspersonen. Allerdings findet sich eine Inkonsistenz der Ergebnisse. Während Generaldirektoren von Mitgliedern ihrer Führungsgruppe und den ihrer Gesamtorganisation zum Teil unterschiedlich bewertet werden, trifft dies für Parteisekretäre nicht zu. Sie genießen gleichermaßen Ansehen bei den Funktionären und ihrer „Basis“<sup>8)</sup>.

(4) M. Vorweg glaubt in einer Kindergruppe im Ferienlager erkannt zu haben, „daß Sympathie selbst eine abhängige Variable, eine Resultante aus ‚Leistung‘ und ‚Haltung‘ ist“<sup>9)</sup>.

Trotz der nicht eindeutigen Ergebnisse kommen die Autoren — einer Formulierung von Esser gemäß — zu dem Schluß, „...daß im Gegensatz zu Gruppen unter kapitalistischen Bedingungen die Dimensionen Beliebtheit und Tüchtigkeit in Gruppen einer sozialistischen Gesellschaftsordnung mit steigender Gruppenentwicklung immer stärker konvergieren“<sup>10)</sup>.

■ Die Konvergenzthese besagt, daß in sozialistischen Gesellschaften aufgrund der Aufhebung des Widerspruchs zwischen Arbeit und Kapital Führer sowohl tüchtig als auch beliebt sind. Sie steht im Widerspruch zu dem von der „bürgerlichen“ Sozialpsychologie „allgemein anerkannten“ Divergenztheorem.

### Das Divergenztheorem

Das sogenannte Divergenztheorem wurde von *Hofstätter*<sup>11)</sup> auf der Basis verschiedener Ergebnisse der Kleingruppenforschung entwickelt. Diese auf *Bales* zurückgehenden Untersuchungen<sup>12)</sup> hatten in jeweils vier „führerlosen“ Gruppendiskussionen folgende Ergebnisse gebracht:

- Personen, die den höchsten Rang in bezug auf Leistungsprädikate (Aktivität, Ideenbeitrag) erhalten, nehmen in der Mehrzahl der Fälle nicht den ersten Rang in bezug auf Sympathie ein.
- Im Verlauf der vier Sitzungen wird diese Rollendifferenzierung stärker.
- Die Interaktion zwischen den beiden ranghöchsten Personen (dem Tüchtigkeits- und dem Beliebtheitspezialisten) ist stärker ausgeprägt als zu jedem anderen Mitglied der Gruppe.
- In einer geringen Anzahl von Fällen kommt es zu einer Konvergenz der Beliebtheits- und der Tüchtigkeitsrolle. Diese Führerperson wird dann „great man“ genannt.

*Hofstätter* hat diese Laboratoriumsbeobachtungen als „Rollendivergenz in Gruppen“<sup>13)</sup> bezeichnet und spricht von einem „Divergenztheorem“, das sich auch in größeren sozialen Systemen wiederfindet. So überträgt er die Ergebnisse der Kleingruppenexperimente auf die Zweiteilung von Spitzenämtern im Staat (Kanzler — Präsident, Häuptling — Medizinmann), auf Rollendifferenzierungen innerhalb der Familie (Vater — Mutter) sowie auf Beziehungen innerhalb von Völkergemeinschaften (BRD — Frankreich innerhalb Europas)<sup>14)</sup>.

Darüber hinaus interpretiert er die relative<sup>15)</sup> Unbeliebtheit des Tüchtigen mit der geringeren Identifikationsmöglichkeit der anderen Gruppenmitglieder. Der Tüchtige ist also gerade wegen seiner Tüchtigkeit unbeliebt<sup>16)</sup>.

- *Das Divergenztheorem behauptet eine Divergenz zwischen Tüchtigkeit und Beliebtheit eines Führers.*

### Einflußfaktoren auf Divergenz und Konvergenz der Führungsrolle

Es ist nicht verwunderlich, daß sich die marxistischen Autoren in ihrer Kritik insbesondere an der von *Hofstätter* überinterpretierten und von ihm unter der Bezeichnung „Divergenztheorem“ verallgemeinerten Rollendifferenzierung stoßen.

Dabei verfallen sie jedoch ins andere Extrem und postulieren aus einer ideologisch verfärbten Position heraus für kapitalistische Verhältnisse eine Divergenz, für sozialistische eine Konvergenz zwischen Beliebtheits- und Tüchtigkeitspezialisten.

Tatsächlich kommt es aber auch in den Untersuchungen „bürgerlicher“ Sozialpsychologen unter bestimmten Bedingungen zur Konvergenz<sup>17)</sup>, ebenso wie Divergenz unter sozialistischen Produktionsverhältnissen nicht ausgeschlossen ist. (Man vergleiche nur die Ergebnisse von *Wiedemuth*.)

Es ist daher sinnvoll,

- Bedingungen bzw. Einflußfaktoren zu definieren, die entweder Divergenz oder Konvergenz der Führungsfunktionen hervorrufen, um dann erst ggf.
- die für diese gefundenen Einflußgrößen typischen ökonomischen Verhältnisse zu bestimmen.

Da es sich bei der Rollendifferenzierung um ein Gruppenphänomen handelt, sind es auch in erster Linie Gruppenvariable, die verstärkend oder vermindern auf Divergenz oder Konvergenz einwirken.

### Gruppenziele

Das Ziel der Gruppe liegt einerseits in der Aufgabenerfüllung, d. h. bei wirtschaftlichen Systemen in der Leistungserstellung. Das zweite Ziel liegt in der sozial-emotionalen Bindung der Mitglieder an die Gruppe, in der damit begründeten Sozialisation, der Ausbildung und Übernahme eines gemeinsamen Normensystems, in und an dem sich das Individuum stabilisiert. Beide Ziele werden von Gruppen stets verfolgt, allerdings oft in unterschiedlicher Ausprägung: entweder steht die Aufgabenerfüllung oder das Lösen

emotionaler Probleme für die Gruppenmitglieder im Vordergrund.

*Secord* und *Backman* vermuten, daß in einem solchen Fall, in dem eines der Ziele besondere Bedeutung erlangt, die Zweiteilung der Führung zurücktritt<sup>18)</sup>. Eine Reihe empirischer Untersuchungen stützt diese Annahme.

So berichtet *Turk*, daß seine Vpn (Krankenschwestern in der Ausbildung) umso häufiger die fachlich Tüchtigen auch als beliebt einstufen, je mehr die Aufgabenorientierung in der Gruppe als gemeinsamer, dominanter Wert verankert war<sup>19)</sup>. Ebenso stellten *Larsen* und *Larsen* in amerikanischen Studentenverbindungen hohe positive Korrelationen bei soziometrischen Wahlen zwischen dem tatsächlichen Führer und der beliebtesten Person, sowie zwischen der beliebtesten Person und der aufgabenbezogenen Aktivität fest.

Sie vermuten, daß bei hoher Bedeutung der Aufgabe für die Gruppenmitglieder sozial-emotionale und aufgabenbezogene Funktionen der Führung von einer Person wahrgenommen werden können<sup>20)</sup>. Auch die Ergebnisse von *Wiedemuth* deuten in diese Richtung. Sind doch die Mehrzahl ihrer Gruppen mit einem Führer Bewerber oder Inhaber des Titels „Brigade der sozialistischen Arbeit“, also ausgesprochen aufgabenorientiert, während das für die Gruppen mit zwei Führern nicht zutrifft<sup>21)</sup>. Eine analoge Feststellung traf *Theodorson* für die Betonung der sozial-emotionalen Funktion innerhalb der Gruppe. In seiner Stichprobe fielen die Dimensionen Beliebtheit und Tüchtigkeit ebenfalls zusammen, allerdings nur bei starker Gruppenkohäsion. Bei geringer Kohäsion war kein Zusammenhang feststellbar<sup>22)</sup>.

Die Aufgabenstellung und der Rückhalt in der Gruppe sind in zahlreichen Laboratoriumsexperimenten für die Vpn (oftmals Studenten, die sich ein paar Dollars verdienen wollen) überaus gering. Das trifft sicherlich auch für die *Bales*schen Untersuchungen zu.

*Selg* ermittelte in einer Stichprobe mehrerer Schulklassen generell große Korrelationen zwischen Tüchtigkeit und

Beliebtheit, die allerdings mit zunehmendem Altersfortschritt abnehmen. Er interpretiert dieses Ergebnis mit der unterschiedlichen Bedeutung des Lehrerurteils für verschiedene Altersstufen von Schülern<sup>23</sup>).

- *Entscheidenden Einfluß auf Monismus oder Dualismus in der Ausübung der Führungsfunktion hat die Bedeutung der Zielfunktion für die Gruppe. Wo diese Bedeutung für die Mitglieder gering ist, kommt es offensichtlich eher zu einer Zweiteilung in der Führungsrolle.*

### Führungsstil

Seit den klassischen Experimenten von Lewin, Lippitt und White<sup>24</sup>) werden gemeinhin zwei Führungsstile unterschieden, der autokratische und der demokratische Führungsstil<sup>25</sup>), die zur Vermeidung von wertbeladenen Konnotationen aus dem politischen Bereich auch mit autoritär und kooperativ bezeichnet werden (allerdings ist auch diesen Begriffen eine Wertigkeit nicht abzusprechen).

In einer späteren Untersuchung interpretiert Bales die Beliebtheitsrangordnung des Tüchtigen als abhängig vom Verhältnis der selbst eingeleiteten und der empfangenen Interaktion<sup>26</sup>). Die aufgabenorientierte Person, die nicht nur Aktivität zeigt und Ideenbeiträge liefert, sondern bereit ist, in gleichem Maße Interaktionen der Gruppenmitglieder aufzunehmen, ist beliebter als diejenige, die lediglich Aktionen initiiert.

Ein Führer also, der innerhalb der Gruppe kooperative Verhaltensweisen zeigt, erreicht höhere Beliebtheitsgrade.

- *Unter kooperativem Führungsstil dürfte es demnach häufiger zur Konvergenz, unter autoritärem häufiger zur Divergenz der Führungsrolle kommen.*

Allerdings ist diese Aussage durch eine weitere Variable zu differenzieren.

### Gruppengröße

Wie Vroom und Mann festgestellt haben, bestehen in kleinen Gruppen eher

positive Attitüden gegenüber kooperativen, in großen Gruppen eher gegenüber autoritären Führern<sup>27</sup>). Diese Ergebnisse werden gestützt durch Untersuchungen von Hemphill, der mit zunehmender Gruppengröße auch eine wachsende Tendenz zur Toleranz von führerzentrierten Verhaltensweisen feststellte<sup>28</sup>). Lück konnte dies in einer deutschen Stichprobe ebenfalls tendenziell bestätigen<sup>29</sup>).

- *Während bei Kleingruppen also ein kooperativer Führer beliebt ist, ist von Großgruppen zu erwarten, daß eher autoritären Führern Sympathie entgegengebracht wird.*

*Nach diesen Überlegungen dürfte es zu einem Führungsdualismus kommen, wenn in Kleingruppen ein autoritärer und in Großgruppen ein kooperativer Führer auftritt.*

### Gruppenalter

In den Bales'schen Gruppen trat die Rollendifferenzierung erst im Verlauf der vier Diskussionssitzungen auf. Daraus wurde gefolgert, daß der Führungsdualismus im Laufe der Zeit zunimmt, bis zu einer scharfen Trennung der Tüchtigkeits- von der Beliebtheitsrangordnung<sup>30</sup>). Wiedemuth kommt zum entgegengesetzten Ergebnis und zeigt für ihre Gruppen auf, daß Beliebtheit und Tüchtigkeit in älteren Gruppen (die Mitglieder ihrer Gruppen arbeiten bis zu 13 Jahren zusammen) stärker korrelieren, die Konvergenz im Laufe der Zeit also zunimmt<sup>31</sup>). Auch Secord und Backman vermuten, daß die negativen Gefühle gegen eine aktive Person in etablierten Gruppen reduziert sind<sup>32</sup>).

- *Das Stadium der Gruppenentwicklung hat offensichtlich entscheidenden Einfluß auf die Ausbildung der Führungsrolle. Es ist unzweifelhaft, daß nicht das Alter der Gruppe an sich, sondern intervenierende Variable — wie Aufgabenorientierung und Kohäsion, die in länger bestehenden Gruppen stärker ausgebildet sind — die entscheidenden Parameter bilden.*

Es erscheint daher sinnvoll, anzunehmen, daß die Beobachtungen von

Bales Erscheinungen sind, die im Anfangsstadium des Gruppenprozesses auftreten (seine Gruppen trafen sich schließlich nur viermal für je eine Stunde) und einer Orientierungsphase entsprechen. Möglicherweise werden während dieser Suchphase die Rollen im Sinne eines trial-and-error-Prozesses verteilt<sup>33</sup>).

Mit zunehmender Gruppenentwicklung, d. h. Ausbildung von Gruppennormen, Kohäsionseffekten etc. verschwindet dann der Führungsdualismus.

### Konstituierung der Führerschaft

Letztlich dürfte von entscheidender Bedeutung sein, wie der Führer an seine Rolle innerhalb der Gruppe gekommen ist. Im Anschluß an Hollander soll hier die Unterscheidung in „emergent“ und „appointed leadership“ hervorgehoben werden<sup>34</sup>).

Beim Vergleich von vier verschiedenen Führern einer Kommunalvertretungsgruppe, einer Gruppe von Sozialarbeitern, einer Manager- und einer Vorarbeitergruppe konnten Gidwani et al. Unterschiede zwischen „emergent“ und „appointed“ Führern feststellen. In den beiden letztgenannten Gruppen, in denen der Führer ernannt war, blieb es bei einem Führungsmonismus. Sowohl der „Director“ der Managergruppe, als auch der „Master“ der Vorarbeitergruppe konzentrierten die Führungsfunktionen in einer Person. Bei den Gruppen mit gewählten Führern dagegen kam es zu einer Teilung der Funktionen, wobei interessanterweise der gewählte Führer die Beliebtheitsrolle übernahm, während ein zweites Mitglied Aufgabenspezialist wurde<sup>35</sup>).

Die gleiche Entwicklung konnte Burke in der Mehrzahl seiner Gruppen feststellen. Der gewählte Führer ist in erster Linie der Beliebtheitspezialist<sup>36</sup>). In der bereits erwähnten Untersuchung von Theodorson wurden vier Gruppen (2 mit und 2 ohne benannten Führer) beobachtet. Während in den Gruppen ohne Führer keine signifikanten Zusammenhänge zwischen Beliebtheit und Tüchtigkeit ermittelt wurden, vereinigten die er-

nannten Führer sowohl die Tüchtigkeits- als auch die Beliebtheitsrolle auf sich<sup>37)</sup>.

Der Unterschied zwischen „emergent“ und „appointed leadership“ dürfte in einem unterschiedlichen Organisationsgrad der Gruppen liegen. Während in organisierten Gruppen die Positionen der einzelnen Mitglieder mit entsprechenden Rollen mehr oder weniger definiert sind, haben Mitglieder in sich selbst entwickelnden Gruppen „zumindest anfangs gleiche Chancen von der Situation her, bestimmte Teilaufgaben zu übernehmen“<sup>38)</sup>. Hierin sieht Irle auch den entscheidenden Grund für die Schwierigkeiten der Übertragung von Ergebnissen der Kleingruppenforschung auf reale Organisationssysteme. Bei den Untersuchungen von Bales, Slater etc. handelt es sich um Laboratoriumsexperimente, während die DDR-Forscher ihre Kritik mit den Resultaten von Feldstudien begründen.

Gerade der Argumentation, in den Balesschen Ergebnissen von der Führungsdivergenz spiegele sich der Grundwiderspruch zwischen Arbeit und Kapital „sogar unter künstlichen Bedingungen“ wider<sup>39)</sup>, kann mit den vorliegenden Erörterungen dahingehend widersprochen werden, daß der Führungsdualismus offensichtlich gerade unter diesen Bedingungen begünstigt wird.

■ *In erster Linie sind es Gruppenvariable, die verstärkend oder vermindernd auf Divergenz oder Konvergenz einwirken. Im einzelnen werden als Einflußfaktoren untersucht: Gruppenziel, Führungsstil, Gruppengröße, Gruppenalter und Konstituierung der Führerschaft.*

### Zuordnung der Einflußfaktoren zu bestimmten Gesellschaftssystemen

Bisher konnte gezeigt werden, daß

- das Divergenztheorem in seiner verabsolutierten Form nicht haltbar, jedoch auch keineswegs „allgemein anerkannt“ ist<sup>40)</sup>,
- das Auftreten von Führungsmonismus oder -dualismus von den unterschiedlichen Ausprägungen zu-

mindest der folgenden Faktoren abhängig ist:

- Bedeutung des Gruppenziels
- Führungsstil
- Gruppengröße
- Alter der Gruppe
- Konstituierung der Führerschaft.

Inwieweit diese aufgezeigten Variablen unter verschiedenen gesellschaftlichen Verhältnissen spezifische Ausprägungen zeigen, die dann zwangsläufig z. B. zur Konvergenz zwischen Beliebtheits- und Tüchtigkeitsrolle führen, soll im folgenden kurz diskutiert werden.

### Bedeutung des Gruppenziels

Von sozialistischen Autoren wird immer wieder betont, daß mit der Aufhebung der antagonistischen Klassegegensätze eine Übereinstimmung zwischen individuellen und gesellschaftlichen Interessen zustande kommt. Die Identität zwischen Individual- und Kollektivzielen führt zu einer hohen Einschätzung der Gruppenaufgabe. Die Folge ist eine ständige Erhöhung der Arbeitsproduktivität, die „letzten Endes die Hauptsache für den Sieg der neuen Gesellschaftsordnung“<sup>41)</sup> ist.

Inwieweit (a) eine Identität zwischen Individual- und Kollektivzielen unter sozialistischen Produktionsverhältnissen wirklich zustande kommt und inwieweit (b) die Realisierungsform des Sozialismus in der DDR die Identitätsentwicklung begünstigt, soll hier offen bleiben.

- *Es kann aber sicherlich nicht davon ausgegangen werden, daß die Bedeutung des Gruppenziels unter kapitalistischen Bedingungen à priori geringer ist. Vielmehr deuten die Erfolge von individuellen und kollektiven Anreizsystemen (ausgerichtet auf Geld-, Einfluß-, Mitbestimmungsmotive etc.) eher in die entgegengesetzte Richtung.*

### Führungsstil

Tannenbaum und Schmidt haben darauf hingewiesen, daß autoritärer und kooperativer Führungsstil als Endpunkte eines Kontinuums zu betrachten sind, das von Alleinentscheidungen des Füh-

ers bis zu Mitentscheidungen der Gruppenmitglieder reicht<sup>42)</sup>. French, Israel und As bezeichnen das Ausmaß der Partizipation an Entscheidungen als Kriterium für den Führungsstil<sup>43)</sup>.

- *Von dieser Abgrenzung ausgehend, ist kein grundsätzlicher Unterschied zwischen den Einflußmöglichkeiten der Gruppenmitglieder unter sozialistischen und kapitalistischen Gesellschaftsverhältnissen zu ermitteln. Vielmehr gibt es in beiden Systemen lediglich Ansätze zu kooperativen Führungsformen im Sinne selbstbestimmender Gruppen<sup>44)</sup>.*

### Gruppengröße und Gruppenalter

Die Größe und das Alter von Gruppen sind Variablen von so grundlegender Natur, daß eine Zuordnung zu bestimmten Gesellschaftssystemen sich von selbst ausschließt.

### Konstituierung der Führerschaft

Wie die Arbeiten von Deutschländer<sup>45)</sup> und Böttger<sup>46)</sup> zeigen, werden an sozialistische Führungspersönlichkeiten die gleichen Anforderungen gestellt, wie in der Praxis unter kapitalistischen Verhältnissen. Weiter oben wurde aufgezeigt, daß in organisierten, mit mehr oder weniger exakter Rollendefinition ausgestatteten Gruppen für eine Entwicklung der Führungsrolle wenig Raum ist. Dies dürfte in gleicher Weise für beide Gesellschaftssysteme gelten.

- *Es konnte gezeigt werden, daß in bezug auf die Rollendifferenzierung in Gruppen weder Divergenz- noch Konvergenzthese für sich absolute Gültigkeit beanspruchen können. Vielmehr gibt es eine Reihe von Bedingungen, die die Entwicklung von Führungsmonismus und Führungsdualismus fördern. Keiner dieser Faktoren läßt sich allerdings gesellschaftsspezifisch zuordnen.*

■ *Durch Zuordnung der Einflußfaktoren zu bestimmten Gesellschaftssystemen wird untersucht, inwieweit sie unter verschiedenen gesellschaftlichen Verhältnissen spezi-*

fische Ausprägungen zeigen, die dann zwangsläufig zur Konvergenz oder Divergenz zwischen Beliebtheits- und Tüchtigkeitsrolle führen.

### Das Verhältnis der Führungsdimensionen zueinander und mögliche Auswirkungen auf Monismus und Dualismus der Führung

Die Diskussion um Tüchtigkeit und Beliebtheit des Führers orientiert sich in erster Linie an einem personenbezogenen führungstheoretischen Ansatz. Etliche Autoren haben jedoch auf den funktionalen Charakter der Führung verwiesen<sup>47)</sup>. Unter diesem Aspekt erhalten die Dimensionen Tüchtigkeit und Beliebtheit als aufgabenorientierte und sozial-emotionale Funktionen gruppenspezifische Bedeutung.

In der Literatur ist es unumstritten, daß diese beiden Gruppenfunktionen für das Phänomen Führung determinierend sind<sup>48)</sup>. Häufig wird die Auffassung vertreten, daß es sich um voneinander unabhängige Dimensionen handelt<sup>49)</sup>. Diese Annahme liegt auch einem der populärsten Management-Trainingsprogramme zugrunde<sup>50)</sup>.

In letzter Zeit wurde jedoch verschiedentlich darauf hingewiesen, daß diese Unabhängigkeit weder logisch noch empirisch begründet ist. So interpretiert Bleicher die beiden Führungsdimensionen als humanes und ökonomisches Ziel der Unternehmung mit antinomischem Charakter<sup>51)</sup>. Zweifel an der insbesondere von Fleishman vertretenen empirischen Unabhängigkeit begründen Weibenberg und Kavanagh in einem Sammelreferat von 72 auf den Ohio-Skalen basierenden Untersuchungen<sup>52)</sup>. 51 % der Studien ermittelten signifikant positive, 10 % signifikant negative und 39 % nicht-signifikante Korrelationen zwischen den Führungsdimensionen. Weitere von den Autoren nicht erfaßte Arbeiten brachten ebenfalls signifikante (negative) Korrelationen<sup>53)</sup>.

Unterstellt man, daß das Verhältnis der beiden Führungsdimensionen also entweder konkurrierender oder komplementärer<sup>54)</sup> Natur ist, so sind auch

Auswirkungen auf Führungsmonismus oder -dualismus denkbar.

- Besteht ein positiv-korrelativer Zusammenhang (Komplementarität), so ist die Ausübung der Führungsfunktionen durch eine Person wahrscheinlich (Monismus).
- Liegt dagegen ein negativ-korrelatives Verhältnis vor (Konkurrenz), so dürften die Führungsfunktionen von zwei Personen wahrgenommen werden (Dualismus).

Über diesen Zusammenhang hinaus erscheinen die Erwartungen der Gruppenmitglieder an die Intensität des jeweiligen Führungsverhaltens relevant. Bergmann, Lück und Nachreiner haben auf die unterschiedlichen Bedürfnisstrukturen der Mitglieder in bezug auf das Führungsverhalten bereits hingewiesen<sup>55)</sup>. Für weitere Forschungen dürfte sich die Frage stellen, wie sich Führungsmonismus und -dualismus im Beziehungsgefüge zwischen dem Verhältnis der Führungsfunktionen und den Erwartungen der Gruppenmitglieder entwickeln.

- Unter dem Aspekt des funktionalen Charakters der Führung erhalten die Dimensionen Tüchtigkeit und Beliebtheit als aufgabenorientierte und sozial-emotionale Funktionen gruppenspezifische Bedeutung. Die Ausübung der Führungsfunktionen hängt dann vom unterstellten Verhältnis der Führungsdimensionen ab. Bei einem konkurrierenden Verhältnis dürften die Führungsfunktionen von zwei Personen wahrgenommen werden, bei komplementärem Verhältnis ist dagegen eine Ausübung durch eine Person wahrscheinlich.

### Literatur:

- 1) Vorweg, Gisela: Führungsfunktion in sozialpsychologischer Sicht. Berlin 1971.
- 2) Vgl. z. B. Fürstenberg, Friedrich: Führungsstile. Vom Befehlsempfänger zum Mitarbeiter. Wirtschaftswoche, 1971. Heft 50, S. 41-43.
- 3) Über die Gründe, die zu dieser - im übrigen einseitigen - Diskussionsabstinenz geführt haben, soll hier nicht weiter gesprochen werden. Sie liegen aber sicherlich nicht in der inhaltlichen Dürftigkeit der Aussagen marxistischer Sozialpsychologie.

- 4) Wiedemuth, Renate: Das Verhältnis von Tüchtigkeit und Beliebtheit in Arbeitskollektiven. In: Vorweg, Manfred (Hrsg.): Sozialpsychologische Optimierung von Gruppenleistungen. Jena 1969, S. 25.
- 5) So zumindest Hiebsch, Hans; Vorweg, Manfred: Über Gegenstand, Aufgaben und Methoden der marxistischen Sozialpsychologie. Deutsche Zeitschrift für Philosophie 1963, S. 582.
- 6) Esser, H.: Über das Verhältnis von Beliebtheit und Tüchtigkeit in Gruppen - eine Auseinandersetzung mit dem „Divergenztheorem“. In: Hiebsch, Hans; Vorweg, Manfred (Hrsg.): Sozialpsychologie im Sozialismus. Berlin 1965, S. 77-88.
- 7) Wiedemuth, Renate: Das Verhältnis von Beliebtheit und Tüchtigkeit . . . a. a. O., S. 21-52.
- 8) Vorweg, Gisela: Führungsfunktion in sozialpsychologischer Sicht, a. a. O., S. 160 ff.
- 9) Vorweg, Manfred: Über Präzisionsanforderungen in der sozialpsychologischen Forschung. Deutsche Zeitschrift für Philosophie 1963, S. 1255.
- 10) Esser, H.: Über das Verhältnis von Beliebtheit und Tüchtigkeit . . . a. a. O., S. 82.
- 11) Vgl. insbesondere Hofstätter, Peter: Gruppendynamik. Hamburg 1971, S. 142 ff.
- 12) Bales, Robert F.: The equilibrium problem in small groups. In: Parsons, Talcott; Bales, Robert F.; Shils, E. A. (Hrsg.): Working papers in the theory of action. Glencoe, Ill., 1953; Bales, Robert F.; Slater, Philip E.: Role differentiation in small decision-making groups. In: Parsons, Talcott; Bales, Robert F. (Hrsg.): Family, socialization and interaction process. Glencoe, Ill., 1955, S. 259-306. Bales, Robert F.; Strodtbeck, F. L.: Phases in group problem solving. In: Cartwright, Dorwin; Zander, Alwin (Hrsg.): Group dynamics. Evanston 1960. Slater, Philip E.: Role differentiation in small groups. American Sociological Review, 1955, S. 300-310.
- 13) Hofstätter, Peter: Gruppendynamik, a. a. O., S. 141.
- 14) Hofstätter, Peter: Einführung in die Sozialpsychologie, Stuttgart 1966, S. 431 und ders.: Gruppendynamik, a. a. O., S. 144 f.
- 15) In den Balesschen Untersuchungen ist der Tüchtigkeitspezialist keineswegs der Unbeliebteste: Vielmehr erreicht er in bezug auf Sympathie in der Regel zwar einen Platz in der Spitzengruppe, nur meist eben nicht den ersten Rang.
- 16) Hofstätter, Peter: Einführung . . . , a. a. O., S. 361 f.
- 17) Esser sieht das sehr deutlich, weigert sich jedoch dieses Phänomen zu diskutieren. Esser, H.: Über das Verhältnis von Beliebtheit und Tüchtigkeit . . . a. a. O., S. 82.
- 18) Secord, P.; Backman, C. H.: Social Psychology. New York - San Francisco - Toronto - London 1964, S. 363.
- 19) Turk, Herman: Instrumental values and the popularity of instrumental leaders. Social Forces, 1961, S. 252-260.
- 20) Larsen, Knud S.; Larsen, Katherine J.: Leadership, group activity and sociometric choice in service sororities and fraternities. Perceptual and Motor Skills, 1969, S. 539-542.
- 21) Wiedemuth, Renate: Das Verhältnis von Beliebtheit und Tüchtigkeit . . . , a. a. O., S. 36.
- 22) Theodorson, G. A.: The relationship between leadership and popularity roles in small groups. American Sociological Review, 1957, S. 58-67.
- 23) Selg, Herbert: Über den Zusammenhang zwischen Tüchtigkeit und Beliebtheit in Schulklassen. Ein entwicklungspsychologischer Beitrag zur Gruppendynamik. Psychologische Forschung, 1965, S. 587-597.
- 24) Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R. K.: Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 1939, S. 271-299.
- 25) Dem dritten von Lewin et al. genannten Stil, dem „laissez faire“, wird wohl zu Recht die Qualität des Führens abgesprochen.

- <sup>26)</sup> Bales, Robert F.: Task status and likeability as function of talking and listening in decision-making groups. In: White, Leonard D. (Hrsg.): The state of the social sciences. Chicago 1956, S. 148–161.
- <sup>27)</sup> Vroom, Victor H.; Mann, Floyd C.: Leader authoritarianism and employee attitudes. Personnel Psychology, 1960 S. 125–140.
- <sup>28)</sup> Hemphill, John K.: Relations between the size of group and the behavior of „superior“ leaders. Journal of Social Psychology, 1950, S. 11–22.
- <sup>29)</sup> Lück, Helmut E.: Einige Determinanten und Dimensionen des Führungsverhaltens. Gruppendynamik, 1970, S. 63–69.
- <sup>30)</sup> Hofstätter, Peter: Gruppendynamik, a. a. O., S. 143.
- <sup>31)</sup> Wiedemuth, Renate: Das Verhältnis von Tüchtigkeit und Beliebtheit . . . , a. a. O., S. 35 f. und 39 f.
- <sup>32)</sup> Secord, P.; Backman, C. W.: Social psychology, a. a. O., S. 363.
- <sup>33)</sup> Die Ergebnisse von Bales, nach denen die ersten Positionen in bezug auf Tüchtigkeit und Beliebtheit während der Sitzungen auf verschiedene Gruppenmitglieder fallen, scheinen diese These zuzulassen.
- <sup>34)</sup> Hollander, E. P.: Emergent leadership and social influence. In: Petruccio, L.; Bass, B. M. (Hrsg.): Leadership and interpersonal behavior. New York 1961.  
Hollander, E. P.: Leaders, groups and social influence. New York 1964.  
Hollander, E. P.: Principles and methods of social psychology. New York 1967.
- <sup>35)</sup> Gidwani, K. A.; Valunjar, T. N.; Chowdry, K.: Leader behavior in elected and non-elected groups. Human Organization, 1962, S. 36–42.
- <sup>36)</sup> Burke, Peter J.: Task and social-emotional leadership role performance. Sociometry, 1971, S. 22–40.
- <sup>37)</sup> Theodorson, G. A.: The relationship between . . . , a. a. O.
- <sup>38)</sup> Irlle, Martin: Führungsverhalten in organisierten Gruppen. In: Mayer, E. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie. Bd. 9: Betriebspsychologie. 2. Aufl. Göttingen 1970, S. 535.
- <sup>39)</sup> Vorweg, Gisela: Führungsfunktion in sozialpsychologischer Sicht, a. a. O., S. 71.
- <sup>40)</sup> Wie Hiebsch, Hans; Vorweg, Manfred: Über Gegenstand, Aufgaben und Methoden . . . , a. a. O., S. 582, behaupten.
- <sup>41)</sup> Lenin, N.: Die große Initiative. Bern 1920, S. 22.
- <sup>42)</sup> Tannenbaum, Robert; Schmidt, Warren: How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, 1958, März/April, S. 95–101.
- <sup>43)</sup> French, John; Israel, Joachim; As, Dagfinn: An experiment on participation in a Norwegian factory. Interpersonal dimensions of decision-making. Human Relations, 1960, S. 3–19.
- <sup>44)</sup> Vgl. z. B. Bihl, Gerhard: Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung. Das skandinavische Modell der selbststeuernden Gruppen. München 1973, sowie Kavic, Bodgan; Rus, Veljko; Tannenbaum, Arnold S.: Control, participation, and effectiveness in four Yugoslav industrial organizations. Administrative Science Quarterly, 1971, S. 74–86.
- <sup>45)</sup> Deutschländer, H.: Die sozialistische Leiterpersönlichkeit und ihre Autorität. Deutsche Zeitschrift für Philosophie, 1967, S. 644–650.
- <sup>46)</sup> Böttger, Heinz: Führungseigenschaften und Führungsverhalten eines sozialistischen Leiters. Der Handel, 1968, S. 164–167.
- <sup>47)</sup> Gibb, Cecil A.: The principles and traits of leadership. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1947, S. 267–284;  
Lukaszcyk, Kurt: Zur Theorie der Führerrolle. In: Bericht über den 22. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Göttingen 1959, S. 257–259;  
Vorweg, Gisela: Beziehungen zwischen Gruppenstruktur und Rollenspezialisierung in Führungsgruppen. In: Vorweg, Manfred (Hrsg.): Die Struktur des Kollektivs in sozialpsychologischer Sicht. Berlin 1970, S. 79–86.  
Vorwegs Bemerkung (S. 79) allerdings, in bewußter „Absetzung“ (Hervorhebung durch den Verf.) von bürgerlichen sozialpsychologischen Modellen der Führung, von „Führungsfunktion: . . . Führung als Funktion der Gruppe“ zu sprechen, kann nur als (bewußte?) Irreführung interpretiert werden.
- <sup>48)</sup> Cartwright, Dorwin; Zander, Alvin: Group dynamics. 3. Aufl., London 1968, S. 301 ff.
- <sup>49)</sup> Kahn, Robert L.: The prediction of productivity. Journal of Social Issues, 1956, S. 41–49;  
Fleishman, Edwin A.: The description of supervisory behavior. Journal of Applied Psychology, 1953, S. 1–6.
- <sup>50)</sup> Blake, Robert R.; Mouton, Jane S.: The managerial grid. Houston 1964.
- <sup>51)</sup> Bleicher, Knut: Führungsstile, Führungsformen und Organisationsformen. Zeitschrift für Organisation, 1969, S. 31–40.
- <sup>52)</sup> Weissenberg, Peter; Kavanagh, Michael J.: The independence of initiating structure and consideration: A review of the evidence. Personnel Psychology, 1972, S. 119–130.
- <sup>53)</sup> Z. B. v. Engelhardt, Georg; Lück, Helmut E.: Aspekte der Arbeitszufriedenheit von Lehrern verschiedener schulischer Bereiche. Psychologie in Erziehung und Unterricht, 1973, S. 113–117 sowie Fiman, Byron G.: An investigation of the relationships among supervisory attitudes, behaviors and outputs: An examination of McGregor's theory Y. Personnel Psychology, 1973, S. 95–105.
- <sup>54)</sup> Begriffe nach Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung. Wiesbaden 1966, S. 94 ff.
- <sup>55)</sup> Bergmann, Udo; Lück, Helmut E.; Nachreiner, Friedhelm: Vorstellungen vom idealen Vorgesetzten in zwei Hierarchieebenen eines Industriebetriebes. Gruppendynamik, 1972, S. 220–222.

IBO-Messe GmbH 799 Friedrichshafen Riedlepark-Ost Tel. 07541/7001 (23001) Telex 07/34315