

**Wirtschaftspsychologische Schriften**

---

Herausgegeben von

Prof. em. Dr. Hermann Brandstätter, Prof. Dr. Oswald Neuberger,  
Prof. Dr. Dr. h. c. Lutz v. Rosenstiel

**Band 13**

# **Die Legitimation von Führung**

**Ein Kleingruppenexperiment zum Einfluß  
der Quelle der Autorität auf die Akzeptanz  
des Führers, den Gruppenprozeß und  
die Effektivität**

Von

**Hugo Martin Kehr**



**Duncker & Humblot · Berlin**

HUGO MARTIN KEHR

Die Legitimation von Führung

# **Wirtschaftspsychologische Schriften**

**Herausgegeben von**

**Prof. em. Dr. Hermann Brandstätter, Prof. Dr. Oswald Neuberger,  
Prof. Dr. Dr. h. c. Lutz v. Rosenstiel**

**Band 13**

# Die Legitimation von Führung

Ein Kleingruppenexperiment zum Einfluß  
der Quelle der Autorität auf die Akzeptanz  
des Führers, den Gruppenprozeß und  
die Effektivität

Von

Hugo Martin Kehr



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Kehr, Hugo Martin:**

Die Legitimation von Führung : ein Kleingruppenexperiment  
zum Einfluß der Quelle der Autorität auf die Akzeptanz des Führers,  
den Gruppenprozeß und die Effektivität / von Hugo Martin Kehr. –  
Berlin : Duncker und Humblot, 2000


(Wirtschaftspsychologische Schriften ; Bd. 13)

Zugl.: München, Univ., Diss., 1997

ISBN 3-428-09817-X

Alle Rechte vorbehalten  
© 2000 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin  
Printed in Germany

ISSN 0721-0213  
ISBN 3-428-09817-X

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 

## Geleitwort

Führung ist ein zentrales Thema in vielen Wissenschaften. Überall dort, wo es um die Koordination einer großen Zahl unterschiedlicher Aktivitäten geht wird Führung thematisiert, besonders intensiv jedoch dort, wo die Koordinierung sozialen Lebens im Mittelpunkt des Interesses steht. Vorrangig gilt dies aus anwendungsorientierter Perspektive für Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung einerseits und für die Politik andererseits. Steht allerdings die Anwendungsorientierung im Vordergrund, so wird berechtigterweise nicht nur nach dem Erkenntnisgewinn durch die Forschung gefragt, sondern auch nach deren praktischen Nutzen. Geht es um die Führungsforschung, so heißt dies, daß die Bedingungen des Führungserfolgs ins Zentrum des Interesses rücken. Tatsächlich hatten, neben v. a. der betriebswirtschaftlichen, der politologischen, der pädagogischen, der soziologischen und der soziobiologischen Forschung auch die Wirtschaftspsychologie nach den Bedingungen des Führungserfolgs gefragt. Dabei dominierten – und dies ist eine typisch psychologische Vereinfachung – die Fragen nach Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen – als möglichen Ursachen dieses Erfolgs. Der potentielle Nutzen ist dabei offensichtlich. Erkennt man Persönlichkeitsmerkmale, die mit Indikatoren des Führungserfolgs korrelieren, so ist es naheliegend, künftigen Führungsnachwuchs danach auszusuchen, daß man die Ausprägungen dieser Merkmale, dieser „Führungseigenschaften“ bei den Bewerbern im Rahmen der Berufseignungsdiagnostik zu ermitteln sucht. Hat man auf der anderen Seite bestimmte Verhaltensweisen von Führungskräften, ihren „Führungsstil“, erfaßt und deren Beziehungen zum Führungserfolg ermittelt, so ist es naheliegend, im Rahmen einer einschlägigen Fort- und Weiterbildung diese Verhaltensweisen zu schulen und zu entwickeln, um auf diese Weise künftigen Führungserfolg zu sichern. Es stehen also als personenorientierte Zugänge Auswahl und Ausbildung im Zentrum, wobei die Forschung die dafür erforderlichen wissenschaftlichen Grundlagen zu legen sucht. Derartig simple Denkansätze kamen dem Wunsch nach Vereinfachung in der Praxis entgegen, ja sie entsprachen vielfach dem, was dort vermutet wurde: Es gibt Führungseigenschaften, die „geborene“ Führungspersönlichkeit, die in jeder nur denkbaren Situation zum Erfolg gelangt, und es gibt auch so etwas wie einen optimalen Führungsstil, den jeder Vorgesetzte zeigen sollte.

Diese übervereinfachten Konzepte hielten nun wissenschaftlicher Überprüfung nicht stand. Verschiedene Situationstheorien der Führung wurden daher entwickelt, deren zentrale Botschaft darin besteht, daß es zum einen nicht die „optimale Führungspersönlichkeit“ gibt, sondern jede Situation spezifische Anforderungen an den Führenden stellt, und daß zum anderen ein Führungsverhalten, das in der einen

Situation erfolgreich ist, in der anderen zu Mißerfolg führen kann. Die jeweilige Situation wirkt also als Moderator der Beziehung zwischen der Persönlichkeit des Führenden und seinem Verhalten, sowie zwischen dem Führungsverhalten und dem Führungserfolg.

Die Situation freilich wurde nun keineswegs einheitlich, sondern in höchst unterschiedlicher Weise operationalisiert. Bedacht wurden innerhalb verschiedener Theorien oder empirischer Untersuchungsansätze zwischenmenschliche Beziehungen, Aufgabenstruktur, Positionsmacht, Größe und Struktur der Gruppe, Reifegrad der Geführten, Funktionen im Unternehmen, Branche, Unternehmens- oder Landeskultur etc. Praktisch gänzlich unbeachtet blieb dagegen in der Organisationspsychologie die Legitimation des Führenden, obwohl es z. B. für den politischen Wissenschaftler offenkundig ist, daß diese für die Akzeptanz und den Erfolg des Führenden ganz zentral ist.

Kann es nicht ähnlich wie in politischen Systemen zentral für eine Kleingruppe und – generalisiert man dies – für eine Organisation sein, ob der Führende durch Wahl, Ernennung oder ein zufälliges Rotationsprinzip in seine Position gelangte? Hier nun setzt Hugo Martin Kehr mit seiner Arbeit an und sucht Formen der Legitimation in ihren Auswirkungen auf den Gruppenprozeß, auf die Akzeptanz des Führenden, aber auch auf den Erfolg – die Effektivität – zu untersuchen. Dabei beschränkt er sich freilich nicht auf die relativ unaufwendige Methode der Befragung, die in der empirischen Organisationsforschung dominiert, sondern er wählt – hier ganz der Tradition der Lewinschen Führungsforschung verpflichtet – die Form des Kleingruppenexperiments, wobei er systematisch keineswegs nur die Legitimation des Führenden variiert, sondern auch die Art und Weise der zu bewältigenden Aufgaben. Die sehr aufwendigen experimentellen Untersuchungen an 40 Gruppen, die im Rahmen eines ideenreichen Designs pfiffig konzipierte Aufgaben zu bewältigen hatten, gelangen zu bedeutsamen Ergebnissen, die einen weißen Fleck innerhalb der organisationspsychologischen Führungsforschung füllen.

Die vorliegende Schrift beschränkt sich allerdings nicht auf das genannte Experiment, sondern stellt darüber hinaus einen theoriegeleiteten Überblick über moderne Entwicklungen der Führungsforschung dar. Zentrale Begriffe werden präzise geklärt, in ein Rahmenmodell eingebunden und können so im systematischen Zusammenhang diskutiert werden.

Der Leser dieser Schrift hat mehrfachen Gewinn. Er wird in einer klaren Sprache über wesentliche Entwicklungen der modernen Führungsforschung informiert, die gleichermaßen in einem grundlagenwissenschaftlichen Sinne wertvoll und für die Praxis relevant erscheinen, er erfährt am exemplarischen Beispiel, wie eine sozialpsychologisch konzipierte experimentelle Führungsforschung auf hohem Niveau durchgeführt werden kann, und er wird schließlich durch die Ergebnisse dieses Experiments über Wirkmechanismen in Kenntnis gesetzt, über die er in der vorliegenden organisationspsychologischen Forschung keine Aussagen findet.

Hugo Martin Kehr hat sich mit dieser Arbeit um die organisationspsychologische Führungsforschung verdient gemacht. Seine Schrift ist in hohem Maße lesenswert. Ich wünsche ihr, daß sie interessierte und konzentrierte Leser findet.

München, im Oktober 1999

*Lutz von Rosenstiel*





## Vorwort

In meiner Diplomarbeit hatte ich auf Anregung von Prof. von Rosenstiel versucht, Erkenntnisse der Vergleichenden Verhaltensforschung für die Organisationspsychologie nutzbar zu machen. Frau Dr. Bischof-Köhler und ihr Mann, Prof. Bischof, an die mich Prof. von Rosenstiel empfohlen hatte, gaben mir bei einem sommerlichen Ausflug am Starnberger See eine anschauliche Einführung in die Ethologie. In der Folgezeit eignete ich mir eine Argumentationslinie an, die etwa folgendermaßen verlief: Männliche Säugetiere haben ein höheres Fortpflanzungspotential als weibliche. Daher bedeutet es einen evolutionären Vorteil für die Männchen, wenn sie sich nicht mit der Aufzucht des gezeugten Nachwuchses aufhalten, sondern die Suche nach weiteren paarungsbereiten Weibchen fortsetzen. In diesem Ansinnen stehen sie jedoch in Konkurrenz zu anderen Männchen. Der Wettbewerb um paarungsbereite Weibchen verläuft ritualisiert und führt bei den Männchen zur Herausbildung stabiler Rangordnungen. Dem ranghöchsten Männchen gebührt nicht nur der Zutritt zu den Weibchen und zu anderen Ressourcen, sondern es übernimmt auch die Führungsaufgaben der Gruppe. Bei den Weibchen dagegen entstehen keine stabilen Rangordnungen, weil die Notwendigkeit einer Konkurrenz um die ranghöchsten Männchen – wegen deren unbeschränkt hohen Fortpflanzungspotentials – nicht gegeben ist.

Es ist die Frage, inwieweit das soweit skizzierte Modell zur Formulierung von Hypothesen taugt, die sich auf das geschlechtstypische Konfliktverhalten und auf Führung in menschlichen Organisationen beziehen. Im Rahmen meiner Diplomarbeit hatte ich dies versucht und bei einer Befragungsstudie einige ermutigende Befunde erhalten. In der Absicht, diese Ergebnisse zu veröffentlichen, hatte sich ein vertiefendes Literaturstudium der neueren, meist amerikanischen ethologischen Literatur angeschlossen. Daraus ergab sich, daß dieses Modell bereits bei den höheren Primaten nicht imstande ist, deren komplexes Sozialverhalten auch nur annähernd nachvollziehbar werden zu lassen. Die beobachtbaren Interaktionsmuster sind von einer enormen Vielfalt, in hohem Maße speziesspezifisch und darüber hinaus stark von den besonderen Bedingungen des Lebensraumes beeinflusst. Dies gilt natürlich um so mehr für den *homo sapiens* mit seiner Möglichkeit, sich auch gegen „biologische Notwendigkeiten“ zu entscheiden. Weil sich im Tierreich beinahe für jedes menschliche Sozialverhalten irgendwelche Parallelen aufweisen lassen, war ich zu der festen Überzeugung gelangt, daß diese Suche, zumal sie sich zumeist mit Analogien bescheidet und den weitaus schwierigeren Beweis von Homologie nicht antritt, zum Verständnis menschlich geschaffener Sozialstrukturen wenig beizutragen vermag.

Im Wintersemester 93/94 – ich war gerade in den Vorbereitungen meiner Dissertation – nahm ich im Max-Planck-Institut in München an einem Gastvortrag von Prof. Bischof teil. Im Anschluß an den Vortrag geriet ich mit ihm in eine Kontroverse um verschiedene zentrale Fragen. Mit einem Hinweis auf die fortgeschrittene Zeit bat uns der Diskussionsleiter, das Gespräch in informeller Runde fortzusetzen. So zogen wir mit einem kleinen Grüppchen in eine der umliegenden Gaststätten. Dort, im gemütlichen Kreis, schienen auch die Diskussionspunkte weniger unversöhnlich als noch kurze Zeit zuvor. Zum Abschluß eines kurzweiligen Gespräches – es war inzwischen spät geworden – sagte Prof. Bischof zu mir: „Bei Ihrem Interesse an der Verhaltensforschung ist es schade, daß Sie nicht mehr die Möglichkeit haben werden, Seewiesen kennenzulernen. Dort hätten Sie die Möglichkeit gehabt, einmal in aller Ruhe intensive Verhaltensstudien zu betreiben.“

Nach einer kurzen Überlegung antwortete ich ihm: „Herr Bischof, ich beabsichtige, sehr bald intensive Verhaltensstudien zu betreiben . . .“ – interessiert schaute Prof. Bischof auf – „. . . allerdings beim Menschen. Weil ich vor allem etwas über *menschliches* Sozialverhalten erfahren möchte, habe ich vor, Experimente zur Führung in Gruppen durchzuführen.“

München, im Oktober 1999

*Hugo Martin Kehr*

## Dank

Dank gebührt zunächst meinem Doktorvater, Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel, der mein akademisches Schicksal seit nunmehr acht Jahren begleitet. Prof. von Rosenstiel ist einer der wenigen Menschen, die ich bislang kennengelernt habe, die Liberalität aktiv praktizieren. Er weitet seinen Schülern den Blick auch auf solche Themen, die abseits des Mainstreams der akademischen Psychologie liegen. Ihm danke ich für sein Vertrauen, mir als einem „Be-We-Eller“ psychologische Fragen nahezubringen und mich später auch als Mitarbeiter an seinem Lehrstuhl aufzunehmen. Prof. Dr. Eberhard Witte möchte ich danken, weil er meine Aufmerksamkeit dafür geschärft hat, neben der Lehre vor allem auch den wissenschaftlichen Aspekt der betriebswirtschaftlichen Disziplin wahrzunehmen. PD Dr. Kurt Sokolowski hat mich in zahlreichen Diskussion, die oft etwas einseitig verliefen („Ich habe da mal eine Frage ...“), in seiner inspirierenden Art in die Grundlagen der Psychologie eingeführt. Prof. Dr. Ulf Peltzer war mir anfangs zur konzeptionellen Klärung der Gedanken und später in methodischen Fragen eine Hilfe. Für eine Vielzahl wertvoller Anregungen bei der Durchsicht der Arbeit danke ich meinen Kolleginnen Dr. Petra Bles, Dr. Angela Wittmann, Andrea Ingrisich, Dagmar Endres, Mathias Pflüger sowie meinem Freund M.A. Christoph Oellers.

Am Institut habe ich sehr den familiären Umgang genossen und stehe natürlich – den lieben Sprößlingen – gerne wieder als Zielscheibe für Strohballen oder Wasserbomben zur Verfügung. Als finanzielle Absicherung meiner Arbeit kam mir anfangs ein Stipendium der Landesgraduierföderung und ein Reisestipendium durch den DAAD sehr gelegen. Besonders geholfen aber hat mir nicht bloß materiell, sondern vor allem auch seelisch meine Tante Ilse Mainz. Dank gebührt natürlich ebenfalls meiner Lebensphasengefährtin Annabelle von Arnim und ihrer Tochter Clara, die mich in der Zeit des Abfassens der Arbeit von einigen vorehelichen Pflichten befreit haben.

Zu guter Letzt möchte ich vor allem den zweihundert Frauen und Männern danken, die an den „Spieleabenden“ teilgenommen haben und die viereinhalb Stunden währenden Strapazen auf sich genommen haben, ohne dafür eine adäquate Entschädigung zu erhalten. Ihnen ist es zu verdanken, daß keiner der avisierten Termine geplatzt ist, was wohl als eine glückliche Ausnahme in der Gruppenforschung zu betrachten ist.

München, im Oktober 1999

*Hugo Martin Kehr*



# Inhaltsverzeichnis

## *Kapitel 1*

<b>Einleitung</b>	17
-------------------	----

## *Kapitel 2*

<b>Begriffe</b>	21
-----------------	----

1. Führung .....	21
2. Gruppe .....	25
3. Legitimation .....	26

## *Kapitel 3*

<b>Führung</b>	28
----------------	----

1. Transaktionale Führung .....	28
1.1 Homans' Austauschtheorie als Bezugsrahmen .....	29
1.2 Erwartung, Perzeption und Interaktion .....	33
1.3 Rollendifferenzierung .....	36
1.4 Transaktionsprozesse .....	38
2. Funktionen im Gruppenprozeß .....	41
2.1 Begriffsbestimmung von „Funktion“ .....	41
2.2 Herleitung von Funktionen .....	42
2.3 Taxonomie von Gruppenfunktionen .....	44
2.4 Charakteristische Führungsfunktionen .....	48

3. Aufgabe als Kontextfaktor .....	55
3.1 Begriffsbestimmung von „Aufgabe“ .....	55
3.2 Modelle zu den Effekten der Aufgabe .....	56
3.3 Aufgabentypologien .....	58
3.4 Aufgabe im Kontext der Führungsforschung .....	62
4. Effektivitätskriterien von Führung .....	64
4.1 Herleitung von Effektivitätskriterien .....	64
4.2 Leistung, Zufriedenheit und Kohäsion .....	66

#### *Kapitel 4*

### **Legitimation** 70

1. Wurzeln der Fragestellung in der Psychologie .....	70
1.1 „The bases of social power“ (French / Raven, 1959) .....	71
1.2 „Authoritarian versus democratic leaders“ (Lewin, Lippitt / White, 1939) .....	73
2. Legitimation im Gruppenprozeß .....	75
2.1 Wirkungen von Legitimation .....	76
2.2 Bedingungen von Legitimation .....	79
2.3 Idiosynkrasiekreditmodell (Hollander, 1964, 1987) .....	83
3. Befundlage zu ausgewählten Quellen der Autorität .....	85
3.1 Führerlose Gruppe versus formal bestimmte Führerrolle .....	85
3.2 Bedingungen für das Entstehen von Führung .....	90
3.3 Wahl versus Ernennung des Führers .....	91
3.4 Rotierende Führung .....	96

Inhaltsverzeichnis	11
<i>Kapitel 5</i>	
<b>Modell und Hypothesen</b>	<b>99</b>
1. Problematik der Modellkonstruktion .....	99
2. Input-Prozeß-Output-Modell der Legitimation des Führers .....	102
3. Konkretisierung des Modells und Herleitung der Hypothesen .....	104
3.1 Komplex A: Zusammenhänge zwischen Treatment- und Prozeßvariablen .....	105
3.2 Komplex B: Zusammenhänge zwischen Prozeß- und Outputvariablen .....	109
3.3 Komplex C: Zusammenhänge zwischen Treatment- und Outputvariablen .....	112
<i>Kapitel 6</i>	
<b>Methode</b>	<b>116</b>
1. Vorbemerkungen zur Durchführung von Gruppenexperimenten .....	116
1.1 Argumente zugunsten der experimentellen Kleingruppenforschung .....	117
1.2 Zum „idealen“ Ausmaß der Kontrolle im Gruppenexperiment .....	118
2. Untersuchungsdesign und Teilnehmer .....	119
2.1 Überblick über das Design .....	120
2.2 Agenda des Experimentes .....	120
2.3 Ausgewählte Problemfelder des Designs und der Versuchsdurchführung .....	122
2.4 Struktur der Teilnehmer .....	125
3. Operationalisierung .....	127
3.1 Aufgabentyp als Kontextvariable .....	127
3.2 Quelle der Autorität als Treatmentvariable .....	132
3.3 Erleben und Verhalten als Prozeßvariable .....	134
3.4 Legitimation von Führung und Bedürfnis nach Führung als Outputvariable .....	138
3.5 Zufriedenheit, Kohäsion und Leistung als Effektivitätsindikatoren .....	143



4. Schema zur Prozeßbeobachtung .....	148
4.1 Zweck der Beobachtung .....	148
4.2 Prüfung der Brauchbarkeit bestehender Verfahren .....	149
4.3 Anforderungen an das Beobachtungsschema .....	152
4.4 Kategorien des Beobachtungsschemas .....	156
5. Exkurs: Zum Auswertungsniveau – Gruppe oder Individuum? .....	161

### *Kapitel 7*

<b>Ergebnisse</b>	166
1. Unterschiede zwischen den Aufgabentypen .....	167
2. Befunde zum Komplex A: Effekte der Treatment- auf die Prozeßvariablen .....	170
2.1 Psychologische Wirkung einer formalen Bestimmung als Führer (A 1) .....	170
2.2 Partizipation des formal bestimmten Führers (A 2) .....	173
2.3 Reduzierte Verunsicherung durch die formale Bestimmung eines Führers (A 3) .....	176
2.4 Hemmung der Geführten durch die formale Bestimmung eines Führers (A 4) ...	179
2.5 Motivation, Verantwortung und Partizipation bei führerlosen Gruppen und bei Gruppen mit einem formal bestimmten Führer (A 5) .....	180
2.6 Psychologische Effekte der Wahl bei den Geführten (A 6) .....	184
2.7 Effekt der Quelle der Autorität des Führers auf seinen Einfluß in der Fremd- und in der Selbsteinschätzung (A 7) .....	186
3. Befunde zum Komplex B: Effekte der Prozeß- auf die Outputvariablen .....	188
3.1 Wirkung der Partizipation auf die Legitimation (B 1) .....	189
3.2 Wirkungen weiterer Prozeßvariablen auf die Legitimation (B 2) .....	194
3.3 Zusammenhang der Fremd- und Selbsteinschätzung von Legitimation (B 3) ....	196
3.4 Aufgabentyp als Moderator der Effektivität von Gruppenfunktionen (B 4) .....	196
3.5 Determinanten der Effektivität (B 5) .....	198
3.6 Beziehungen zwischen den Effektivitätsindikatoren (B 6) .....	202

Inhaltsverzeichnis	13
4. Befunde zum Komplex C: Effekte der Treatment- auf die Outputvariablen .....	203
4.1 Einfluß der Quelle der Autorität auf die Legitimation (C 1) .....	203
4.2 Einfluß der Quelle der Autorität auf das Bedürfnis nach Führung (C 2) .....	205
4.3 Einfluß der Quelle der Autorität und der Komplexität der Aufgabe auf die Leistung (C 3) .....	207
4.4 Einfluß der Quelle der Autorität und der Komplexität der Aufgabe auf die Zufriedenheit (C 4) .....	209
4.5 Einfluß der Quelle der Autorität auf die Kohäsion (C 5) .....	211

### *Kapitel 8*

<b>Kritische Zusammenfassung und Ausblick</b>	215
1. Theoretische Grundlagen und methodische Konzeption dieser Studie .....	215
2. Panorama der Ergebnisse .....	217
2.1 Effekte der formalen Bestimmung eines Führers .....	217
2.2 Gruppen mit einem formal bestimmten Führer versus führerlose Gruppe .....	220
2.3 Wahl versus Ernennung .....	223
2.4 Rotation .....	225
3. Konsequenzen .....	226
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	232
<b>Anhang</b> .....	257
<b>Personenregister</b> .....	311
<b>Sachregister</b> .....	316

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Legitimation des Führers im Gruppenprozeß .....	103
Abb. 2	Agenda des Experimentes .....	121

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Übersicht über die Anzahl der Gruppen je Treatment und Aufgabenreihenfolge .....	120
Tab. 2	Bildungsniveau der Teilnehmer (jeweils höchster Abschluß) .....	126
Tab. 3	Altersstruktur der Teilnehmer .....	126
Tab. 4	Niveau der Berufsausbildung der Teilnehmer (jeweils höchster Abschluß) ....	127
Tab. 5	Faktorenanalyse der Legitimationsmaße .....	142
Tab. 6	Vergleich der Aufgabentypen anhand der Befragungsdaten .....	168
Tab. 7	Vergleich der Aufgabentypen anhand der Beobachtungsdaten .....	169
Tab. 8	Verantwortung, Ich-Beteiligung und Selbstwirksamkeit von Führern und Geführten .....	172
Tab. 9	Partizipation von Führern und Geführten in der Selbst- und in der Fremdeinschätzung .....	174
Tab. 10	Partizipation von Führern und Geführten als Aggregat der Gruppenfunktionen (Beobachtungsdaten) .....	174
Tab. 11	Verunsicherung bei Geführten und Führerlosen .....	177
Tab. 12	Regressionsanalyse für die Beeinflussung der Verunsicherung der Gruppe durch die Gruppenfunktionen .....	178
Tab. 13	Motivation bei Geführten und Führerlosen .....	179
Tab. 14	Mittelwertunterschiede von Motivation und Verantwortung bei führerlosen Gruppen und bei Gruppen mit einem formal bestimmten Führer .....	181

Tab. 15	Varianzanalyse von Motivation und Verantwortung bei führerlosen Gruppen und bei Gruppen mit einem formal bestimmten Führer .....	182
Tab. 16	Varianzunterschiede der Partizipation in führerlosen Gruppen und in Gruppen mit formalem Führer (Befragungsdaten) .....	183
Tab. 17	Varianzunterschiede der Partizipation in führerlosen Gruppen und in Gruppen mit formalem Führer (Beobachtungsdaten) .....	184
Tab. 18	Motivation und Verantwortung bei den Geführten (Wahlbedingung versus Ernennung oder Rotation) .....	185
Tab. 19	Fremdbeurteilung des Einflusses von gewählten und nicht gewählten Führern	186
Tab. 20	Fremdbeurteilung des Einflusses von ernannten und durch ein Rotationsprinzip bestimmten Führern .....	187
Tab. 21	Selbstbeurteilung des Einflusses von ernannten und gewählten oder durch ein Rotationsprinzip bestimmten Führern .....	187
Tab. 22	Selbstbeurteilung des Einflusses von gewählten und durch ein Rotationsprinzip bestimmten Führern .....	188
Tab. 23	Korrelationen zwischen Gruppenfunktionen (Beobachtungsdaten) und der selbst- und fremdeingeschätzten Partizipation .....	190
Tab. 24	Hierarchische Regressionsanalyse für die Erklärung der Fremdbeurteilung der Partizipation aus der Gesamtaktivität und den Funktionen Strategiediskussion und Zeitmanagement .....	191
Tab. 25	Hierarchische Regressionsanalyse für die Erklärung der Legitimation von Führung aus der wahrgenommenen Partizipation und der Beliebtheit .....	192
Tab. 26	Hierarchische Regressionsanalyse für die Erklärung der Legitimation von Führung aus dem wahrgenommenen sozio-emotionalen und aufgabenbezogenen Verhalten .....	193
Tab. 27	Korrelationen zwischen den Prozeßvariablen und der Legitimation .....	195
Tab. 28	Regressionsanalyse für die Erklärung der Legitimation von Führung aus ausgewählten Prozeßvariablen .....	195
Tab. 29	Korrelationen zwischen der Verunsicherung und den Effektivitätsmaßen .....	198
Tab. 30	Korrelationen zwischen den Prozeßvariablen und den Effektivitätsmaßen .....	200
Tab. 31	Interkorrelationen der Effektivitätsmaße .....	202
Tab. 32	Beliebtheit von gewählten und nicht gewählten Führern .....	204
Tab. 33	Beliebtheit von Führern in der Rotations- und in der Ernennungsbedingung	205

Tab. 34	Übersicht über die in den verschiedenen Bedingungen erreichte Leistung .....	207
Tab. 35	Übersicht über die in den verschiedenen Bedingungen erreichte Zufriedenheit	209
Tab. 36	Zufriedenheit in Gruppen mit und ohne formalem Führer .....	210
Tab. 37	Übersicht über die in den verschiedenen Bedingungen erreichte Kohäsion ....	211
Tab. 38	Kohäsion bei Gruppen mit oder ohne Rotationsbedingung .....	212
Tab. 39	Mittelwertunterschiede der Prozeßvariablen zwischen der Rotationsbedingung und den übrigen Bedingungen .....	213

## *Kapitel 1*

### **Einleitung**

Bereits in frühen Fundstücken menschlicher Kultur ist die Suche nach leistungsstarken Führungsprinzipien dokumentiert. Bei Bass (1990, S. 4) findet sich die Abbildung 5000 Jahre alter Hieroglyphen, die eine vergleichbare Bedeutung haben wie die Begriffe Führung („seshemet“), Führer („seshemu“) und Geführter („shemu“). Seit jeher beherrscht die Auseinandersetzung darum, wie die Führung sozialer Ordnungen zu gestalten sei, den philosophischen Diskurs: „Almost every influential thinker from Confucius to Bertrand Russel has attempted some analysis of the differential exercise of power of individuals over one another“ (Gibb, 1969, S. 205). Immer geht es dabei um die Prinzipien, nach denen Macht und Einfluß zu verteilen sind. Sozialwissenschaftler unterschiedlichster Provenienz heben hervor, daß der Erfolg des Einsatzes von Macht und Einfluß entscheidend von der Legitimation des Führers abhängt (Weber, 1985; Parsons, 1958; French/Raven, 1959; Hollander/Julian, 1970). Die Legitimation des Führers wiederum ist maßgeblich von der Quelle seiner Autorität bestimmt.

Gegenwärtig vertrauen die westlichen Industrienationen zur Bestimmung ihrer obersten Repräsentanten demokratischen Prinzipien. Darin äußert sich die Hoffnung, demokratisch gewählte Führer mögen einen stärkeren Rückhalt durch das Volk genießen und daher über die Legitimation verfügen, welche die Akzeptanz der getroffenen politischen Entscheidungen absichert. Allerdings mag die zunehmende Verbreitung demokratischer Ideale auch in den vormals sozialistischen Staaten in Vergessenheit geraten lassen, daß sich demokratisches Gedankengut nur äußerst zögerlich philosophische und populäre Gunst erwerben konnte (Somit, 1991): War Plato einer Herrschaft des Volkes gegenüber lediglich kritisch eingestellt, so opponierte Aristoteles doch unumwunden feindselig gegen diese Option. In der historischen Perspektive sind demokratische Systeme eher atypisch, und auch gegenwärtig nehmen in den Vereinten Nationen die autoritären Herrschaftsformen zu (Somit, 1991).

Gesellschaftsverträge, welche die Herrschaft der Mehrheit über Minderheiten zementieren, werden außerdem von Anarchismustheorien abgelehnt. Diese basieren zentral auf dem Gedanken, daß Herrschaft stets mit einer Einschränkung von Wahl- und Entwicklungsmöglichkeiten der Beherrschten einhergeht, welche der Gleichheit des Menschen widerspricht und daher nicht zu rechtfertigen ist (Bakunin, 1953). Der Umstand, daß anarchistische Theorien kaum politisches Ge-

wicht erlangen konnten, kann vor allem dem Mangel an Schutzmechanismen gegenüber den Machtbestrebungen einzelner Personen oder Gruppen zugeschrieben werden.

Um Macht wirksam kontrollieren zu können, werden verschiedentlich Rotationsmechanismen in das politische System implementiert, die in bestimmten Zeitabständen einen Herrschaftswechsel vorsehen. In der Absicht, regelmäßige Wechsel der Führungsspitze formal zu verankern, haben so die Grünen als politische Partei das Rotationsprinzip eingeführt, es inzwischen aber wieder aufgegeben. Eine weitere ritualisierte Form der Zirkulation besteht darin, daß eine Vielzahl politischer Ämter und Mandate nur auf begrenzte Zeit vergeben werden (Wildenmann, 1991).

Eine Bestimmung der Leistungsfähigkeit der unterschiedlichen Herrschaftsformen, von denen hier nur wenige exemplarisch herausgegriffen worden sind, ist von theoretischen wie praktischen Interesse. Allerdings erschwert die raum-zeitliche Singularität politischer Systeme einen empirisch gestützten Vergleich. Es empfiehlt sich daher eine Dekomponierung des Problems: Gesellschaften setzen sich – allerdings nicht nur – aus Organisationen zusammen, Organisationen wiederum bestehen – nicht ausschließlich – aus einer Vielzahl von Gruppen. Dabei ist es in der Genese die Gruppe, die der Bildung der komplexeren sozialen Systeme vorausgeht (Gurvitch, 1958, zit. nach Lohr, 1963). Steiner (1972) bezeichnet Gruppen daher als „building blocks“ von Organisationen und Gesellschaften.

Das Konzept der Legitimation behält auch auf den niederen Systemebenen seine Bedeutung. Katz und Kahn (1978) betrachten das Akzeptieren legitimer Macht als ein zentrales Merkmal von Organisationen. Die kleinste soziale Einheit, bei der das interessierende Phänomen – die Legitimation von Führung – analysiert werden kann, ist allerdings die Gruppe. Im Kontext von Gruppen wird in der Regel von Führung gesprochen, wenn es um Macht- und Herrschaftsbeziehungen geht. Eine der basalen Fragen betrifft die Quelle, aus welcher sich die Macht des Gruppenführers speist (Gordon/Rosen, 1981). Führung kann der Autopoiesis überlassen oder formal festgelegt sein; nach formalisiertem Modus werden Gruppenführer durch gruppenexterne Autoritäten ernannt, von den Gruppenmitgliedern gewählt, oder es erhält alternierend jedes Gruppenmitglied die Führungsposition.

Bereits in frühen sozialpsychologischen Gruppenexperimenten war die Legitimation des Führers Forschungsgegenstand. Dabei entwickelten sich zwei Forschungsstränge. Bei dem einen geht es um die Unterschiede zwischen demokratisch legitimierten und ernannten oder autoritären Führern. Dieser Forschungszweig nimmt seinen Ausgangspunkt bei Lewin (Lewin, Lippit/White, 1939). Lewin stellte seine „politisch motivierten Experimente“ (v. Rosenstiel, 1991b, S. 8) unter den Wahlspruch: „democracy is good at solving problems“ (zit. nach Davis/Hinsz, 1982, S. 2). Ihre Fortsetzung fanden diese Arbeiten in dem umfangreichen Werk Hollanders (Hollander, 1964; 1993; Hollander/Julian, 1970). Hollander untersucht die Effekte, die sich ergeben, wenn der Führer seine Legiti-

mation durch eine Wahl erhält. Der zweite Forschungsstrang befaßt sich mit führerlosen Gruppen. Dabei geht es zum einen um die Bedingungen dafür, daß Führung „entsteht“, und um die Suche nach charakteristischen Verhaltensweisen, durch die sich Führer gegenüber den Geführten auszeichnen. Zum anderen wird danach gefragt, welche Unterschiede zwischen führerlosen Gruppen und Gruppen, bei denen ein Führer bestimmt wird, festzustellen sind. Die führerlose Gruppensituation betreffend findet sich vor allem Skepsis – aber auch Hoffnung. Auf Seiten der Skeptiker stellen Maier und Solem (1952) – nicht ohne Programmatik – fest: „a decision led by a designated leader is better than a decision left to chance leadership“ (S. 285). Auf der anderen Seite ist gerade aus emanzipatorischer Perspektive die Idee führerloser Gruppen ansprechend. Für Frauen beispielsweise, die sich in einer hierarchisch gegliederten Gesellschaft häufig männlichen Autoritäten unterordnen müssen, eröffnen sich mit der Aussicht auf eine Änderung der hierarchischen Verhältnisse Entfaltungschancen (Counselman, 1991; vgl. Kehr, 1989).

Es ist das Anliegen der vorliegenden Arbeit, diese beiden Forschungsstränge miteinander zu verbinden. Integriert wird außerdem die Thematik der rotierenden Führung, weil es immer beliebter zu werden scheint, die Führerrolle abwechselnd zu vergeben, wiewohl dazu aber kaum gesicherte Erkenntnisse bestehen. Im Experiment soll daher der Einfluß von verschiedenen Quellen von Autorität – Wahl, Ernennung, Rotation und führerlose Gruppe – auf den Gruppenprozeß und seine Effektivität analysiert werden. Der Umstand, daß die dazu nötigen Gruppenexperimente nicht an einem sozialpsychologischen Institut, sondern in Verbindung mit einem Institut für Wirtschafts- und Organisationspsychologie durchgeführt werden, entspricht dem Trend. Schließlich sollte die anwendungsorientierte Psychologie den Bedürfnissen ihrer Zeit gegenüber empfänglich sein (vgl. Davis, Laughlin/Komorita, 1976). Gegenwärtig gewinnt in Organisationen die Gruppenarbeit beständig an Bedeutung (Hackman, 1990; Badke-Schaub, 1993a), was dazu geführt hat, daß nahezu jeder Berufstätige Mitglied einer oder mehrerer Arbeitsgruppen ist (v. Rosenstiel, 1991a). Aktuelle Relevanz erhält die Thematik der Legitimation dadurch, daß sich in „realen“ Arbeitsgruppen alle vier der hier untersuchten Quellen der Autorität wiederfinden lassen (Frieling, 1996). Systematisch angelegte Vergleichsstudien indes stehen bislang aus.

Als Voraussetzung für eine theoretische Analyse der Legitimation des Führers legt Kapitel 2 zunächst die für diese Arbeit relevanten Begriffe fest. Kapitel 3 stellt die Theorie transaktionaler Führung vor. Ausgehend von austauschtheoretischen Grundlagen verdeutlicht die transaktionale Führungstheorie, daß Führung nicht als eine One-man-Show zu verstehen ist, sondern daß auch die Geführten mit ihren Erwartungen und Perzeptionen als zentrale Elemente eines Interaktionsprozesses zu berücksichtigen sind. Kapitel 4 vertieft dann die Legitimationsthematik. In der Analyse wird die Zweigesichtigkeit der Legitimation herausgearbeitet: Legitimation stellt sowohl einen Einflußfaktor des Gruppenprozesses wie auch eine Konsequenz der Interaktion dar.