

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Problemstellung und Überblick</b> .....	1
1.1	Was wissen wir heute über die Führung von Arbeitsgruppen? .....	1
1.2	Wie wirken unterschiedlich schwierige Gruppenziele auf Arbeitsmotivation und Leistung in Arbeitsgruppen? .....	3
1.3	Welche Vor- und Nachteile hat die Partizipation der Gruppe bei der Festlegung von Gruppenzielen? .....	5
1.4	Zum Aufbau dieses Buches .....	8
<b>2</b>	<b>Leistung in Gruppen</b> .....	13
2.1	Definition und Klassifikation von Gruppenarbeit .....	13
2.1.1	Gruppe .....	13
2.1.2	Gruppenarbeit .....	17
2.1.3	Formen von Gruppenarbeit .....	19
2.2	Potenzielle Vorteile von Gruppenarbeit .....	30
2.2.1	Vorteile verschiedener Formen von Gruppenarbeit .....	33
2.2.2	Ein kurzes Zwischenfazit: Gruppenarbeit in Organisationen kann sich lohnen .....	44
2.2.3	Vorteile durch die Arbeitsteilung in Gruppen .....	45
2.2.4	Vorteile durch die Informationsverarbeitung in Gruppen .....	47
2.2.4.1	Befunde zur Ideenfindung und Problemlösung .....	48
2.2.4.2	Ein allgemeines Modell der Informationsverarbeitung in Gruppen .....	50
2.2.4.3	Ziele und Aufmerksamkeit .....	51
2.2.4.4	Strategien der Informationsverarbeitung .....	52
2.2.4.5	Gedächtnisleistungen und Nutzung von Feedback (Lernen) .....	53
2.2.4.6	Zwischenfazit: Synergieeffekte sind keine Fiktion .....	54
2.2.5	Vorteile durch Motivationsgewinne in Gruppen .....	55
2.2.5.1	Förderung durch Zuschauer und Koakteure („mere presence“) .....	59
2.2.5.2	Förderung durch etwas bessere Partner (Köhler-Effekt) .....	60
2.2.5.3	Sich für eine schlechte Gruppe aufopfern („social compensation“) .....	62
2.2.5.4	Wir stehen im Wettbewerb mit anderen Gruppen („social labouring“) .....	63
2.3	Potenzielle Probleme der Arbeit in Gruppen .....	67
2.3.1	Nachteile verschiedener Formen von Gruppenarbeit .....	73
2.3.2	Ein weiteres Zwischenfazit: Gruppenarbeit in Organisationen bringt einige Risiken mit sich .....	75
2.3.3	Nachteile durch die Arbeitsteilung in Gruppen .....	75
2.3.4	Nachteile durch die Informationsverarbeitung in Gruppen .....	78

2.3.4.1	Der Polarisierungseffekt .....	79
2.3.4.2	Gruppendenken („groupthink“) .....	79
2.3.4.3	Weitere Nachteile bei der Informationsverarbeitung in Gruppen .....	80
2.3.5	Nachteile durch Motivationsverluste in Gruppen .....	82
2.3.5.1	Sozialer Müßiggang („social loafing“) .....	87
2.3.5.2	Soziale Angst („social anxiety“) .....	88
2.3.5.3	Trittbrettfahren („free riding“) .....	90
2.3.5.4	Nicht länger der Dumme sein wollen („sucker effect“) .....	90
2.3.5.5	Soldatentum („soldiering“) .....	91
2.4	Zusammenfassung .....	92
<b>3</b>	<b>Erkenntnisse zur Führung von Arbeitsgruppen</b> .....	<b>97</b>
3.1	Was bedeutet der Begriff „Führung“? .....	97
3.2	Ist Führung bei Gruppenarbeit überflüssig? .....	104
3.3	Ist Führung von Gruppen etwas anderes als die Führung von (mehreren) Individuen? .....	111
3.3.1	Die Gruppe als eine eigenständige Analyseebene .....	113
3.3.2	Verschiedene Formen der externen Gruppenführung .....	116
3.3.3	Modellierung der Mitarbeiterführung bei Gruppenarbeit unter Berücksichtigung gruppeninterner Führungsprozesse .....	120
3.4	Befunde aus der sozialpsychologischen Gruppenforschung zur Führung von Gruppen .....	126
3.4.1	Ergebnisse zur Gruppenzusammensetzung .....	127
3.4.2	Auswirkungen gruppenexterner und gruppeninterner Führung .....	133
3.4.3	Gruppenkohäsion und Gruppenstimmungen .....	135
3.4.4	Gerechtigkeit und Führung .....	142
3.4.5	Identifikation mit einer Gruppe und Akzeptanz von Führern .....	146
3.5	Ergebnisse der Führungsforschung im engeren Sinne .....	155
3.5.1	Theorien und Befunde mit Fokus auf das Individuum .....	158
3.5.1.1	Erkenntnisse zur Rolle (Persönlichkeit) der Geführten .....	158
3.5.1.2	Erkenntnisse zur Rolle (Persönlichkeit) des Führers .....	160
3.5.2	Theorien und Befunde mit Fokus auf die Dyade .....	166
3.5.2.1	Die „Leader-Member-Exchange (LMX)“-Theorie von Graen .....	167
3.5.2.2	Das Entscheidungsmodell der Führung von Vroom und Jago .....	170
3.5.3	Theorien und Befunde mit Fokus auf die Gruppe .....	173
3.5.3.1	Charismatische (transformationale) Führung von Gruppen .....	173
3.5.3.2	Die „self-leadership“-Theorie von Manz und Sims .....	181
3.5.3.3	„Team-empowerment“ und verteilte gruppeninterne Führung .....	189
3.5.3.4	Die Theorie der Gruppenzusammenarbeit für Innovationsteams von Högl und Gemünden .....	192
3.6	Zusammenfassung .....	196

<b>4</b>	<b>Ein Blick auf die neuere Partizipationsforschung</b> .....	204
4.1	Was bedeutet der Begriff „Partizipation“? .....	205
4.2	Formen und Dimensionen von Partizipation in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung .....	206
4.2.1	Delegation und personale Partizipation in Organisationen .....	208
4.2.2	Mitarbeiter als Kapitalgeber und als Beteiligte am Firmengewinn .....	211
4.2.3	Zum Nutzen der Differenzierung verschiedener Partizipationsformen und ein Blick auf zentrale Dimensionen personaler Partizipation .....	214
4.3	Personale Partizipation bei der Entscheidungsfindung Arbeitszufriedenheit und Leistung .....	217
4.3.1	Theoretische Grundannahmen zu den Wirkungen der personalen Partizipation in Organisationen .....	217
4.3.1.1	Die motivationale Argumentationslinie .....	219
4.3.1.2	Die kognitive Argumentationslinie .....	221
4.3.2	Erkenntnisse aus Metaanalysen .....	224
4.3.3	Neue Befunde und theoretische Weiterentwicklungen mit Blick auf vermittelnde Prozesse .....	229
4.3.3.1	Wissensaustausch und Planungsprozesse .....	230
4.3.3.2	Entwicklung (Nutzung) von Werkzeugen und Hilfeverhalten .....	233
4.3.3.3	Förderung von Arbeitsmotivation durch Autonomie und Kontrolle .....	235
4.3.3.4	Emotion und Partizipation .....	239
4.3.4	Neue Befunde und theoretische Weiterentwicklungen mit Blick auf potenzielle Moderatorvariablen .....	243
4.3.4.1	Gegenseitiges Vertrauen .....	244
4.3.4.2	Soziale Kompetenzen der Vorgesetzten und Mitarbeiter .....	245
4.3.4.3	Vorhandensein (Austausch) von verlässlichem Wissen .....	246
4.3.4.4	Nutzung eines klugen Konfliktmanagements .....	247
4.3.4.5	Wunsch nach Partizipation .....	248
4.3.4.6	Kulturelle Unterschiede .....	251
4.3.4.7	Merkmale von Entscheidungsobjekten .....	252
4.3.4.8	Art der Entscheidungsphase .....	253
4.3.4.9	Ebene der Partizipationsprozesse: Dyade vs. Gruppe .....	255
4.3.5	Nachteile personaler Partizipation in Organisationen .....	256
4.4	Zusammenfassung .....	258
<b>5</b>	<b>Wirkungen von Zielen und Rückmeldungen</b> .....	261
5.1	Grundlegende Annahmen der Zielsetzungstheorie .....	261
5.1.1	Definition der Begriffe „Ziel“ und „Gruppenziel“ .....	264
5.1.2	Wichtige Dimensionen von Zielen .....	268
5.1.2.1	Schwierigkeit und Spezifität von Zielen .....	268
5.1.2.2	Zielbindung und Zielkonflikte .....	270

5.1.2.3	Ebene eines Ziels: Individuum, Gruppe und Organisation .....	276
5.1.2.4	Zeitperspektive eines Ziels.....	278
5.1.2.5	Komplexität eines Ziels .....	279
5.1.2.6	Selbstregulations- und Ergebnisfokus eines Ziels.....	281
5.1.2.7	Persönlichkeitskompatibilität eines Ziels.....	282
5.1.3	Mediatorvariablen und Moderatorvariablen des Zusammenhangs zwischen Leistungszielen und Aufgabenleistungen .....	284
5.1.3.1	Mediatoren des Ziel-Leistungszusammenhangs .....	285
5.1.3.2	Moderatoren des Ziel-Leistungszusammenhangs .....	289
5.2	Die Wirkung von Zielen beim individuellen Leistungshandeln .....	296
5.2.1	Mechanismen der Zielwirkung auf individueller Ebene .....	296
5.2.2	Effekte der Partizipation bei der Anregung individueller Ziele .....	300
5.2.3	Wirkungen und Funktionen individueller Leistungsrückmeldungen ...	304
5.3	Die Wirkung von Zielen auf das Leistungshandeln in Gruppen .....	309
5.3.1	Mechanismen der Zielwirkung auf Gruppenebene .....	310
5.3.1.1	Ebenenübergreifende Parallelen.....	310
5.3.1.2	Zur Notwendigkeit der Theorieergänzung .....	313
5.3.1.3	Verschiedene Formen von Zielkonflikten als potenzielle Mediatorvariablen .....	316
5.3.2	Effekte der Partizipation bei der Anregung von Gruppenzielen .....	324
5.3.3	Wirkungen von Leistungsrückmeldungen auf Gruppenebene .....	327
5.3.3.1	Erkenntnisse zum Partizipativen-Produktivitäts- Management (PPM) .....	329
5.3.3.2	Zur Kombination von individuellem Feedback und Gruppenfeedback .....	336
5.4	Zusammenfassung .....	337
<b>6</b>	<b>Führung von Arbeitsgruppen: Neuer Wein in neuen Schläuchen.....</b>	<b>341</b>
6.1	Führung von Arbeitsgruppen aus fünf Perspektiven.....	341
6.1.1	Erste Perspektive: Leistung in Gruppen.....	342
6.1.2	Zweite Perspektive: Persönlichkeitsunterschiede in Gruppen .....	344
6.1.3	Dritte Perspektive: Mehrebenen-Theorien der Führung .....	345
6.1.4	Vierte Perspektive: Fortschritte in der Partizipationsforschung.....	347
6.1.5	Fünfte Perspektive: Erkenntnisse der neuen Zielsetzungsforschung ...	350
6.2	Auf dem Weg zu einer psychologischen Theorie der Wirkung von Zielsetzung und Zielvereinbarung bei Gruppenarbeit.....	352
6.2.1	Ein neues Rahmenmodell für die Forschung zu Gruppenzielen .....	352
6.2.1.1	Mediatoren während der Zielvereinbarung .....	354
6.2.1.2	Mediatoren während der eigentlichen Aufgabenbearbeitung.....	356
6.2.1.3	Mediatoren nach der Aufgabenbearbeitung .....	360
6.2.1.4	Kulturelle Unterschiede als Moderatorvariable .....	362
6.2.1.5	Motivdispositionen der Gruppenmitglieder als Moderatorvariable.....	363

6.2.1.6	Wunsch nach Partizipation als Moderatorvariable .....	365
6.2.1.7	Aufgabenkomplexität als Moderatorvariable .....	367
6.2.1.8	Aufgabeninterdependenz als Moderatorvariable .....	368
6.2.1.9	Messung der Modellvariablen .....	371
6.2.2	Zusammenfassung der Ergebnisse aus den vier Experimenten .....	372
6.2.2.1	Zielbindung und Reaktanzgefühle .....	373
6.2.2.2	Gruppenkohäsion und Identifikation .....	376
6.2.2.3	Intrinsische Motivation und andere Emotionen .....	378
6.2.2.4	Verschiedene Zielkonflikte in und zwischen Gruppen .....	382
6.2.2.5	Individuelles und kollektives Selbstvertrauen und Werturteile zum Erfolg und Misserfolg der Gruppe .....	385
6.2.2.6	Strategieplanungen und Kommunikation in Gruppen .....	389
6.2.2.7	Attributionen von Erfolg und Misserfolg und Bereitschaft zur weiteren Kooperation in der Gruppe .....	393
6.2.2.8	Eine Zwischenbilanz: Warum fördern schwierige, spezifische Gruppenziele die Gruppenleistung? .....	395
6.2.2.9	Aufgabenkomplexität und Aufgabeninterdependenz .....	395
6.2.2.10	Leistungsrückmeldungen bei Gruppenarbeit .....	397
6.2.2.11	Gruppenzusammensetzung mit Blick auf Motivdispositionen und Partizipationswünsche .....	399
6.3	Grenzen der Laborforschung und Empfehlungen für die betriebliche Praxis der Führung von Arbeitsgruppen .....	403
<b>Literatur</b> .....		412
<b>Sachregister</b> .....		446
<b>Anhang A:</b> Fragebogen zur Messung des <i>Wunschs</i> nach personaler <i>Partizipation</i> bei beruflicher Arbeit (WPA) .....		451
<b>Anhang B:</b> Fragebogen zur Messung <i>kognitiver</i> und <i>emotionaler</i> <i>Prozesse</i> bei Gruppenarbeit (KEPG) .....		457