

Inhalt

1	Problemstellung und Überblick	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
2	Leistung in Gruppen	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
3	Erkenntnisse zur Führung von Arbeitsgruppen	97
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

4	Ein Blick auf die neuere Partizipationsforschung	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
5	Wirkungen von Zielen und Rückmeldungen	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
6	Führung von Arbeitsgruppen: Neuer Wein in neuen Schläuchen.....	341
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
Literatur		412
Sachregister		446
Anhang A: Fragebogen zur Messung des <i>Wunschs</i> nach personaler <i>Partizipation</i> bei beruflicher Arbeit (WPA)		451
Anhang B: Fragebogen zur Messung <i>kognitiver</i> und <i>emotionaler</i> <i>Prozesse</i> bei Gruppenarbeit (KEPG)		457