



**Universität
Zürich^{UZH}**

Psychologisches Institut | Sozialpsychologie

Prof. Johannes Ullrich

Sozialpsychologie II

FS 2019

Gruppenleistung und Führung

101/003 Sozialpsychologie (Teil 2)

Evaluation der VL

Deutsch: <https://qmsl.uzh.ch/de/LU4P9>

Englisch: <https://qmsl.uzh.ch/en/LU4P9>

Bitte beteiligen Sie sich!



Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in die Sozialpsychologie
2	Forschungsmethoden in der Sozialpsychologie
3	Soziale Wahrnehmung und Attribution
4	Soziale Kognition
5	Das Selbst
6	Einstellungen
7	Strategien zur Einstellungs- und Verhaltensänderung
8	Sozialer Einfluss
9	Aggression
10	Prosoziales Verhalten
11	Affiliation, zwischenmenschliche Anziehung und enge Beziehungen
12	Gruppendynamik
13	Gruppenleistung und Führung
14	Vorurteile und Intergruppenbeziehungen
15	Sozialpsychologie und kulturelle Unterschiede



Gruppenleistung und Führung

13.1 Einleitung

13.2 Einige zentrale Begriffe: Tatsächliche Gruppenleistung, potenzielle Gruppenleistung und Aufgabentyp

13.2.1 Tatsächliche und potenzielle Gruppenleistung

13.2.2 Grundlegende Typen von Gruppenaufgaben und ihre Implikationen für das Gruppenpotenzial

13.3 Prozessverluste und Prozessgewinne bei der Gruppenleistung

13.3.1 Arten von Prozessverlusten und Prozessgewinnen

13.4 Management der Gruppenleistung

13.4.1 Drei grundlegende Prinzipien für das Management der Gruppenleistung

13.5 Führung

13.5.1 Ansätze zur Untersuchung von Führung

13.6 Führung in Gruppen

13.6.1 Gruppen- und Aufgabendesign

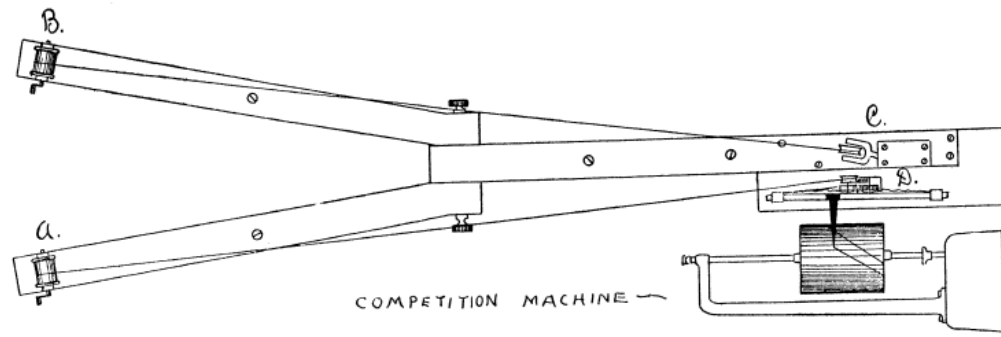
13.6.2 Gruppensynchronisierung

13.6.3 Gruppenentwicklung und -lernen



13.1 Einleitung

Ein alter Bekannter und die
Allgegenwärtigkeit von Tätigkeiten, die in
Gruppen ausgeführt werden...



Triplett, 1898

Abb. 13.1a–c Unterschiedliche Arten von Gruppen: ein Arbeitsteam in einer Fertigungsanlage, eine Mannschaft im Sport und ein Ausschuss zur Personalauswahl (a: © gerenme / iStock; b: © leezsnow / iStock; c: © Zsolt Nyulaszi / Thinkstock)





13.2 Einige zentrale Begriffe

13.2.1 Tatsächliche und potenzielle Gruppenleistung

Eine Person hebt ein Gewicht von 100 kg, vier Personen heben ein Gewicht von 105 kg. Wie ist die Gruppenleistung zu bewerten?

Definition

Potenzielle Gruppenleistung (potential group performance, group potential): Diese auch als Gruppenpotenzial bezeichnete Grösse ist die Leistung, die erzielt worden wäre, wenn die Mitglieder einer Gruppe unabhängig voneinander und nicht als Gruppe gearbeitet hätten. Sie ist häufig eine Bezugsgrösse, um die tatsächliche Gruppenleistung zu bewerten.



13.2 Einige zentrale Begriffe

13.2.2 Grundlegende Typen von Gruppenaufgaben und ihre Implikationen für das Gruppenpotenzial

Art der Gruppenaufgabe (group task type): Gruppenaufgaben werden gemäss Steiner (1972) danach unterschieden,

1. ob die Aufgabe zwischen den Gruppenmitgliedern aufteilbar ist,
2. ob die Qualität oder Quantität des Outputs relevant ist,
3. wie die individuellen Beiträge mit der Gruppenleistung in Beziehung stehen.



13.2 Einige zentrale Begriffe

13.2.2 Grundlegende Typen von Gruppenaufgaben und ihre Implikationen für das Gruppenpotenzial

Die Beziehung zwischen individuellen Beiträgen und Gruppenpotenzial bei unteilbaren Aufgaben

Art der Aufgabe	Beispiele	Gruppenpotenzial
Additiv	Tauziehen; Brainstorming; Schneeschaukeln	Summe der Leistungen der einzelnen Mitglieder
Disjunktiv	Problemlösen; Fällen einer Entscheidung; mathematische Berechnungen	Einzelleistung des besten Mitglieds
Konjunktiv	Bergsteigen/Klettern; Präzisionsarbeit; etwas vertraulich halten	Einzelleistung des schlechtesten Mitglieds

Tab. 13.1 Wichtige Arten nicht unterteilbarer Gruppenaufgaben und die Folgerungen daraus für das Gruppenpotenzial



13.2 Einige zentrale Begriffe

13.2.2 Grundlegende Typen von Gruppenaufgaben und ihre Implikationen für das Gruppenpotenzial

Die Beziehung zwischen individuellen Beiträgen und Gruppenpotenzial bei unteilbaren Aufgaben

Abwandlungen vom Additiven Typ:

- Aufgaben mit Ermessensspielraum (Discretionary Tasks):
Gemeinsamer Apéro
- Kompensatorische Aufgaben: Schätzen einer unbekannten Grösse
- Wo würden Sie ein Orchester / eine Rockband einordnen?
Konjunktive Aufgabe oder teilbare, komplementäre Aufgabe?



13.3 Prozessverluste und Prozessgewinne bei der Gruppenleistung

13.3.1 Arten von Prozessverlusten und Prozessgewinnen

Hackman und Morris (1975):

$$\text{Tatsächliche Gruppenleistung} \\ = \text{Gruppenpotenzial} - \text{Prozessverluste} + \text{Prozessgewinne}$$

1. Koordination
2. Motivation
3. Fertigkeit



13.3 Prozessverluste und Prozessgewinne bei der Gruppenleistung

13.3.1 Arten von Prozessverlusten und Prozessgewinnen

Koordinationsverluste

Beispiel: Brainstorming (Diehl & Stroebe, 1987)

Definition

Produktionsblockierung (production blocking): Beschreibt einen Prozessverlust, der typisch ist für Brainstorming-Aufgaben bei Face-to-face-Gruppen. Da in einer Gruppe zu einem Zeitpunkt nur eine Person sprechen kann, können die anderen Gruppenmitglieder in dieser Zeit ihre eigenen Ideen nicht äußern.



13.3 Prozessverluste und Prozessgewinne bei der Gruppenleistung

13.3.1 Arten von Prozessverlusten und Prozessgewinnen

Koordinationsverluste

Beispiel: Finden der besten Lösung

- Status (vgl. Theorie der Erwartungszustände)
- Konformität (vgl. Mehrheitseinfluss)



13.3 Prozessverluste und Prozessgewinne bei der Gruppenleistung

13.3.1 Arten von Prozessverlusten und Prozessgewinnen

Koordinationsverluste

Beispiel: Körperliche Aufgaben

Ringelmann (1913)

- Männliche Freiwillige ziehen Gewichte an einem Seil
- Oft zitierte erste Dokumentation von Prozessverlusten („Ringelmann-Effekt“)
- Zugkraft muss zum gleichen Zeitpunkt angewandt werden

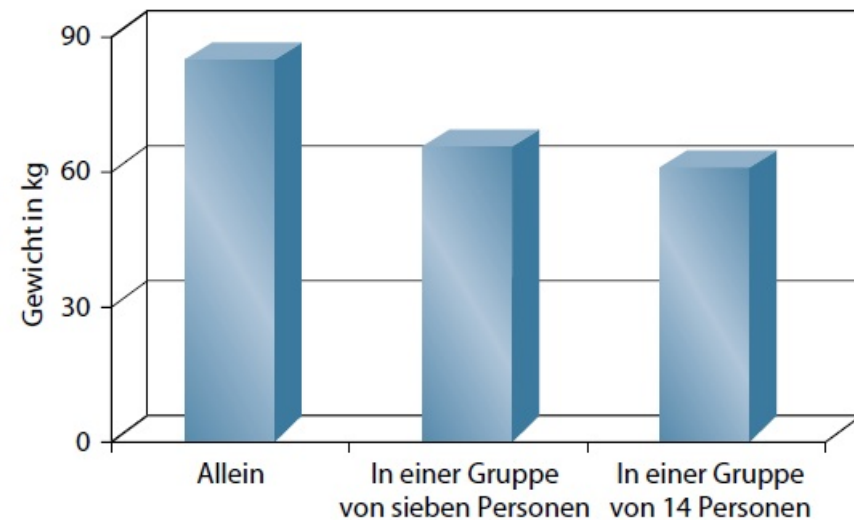


Abb. 13.3 Durchschnittliches individuell gezogenes Gewicht in Abhängigkeit davon, wie viele Personen ziehen (Nach Ringelmann, 1913)



13.3 Prozessverluste und Prozessgewinne bei der Gruppenleistung

13.3.1 Arten von Prozessverlusten und Prozessgewinnen

Koordinationsverluste

Wie lassen sich Koordinationsverluste von Motivationsverlusten trennen?

- Klassische Untersuchung von Latané et al. (1979) zum Lautestmöglichen Schreien
- Mögliche Koordinationsverluste: (a) Schallwellenüberlagerung, (b) Koordination der Richtung, (c) zeitliche Koordination
- 36 männliche Studierende nehmen an einem Experiment über „Sensorisches Feedback und die Schallproduktion in sozialen Gruppen“ teil
- Within-Subject-Design: Alleine, Gruppe (2 oder 6 Mitglieder), oder Pseudogruppe (2 oder 6 Mitglieder)

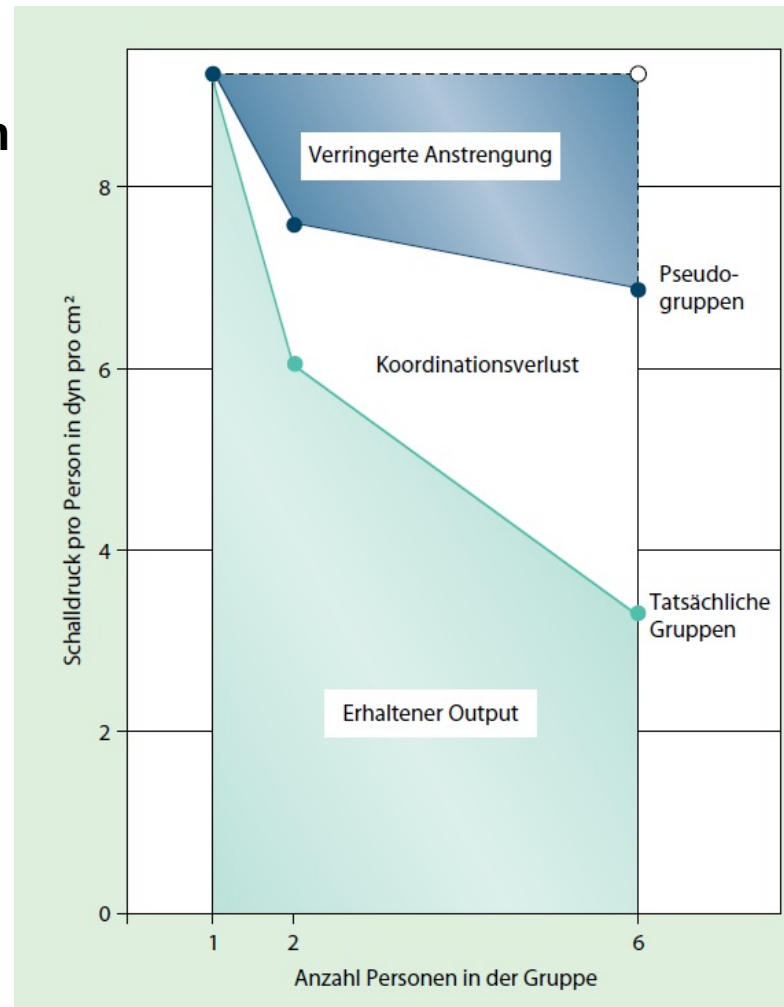
13.3 Prozessverluste und Prozessgewinne bei der Gruppenleistung

13.3.1 Arten von Prozessverlusten

Koordinationsverluste

Latané et al. (1979)

Abb. 13.4 Schalldruck pro Person, wenn allein bzw. in tatsächlichen oder Pseudogruppen mit zwei oder sechs Personen laut geschrien wird (Die Einheit dyn ist ein Maß für die aufgewendete Kraft.) (Nach Latané, Williams, & Harkins, 1979, S. 827. Copyright © 1979 by the American Psychological Association. Adapted with permission. The use of APA information does not imply endorsement by APA.)





13.3 Prozessverluste und Prozessgewinne bei der Gruppenleistung

13.3.1 Arten von Prozessverlusten und Prozessgewinnen

Motivationsverluste

Soziales Faulenzen („Social Loafing“)

- Beitrag ist nicht identifizierbar

Entbehrlichkeitseffekt („Dispensability Effect“)

- Beitrag hat wenig Einfluss auf Ergebnis

Trotteleffekt („Sucker Effect“)

- Infolge von Antizipation der Anstrengungsreduktion anderer wird Anstrengung reduziert



13.3 Prozessverluste und Prozessgewinne bei der Gruppenleistung

13.3.1 Arten von Prozessverlusten und Prozessgewinnen

Motivationsverluste: Bei welchen Aufgaben treten sie eher (nicht) auf?

	Soziales Faulenzen	Entbehrlichkeitseffekt	Trotteleffekt
Additive Aufgaben	+	+	+
Disjunktive Aufgaben	-	Schwächere Mitglieder	Stärkere Mitglieder
Konjunktive Aufgaben	-	Stärkere Mitglieder	Stärkere Mitglieder (bei fähigkeitsbasierter Arbeitsteilung)



13.3 Prozessverluste und Prozessgewinne bei der Gruppenleistung

13.3.1 Arten von Prozessverlusten und Prozessgewinnen

Motivationsgewinne

Sozialer Wettbewerb („social competition“)

- Bei identifizierbaren Beiträgen möchte jede/r am besten sein

Soziale Kompensation („social compensation“)

- Stärkere Mitglieder strengen sich besonders an, um die schwächere Leistung anderer auszugleichen

Köhlereffekt

- Schwächere Mitglieder strengen sich besonders an, um nicht für ein schlechtes Gruppenergebnis verantwortlich zu sein



13.3 Prozessverluste und Prozessgewinne bei der Gruppenleistung

13.3.1 Arten von Prozessverlusten und Prozessgewinnen

Die Bedeutsamkeit der Aufgabe als Moderator

Williams & Karau (1991):

- 80 Studierende denken sich Verwendungszwecke für ein Messer aus und nehmen an, sie arbeiten mit einer anderen Person zusammen
- Dreifaktorielles Between-Subjects-Design
 - 1. Faktor: **Koaktive vs. Kollektive Aufgabe** (einzelne Beiträge werden gezählt vs. nur die Summe der Beiträge beider)
 - 2. Faktor: **Relevanz hoch** („es geht um schnelles Denken, das ist mit Intelligenz korreliert“) **vs. tief** („ich muss für meinen Kurs noch dieses Experiment durchführen, es geht, glaube ich, um Alltagsgegenstände“)
 - 3. Faktor: **Fähigkeit der anderen Person** (Konföderierter sagt: “Ich kann das richtig gut“ vs. „Ich kann das überhaupt nicht gut“)

13.3 Prozessverluste und Prozessgewinne bei der Gruppenleistung

13.3.1 Arten von Prozessverlusten und Prozessgewinnen

Die Bedeutsamkeit der Aufgabe

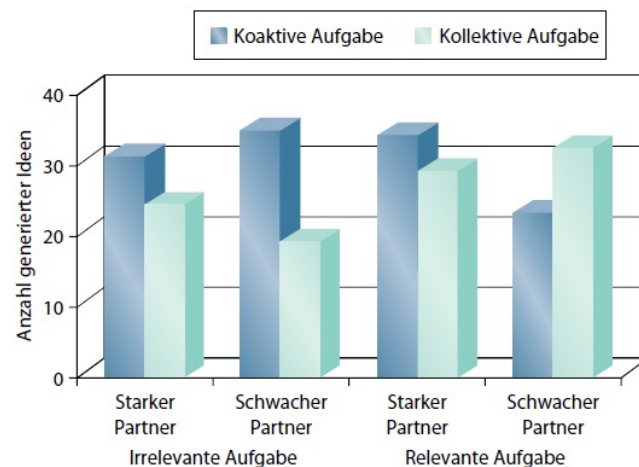


Abb. 13.5 Soziales Faulenzen und soziale Kompensation als Funktion von Aufgabenrelevanz und Fähigkeit des Partners (Nach Williams & Karau, 1991, Experiment 3. Copyright © 1991 by the American Psychological Association. Adapted with permission. The use of APA information does not imply endorsement by APA.)

Table 3

Mean Number of Uses Generated for a Knife as a Function of Perceived Co-Worker Ability, Task Meaningfulness, and Work Condition

Perceived co-worker ability	Work condition	
	Coactive	Collective
Low meaningfulness task		
Low		
<i>M</i>	34.90	19.30
<i>n</i>	10	10
<i>SD</i>	14.10	8.33
High		
<i>M</i>	31.40	24.50
<i>n</i>	10	10
<i>SD</i>	8.47	8.28
High meaningfulness task		
Low		
<i>M</i>	23.30	32.40
<i>n</i>	10	10
<i>SD</i>	5.91	8.91
High		
<i>M</i>	34.40	29.30
<i>n</i>	10	10
<i>SD</i>	8.50	8.74



13.3 Prozessverluste und Prozessgewinne bei der Gruppenleistung

13.3.1 Arten von Prozessverlusten und Prozessgewinnen

Individuelle Fertigkeitsverluste und –gewinne

Definitionen

Kognitive Einschränkung (cognitive restriction): Dieser Fertigkeitsverlust tritt auf, wenn eine Idee, die von einem anderen Gruppenmitglied erwähnt wurde, dazu führt, dass man sich auf diejenige Kategorie konzentriert, zu der diese Idee gehört, auf Kosten des Generierens von Ideen aus anderen Kategorien.

Kognitive Stimulation (cognitive stimulation): Dieser Fertigkeitserfolg tritt auf, wenn eine Idee, die von einem anderen Gruppenmitglied erwähnt wird, eine kognitive Kategorie stimuliert, an die man ansonsten nicht gedacht hätte.



13.3 Prozessverluste und Prozessgewinne bei der Gruppenleistung

13.3.1 Arten von Prozessverlusten und Prozessgewinnen

Prozessebene	Prozessverluste	Prozessgewinne
Koordination	Koordinationsanteil des Ringelmann-Effekts Produktionsblockierung	–
Motivation	Soziales Faulenzen Entbehrlichkeitseffekt Trotteleffekt	Soziale Kompensation Sozialer Wettbewerb Köhlereffekt
Individuelle Fertigkeit	Kognitive Einschränkung	Kognitive Stimulation

Tab. 13.2 Überblick über Prozessverluste und -gewinne bei der Gruppenleistung, die in der Literatur bisher dokumentiert sind

13.4 Management der Gruppenleistung

13.4.1 Drei grundlegende Prinzipien für das Management der Gruppenleistung

Schulz-Hardt et al. (2007):

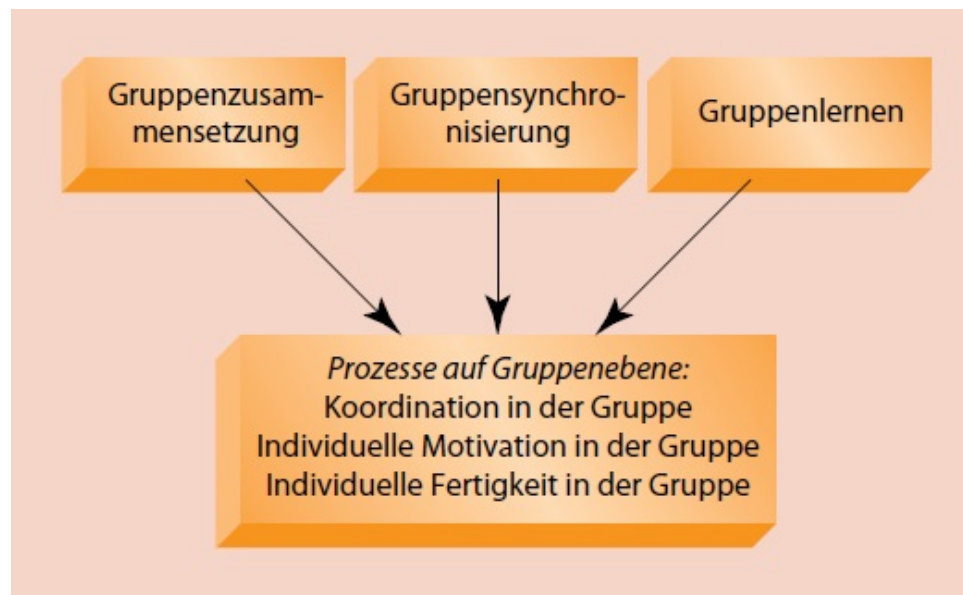


Abb. 13.11 Die drei grundlegenden Elemente des Managements der Gruppenleistung, die einen Einfluss auf allen drei Ebenen leistungsbezogener Gruppenprozesse haben (Nach Schulz-Hardt, Hertel, & Brodbeck, 2007. Mit freundlicher Genehmigung von Hogrefe, Göttingen. © Hogrefe 2007.)



13.4 Management der Gruppenleistung

13.4.1 Drei grundlegende Prinzipien für das Management der Gruppenleistung

Exkurs zu Hidden-Profile-Aufgaben

Definition

Hidden Profile (verborgenes Profil): Beschreibt die Entscheidungssituation in einer Gruppe, bei der aufgabenrelevante Informationen unter den Gruppenmitgliedern auf eine Weise verteilt sind, dass kein individuelles Gruppenmitglied aufgrund seiner eigenen Informationen die beste Lösung finden kann.



13.4 Management der Gruppenleistung

Tab. 13.3 Informationsverteilung bei einer Hidden-Profile-Aufgabe

	Gruppenmitglied X	Gruppenmitglied Y	Gruppenmitglied Z	Ganze Gruppe (X + Y + Z)
Kandidat A	Hat gutes analytisches Expertenwissen (+)			Hat gutes analytisches Expertenwissen (+)
		Bleibt unter Druck ruhig (+)		Bleibt unter Druck ruhig (+)
			Arbeitet gut mit dem Team zusammen (+)	Arbeitet gut mit dem Team zusammen (+)
	Mangelnder Humor (-)	Mangelnder Humor (-)	Mangelnder Humor (-)	Mangelnder Humor (-)
	Ist nicht sehr kreativ (-)	Ist nicht sehr kreativ (-)	Ist nicht sehr kreativ (-)	Ist nicht sehr kreativ (-)
Kandidat B	Hat gute kommunikative Fertigkeiten (+)	Hat gute kommunikative Fertigkeiten (+)	Hat gute kommunikative Fertigkeiten (+)	Hat gute kommunikative Fertigkeiten (+)
	Ist als sehr zuverlässig bekannt (+)	Ist als sehr zuverlässig bekannt (+)	Ist als sehr zuverlässig bekannt (+)	Ist als sehr zuverlässig bekannt (+)
	Neigt dazu, aufbrausend zu sein (-)			Neigt dazu, aufbrausend zu sein (-)
		Reagiert in Konflikten oft empfindlich (-)		Reagiert in Konflikten oft empfindlich (-)
			Weigert sich, Überstunden zu machen (-)	Weigert sich, Überstunden zu machen (-)
Daraus folgende Entscheidung	B	B	B	A



13.4 Management der Gruppenleistung

13.4.1 Drei grundlegende Prinzipien für das Management der Gruppenleistung

Exkurs zu Hidden-Profile-Aufgaben



Abb. 13.8 Erklärungen für das Scheitern von Gruppen beim Lösen von Hidden Profiles (Nach Brodbeck et al., 2007, republished with permission of Academy of Management, Copyright © 2007, permission conveyed through Copyright Clearance Center, Inc., und Mojzisch & Schulz-Hardt, 2006, mit freundlicher Genehmigung von Cambridge University Press)



13.4 Management der Gruppenleistung

13.4.1 Drei grundlegende Prinzipien für das Management der Gruppenleistung

Exkurs zu Hidden-Profile-Aufgaben

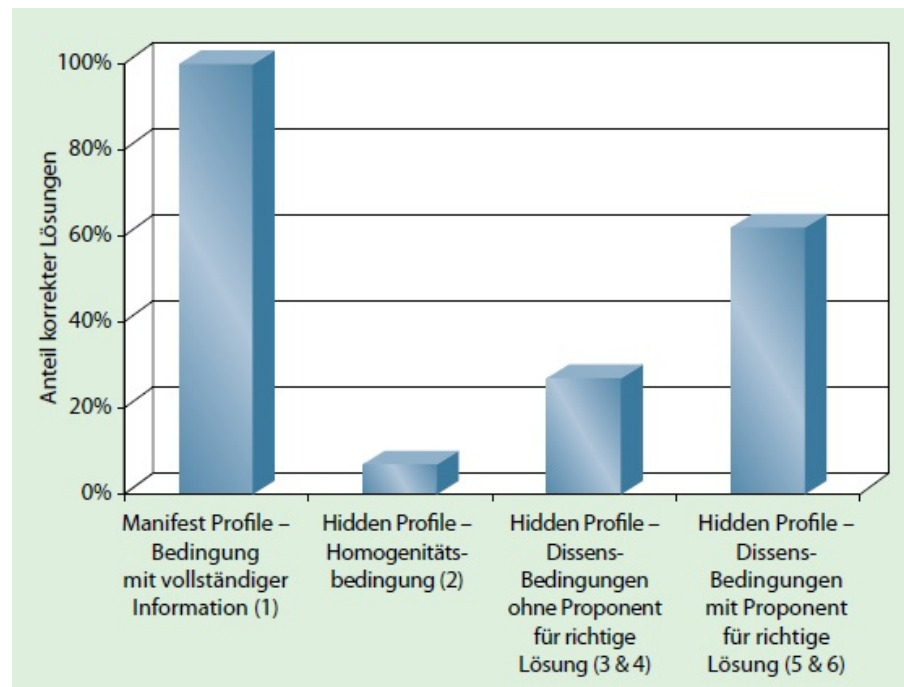


Abb. 13.9 Anteil korrekter Lösungen in Abhängigkeit vom Dissens (Nach Schulz-Hardt et al., 2006. Copyright © 2006 by the American Psychological Association. Adapted with permission. The use of APA information does not imply endorsement by APA.)



13.5 Führung

Definition

Führung (in Organisationen) (leadership in organizations):

Bedeutet, dass man andere beeinflusst, motiviert oder befähigt, etwas zur Effektivität von Arbeitseinheiten und Organisationen beizutragen.



13.5 Führung

Definition

Führungseffektivität (leadership effectiveness): Wird an verschiedenen Kriterien gemessen:

1. Erreichen von Gruppen- und organisationalen Zielen
 2. Einfluss auf Mitarbeiter, der durch Führung ausgeübt wird
(z.B. Veränderung des Verhaltens, der Einstellungen, der Werte, der Motivation, des Wohlbefindens)
 3. die Wahrnehmung einer Person als Führungskraft
 4. wie jemand Führungskraft wird und wie schnell
Führungskräfte in höhere Ränge innerhalb einer
Organisation aufsteigen.
- } *Effektivität*
- } *Emergenz*



13.5 Führung

13.5.1 Ansätze zur Untersuchung von Führung

Personenzentrierte Ansätze: Eigenschaften

- Ältester Ansatz: „Great Man“ Theories
- Idee: Personen bringen angeborene oder stabile Eigenschaften mit, die sie zu einer guten Führungskraft machen
- Z.B. besondere Intelligenz, Vorstellungskraft, Charisma
- **O**: $r = .24$, **C**: $r = .28$, **E**: $r = .31$, **A**: $r = .08$, **N**: $r = -.24$, **IQ**: $r = .27$
(Judge et al., 2002; Judge et al. 2004)
- Aber sehr liberaler Einschluss von Studien (auch Einschätzung von Lehrer_innen, wie „like a leader“ Schüler_innen sind)



13.5 Führung

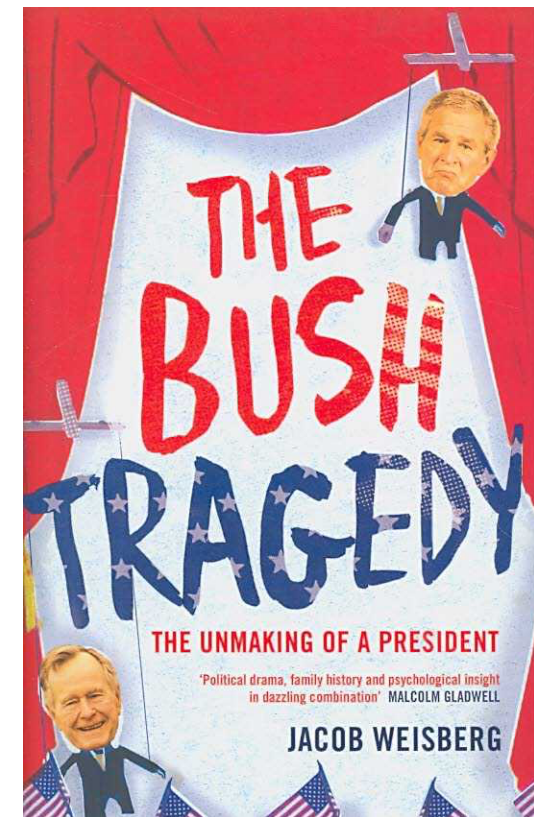
13.5.1 Ansätze zur Untersuchung von Führung

Personenzentrierte Ansätze: Eigenschaften

G.W. Bush wächst vaterlos auf und...

„acted out against the absent parent—through adolescent misbehavior, academic failure, dissipation, and basically not accomplishing anything at all until well into his 40s.“

http://www.slate.com/articles/news_and_politics/bushisms/2004/05/the_misunderestimated_man.html





13.5 Führung

13.5.1 Ansätze zur Untersuchung von Führung

Personenzentrierte Ansätze: Eigenschaften

„Nursing a hangover at a 40th-birthday weekend, he gave up Wild Turkey, cold turkey. With the help of Billy Graham, he put himself in the hands of a higher power and began going to church. He became obsessed with punctuality and developed a rigid routine. Thus did Prince Hal molt into an evangelical King Henry. And it worked! Putting together a deal to buy the Texas Rangers, the ne'er-do-well finally tasted success.“



http://www.slate.com/articles/news_and_politics/bushisms/2004/05/the_misunderestimated_man.html



13.5 Führung

13.5.1 Ansätze zur Untersuchung von Führung

Personenzentrierte Ansätze: Verhalten

- Ohio State Studien (Fleishman, 1953): 1800 Beschreibungen des Verhaltens von Führungskräften auf 150 Items reduziert
- Vorläufiger Fragebogen, Tausende von Angestellten schätzten ein, wie sehr ihre Vorgesetzten diese Verhaltensweisen zeigten
- Resultat: Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) mit zwei unabhängigen Dimensionen
- Aufgabenorientierte Verhaltensweisen („initiating structure“) und mitarbeiter_innenorientierte Verhaltensweisen („consideration“).



13.5 Führung

13.5.1 Ansätze zur Untersuchung von Führung

Personenzentrierte Ansätze: Verhalten

- Michigan Studien (Bowers & Seashore, 1966): Ähnliches Vorgehen, 4 Dimensionen
 - Erste Untersuchungen der Führung aller Gruppenmitglieder (nicht nur der formalen Führungskraft)
 1. Erleichterung der Arbeit (work facilitation)
 2. Zielorientierung (goal emphasis)
 3. Erleichterung der Interaktion (interaction facilitation)
 4. Mitarbeiter_innenorientierung (individual support)
- | | |
|---|-------------------------------|
| } | Aufgabenorientierung |
| } | Mitarbeiter_innenorientierung |



13.5 Führung

13.5.1 Ansätze zur Untersuchung von Führung

Personenzentrierte Ansätze: Verhalten

Yukl (2012): Moderne
Taxonomie von
Führungsverhalten

- Veränderungsprozesse waren weniger relevant in der frühen Forschung, die sich auf untere Managementebenen konzentrierten
- 1970er: Überproduktion, fallende Profitraten, beginnender Neoliberalismus, Privatisierung, Computerisierung
- Spätere Forschung fand ausserdem zunehmend Belege für die Wichtigkeit von „Boundary-Spanning“, also Führung über die unmittelbare Gruppe hinaus

Table 1
Hierarchical Taxonomy of Leadership Behaviors

Task-oriented	Clarifying
	Planning
	Monitoring operations
	Problem solving
Relations-oriented	Supporting
	Developing
	Recognizing
	Empowering
Change-oriented	Advocating change
	Envisioning change
	Encouraging innovation
	Facilitating collective learning
External	Networking
	External monitoring
	Representing

13.5 Führung

13.5.1 Ansätze zur Untersuchung von Führung

Kontingenzansätze

Bsp.: Weg-Ziel-Theorie („Path-Goal Theory“; House, 1971)

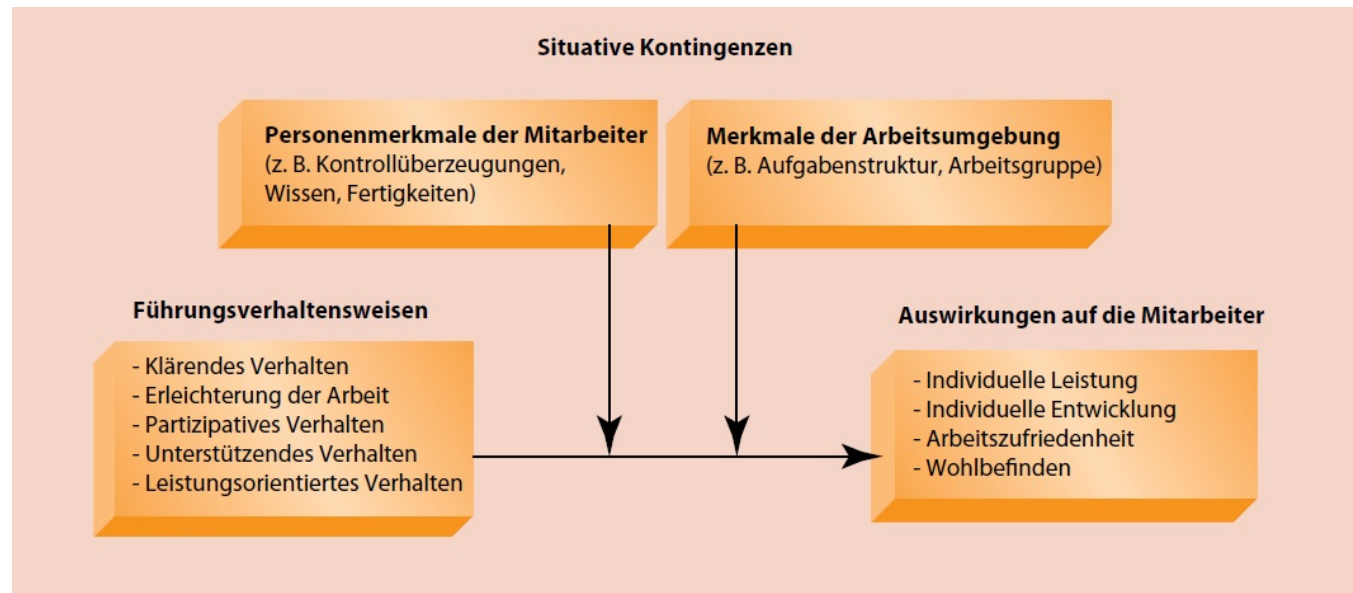


Abb. 13.13 Die Weg-Ziel-Theorie der Führung (Nach House, 1996. Copyright © 1996, with permission from Elsevier.)



13.5 Führung

13.5.1 Ansätze zur Untersuchung von Führung

Kontingenzansätze

Bsp.: Weg-Ziel-Theorie („Path-Goal Theory“; House, 1971)

- „The essence of the theory is the meta proposition that leaders, to be effective, engage in behaviors that **complement** subordinate's environments and abilities in a manner that compensates for deficiencies and is instrumental to subordinate satisfaction and individual and work unit performance.“ (House, 1996, p. 348)
- Bsp.: Bei neuen, schwierigen, unklaren Aufgaben und Zielen ist Klärung und Verhalten zur Erleichterung der Arbeit motivationsfördernd – ansonsten könnte es als „Mikromanagement“ und Einmischung empfunden werden.



13.5 Führung

13.5.1 Ansätze zur Untersuchung von Führung

Transaktionale Führung

Bass (1985)

Definition

Transaktionale Führungskräfte (transactional leaders):

Konzentrieren sich auf den angemessenen Austausch von Ressourcen. Sie geben den Mitarbeitern etwas (z. B. Lohn, Anerkennung) im Austausch für das, was die Führungskräfte erreichen wollen (z. B. Leistung).



13.5 Führung

13.5.1 Ansätze zur Untersuchung von Führung

Transaktionale Führung

Führungskräfte appellieren durch Belohnung (und Bestrafung) an das Eigeninteresse der Gruppenmitglieder.

- Kontingente Belohnung
- Aktive Kontrolle
- Passive Kontrolle



“Management by exception“



13.5 Führung

13.5.1 Ansätze zur Untersuchung von Führung

Transformationale Führung

Transformationale Führungskräfte inspirieren Gruppenmitglieder im Hinblick auf eine gemeinsame Vision, die grösser ist als deren Eigeninteresse.

Definition

Transformationale (charismatische) Führungskräfte (transformational/charismatic leaders): Konzentrieren sich darauf, die Ziele der Gruppe bzw. der Organisation mit den Bedürfnissen und Bestrebungen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen, indem sie eine attraktive Vision entwickeln.



13.5 Führung

13.5.1 Ansätze zur Untersuchung von Führung

Transformationale Führung

Die 4 Is:

1. Idealisierter Einfluss („Idealized Leadership“)
2. Inspirierende Motivation („Inspirational Motivation“)
3. Intellektuelle Stimulierung („Intellectual Stimulation“)
4. Individuelle Berücksichtigung („Individualized Consideration“)



13.5 Führung

13.5.1 Ansätze zur Untersuchung von Führung

„Das ganze Spektrum der Führung“ („Full Range Leadership“)

Transaktionale Führung

Transformationale Führung

Laissez-Faire Führung

Definition

Laissez-faire-Führungskräfte (laissez-faire leaders): Praktizieren „Nichtführung“, beispielsweise vermeiden sie, Entscheidungen zu fällen, zögern, tätig zu werden, und sind häufig abwesend, wenn sie gebraucht werden.



13.5 Führung

13.5.1 Ansätze zur Untersuchung von Führung

„Das ganze Spektrum der Führung“ („Full Range Leadership“)

Meta-Analyse von Judge & Piccolo (2004)

Table 1

Overall Validities of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership

Leadership dimension	<i>k</i>	<i>N</i>	\bar{r}	$\hat{\rho}$	80% CV	90% CI
Transformational	93	17,105	.38	.44	.10, .78	.39, .49
Transactional						
Contingent reward	42	9,688	.32	.39	.04, .75	.31, .48
MBE–active	28	4,439	.12	.15	–.04, .34	.09, .21
MBE–passive	21	5,532	–.14	–.18	–.43, .08	–.27, –.09
Laissez-faire	15	2,517	–.28	–.37	–.84, .09	–.56, –.19

Note. *k* = number of correlations; *N* = combined sample size; \bar{r} = mean uncorrected correlation; $\hat{\rho}$ = estimated true score correlation; CV = credibility interval; CI = confidence interval; MBE = management by exception.



13.5 Führung

13.5.1 Ansätze zur Untersuchung von Führung

„Das ganze Spektrum der Führung“?

Aus Sicht der Theorie der sozialen Identität spielt die Identität und der Intergruppenkontext eine grosse Rolle für die Effektivität von Führung.

- Haslam et al. (2010): The new psychology of leadership
- Prototypikalität besonders relevant, wenn Effektivität als Unterstützung der Führungskraft verstanden wird (z.B. Politik, Aktionärsversammlung)
- Steffens et al. (2014): Identity leadership
 - „leaders need to ‘be one of us’ (identity prototypicality), but also to ‘do it for us’ (identity advancement), to ‘craft a sense of us’ (identity entrepreneurship), and to ‘embed a sense of us’ (identity impresarioship)“

13.6 Führung in Gruppen

Lewin, Lippitt, & White (1939)

Erste Untersuchungen zu Führungsstilen, die konsistent auf die Gruppe als Ganzes angewendet werden (Lehrpersonen und 10jährige Kinder):

- autokratische Führung (direktive, nichtpartizipative, dominierende Verhaltensweisen)
- demokratische Führung (partizipative, kommunikative und egalitäre Verhaltensweisen)
- Laissez-faire-Führung (Führung „ohne Einmischung“, bei der nur wenige Versuche unternommen wurden, andere überhaupt zu beeinflussen).





13.6 Führung in Gruppen

Definitionen

Gruppenführung (group leadership): Bedeutet, dass man sich selbst und andere beeinflusst, motiviert und befähigt, etwas zur Effektivität und Funktionsfähigkeit von Arbeitsgruppen beizutragen.

Gruppen ohne explizite Führungskraft (leaderless groups): Haben keine ernannte Führungskraft, sondern zeigen mehr oder weniger effektive Führungsverhaltensweisen, die von den Gruppenmitgliedern selbst erfüllt werden (► gemeinsame Führung) oder von Akteuren von außerhalb der Gruppe.

Gemeinsame Führung bzw. Teamführung (shared or team leadership): Bedeutet, dass die Verantwortung für Führungsfunktionen, die Ausübung von Führungsverhalten und die Wahrnehmung von Führungsrollen unter den Gruppenmitgliedern aufgeteilt werden (manchmal schliesst dies auch Akteure von ausserhalb des Teams ein).



13.6 Führung in Gruppen

13.6.1 Gruppen- und Aufgabendesign

Führungskräfte können die Gruppenleistung beeinflussen durch:

- Zusammensetzung der Gruppe
- Gestaltung / Strukturierung der Aufgaben und Ziele

(vgl. oben, Management der Gruppenleistung nach Schulz-Hardt et al., 2007)



13.6 Führung in Gruppen

13.6.2 Gruppensynchronisierung

Aktivitäten, die darauf abzielen, die kollaborative Generierung, Modifizierung und Integration individueller Beiträge in einer Gruppe zu optimieren.

Z.B. in Hidden-Profile-Situationen



Abb. 13.14 Wie verarbeitet die Führungskraft in einer solchen Gruppe während einer Gruppenentscheidung verteilte Informationen? (© Wavebreakmedia Ltd / Thinkstock)



13.6 Führung in Gruppen

13.6.2 Gruppensynchronisierung

Larson et al. (1998)

- 101 gleichgeschlechtliche Dreipersonengruppen
- 2 Undergraduates, 1 Graduate („Führungskraft“)
- Aufgabe: Unter drei hypothetischen Professor_innen, findet die Person, die am besten geeignet ist, einen undergraduate Kurs in Persönlichkeitspsychologie zu unterrichten!
- Bsp: Anforderungen, Unterrichtsstil, Testformat, Ruf als Forscher_in etc.



13.6 Führung in Gruppen

13.6.2 Gruppensynchronisierung

Larson et al. (1998)

- Dreifaktorielles Design
- 1. Faktor: Training des Führungsstils: *direktiv* (Meinung als erstes sagen und Konsens betonen) vs. *partizipatorisch* (Meinungen einholen und die Qualität der Entscheidung betonen)
- 2. Faktor: Informationen der Führungskraft korrekt vs. inkorrekt
- 3. Faktor (within-subjects): Information geteilt vs. ungeteilt



13.6 Führung in Gruppen

13.6.2 Gruppensynchronisierung

Larson et al. (1998): Was wird diskutiert?

TABLE 1: Mean Proportion of Shared and Unshared Candidate Information Mentioned at Least Once During Discussion

<i>Information Distribution</i>	<i>Directive Leadership</i>		<i>Participative Leadership</i>	
	<i>Leader Information Correct</i>	<i>Leader Information Incorrect</i>	<i>Leader Information Correct</i>	<i>Leader Information Incorrect</i>
All Items				
Shared	.60 (.14)	.51 (.17)	.63 (.13)	.65 (.17)
Unshared	.30 (.09)	.29 (.14)	.32 (.14)	.40 (.13)
“Fixed Content” Items Only				
Shared	.56 (.22)	.35 (.25)	.61 (.24)	.54 (.27)
Unshared	.11 (.14)	.30 (.18)	.25 (.20)	.39 (.22)

NOTE: $N = 25$ in each treatment condition except Participative/Correct Leaders, where $N = 26$. Standard deviations are given in parentheses.



13.6 Führung in Gruppen

13.6.2 Gruppensynchronisierung

Larson et al. (1998): Wann wird was diskutiert?

TABLE 2: Mean Time at Which Shared and Unshared Candidate Information Was First Mentioned During Discussion

<i>Information Distribution</i>	<i>Directive Leadership</i>		<i>Participative Leadership</i>	
	<i>Leader Information Correct</i>	<i>Leader Information Incorrect</i>	<i>Leader Information Correct</i>	<i>Leader Information Incorrect</i>
All Items				
Shared	183 (62)	199 (100)	239 (91)	268 (100)
Unshared	206 (88)	213 (106)	270 (114)	322 (129)
“Fixed Content” Items Only				
Shared	206 (127)	271 (167)	269 (152)	301 (158)
Unshared	370 (190)	244 (170)	401 (203)	419 (257)

NOTE: Values indicate seconds from the beginning of discussion. Standard deviations are given in parentheses.



13.6 Führung in Gruppen

13.6.3 Gruppenentwicklung und –lernen

- Dezentrales transaktives Gedächtnis
- Rolle von Face-to-face Meetings
- Teambewusstsein

Definition

Teambewusstsein (team awareness): Ist das Verständnis der laufenden Handlungen der anderen; es liefert einen Kontext für das eigene Arbeitshandeln.



Ausblick

- 1 Einführung in die Sozialpsychologie
- 2 Forschungsmethoden in der Sozialpsychologie
- 3 Soziale Wahrnehmung und Attribution
- 4 Soziale Kognition
- 5 Das Selbst
- 6 Einstellungen
- 7 Strategien zur Einstellungs- und Verhaltensänderung
- 8 Sozialer Einfluss
- 9 Aggression
- 10 Prosoziales Verhalten
- 11 Affiliation, zwischenmenschliche Anziehung und enge Beziehungen
- 12 Gruppendynamik
- 13 Gruppenleistung und Führung
- 14 Vorurteile und Intergruppenbeziehungen**
- 15 Sozialpsychologie und kulturelle Unterschiede