

Crisand, E., Herrle, J. (Hg.)

Psychologische Grundlagen im Führungsprozeß

Sauer, Heidelberg 1993, 103 S., DM 22.-

Längst hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, daß erfolgreiches Führen nicht in erster Linie eine Funktion von Fachkompetenz ist, sondern daß die sogenannte soziale Kompetenz eine mindestens ebenso wichtige Rolle spielt. Sozial kompetentes Führungsverhalten setzt indes psychologische Kenntnisse voraus. Führungskräfte und Studierende mit diesen spezifischen Grundlagen auszustatten, ist Anliegen des in der Reihe "Arbeitshefte Führungspsychologie" erschienenen Bandes, der sich aus Beiträgen verschiedener Autoren (neben den Herausgebern Berkel, Heineken, Rürup und Vollmer) zusammensetzt.

In zwei einleitenden Kapiteln präsentieren die Herausgeber zunächst Grundlagen, auf die in den späteren Beiträgen teilweise Bezug genommen wird. Die "psychische Struktur des Menschen" (Kapitel 1) erschließt sich über die Begriffe Selbstkonzept, Selbstwertgefühl, sozialer Vergleich und selbstwertunterstützende Theorien. Auf dieser Basis werden die "Grundlagen menschlichen Verhaltens" (Kapitel 2) in Form dreier "Funktionsebenen" (Antrieb, Gefühl, Geist) beschrieben. Unter Bezugnahme auf den betrieblichen Kontext wird dabei untersucht, wie Anreize im Berufsleben wirken und dieser Zusammenhang in Motivationsformeln konkretisiert. Schließlich wird die Entstehung von Arbeitsleistung aus Bedingungen der Umwelt und des Menschen erklärt und dargestellt, wie Vorgesetzte das Arbeitsverhalten ihrer Mitarbeiter beeinflussen können.

Die anschließenden Kapitel sind unmittelbar auf den Führungskontext bezogen. In Kapitel 3 (Beeinflussungsfaktoren menschlichen Verhaltens im Führungsprozeß) wird die Frage untersucht, wie Führungskräfte die Einstellungen von Mitarbeitern - als einen wichtigen Faktor menschlichen Verhaltens - beeinflussen können. Ausgehend von den denkbaren Funktionen von Einstellungen wird auf der Basis des Sender-Empfänger-Modells der Kommunikationstheorie eine Handlungsstrategie entworfen, wie der Vorgesetzte die Einstellung seiner Mitarbeiter ändern kann (Beispiele: positive Informationen an erster Stelle, allmähliche Abweichung vom Standpunkt des Empfängers, zweiseitige statt einseitige Darstellung der Argumente, persönliche Ansprache des Mitarbeiters).

Das vierte Kapitel (Vollmer) stellt attributionstheoretische Überlegungen in den Vordergrund. Die Verbindung zur Führungsproblematik entsteht dabei über die motivationale Wirkung unterschiedlicher Attributionsweisen. Ein Handlungsansatz für Führungskräfte wird indes nur insofern vermittelt, als die Frage gestellt wird, woran die attributionsbedingte Leistungsmotivation eines Mitarbeiters zu erkennen ist. Auf Hinweise darauf, wie man die Zuschreibungsmuster der Mitarbeiter und damit ihre Leistungsmotivation mög-

licherweise beeinflussen kann oder welche Folgen sich ansonsten aus den verschiedenen Attributionsstilen für die Führung ziehen lassen, wird dagegen verzichtet.

Im fünften Kapitel werden Befunde der "Psychologie der Attraktivität und Sympathie" dargestellt und ihre Relevanz für die betriebliche Praxis (z.B. für die Leistungsmotivation) beleuchtet. Erwähnt werden beispielsweise die Faktoren, die die physische Attraktivität bestimmen. So ist physische Attraktivität eine "relative Größe" und hängt von der Häufigkeit der Kontakte ab. Darüber hinaus erfährt der Leser, "daß durch die Anwendung von Kosmetika die von anderen wahrgenommene physische Attraktivität erheblich gesteigert werden kann", genauer: "Der nicht so Attraktive erhält durch den gezielten Einsatz von Körperpflegemitteln und Kosmetika dieselben Vorteile in der Anerkennung der Mitmenschen wie der von Natur aus Attraktive". Vorschnell könnte hier der Eindruck entstehen, physische "Nicht-So-Attraktivität" sei unbegrenzt korrigierbar, doch ist es offenbar komplizierter, da Attraktivität als Leitbild vermittelt wird: "Kann man sich nicht mit einem physisch attraktiven Leitbild identifizieren oder kann man es nicht in gewissen Toleranzbereichen erreichen, dann treten erhebliche Minderwertigkeitsgefühle auf." Zudem existieren Wechselwirkungen zwischen der (vermeintlichen) eigenen Attraktivität zur Bewertung unseres Körpers: "Hatten wir keine Zeit mehr vor einem Abendtermin uns zu duschen, sinkt unser Body-image." Alternativen zum hier zelebrierten Diktat des guten Aussehens werden ebensowenig berücksichtigt wie - in diesem Fall noch wichtiger - etwaige Ansatzpunkte dafür, wie eine Führungskraft mit dem Wissen um diese zweifellos richtig beobachteten Zusammenhänge umgehen sollte.

Heineken (Kapitel 6) geht Mißverständnissen und ihren psychologischen Ursachen auf den Grund und formuliert zugleich Konsequenzen für die Praxis der Mitarbeiterführung. Tenor: Mißverständnisse werden umso seltener, je besser sich die Gesprächspartner kennen und einander in ihren Absichten richtig einschätzen können. Daher der Appell an die Führungskraft, sich möglichst unverstellt zu geben und nicht den Fehler zu begehen, "die eigene Persönlichkeit [...] zuhause zu lassen."

Thema des 7. Kapitels (Berkel) ist der Umgang mit Konflikten. Auf der Grundlage einer Systematisierung von Konfliktarten und Konfliktbewältigungsstrategien werden Methoden zum Konfliktmanagement entwickelt. Ein entsprechendes Suchraster kann es erleichtern, Konfliktpotentiale abzubauen, und Phasenmodelle können dazu beitragen, Konflikte allein oder mit Hilfe eines Moderators zu lösen.

Im achten Kapitel wird das Konzept der Führung durch Zielvereinbarung aus psychologischer Perspektive beleuchtet. Die Auseinandersetzung mit der psychologischen Wirkung von Zielen und die Berücksichtigung der individuellen Persönlichkeit des Mitarbeiters münden in Hinweise für die praktische Realisierung von Zielvereinbarungen.

Das letzte Kapitel (Rürup) verläßt die psychologischen Grundlagen des Führungsprozesses und entwirft einen Ausblick auf die "Qualifikation von Führungskräften im Wandel". Als Determinanten dieses Wandels beschreibt der Verfasser dabei technologisch bedingte Veränderungen des Arbeitslebens und die Befunde der Wertewandelforschung. Zudem beschwört er eine "zunehmende Polarisierung der wirtschaftlich-unternehmerischen Entscheidungsfelder" und leitet daraus die Herausforderung an Führungskräfte ab, "ökonomische Rationalität mit sozialer Emotionalität zu verbinden" und darüber hinaus eine in verschiedenen Unternehmensbereichen jeweils unterschiedliche "Pufferfunktion" einzunehmen.

Der unbescheidene Anspruch der Reihe "Arbeitshefte Führungspsychologie", gleichzeitig verständlich, wissenschaftlich fundiert, lernpsychologisch aufbereitet und portioniert zu sein, wird mit dem vorliegenden Band nur in Teilen eingelöst. Positiv zu hervorzuheben sind die Verständlichkeit und die Anschaulichkeit der Darstellung, die mit vielen Beispielen aus der betrieblichen Praxis arbeitet, sowie die gelungene didaktische Aufbereitung. Auch werden die Inhalte in Form der einzelnen Kapitel in der Tat portioniert angeboten - doch entsteht eben durch dieses Vorgehen sowie durch den Verzicht auf Querverbindungen zwischen den einzelnen Themen der Eindruck eines willkürlich zusammengesetzten Mosaiks aus dem Selbstbedienungsladen der Führungspsychologie. Für den Praktiker - und an den richtet sich der Band in erster Linie - dürften die einzelnen Portionen indes von unterschiedlichem Nutzen ein. So enthalten nur einige Kapitel die versprochenen konkreten Hinweise oder Gestaltungsempfehlungen für die Führungspraxis, während der Leser an anderen Stellen mit Feststellungen wie dieser allein gelassen wird: "Das situationspezifische Beherrschen der Klaviatur von Kooperation, Partizipation und Delegation ist gefragt". Wo sind die Noten? Andererseits ist kaum anzunehmen, daß für Führungskräfte die in kernigen Merksätzen wie "Merke: Lücken im Wissen können besser ausgeglichen werden als Lücken in der Persönlichkeit" verdichtete Wahrheit in irgendeiner Form hilfreich ist. Die beanspruchte wissenschaftliche Fundierung erschöpft sich in der willkürlichen Selbstbedienung in der psychologischen Führungsliteratur, deren Quellen nur sporadisch offenbart werden. Auch wenn der wissenschaftliche Anspruch in diesem Band nicht im Vordergrund steht, sollte doch auch den "Fach- und Führungskräften" und dem "orientierungssuchenden Studenten" die Chance gegeben werden, die hier oft nur skizzierten Zusammenhänge bei Bedarf ohne größeren Aufwand vertiefen zu können. Aus wissenschaftlicher wie praktischer Sicht gleichermaßen unerfreulich und deplaziert wirken unbekümmerte Reduktionen und Vereinfachungen wie "Neben den physiologischen Grundbedürfnissen können auch schon die Sicherheitsbedürfnisse als weitgehend befriedigt angesehen werden" und ebenso unbegründete wie undifferenzierte Behauptungen wie "Physische Attraktivität ist für Frauen wichtiger als für Männer."

Was als lehrreiches und unterhaltsames Sightseeing durch den führungspsychologischen Kräutergarten konzipiert war, droht so stellenweise zu einer pseudo-psychologischen Kaffeefahrt zu geraten, mit dem ärgerlichen Resultat, daß das wohlverdiente Pfund Butter dem verwirrten Teilnehmer aus der Praxis zuletzt in der Hand zerrinnt, wenn er sich die ihm zugemutete "Pufferfunktion" (Frühwarner, Querdenker, multitalentierter Motivator, Konfliktmanager) vor Augen führt.

Berlin, Dezember 1993

Sabine Boerner*

- * Sabine Boerner, Dipl.-Kff., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität Berlin, Lehrstuhl für Organisation, Führungslehre und Personalwesen (Prof.Dr.D. Gebert).
Arbeitsgebiete: Organisationskultur, Organisationsentwicklung, Organisationssoziologie. Veröffentlichung: China auf dem Weg zum Weltmarkt? Eine ökonomische Analyse der die Entwicklung eines Landes bestimmenden Determinanten am Beispiel Chinas, in: Oberender, P. (Hrsg.): China auf dem Weg zur Marktwirtschaft, Bayreuth 1991.