

Führungsfunktion hängt als Variable von den beiden Zielfunktionen der Führung ab, von der sozialökonomischen und von der sozialerzieherischen. Das Ergebnis der Führungstätigkeit ist jedoch nicht linear abhängig vom Führungsverhalten, sondern wird vermittelt durch die Tätigkeit des Kollektivs und hängt deshalb auch von diesem ab. Das Führungsergebnis kann deshalb nur in seinem Verhältnis zum Resultat der kollektiven Tätigkeit, der Kooperation, verstanden und untersucht werden. Die *Gruppenleistung* ist wiederum von den verschiedensten sozialpsychischen Elementen und deren Koppelungsbeziehungen abhängig. Beispiele solcher sozialpsychischer Variablen sind: die *Einstellungen* zu den verschiedensten Anforderungen, die *Informiertheit*, die *Zufriedenheit*, die *Gruppenatmosphäre*, die *Integration* des Kollektivs oder die *Funktionspotenzen* der Mitglieder.

In Abhängigkeit von den konkreten Kooperationsanforderungen und damit von dem von der Aufgabe abhängigen Gruppentyp, lassen sich verschiedene Wirksamkeitskriterien registrieren: Planerfüllung, Lernergebnisse und veränderte Einstellungen (t Gruppenleistung).

Führungsfunktion, auch *Koordinationsinstanz*: Funktion zur Koordinierung der Kooperation. Die gesellschaftliche Natur der Arbeit bzw. die Arbeitsteilung bedingen die Koordination als existenznotwendige Funktion. Da mit der Leitung des Arbeitsprozesses bzw. der Arbeitstätigkeit der Mensch zugleich deren gesellschaftliches Verhalten reguliert wird und der Mensch in einer historisch bestimmten sozialökonomischen Gesellschaftsformation sich verhält, wird der *formationspezifische Charakter* der F. offensichtlich. Da sich die Führung aus der Kooperation ergibt und unmittelbare Kooperation als gemeinschaftliche Tätigkeit immer an Gruppen gebunden ist, wird die F. unter unseren Verhältnissen eine Funktion des Kollektivs. Die Aussage »*Führung ist eine Funktion des Kollektivs*« enthält zwei Aspekte: Einmal ist Führung die *Koordination der Tätigkeit* von in einer bestimmten Weise in Kollektiven *organisierten Menschen*, zum anderen ist auf der Basis der gemeinsamen Eigentümerfunktion das *Kollektiv Träger der F.*

Der in institutionalisierter Form ausgewählte Leiter ist Vertreter und Repräsentant des Kollektivs und hat zugleich die Aufgabe, das Kollektiv weitestgehend in die Realisierung der F. einzubeziehen. Das besondere Verhältnis zwischen *Leiter und Kollektiv* besteht in seiner Zugehörigkeit zum Kollektiv. Daraus ergeben sich vier sozialpsychologisch bedeutsame Spezifika: 1. Der Leiter muß in der Bewertungsstruktur des Kollektivs, d. h. im Ansehen, einen *hohen Rangplatz* einnehmen. Dieser resultiert aus der Erfahrung der Kollektivmitglieder mit der Tätigkeit des Leiters, die wiederum wesentlich von dessen Persönlichkeit, insbesondere den persönlichen *Funktionspotenzen* abhängen. 2.

Der Träger der Führungsrolle kann *aufgabenabhängig wechseln*, z. B. gibt es ein spezifisches Wechselverhältnis zwischen staatlichem Leiter und Parteifunktionär. Durch den aufgabenabhängigen Wechsel wird die Bewertungsstruktur immer differenzierter, die Beziehungen zwischen den Mitgliedern erhalten stabilere Grundlagen, die Koordination der Einzeltätigkeiten durch das Kollektiv wird effektiver. 3. Die *Kooperationsgruppe* selbst, d. h. alle Mitglieder des Kollektivs müssen *an der Realisierung der F. beteiligt* werden. Diese Notwendigkeit ergibt sich politisch-ökonomisch aus der Eigentumsfunktion, sozialpsychologisch aus der Gesetzmäßigkeit des Leistungsvorteils von Gruppen. Es ist darin eine Erweiterung der spezifischen Erwartungen der Gesellschaft an das Verhalten der Werktätigen bezüglich der Realisierung der F. als gesellschaftliche Norm enthalten. Der Leiter hat deshalb zur Einbeziehung in die Leitung die Einheit der fachlichen und politisch-ideologischen Entwicklung der Mitarbeiter zu gewährleisten. 4. Da der Führungsprozeß ein kompliziertes und verantwortungsvolles Geschehen ist, dessen Komplexität mit der Höhe der Führungsebene und damit mit der Größe des zu leitenden Kollektivs und der Vielfältigkeit der Aufgaben wächst, kann die Koordination nicht von einem einzelnen Menschen bewältigt werden. Die Leitung wird von einem *kollektiven Organ* übernommen, es funktioniert ein *Leitungskollektiv*. Auf dem Prinzip des *demokratischen Zentralismus*, der Einzeileitung, der persönlichen Verantwortung und hohen Kollektivität der Leitung beruhend, gibt es sozialpsychologische Besonderheiten in Führungskollektiven. Ihre sozialpsychologische Struktur wird z. B. besonders durch ihre Rollenstruktur geprägt. Die Führungsgruppe ist eine Erweiterung der Rolle des Leiters, eine personelle Aufgliederung der Führungsrolle. Das Ansehen der einzelnen Mitglieder ist von der unterschiedlich zu lösenden Aufgabe, der Position und den sich daraus ergebenden Kompetenzen und besonders von den persönlichen Funktionspotenzen (I Leiterpersönlichkeit) abhängig.

Da die F. sehr komplex ist, müssen ihre Einzelmomente theoretisch analysiert werden. Die *Hauptfunktion* besteht in der *Koordination* von Objekten, Akten und Informationen der beteiligten Menschen. Daraus lassen sich theoretisch zwei in der Realität nicht voneinander trennbare *Zielfunktionen* (I Führungseffektivität) ableiten: Einmal muß ein sachlicher, produktiver Effekt erreicht werden, der oft ökonomischer Natur ist, und zum anderen muß das Verhalten der beteiligten Menschen über deren Erziehung, auch im Sinne der Selbsterziehung geregelt werden. Die *politische Funktion* der Führung liegt in der Gestaltung sozialistischer zwischenmenschlicher Beziehungen, um einen hohen sachlichen Effekt im Sinne eines Wechselverhältnisses zu sichern. MARX unterscheidet in seinen Ausführungen zur Kooperation zwischen den Teil-