

# 1 Einführung in die Psychologie sozialer Beziehungen

## 1.1 Ein Blick zurück: Freiherr von Knigge

Wer kennt ihn nicht, den Namen „Knigge“? Umgangssprachlich steht der Name für Benehmen, Manieren, gute Umgangsformen – also für ein bestimmtes, konformes Verhalten im Alltag. Aber mit dieser Auffassung vom „Knigge“ missversteht man das Anliegen des Freiherrn von Knigge ganz grundlegend.

Seit Menschen leben ist es notwendig, das soziale Verhalten zu regeln. Zum Teil ergaben sich diese Verhaltensregeln aus biologischen oder physiologischen Grundlagen. Auf die Jagd gehen besser die Stärkeren, den Neugeborenen geben die Mütter Nahrung, Lebenserfahrungen haben eher die Älteren usw. In jedem Fall muss das Verhalten zwischen den Menschen geregelt werden. Hier waren in früheren Jahrhunderten kulturelle Regeln entstanden, die ihre Wurzeln zum größten Teil in religiösen Vorstellungen hatten. Im Mittelalter war der Lebenslauf einer Person weitgehend durch die Geburt bestimmt. Welchen Beruf eine Person ergreifen oder wer geheiratet werden konnte oder wurde, war durch Regeln festgelegt bzw. wurde durch andere Personen (Eltern, Zünfte usw.) nach überlieferten Vorschriften entschieden.

Mit der Aufklärung waren alte Verhaltensregeln und historisch vorgegebene Rollenvorschriften fraglich geworden. Mit seinem Buch „Ueber den Umgang mit Menschen“, das zuerst 1788 erschienen war, gab Adolph Freiherr von Knigge (1752–1796) seinen Zeitgenossen Hilfestellung. Knigge wurde in Bredenbeck bei Hannover geboren. Er entstammte einer verarmten Adelsfamilie, lebte in adeligen Diensten und trat als Autor und Herausgeber von Büchern – in späteren Lebensjahren vor allem als Autor von Satiren – hervor. Knigge zeigte Sympathie für die französische Revolution und verzichtete selbst auf seinen Adelstitel; seine Position ist als „radikal aufklärerisch“ bezeichnet worden.

Knigges Buch über den Umgang mit Menschen war an bürgerliche Kreise gerichtet und erwies sich schon zu Knigges Lebzeiten als Erfolg. Das Buch wurde immer wieder aufgelegt, dabei gekürzt und dem Zeitgeschmack angepasst. Auf diese Weise wurde es schon im 19. Jahrhundert verwässert. Hatte Knigge damals eine zeitgemäße Lebensphilosophie entworfen, reduzierte sich das Buch später nur noch zu einer Zusammenstellung von Empfehlungen zur äußerlichen Anpassung („Welche Handschuhe zu welcher Gelegenheit?“).

Über sein Anliegen schreibt Knigge im Vorwort zur ersten und zweiten Auflage:

„Wenn ich zum Beispiel lehren will, wie vertraute Freunde im Umgange mit einander sich betragen sollen, so scheint es mir sehr passend, erst etwas über die Wahl eines Freundes und über die Grenzen freundschaftlicher Vertraulichkeit zu sagen, und wenn ich über das Betragen im geselligen Leben mit manchen Classen von Menschen rede und zeige, wie man ihrer Schwächen schonen soll, so stehen philosophische Bemerkungen über diese Schwächen selbst und über deren Quellen nicht am unrechten Orte“ (Knigge, 1788 / 1975, S. 5f.).

Der psychologische Gehalt des Originalbuches von Knigge ist also nicht in dessen „charakterpsychologischen“ Empfehlungen zu sehen, die mit Ergebnissen der modernen Psychologie nicht in Übereinstimmung zu bringen sind. Seine Stärke liegt in den differenzierten Beobachtungen zu Persönlichkeitszügen, Erziehungswirkungen und in den genauen Beobachtungen der Menschen und ihrer sozialen Beziehungen.

Wenn man über den Sprachstil des 18. Jahrhunderts und manches andere hinwegsieht, klingen Knigges Empfehlungen durchaus plausibel und sinnvoll. Knigge:

„Klagt dir ein Freund seine Noth, seine Schmerzen, so höre ihn mit Theilnehmung an! Halte dich nicht mit moralischen Gemeinprüchen auf, mit Bemerkungen über das, was anders hätte sein und was er hätte vermeiden können, da es doch einmal nicht anders ist. Hilf, wenn du es vermagst; tröste und verwende alles, was ihm Linderung geben kann; aber verzärtle ihn nicht an Leib und Seele durch weibische Klagen. Erwecke vielmehr seinen männlichen Muth, daß er sich erhebe über die nichtigen Leiden dieser Welt“ (1788 / 1975, S. 204).

Das klingt doch ganz vernünftig! Sieht man einmal von der heutigen „Lebenshilfe“-Literatur ab, so muss man sagen, dass in der psychologischen Fachliteratur der Gegenwart Empfehlungen der Art von Knigge sehr selten zu finden sind. Michael Argyle und Monika Henderson (1986) gehören zu den wenigen psychologischen Autoren, die aus ihren Forschungsergebnissen in England Empfehlungen abgeleitet haben. So findet man bei ihnen u. a. folgende Regeln für Freunde und Freundinnen (S. 121):

1. freiwillig Hilfe anbieten, wenn sie benötigt wird,
2. die Privatsphäre des Freundes/der Freundin respektieren,
3. Geheimnisse wahren,
4. einander vertrauen, sich aufeinander verlassen,
5. sich für den anderen in dessen Abwesenheit einsetzen und
6. einander nicht öffentlich kritisieren.

Solche Regeln – nur etwas anders formuliert – könnten ohne Weiteres von Knigge stammen. Historisch betrachtet: Unsere heutigen Lebenserfahrungen und Lebensregeln haben ihre Wurzeln zum nennenswerten Teil in der Zeit der Aufklärung.

In den Kapiteln 2–4 dieses Buches geht es weniger um die Geschichte der sozialen Beziehungen und um Lebensregeln, sondern um Probleme und Ergebnisse neuer empirischer Forschung.

## 1.2 Psychologie sozialer Beziehungen – ein neues Forschungsgebiet

Der Begriff der sozialen Beziehungen taucht Mitte des 20. Jahrhunderts vor allem in der amerikanischen psychologischen Literatur auf, zunächst als „interpersonal relations“ und – später häufiger – als „social relationships“. Noch 1958 (deutsch 1977) schrieb Fritz Heider in seiner *Psychology of interpersonal relations*, „The study of interpersonal relations has been treated only tangentially in the field of personality and social psychology“ (1958, S. 3). Mit seiner Behauptung, die Psychologie sozialer Beziehungen sei von der Persönlichkeitspsychologie und Sozialpsychologie nur „berührt“ worden, hatte er Recht. Die Untersuchung der zwischenmenschlichen Beziehungen rechnet Heider dann vor allem der Sozialpsychologie zu. Und heute, 50 Jahre später, ist das Gebiet der Psychologie sozialer Beziehungen ein großes Forschungsgebiet geworden, in dem vor allem Sozialpsychologen arbeiten, außerdem einige Kommunikationspsychologen, wenige Soziologen, Familienpsychologen und Klinische Psychologen (vgl. Perlman & Duck, 2006, S. 23).

Verfolgt man die Geschichte des Begriffs, dann verfolgt man zugleich die Geschichte der theoretischen Ansätze, die sich mit Beziehungen zwischen Menschen befasst haben. Zu diesen Ansätzen zählen mindestens die folgenden:

- Die frühe Soziologie mit Georg Simmel (1858–1918), der die Soziologie als Lehre der Formen der Wechselwirkung oder der Vergesellschaftung ansah und mit seiner Analyse von „mikroskopischen“ Vorgängen die Grundlage für die Mikrosoziologie schuf. Leopold von Wiese (1876–1969) verfasste unter Einfluss von Simmel eine (heute fast vergessene) Beziehungslehre der Soziologie.
- Die Austauschtheorie des Soziologen George Caspar Homans seit den fünfziger Jahren.
- Die Social-Perception-Forschung, beginnend in den fünfziger Jahren, die sich mit der menschlichen Wahrnehmung als Prozess und mit der Wahrnehmung und Bewertung anderer Personen befasste (vgl. Klassiker: Tagiuri & Petrullo, 1958).
- Die Balancetheorie, die u. a. Einstellungen sozialer Anziehungen untersucht – ausgehend von Fritz Heider ab den sechziger Jahren.
- Etwas später, ebenfalls ausgehend von Heider, die Attributionstheorie, die Prozesse der Selbst- und Fremdzuschreibung in den Blick nimmt.
- Die Erforschung der (spontanen) Attraktion zwischen Personen durch Forscher(innen) wie Ellen Berscheid – heute die meistzitierte Autorin im Be-

reich der Psychologie sozialer Beziehungen – und Eleonore Hatfield Walster beginnend in den siebziger Jahren. In diesen Bereich gehören die Arbeiten von Donn Byrne, der herausfand, dass interpersonelle Anziehung durch ähnliche Einstellungen begünstigt wird.

- Die Erforschung von Freundschaftsbeziehungen im Nachgang zu Jean Piaget und Lawrence Kohlberg durch Robert L. Selman und andere.
- Studien zur non-verbalen Kommunikation und sozialen Beziehungen ab Ende der sechziger Jahre durch Michael Argyle in Großbritannien.
- Die Erforschung von Liebesbeziehungen und insbesondere der Liebesstile.
- Die frühe Bindungsforschung von John Bowlby und deren experimentelle Umsetzung durch dessen Schülerin Mary Ainsworth und andere.
- Schließlich die Soziobiologie seit Mitte der siebziger Jahre und die moderne Evolutionspsychologie und Bio-Psychologie etwa seit den letzten 20 Jahren.

Dies sind einige Meilensteine in der Beziehungsforschung, auf die wir im vorliegenden Buch mehr oder weniger ausführlich Bezug nehmen. Man sieht auf den ersten Blick, dass diese Theorien und Forschungsaktivitäten in sehr verschiedenen Bereichen entwickelt wurden. Dementsprechend hat sich auch die Forschung nicht „gradlinig“ entwickelt. Schon Robert A. Hinde, von Hause aus Ethologe, versuchte mit seinem Buch *Towards Understanding Relationships* (1979) Forschungsergebnisse aus vielen Bereichen zu integrieren. Dieses Buch wird daher von manchen als Beginn der Erforschung sozialer Beziehungen als eigenes Wissenschaftsgebiet angesehen.

Eine eigene Fachorganisation, die *International Association for Relationship Research (IARR)* (<http://www.iarr.org/>), wurde 2004 durch Fusion von zwei vorher bestehenden Vereinigungen gegründet und hat heute bereits ca. 700 Mitglieder. Die erste spezialisierte Zeitschrift, das *Journal of Social and Personal Relationships*, wurde 1984 begründet, zehn Jahre später kam *Personal Relationships*, eine zweite Zeitschrift, hinzu. 1988 erschien das erste Handbuch, das *Handbook of Personal Relationships*, herausgegeben von Steve Duck. Eine überarbeitete Neuauflage erschien 1997. Ein zweites Handbuch haben Clyde und Susan S. Hendrick 2000 unter dem Titel *Close Relationships* veröffentlicht. 2006 erschien das *Cambridge Handbook of Personal Relationships*, herausgegeben von Vangelisti und Perlman. Diese wenigen Fakten zur Institutionalisierung der Psychologie sozialer Beziehungen als eigenes Wissensgebiet lassen erkennen, dass es sich um ein neues Gebiet *in schnellem Wachstum* handelt.

Auffällig ist, dass es zunehmend Verbindungen zwischen verschiedenen Bereichen gibt. Um eine andere Metapher zu verwenden: Die einzelnen Seen der Forschung werden inzwischen zunehmend durch Wasserstraßen verbunden (vgl. Perlman & Duck, 2006).

## 1.3 Abgrenzungen

Fritz Heider hat in seinem „Klassiker“ *Psychologie der interpersonalen Beziehungen* (engl. 1958, deutsch 1977) den Gegenstand seines Buches so umrissen:

„Im Rahmen dieses Buches bezeichnet der Begriff „zwischenmenschliche Beziehungen“ Relationen zwischen wenigen, für gewöhnlich zwischen zwei Personen. Wie eine Person über eine andere denkt und fühlt, wie sie sie wahrnimmt und was sie mit ihr tut, welche Taten oder Gedanken sie von ihr erwartet, wie sie auf Handlungen der anderen Person reagiert – dies sind einige Phänomene, die behandelt werden sollen. Dabei werden wir uns in erster Linie mit „Oberflächen“-Angelegenheiten beschäftigen, Ereignissen, die sich im täglichen Leben auf bewusster Ebene abspielen, und nicht so sehr mit unbewussten Prozessen, wie sie die Psychoanalyse mit der „Tiefen“-Psychologie studiert“ (Heider 1977, S. 10).

Harold H. Kelley u. a. definierten „close relationships“ so:

„Zwei Personen stehen in einer Beziehung zueinander, wenn eine Person auf die andere Einfluss hat und wenn sie in der Weise voneinander abhängig sind, dass eine Veränderung bei der einen Person eine Veränderung bei der anderen verursacht, und umgekehrt“ (vgl. Kelley et al., 1983).

Mit dem Hinweis auf die Wechselbeziehung verweisen Autoren wie Kelley auf die sozialen Interaktionen zwischen Personen, zwischen denen eine Beziehung besteht. Sehr weit fasst Günter Wiswede in seinem Lexikon der Sozialpsychologie den Begriff der sozialen Beziehung (2004, S. 61):

„Ganz allgemein bezeichnet man als B. jede Form permanenter Interaktion. I. e. S. werden engere (private, intime) Austauschprozesse als B. angesehen. B. haben verschiedene Wurzeln (z. B. Verwandtschaft, Zuneigung und Liebe, gemeinsamer Arbeitsplatz, Rollenkontext usw.)“.

Besonders anschaulich ist die Definition von Michael Argyle und Monika Henderson (1986, S. 12):

„Als ‚Beziehungen‘, ‚persönliche Beziehungen‘ oder ‚Dauerbeziehungen‘ bezeichnet man regelmäßige soziale Beziehungen mit bestimmten Personen über eine gewisse Zeit hinweg. (...) In vielen Fällen finden wir Bindung oder gegenseitige Verpflichtung; das bedeutet, dass der andere bei Abwesenheit vermisst und das Ende der Beziehung als schmerzlich und belastend erlebt wird.“

Diese Definition kann uns zunächst einmal als anschauliche Beschreibung genügen.

Mehrere Autoren haben versucht, soziale Beziehungen zu klassifizieren oder in Dimensionen einzuordnen. Argyle und Henderson (1986, S. 13) unterscheiden vier Dimensionen:

- eng – oberflächlich
- freundschaftlich – feindselig
- egalitär – hierarchisch
- aufgabenorientiert – gesellig

Dabei beziehen sich Argyle und Henderson vermutlich auf Wish, Deutsch & Kaplan (1976). Diese Autoren haben empirisch die Merkmale von sozialen Beziehungen erfasst und durch multidimensionale Skalierung auf vier Dimensionen reduzieren können (s. auch Kap. 2.4):

- gleich vs. ungleich (in Bezug auf eine Vielzahl von Merkmalen)
- kooperativ-freundlich vs. kompetitiv und feindselig
- sozio-emotional und informell vs. aufgabenorientiert-formell
- oberflächlich vs. intensiv

In der Analyse sozialer Netzwerke wird zusätzlich zwischen starken und schwachen Bindungen unterschieden (vgl. Kap. 3.6). Starke Bindungen bestehen z. B. zwischen Eltern untereinander oder zwischen Geschwistern. Schwache Beziehungen sind weniger starr und dauerhaft, dafür haben sie aber den Vorteil größerer „Beweglichkeit“.

Manche Beziehungen sind ferner erzwungen (etwa zur Familie, in die ein Kind hineingeboren wird oder zu Arbeitskollegen in derjenigen Abteilung, in der man anfängt), andere sind freiwillig (z. B. studentische Arbeitsgemeinschaft oder Mitgliedschaft im Alpenverein).

Ohne große Mühe kann man Beziehungen zwischen Geschäftsfreunden, zwischen Sangesbrüdern im Männerchor, eigene Beziehungen zur Patentante, zum One-Night-Stand usw. in solchen Dimensionen kategorisieren. Natürlich kann man sich weitere Dimensionen vorstellen und zur Beschreibung nutzen. Wichtig ist uns aber der Hinweis, dass jede Beziehung ihre Besonderheiten hat. Man kann in sozialen Beziehungen außerdem auch Verhaltensweisen finden, die den Kategorien nur unvollkommen entsprechen: Wenn sich beispielsweise zwei Personen regelmäßig zum Schachspiel treffen, ist dann die Beziehung überwiegend freundlich-kooperativ oder kompetitiv, weil jeder gewinnen will?

Schließlich haben Kategorien und Dimensionen der genannten Art ihre Begrenzungen, weil sich Beziehungen über die Zeit hinweg *ändern*. Aus oberflächlichen Beziehungen können intensive werden, aus aufgabenorientierten sozio-emotionale usw. – und umgekehrt.

Zur Abrundung des ersten Kapitels werden nachfolgend zwei „klassische“ Untersuchungen zur Erforschung sozialer Beziehungen skizziert. Kapitel 2 beinhaltet eine Beschreibung der sozialen Beziehungen, wie wir sie im Alltag erleben: Beziehungsformen wie Freundschaft, Partnerschaft und Liebe, Beziehungen in der Familie, in Beruf, Nachbarschaft und Beziehungen per Internet. Die Darstellung dieser Beziehungsformen ist an neueren Forschungsergebnissen orientiert, aber doch überwiegend beschreibend und absichtlich weniger

theorieorientiert. Kapitel 3 enthält dann relevante theoretische Ansätze, die aus recht verschiedenen Wissenschaftsgebieten stammen. Wir gehen von der Evolutionstheorie aus, die in der neueren Psychologie in Form der Evolutionären Psychologie (oder Evolutionspsychologie) eine unerwartete Bedeutung bekommen hat. Es schließen sich psychoanalytische Ansätze an. Diese wiederum bildeten zunächst die Grundlage für die Bindungstheorien. Die Bindungstilforschung hat sich inzwischen weiterentwickelt und ist zu einem tragenden Ansatz der Entwicklungs- und der Sozialpsychologie geworden. Die nachfolgend dargestellten austausch- und gleichgewichtstheoretischen Ansätze greifen auf genuin sozialpsychologische Theorien zurück. Das Theoriekapitel 3 schließt mit Theorien zu sozialen Netzwerken. Mit der Darstellung der Beziehungsformen (Kapitel 2) und den erst dann folgenden Theorien (Kapitel 3) hoffen wir eine leichtere Lektüre des Buches zu erreichen. Dass Ansätze wie Evolutionäre Psychologie und Psychoanalyse hierdurch in verschiedenen Zusammenhängen erwähnt werden, war unvermeidbar, ist aber vermutlich kein Nachteil bei der Nutzung des Buches. Das Buch schließt in Kapitel 4 mit einem Ausblick in die Zukunft ab: Welche sozialen Beziehungen werden wir in ein paar Jahren und Jahrzehnten in Zeiten der Globalisierung, des Internet und der Vielfalt möglicher Lebensstile erleben? Demographischer und kultureller Wandel zeichnet sich ab und hat Auswirkungen auf Lebensformen und soziale Beziehungen der Zukunft.

### **1.4 Wirkungen sozialer Beziehungen: Die Hawthorne-Studien**

Die Entdeckung der Bedeutung sozialer Beziehungen für das Arbeitsverhalten wird meist mit den sog. Hawthorne-Studien in Verbindung gebracht. Diese Studien sind benannt nach den Hawthorne Werken der Western Electric Company in Chicago. Sogleich ist zu sagen, dass es sich um eine ganze Serie von einzelnen Untersuchungen mit verschiedensten Fragestellungen und Forschungsmethoden handelt, die von verschiedenen Forschern, teilweise zeitlich parallel, über längere Zeit durchgeführt wurden. Als führender Kopf wird Elton Mayo (1880–1949), ein Arzt australischer Herkunft, angesehen. Er war zwar nicht von Anfang an im Forscherteam, aber er war an der Planung einiger Untersuchungen und vor allem an der Darstellung der Ergebnisse beteiligt.

Nach der Erfindung von Telefon und Grammophon gewannen die Elektro- und insbesondere die Telefonindustrie in den USA schnell an wirtschaftlicher Bedeutung. 1927 beschäftigten die Hawthorne-Werke der Western Electric Company in Chicago 22 000 Mitarbeiter. Rationalisierungsmaßnahmen und die Schaffung von Spezialabteilungen und arbeitspolitische Maßnahmen hatten bereits ihre Wirkungen gezeigt. Das Unternehmen arbeitete nach diesen Reorganisationen (1908–1923) sehr erfolgreich. Die Arbeiterschaft bestand in dieser Zeit überwiegend aus Einwanderern in zweiter Generation. Indus-

triarbeit von unverheirateten Frauen war üblich. Die meisten Arbeiten konnten von angelernten Kräften verrichtet werden.

Und doch gab es Probleme, wie z. B. große Fluktuation (vgl. Gillespie, 1991, S. 17). Die Western Electric Company hatte die nachteiligen Wirkungen der Fluktuation erkannt und in den Zehner- und Zwanzigerjahren bereits eine Reihe von Sozialleistungen eingeführt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen binden sollten. Als die Hawthorne-Untersuchungen 1924 begannen, war die Bedeutung sozialer Faktoren vom Management bereits in zahlreiche Maßnahmen umgesetzt worden (vgl. Gillespie, 1991, S. 145).

Zu den bekanntesten Versuchsreihen der Hawthorne-Studien zählen die mehrjährigen Experimente im *Relay Assembly Test Room*. Das Unternehmen produzierte für Telefonvermittlungen jährlich mehrere Millionen Relais in vielen verschiedenen Typen. Diese Relais wurden aus Einzelteilen von Hand zusammengesetzt und kontrolliert. Fünf Arbeiter bzw. Arbeiterinnen saßen nebeneinander, eine sechste Kraft (*layout operator*) bestückte die fünf Arbeitsplätze. In einem Saal saßen mehrere hundert Personen in solchen Gruppen zusammen. Für eine Versuchsserie wurden nun im April 1927 sechs Arbeiterinnen ausgewählt, die in einem Testraum einem Beobachter gegenüber saßen, der Leistungen erfasste und auf einem laufenden Papierstreifen Vorkommnisse, wie z. B. Unterhaltungen der Arbeiterinnen, registrierte. Ergebnis war zunächst eine unglaubliche Datenflut über Wochen und Monate. Aber die Ergebnisse waren nicht eindeutig. Es gab Leistungssteigerungen, die aber z. T. mit dem Gruppenakkord erklärbar sind; es gab auch sinkende Fehlzeiten, Proteste der Arbeiterinnen gegen regelmäßige medizinische Untersuchungen usw.

Zur Interpretation der Daten wurden Forscher herangezogen. Als Elton Mayo gebeten wurde, die vorliegenden Daten zu interpretieren, schlug er vor, die Untersuchungen um physiologische Messungen zu erweitern. Diese erbrachten jedoch keine wichtigen neuen Erkenntnisse. Zusammen mit Fritz Jules Roethlisberger (1898–1974) – einem Hochschullehrer – und William John Dickson (geb. 1904) – einem Manager des Unternehmens – (vgl. Roethlisberger & Dickson, 1939) führte Mayo 1927–1932 dann weitere Studien zu Arbeitsbedingungen und Arbeitsleistungen durch. Hatte es schon vor Mayos Zeit in den Hawthorne-Untersuchungen Mitarbeiterbefragungen gegeben, so weitete Mayo diesen Bereich beträchtlich aus. Bei der Befragung von 20 000 Mitarbeitern nach deren Arbeitsmotivation konnte Mayo seine klinisch-psychologischen Erfahrungen nutzen. Die Befragungen führten zu weiteren Untersuchungen zur Bedeutung sozialer Beziehungen in der Arbeitswelt. Deutlicher als je zuvor wurde der Einfluss informeller sozialer Normen auf die Leistung von Arbeitsgruppen und Personen ermittelt.

Mayo bezeichnete sein Vorgehen als Klinische Soziologie (*clinical sociology*), gekennzeichnet durch sorgfältige Beobachtung und Vertrautheit des Forschers mit den Phänomenen. Die persönliche Befragung von Unternehmensmitarbeitern sollte den Mitarbeitern helfen, gefühlsmäßige Belastungen loszuwerden, Probleme zu lösen und die sozialen Beziehungen im Unternehmen bis hin zur Unternehmensleitung zu verbessern. Gleichzeitig sollte die Befragung eine

wichtige Informationsquelle für die Unternehmensleitung sein. Zu den Mitarbeitern Mayos gehörte zeitweise Carl Rogers (1902–1987), der innerbetriebliche Beratungsmethoden entwickelte und wenig später die Gesprächspsychotherapie entwickelte.

Mayos These war, dass nicht die Bezahlung, sondern die informellen Beziehungen am Arbeitsplatz für die Arbeitsmotivation ausschlaggebend seien, und er wurde nicht müde, in zahlreichen Vorträgen in Amerika und Europa, in mehreren Büchern (vgl. Mayo, 1933) und einigen hundert Aufsätzen die Bedeutung der *Human Relations* zu predigen. Durch die von Mayo verfassten und gesteuerten Publikationen zieht sich als „Story“ die „Entdeckung“ der sozialen Bedingungen menschlicher Arbeitsleistung und die Aussage, dass die von ihm geleiteten Untersuchungen zu erheblichen Produktionssteigerungen geführt hätten. Heute weiß man, dass beide Aussagen nur teilweise oder gar nicht zutreffend sind, die empirischen Daten gestatten teilweise nicht diese Schlussfolgerungen (vgl. Walter-Busch, 1989, Gillespie, 1991, Lück, 2004). Trotzdem hat es nach den Hawthorne-Untersuchungen geradezu eine Welle der Human-Relations-Bewegung gegeben, die nach dem Zweiten Weltkrieg auch Westdeutschland erreichte und zu einem veränderten Bild des Mitarbeiters in Unternehmen führte. Mitarbeiter sollten geachtet, verständnisvoll geführt sowie ihre Vorschläge beachtet und gefördert werden. Nur so sah man auf Dauer Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung.

Der Begriff „Hawthorne-Effekt“ gehört heute zum sozialwissenschaftlichen Grundwissen. Leider wird der Begriff in mindestens zwei verschiedenen Bedeutungen verwendet. Einige Autoren verbinden mit ihm die erhebliche Bedeutung der sozialen Beziehungen für Leistungsverhalten, andere verwenden den Begriff in eingengerter Bedeutung und sehen in ihm ein methodisches Kunstprodukt (Artefakt), das dann entstehen kann, wenn Versuchspersonen wissen, dass sie Gegenstand der Forschung sind.

Die Bedeutung sozialer Beziehungen während des Arbeitsprozesses und für das Leistungsverhalten ist aber unbestritten (vgl. Kap. 2.4).

### 1.5 Wahrnehmung sozialer Beziehungen: Die Heider-Simmel-Studien

Am Anfang der experimentellen Erforschung sozialer Beziehungen steht eine kleinere experimentelle Studie, die Fritz Heider (1896–1988) zusammen mit seiner Studentin Marianne Simmel vor vielen Jahrzehnten am Smith College durchführte (vgl. Heider & Simmel, 1944). Heider und Simmel beginnen mit der Feststellung, dass die Wahrnehmungspsychologie sich bislang wenig mit der Wahrnehmung anderer Personen befasst habe, und dass diese Untersuchung sich von früheren dadurch unterscheidet, dass nicht Gesichter ohne Handlungen, sondern Situationen und Handlungen ohne Gesichter dargeboten würden.

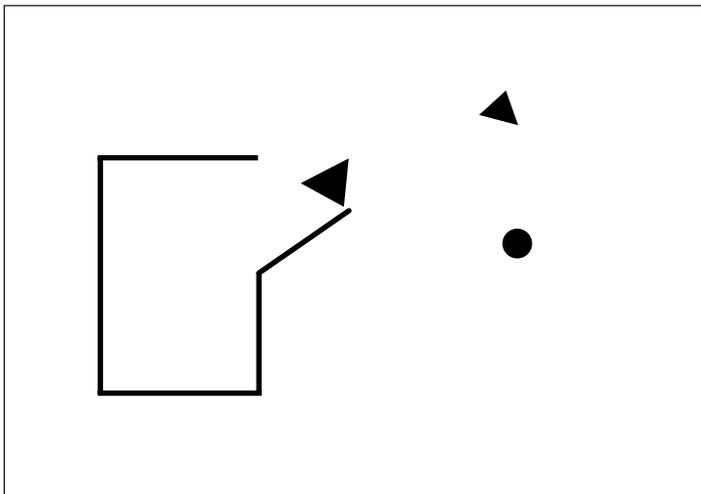
Im Experiment wurden die Versuchspersonen aufgefordert, einen kurzen Zeichentrickfilm zu interpretieren, in dem drei geometrische Figuren (ein großes Dreieck, ein kleines Dreieck und eine Scheibe oder Kreis) gezeigt wurden, die sich mit unterschiedlicher Geschwindigkeit umherbewegten. Die einzige weitere Figur im Feld bildete ein Rechteck, von dem ein Teilstück, ähnlich einer Tür, geöffnet und geschlossen werden konnte (s. **Abb. 1.1**).

Insgesamt führten Heider und Simmel drei Teilerperimente durch:

Experiment I: Freie Beschreibung durch die Vpn (34 Vpn)

Experiment II: Strukturierte Befragung nach der Filmdarbietung (36 Vpn)

Experiment III: Kurze, strukturierte Befragung nach rückwärts dargebotenem Film (44 Vpn).



**Abb. 1.1** Bild aus dem Heider-Simmel-Film (nach Heider & Simmel, 1944, S. 244)

Als Ergebnisse des ersten Experiments stellten Heider und Simmel heraus, dass alle 34 Vpn (bis auf eine) die Bewegungen als Handlungen von Lebewesen deuteten, in den meisten Fällen von Personen, in zwei Fällen von Vögeln. Die abstrakten geometrischen Figuren, die im Film Ortsveränderungen in Raum und Zeit durchführen, werden nicht nur abstrakt erlebt, sondern sie werden als handelnde Personen aufgefasst und beschrieben; ihre Bewegungen haben Ursachen, und die Personen scheinen Ziele anzustreben. Als typische Geschichte berichten Heider und Simmel:

„Ein Mann hat sich vorgenommen, ein bestimmtes Mädchen aufzusuchen, und dieses Mädchen begegnet ihm nun mit einem anderen Mann. Der erste Mann fordert den zweiten auf fortzugehen. Der zweite schüttelt verneinend den Kopf. Dann kämpfen