

Schriften zur Organisationswissenschaft

Nr. 12

- Diplomarbeit -

**Implizite Führungstheorien in der empirischen Forschung -
eine Untersuchung empirischer Studien zu impliziten Führungstheorien**

Brit Albrecht

2006

Herausgeber: Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft
TU Chemnitz
Reichenhainer Str. 39
09107 Chemnitz

ISSN: 1612-7218

Erscheinungsweise: mehrmals jährlich in elektronischer Form (PDF-Datei)

Internetadresse der Reihe: www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5

Hinweis zum Copyright:

Die in den Schriften zur Organisationswissenschaft veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form - durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren - reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendete Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Weitergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder ähnlichem Wege bleiben vorbehalten. Fotokopien für den persönlichen und sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur als Einzelkopien hergestellt werden.

Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder benutzte Kopie dient gewerblichen Zwecken gemäß § 54(2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG Wort, Abteilung Wissenschaft, Goethestraße 49, D-80336 München, von der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.



DIPLOMARBEIT

**IMPLIZITE FÜHRUNGSTHEORIEN IN DER
EMPIRISCHEN FORSCHUNG**

**- EINE UNTERSUCHUNG EMPIRISCHER STUDIEN ZU IMPLIZITEN
FÜHRUNGSTHEORIEN -**

Betreuer: Dr. rer. pol. Ingo Winkler

Vorgelegt von Brit Albrecht

10. Fachsemester Wirtschaftspädagogik

Abgegeben am 31. August 2006

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
I Einleitung	1
II Ursprünge der Empirischen Erforschung Impliziter Führungstheorien.....	3
1 Die Implizite Persönlichkeitstheorie	3
2 Eden & Leviatan: Von der Impliziten Persönlichkeitstheorie zur Impliziten Führungstheorie	6
III Implizite Führungstheorien und deren theoretische Grundlagen.....	8
1 Begriffsbestimmung	8
2 Grundlagen zur Erklärung Impliziter Führungstheorien	9
2.1. Vier Alternative Modelle der menschlichen Informationsverarbeitung.....	9
2.1.1. Das Rationale Modell	10
2.1.2. Das Modell der beschränkten Kapazität.....	11
2.1.3. Das Expertenmodell	11
2.1.4. Das kybernetische Modell	12
2.2. Die Modelle der menschlichen Informationsverarbeitung und deren Rolle in impliziten Prozessen der Führungszuschreibung.....	13
3 Abgrenzung zu verwandten Konzepten.....	17
3.1. Subjektive Führungstheorien.....	17
3.2. Rollentheorien der Führung.....	20
IV Ansätze zur Einteilung der Forschungen impliziter Führungstheorien	22
1 Robert G. Lord und Cynthia G. Emrich (2001).....	22
1.1 Darstellung der Ergebnisse	23
1.1.1 Inhaltliche Darstellung der Studien	23
1.1.2 Darstellung zukünftiger Forschungswege	26
1.2 Defizite der Übersicht.....	27
2 Douglas J. Brown (2002).....	28
2.1 Darstellung der Ergebnisse.....	28
2.1.1 Inhaltliche Darstellung der Studien	28
2.1.2 Darstellung zukünftiger Forschungswege	31
2.2 Defizite der Übersicht.....	32

3	Birgit Schyns und James R. Meindl (2005).....	33
3.1	Darstellung der Ergebnisse.....	33
3.2	Defizite der Übersicht.....	35
V	Implizite Führungstheorien und Empirie.....	36
1	Methode und Vorgehen	36
1.1	Auswahl des Sample.....	36
1.2	Methode und Vorgehen bei der Untersuchung.....	37
1.2.1	Inhaltliche Ebene	37
1.2.2	Zeitliche Ebene	38
1.2.3	Thematisierte künftige Forschungsbemühungen.....	38
2	Darstellung der Ergebnisse	38
2.1	Struktur	39
2.2	Informationsverarbeitung	40
2.2.1	Der Rekognitionsbezogene Ansatz der Führungswahrnehmung	40
2.2.2	Der erschließende Ansatz der Führungswahrnehmung.....	44
2.2.3	Das Zusammenspiel verschiedener Arten der Führungswahrnehmung	49
2.3	Wirkung.....	52
2.4	Inhalt	55
2.5	Einfluss des Kontextes	58
2.5.1	Gesellschaftlicher Kontext	58
2.5.1.1	Sozialisation und zeitliche Stabilität	58
2.5.1.2	Kultur.....	60
2.5.2	Organisationaler Kontext.....	63
2.5.2.1	Krisen	63
2.5.2.2	Aufgabenstellung.....	64
2.5.2.3	Organisationale Erfahrung der Geführten	65
2.5.2.4	Zugehörigkeit zu einer Arbeitsgruppe.....	65
2.5.2.5	Hierarchische Ebene des Führers und soziale Distanz zum Geführten.....	67
2.5.3	Individueller Kontext.....	69
2.5.3.1	Geschlecht	69
2.5.3.2	Die Persönlichkeit des Geführten.....	72
3	Sammlung der Hinweise für zukünftige Forschungsbemühungen.....	73

VI Auswertung der Daten	89
1 Inhaltliche Gliederung	89
2 Zeitliche Gliederung	93
3 Auswertung der thematisierten künftigen Forschungsbemühungen	101
4 Probleme bei der Umsetzung der Analyse	107
 VII Schlussbemerkung.....	 109
 Anhang A: Darstellung der empirischen Studien	 A - 1
Anhang B: Grundlagen der zeitlichen Auswertung.....	B - 1
Literaturverzeichnis	VIII
Weiterführende Literatur	XVIII
Eidesstattliche Versicherung	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Modell der sozialen Informationsverarbeitung nach Lord & Maher (1993)	15
Abbildung 2:	Die Person im Zentrum von Rollenerwartungen.....	21
Abbildung 3:	Gesamtübersicht der zeitlichen Verteilung empirischer Studien impliziter Führungstheorien	93
Abbildung 4:	Zeitliche Verteilung empirischer Untersuchungen impliziter Führungstheorien nach ihrer Schwerpunktsetzung (Ebene 1).....	95
Abbildung 5:	Zeitliche Verteilung empirischer Untersuchungen impliziter Führungstheorien der Informationsverarbeitung (Ebene 2)	96
Abbildung 6:	Zeitliche Verteilung empirischer Untersuchungen impliziter Führungstheorien des kontextuellen Einflusses (Ebene 2).....	98
Abbildung 7:	Zeitliche Verteilung empirischer Untersuchungen impliziter Führungstheorien des kontextuellen Einflusses (Ebene 3).....	99
Abbildung 8:	Getestetes Modell nach Rubin, Bartels und Bommer (2002).....	A - 23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Aussageformen subjektiver Theorien.....	19
Tabelle 2:	Übersicht der Ergebnisse von Lord und Emrich (2001).....	24
Tabelle 3:	Übersicht der Ergebnisse nach Brown (2002).....	29
Tabelle 4:	Übersicht der Ergebnisse nach Schyns und Meindl (2005).....	33
Tabelle 5:	Untersuchungen zur Struktur impliziter Führungstheorien.....	39
Tabelle 6:	Untersuchungen zu Rekognitionsbezogenen Ansätzen impliziter Führungstheorien	40
Tabelle 7:	Untersuchungen zu den Inferenzansätzen impliziter Führungstheorien	44
Tabelle 8:	Untersuchungen zum Zusammenspiel verschiedener Informa- tionsverarbeitungsprozessen impliziter Führungstheorien	49
Tabelle 9:	Untersuchungen zur Wirkung impliziter Führungstheorien.....	52
Tabelle 10:	Untersuchungen zum Inhalt impliziter Führungstheorien.....	55
Tabelle 11:	Untersuchungen zum Einfluss der Sozialisation und der Zeit auf implizite Führungstheorien.....	58
Tabelle 12:	Untersuchungen zum Einfluss der Kultur auf implizite Füh- rungstheorien	60
Tabelle 13:	Untersuchungen zum Einfluss von Krisensituationen auf im- plizite Führungstheorien	63
Tabelle 14:	Untersuchungen zum Einfluss der Aufgabenstellung auf im- plizite Führungstheorien	64
Tabelle 15:	Untersuchungen zum Einfluss der organisationalen Erfah- rung der Geführten auf implizite Führungstheorien.....	65
Tabelle 16:	Untersuchungen zum Einfluss der Gruppenzugehörigkeit auf implizite Führungstheorien.....	65
Tabelle 17:	Untersuchungen zum Einfluss der hierarchischen Stellung des Führers und seiner sozialen Distanz zum Geführten auf implizite Führungstheorien.....	67
Tabelle 18:	Untersuchungen zum Einfluss des Geschlechts auf implizite Führungstheorien	69

Tabelle 19:	Untersuchungen zum Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen des Geführten auf implizite Führungstheorien	72
Tabelle 20:	Autorenanmerkungen für zukünftige Forschungsbemühungen impliziter Führungstheorien	74
Tabelle 21:	Inhaltliche Auswertung der Daten	89
Tabelle 22:	Zielstellungen der Studie von Lord, Foti & De Vader (1984).....	A – 10
Tabelle 23:	Messungen von Rubin, Bartels und Bommer (2002)	A – 25
Tabelle 24:	Zielstellungen der Studie von Meindl, Ehrlich & Dukerich (1985).....	A – 45
Tabelle 25:	Messungen nach Shamir (1992)	A – 52
Tabelle 26:	Übersicht der Messungen von Engle und Lord (1997).....	A – 80
Tabelle 27:	Messungen nach Epitropaki & Martin (2001).....	A – 83
Tabelle 28:	Vorhersage von Stressverarbeitungsstrategien aufgrund von impliziten Führungstheorien nach Schwennen & Musahl (2003)	A – 86
Tabelle 29:	Messungen nach Epitropaki & Martin (2005).....	A – 89
Tabelle 30:	Hierarchische Struktur des Verhaltens neuer Führungspersonen nach Kenney, Blascovich & Shaver (1994)	A – 96
Tabelle 31:	Beziehung zwischen impliziten Führungstheorien und den ‚Big Five‘ der Persönlichkeitsforschung	A – 103
Tabelle 31:	Messvariablen von Keller (1999)	A – 104
Tabelle 32:	Prototypische Eigenschaften nach Gerstner und Day (1994).....	A – 116
Tabelle 33:	Teilnehmerkreis der Untersuchung Konrads (2000)	A – 122
Tabelle 34:	Sample der Fragebogenmethode	A – 126
Tabelle 35:	Messungen von Pillai und Meindl (1998)	A – 132
Tabelle 36:	Versuchsaufbau nach Hunt, Boal & Dodge (1999).....	A – 135
Tabelle 37:	Als charismatische Führer betitelte Personen der untersuchten Gruppen sozialer Distanz nach Shamir (1995).....	A – 150
Tabelle 38:	Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen nahen und Distanzierten charismatischen Führern nach Shamir (1995)	A – 152

Tabelle 39:	Sample der Untersuchung von Powell, Butterfield & Parent (2002)	A – 163
Tabelle 40:	Ergebnisse der Untersuchungen von Paris (2004).....	A – 168
Tabelle 41:	Messvariablen von Felfe (2005).....	A – 171
Tabelle 42:	Gesamtübersicht der empirischen Untersuchungen	B – 2
Tabelle 43: zung (Ebene 1)	Übersicht der empirischen Untersuchungen nach ihrer ..Schwerpunktsetzung (Ebene 1)	B – 4
Tabelle 44:	Übersicht der empirischen Untersuchungen zum Schwerpunkt: Informationsverarbeitung (Ebene 2).....	B – 6
Tabelle 45:	Übersicht der empirischen Untersuchungen nach ihrer ..Schwerpunktsetzung: Kontextueller Einfluss (Ebene 2)	B – 7
Tabelle 46:	Übersicht der empirischen Untersuchungen nach ihrer ..Schwerpunktsetzung: Kontextueller Einfluss (Ebene3)	B – 9

I Einleitung

In den letzten Jahren ist das Konzept der ‚Impliziten Führungstheorien‘ stark in den Mittelpunkt des empirischen Forschungsinteresses zur Führungswahrnehmung gerückt. Früher fast ausschließlich nur im U.S.-amerikanischen Raum zu finden (ILT - ‚Implicit Leadership Theories‘), ist die empirische Erforschung impliziter Führungstheorien spätestens seit der Durchführung von Studien im Rahmen des GLOBE-Projektes (vgl. Den Hartog et al., 1999) in den unterschiedlichsten Kulturkreisen präsent.

Besonders die subjektiven Realitäten des Beobachters spielen im Konzept impliziter Führungstheorien eine große Rolle. Die Zuweisung von Führung liegt demnach immer im Auge des Betrachters.²⁶ Zu erforschen, wie sich dieses Konstrukt darstellt, und wie sich eine Führungsperson darstellen sollte, sind nur einige der Anliegen empirischer Untersuchungen. Doch in wie weit ist die Erforschung impliziter Führungstheorien bereits vorangeschritten? Welche Erkenntnisse lassen sich aufzeigen? Und hinsichtlich welcher Gebiete besteht eventuell noch Handlungsbedarf?

Schnell stößt man bei der Suche nach Antworten auf bereits vorhandene Darstellungen, welche die Forschungsergebnisse in kurzen und prägnanten Übersichten abzubilden versuchen (vgl. Lord & Emrich, 2001; Brown, 2002; Schyns & Meindl, 2005). Bei genauer Betrachtung weisen diese jedoch einige Defizite auf: Die existierenden Ansätze sind zwar einerseits sehr gut untergliedert, richten sich aber hauptsächlich an nur einem Forschungsschwerpunkt impliziter Führungstheorien aus (z.B. Informationsverarbeitung) aus. Andererseits gibt es Analysen, welche die Forschungsbemühungen impliziter Führungstheorien hinsichtlich unterschiedlicher Forschungsschwerpunkte zusammenfassen, aber dennoch als unzureichend in ihrer Darstellung zu bezeichnen sind. Besonders Ungenauigkeiten in der Formulierung, oder auch eine unzureichende Zergliederung der Schwerpunkte lassen sich dabei erkennen.

Ziel dieser Diplomarbeit soll es demnach sein, einen breiten Überblick über die empirische Forschung impliziter Führungstheorien zu schaffen, welche die Forschungsbemühungen hinsichtlich impliziter Führungstheorien bis zum heutigen Zeitpunkt widerspiegelt. Im Speziellen soll sie sich auf die folgenden drei Betrachtungsebenen konzentrieren:

Erstens soll der Inhalt der empirischen Studien untersucht werden. Dabei werden sie ihren inhaltlichen Forschungsschwerpunkten zugeordnet. Hinsichtlich dieser Schwerpunkte soll daraufhin untersucht werden, welche genauen Teilaspekte beleuchtet werden, und in wie weit sich dadurch zusätzliche Unterteilungen der zuvor festgelegten Forschungsschwerpunkte

²⁶ Kenney/ Blascovich/ Shaver (1994), S. 410

festmachen lassen. So werden beispielsweise verschiedene Betrachter über unterschiedliche implizite Führungstheorien verfügen. Zu erforschen, wie sich diese Differenzen darstellen, und welche Faktoren diese beeinflussen, ist Teil des Schwerpunktes ‚kontextueller Einflussfaktoren‘. So können unter anderem verschiedene gesellschaftliche, organisationale oder auch individuelle Hintergründe für diese Ausprägungen verantwortlich sein.

Im Vergleich zu den existierenden Ansätzen soll daraufhin festgestellt werden, welche Unterteilungsfaktoren neu aufgenommen werden können. In einer abschließenden quantitativen Auswertung soll letztlich abgeleitet werden, welcher inhaltliche Schwerpunkt die empirischen Forschungen dominiert.

Im zweiten Teil dieser Untersuchung soll eine zeitliche Analyse erfolgen. Grundgedanke dieser Untersuchungsebene ist die Verteilung der Studien entlang der Zeitachse. So soll festgestellt werden, ob sich Häufungen aller Studien um bestimmte Zeiträume erkennen lassen, oder ob diese gleichmäßig über die Zeitachse verteilt sind. In Verbindung mit der zuvor betrachteten inhaltlichen Ebene sollen hierbei Aussagen über eine zeitliche Systematik der festgestellten Forschungsschwerpunkte getroffen werden: Gibt es bestimmte zeitliche Verteilungsmuster, oder erscheinen die Anordnungen eher zufällig? Gibt es Häufungen der zu den verschiedenen Forschungsschwerpunkten zugeordneten Studien um einen bestimmten Zeitabschnitt, so dass Angaben gemacht werden können, ob dieser zu irgendeinem Zeitpunkt besonders im Forschungsinteresse impliziter Führungstheorien lag?

Weiterhin werden von den Autoren der Studien häufig Aussagen über notwendige zukünftige Forschungsbemühungen getroffen. In diesem Untersuchungsbereich soll festgestellt werden, welche zukünftigen Bestrebungen in den Studien angekündigt wurden, in wie fern sich diese neu erstellte Auswertung von den bereits existierenden Teilübersichten von Lord und Emrich (2001) sowie Brown (2002) unterscheiden, und welche neuen Anmerkungen darin aufgenommen werden können. Da die Darstellungen von LORD und EMRICH sowie Brown bereits in den Jahren 2001 und entstanden, soll untersucht werden welche der angesprochenen zukünftigen Forschungspfade bereits erfüllt wurden, und welche nicht.

Auch in diesem Bereich lässt sich die Verbindung zur inhaltlichen Ebene knüpfen. So soll schließlich festgestellt werden, ob anhand der Aussagen über künftige Forschungsbereiche neue inhaltliche Schwerpunkte in die Übersicht aufgenommen werden können.

Um diese Zielstellungen zu erreichen, müssen verschiedene Thematiken angesprochen werden. In Kapitel 2 lässt sich zunächst eine Diskussion zum historischer Hintergrund finden, welche die Entstehung des Forschungsgebietes ‚implizite Führungstheorien‘ aufgreift. Das sich anschließende Kapitel 3 greift theoretische Informationen auf. So wird gezeigt, was

implizite Führungstheorien sind, wie diese entstehen bzw. auf die Führungswahrnehmung wirken. Zusätzlich werden müssen Abgrenzungen zu ähnlichen Forschungsgebieten getroffen werden. Um sich einen genauen Überblick über bereits vorhandene Forschungsbemühungen zur thematischen Einteilung impliziter Führungstheorien zu verschaffen, werden verschiedene Übersichten sowie deren Defizite im Vergleich zur Zielstellung dieser Arbeit (Kapitel 4) dargestellt. In Kapitel 5 steht ferner die Sammlung aussagekräftiger Daten im Fordergrund. Diese werden im anschließenden Kapitel 6 ausgewertet und bei der Umsetzung aufgetretene Probleme thematisiert, bevor letztlich in Kapitel 7 eine kurze Schlussbetrachtung erfolgt.

II Ursprünge der empirischen Erforschung impliziter Führungstheorien

1 Die implizite Persönlichkeitstheorie

Als Grundlage der Erforschung impliziter Führungstheorien können die Erkenntnisse hinsichtlich der Impliziten Persönlichkeitstheorie herangezogen werden. Jedoch als Bruner und Tagiuri im Jahr 1954 erstmals den Begriff der *„naiven, impliziten Persönlichkeitstheorie“* verwendeten, war noch nicht abzusehen, dass dies einmal eine solch enorme Bedeutsamkeit in der empirischen Forschung annehmen würde.²⁷

Doch dieses Konzept war keineswegs als ‚neu‘ zu betrachten. Bereits bei Edward Thorndike, der in den 1920er Jahren Studien zum ‚Halo-Effekt‘ veröffentlichte, kann man davon ausgehen, dass es sich hierbei um erste Forschungsansätze bezüglich einer impliziten Persönlichkeitstheorie handelte.²⁸ „Einzelne Eigenschaften einer Person erzeugen [hierbei] einen Gesamteindruck, der die weitere Wahrnehmung der Person ‚überstrahlt‘“. ²⁹ Dennoch gab erst die Bezeichnung der impliziten Persönlichkeitstheorie den Impuls für weitere wissenschaftliche Anstrengungen in diese Richtung.

Unter ihrer Bezeichnung der naiven, impliziten Persönlichkeitstheorie verstanden Bruner und Tagiuri vor allem, „the possibility that perceivers assume inferential relationships among attributes of people“. ³⁰ Diese brachten sie damit zum Ausdruck, dass sie eine Sammlung unterschiedlicher Beziehungen verschiedener Personenmerkmale aufstellten, die beschreiben

²⁷ vgl. Schneider (1973), S. 294

²⁸ vgl. Schneider (1973), S. 301

²⁹ Wikipedia (2006 d) – Begriff „Halo (Psychologie)“, S. 1

³⁰ Schneider (1973), S. 294

sollten, warum sich Personen so und nicht anders verhalten. Leider existierten in dieser frühen Phase noch keine expliziten Studien dieser Annahmen.³¹

Erst 1960 konnten Levy und Dugan zeigen, dass eine implizite Persönlichkeitstheorie unabhängig von den Erfahrungen des Subjekts existiert. Anhand von 15 vorgegebenen Merkmalen sollten ihre 100 Probanden 225 Fotografien beschreiben, zu denen je nur ein Merkmal zugeordnet werden durfte. So konnten sie sicherstellen, dass die Beurteilungen nicht von aktuellen Erfahrungen beeinflusst werden konnten. Schließlich wurde gezählt, wie oft diese Merkmale bei der Beschreibung genutzt wurden. Erst anhand dieser Werte konnten Aussagen hinsichtlich der impliziten Persönlichkeitstheorie getroffen werden.³²

Gleichzeitig ergab sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob die Entstehung dieser Persönlichkeitsbeurteilungen wirklich aus der Existenz impliziter Persönlichkeitstheorien heraus geklärt werden kann, oder ob diese lediglich die Faktorenstruktur der vorgegebenen Merkmale widerspiegeln.³³ Hierzu zeigte schließlich Mulaik (1964), dass es nicht unbedingt notwendig sein muss, auf Grundlage eines Sets vorgegebener Wörter, welche bestimmte Merkmale bezeichnen, Personen zu beurteilen, um so zu bestimmten Persönlichkeitsfaktoren zu gelangen.³⁴

Auch Warren Norman und Kollegen unternahmen hierzu in den 1960er Jahren unterschiedliche Studien. So begann Norman 1963 die Wichtigkeit des Abschnitts ‚Inhalt‘ zu erforschen und brachte in diesem Zusammenhang die ‚Big Five‘ ins Gespräch.³⁵ Dabei handele es sich um ein Konzept, in welchem sich die Persönlichkeit anhand der fünf fundamentalen Faktoren Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität und Offenheit beschreiben lässt.³⁶

Norman's Arbeiten nun, befassten sich damit zu beweisen, dass unabhängig vom Bekanntheitsgrad der zu beurteilenden Person bestimmte Eigenschaften herangezogen werden. Als Norman und Passini (1966) sich gegenseitig unbekannte Studenten bewerten ließen, gelangten sie zu einer Faktorenstruktur, die auffallend jenen Beurteilungen ähnelten, die auf einer engen Bekanntschaft beruhten.³⁷

Weiterhin zeigten Norman und Goldberg (1966), dass ähnliche Ergebnisse erlangt werden, auch wenn die zu beurteilende Person gar nicht anwesend war. Dies sahen sie als Beleg für die Existenz einer impliziten Persönlichkeitstheorie an. Eine Faktorenstruktur, die unter eben

³¹ vgl. Schneider (1973), S. 294

³² vgl. Levy/ Dugan (1960), S. 21/ 22

³³ vgl. Schneider (1973), S. 301; vgl. Eden/ Leviatan (1975), S. 736

³⁴ vgl. Mulaik (1964), S. 511

³⁵ vgl. Eden/ Leviatan (2005), S. 4/5 nach Norman (1963), S. 577

³⁶ vgl. Gerhardt (2005), S. 26

³⁷ vgl. Passini / Norman (1966), S. 45 ff.

diesen Bedingungen erlangt wurde, deute nicht auf die wirkliche Persönlichkeitsstruktur der Beurteilten hin, sondern eher auf die Existenz einer von den Bewertern geteilten impliziten Persönlichkeitstheorie.³⁸

Die Ergebnisse Normans wurden alsbald von Eden und Leviatan aufgenommen, und stellten somit einen weiteren bedeutsamen Abschnitt auf den Weg zur Erforschung impliziter Führungstheorien dar.³⁹ Jedoch wurden nicht ausschließlich faktoranalytische Untersuchungen hinsichtlich der Erforschung impliziter Persönlichkeitstheorien unternommen. Weitere Forschungsschwerpunkte lassen sich in drei Gruppen zusammenfassen: Sprache, individuelle Unterschiede und inhaltlich Fragen.

Erstens wurde diskutiert, dass verschiedene Arten linguistischer Strukturen implizite Persönlichkeitstheorien hervorrufen. Dabei erhält sich das Argument vehement aufrecht, dass diese Art von Theorien eher durch Erkenntnisse über Personen und deren Eigenschaften hervorgebracht werden, weniger über das semantische Differential der Merkmalsbezeichnungen.⁴⁰

Zweitens lässt sich bei der Untersuchung impliziter Persönlichkeitstheorien erkennen, dass individuell Unterschiede auftreten. So können zum einen diese Unterschiede isoliert werden, und dahingehend untersucht werden, inwieweit diese differieren. Zum anderen wird versucht verschiedene Persönlichkeitsdimensionen zu betrachten, um somit festzustellen inwieweit die Wahrnehmung anderer variiert.⁴¹

Die dritte dieser Gruppen befasst sich mit inhaltlichen Fragen impliziter Persönlichkeitstheorien. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Untersuchungen bezüglich des äußeren Erscheinens, wo von physischen Merkmalen auf personelle Merkmale geschlossen wird oder beispielsweise auch um Studien hinsichtlich Emotionen oder auch der Wirkung von Stereotypen. Weiterhin stehen kognitive Aspekte im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit.⁴²

Zusammenfassend soll nun das grundlegende Verständnis impliziter Persönlichkeitstheorien aus heutiger Sicht aufgezeigt werden. Dabei ist festzustellen, dass dieses sich lediglich so weit entwickelt hat, dass man darunter eine präzisierte und durch Studien belegte Version der ursprünglichen Auffassung von Bruner und Tagiuri versteht:

„[...] persönliche Überzeugungen, die bei der Beurteilung von Personen mit einfließen, ohne dass eine vertiefte kritische Analyse erfolgt. [...] Aus dem Vorhandensein einer Persönlichkeitseigenschaft wird auf das Vorhandensein einer oder mehrerer anderer Eigenschaften geschlossen.“⁴³

³⁸ vgl. Norman/ Goldberg (1966), S. 690

³⁹ vgl. Norman/ Passini (1966), S. 45 ff.

⁴⁰ vgl. Schneider (1973), S. 303

⁴¹ vgl. Schneider (1973), S. 304

⁴² vgl. Schneider (1973), S. 305

⁴³ Wenniger (2001), S. 253

2 Eden & Leviatan: Von der impliziten Persönlichkeitstheorie zur impliziten Führungstheorie

Ausgehend von den Untersuchungen zur Existenz impliziter Persönlichkeitstheorien können Dov Eden und Uriel Leviatan als Urväter der empirischen Forschung impliziter Führungstheorien angesehen werden.

In ihrem im Jahr 2005 erschienenen Aufsatz „*From Implicit Personality Theory to Implicit Leadership Theory – A Side-trip on the Way to Implicit Organization Theory*“ zeigen sie bereits im Titel, dass es sich bei der Erforschung impliziter Führungstheorien lediglich um einen Zufall handelte. Im Grunde wollten sie überprüfen, ob es möglich ist, von einer ‚*Impliziten Organisationstheorie*‘ zu sprechen, geht man von den Erkenntnissen der ‚*Impliziten Persönlichkeitspsychologie*‘ aus:

Wie bereits im oberen Abschnitt erwähnt, schlossen sich Eden und Leviatan den Forschungsergebnissen Norman's an, und starteten in den späten 1960er Jahren den Versuch diese auf das organisationale Geschehen zu übertragen.⁴⁴

„We began wondering whether this was a credible method or, perhaps, only a reflection of Implicit Organizational Theory, that is, an expression of the individual perceivers' opinions about how organizational variables related organizations - independently of the raters' cognition and assessment. [...] When we learned about the notation of IPT in personality research in Norman's course, it dawned to us that the same implicit theory phenomenon could be happening when researchers construct multiple-item indices in organizational behavior research.“⁴⁵

Zu dieser Zeit steckte die Forschung hinsichtlich des organisationalen Verhaltens noch in den Kinderschuhen. Lediglich Mason Haire's (1950) Studien über Personen, die den Charakter von Einkäufern anhand ihrer Einkaufslisten beurteilen sollten, ließen sich als Erscheinungsform einer impliziten Theorie interpretieren. Jedoch erwogen weder Haire selbst diese Möglichkeit, noch wird diese in verschiedenen Literaturlisten impliziter Theorien erwähnt.⁴⁶ Für Eden und Leviatan stellte diese Studie lediglich einen weiteren Anlass dar, ihre Bemühungen der Erforschung impliziter Organisationstheorien zu intensivieren.⁴⁷

Die vorwiegend genutzte Methode zur Erfassung organisationalen Verhaltens war zu diesem Zeitpunkt die Verwendung von Fragebögen. Diese sollten über Items ermitteln, inwieweit die Befragten ihre Organisation oder auch nur einzelne Aspekte dieser beurteilen würden. Eine dieser Möglichkeiten stellte der ‚*Survey of Organizations*‘ (SOO) dar: ein von der

⁴⁴ vgl. Eden/ Leviatan (2005), S. 5

⁴⁵ Eden/ Leviatan (2005), S. 5/ 6

⁴⁶ vgl. Haire (1950), S. 650 ff

⁴⁷ vgl. Eden/ Leviatan (2005), S. 5

Business & Industry Group (BIG) der Universität Michigan entwickeltes Fragebogeninstrument für die grundlegende Suche nach Aktivitäten in Organisationen.⁴⁸

Eden und Leviatan adaptierten diesen auf der Suche nach einer impliziten Organisationstheorie:

„Thus, the SOO was theory-based, widely used, and highly regarded as a validated measuring instrument. However, our knowledge of implicit personality theory led us to question whether the all-important factor structure obtained für the SOO items, as well as the pattern of correlations among the factors, truly reflected organizational reality. Could they be merely a reflection of implicit organization theory? If the answer were be positive, what is the value of amassing knowledge of cognitive artifacts?“⁴⁹

Ihre Untersuchung beschrieben sie im Artikel „*Implicit Organization Theory*“, welchen sie im *Journal of Applied Psychology* veröffentlichen wollten. Dieser wurde jedoch mit der Anmerkung zurückgesandt, die Länge ihrer Ausführungen faktisch zu kürzen, und sich bei der Faktorenanalyse lediglich auf den Aspekt der Führung zu beschränken.⁵⁰

Die anfängliche Niedergeschlagenheit in Anbetracht der Tatsache, dass hierdurch die meisten der zusammengetragenen Daten hinfällig waren, wandelte sich schnell in Euphorie: Es machte auf einmal Sinn sich nur auf die Führungsfaktoren zu konzentrieren. Denn rückbesinnend auf die Entwicklung dieser Items im SOO, konnten Eden und Leviatan feststellen, dass sich mit deren Hilfe signifikante Aussagen über die organisationale Wirksamkeit ableiten lassen.⁵¹ Dies veranlasste Eden und Leviatan, den Titel ihrer Arbeit in „*Implicit Leadership Theory*“ zu ändern, welcher dann im Jahr 1975 im *Journal of Applied Psychology* veröffentlicht wurde.⁵²

Zusammenfassend handelte es sich bei der Entwicklung der Bezeichnung ‚impliziter Führungstheorie‘ mehr um einen Zufall als um eine gerichtete Absicht. Trotzdem hat sich binnen der letzten 30 Jahre ein eigenständiges Forschungsfeld mit einer Vielzahl veröffentlichter Studien um diesen Begriff entwickelt. Diese gilt es im Folgenden näher zu untersuchen.

⁴⁸ vgl. Eden/ Leviatan (2005), S. 6/ 7

⁴⁹ vgl. Eden/ Leviatan (2005), S. 7

⁵⁰ vgl. Eden/ Leviatan (2005), S. 9

⁵¹ vgl. Eden/ Leviatan (2005), S. 9

⁵² vgl. Eden/ Leviatan (2005), S. 9

III Implizite Führungstheorien und deren theoretischen Grundlagen

1 Begriffsbestimmung

Sehr prägnant von Oswald Neuberger umschrieben, unterstellen implizite Führungstheorien im Allgemeinen, „[...]“, dass Beobachtende intuitiv wissen, wie sich jemand verhalten muss, um als FührerIn zu reüssieren.“⁵³ Im Speziellen jedoch, sind in der Führungsliteratur verschiedene Standpunkte zum Gebrauch des Begriffs ‚impliziter Führungstheorien‘ existent:

Die erste zu erwähnende Auslegung stammt von einer Gruppe von Wissenschaftlern um den Amerikaner Robert G. Lord. Hierbei werden implizite Führungstheorien im Wesentlichen als Wahrnehmungskategorien verstanden.⁵⁴

Dabei beinhaltet die Wahrnehmungskategorie ‚Führungskraft‘ eine Kombination spezifischer Merkmale, die als erforderlich für einen Führer angesehen werden. LORD bezeichnete diese als ‚*the exemplar view of categories*‘.⁵⁵ Diese Merkmale sind an bestimmte Annahmen gebunden, die ein Untergebener von seinem Vorgesetzten erwartet. Hintergrund dafür sind oft reale Erfahrungen mit Führungskräften.⁵⁶ Diese werden nun bei der Bewertung mit dem aktuell gezeigten Verhalten abgeglichen. Somit ist eine Unterscheidung hinsichtlich der Führerschaft möglich. Gleichzeitig wird es sehr wahrscheinlich, dass gewisse Eigenschaften dieser Führungsperson zugeordnet werden, die zwar bislang noch nicht wahrgenommen wurden, jedoch Teil der zugeordneten Wahrnehmungskategorie ‚Führungskraft‘ sind.⁵⁷

Im Gegensatz zu diesen Kategorisierungsprozessen werden oft auch Beurteilungen über Handlungsergebnisse vorgenommen.⁵⁸ Auf Basis dieser suggerieren implizite Führungstheorien, dass ein Führer „do or should have the ability to control and influence the fates of the organizations in their charge“.⁵⁹

Zusammenfassend können implizite Führungstheorien als verschiedene Arten der kognitiven Repräsentationen verstanden werden, aufgrund derer es Personen möglich ist, zwischen Führern und Nicht-Führern zu unterscheiden.⁶⁰

⁵³ Neuberger (2001), S. 246

⁵⁴ vgl. Fishbein/ Lord (2004), S. 700; vgl. Schillling (2001), S. 59; vgl. Schwennen (2005), S. 37

⁵⁵ Fishbein/ Lord (2004), S. 700

⁵⁶ vgl. Lord/ Phillips (1981), S. 144

⁵⁷ vgl. Fishbein/ Lord (2004), S. 700; vgl. Schillling (2001), S. 59; vgl. Schwennen (2005), S. 37

⁵⁸ vgl. Fishbein/ Lord (2004), S. 701

⁵⁹ Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 96

⁶⁰ vgl. Schwennen/ Musahl (2002), S. 1

Dieser Perspektive gegenüber steht das Verständnis von Walter Neubauer (1986), welcher sich im deutschsprachigen Raum vornehmlich als Vertreter der empirischen Erforschung impliziter Führungstheorien nennen lässt. Er thematisiert diese als

„[...] subjektive instrumentelle Überzeugungen, die im Sinne von ‚Wenn-Dann-Schemata‘ angeben, welcher Erfolg zu erwarten ist, wenn gegenüber einer bestimmten Person (oder Persönlichkeitstypus) unterschiedliche Führungsverhaltensweisen eingesetzt werden.“⁶¹

Zusammenfassend betrachtet, lassen sich diese beiden Perspektiven, in eine *statisch-merkmalsbezogene* und eine *dynamisch-prozessbezogene* Sichtweise, in der Verwendung der Definition impliziter Führungstheorien, unterscheiden⁶²:

Während Neubauer eher dem zweiten Ansatz zuzuordnen ist, und „die Richtung untersucht, welche Ursachen, Motive, Wirkungen oder Ziele Menschen bestimmten Ereignissen [im Zeitablauf] unterstellen“⁶³, beschäftigen sich Lord und Kollegen im Wesentlichen damit, „welche Eigenschaften oder Dispositionen der Alltagsmensch bei einem Objekt wahrnimmt, und in welchen Abhängigkeiten diese Merkmale zueinander stehen.“⁶⁴

Trotz eindeutiger Unterschiede bei der Begriffsbestimmung, hat sich in diesem Zusammenhang das Verständnis von LORD weitestgehend durchgesetzt, welches auch im Folgenden beibehalten werden soll.

2 Grundlagen zur Erklärung impliziter Führungstheorien

2.1 Vier alternative Modelle der menschlichen Informationsverarbeitung

Wie aus der vorhergehenden Diskussion verschiedener Aspekte zur Verwendung des Begriffs ‚impliziter Führungstheorien‘ ersichtlich, handelt es sich hierbei um eine Erscheinung menschlicher Informationsverarbeitung. Nur so können Personen sich in der komplexen sozialen Welt zurechtfinden.⁶⁵

Lord und Maher (1993) stellten in diesem Zusammenhang insgesamt vier alternative Modelle der Informationsverarbeitung vor, die unterschiedliche Perspektiven der qualitativen Informationsverarbeitung aufzeigen. Menschen verarbeiten demnach die ihnen zur Verfügung gestellten Informationen nicht auf dieselbe Art und Weise. Somit ist die Beachtung jedes dieser Modelle sehr wichtig, um im Zusammenhang mit dem sozialen Kontext Führungswahr-

⁶¹ Neubauer (1986), S. 75

⁶² vgl. Schilling (2001), S. 59

⁶³ Schilling (2001), S. 35

⁶⁴ Schilling (2001), S. 35

⁶⁵ Vgl. Neuberger (2001), S. 246

nehmungen zu erklären, da sie verschiedene implizite Annahmen vereinen und deren wissenschaftliche Forschung anleiten.⁶⁶

2.1.1 *Das rationale Modell*

Das rationale Modell der Informationsverarbeitung beschreibt einen Prozess, der eine optimale Nutzung aller relevanten Informationen anstrebt. Zentrale Annahme ist, dass der Mensch eine unbegrenzte Informationsverarbeitungskapazität besitzt, um so objektiv verschiedene Alternativen identifizieren und unterschiedliche Informationen kombinieren zu können.⁶⁷

Dies setzt voraus, dass eine umfassende Anzahl entscheidungsrelevanter Informationen im Langzeitgedächtnis vorhanden sein muss. Diese Informationen werden über ebenfalls dort befindliche hoch entwickelte, computationale Algorithmen so kombiniert, dass es möglich wird, die bedeutsamste aller Möglichkeiten zu bestimmen. Dies impliziert gleichzeitig, dass eine umfassende Verarbeitungskapazität des Kurzzeitgedächtnisses vorliegen muss.⁶⁸

Diese Annahmen stehen im vollen Gegensatz zu Theorien der begrenzten Informationsverarbeitung. Über diese setzt sich das Modell jedoch hinweg, indem es externe Gedächtnishilfsmittel, wie beispielsweise Papier und Stift, Computer oder andere Menschen, einbezieht.⁶⁹

Um nun Wahrnehmungen hinsichtlich des Führerverhaltens objektiv bewerten zu können, müssen die Betroffenen alle relevanten Informationen im Langzeitgedächtnis akkurat, komplett und unabhängig chiffrieren und alle Informationen vergangenen Führerverhaltens wieder finden, ohne dass Simplifikationsmechanismen zum Einsatz kommen.⁷⁰

Lord und Maher (1993) stuften dieses Modell als nicht hinreichend für die Beschreibung menschlicher Informationsverarbeitung ein - präskriptiv bedeutsam, deskriptiv jedoch eher unzureichend: Zwar beschreibt es, wie optimale Entscheidungen erreicht werden können, jedoch nicht, wie Menschen in den meisten Situationen tatsächlich Informationen verarbeiten.⁷¹ Demnach bilden in den meisten Fällen Modelle der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität die Erklärungsgrundlage für den Ablauf impliziter Prozesse,⁷² wie sie im Folgenden beschrieben werden.

⁶⁶ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 20

⁶⁷ vgl. Lord/ Maher (1990), S. 11/ 12; vgl. Lord/ Maher (1993), S. 21

⁶⁸ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 21

⁶⁹ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 21

⁷⁰ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 21/ 22

⁷¹ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 22

⁷² vgl. Lord/ Maher (1990), S. 13; vgl. Lord/ Maher (1993), S. 25

2.1.2 *Das Modell der beschränkten Kapazität*

Im Gegensatz zum rationalen Modell fokussieren Modelle der beschränkten Kapazität eine vereinfachte Informationsverarbeitung. Während rationale Modelle optimale Entscheidungen und Ergebnisse anstreben, kommt es hier zur Ausbringung zufrieden stellender, angebrachter Ergebnisse.⁷³

Diese Modelle beruhen auf der Annahme, dass Menschen nur über eine beschränkte Informationsverarbeitungskapazität verfügen:

„Aufgrund der Tatsache, dass uns nur beschränkte Kapazitäten der Informationsverarbeitung zur Verfügung stehen, versuchen wir, Strategien anzuwenden, die komplexe Probleme vereinfachen. Das erreichen wir, indem wir manche Informationen einfach ignorieren, um unsere kognitive Belastung zu verringern; andere Informationen nutzen wir ‚übermäßig‘, um nicht nach weiteren Informationen suchen zu müssen; außerdem sind wir bereit, unvollkommene Alternativen zu akzeptieren, nur weil sie uns schon relativ gut erscheinen.“⁷⁴

Demnach spielen kognitive Vereinfachungsmechanismen zur Beschreibung der Informationsverarbeitung eine tragende Rolle: Modelle der beschränkten Kapazität benötigen weniger Aufmerksamkeit, einen geringeren Umfang an Informationen und einfachere Evaluationsprozeduren, dennoch stellen sich die darauf folgenden Entscheidungen als durchaus effektiv für den Menschen in vertrauten Situationen dar. Letztlich ähneln die angewandten Simplifikationsmechanismen der Organisation allgemeiner Wissensstrukturen von Informationen im Langzeitgedächtnis, da auch dessen Aufnahmekapazität beschränkt ist.⁷⁵

Da dieses Modell den Weg beschreibt, indem Menschen gewöhnlich ihre Urteile bilden, bewerten es Lord und Maher (1993) als deskriptiv sehr akkurat, präskriptiv jedoch eher schwach, da es nicht immer unbedingt den ‚Best Way‘ der Urteilsbildung umschreibt.⁷⁶

2.1.3 *Das Expertenmodell*

Das Expertenmodell stellt die dritte hier thematisierte Möglichkeit menschlicher Informationsverarbeitung dar. Auch dieses beruht auf der Annahme, dass eine limitierte Verarbeitungskapazität vorliegt, so dass eine vereinfachte Form der Informationsverarbeitung erfolgt.⁷⁷

⁷³ vgl. Lord/ Maher (1990), S. 12; vgl. Lord/ Maher (1993), S. 22

⁷⁴ Aronson (1995), S. 133

⁷⁵ vgl. Lord/ Maher (1990), S. 13; vgl. Lord/ Maher (1993), S. 22

⁷⁶ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 22

⁷⁷ vgl. Lord/ Maher (1990), S. 13; vgl. Lord/ Maher (1993), S. 22

Glaser (1984) beschrieb Experten im Gegensatz zu Laien als Personen, die über eine größere Grundlage an Wissen verfügen, die sich aufgrund deren Erfahrung auf einem spezifischen Gebiet angesammelt hat. Hier haben sich also gut organisierte Wissensstrukturen bezüglich dieser Domäne ausgebildet.⁷⁸ So ist es Experten möglich, Aufgaben in einer qualitativ anderen Art und Weise zu bewältigen, als es Laien tun würden:

„In more typical situations, experts can often immediately recognize correct solutions to problems that novices must analyse very carefully to solve. Experts have this ability because their problem categorizations automatically evoke appropriate responses that have been stored in long term memory.“⁷⁹

Zusammenfassend betrachtet, machen sich Experten Heuristiken im Sinne spezifischer Schemata zu nutze, die sich über eigene Erfahrungen und Handlungen auf einem speziellen Gebiet gebildet haben. Demnach ist das Expertenmodell nichts anderes als ein Modell der beschränkten Kapazität, welches sich im Laufe des Lebens und der Aufgabentätigkeit entwickelt hat.⁸⁰

Lord und Maher (1993) beurteilten dieses Modell schließlich als deskriptiv begrenzt, da sich Experten oft nur als hoch effiziente Informationsverarbeiter hinsichtlich der Domäne erwiesen, in der sie reichhaltige Wissensstrukturen ausgebildet haben. Für gewöhnlich stellen sie keine herausragenden Informationsverarbeiter dar. Präskriptiv bewerten sie dieses Modell jedoch als sehr aussagekräftig, denn wenn vorhandene Wissensstrukturen der Aufgabenstellung entsprechen, ist dieses Modell sehr wohl geeignet, die Informationsverarbeitung zu beschreiben.⁸¹

2.1.4 Das kybernetische Modell

Das kybernetische Modell ist ein dynamisches Konstrukt. Es ist gleichzeitig das Letzte der hier vorgestellten Modelle menschlicher Informationsverarbeitung und zeichnet sich im Gegensatz zu den anderen drei Modellen durch eine erhebliche Beweglichkeit aus. Demnach lassen sich die vorhergehenden drei Modelle auch als statisch bezeichnen.⁸²

Ähnlich Modellen der beschränkten Kapazität, benutzen kybernetische Modelle heuristische Prozeduren. Gleichzeitig schließen sie situationsspezifische Wissensstrukturen ein, wie sie im Expertenmodell auftreten.⁸³ Jedoch ähneln sie auch rationalen Modellen, da diese wie

⁷⁸ vgl. Glaser (1984), S. 98/ 99

⁷⁹ Lord/ Maher (1993), S. 23

⁸⁰ vgl. Lord/ Maher (1990), S. 14

⁸¹ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 23/ 24

⁸² vgl. Lord/ Maher (1990), S. 15; vgl. Lord/ Maher (1993), S. 24

⁸³ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 24

kybernetische Modelle über einen langen Zeitraum hinweg durch Lernen und Anpassung optimiert werden.⁸⁴

Vom Standpunkt erhöhter Dynamik aus gesehen, unterscheidet sich das kybernetische Modell von diesen insofern, dass zeitlich begrenzte Informationen unterschiedlicher Art einbezogen werden: vergangene soziale Informationen werden sowohl mit zukünftig geplanten Aktivitäten als auch gegenwärtigem Verhalten kombiniert. Anfängliche Urteile über Personen werden mit eigener Erfahrung verknüpft, so dass das kybernetische Modell nur dann effektiv arbeitet, wenn ein Feedback, dass von der Aufgabe oder der sozialen Umwelt herrührt, gegeben ist. Fehler sind diesbezüglich nicht von besonders großer Bedeutung.⁸⁵

Zusammenfassend betrachtet, bezeichneten Lord und Maher (1993) dieses Modell als nahezu optimal, vorausgesetzt die zuvor betrachteten Umstände sind erfüllt. Demnach ist es sowohl präskriptiv als auch deskriptiv bedeutsam.⁸⁶

2.2 Die Modelle der menschlichen Informationsverarbeitung und deren Rolle in impliziten Prozessen der Führungszuschreibung

Modelle der begrenzten Kapazität der Informationsverarbeitung heben kognitive Heuristiken hervor und vereinfachen Wissensstrukturen indem sie den Umfang der Informationsverarbeitung reduzieren.⁸⁷ Auch Sherman und Corty (1984) stellten in diesem Zusammenhang fest, dass infolge dieser Heuristiken keine gesonderte Aufmerksamkeit vonnöten sein muss, um Informationen gezielt verarbeiten zu können. Individuen benutzen solche Simplifikationen hervorruhenden Heuristiken auch im sozialen Kontext, wie etwa bei der Führungswahrnehmung. In rationalen Modellen dagegen werden die Algorithmen bewusst und unter erhöhter Aufmerksamkeitszuwendung benutzt.⁸⁸

Schließlich werden Vereinfachungsmechanismen in impliziten Theorien, wie der impliziten Führungstheorie, reflektiert, so dass diese mit Modellen der beschränkten Kapazität assoziiert werden können.⁸⁹

„[Implicit Leadership Theories] are created over time by learning mechanisms that automatically incorporate patterns of traits or behaviors related to leadership that an individual experiences.”⁹⁰

⁸⁴ vgl. Lord/ Maher (1990), S. 15

⁸⁵ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 24

⁸⁶ vgl. Lord/ Maher (1990), S. 16; vgl. Lord/ Maher (1993), S. 24

⁸⁷ vgl. Lord/ Maher (1990), S. 11/13; vgl. Lord/ Maher (1993), S. 22

⁸⁸ vgl. Sherman/ Corty (1984), S. 191; vgl. Lord/ Maher (1990), S. 13

⁸⁹ vgl. Lord/ Maher (1990), S. 13

⁹⁰ Fishbein/ Lord (2004), S. 700

Die drei in diesem Zusammenhang dargestellten Modelle – das Modell der begrenzten Kapazität, das Expertenmodell und das kybernetische Modell – vereinen allesamt automatische Modi der Informationsverarbeitung bzw. eine Mixtur aus automatischer und kontrollierter Informationsverarbeitung. Dagegen arbeiten rationale Modelle allein unter der Annahme, dass Individuen kontrolliert Informationen verarbeiten, indem analytische Prozeduren benutzt werden.⁹¹

Kontrollierte Prozesse zeichnen sich dadurch aus, dass sie ein hohes Maß an Aufmerksamkeit benötigen, und oft nur unter Anstrengung vorgenommen werden können. Andere Aktivitäten, welche gleichzeitig absolviert werden sollen, werden an ihrer Ausführung gehindert. Automatische Prozesse der Informationsverarbeitung dagegen laufen ohne großes Aufmerksamkeitsbedürfnis ab. Sie stellen das genaue Gegenteil kontrollierter Prozesse dar.⁹²

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse erarbeiteten Lord et al. (1993) ein Modell der sozialen Informationsverarbeitung, welches in Abbildung 1 dargestellt ist. Aus diesem geht hervor, dass Führungswahrnehmungen über verschiedene Prozesse gestaltet werden, die sowohl kontrolliert als auch automatisch ablaufen können.⁹³

Im Zusammenhang mit der Betrachtung impliziter Führungstheorien soll hierbei jedoch nur auf diejenigen Prozesse eingegangen werden, die sich mit der Produktion von Führungswahrnehmungen vornehmlich aus dieser Perspektive beschäftigen:

Die erste dieser Möglichkeiten stellt der so genannte Rekognitionsbezogene Ansatz dar, ein Ansatz des Wiedererkennens, welcher sich mit dem beobachteten Verhalten und Merkmalen einer Person auseinandersetzt.⁹⁴ Der implizite Prozess dieses Typus der Führungswahrnehmung beinhaltet den Vergleich einer Person mit dem Prototypen der zugrunde liegenden Wahrnehmungskategorie ‚Führungskraft‘. Dies geschieht im Allgemeinen eher automatisch als kontrolliert. Dadurch ist der Beobachter im Stande, sich ein schnelles Urteil hinsichtlich der Führungswahrnehmung zu bilden.⁹⁵

Während sich der automatisch ablaufende implizite Prozess aufgrund einer direkten Beobachtung vollzieht, können relevante Informationen auch sozial vermittelt werden. Dieser Prozess vollzieht sich nun kontrolliert unter einer erhöhten Aufmerksamkeitszuwendung.⁹⁶

Eine zweite Art impliziter Prozesse hinsichtlich der Führungswahrnehmung beinhaltet der erschließende oder auch Inferenz-Ansatz. Er unterscheidet sich vom Ansatz des

⁹¹ vgl. Lord/ Maher (1990), S. 24

⁹² vgl. Lord/ Maher (1993), S. 33/ 34

⁹³ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 68

⁹⁴ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 55; vgl. Fischbein/ Lord (2004), S. 701

⁹⁵ vgl. Fischbein/ Lord (2004), S. 700

⁹⁶ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 54

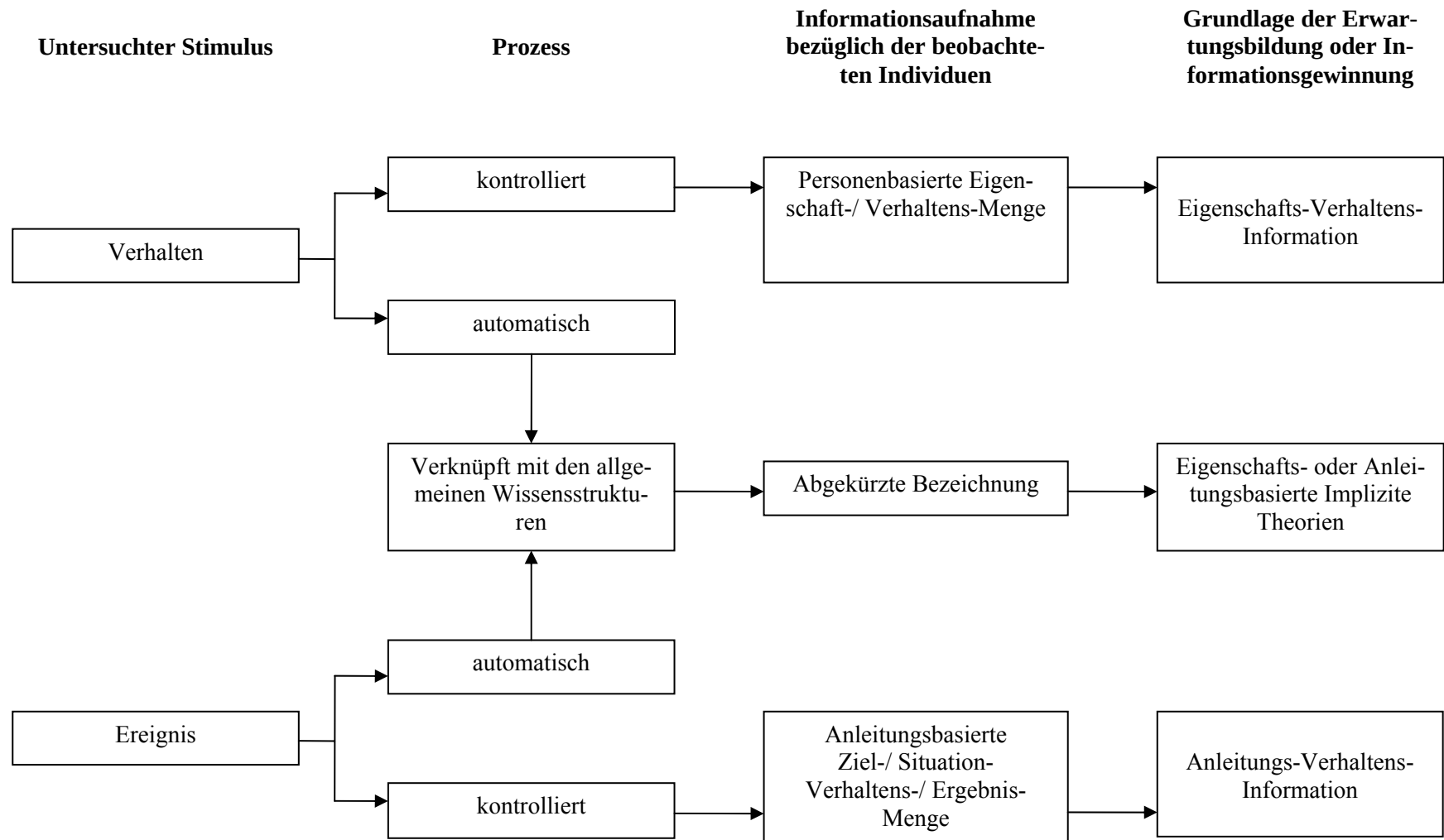


Abbildung 1 - Modell der sozialen Informationsverarbeitung nach Lord/ Maher (1993)⁹⁴

Wiedererkennens, indem er vorwiegend funktionale Aspekte von Führung widerspiegelt, und hauptsächlich auf spezifischem Wissen über bestimmte organisationale Handlungen und Ergebnisse beruht. Personen verknüpfen demnach mit einem Führer, dass dieser gute Leistungen hinsichtlich des organisationalen Erfolges vollbringt.⁷³ Geprüft wird dieses Wissen vor dem Hintergrund vorhandener Erfahrungen mit einer wahrhaft existierenden Führungspersönlichkeit.

Demnach wird dieser auf Rückschlüssen beruhende Prozess auch oft im Zusammenhang mit attributionalen Analysen beschrieben.⁷⁴ Auch hierbei existieren sowohl kontrollierte als auch automatische Sichtweisen auf die Führungswahrnehmung. Kontrollierte Prozesse stellen eine bewusster und überlegter durchgeführte Analyse wahrscheinlicher kausaler Informationen dar, und sind somit identisch mit einer rationalen Informationsverarbeitung.⁷⁵

Automatische Prozesse sind eher möglich, wenn eine begrenzte Kapazität bezüglich der Informationsverarbeitung vorliegt, beispielsweise dann, wenn Beobachter unter erhöhtem Aufgabendruck oder Informationsüberlastung leiden.⁷⁶

„Automatic inferential processes occur when causal linkages are made based on salience and proximity. For example, leaders can make themselves highly salient with respect to favorable organizational events; here, perceptions of leadership are more likely to occur.“⁷⁷

Somit werden Personen bei ihrer Beobachtung eher dazu tendieren eine effektive Führung dann zu folgern, wenn sie wissen, dass gute Leistungen erbracht werden. Wenn dagegen das Wissen vorhanden ist, dass weniger gute Leistungen erbracht werden, ist auch die Wahrscheinlichkeit geringer, dass diese Personen zu einer Führungswahrnehmung neigen.⁷⁸

Im Zusammenhang mit der Betrachtungsweise impliziter Prozesse sind im Besonderen das Expertenmodell, hinsichtlich des Rekognitionsbasierten Ansatzes, und das kybernetische Modell, bezüglich des erschließenden Ansatzes, zu erwähnen:

Eine expertenbezogene Informationsverarbeitung wird durch die tagtägliche Erfahrung mit Führung, welche vorwiegend im organisationalen Kontext gesammelt wurde, beeinflusst. Dabei entwickeln Menschen detaillierte Wissensstrukturen hinsichtlich ‚Führung‘. Befinden sich diese Personen dann in einer Beobachterrolle, beziehen sie sich auf diese kognitiven

⁷³ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 55; vgl. Fishbein/ Lord (2004), S. 701

⁷⁴ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 55/ 56

⁷⁵ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 57

⁷⁶ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 68

⁷⁷ Lord/ Maher (1993), S. 68

⁷⁸ vgl. Fishbein/ Lord (2004), S. 701

Strukturen, die sich als Wahrnehmungskategorie darstellen können, so dass der Prozess der Führungsbeurteilung anderer vereinfacht auftritt.⁷⁹

In Bezug auf den Inferenz-Ansatz ist festzustellen, dass die Führung und somit auch soziale Machtwahrnehmungen im Zeitablauf wechseln können. Hierdurch werden die unterschiedlichen Konstellationen von Verhalten, Führung und sozialer Macht vor verschiedenen Hintergründen beleuchtet. Als Erklärungsgrundlage kann somit das kybernetische Modell der Informationsverarbeitung herangezogen werden, wobei dessen Vorteile hinsichtlich der dynamischen Perspektive im Zusammenhang mit Lernprozessen in den Mittelpunkt rücken.⁸⁰

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass implizite Prozesse vorwiegend automatisch ablaufen, um so der Begrenztheit der Informationsverarbeitung zu begegnen. Andererseits, um diese Verkürzungen im Sinne von Schemata zu erreichen, laufen oft im Vorhinein komplexere Prozesse ab, die eine erhöhte Aufmerksamkeit erfordern. Demnach beinhalten diese Prozesse auch einen kontrollierten Anteil.⁸¹ Zudem muss festgehalten werden, dass sowohl auf Rekognitionen bezogene als auch erschließende Abläufe hinsichtlich des Auftretens impliziter Führungstheorien zusammenwirken können.⁸² Somit ist jedes dieser Modelle relevant für die Erklärung der Existenz dieses Konzepts.⁸³

3 Abgrenzung zu verwandten Konzepten

3.1 Subjektive Führungstheorien

Aus der vorhergehenden Diskussion lässt sich ableiten, dass individuell Unterschiede bezüglich impliziter Führungstheorien bestehen. Dies fasst auch der Begriff ‚subjektiver‘ Führungstheorien auf. In der Literatur werden die Bezeichnungen impliziter und subjektiver Theorien mehr oder weniger synonym gebraucht.⁸⁴ Hans-Dietrich Dann hat diese Erscheinung treffend als „erhebliche Begriffsinflation“⁸⁵ bezeichnet. Es muss also eine Abgrenzung zwischen diesen beiden Begriffen erfolgen.

Besonders in der deutschsprachigen Forschung lassen sich verschiedene Definitionen subjektiver Theorien finden. Diese können in eine weite und eine enge Begriffsfassung eingeteilt werden können, so dass diese unterschiedlichen bzw. ähnlichen Auslegungen der Begriffe

⁷⁹ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 35

⁸⁰ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 62

⁸¹ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 53

⁸² vgl. Fishbein/ Lord (2004), S. 701

⁸³ vgl. Lord/ Maher (1993), S. 25

⁸⁴ vgl. Schilling (2001), S. 28

⁸⁵ Dann (1983), S. 77

zustande kommen.⁸⁶ Groeben bezeichnet mit der ‚weiten‘ Begriffsbestimmung subjektiver Theorien:

„Kognitionen der Selbst- und der Weltsicht, als komplexes Aggregat mit (zumindest impliziter) Argumentationsstruktur, das auch die zu objektiven (wissenschaftlichen) Theorien parallelen Funktionen der Erklärung, Prognose, Technologie erfüllt.“⁸⁷

„Kognitionen der Welt- und der Selbstsicht“ beinhalten Begriffe und Konzepte, welche auf verschiedene Bereiche der physikalischen und sozialen Umwelt, eigenen Erlebens und Verhaltens bezogen sind, wobei sich jedoch nicht jeder dieser Begriffe bzw. Konzepte als subjektive Theorie eines Menschen darstellen muss. Demnach ist unter der Bezeichnung des ‚komplexen Aggregates mit (zumindest impliziter) Argumentationsstruktur‘ das Verständnis zusammengefasst, dass verschiedene Wissens Elemente aufeinander bezogen sein müssen. Zumindest Schlussfolgerungen innerhalb dieses Kognitionsnetzes können ermöglicht werden.⁸⁸

Schließlich sollen subjektive Theorien dahingehend beleuchtet werden, in wie weit diese zur Erklärung, Prognose und praktischen Umsetzung von Handlungen herangezogen werden können.⁸⁹ Um das Gesamtbild des Begriffes ‚subjektiver Theorien‘ zu vervollständigen, wird bei der engeren Begriffsbestimmung auf zwei weitere Merkmale eingegangen: Zum einen sollen subjektive Theorien ihrem Träger zwar nicht ständig bewusst, dennoch ‚bewusstseinsfähig‘ auftreten, so dass sie in einem Austausch auch Wissenschaftlern zugänglich und demnach für Außenstehende rekonstruierbar sind. Subjektive Theorien müssen hierbei auch als zeitlich andauernde Wissensbestände aufgefasst werden.⁹⁰

Die ‚Prüfung der Akzeptierbarkeit subjektiver Theorien als objektive Erkenntnis‘ stellt das zweite Merkmal dieser engeren Begriffsdefinition subjektiver Theorien dar. Hiermit ist der Abgleich gemeint, inwieweit diese im Menschen verankerten Überzeugungen mit dessen Handlungen übereinstimmen.⁹¹

Da in diesem Zusammenhang besonders auf den Unterschied zwischen impliziten Führungstheorien und subjektiven Führungstheorien eingegangen werden soll, muss auf den weit gefassten Begriff subjektiver Theorien zurückgegriffen werden. Subjektive Führungstheorien stellen eine Unterform dieses Verständnisses dar. Die weite Begriffsauslegung hat nun den

⁸⁶ vgl. Schilling (2001), S. 30

⁸⁷ Groeben (1988), S. 19

⁸⁸ vgl. Schilling (2001), S. 30

⁸⁹ vgl. Schilling (2001), S. 31

⁹⁰ vgl. Schilling (2001), S. 32

⁹¹ vgl. Schilling (2001), S. 32

Vorteil, verwandte Ansätze, wie den impliziter Führungstheorien, zu integrieren.⁹² Hinsichtlich der Art der Verknüpfung von Wissensbestandteilen, wurde das Vorhandensein einer zumindest impliziten Argumentationsstruktur gefordert. Insgesamt lassen sich sieben Aussageformen zur Verknüpfung des subjektiv-theoretischen Wissens festmachen.⁹³ Tabelle 1 gibt eine Übersicht darüber.

(1) <i>Kausalrelationen</i>	stellen eine Überlieferung der Attributionsforschung dar. Mit Hilfe dieser wird ein vorhandener Tatbestand durch das Auftreten bzw. Nicht-Auftreten eines oder mehrerer (dafür typischer) Faktoren erklärt. <i>Beispiel: „Die Arbeitsleistung ist gering, weil das Betriebsklima schlecht ist.“</i>
(2) <i>Konditionalaussagen</i>	werden auch als Bedingungsaussagen bezeichnet. Sie treten am ehesten in Form einer ‚Wenn-Dann-Formulierung‘ auf, durch die das Wissen über Tatsachenzusammenhänge geprüft und zum Ausdruck gebracht werden. <i>Beispiel: „Wenn das Betriebsklima besser wäre, würde die Arbeitsleistung steigen.“</i>
(3) <i>Finalaussagen</i>	sind als Gegenstück zu den Kausalaussagen zu betrachten, wobei diese oft in Form von so genannten zweckgerichteten Sätzen (in der ‚um – zu Form‘) auftreten. <i>Beispiel: „Um die Arbeitsleistung zu steigern, muss das Betriebsklima verbessert werden.“</i>
(4) <i>Gegebenheitsaussagen</i>	oder auch Individualaussagen, beziehen sich auf bereits beobachtete oder erschlossene Sachverhalte, so dass konkrete, individuelle Aussagen (Diagnosen) über Personen oder Objekte getroffen werden können. So werden als universell bzw. quasi gesetzesförmig angesehen. <i>Beispiel: „In unserem Betrieb herrscht ein schlechtes Betriebsklima.“</i>
(5) <i>Korrespondenzaussagen</i>	werden im Allgemeinen auch als Indikatordefinitionen bezeichnet, da beobachtete Sachverhalte unter einen, bereits gefassten, subjektiv-theoretischen Begriff gestellt werden. <i>Beispiel: „Ein schlechtes Betriebsklima erkennt man daran, dass die Türen der Büros geschlossen sind.“</i>
(6) <i>Teil-Ganzes-Aussagen</i>	hierbei stehen subjektiv hierarchische Begriffskonstruktionen im Vordergrund. So werden meist Begriffe in der Aussage verwendet, die als Unterbegriff (und ggf. zur Erläuterung) eines anderen aufgefasst werden. <i>Beispiel: „Ein gutes Betriebsklima beinhaltet Zufriedenheit mit dem Chef und den Kollegen, einen angenehmen Umgangston, und dass man nach außen als Team auftritt.“</i>
(7) <i>Manifestationsaussagen</i>	zur Untermauerung wird ein (proto-)typisches Beispiel angeführt. <i>Beispiel: „In der Forschungsabteilung herrscht ein gutes Betriebsklima.“</i>

Tabelle 1 - Aussageformen subjektiver Theorien⁹⁴

Folglich können implizite Führungstheorien nur einen speziellen Teil subjektiver Führungstheorien betrachtet werden, da sie strukturell gesehen zumeist einseitig auf Kausalrelationen

⁹² vgl. Schilling (2001), S. 32

⁹³ vgl. Schilling (2001), S. 38

⁹⁴ vgl. Schilling (2001), S. 38 ff; Dann (1983), S. 78 ff

beruhen. Subjektive Theorien dagegen sind nicht ausschließlich auf diese eine Aussageform beschränkt.⁹⁵

Geht man von der Begriffsbestimmung Neubauers aus, welche im ersten Abschnitt dieses Kapitels zu finden ist, lassen sich die in impliziten Führungstheorien vorzufindenden Argumentationsstrukturen allenfalls noch auf Konditionalaussagen ausweiten. Somit sind subjektive Führungstheorien im Vergleich zu impliziten Führungstheorien als ein eigenständiges und umfassendes Konzept, mit einem gleichzeitig hohen Allgemeinheitsgrad, anzusehen.⁹⁶

„Gleichzeitig bietet es aufgrund des ihm zugeschriebenen Integrationspotentials die Möglichkeit, die theoretischen Überlegungen anderer Modelle und Konstrukte der Kognitions- und Organisationsforschung [z.B. implizite Führungstheorien] unter seinem Dach zu vereinigen.“⁹⁷

3.2 Rollenmodelle der Führung

Ähnlich wie subjektive Führungstheorien werden auch andere Konzepte, wie die ‚*Rollenmodelle der Führung*‘, als Synonym für implizite Führungstheorien in Bezug auf die Führungswahrnehmung gebraucht.⁹⁸ Dennoch muss auch hier eine konkrete Abgrenzung der Begriffe vorgenommen werden.

Rollen können als die „vom sozialen System abhängigen Erwartungen, Werte und Verhaltensweisen [bezeichnet werden], die an den die entsprechende Position einnehmenden Akteur gestellt werden.“⁹⁹ Demnach sind sie sowohl als kognitive Interpretationsschemen, im Sinne einer vereinfachten spezifischen Wahrnehmung von Führungsverhalten, als auch als ‚normative Forderungen‘, hinsichtlich eines Soll-Zustandes des Verhaltens zu betrachten.¹⁰⁰

Wie bereits in Abschnitt 2 dieses Kapitels erwähnt, stellen implizite Führungstheorien bei der Führungswahrnehmung auf ähnliche Vereinfachungsmechanismen ab, um möglichst viel kognitive Energie des Individuums aufzusparen.¹⁰¹

Beide Begriffe lassen sich somit auf den ersten Blick nicht vollständig voneinander unterscheiden. Eine eindeutige und klare Grenzziehung hinsichtlich der beiden Begriffe ist nicht möglich. Der ausschlaggebende Unterscheidungsfaktor wird erst bei der Betrachtung hinsichtlich deren Beziehung zu einem sozialen System hervorgebracht: Rollenwahrnehmungen von

⁹⁵ vgl. Schilling (2001), S. 60

⁹⁶ vgl. Schilling (2001), S. 65

⁹⁷ Schilling (2001), S. 66

⁹⁸ Hall/ Lord (1995), S. 267 aus Mühlbacher (2003), S. 67

⁹⁹ Wikipedia (2006), S. 1

¹⁰⁰ vgl. Neuberger (2001), S. 314

¹⁰¹ vgl. Mühlbacher (2003), S. 67

Führungskräften erfolgen im Zusammenspiel mit dem jeweiligen sozialen System, also im *direkten Kontakt* mit der Führungsperson.¹⁰²

Rollen sind hierbei ausschließlich vor einem Hintergrund sozialer Beziehungen zu betrachten: Über kommunikative Vorgänge werden wechselseitig Erwartungen ausgetauscht, so dass es den beteiligten Personen möglich wird, vorherzusehen mit welchem rollentypischen Verhalten sie es in bestimmten Situationen zu tun haben. Ein und dieselbe Person kann demzufolge durch die Existenz unterschiedlicher sozialer Bezüge in einem sozialen System verschiedenen Erwartungsträgern gegenüberstehen.¹⁰³ Abbildung 2 verdeutlicht dies.

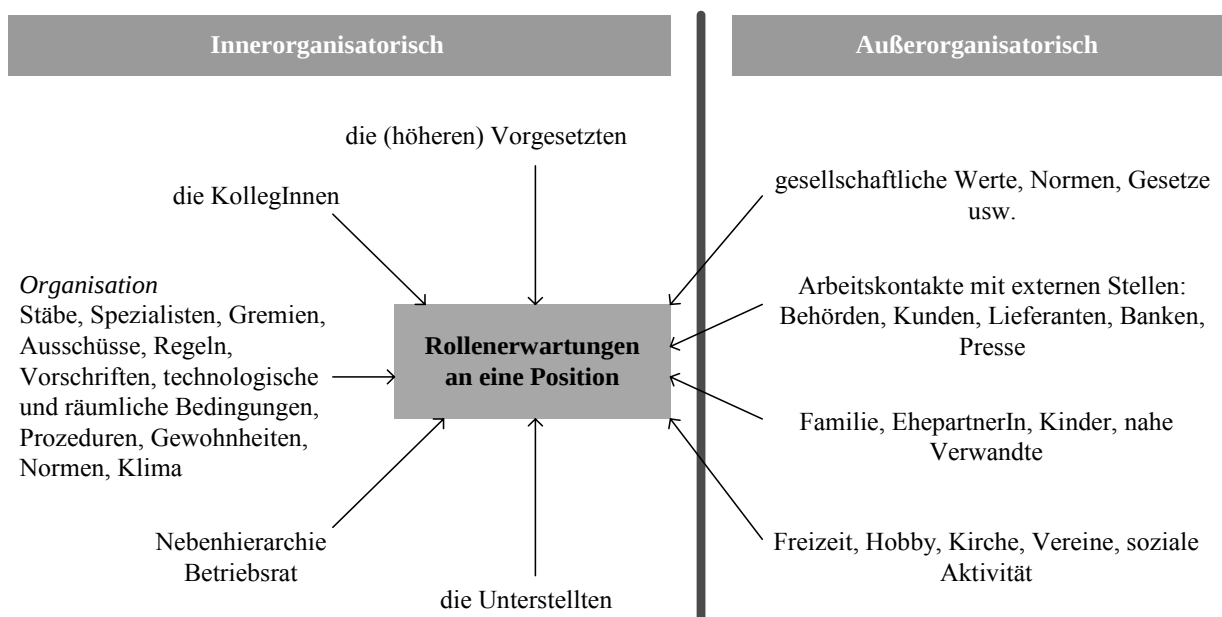


Abbildung 2 - Die Person im Zentrum von Rollenerwartungen¹⁰⁴

Hinsichtlich verschiedener Untersuchungen impliziter Führungstheorien konnte zudem festgestellt werden, dass die befragten Personen zumeist nicht selbst Teil des betreffenden sozialen Systems sein müssen, um Führungswahrnehmungen aufgrund ihrer vorhanden impliziten Führungstheorien auszudrücken¹⁰⁵:

So beschrieben Hall und Lord (1998), dass die individuelle Wahrnehmung vor allem durch die Informationsverarbeitung psychischer, nicht ausschließlich sozialer, Systeme beeinflusst wird, auch die Selbstwahrnehmung hat einen erheblichen Anteil bei der Formung

¹⁰² vgl. Mühlbacher (2003), S. 67/ 68

¹⁰³ vgl. Neuberger (2001) S. 319

¹⁰⁴ vgl. Neuberger (2001), S. 320

¹⁰⁵ vgl. Mühlbacher (2003), S. 67

impliziter Führungstheorien.¹⁰⁶ Ein Rückgriff auf implizite Führungstheorien, und somit eine affektive Beurteilung von Führung wird zumeist dann durchgeführt, wenn *kein direkter Kontakt* mit der Führungsperson besteht, und ebenso der soziale Führungsprozess nicht eigens erlebt wird.¹⁰⁷

IV Ansätze zur Einteilung der empirischen Erforschung impliziter Führungstheorien

Dieses Kapitel beinhaltet einige bereits existierende Ansätze zur Einteilung der Forschungsbemühungen impliziter Führungstheorien aus einer vorwiegend inhaltlich orientierten Sicht. Die hier vorgestellten Ansätze beziehen sich auf die Arbeiten von Lord und Emrich (2001), Brown (2002) sowie Schyns und Meindl (2005). Zusätzlich nahmen Lord und Emrich (2001) sowie Brown (2002) einen Teil verschiedener Autorenbemerkungen hinsichtlich möglicher zukünftiger empirischer Forschungsrichtungen impliziter Führungstheorien auf. Auch diese werden in dieser Darstellung zusammenfassend aufgezeigt.

Eine weitere Einteilung lässt sich ansatzweise bei Miner (2002) im Kapitel *„Implicit Leadership Theories and Substitutes for Leadership“* erkennen. Da es sich hierbei jedoch lediglich um eine komprimierte Form von Lords Buch *„Leadership and Informationprocessing“* aus dem Jahr 1993 handelt, wurde davon abgesehen dieses und ähnliche Werke in diese Arbeit aufzunehmen. Miners Werk kann in seiner Gesamtheit gesehen eher als Lehrbuch aufgefasst werden, welches ohne die Intention einen eben solchen Überblick zu schaffen erstellt wurde. Letztlich kann es nicht als Ansatz zur Einteilung impliziter Führungstheorien im eigentlichen Sinne dieser Diplomarbeit verstanden werden.

1 Robert G. Lord und Cynthia G. Emrich (2001)

1.1 Darstellung der Ergebnisse

1.1.1 Inhaltliche Darstellung der Studien

Ein erster Ansatz zur Einteilung empirischer Forschungen impliziter Führungstheorien stammt von Robert G. Lord und Cynthia G. Emrich. Dieser wurde unter dem Namen *„Thinking Outside the Box by Looking Inside the Box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research“* im Jahr 2001 veröffentlicht.

¹⁰⁶ vgl. Hall/ Lord (1998), S. 167

¹⁰⁷ vgl. Mühlbacher (2003), S. 69

„Our goal in this review was to uncover important underlying assumptions of selected studies to illuminate more clearly the path of cognitive leadership research over the past 10 years and its potential paths over the next ten years.“¹⁰⁸

Lord und Emrich gestalten sich in ihrer Untersuchung ein Zeitfenster, welches sich vom Jahr 1990 beginnend hin bis zum Zeitpunkt ihrer Analyse vollzog. Alle im Vorfeld unternommenen Studien, die sich auf das von ihnen untersuchte Forschungsfeld beziehen könnten, wurden ausgeblendet.¹⁰⁹ Anzunehmen ist, dass dieser Zeitrahmen aufgrund des 1991 erschienenen Buches von Robert G. Lord und Karen J. Maher gewählt wurde:

„Research now became more theoretically based. This move from a primary concern with research controls and methodology to an emphasis on developing good theory continued up to and through the publication of the Lord and Maher book.“¹¹⁰

Um eine ausreichende Anzahl von Studien erfassen zu können, welche in diese Übersicht aufgenommen werden können, führten sie daraufhin eine elektronische Recherche in verschiedenen Datenbanken, Büchern und über 35 Zeitschriften durch. Anhaltspunkte. Zur Identifikation dieser lieferten auch die Untersuchungen von Rosalie J. Hall und Robert G. Lord (1998) sowie von James P. Walsh (1995) einige Anhaltspunkte.¹¹¹

So untersuchten Hall und Lord den individuellen, dyadischen und gruppenbezogenen Einfluss auf Führungswahrnehmungen, wobei der Schwerpunkt dieser Arbeit auf relevanten Informationsverarbeitungsprozessen und Analysekonzepten für diese Ebenen lag.¹¹²

Walsh (1995) dagegen, bezog sich auf die Darstellung der Forschungen individueller Wissensstrukturen, die er aus den Perspektiven der Entwicklungsursprünge, der Konsequenzen sowie der Nutzung dieser auf verschiedenen Ebenen beschrieb.¹¹³

Tabelle 2 wurde anhand der Angaben von Lord und Emrich (2001) gefertigt, und stellt deren Ergebnisse auf drei Ebenen dar: Beginnend mit der Einteilung individueller und dyadischer Kognitionstypen einerseits und den kollektiven Kognitionen andererseits, wurde letztlich die Integration dieser beiden Kategorien betrachtet. Zudem schließen sich ausführlichere Gliederungen dieser auf zwei weiteren Betrachtungsebenen an, wobei die dafür zugrunde liegenden Studien erwähnt wurden. Die farbige Unterlegung kennzeichnet die von Lord und

¹⁰⁸ Lord/ Emrich (2001), S. 551

¹⁰⁹ vgl. Lord/ Emrich (2001), S. 553

¹¹⁰ Miner (2001), S. 698

¹¹¹ vgl. Lord/ Emrich (2001), S. 553 - Lord/ Emrich nutzten für ihre Untersuchung die ursprünglich im Jahr 1995 in der Zeitschrift „Leadership Quarterly“ erschienene Fassung. Für die Erstellung dieser Diplomarbeit, musste jedoch auf die Fassung von 1998 zurückgegriffen werden.

¹¹² vgl. Hall/ Lord (1998), S. 160

¹¹³ vgl. Walsh (1995), S. 280 und 282

Emrich ausgewählten Studien, welche im eindeutigen Zusammenhang mit der Erforschung impliziter Führungstheorien stehen.

Die Darstellung der Forschungsergebnisse impliziter Führungstheorien vollzog sich bei Lord und Emrich auf der individuellen und dyadischen Ebene.

„[...] all emphasize the interaction of leaders and followers in determining cognitive processes as well as behavior. To the extent that the studies reviewed here reflect the interplay between leaders and followers, they are dynamic, even though few explicitly emphasize the dynamic aspects in their design or measures.“¹¹⁴

<i>Individuelle/ dyadische Kognitionen</i>	Meta-kognitive Prozesse	<i>Über-Untergeordneten-Beziehungen und Metakognitionen</i>	- Wofford & Goodwin (1994) - Wofford, Joplin & Comforth (1996) - Offermann, Schroyer & Green (1998) - Wofford, Goodwin & Whittington (1998) - Brown (2000) - Higgins (1998)
		<i>Metakognitionen und Selbst- bzw. Soziales Wissen</i>	- Prussia, Anderson & Manz (1998) - Eden (1992) - Eden, Geller, Gewirtz, Gordon-Terner, Inbar, Liberman & Al. (2000) - Zaccaro, Gilbert, Thor & Mumford (1991) - Zaccaro, Foti & Kenney (1991) - Hall, Workman & Marchioro (1998) - Sosik & Megerian (1999) - Sosik & Dworakivsky (1998) - Malloy & Janowski (1992)
	Implizite Führungstheorien	<i>Rolle bei der Führungswahrnehmung</i>	- Hall & Lord (1995) - Murphy & Jones (1993) - Phillips & Lord (1981) - Yorges, Weiss & Strickland (1999) - Smith & Foti (1998)
		<i>Kontextuelle Beschränkungen hinsichtlich Führung</i>	- Konst, Vonk, Van Der Vlist (1999) - Meindl (1995) - Pillai & Meindl (1998) - Emrich (1999) - Hunt, Boal & Dodge (1999) - Pillai (1996)
		<i>Inhalt, Quellen und Nutzung impliziter Führungstheorien</i>	- Offermann, Kennedy & Wirtz (1994) - Kenney, Schwartz-Kenney & Blascovich (1996) - Keller (1999) - Engle & Lord (1997)
		<i>Kulturelle Besonderheiten impliziter Führungstheorien</i>	- Chong & Thomas (1997) - Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dorfmann (1999) - Gerstner & Day (1994) - Thomas (1997) - Lord & Brown (2001)

¹¹⁴ Lord/ Emrich (2001), S. 554

<i>Individuelle/ dyadische Kognitionen</i>	Netzwerkba-sierte Modelle impliziter Führungstheorien	<i>Dynamische Qualität impliziter Führungstheorien</i>	▪ Hanges, Lord, Dickson (2000) ▪ Smith & Foti (1998) ▪ Lord, Brown, Harvey (2001) ▪ Awamleh & Gardner (1999)
		<i>Darstellung kontextueller Beschränkungen und Metakognitionen</i>	▪ Chong & Thomas (1997) ▪ Konst, Vonk, Van Der Vlist (1999) ▪ Yagil (1998) ▪ Pillai & Meindl (1998) ▪ Gerstner & Day (1994) ▪ Hall, Workman & Marchioro (1998) ▪ Sutton (1998) ▪ Haines, Hogg & Duck (1997) ▪ Hogg, Haines & Mason (1998) ▪ Van Vugt & De Cremer (1999)
<i>Kollektive Kognitionen</i>	Charisma	<i>Kommunikation</i>	▪ House & Shamir (1993) ▪ Shamir, House & Arthur (1993) ▪ Fiol, Harris, House (2000) ▪ Emrich, Brower, Feldman & Garland (2000)
		<i>Systeme und Strukturen</i>	▪ Gardner & Aviole (1998) ▪ Lord & Maher (1993) ▪ Pillai & Meindl (1998)
	Leistung und Sinngebung	<i>Teamleistung</i>	▪ Keller (1992) ▪ Edmondson (1999)
		<i>Organisationale Leistung</i>	▪ Day & Lord (1992) ▪ Denison, Hooijberg & Quinn (1995) ▪ Hooijberg, Hunt & Dodge (1997) ▪ Armstrong & Sambamurthy (1999)
	Organisationaler Wandel und Transformation		▪ Friedman & Saul (1991) ▪ Hambrick, Geletkanyez & Fredrickson (1993) ▪ Nutt & Backoff (1993) ▪ Eisenhardt & Tabrizi (1995) ▪ Waller, Huber & Glick (1995)

Tabelle 2 – Übersicht der Ergebnisse von Lord/ Emrich (2001)¹¹⁵

So wurden die Betrachtungen hinsichtlich impliziter Führungstheorien in einem vergleichsweise allgemeinen Aspekt und in den Aspekt netzwerkbasierter Modelle unterteilt. Während sich die eher allgemein gehaltene Perspektive nochmals zwischen der Rolle bei der Führungswahrnehmung und bestimmten kontextuellen Beschränkungen und dem Inhalt sowie der Nutzung und den Quellen unterschieden, befasste sich die Untersuchung netzwerkbasierter Modelle impliziter Führungstheorien mit der dynamischen Qualität und der Darstellung der zuvor betrachteten kontextuellen Beschränkungen.

Unter dem Punkt ‚Die Rolle impliziter Führungstheorien bei der Führungswahrnehmung‘ fassten Lord und Emrich beispielsweise Studien zusammen, welche sich vorrangig mit der

¹¹⁵ Vgl. Lord/ Emrich (2001), S. 551 - 579

Untersuchung bestimmter Führungsprototypen beziehungsweise dem Prozess des Erschließens aus Ergebnissen beschäftigen (siehe hierzu auch Abschnitt III.2.2).¹¹⁶

Wie bereits erwähnt, rückte im Zusammenhang mit der Führungswahrnehmung die Position der Geführten in den Mittelpunkt der Betrachtung. Doch inwieweit prägte auch der Kontext diese Führungswahrnehmungen? Demnach ließen sich in der Perspektive der kontextuellen Beschränkungen beispielsweise Aussagen hinsichtlich der Verbindung von Führungswahrnehmungen und Krisensituationen finden.¹¹⁷

Mit den Abschnitten Inhalt, Quellen und Nutzung impliziter Führungstheorien sowie den kulturellen Besonderheiten impliziter Führungstheorien schlossen Lord und Emrich ihre Ausführungen hinsichtlich der allgemeinen Perspektive, und nahmen auch weiter führende Perspektiven außerhalb der Kognitionsprozesse auf.¹¹⁸

Auf der Stufe der netzwerkbasierten Modelle unterschieden Lord und Emrich wie bereits erwähnt zwischen der dynamischen Qualität und der Darstellung kontextueller Beschränkungen und Metakognitionen. Hierbei klärten sie einerseits, wie kontextuelle Informationen (z.B. Kultur, Krisen oder bestimmte Führungsqualitäten) auf eine automatische Art und Weise implizite Führungstheorien beeinflussen können. Andererseits betrachteten sie über den Blickwinkel der Darstellung kontextueller Beschränkungen und Metakognitionen Forschungen, die zeigten, dass implizite Führungstheorien sich im Zusammenhang mit diversen kontextuellen Faktoren, dem Abstand verschiedener Positionen in der Organisationshierarchie, Krisensituationen, Aufgabentypen oder auch der Kultur ändern können.¹¹⁹

1.1.2 Darstellung zukünftiger Forschungswege

Die Darstellung lohnender künftiger Forschungswege auf Grundlage der individuellen und dyadischen Bezugsebene gestaltete sich in der Übersicht von Lord und Emrich (2001) als sehr verhalten. Besonders dynamische Führungsprozesse, das Zusammenspiel individueller Kognitionen sowie soziale und kontextuelle Faktoren sollten stärkere Beachtung finden.¹²⁰

Auch Beeinflussungsprozesse wurden bisher unzureichend beachtet besonders da diese mit kognitiven Prozessen interagieren. So sollten auch diese in die Betrachtung des Verständnisses der Entwicklung, Änderung und Nutzung verschiedener Führungsschemata einbezogen werden.

¹¹⁶ vgl. Lord/ Emrich (2001), S. 557

¹¹⁷ vgl. Lord/ Emrich (2001), S. 558

¹¹⁸ vgl. Lord/ Emrich (2001), S. 559/ 560

¹¹⁹ vgl. Lord/ Emrich (2001), S. 561

¹²⁰ vgl. Lord/ Emrich (2001), S. 572

Die Darstellung verschiedener Perspektiven der individuellen Interpretation sozialer Ereignisse oder auch der kollektiven Konstruktion sollte in den Vordergrund gestellt werden.¹²¹ Somit spielen auch die Selbstkonzepte einer Person eine wesentliche Rolle auf dieser Betrachtungsebene. Während einige Autoren bereits Prozesse Selbstregulation (vgl. Gardner & Avolio, 1998; Lord, Brown & Freiberg, 1999) oder der Selbstwirksamkeit (vgl. Chemers, Watson & May, 2000) untersuchten, sollten diese Forschungsfelder ausgeweitet werden, auch in Zusammenhang mit verschiedenen organisationalen und kulturellen Werten.¹²²

1.2 Defizite der Übersicht

In ihrer Gesamtheit betrachtet, stellt diese Übersicht eine gute Systematik hinsichtlich der kognitiven Aspekte der Führungsforschung dar. Jedoch lassen sich entsprechend der Fragestellung dieser Diplomarbeit Defizite erkennen, welche aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden können:

Lord und Emrich begannen ihre Untersuchung im Jahr 1990. Um jedoch ein vergleichsweise besseres Bild erhalten zu können, sollten auch Untersuchungen betrachtet werden, welche zeitlich gesehen vor dieser Abgrenzung erfolgten. So lassen sich sowohl Ursprünge als auch grundlegende Entwicklungslinien aufzeigen und zurückverfolgen. Gleichzeitig lässt sich dadurch der Umfang der zugrunde liegenden Stichproben erweitern, denn mit dem zeitlichen Rahmen wächst zugleich die quantitative Grundlage der Studien.

Abschließend sollte festgehalten werden, dass Robert G. Lord und Cynthia G. Emrich nur einen Teil der Forschungsbemühungen impliziter Führungstheorien betrachteten. Dies war jedoch auch nicht deren ursprüngliches Ziel. Vielmehr sollten die impliziten Führungstheorien nur einen Teil der Betrachtung kognitiver Führungsforschung darstellen. Dies wurde durch die grüne Unterlegung der Übersicht nochmals verdeutlicht.

„To save space and provide cohesion, we focus on central themes that emerged from the cognitive leadership literature. Within a particular theme, we describe individual studies with the goal of uncovering their underlying assumptions regarding causality, stability of schemas, and measurement focus.“¹²³

Der Fokus dieser Untersuchung lag demnach eindeutig auf der Erstellung einer inhaltlichen Thematik informationsverarbeitender Prozesse zur Führungswahrnehmung. Zeitliche Auswer-

¹²¹ vgl. Lord/ Emrich (2001), S. 572

¹²² vgl. Lord/ Emrich (2001), S. 572

¹²³ Lord/ Emrich (2001), S. 553

tungen, sowie die Aufnahme von Autorenanmerkungen zukünftiger Forschungsgebiete kamen hierbei sehr zurückhaltend zum Ausdruck.

2 Douglas J. Brown (2002)

2.1 Darstellung der Ergebnisse

2.1.1 Inhaltliche Darstellung der Studien

Douglas J. Brown stellte in seinem Aufsatz *„Information Processing and Leadership: A Review and Implications for Application“* einen weiteren Ansatz zur Unterteilung empirischer Forschungen impliziter Führungstheorien dar. Dabei prüfte er den Zusammenhang zwischen Konzepten der Informationsverarbeitung und der Führung sowie den Wirkungen, die dieser Überblick für eine weitere Verwendung mit sich brächte.¹²⁴

„In the current paper, contemporary research that has examined the role of information processing in the context of leadership is reviewed and the implication of this research for application are discussed. Although the vast majority of the leadership literature has focused on external and observable outcomes, such as a leader's behaviors, the current paper takes an alternative perspective, reviewing literature that has examined leadership from a information processing vantage point.“¹²⁵

Die Übersicht Browns untergliedert sich dabei in drei wesentliche Hauptteile: Zuerst nahm er die Arbeitsdefinitionen von Führung und Informationsverarbeitung vor. Anschließend wurden zwei wesentliche Aspekte dieses Zusammenhangs beleuchtet - einerseits die Führerperspektive, andererseits die Geführtenperspektive. Da es sich bei der Führung und der Führungswahrnehmung immer um einen sozial vermittelten Prozess von Führer und Geführten handelt, gab Brown jeweils einen Überblick über relevante Literatur, die über die Informationsverarbeitung aus der jeweiligen Perspektive berichtete (vgl. Tabelle 3).¹²⁶

Durch die Betrachtung der Führerperspektive vermittelte Brown dem Leser ein Verständnis über den Aufbau und die Struktur des Führerschemas einerseits, andererseits über relevante Umweltfaktoren, die diese verschiedenen Schemata aktivieren können.¹²⁷ Da sich diese Diplomarbeit mit den Aspekten impliziter Führungstheorien beschäftigt, sollen jedoch hauptsächlich die Ergebnisse der Geführtenperspektive betrachtet werden. Auch hier unterstreicht die farbige Unterlegung der Tabelle dieses Anliegen.

¹²⁴ vgl. Brown (2002), S. 2

¹²⁵ Brown (2002), S. 2

¹²⁶ vgl. Brown (2002), S. 2

¹²⁷ vgl. Brown (2002), S. 4

Die Führerperspektive		
A Aufbau und Struktur eines Führerschemas		
Wissensstruktur und Inhalt	<i>Wissensstrukturen und unmittelbare Determinanten des Führerverhaltens</i>	▪ Goodwin, Wofford & Boyd (2000) ▪ Wofford, Goodwin & Whittington (1998)
	<i>Führerschemata als potentielles Resultat von Training, Erfahrung oder partieller Intelligenz</i>	▪ Barling, Weber & Kelloway (1996) ▪ Cianciolo, Antonakis & Sternberg (2003) ▪ Sternberg (2002)
	<i>Wissensumfang und -organisation als Erfolgsdeterminanten der Führungsposition</i>	▪ Connelly, Gilbert, Zaccaro, Threlfall, Marks & Mumford (2000) ▪ Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro & Reiter-Palmon (2000) ▪ Hooijberg, Hunt & Dodge (1997) ▪ Zaccaro (2002) ▪ Riggio, Murphy & Pirozzolo (2002)
Schema/ Wissensaktivierung		▪ House & Aditya (1997) ▪ Mumford, Zaccaro, Harding, Owen & Fleishman (2000)
Kategorisierung	<i>von Unterstellten</i>	▪ Eden (1992) ▪ Eden & Shani (1992) ▪ Davidson & Eden (2000) ▪ Goodwin, Wofford & Boyd (2000) ▪ Wofford, Joplin & Comforth (1996)
	<i>Von Unterstellten: Attribution</i>	▪ Green & Mitchell (1979) ▪ Mitchell, Green & Wood (1981) ▪ Ashkanasy (1995) ▪ Mitchell & Kalb (1981) ▪ Dobbins & Russell (1986) ▪ Mitchell & Kalb (1982) ▪ Offerman, Schroyer & Green (1998)
B Überprüfung der externen Umwelt		
▪ Day & Lord (1988) ▪ Thomas (1988) ▪ Green & Mitchell (1978) ▪ Kraut, Pedigo, McKenna & Dunnette (1989) ▪ Dutton & Jackson (1987) ▪ Jackson & Dutton (1988) ▪ Thomas, Clark & Gioia (1993)		
Die Geführtenperspektive		
Inhalt und Struktur von Führerschemata	▪ Lord, Foti & DeVader (1984) ▪ Eden & Leviatan (1975) ▪ Lord, DeVader & Alliger (1986) ▪ Offermann, Kennedy & Wirtz (1994) ▪ Rosch (1978) ▪ Lord, Foti & Phillips (1982) ▪ Den Hartog, House, Hanges & Ruiz-Quintanilla (1999) ▪ Gerstner & Day (1994) ▪ Keller (1999)	

Wie werden Führer auch als Führer bezeichnet?	<i>Rekognitionsprozesse</i>	▪ Lord, Foti & DeVader (1984) ▪ Fraser & Lord (1988) ▪ Maurer & Lord (1988) ▪ Fielding & Hogg (1997) ▪ Foti, Fraser & Lord (1982) ▪ Rush & Russell (1988) ▪ Hogg, Hains & Mason (1998) ▪ Hains, Hogg & Duck (1997) ▪ Hanges, Lord & Dickson (2000) ▪ Lord, Brown & Harvey (2001) ▪ Hunt, Boal & Dodge (1999) ▪ Meindl, Ehrlich & Dukerich (1985) ▪ Pillai (1996) ▪ Emrich (1999)
	<i>Inferenzprozesse</i>	▪ Meindl, Ehrlich & Dukerich (1985) ▪ Binning & Lord (1980) ▪ Larson (1982) ▪ Larson, Lingle & Scerbo (1984) ▪ Lord, Binning, Rush & Thomas (1978) ▪ Phillips & Lord (1982) ▪ Gioia & Sims (1985) ▪ Binning, Zaba & Whattam (1986) ▪ Murphy & Jones (1993) ▪ Shamir (1995) ▪ Tiedens (2000) ▪ Tiedens, Ellsworth & Mesquita (2000)
	<i>Über die Wahrnehmung hinaus ...</i>	▪ Lord, Brown & Freiberg (1999) ▪ Shamir, House & Arthur (1993) ▪ Banaji & Prentice (1994) ▪ Markus & Wurf (1987) ▪ Lord & Brown (2001) ▪ Paul, Costley, Howell, Dorfman & Trafimow (2001)

Tabelle 3 – Übersicht der Ergebnisse nach Brown (2002)¹²⁸

Brown vollzog in dieser Darstellung die Entwicklungspfade interner symbolischer Wissensstrukturen nach, die außerdem hinsichtlich ihrer Struktur und den Verwendungsprozessen diskutiert wurden. Dabei nahmen die impliziten Führungstheorien eine zentrale Rolle ein.¹²⁹

Im ersten Teil dieser Betrachtung ging Brown zunächst auf den Inhalt und die Struktur dieser Konzepte ein. Unter Verwendung von Studien, welche die Begriffsbestimmung impliziter Führungstheorien im Kontext von Führungskategorien erläutern (z.B. Lord et al., 1984). Um zu zeigen, dass die impliziten Führungstheorien von Beobachtern größtenteils merkmals-

¹²⁸ vgl. Brown (2002), S. 4 ff¹²⁹ vgl. Brown (2002), S. 22

basiert sind, wurden zusätzlich Studien aufgenommen, die präzise den Inhalt dieser Kategorie beschreiben (z.B. Offermann et al., 1994).¹³⁰

Zusätzlich wird dargestellt, dass diese Führerkategorien als große, multidimensionale, hierarchisch angeordnete Strukturen auftreten, die wiederum im jeweiligen Kontext anfällig für bestimmte Einflussfaktoren sind. Dies zeigte Brown durch seinen Bezug auf Studien vor dem Hintergrund individueller Erfahrungen mit der gesellschaftlichen Kultur und dem Elternhaus.¹³¹

Im zweiten Abschnitt seiner Betrachtungen erwähnte Brown Untersuchungen, die spezielle Prozesse der Entstehung von Führerschaft auf Seiten der Geführten deklarieren. Besonders Rekognitionsbezogene und Inferenzbezogene Informationsverarbeitungsprozesse wurden dabei thematisiert.¹³²

Hieran schloss sich eine Diskussion von Untersuchungen an, die Führung als einen Einflussprozess des bewertenden Individuums selbst – über dessen Gefühle, das Verhalten oder das Denken – verstehen. Andererseits sollte dabei auch beachtet werden, dass die Führungshandlungen auch in der Art und Weise transformiert werden, wie sich die Untergebenen selbst sehen.¹³³

2.1.2 Darstellung zukünftiger Forschungswege

Ähnlich dem technologischen Fortschritt der letzten Jahrzehnte spricht Brown die Veränderungen des Arbeitskräftepotentials an. Hierdurch wächst schließlich auch die demographische Unterschiedlichkeit der Führer-Geführten-Dyaden. So sollte die Führungswahrnehmung zukünftig nicht nur die kontextuellen Faktoren des Arbeitsplatzes in Betracht ziehen, sondern auch die Perspektive dieser wachsenden individuellen dyadischen Diversifikation.¹³⁴

Obwohl bereits einige Untersuchungen unternommen wurden (vgl. Lord et al. 1999), muss schließlich auch die Übertragung der Führungswahrnehmung des Geführten auf deren nachfolgenden Handlungen eingehender beleuchtet werden. Nur aus Sicht dieser Mechanismen kann der Einfluss einer Führungskraft auf den Untergebenen vollkommen verstanden werden.¹³⁵

Schließlich wies Brown auf die praktische Perspektive dieser Untersuchungen hin. Ohne das Verständnis impliziter Führungstheorien der Geführten, wäre es somit auch kaum möglich

¹³⁰ vgl. Brown (2002), S. 23/ 24

¹³¹ vgl. Brown (2002), S. 27

¹³² vgl. Brown (2002), S. 28, 32

¹³³ vgl. Brown (2002), S. 35

¹³⁴ vgl. Brown (2002), S. 37

¹³⁵ vgl. Brown (2002), S. 37

das Führungsverhalten anzupassen. So gelten auch diese Variablen als Erfolgsfaktoren für die Wirksamkeit eines Führers und somit der gesamten Organisation. Diese Erkenntnisse könnten ausschlaggebend für die Entwicklung eines theoretischen Modells des Führungserfolges sein, welches auch in der Praxis seinen Fortbestand verteidigen sollte.¹³⁶

2.2 Defizite der Übersicht

Brown nutzte in dieser Übersicht ein zeitlich uneingeschränktes und weitgehend umfangreiches Sample, welches er dem Leser in komprimierter Form vermittelte. Dies unterstützte er, indem er einige Schlüsselstudien mit ihrem Aufbau, Ablauf und Ergebnis kurz beschrieb. Leider geht über die gewählte Darstellung der Übersicht die Systematik der zur Einteilung notwendigen Schwerpunkte verloren. Zu viele Informationen wurden unter einem Punkt abgebildet. So dass unter Umständen auch eine detailliertere Darstellung möglich wäre.

Ähnlich wie Lord und Emrich (2001) umriss auch Brown ein sehr weites Untersuchungsgebiet unter der Bezeichnung ‚Informationsverarbeitung‘. Dies wiederum geht zu Lasten einer differenzierten Übersicht impliziter Führungstheorien, da er die hieraus zu erkennende Bestimmung der Schwerpunkte sehr weit gefasst hat. So scheinen die Grenzen zwischen ihnen zu verschwimmen. Dies zeigen die weitläufigen Inhalte der unter der gewählten Einteilung zugeordneten Studien. Somit schließt sich der Kreis zur Forderung nach einer ausführlicheren Systematik.

Demnach sollte festgestellt werden, inwieweit sich eine enge Umschreibung des Schwerpunktes ‚Informationsverarbeitung‘ auf die Einteilung auswirkt, und welche Themengebiete zusätzlich aufgenommen werden müssen, um eine überblickende Systematik impliziter Führungstheorien zu erhalten. Jedoch muss auch hier nochmals erwähnt werden, dass in der Übersicht Browns weniger die Betrachtung impliziter Führungstheorien im Mittelpunkt standen, sondern vielmehr die Rolle der Informationsverarbeitung im Gesamtkontext der Führung.¹³⁷

Brown unternahm in dieser Untersuchung weder zeitliche Auswertungen impliziter Führungstheorien, noch zog er Forschungshinweise verschiedener Autoren für die empirische Zukunft hinzu. Lediglich eigene Gedanken gab er für die künftige Orientierung empirischer Untersuchungen an. So wäre es auch in diesem Rahmen interessant beide Perspektiven in die Untersuchung aufzunehmen.

¹³⁶ vgl. Brown (2002), S. 38/ 39

¹³⁷ vgl. Brown (2002), S. 2

3 Birgit Schys und James R. Meindl (2005)

3.1 Darstellung der Ergebnisse

Birgit Schyns und James R. Meindl befassten sich in ihrem im Jahr 2005 erschienenen Aufsatz *„An Overview of Implicit Leadership Theories and their Application in Organization Practice“* explizit mit der Einteilung von Forschungsergebnissen hinsichtlich impliziter Führungstheorien. Dieser Aufsatz entstand weniger mit dem Ziel eine vollständige Übersicht über die implizite Führungsforschung zu erstellen, vielmehr sollte dieser als einleitendes Kapitel für ihren Sammelband *„Implicit Leadership Theories: Essays and Explorations“* dienen. Demnach ist der Aufsatz auch als Grobzusammenfassung und Grundlage zur Schaffung einer Systematik zu betrachten, mit dem Ziel die ausgewählten Studien dieses Sammelbandes zuordnen zu können.

„The concept of implicit leadership theories has become a topic of methodological and substantive research interest since its introduction in Eden and Leviatan (1975). This chapter aims at giving an overview of past and present research on implicit leadership theories. [...] we outline the existing streams of research, [...] Finally, we give an overview of the chapters in this book.“¹³⁸

<i>Faktoranalytische Untersuchungen</i>	Struktur von Führungsbewertungen	▪ Eden & Leviatan (1975)
<i>Informationsverarbeitung</i>	a) Informationsaufnahme und Wahrnehmungsentwicklung	▪ Lord (1985) ▪ Meindl & Ehrlich (1987)
	b) Wie prägen ILT von Beobachtern die Führungswahrnehmung?	▪ Shamir (1992)
	c) Welche Effekte haben ILT in Organisationen?	▪ Nye & Forsyth (1991)
<i>Inhalte</i>	Welche Merkmale werden als Führungsmerkmale erwartet?	▪ Offermann et al. (1994) ▪ Kenney, Blascovich & Shaver (1994)
<i>Verallgemeinerbarkeit</i>	a) bzgl. unterschiedlicher Ziele	▪ Graves & Powell (1982) ▪ Epitropaki & Martin (2004) ▪ Rush & Russell (1988)
	b) bzgl. Kultur	▪ Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman et al. (1999) ▪ House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta (2004) ▪ Dorfman, Hanges, Brodbeck & Project GLOBE research team (2004)

¹³⁸ Schyns/ Meindl (2005), S. 16

	c) bzgl. Geschlecht	▪ Schein (1973) ▪ Sczesny (2003) ▪ Powell & Butterfield (1979) ▪ Powell, Butterfield & Parent (2002)
<i>Erklärung</i>	Wie kann man ILT erklären?	▪ Keller (1999)

Tabelle 4 – Übersicht der Ergebnisse von Schyns und Meindl (2005)¹³⁹

Tabelle 4 weist die Ergebnisse von Schyns und Meindl (2005) aus. Ihre Übersicht beginnen sie mit Eden und Leviatan, welche mit ihrer im Jahr 1975 veröffentlichten Studie als Urväter der empirischen Forschung gelten, indem sie sich auf die Faktorenstruktur impliziter Führungstheorien bezogen.¹⁴⁰

Ein weiteres Unterscheidungsfeld legten sie ausgehend von den Arbeiten Robert G. Lords, hinsichtlich des Zusammenhangs von Informationsverarbeitungsprozessen und impliziten Führungstheorien, fest. Demnach weisen implizite Führungstheorien eine starke Relevanz bei der Untersuchung von Informationsverarbeitungsprozessen auf.¹⁴¹ Innerhalb dieses Feldes ordneten sie die Studien nach den unterschiedlichen Schwerpunkten Informationsaufnahme und Wahrnehmungsentwicklung, Einfluss impliziter Führungstheorien auf die Führungswahrnehmung und Wirkung impliziter Führungstheorien im organisationalen Kontext.

Unter dem Differenzierungsschwerpunkt ‚Inhalte‘ verstanden Schyns und Meindl eine eher qualitative Auseinandersetzung mit impliziten Führungstheorien. So sind hier Ergebnisse aus Forschungen zu finden, welche die relevanten Merkmale zur Entstehung impliziter Führungstheorien aufdecken, und somit Führer und deren Verhalten charakterisieren.¹⁴²

Eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit sahen Schyns und Meindl auch in der Darstellung von Unterschieden impliziter Führungstheorien. Darin werden nicht nur bestimmte Charakteristika der Führer im Allgemeinen aufgedeckt, sondern auch die Klassifizierung von unterschiedlichen Subtypen von Führern ermöglicht. Dies fassten sie unter dem Schwerpunkt der ‚Verallgemeinerbarkeit‘ zusammen. Der Fokus lag hierbei auf einer eher quantitativen Auseinandersetzung mit dem Thema impliziter Führungstheorien. In diesem Zusammenhang war es ihnen zudem möglich, die dazu gesammelten Studien hinsichtlich einer Verallgemei-

¹³⁹ vgl. Schyns/ Meindl (2005), S. 15 - 36

¹⁴⁰ vgl. Schyns/ Meindl (2005), S. 17

¹⁴¹ vgl. Schyns/ Meindl (2005), S. 17/ 24

¹⁴² vgl. Schyns/ Meindl (2005), S. 24

nerbarkeit impliziter Führungstheorien anhand des Geschlechts oder auch unterschiedlicher Kulturen aufzuteilen.¹⁴³

Einen letzten Unterscheidungsschwerpunkt setzten Schyns und Meindl hinsichtlich Forschungen, die die Erklärung einer möglichen Entstehung impliziter Führungstheorien in den Mittelpunkt ihres Interesses stellen.¹⁴⁴

3.2 Defizite der Übersicht

Da dieser Überblick als Grundlage zu einer allgemeinen Einordnung der in diesem Sammelband erschienen Studien erstellt wurde, ist es ohne weiteres möglich diese auf weiteren Ebenen zu unterteilen.

Wie auch Lord und Emrich (2001) haben Schyns und Meindl keinen Anspruch auf Vollständigkeit ihrer Übersicht erhoben. In aller Deutlichkeit kommt dies zum Vorschein, indem sie sehr oft mit dem Aufbau ihres Sammelbandes argumentieren

„In our overview we will make use of the following categorization of research: (a) factor-analytic approach to implicit leadership theories, (b) information processing and effects of implicit leadership theories, (c) content, (d) generalizability of implicit leadership theories, and (e) explanations of implicit leadership theories.“¹⁴⁵

Jedoch lässt sich hier eine quantitative Erweiterung des Untersuchungsgegenstandes im Vergleich zu Lord und Emrich (2001) erkennen, die sich in einem zuvor deutlich abgegrenzten Zeitraum, beginnend in den 1990er Jahren, bewegten. So agierten Schyns und Meindl in einem zeitlich uneingeschränkten Rahmen. Die Aufstellung beinhaltet Studien beginnend bei den Ursprüngen der Erforschung impliziter Führungstheorien (siehe Abschnitt II.2) hinführend zu dessen heutigen Standpunkt.

Besonders der Unterteilungsschwerpunkt „Generalizability“, der sich mit „Verallgemeinerbarkeit“ übersetzen lässt, wirft hinsichtlich der Eindeutigkeit bei der Zuordnung empirischer Untersuchungen einige Fragen auf. Schyns und Meindl haben ihm folgendem Sinn zugeordnet:

¹⁴³ vgl. Schyns/ Meindl (2005), S. 18

¹⁴⁴ vgl. Schyns/ Meindl (2005), S. 18

¹⁴⁵ Schyns/ Meindl (2005), S. 19

„We understand generalizability in a very broad sense: Generalizability across gender is included in this review as well as generalizability across different cultures. Research considered here also focuses on different ILT with respect to different types of leaders – which is understood as target generalizability. The issue of generalizability can also focus on the individuals holding the ILT – referred to as holder generalizability. In cultural research, the target of the ILT and the holder of the ILT will often share the same culture, thus, target and holder generalizability are intertwined.“¹⁴⁶

Trotz dieser Begriffsabgrenzung muss geprüft werden, ob hinsichtlich der Weite dieser Auffassung eventuell eine treffendere und somit engere Bezeichnung gefunden werden kann. Die Eindeutigkeit der Zuordnungsmöglichkeiten empirischer Studien sollte besser gewährleistet werden.

Hieraus ergibt sich eine weitere Anmerkung: Schyns und Meindl haben bereits einige Unterteilungen bei den Schwerpunkten (z.B. hinsichtlich ihrer Auffassung von ‚Verallgemeinerbarkeit‘) vorgenommen. Andere Schwerpunkte belassen sie relativ grob gegliedert. Betrachtet man hierzu den Abschnitt Informationsverarbeitung gesondert, lassen sich ohne weiteres in mehrere Unterpunkte gruppieren, da allein schon bei der Begriffsbestimmung impliziter Führungstheorien zwischen zwei Arten unterschieden werden kann (vgl. hierzu Abschnitt III.1).

Letztlich konnte aus dieser Darstellung weder eine Auswertung des zeitlichen Aufkommens dieser Studien noch eine Analyse von Autorenanmerkungen zukünftiger Forschungswege entnommen werden. Abschluss hier bildet lediglich der Hinweis zur Einteilung der in diesem Band beinhalteten Aufsätze empirischer Untersuchungen.¹⁴⁷

V Implizite Führungstheorien und Empirie

1 Methode und Vorgehen

1.1 Auswahl des Sample

Basis für die angestrebte Auswertung empirischer Studien impliziter Führungstheorien waren die in den Übersichten von Lord und Emrich (2001), Brown (2002) sowie Schyns und Meindl (2005) erwähnten Untersuchungen. Die anfänglich allgemeine und umfassende Literaturrecherche zu den impliziten Führungstheorien wurde sehr schnell vom Bestand der Bibliothek der Technischen Universität Chemnitz, auf den dort angebotenen Fernleihe-Service sowie auf die Online-Datenbank EBSCO ausgeweitet.

¹⁴⁶ Schyns/ Meindl (2005), S. 25

¹⁴⁷ vgl. Schyns/ Meindl (2005), S. 16

Über EBSCO konnte auf Daten-Ressourcen der beinhalteten 12.000 Zeitschriften und 6,1 Millionen Volltextartikeln zurückgegriffen werden.¹⁴⁸ So war es möglich, entsprechende Datensätze zu finden, die sich hauptsächlich mit der empirischen Erforschung impliziter Führungstheorien befassten. Auch die vorhandenen Übersichten (vgl. Lord & Emrich, 2001; Brown (2002); Schyns & Meindl, 2005) konnten erweitert werden.

Entsprechend der Literaturangaben dieser Studien, konnte zusätzliche Literatur der empirischen Erforschung impliziter Führungstheorien gesichtet und beschafft werden. Somit kam eine sich relativ weit erstreckende Stichprobe an Studien zu Stande, die sich letztlich auf 69 Studien erstreckte.

1.2 Methode und Vorgehen bei der Untersuchung

Über die Durchführung einer Meta-Analyse auf drei Ebenen sollten die Ziele (vgl. Kapitel I) dieser Untersuchung realisiert werden. Über eine Reihe verschiedenster Techniken sollten somit die Ergebnisse unabhängiger Studien zum Phänomen der impliziten Führungstheorien verglichen werden, um diese zum Gesamtergebnis bei der Erstellung einer Übersicht zu den bisherigen empirischen Forschungen impliziter Führungstheorien zu integrieren.¹⁴⁹ Schließlich vollzog sich die Analyse der Studien gemäß der in der Zielstellung angegebenen Dreiteilung:

1.2.1 Inhaltliche Ebene

Um die angestrebte inhaltliche Übersicht erstellen zu können, musste zunächst geklärt werden, welche Themen in den einzelnen empirischen Studien betrachtet wurden. Dazu war es notwendig, den Aufbau und die Durchführung dieser Studien zu beschreiben, und diese hinsichtlich der sich daraus ergebenden Ergebnisse impliziter Führungstheorien einzuteilen. Darauf aufbauend ergaben sich unterschiedliche Schwerpunkte, aus denen eine erste inhaltliche Systematik zu erkennen war.

In einem weiteren Schritt musste festgestellt werden, inwieweit innerhalb dieser Schwerpunkte Differenzierungen möglich waren, so dass sich hieraus verschiedene Untergruppierungen ergaben. Dazu wurden die Studien innerhalb der zuvor vorgenommenen Grobeinteilung bezüglich ihrer unterschiedlichen Perspektiven der Forschungsschwerpunkte hinterfragt, so dass sich ein weitgehend umfassendes inhaltliches Bild der vorhandenen empirischen

¹⁴⁸ vgl. EBSCO (2005 b), S. 1

¹⁴⁹ vgl. Manstead/ Semin (2002), S. 119

Studien ergab. Schließlich wurde für jeden Bereich eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse formuliert.

1.2.2 Zeitliche Ebene

Dieser Analyseebene lag die Verwendung eines Zeitstrahls zugrunde, der sich von den Anfängen der Untersuchung impliziter Führungstheorien im Jahr 1975 bis zum Zeitpunkt dieser Analyse erstreckte.

In einem ersten Schritt wurden alle vorhandenen empirischen Studien ihren Erscheinungsjahren zugeordnet und daraufhin untersucht, ob sich zeitliche Häufungen hinsichtlich aller Studien ergeben.

Weiterhin wurden die Ergebnisse der inhaltlichen Ebene auf den zeitlichen Aspekt ausgeweitet. Zur Unterscheidung der Forschungsschwerpunkte wurde hierbei auf ein einfaches visuelles Hilfsmittel zurückgegriffen: Die inhaltlichen Schwerpunkte wurden farblich unterlegt, so dass sich für jeden Teil dieser Auswertung ein bestimmtes Farbmuster ergab. Zusätzlich wurden diese im Anschluss daran für die Aussagen einer zeitlichen Verteilung der inhaltlichen Forschungsschwerpunkte empirischer Studien einbezogen. Als Auswertungsgrundlage wurden Tabellen erstellt. Diese sind in Anhang B zu finden.

1.2.3 Thematisierte künftige Forschungsbemühungen

Hinsichtlich dieses Aspekts der Analyse wurden die vorliegenden empirischen Studien auf Anmerkungen und Äußerungen ihrer Autoren überprüft, welche Rückschlüsse auf künftig notwendige Forschungsfragen zulassen. Diese wurden gesammelt, analog ihrer Thematik aufgegliedert und vorwiegend mit den Ergebnissen der Inhaltsanalyse verglichen. So konnten Aussagen über bereits abgeschlossene und noch offene künftige Forschungsfelder getroffen werden.

2 Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden lässt sich eine Kurzdarstellung der untersuchten Studien finden. Eine ausführlichere, aber dennoch hinsichtlich des Arbeitsthemas dieser Diplomarbeit komprimierte Form der Darstellung befindet sich in Anhang A.

1.1 Struktur

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
Eden & Leviatan (1975)	- Existenz impliziter Führungstheorien - Aufzeigen der zugrunde liegenden Faktorenstruktur	- 235 Studenten - Beschreibung der Führungsdimensionen eines unbekannten Unternehmens - <u>Messinstrument:</u> Survey of Organizations (SOO)	- Existenz impliziter Führungstheorien - Beeinflussung der vier Führungsfaktoren Unterstützung, Erleichterung der Interaktion, Betonung der Zielerreichung, Arbeitserleichterung	(1)
Rush, Thomas & Lord (1977)	- Übertragung der Erkenntnisse Eden & Leviatans (1975) auf ein anderes Messinstrument	- 168 Studenten - Bewertung einer fiktiven Führungsperson - <u>Messinstrument:</u> 'Leader Behavior Description Questionnaire' (LBDQ)	- Existenz impliziter Führungstheorien bei der Bewertung einer Führungsperson mittels LBDQ	(2)
Weiss & Adler (1981)	- Replikation der Untersuchungen Eden & Leviatans (1975) - Stabilität der Struktur der Führungsfaktoren	- 254 Studenten - Replikation des Versuchs von Eden & Leviatan (1975) - zusätzliche Messungen hinsichtlich hoher und niedriger Komplexität kognitiver Systeme	- Bestätigung der Ergebnisse Eden & Leviatans (1975) - implizite Führungstheorien zeigen hohe Stabilität und sind somit unabhängig von der individuellen kognitiven Komplexität anzusehen	(3)

Tabelle 5 - Untersuchungen zur Struktur impliziter Führungstheorien

Sowohl die Untersuchungen von Eden und Leviatan (1975), Weiss und Adler (1981), als auch einen Teil der Untersuchungen von Rush, Thomas und Lord (1977) können der Erforschung der Struktur impliziter Führungstheorien zugeschrieben werden. Diese Studien beschrieben gleichsam Untersuchungen, welche hinsichtlich der Existenz impliziter Führungstheorien unternommen wurden.

Sie zeichneten sich durch ein eher exploratives Vorgehen aus. Die gemeinsame Basisannahme der Autoren bestand darin, dass sich die Struktur impliziter Führungstheorien parallel zu der Struktur der Evaluation gegenwärtigen Führungsverhaltens verhält.¹⁵⁰

Bewiesen wurde hiermit lediglich, dass sich die zu bewertenden Führungsfaktoren bereits „im Kopf der Befragten“¹⁵¹ befinden. Implizite Führungstheorien stellen diesem Zusammenhang also ein von den Befragten individuell konzeptualisiertes Konstrukt dar, welches die Wahrnehmung des Führungsverhaltens beeinflusst - nicht mehr und nicht weniger.¹⁵²

¹⁵⁰ vgl. Meindl/ Schyns (2005), S. 21

¹⁵¹ vgl. Eden/ Leviatan (1975), S. 741

¹⁵² vgl. Eden/ Leviatan (1975), S. 741

Weiss und Adler (1981) nahmen zusätzlich Untersuchungen zur Stabilität impliziter Führungstheorien hinsichtlich einer individuell unterschiedlichen kognitiven Komplexität vor. Doch die Ergebnisse indizierten, dass die kognitiven Komplexitäten keinen Einfluss auf die ursprünglichen Ergebnisse der Führungswahrnehmungen aufwiesen.¹⁵³

Unterschiede zwischen den Studien lassen sich bei den eingesetzten Messinstrumenten erkennen. Jedoch hatten bereits Eden und Leviatan (1975) angemerkt, dass die untersuchten vier Faktoren des von ihnen genutzten SOO sich mit den Faktoren ‚Berücksichtigung‘, ‚Sensibilität‘, ‚Arbeitsleistung‘ und ‚Struktureinführung‘ des LBDQ gleichsetzen lassen.¹⁵⁴ Somit sind die Studien von Eden und Leviatan (1975) sowie Weiss und Adler (1981) einerseits und die Untersuchung von Rush, Thomas und Lord (1977) andererseits sehrwohl vergleichbar.

Infolge dieser einführenden Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass Führungsbewertungen aufgrund der in den Köpfen der Befragten existierenden impliziten Führungstheorien abgegeben werden und nicht nur aktuell gezeigtes Verhalten reflektieren. Somit glichen sich frühere Untersuchungen, in denen Befragungen hinsichtlich real existierender Führungspersonen durchgeführt wurden, mit den Ergebnissen, welche aus den Befragungen über Führungspersonen einer fiktiven Organisation stammen.¹⁵⁵

1.2 Informationsverarbeitung

1.2.1 Der Rekognitionsbezogene Ansatz der Führungswahrnehmung

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Phillips & Lord (1982)</i>	- Beziehung zwischen Führungsprototypen und Speicherung von Führungsverhalten - Auswirkung von Leistungsinformationen	- 128 Studenten - Bewertung von Videobändern auf denen die Führungsperson jeweils fünf prototypische und antiprototypische Eigenschaften zeigt - Fragebogenmessungen	- Personen beziehen sich bei der Bewertung von Führungskräften nicht nur auf gezeigtes Verhalten, sondern auch auf Prototypen der Führerkategorie	(7)

¹⁵³ vgl. Weiss/ Adler (1981), S. 75

¹⁵⁴ vgl. Eden/ Leviatan (1975), S. 737

¹⁵⁵ vgl. Eden/ Leviatan (1975), S. 737

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Lord, Foti & DeVader (1984)</i>	- Test der Kategorisierungstheorie der Führung hinsichtlich der Beschreibung der Struktur dieses Modells, des Zusammenhangs zwischen Prototypikalität und Reaktionszeit, sowie der Wahrnehmung des Führungsverhaltens und dessen Interpretation	<u>Studie 1:</u> 263 Studenten; Erstellung des „Akron Leadership Questionnaire“ (ALQ) <u>Studie 2:</u> 64 Studenten; computergestützte Bewertung der Prototypikalität einer Führungsperson sowie der Messung der Reaktionszeit <u>Studie 3:</u> 64 Studenten der zweiten Studie, sowie 34 neue Teilnehmer in einem 2 x 3-faktoriellem Design: hohe vs. geringe Beeinflussung; prototypisch, neutral, antiprototypische Merkmale	- Existenz der Führerkategorisierungstheorie, welche die Führungswahrnehmung deutlich beeinflusst - individuelle Ordnung der Prototypikalität der Führungsattribute - je prototypischer die Attribute, desto schneller deren Zugang und Verarbeitung im Gedächtnis - Beeinflussungsfaktor hat keine nennenswerten Auswirkungen auf die Führungswahrnehmung	(6)
<i>Lord, DeVader & Alliger (1986)</i>	- Untersuchung der Beziehung zwischen verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften und der Führungswahrnehmung - Revision der Ergebnisse Manns (1959) und Stogdills (1948)	- Meta-Analyse bereits durchgeführter Studien - Identifikation von 15 Studien aus der Untersuchung Manns (1959) und neun nachfolgender Studien - Untersuchung der Beziehung der sechs von Mann (1959) identifizierten Persönlichkeitseigenschaften zur Führungswahrnehmung	- eindeutiger Zusammenhang der Betrachtung von Persönlichkeitseigenschaften hinsichtlich der Führungswahrnehmung, entgegen den Ergebnissen von Mann (1959) - Intelligenz, Dominanz, Männlichkeit als eindeutig prototypische Merkmale der Führerkategorie	(4)
<i>Fraser & Lord (1987)</i>	- Untersuchung des Einflusses verschiedener prototypisch ausgeprägter Merkmale auf die Führungsbewertungen - Untersuchung des allgemeinen Eindrucks auf das Ausmaß Führungsbewertung	- Voruntersuchung: Entwicklung des Materials: 25 Items umfassende Liste mit neun prototypischen, sieben neutralen Items, neun antiprototypischen Items - Hauptuntersuchung: Bewertung einer zuvor beschriebenen Zielperson - Fragebogenmessungen	- prototypisches Ausmaß der Stimuli wirkt direkt auf die Führungswahrnehmung ein - allgemeiner Führungseindruck führt zur Reduktion der Aufmerksamkeit, so dass automatische Prozesse der Führungswahrnehmung in Gang gesetzt werden	(5)
<i>Rush & Russell (1988)</i>	- Übereinstimmung von Personen bei der Beschreibung unterschiedlicher Führungspersonen	- 60 Arbeitnehmer - zwei Untersuchungen im Abstand von zwei Wochen - 1. Ermittlung der Führungsprototypen - 2. Beschreibung des aktuellen Vorgesetzten - <u>Messinstrument:</u> LBDQ	- individuell unterschiedliche Führungsprototypen - aktueller Führer wird ähnlich des Prototypen beschrieben	(8)

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Kenny, Schwartz-Kenny & Blascovich (1996)</i>	- Existenz impliziter Führungstheorien unterschiedlicher Subkategorien von Führern - Überprüfung dieser als eigenständig kognitive Theorien	- <u>Studie 1</u> (111 Probanden) und <u>2</u> (112 Probanden): Herstellung einer hierarchische Ordnung prototypischer Messungen für gewählte bzw. ernannte Führungspersonen mittels Sortieren eines für jedes Merkmal separaten Kartensets - <u>Studie 3</u>: 300 Personen in einer Gedächtnisaufgabe, d.h. Wiedergabe einer zuvor angesehenen Liste von Merkmalen eines gewählten, einflussreichen Führers	- grundlegende Verhaltenseigenschaften gleichen sich bzw. identisch für die Subkategorien ‚gewählter Führer‘ und ‚ernannter Führer‘ sind - zweifelhafte Ergebnisse zur Existenz einer eigenständigen impliziten Führungstheorie eines gewählten, einflussreichen Führers - Führungswahrnehmung basiert auf Kategorien impliziter Führungstheorien	(9)
<i>Smith & Foti (1998)</i>	- Untersuchung der unterschiedlichen Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale Intelligenz, Dominanz und Selbstwirksamkeit auf die Führungswahrnehmung und somit der Überprüfung dessen Prototypikalität	- 160 männliche Studenten - Lösung einer produktionsbezogenen Aufgabenstellung - Bewertung aller Gruppenkameraden bzgl. der Führungswahrnehmung und Präferenz der Führerschaft - <u>Messinstrument</u>: ‚General Leadership Impression‘ (GLI)	- höhere Stellungen in der Führerrangfolge bei hohen Ausprägungen an Dominanz, Intelligenz und Selbstwirksamkeit - Wichtigkeit (i.S.v. Prototypikalität) dieser Persönlichkeitsmerkmale bei der Führungsbeurteilung	(10)
<i>Rubin, Bartels & Bommer (2002)</i>	- Wirksamkeit der Führungsmerkmale Intelligenz und Selbstbeobachtung auf die Führungswahrnehmung	- 347 Studenten - verschiedene Messungen: Selbstbeobachtung, wahrgenommene Kompetenz, Entstehung bzw. Zuschreibung von Führung, allgemeiner Führungseindruck - Daten wurden von Teilnehmern der Gruppenaufgabe selbst sowie von speziell geschulten Beobachtern erhoben	- Intelligenz und Selbstbeobachtung für Entstehung von Führung in Kleingruppen verantwortlich - Intelligenz als wichtiges prototypisches Merkmal - über Kategorisierungsprozess impliziter Theorien und somit Kombination verschiedener Merkmale höheres subjektives Ausmaß der Führungswahrnehmung, als objektiv messbar	(11)

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Judge, Ilies & Colbert (2004)</i>	- Untersuchung von Intelligenz hinsichtlich seiner prototypischen Eigenschaft sowie in Abhängigkeit von bestimmten Messinstrumenten	- Literaturrecherche - 151 Artikel aus Datenquelle PsychINFO (1887-2002), Leadership Quarterly, Artikel von Fred E. Fiedler - Klassifikation in Befragungen und Papier-Stift-Messungen - Meta-Analyse	- starke Beziehung zwischen dem Führungsmerkmal Intelligenz und der Führungswahrnehmung - Papier-Stift-Messungen signifikantere Ausprägungen - Intelligenz wird bei Vergleichen zur Führungsposition und der Leistung herangezogen	(12)

Tabelle 6 - Untersuchungen zu Rekognitionsbezogenen Ansätzen impliziter Führungstheorien

Der wichtigste Aspekt dieses Bereichs der Untersuchung Informationsverarbeitender Prozesse impliziter Führungstheorien ist die Funktionsweise, welche sich über das Kategorisierungsmodell der Führung und dem damit verbundenen Vergleich zwischen Führungsprototypen und aktuellem Führungsverhalten beschreiben lässt. So können Aussagen getroffen werden, inwiefern sich Personen bei der Führungswahrnehmung auf ihren individuellen Prototypen beziehen, die gleichzeitig, wie von Lord, Foti und De Vader (1984) beobachtet, eine interne hierarchische Struktur der prototypischen Merkmale und Eigenschaften aufweisen.

Die individuellen Prototypen der Beobachter unterscheiden sich voneinander, gleichen sich aber bei Beschreibungen derselben Führungsperson (vgl. Rush & Russell, 1988). Ähnliches stellten auch Kenney, Schwartz-Kenney und Blascovich (1996) bei Angabe der voneinander abweichenden Subkategorien ‚ernannte‘ und ‚gewählte Führungspersonen‘ fest.

Ein anderer Aspekt dieser Untersuchungen war es darzustellen, inwieweit die Beobachterperspektive diese Ergebnisse beeinflusst. Die Werte von beobachtetem und unbeobachtetem Verhalten ähneln sich (Phillips & Lord, 1982), so dass auf Prozesse der automatischen Zuschreibung prototypischer Eigenschaften geschlossen werden kann, um eine Existenz der Führerschaft zu untermauern. Fraser und Lord (1987) schlussfolgerten, dass automatische Prozesse und die Reduktion von Aufmerksamkeit miteinander einhergehen, so dass basierend auf einem allgemeinen ersten Eindruck automatisch prototypische Eigenschaften unterstellt werden, da man diese vermeintlich wahrgenommen hat.

Zusätzlich wird bei den Untersuchungen zwischen der Überprüfung des allgemeinen Modells der Führerkategorisierung und der Erhebung der Prototypikalität bestimmter Eigenschaften der Führerkategorie unterschieden.

Während Lord, DeVader und Alliger (1986) sowie Smith und Foti (1998) Ansätze zum Zusammenspiel verschiedener Merkmalskombinationen unterbreiteten, löste sich besonders Intelligenz in diesem Zusammenhang aus den Beobachtungen heraus. Die Personeneigenschaft der Intelligenz hat sich dabei als besonderes starkes prototypisches Merkmal erwiesen (vgl. Rubin et al., 2002; Judges et al., 2004).

1.2.2 Der erschließende Ansatz der Führungswahrnehmung

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Rush, Thomas & Lord (1977)</i>	- Auswirkung von Leistungsinformationen auf die Führungswahrnehmung	- 168 Studenten - Bewertung einer fiktiven Führungsperson, die eine Gruppe ‚hoher Leistung‘ bzw. ‚geringer Leistung‘ anführt - <u>Messinstrument</u> : ‘Leader Behavior Description Questionnaire’ (LBDQ)	- Führungspersonen von Gruppen niedriger Leistungen wurden deutlich schlechter beurteilt, als Führer von Gruppen guter Leistungen - implizite Führungstheorien schließen die Beurteilung von Leistungsinformationen einer Führungsperson mit ein	(2)
<i>DeNisi & Pritchard (1978)</i>	- Replikation der Arbeiten Staws (1975) zur Einschränkung dessen Erklärungsalternativen für die ablaufenden Prozesse im Zusammenhang mit einem verbreiteten Feedback	- 43 Studenten - diverse Voruntersuchungen, mit verschiedenen Feedbackstärken - Hauptuntersuchung höchstes Ausmaß an Feedback nach Aufgabenbearbeitung: 50% der Teilnehmer gutes Feedback; 50% der Teilnehmer schlechtes Feedback	- höhere individuelle Motivation der Teilnehmer bei positivem Feedback - Einschränkung der Erklärungsvarianten Staws (1975): Prozesse der Leistungsattribution impliziter Führungstheorien als Grundlage dieses Ergebnismusters	(13)
<i>Binning & Lord (1980)</i>	- Replikation der Studie De Nisi und Pritchards (1978) i.V.m. Staw (1975) - Aussagen zur Beziehung zwischen Leistungsinformationen und Bewertungsprozessen	- 88 Studenten in jeweils 3 Sitzungen mit Feedback - vier Versuchsbedingungen: (1) gut, gut, gut; (2) gut, schlecht, gut; (3) schlecht, gut, schlecht; (4) schlecht, schlecht, schlecht - Fragebogenmessungen	- Wirkung von Leistungsinformationen auf Wahrnehmung und Bewertung - Erscheinungsbild der Leistungsinformationen spielt eine wesentliche Rolle bei Bewertungsprozessen	(17)

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Rush, Phillips & Lord (1981)</i>	- Zusammenhang der zeitlichen Verzögerung zwischen Führungsbeobachtung und Führungsbewertung - Auswirkung der Stärke von Verhaltens- und Leistungsinformationen auf Führerbewertungen	- 144 Studenten in Beobachterpositionen - Grundlage: Videoband - 2x3x2-faktorielles Design: hoch strukturiertes vs. gering strukturiertes Verhalten, gute vs. schlechte vs. keine Leistungsinformationen, Führerbewertung im Anschluss an die Beobachtung vs. im Abstand von 48 Stunden - <u>Messinstrument</u>: LBDQ	- keine Beeinträchtigung einer zeitlichen Verzögerung der Führungsbeurteilung - Informationen des Verhaltens und der Leistung wurden bei der Beurteilung genutzt	(15)
<i>Phillips & Lord (1981)</i>	- Zuschreibung von Effekten Führungswahrnehmung auf Leistungen oder andere Ursachen	- 128 Studenten in Beobachterposition - Grundlage: Videoband - 2x2x2-faktorielles Design: geringe vs. hohe Vermittlung von Führung, gute vs. schlechte Leistung, hohe Fähigkeiten/ hohe Motivation vs. geringe Fähigkeiten/ geringe Motivation (Vermittlung alternativer plausibler Gründe) - <u>Messinstrumente</u>: GLI; LBDQ	- Leistungsinformationen wirken eindeutig auf die übrigen Messfaktoren der Führungsbewertung ein	(16)
<i>Phillips & Lord (1982)</i>	- Beziehung zwischen Führungsprototypen und Speicherung von Führungsverhalten - Auswirkung von Leistungsinformationen	- 128 Studenten - Bewertung von Videobändern auf denen die Führungsperson jeweils fünf prototypische und antiprototypische Eigenschaften zeigt - Fragebogenmessungen	- Leistungsinformationen verformen die Bewertungen prototypischer Items in Richtung dieser	(7)
<i>Larson (1982)</i>	- Wirksamkeit impliziter Führungstheorien zu verschiedenen Zeitpunkten der Leistungsinformation („Beobachtungszeitmechanismen“)	- 105 Studenten - Teilnehmer als Beobachter eines Videobandes - 2x2-faktorielles Design: gute bzw. schlechte Leistungsinformationen vor bzw. nach dem Ansehen des Videobandes - <u>Messinstrument</u>: verkürzte Version des LBDQ	- keine Wirksamkeit von Beobachtungszeitmechanismen - Beobachtungszeitmechanismen evtl. nur Teil verschiedener Prozesse impliziter Führungstheorien	(14)

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Meindl, Ehrlich & Dukerich (1985)</i>	<u>Literaturstudien</u> - Aufdeckung verschiedener Leistungsausprägungen in nationalen industriellen Unternehmen <u>Experimentelle Studien</u> - Wirkung unterschiedlicher Handlungsergebnisse auf die Stärke der Führungsattributionen	<u>Literaturstudien</u> - Studie 1: 33.248 Artikel des Wallstreet Journals von 1972-1982 - Studie 2: Dissertationen der Jahre 1929 – 1983 mit der Überschrift ‚Führung‘; Vergleich dieser mit den Änderungsraten des Bruttoinlandsprodukts - Studie 3: Vergleich des ‚Business Periodical Index‘ (1958-1983) mit den Änderungsraten des Bruttoinlandsprodukts <u>Experimentelle Studien</u> - Studie 4: 59 Studenten; Vermittlung geringer, mittlerer, hoher Leistungen eines Unternehmens - Studie 5: 116 Studenten; weitere Differenzierungen dieser Leistungsausprägungen - Bewertung der Leistungsinformationen auf die Verantwortlichkeit des Führers sowie indirekt über Items: - Studie 6: 72 Studenten wurden direkt gebeten über alle potentiellen Ursachen nachzudenken	<u>Literaturstudien</u> - Betonung von Führung steigt im gleichen Maße wie Leistungsniveau der Unternehmen - positive Beziehung von Publikationen in Perioden höheren ökonomischen Wachstums - Existenz der Romantisierung von Führung <u>Experimentelle Studien</u> - Leistungsbezogene Verantwortungszuschreibung des Führers steigt mit den Ausprägungen positiver Leistungen	(20)
<i>Meindl & Ehrlich (1987)</i>	- Wirkung von Führungsattributionen auf die Bewertung der organisationalen Leistung - Zusammenhang zwischen Ergebnisniveau und individuellem Interesse an Führung	- <u>Studie 1</u> : 111 Studenten; Beschreibung von vier Leistungsbedingungen, so dass Leistungseinschätzung des gesamten Unternehmens vorgenommen werden konnte - <u>Studie 2</u> : 132 Studenten; Befragungen der Auswirkungen der Leistungskonstellationen aus Studie 1 - Fragebogenmessungen	- Probanden tendierten zu einer Romantisierung der Führung, besonders dann, wenn logische Erklärungen hinsichtlich der Unternehmensleistung vorlagen - Leistungsbewertungen, die keine Führung implizierten waren geringer - Ergebnisse und Ereignisse, die dazu geführt haben, können nicht gesondert betrachtet werden	(21)

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Shamir (1992)</i>	- Wirkung von Handlungsergebnissen, Führungsarten, Führungsverhalten und dem allgemeinen Glauben an Führung auf die Wichtigkeit von Führungsattributionen und Charisma	- 549 Studenten - 2x2x6-faktorielles Design: 2 Führungsrollen (Verkaufsdirektor vs. Basketballtrainer) x 2 Handlungsergebnisse (gut vs. schlecht) x 6 Führungsverhalten - Fragebogenmessungen hinsichtlich Attribution des Führereinflusses auf das Handlungsergebnis, Zuschreibung von Charisma auf den Führer, Prototypikalität der Führungsrolle, Führungsverhalten, allgemeiner Glaube an Wichtigkeit von Führung	- unterschiedliche Führungsrollen kein Einfluss auf das Ergebnismuster - Handlungsergebnisse beeinflussen Führungseinfluss und Attribution von Charisma - Menschen differieren in ihrem allgemeinen Glauben an die Wichtigkeit von Führung - positiver Zusammenhang zwischen allgemeiner Überzeugung, Zuschreibung von Charisma und Handlungsergebnis - Handlungsergebnis als bedeutendster Einflussfaktor bei der Führungsattribution	(22)
<i>Murphy & Jones (1993)</i>	- Wirkung des Beobachterfokus und unterschiedlicher Leistungsinformationen auf die Genauigkeit der Führungsbewertung	- 120 Studenten in Beobachterposition - Grundlage: Videoband - 2x2-faktorielles Design: gute vs. schlechte Leistungsinformationen, Beobachterfokus auf Ereignis bzw. Person - Fragebogenmessung	- Einfluss von Leistungsinformationen auf Führungswahrnehmung - Beobachterfokus beeinflusst Wirkung von Leistungsinformationen	(18)
<i>Yorges, Weiss, Strickland (1999)</i>	- Wirkung von Leistungsinformationen auf die Entstehung von Führungswahrnehmung sowie dem erwarteten nachfolgenden Einfluss des Führers	- 150 Studenten - Grundlage der Bewertung: Zeitungsartikel im Layout eines bekannten wöchentlichen Nachrichtenmagazins - Darstellung der Führungsperson: aufopferungsvoll, nutznüßerisch, neutral i.V.m. persönlichen Gewinnen, Verlusten und keinem von beidem - Messung von Charisma und Führungsergebnissen	- deutliche Wirkung der Ergebnisse auf die Führungsbeurteilung - Zusammenhang zwischen Attribution auf Führungsergebnisse und nachfolgendem Einfluss wurde bewiesen	(19)

Tabelle 7 - Untersuchungen zu den Inferenzansätzen impliziter Führungstheorien

Die Studien zu diesem Abschnitt der Informationsverarbeitung beinhalteten alle gemeinsam die Untersuchung bestimmter kausaler Attributionsprozesse. Sie sind aufgrund eigener Erfahrungen mit Führungskräften entstanden. Besonders positive Leistungsinformationen erwarben in diesem Zusammenhang eine große Aufmerksamkeit. Sie förderten Führungsbeur-

teilungen. Ein erfolgreicher Führer wurde dabei mit dem Ausbringen guter bzw. herausragender Leistungen assoziiert.

Bei der Einordnung dieser Studien stellten sich im Wesentlichen zwei unterschiedliche Betrachtungsperspektiven heraus: Einerseits wurde ausgehend von Leistungsinformationen auf die Führungsbewertungen geschlossen (z.B. Rush et al., 1977; Phillips & Lord, 1982; Yorges et al., 1999) Andererseits wurden Gründe gesucht, an denen Beobachter ihre Führungsbewertungen festmachen. Diese ließen sich größtenteils auf das Vorhandensein von Leistungsinformationen zurückführen (z.B. Rush, Phillips und Lord, 1981; Phillips und Lord, 1981).

Larson (1982) sowie Rush, Phillips und Lord (1981) gingen hierbei zusätzlich der Frage nach, ob zeitliche Aspekte bei der Führungsbewertung eine Rolle spielen, und somit der Einfluss der Leistungsinformationen beeinträchtigt wird. Beide kamen zum Schluss, dass der Zeitfaktor hierbei keinen wesentlichen Einfluss hatte.

Bei den hier vorliegenden Untersuchungen konnte jedoch der Einfluss prototypischer Vergleichsprozesse, wie beispielsweise von Rush, Phillips und Lord (1981) bemerkt, nicht ausgeschlossen werden. Das Zusammenspiel von Verhaltensbeobachtungen und Leistungsinformationen als Weiterentwicklung dieser Betrachtungsweisen soll im folgenden Abschnitt V.2.2.3 aufgezeigt werden.

Einen zweiten bedeutenden Unterscheidungspunkt stellen die Führungsattributionen aufgrund von Leistungsinformationen und das Konzept der Romantisierung von Führung dar. Diese Konzeption, von Meindl et al. (1985) in Literatur- und Experimentalstudien aufgedeckt, zeigt, dass Führungspersonen außergewöhnliche Fähigkeiten und ein großer Einfluss zugeschrieben werden, besonders dann, wenn außerordentlich gute oder außerordentlich schlechte Unternehmensleistungen vorgewiesen wurden.¹⁵⁶ Sowohl Meindl und Ehrlich (1987) und Shamir (1992) konnten bestätigen, dass die ‚Romantisierung von Führung‘ einen positiven Einfluss auf die Führungswahrnehmung und insbesondere auf die Zuschreibung von Charisma hat.

¹⁵⁶ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 96

1.2.3 Das Zusammenspiel verschiedener Arten der Führungswahrnehmung

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Lord, Binning, Rush & Thomas (1978)</i>	- Zusammenspiel verschiedener Leistungs- und Verhaltensinformationen	- 120 Studenten in Beobachterpositionen - Grundlage: Videobänder - 2x3-faktorielles Design: hohes vs. geringes prototypisches Verhalten; gute vs. schlechte vs. keine Leistungsinformation - Messinstrument: LBDQ	- sowohl Verhaltens- als auch Leistungsinformationen wirken deutlich auf Verhaltensbeurteilung ein - Ausmaß dieser Einwirkung konnte nicht signifikant nachgewiesen werden; verschiedene Informationstypen führen unabhängig voneinander zu Beurteilungen in Abhängigkeit von der vorliegenden Situation	(23)
<i>Gioia & Sims (1985)</i>	- Ausmaße der Wirkung impliziter Führungstheorien bei traditionellen Messungen mit LBDQ und eines mehr auf das Verhalten angelegten Fragebogens - Untersuchung dieser Wirkungsbeziehung bei Vermittlung verschiedenen Führerverhaltens sowie Leistungsinformationen	- 142 Studenten in Beobachterpositionen - Grundlage: Videoband - 3x3-faktorielles Design: positiv, negativ, neutrales Führungsverhalten und positive, negative, keine Leistungsinformationen - <u>Messinstrumente</u>: LBDQ und für die Untersuchung entwickelter verhaltensspezifischer Fragebogen	- keine signifikanten Unterschiede beider Messungen - ABER: Items des LBDQ weisen eine hohe Ähnlichkeit mit Führungsprototypen auf, auf die sich die Probanden bei der Beantwortung der Fragebogenitems beziehen	(24)
<i>Cronshaw & Lord (1987)</i>	- Zusammenhang zwischen kausaler Attribution und Kategorisierung bei der Führungswahrnehmung	- 104 Studenten in einer Beobachterposition - Grundlage: Videoband - 2x2-faktorielles Design: hohe vs. geringe Prototypikalität; hoher sozialer Konsens vs. geringer sozialer Konsens - Messungen computer-gestützt sowie mittels Fragebogen (GLI)	- Einfluss des Kategorisierungsprozesses bei der Führungswahrnehmung - kein expliziter Nachweis des Zusammenspiels von kausalen Attributionsprozessen - mögliche Ursachen: Dominanz von Prototypen oder Leistungsinformationen besserer Prediktor als sozialer Konsens	(25)

Nye & Simonetta (1996)	- Betrachtung individueller Prototypen im Vergleich mit einem aktuell gezeigten Führungsverhalten, sowie mit unterschiedlichen Leistungsinformationen und dem Geschlecht - Unterscheidung dieser Prozesse der Führungswahrnehmung zwischen außenstehenden Beobachtern und direkt Geführten	<u>Studie 1:</u> - 166 Studenten in Beobachterposition - Messung der individuellen Prototypen mittels Fragebogen (SYMLOG) - Vergleich dieser mit aktuellem Führungsverhalten <u>Studie 2:</u> - 2x3-faktorielles Design: männlicher vs. weiblicher Führer; gute vs. schlechte vs. keine vermittelte Gruppenleistung - Fragebogenmessungen	<u>Studie 1:</u> - bessere Führungsbewertung bei Übereinstimmung mit den individuellen Prototypen - Dominanz des Inferenzprozesses <u>Studie 2:</u> - Führer erfolgreicher Gruppen wurden für Erfolg verantwortlich gemacht - sabotiertes Material als Bonus bei Misserfolg - Inferenz-Prozesse entfalten im Vergleich deutlich mehr Wirksamkeit - Übernahme eigener Verantwortlichkeit für Erfolg bzw. Misserfolg	(26)
Awamleh & Gardner (1999)	- Auswirkung von Führungsverhalten, organisationalem Ergebnis und damit verbundenem Grad der Führungszuschreibungen auf Führungswahrnehmung	- 304 Studenten in Beobachterposition - Grundlage: Videoband - 2x2x2-faktorielles Design: Inhalt der Rede (visionär vs. nicht visionär), Eindruck (starke Mimik und Gestik vs. schwache Mimik und Gestik), organisationale Leistung (hohe vs. schwache Leistung) - <u>Messinstrumente:</u> 'Multifactor Leadership Questionnaire'; 'Romance of Leadership Scale' (RLS)	- Inhalt der Rede, Eindruck sowie organisationale Leistung haben Einfluss auf Wahrnehmung von Charisma und somit Führung - charismatische Wirkung überspielt Leistungsinformationen - Romantisierung von Führung konnte nicht vollständig bestätigt werden	(27)
Nye (2002)	- Wirkung individueller Prototypen auf die Führungswahrnehmung - Führungswahrnehmung von verschiedenen Beobachtergruppen - Wirkung des Inferenzprozesses auf den Rekognitionsprozess	- 168 Studenten als Teilnehmer der Gruppenarbeit - Messung der Prototypen mittels SYMLOG - Vergleich mit aktuellem Führungsverhalten - 2x2-faktorielles Design: Gewinner vs. Verlierer; sabotiertes vs. nicht sabotiertes Material - Fragebogenmessungen bei Gruppenmitgliedern und Beobachtern	- gewinnende Gruppen machten Führer häufiger für Erfolg verantwortlich - fehlerhaftes Material als Bonus - Geführte ignorieren jedoch nicht ihren Anteil am Ergebnis - Inferenz-Prozess: eindeutig mehr Einfluss auf Führungswahrnehmung	(28)

Nye (2005)	- Wirkungen rekognitionsbasierter und inferenzbasierter Prozesse auf die Führungswahrnehmung	- 109 Studenten - Bestimmung der individuellen Prototypen mittels SYMLOG - Vergleich dieser mit aktuellem Führungsverhalten - 2x2-faktorielles Design: Gewinner vs. Verlierer; sabotiertes vs. nicht sabotiertes Material - Messinstrument: LBDQ	- beide Prozesse spielen bei der Führungswahrnehmung eine wesentliche Rolle - Vergleich von Prototypen läuft wechselseitig mit Informationen der Leistung ab
------------	--	--	---

Tabelle 8 - Untersuchungen zum Zusammenspiel verschiedener Informationsverarbeitungsprozesse impliziter Führungstheorien

Das Anliegen der Untersuchungen dieses Schwerpunktes war, das Zusammenspiel der beiden für die Verwendung impliziter Führungstheorien maßgebenden Prozesse des Rekognitionen- und Inferenz-Ansatzes sowie deren individuelle Wirksamkeit bei der Führungswahrnehmung zu untersuchen.

Erste Ansätze sind in der Studie von Lord, Binning, Rush & Thomas (1978) sowie Gioias und Sims (1985) zu erkennen. Sie konnten zwar belegen, dass die Führungswahrnehmung von beiden Prozessen abhängt, jedoch nicht das Ausmaß der Einwirkung dieser.

Cronshaw & Lord (1987) dagegen mussten sich mit anderen Problemen dieses Nachweises auseinandersetzen. Die Zusammenhänge beider Prozesse konnten nicht deutlich bestätigt werden. Gleichzeitig trat nur eine geringe Wirkung auf die Inferenz-Prozesse auf, die Cronshaw und Lord (1987) auf die Wahl ihres Versuchsaufbaus zurückführten. Wesentliche Wirkungen rief der betrachtete soziale Konsensus nicht hervor. Es sollten daher eher Leistungsinformationen herangezogen werden. Darin ist unter anderem der Grund zu erkennen, dass viele Autoren übrigen Untersuchungen Leistungsinformationen als Bewertungsgrundlage herangezogen haben.

Die nachfolgenden Studien von Nye und Simonetta (1996), Nye (2002) sowie Nye (2005) bestätigten die Annahmen des Zusammenwirkens beider Prozesse bei der Führungswahrnehmung. Beide Prozesse laufen zwar wechselseitig ab (z.B. Nye, 2005), das Zusammenspiel verschiebt sich jedoch auch sehr oft in Richtung des Inferenz-Prozesses, indem Leistungsinformationen die Verhaltensinformationen überlagern (z.B. Nye & Simonetta, 1996; Nye, 2002).

Ist jedoch Charisma im Spiel, erkannten Awamleh und Gardner (1999), dass diese wahrgenommene Eigenschaft des Führers die Leistungsinformationen überspielt. Der Kategorisierungsprozess im Sinne des Rekognitionsbezogenen Ansatzes dominiert in diesem Zu-

sammenspiel, so dass sie gleichzeitig auch die Ergebnisse der Romantisierung der Führung von Meindl et al. (1985) aus dieser Perspektive nicht bestätigen konnten.

1.3 Wirkung

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Nye & Forsyth (1991)</i>	- Untersuchung der Übereinstimmung wahrgenommener Führercharakteristika mit Führungsprototypen und deren Auswirkung auf die Führungsbewertung - Wirkung bestimmter Führungsprototypen auf die Beurteilung von Führungsstilen	- 176 Studenten - Messung der Prototypen mittels SYMLOG - 2x2- faktorielles Design: Geschlecht (männlich vs. weiblich); Führungsstil (aufgabenorientiert vs. Personenorientiert) - Fragebogenmessung	- Einfluss der Führungsprototypen auf Bevorzugung unterschiedlicher Führertypen - männliche Teilnehmer bevorzugten aufgabenorientierte Führungsstile - bei Frauen keine eindeutige Wirkung der Führungsprototypen zu erkennen	(31)
<i>Kraus & Gemmill (1990)</i>	- Wirkung ideosynkratischer Effekte auf die Ausprägung impliziter Führungstheorien	- 153 Studenten <u>Voruntersuchung:</u> - Messungen der Präferenz für eine der beiden Skalen ‚Struktureinführung‘ und ‚Berücksichtigung‘ des LBDQ <u>Hauptuntersuchung:</u> - Auswirkung ‚tendenziell struktureinführendes‘ bzw. ‚tendenziell berücksichtigendes‘ Verhaltens auf Führungseffektivität - Fragebogenmessung	- Wichtigkeit ideosynkratischer Effekte bei Betrachtung impliziter Führungstheorien - Zuschreibung der Verantwortung für den Gruppenerfolg und wahrgenommene Führereffektivität steigt bei gezeigten berücksichtigendem Verhalten mit Zunahme der Präferenz für diese Dimension und Abnahme der struktureinführenden Präferenz - für struktureinführende Dimension keine korrespondierende Ergebnismuster	(30)
<i>Engle & Lord (1997)</i>	- Einfluss von Zuneigung und dyadische Übereinstimmung impliziter Führungstheorien auf die Qualität der Führer-Geführten-Beziehung	- 18 Vorgesetzte, 76 Unterstellte - Fragebogenmessungen hinsichtlich: wahrgenommene Merkmalsähnlichkeit, implizite Führungstheorien, implizite Leistungstheorien, Selbstschema, Zuneigung, Qualität der Beziehung, positive vs. negative Bevorzugung	- Zuneigung und wahrgenommene Merkmalsähnlichkeit starker Einfluss auf Führer-Geführten-Beziehung - Übereinstimmung beider impliziter Führungstheorien keine Vorhersage, ABER bei Übereinstimmung beeinflusst Zuneigung diese Beziehung	(32)

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Yorges, Weiss, Strickland (1999)</i>	- Wirkung von Leistungs- informationen auf die Entstehung von Füh- rungswahrnehmung so- wie den erwarteten nach- folgenden Einfluss des Führers	- 150 Studenten - Grundlage der Bewer- tung: Zeitungsartikel im Layout eines bekannten wöchentlichen Nachrich- tenmagazins - Darstellung der Füh- rungsperson: aufopfe- rungsvoll, nutznießend, neutral i.V.m. persön- lichen Gewinnen, Verlusten und keinem von bei- dem - Messung von Charisma und Führungsergebnissen	- aufopferungsvollen Führungspersonen wurde größerer Einfluss und Charisma zugeschrieben - Zusammenhang zwi- schen Attribution auf Führungsergebnisse und nachfolgendem Einfluss wurde bewiesen	(19)
<i>Epitropaki & Martin (2001)</i>	- Auswirkung organi- sationaler Identifikation auf die impliziten Füh- rungstheorien, die Art und Weise der Anwen- dung impliziter Füh- rungstheorien sowie auf die Bevorzugung trans- formationaler und tran- saktionaler Führungsstile	- 439 Arbeitnehmer - Fragebogenmessungen: implizite Führungstheo- rien, Wiedererkennen im- pliziter Führungstheorien, Führungsverhalten, orga- nisationale Identität, Ar- beitszufriedenheit, Wohl- ergehen, umsetzende In- tention	- organisationale Identi- fikation hat keinen Ein- fluss auf Führungsproto- typen, aber auf Nutzung dieser - Personen geringer or- ganisationaler Identifika- tion tendieren zu trans- aktionalen Führungsstilen, Personen hoher organisa- tionaler Identifikation zu transformationalen Füh- rungsstilen	(33)
<i>Schwennen & Musahl (2003)</i>	- Zusammenhang zwi- schen impliziten Füh- rungstheorien und ver- schiedenen Stressverar- beitungstheorien, um Aussagen bezüglich zu- künftigen Verhaltens der Vorgesetzten in stress- reichen Situationen ma- chen zu können	- 146 Führungskräfte - Messungen anhand der Skalen impliziter Füh- rungstheorien nach Schwennen (2005) und der Skalen der Stress- bewältigung nach Janke et al. (2002)	- Dimensionen impliziter Führungstheorien nach Schwennen (2005) als Prediktor für zukünftiges Verhalten in stressigen Situationen	(34)
<i>Hansbrough (2005)</i>	- Untersuchung der Übe- ereinstimmung eines ide- alen Führers mit dem aktuell gezeigten Ver- halten sowie deren Wir- kung auf die Arbeitszu- friedenheit der Geführten	- <u>Studie 1</u> : 160 Arbeit- nehmer - <u>Studie 2</u> : 53 Arbeit- nehmer; 26 jeweilige Vorgesetzte - Fragebogenmessung mit 41 Items aus den 8 Di- mensionen Offermanns et al. (1994)	- Je geringer die Ü- bereinstimmung der Füh- rungsprototypen mit dem aktuell gezeigten Füh- rungsverhalten (beson- ders: Einfühlungsvermö- gen und Tyrannei), desto geringer auch die Arbeits- zufriedenheit der Ge- führten.	(36)

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Epitropaki & Martin (2005)</i>	- Untersuchung der Effekte impliziter Führungstheorien auf die Qualität organisationaler sozialer Beziehungen - zeitliche Stabilität der Ergebnismuster	- <u>Studie 1</u>: 439 Arbeitnehmer - <u>Studie 2</u>: 271 Arbeitnehmer aus Studie 1 im zeitlichen Abstand von einem Jahr - Fragebogenmessungen hinsichtlich: impliziter Führungstheorien, Wieder erkennen dieser im Vorgesetzten, Merkmalsunterschiede impliziter - expliziter Führung, Qualität der Führer-Geführten-Beziehung, organisationale Bindung, Arbeitszufriedenheit, Wohlergehen, Arbeitsanforderungen, Motivation	- positiver Einfluss der Übereinstimmung impliziter Führungstheorien von Führer und Geführten auf Qualität in deren Beziehung - zeitliche Stabilität der Ergebnismuster im untersuchten Zeitabschnitt - Führungskategorisierungsmodell als nützlicher Rahmen für Erklärung sozialer Interaktionen einer Organisation	(35)

Tabelle 9 - Untersuchungen zur Wirkung impliziter Führungstheorien

Grob umschrieben, lässt sich dieser Themenkomplex auf zwei Möglichkeiten der Unterteilung eingrenzen. Einerseits konnte mit der Bedeutung impliziter Führungstheorien auf nachfolgende Handlungen und folgendes Verhalten der Führungsperson, im Sinne von Verhaltensprediktoren (z.B. Schwennen & Musahl, 2003) geschlossen werden. Mit den Empfindungen über die bevorzugten Führungsstile und Qualität der Führer-Geführten-Beziehungen konnten andererseits auch nachfolgende Reaktionen der Teilnehmer erklärt werden (z.B. Engle & Lord, 1997; Epitropaki & Martin, 2005).

Schwennen und Musahl (2003) brachten in ihrer Untersuchung die impliziten Führungstheorien mit diversen Stressverarbeitungsstrategien in Verbindung. Sie konnten feststellen, dass implizite Führungstheorien mit diesen korrespondieren, so dass anhand bestimmter Eigenschaften und Merkmale impliziter Führungstheorien ein möglicherweise nachfolgendes Verhalten in aufreibenden Situationen prognostiziert werden kann.

Die wahrgenommenen impliziten Führungstheorien haben aber nicht nur Bedeutung für die Führerseite, auch die Geführten lassen sich hierdurch besser einschätzen. So können Schlussfolgerungen zur Verbesserung der Beziehungen von beiden Seiten aus getroffen werden: Kraus und Gemmill (1990) stellten fest, dass Führungspersonen nachfolgend mehr Verantwortung für Erfolg für eine Aufgabe zugeschrieben wird, wenn diesen entsprechend der größtenteils berücksichtigenden Verhaltensweise auch jene Merkmale über die Führungswahrnehmung beigemessen werden können. So hatten auch die Führungsprototypen einen

Einfluss auf die Bevorzugung unterschiedlicher Führertypen und Führungsstile. Männer bevorzugten einen aufgabenbezogeneren Führungsstil (Nye & Forsyth, 1991). Aufopferungsvollen Führern wurde allgemein mehr Charisma und somit mehr persönlicher Einfluss auf die Geführten zugeschrieben (Yorges, Weiss & Strickland, 1999).

Bei Geführten, die ihre impliziten Führungstheorien in transformationalen und transaktionalen Führungsstilen wieder fanden, konnte ein positiver Zusammenhang mit dem Grad des Identifizierens mit ihrer Organisation nachgewiesen werden (Epitropaki & Martin, 2004).

Führer-Geführten-Beziehungen wurden dann als besser empfunden, wenn die impliziten Führungstheorien mit den wahrgenommenen Merkmalen übereinstimmen (Engle & Lord, 1997), gleichsam wie ähnliche implizite Führungstheorien bei Führer und Geführtem festgestellt werden konnten (Engle & Lord, 1997; Epitropaki & Martin, 2004). Diese Wahrnehmungen standen nicht nur in enger Verbindung mit der Zuneigung zueinander, sondern auch mit der empfundenen Arbeitszufriedenheit (Hansbrough, 2005).

1.4 Inhalt

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Offermann, Kennedy & Wirtz (1994)</i>	- Aussagen über den Inhalt und die Faktoren impliziter Führungstheorien	- Generierung von Items zur Bewertung eines Führers, eines Unterweisenden und eines effektiven Führers an 192 Studenten - Identifikation der impliziter Führungsfaktoren an 736 Studenten durch Bewertung der Items	- acht Dimensionen impliziter Führungstheorien mit insgesamt 41 Items: Sensibilität, Engagement, Despotismus, Charisma, Attraktivität, Männlichkeit, Intelligenz, Stärke	(37)
<i>Kenney, Blascovich & Shaver (1994)</i>	- Erwartungen der Geführten an einen ‚neuen Führer‘ - Darstellung der Kategorie ‚neuer Führer‘ mit repräsentativen Faktoren	- 228 Studenten - eigenständige Auflistung von Merkmalen und Verhaltensweisen eines neuen Führers - Entwicklung eines Kartensets als Messinstrument - weitere 100 Studenten: Aufstellung der hierarchischen Struktur dieser Kategorie	- 16 grundlegende Dimensionen der Kategorie ‚neuer Führer‘	(38)

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Ling, Chia & Fang (2000)</i>	- Entwicklung der ‚chinesischen impliziten Führungstheorie‘ (CILT) und Darstellung deren Inhalts - Unterscheidung dieser in verschiedenen sozialen Gruppen	- 133 Studenten - eigenständige Auflistung von Merkmalen und Verhaltensweisen für einen Führer - Test dieser Skala an 622 weiteren Probanden - Unterscheidung nach Alter, Berufsgruppe, Bildungsstand, Geschlecht	- vier Dimensionen einer CILT: persönliche Moralvorstellungen, Zieleffektivität, interpersonelle Kompetenz, Vielseitigkeit - unterscheiden sich von den amerikanischen Ergebnissen von Offermann et al. (1994) - auch innerhalb der sozial unterschiedlichen Gruppen Differenzen zu erkennen	(39)
<i>Schwennen (2005)</i>	- Entwicklung einer deutschsprachigen Skala impliziter Führungstheorien	- 54 Berufstätige - eigenständige Auflistung von Merkmalen für einen Führer - Kombination dieser mit Ergebnissen Offermanns et al. (1994) und Kenneys et al. (1994) - Test der entwickelten Skala an 235 Personen unterschiedlicher Berufsgruppen	- 6 Dimensionen der deutschen Skala: sozioemotional, partizipativ, kompetent, diktatorisch, überzeugend-direktiv, charismatisch - Parallelität zu amerik. Ergebnissen mit wenigen Ausnahmen - geschlechtliche Unterschiede des bevorzugten Führungsstils	(40)
<i>Epitropaki & Martin (2004)</i>	- u.a. Entwicklung einer verkürzten Version der 41-Items umfassenden Skala von Offermann et al. (1994)	- 500 Vollzeitkräfte - Fragebogenmessung mit der 41-Item-Skala von Offermann et al. (1994) - Skalenreduktion	- 21-Items umfassende Kurzversion auf sechs Dimensionen: Sensibilität, Intelligenz, Engagement, Dynamik, Tyrannei, Maskulinität	(43)
<i>Müller & Schyns (2005)</i>	- Generierung von Konstrukten zur allgemeinen Beschreibung von Führung	- 13 Arbeitnehmer - face-to-face Interviews mittels ‘Repertory Grid Technique’	- sieben Kategorien impliziter Führungstheorien: strukturiert, fortschrittlich, ambitioniert, anspruchsvoll, vertrauensvoll, offen, fair - geschlechtliche Unterschiede des bevorzugten Führungsstils führt zur Wahrnehmung von Führung	(41)

Tabelle 10 - Untersuchungen zum Inhalt impliziter Führungstheorien

Lord, De Vader und Alliger (1986) können als Vorreiter der inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Führungswahrnehmung und somit mit impliziten Führungstheorien gesehen werden. Sie führten die Wahrnehmung der Persönlichkeitsmerkmale Intelligenz, Dominanz und

Männlichkeit bei Führern auf den prototypischen Vergleich über implizite Führungstheorien zurück (siehe hierzu Abschnitt V.2.2.1).

Auch Inhaltsuntersuchungen bestimmen Eigenschaften, die mit der Bezeichnung ‚Führer‘ assoziiert werden. Dies wiederum kann in Parallelität zu den Rekognitionsbezogenen Ansätzen der Führungswahrnehmung und somit zu den Führungsprototypen angesehen werden. Ein weiteres Beispiel hierfür ist in den Betrachtungen Rubins et al. (2002) zu finden, die sich besonders mit dem Faktor ‚Intelligenz‘ auseinandersetzten.

Eine bedeutende Rolle bei der Inhaltsbetrachtung spielen die Untersuchungen Offermanns et al. (1994). Diese können als grundlegend angesehen werden. Sie offenbaren den Inhalt und somit acht Dimensionen impliziter Führungstheorien (Sensibilität, Engagement, Despotismus, Charisma, Attraktivität, Männlichkeit, Intelligenz, Stärke), bestehend aus insgesamt 41 Verhaltensweisen und Eigenschaften. Diese Ergebnisse können als unumstrittene Basis angesehen werden, da diese in weiterführenden Studien unterschiedlicher Kulturkreise, wie beispielsweise im deutschsprachigen Raum (Schwennen, 2005) oder China (Ling, Chia & Fang, 2000), zum Vergleich herangezogen wurden. Trotz einer Vielzahl von Übereinstimmungen lassen sich besonders im chinesischen Raum deutliche Unterschiede erkennen. Sich überschneidende Inhaltsfaktoren sind dabei vor allem in Ausprägungen zu erkennen, die die soziale Kompetenz kennzeichnen (Schwennen, 2005).

Kenney et al. (1994) betrachteten eine spezielle Kategorie von Führungspersonen, und konnten feststellen, dass ein ‚neuer Führer‘ ohne Erfahrungen mit der Gruppe sich an insgesamt 16 Führungsdimensionen beschreiben lässt. Diese differieren inhaltlich jedoch in einigen Aspekten mit den Ergebnissen Offermanns et al. (1994).

Eine Gemeinsamkeit aller inhaltlichen Auseinandersetzungen impliziter Führungstheorien ist am gleichen Aufbau und der ähnlichen Durchführung der Studien zu erkennen. Die inhaltliche Betrachtung impliziter Führungstheorien lässt sich andererseits mit einer qualitativen Betrachtung der Studien umschreiben. Mögliche Unterschiede wurden kenntlich gemacht. Es konnten sozusagen qualitative Aussagen über den gewonnenen Inhalt allgemeiner impliziter Führungstheorien getroffen werden, wobei unterschiedliche Führerkategorien eine besondere Rolle spielen.¹⁵⁷

Die Betrachtungen und der Vergleich unterschiedlicher Kulturkreise, sowie die geschlechtsspezifische Auseinandersetzung geben weiterhin einen ersten Ausblick auf die nun folgenden Gruppen von Studien. Diese kennzeichnen unterschiedliche kontextuelle Einflussfaktoren.

¹⁵⁷ vgl. Schyns/ Meindl (2005), S. 17/ 18

1.5 Einfluss des Kontextes

Auch dieser Teil der Auseinandersetzung mit impliziten Führungstheorien ist mehr oder weniger auf inhaltliche Faktoren konzentriert. Im Gegensatz zu den Inhaltsuntersuchungen wurden weniger der aktuelle Inhalt, sondern vielmehr einzelne Unterschiede thematisiert und vor dem Hintergrund des Einflusses verschiedener kontextueller Faktoren betrachtet. Dies geschah auf Grundlage quantitativer Methoden.¹⁵⁸ Es wurden größere Samples jeweils eines Führertyps gewählt, um somit Generalisierungen bzw. Differenzierungen der Inhalte individuell ausgebildeter impliziter Führungstheorien zu erhalten. So gehen diese Untersuchungen den allgemeinen Fragen nach: Wie können bestimmte soziale Faktoren Unterschiede innerhalb impliziter Führungstheorien hervorrufen? Und welche Ausprägungen haben diese Unterschiede?

1.5.1 Gesellschaftlicher Kontext

2.5.1.1 Sozialisation und zeitliche Stabilität

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Keller (1999)</i>	- Einfluss verschiedener Persönlichkeitsmerkmale und in der Kindheit gemachte Erfahrungen auf implizite Führungstheorien	- 78 Fragebogenpaare nach Befragung von Studenten im Abstand von drei Wochen - zweite Fragebogen-sammlung unter Ehemaligen der selben Universität - Fragebogenmessungen hinsichtlich Persönlichkeitsmerkmalen und impliziten Führungstheorien: ‚Big Five‘, Selbstachtung, Selbstbeobachtung, prototypische Führungsmerkmale	- u.a. eigene Persönlichkeitsmerkmale werden in die Führungsbeurteilung eingebracht, die gleichzeitig elterliche Merkmale reflektieren - Parallelität elterlicher Eigenschaften zu impliziten Führungstheorien - bedeutende elterliche Eigenschaften: Despotismus und Sensibilität - Entstehung impliziter Führungstheorien durch Sozialisationsprozesse	(42)
<i>Epitropaki & Martin (2004)</i>	u.a. - Veränderung impliziter Führungstheorien aufgrund von Sozialisations- und Erfahrungsprozessen über eine zeitliche Dauer hinweg	- 439 Arbeitnehmer unterschiedlicher organisationaler Bereiche - Fragebogenmessungen anhand der Skala von Offermann et al. (1994) im Abstand von 1 Jahr - u.a. Analysen hinsichtlich der Zeit	- Stabilität impliziter Führungstheorien über die Zeit hinweg, sowie im Zusammenhang mit einem möglichen Managementwechsel - Zeitdauer aber möglicherweise zu kurz gewählt	(43)

¹⁵⁸ vgl. Schyns/ Meindl (2005), S. 18

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
Ayman-Nolley & Ayman (2005)	- Darstellung impliziter Führungstheorien von Kindern - Betrachtung von Veränderungen über die Zeit	<u>Studie 1 und 2:</u> Interviews mit 28 und 130 Kindern der dritten Klasse auf Grundlage spezieller Protokolle <u>Studie 3 und 4:</u> - Zeichnungen eines ‚Führers, der führt‘ von 471 und 352 Kindern (Kindergarten bis achten Klasse) im Abstand von 10 Jahren - Auswertungen der Zeichnungen anhand einer speziell dafür entwickelten Beobachtungsliste	- Kinder besitzen implizite Führungstheorien - Zusammenhang zwischen Geschlecht der Kinder und impliziten Führungstheorien - Selbstbezug impliziter Führungstheorien nur bei Geschlecht zu erkennen - implizite Führungstheorien von Kindern sind kulturell beeinflusst - implizite Führungstheorien, besonders von Kindern, ändern sich im Zeitablauf	(44)

Tabelle 11 - Untersuchungen zum Einfluss der Sozialisation und der Zeit auf implizite Führungstheorien

In diesem Abschnitt gesellschaftlicher Einflussfaktoren wurden besonders die Entstehung und die Veränderung impliziter Führungstheorien im zeitlichen Rahmen betrachtet. Keller (1999) sowie Ayman-Nolley und Ayman (2005) betrachteten Sozialisationsprozesse.

Keller (1999) erfragte im Zusammenhang mit der Untersuchung individueller Persönlichkeitsmerkmale elterliche Merkmale bei erwachsenen Personen. Anhand der darauf hin erhaltenen Ergebnisse schloss sie auf die Einwirkung von Sozialisationsprozessen bei der Entstehung impliziter Führungstheorien.

Ayman-Nolley und Ayman (2005) gingen hierbei noch einen Schritt weiter und untersuchten die Existenz impliziter Führungstheorien von Kindern. Bereits Kinder besitzen diese, wobei sie sich im untersuchten Zeitrahmen von 15 Jahren veränderten. Implizite Führungstheorien sind somit zeitlich instabil.

Eine Untersuchung zur zeitlichen Stabilität lies sich auch in der Studie von Epitropaki und Martin (2004) finden, wobei diese im gewählten Zeitrahmen keine Veränderungen impliziter Führungstheorien feststellen konnten, und für die Stabilität impliziter Führungstheorien plädierten.

2.5.1.2 Kultur

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Bryman (1986)</i>	- Vergleich der impliziten Führungstheorien aus amerikanischen Ergebnissen mit einem britischen Sample, um ggf. kulturell basierte Unterschiede zu identifizieren	- 132 britische Studenten - verschiedene Leistungsinformationen: keine Information, gut, schlecht, - Fragebogenmessung: LBDQ - Vergleich mit den Ergebnissen Rush et al. (1977)	- deutliche Wirkung der Leistungsinformationen auf die Führungswahrnehmung - nur minimale Abweichungen zu US-amerikanischen Studien	(45)
<i>Gerstner & Day (1994)</i>	- relative Unterschiede bei Führerprototypen verschiedener Länder im Kontrast zu einer U.S.-amerikanischen Vergleichsgruppe	- 107 internationale Studenten aus sieben Ländern im Vergleich zu 35 amerikanischen Studenten - Fragebogenmessung mit 59 Führeigenschaften	- Identifikation von drei Gruppen prototypischer Merkmale (hohe, mittlere, geringe Prototypikalität), die sich von Land zu Land unterscheiden - Übereinstimmungen bei Einteilung in westlich und östlich eingestellte Länder	(46)
<i>Chong & Thomas (1997)</i>	- Führungswahrnehmungen von zwei kulturellen Gruppen Neuseelands - Wirkung der Unterschiede auf Führungsprototypen, das Ausmaß der erfahrenen Führung sowie die Geführtenzufriedenheit	- Arbeitnehmer: 99 Pakeha und 57 Pacific Islanders - davon 69 Arbeitnehmer mit einem Pakeha-Vorgesetzten und 86 Arbeitnehmer mit einem Pacific Islander als Vorgesetzten - Fragebogenmessung zur Führungswahrnehmung und Arbeitszufriedenheit: 26 Items von Smith et al. (1989) der Dimensionen „Ausführung und Erhaltung“	- Ausprägungen der Dimension „Erhaltung“ waren konstant - Unterschiede in Dimension „Ausführung“, d.h. unterschiedliche Wertung der Aufgabenorientierung - Zufriedenheit: positiv, wenn Führungsverhalten dem Prototyp entspricht (gemeinsame Zugehörigkeit zu einer Volksgruppe)	(47)
<i>Konrad & Kranjčec (1997)</i>	- Untersuchung der Prototypen impliziter Führungstheorien zweier sozialer Populationen (Studenten, Manager) gleichen kulturellen Hintergrunds	- 256 Führungspersonen, 150 Studenten ähnlichen Bildungsstands - Messung der individuellen Prototypen mittels Fragebogen aus dem GLOBE-Projekt nach House et al. (1996)	- starke Ähnlichkeit zwischen den Führerprototypen beider Gruppen - Studenten: beziehungsorientiert; Manager: aufgabenorientiert - Ergebnisse lassen sich auf ähnlichen Bildungsstand und gleiche gesellschaftliche Kultur zurückführen	(48)

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Konrad (2000)</i>	- Untersuchung der Unterschiede impliziter Führungstheorien von Managern in Ost- und Westeuropa - Betrachtung von Hintergrund der historischen Entwicklung der Gesellschaftssysteme	- Angliederung an das GLOBE-Projekt - neun osteuropäische Länder (1.780 Führer) und 15 westeuropäische Länder (4.276 Führungspersonen) - Messung der individuellen Prototypen mittels GLOBE-Fragebogen nach House et al. (1996)	- prototypische Führungsmerkmale beider Kulturgruppen relativ ähnlich, Unterschiede neutraler und antiprototypischer Eigenschaften - Ergebnisse sind mit Entwicklungen des Sozialismus und Kapitalismus zu erklären	(49)
<i>Den Hartog, Houtse, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999)</i>	- Nachweis gemeinsam geteilter impliziter Führungstheorien in den Kulturen	- 15.022 Führer des mittleren Managements aus 60 Kulturen - Bewertung von 112 Items für eines herausragenden Führers - quantitative und qualitative Auswertung	- quantitativ: Vielzahl der Items ist kulturell geteilt, aber auch unterschiedlich zu betrachten - qualitativ: innerhalb der Kulturen sind unterschiedliche Interpretationen zu erkennen	(50)
<i>Ling, Chia & Fang (2000)</i>	- Entwicklung einer ‚chinesischen impliziten Führungstheorie‘ (CILT) und Darstellung deren Inhalts - Vergleich zu U.S.-amerikanischen Ergebnissen	- 133 Studenten - eigenständige Auflistung von Merkmalen und Verhaltensweisen für einen Führer - Test dieser Skala an 622 weiteren Probanden - Unterscheidung dieser nach Alter, Berufsgruppe, Bildungsstand, Geschlecht	- vier Dimensionen einer CILT: persönliche Moralvorstellungen, Zieleffektivität, interpersonelle Kompetenz, Vielseitigkeit - unterscheiden sich von den amerikanischen Ergebnissen von Offermann et al. (1994)	(39)
<i>Abdalla & Al-Homoud (2001)</i>	- Untersuchung der Unterschiede impliziter Führungstheorien von Managern in den arabischen Staaten Qatar und Kuwait	- fokussiert einen Teil der Ergebnisse von GLOBE - <u>Studie 1</u>: 179 Führungskräfte (101 Quatari, 78 Kuwaiti); Messung individueller Prototypen mittels Fragebogen aus GLOBE-Projekt nach House et al. (1996) - <u>Studie 2</u>: 10 Quatari und 11 Kuwaiti; strukturiertes Interview	- Fragebogendaten zeigten deutliche Ähnlichkeiten in sechs Dimensionen: administrativ, kompetent, diplomatisch, visionär, integer, leistungsorientiert, inspirierend - Wertigkeit innerhalb dieser Dimensionen unterschied sich - Interviewergebnisse bestätigten die Ähnlichkeit	(51)

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Schwennen (2005)</i>	- Erstellung einer deutschsprachigen Skala impliziter Führungstheorien - Vergleich zu U.S.-amerikanischen Ergebnissen	- 54 Berufstätige - eigenständige Auflistung von Führermerkmalen - Kombination der Items mit den Resultaten Olfemanns et al. (1994) und Kenneys et al. (1994) - Test der entwickelten Skala an 235 Personen verschiedener Berufsgruppen	- sechs Dimensionen der deutschen Skala impliziter Führungstheorien: sozioemotional, partizipativ, kompetent, diktatorisch, überzeugend-direktiv, charismatisch - deutliche Parallelität zu amerikanischen Ergebnissen bis auf wenige Ausnahmen	(40)

Tabelle 12 - Untersuchungen zum Einfluss der Kultur auf implizite Führungstheorien

Kulturelle Untersuchungen genießen ein sehr weit verbreitetes Ansehen, welches nicht zuletzt durch das GLOBE-Projekt („Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program“) zustande kam.¹⁵⁹ In Verbindung mit der Erforschung impliziter Führungstheorien ist dabei besonders die Untersuchung von Den Hartog et al. (1999) zu nennen, die zeigte, dass diese in viele Merkmale impliziter Führungstheorien kulturell geteilt sind, sich jedoch quantitativ unterscheiden. Wie u.a. bei Konrad (2000) zu sehen, ließen sich diese Unterschiede auf verschiedene historische und, besonders dort betrachtet, politische Entwicklungen zurückverfolgen.

Auf Grundlage der Datensammlungen anlässlich des GLOBE-Projektes schließen sich weitere empirische Studien impliziter Führungstheorien an, so beispielsweise die Untersuchungen Konrad und Kranjčec (1997), Konrad (2000), sowie Abdalla und Al-Homoud (2001). Diese analysierten häufig prototypische Führungsmerkmale in einem kleineren kulturellen Vergleichsrahmen. Chong und Thomas (1997) wählten für ihren kulturellen Vergleich sogar die Daten verschiedener Volksgruppen eines Landes als Datengrundlage. Auch dort konnten Unterschiede aufgrund der Abstammung und der historischen Entwicklung aufgedeckt werden.

Eine der ersten Studien mit kulturellem Anliegen, war die Untersuchung von Bryman (1986), um verallgemeinernde Aussagen zu impliziten Führungstheorien unterschiedlicher Volksgruppen treffen zu können. Ähnlich gingen Schwennen (2005) sowie Ling et al. (2000) vor. Sie konnten feststellen, dass der Inhalt impliziter Führungstheorien sich von den ursprünglichen Ergebnissen in den Vereinigten Staaten unterschied.

¹⁵⁹ vgl. Koopman/ Den Hartog/ Konrad (1999), S. 505

1.5.2 Organisationaler Kontext

2.5.2.1 Krisen

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
Pillai (1996)	- Einfluss von Krisensituationen auf die Bewertung von Führungspersonen hinsichtlich ihres charismatischen Erscheinungsbildes	- 96 Studenten - 2x2 faktorielles Design: Krise vs. keine Krise; positives vs. negatives Feedback - Fragebogenmessung: MLQ	- Krisensituationen als Einflussfaktor für Führungsbewertung im allgemeinen und von bestimmten Führungspersonen - ursprüngliche Bewertung wird vom Wichtigkeitsempfinden gegenüber der Krise überlagert	(52)
Pillai & Meindl (1998)	- Entwicklung eines allgemeingültigen Modells von Aussagen über das Verhältnis von Kontext (besonders <i>Krise</i> , Gruppenkollektivität, Aufbau der Arbeitseinheiten) auf die Attribution von Charisma	- 353 Geführte, 101 Führer - Fragebogenmessung: Krisen, Stress, Kollektivität, charismatische und transaktionale Führung, Effektivität und Zufriedenheit mit dem Führer, Aufbau der Arbeitseinheiten, Arbeitszufriedenheit	- negativer Einfluss von Krisen auf die Entstehung von Charisma	(53)
Hunt, Boal & Dodge (1998)	- Auftreten von Krisensituationen und deren Wirkung bei der Wahrnehmung charismatischer Führung	- 191 Studenten - Untersuchung von des Einflusses von Krisen bzw. keinen Krisensituationen auf die Entstehung sieben verschiedener Führungsstile - Fragebogenmessungen: Charisma, empfundene Leistung, Selbstwertschätzung, Aufgabenbedeutung	- zwei Formen charismatischer Führung unter Krisenbedingungen - unter Krisenbedingungen höhere Ausprägungen von Charisma - höhere Wahrscheinlichkeit krisenreaktionärer charismatischer Führung als visionär charismatische Führung	(54)

Tabelle 13 - Untersuchungen zum Einfluss von Krisensituationen auf implizite Führungstheorien

Krisensituationen werden als eindeutiger Einflussfaktor bei der Ausbildung unterschiedlicher impliziter Führungstheorien betrachtet. So werden die Führungsbewertungen in Krisensituationen anders vollführt als es unter ‚normalen‘ Bedingungen der Fall wäre.

Meindl und Pillai (1998) zeigten dagegen, dass Charisma und Krisenwahrnehmung eine negative Beziehung zueinander haben, da davon ausgegangen werden muss, dass in Krisensituationen eine nur ineffektive Führung erfolgen kann. Diese Ergebnisse wurden unter der Einschränkung zeitlicher Dynamik betrachtet, so dass beim Einsetzen einer Krise auch auf die Erfahrung mit der jeweiligen Führungskraft zurückgegriffen werden konnte. Vor dem Hinter-

grund einer erhöhten Bedeutung der Krise und guter Erfahrungen mit dem Führer in Krisensituationen wurden von den Geführten höhere Bewertungen von Führercharisma durchgeführt. (Pillai, 1996).

Hunt, Boal und Dodge (1998) zeigten, dass unter Krisenbedingungen zwei Formen charismatischer Bewertungen möglich sind – eine Attribution visionärer charismatischer und krisenreaktionärer charismatischer Führung. Ebbte die Krise jedoch ab, blieb die visionäre charismatische Führung stabil. Die Effekte krisenreaktionärer Führung nahmen dagegen nach dem Abklingen der Krise ab.

2.5.2.2 Aufgabenstellung

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Hall, Workman & Marchioro (1998)</i>	- Untersuchung kontextueller Unterschiede der Führungswahrnehmung aufgrund des Geschlechts, der zu bearbeitenden Gruppenaufgabe, und der persönlichen Flexibilität	- 105 Probanden, Auswahl dieser aufgrund ihrer Selbstsicht (mittels Revised Self-Monitoring-Scale) - zwei Aufgabenstellungen: männlicher, produktionsbezogener Typus, neutraler Typus - Fragebogenmessungen: GLI	- eindeutige Wirkung des Aufgabentypus auf die Führungswahrnehmung, d.h. es wurden eindeutig mehr Männer als Führungspersonen identifiziert - je flexibler das Verhalten, desto wahrscheinlicher die Führerzuschreibung	(55)

Tabelle 14 - Untersuchungen zum Einfluss der Aufgabenstellung auf implizite Führungstheorien

Produktionsbezogene Aufgaben wurden bei Hall, Workman und Marchioro (1998) als vorwiegend männlicher Aufgabentyp beurteilt. Wurden Einschätzungen über die Wahrscheinlichkeit einer Führerschaft bei der Bearbeitung dieser Aufgaben unternommen, wurden Frauen im Allgemeinen deutlich weniger als Führungsperson identifiziert. Somit muss auch die zu bearbeitende Aufgabe als kontextueller Einflussfaktor angesehen werden, der für eine unterschiedliche Ausprägungen individueller impliziter Führungstheorien verantwortlich ist.

2.5.2.3 Organisationale Erfahrung der Geführten

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Epitropaki & Martin (2004)</i>	u.a. - Test impliziter Führungstheorien von Arbeitsgruppen, die sich hinsichtlich ihres persönlichen Kontextes und organisationalen Erfahrungshintergrundes unterscheiden	- 439 Arbeitnehmer unterschiedlicher organisationaler Bereiche - Fragebogenmessungen anhand der Skala von Offermann et al. (1994) zu zwei Zeitpunkten im Abstand von einem Jahr - Analysen hinsichtlich der Zeit sowie der untersuchten Gruppen von Arbeitnehmern	u.a. - ähnliche Faktorenstruktur zwischen den verschiedenen Arbeitnehmergruppen, des Alters, der organisationalen Position sowie der Einbindungsdauer	(43)

Tabelle 15 - Untersuchungen zum Einfluss der organisationalen Erfahrung der Geführten auf implizite Führungstheorien

Angenommen wurde, dass Arbeitnehmer mit geringer und langjähriger Erfahrung in der Organisation hinsichtlich ihrer Führungswahrnehmungen differieren. Epitropaki und Martin (2004) untersuchten die impliziten Führungstheorien verschiedener Arbeitnehmergruppen. Es konnten jedoch keine wesentlichen Unterschiede zwischen diesen in Abhängigkeit ihrer organisationalen Erfahrungen, ihres Alters und der organisationalen Position festgestellt werden.

2.5.2.4 Zugehörigkeit zu einer Arbeitsgruppe

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Lord, Phillips & Rush (1980)</i>	- unterschiedliche Führungswahrnehmungen aufgrund <i>des Beobachterstandpunktes</i> , des Einflusses des Geschlechts und der Persönlichkeit des Beurteilenden	- 54 männliche; 42 weibliche Studenten - 2x2-faktorielles Design: hohe vs. geringe Outputabhängigkeit; hohe vs. geringe Prozessabhängigkeit - Fragebogenmessungen: a) bei den Teilnehmern - LPC-Skala von Fiedler (1976) sowie Fragebogen zur wahrgenommenen Führung und Einfluss der sozialen Macht; b) externe Beobachter: FLB-Skala von Lord (1977)	u.a. - externe Beobachter neigen zu höheren Bewertungen der Gruppenmitglieder hinsichtlich deren Führerschaft, als die Gruppenmitglieder selbst	(56)

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Pillai & Meindl (1998)</i>	- Entwicklung eines allgemeingültigen Modells von Aussagen über das Verhältnis von Kontext (besonders Krise, Gruppenkollektivität , Aufbau der Arbeitseinheiten) auf die Attribution von Charisma	- 353 Geführte, 101 Führer - Fragebogenmessung: Krisen, Stress, Kollektivität, charismatische und transaktionale Führung, Effektivität und Zufriedenheit mit dem Führer, Aufbau der Arbeitseinheiten, Arbeitszufriedenheit	- positiver Einfluss von Arbeitsstrukturen und empfundener Kollektivität auf die Entstehung charismatischer Führung	(53)
<i>Hains, Hogg, Duck (1997)</i>	- Zusammenhang zwischen Gruppenprototypikalität und Führerkategorisierungsmodell auf die Führungswahrnehmung	- 184 Studenten - 2x2x2-faktorielles Design: hohe vs. geringe Gruppenbindung; hohe vs. geringe Gruppenprototypikalität, hohe vs. geringe Führerstereotypikalität - Fragebogenmessungen	- Wahrnehmung der Führereffektivität sowie Akzeptanz hängt in Gruppen hoher Bindung deutlich von der wahrgenommenen Gruppenprototypikalität ab - in Gruppen geringer Bindung kein Einfluss von Gruppenprototypikalität zu erkennen	(57)
<i>Hogg, Hains, Mason (1998)</i>	- Replikation der Ergebnisse von Hains et al. (1997) - sowie Ausweitung der Messungen der relativen Führereffektivität	- <u>Studie 1</u> : 82 Studenten; <u>Studie 2</u> : 164 Studenten - 2x2x2x3-faktoriellem Design: hohe vs. geringe Gruppenbindung; hohe vs. geringe Gruppenprototypikalität, hohe vs. geringe Führerstereotypikalität; drei Ausprägungen der Position der Teilnehmer - Fragebogenmessungen	- individuelle Identifikation mit der Gruppe, Prototypikalität der Gruppe als Grundlage der Führungsbewertung - Gruppenbindungsprozesse überlagern Kategorisierungsprozesse bei der Führungswahrnehmung	(58)

Tabelle 16 - Untersuchungen zum Einfluss der Gruppenzugehörigkeit auf implizite Führungstheorien

Einen Aspekt dieses Untersuchungsschwerpunktes zeigt die Studie von Lord et al. (1980). Dort tendierten externe Beobachter dazu ein jeweils höheres Führungsverhalten allen betrachteten Gruppenmitgliedern zuzuschreiben, als es die in die Gruppe integrierten Mitglieder selbst taten. Dies spricht dafür, dass auch externe und interne Stellungen zur Gruppe die Führungswahrnehmungen beeinflussen. Es musste davon ausgegangen werden, dass verschiedene soziale Faktoren die jeweiligen Führungsbewertungen beeinflussen.

Beispielsweise bestimmt die Einbindung in die Gruppe die Führungswahrnehmungen so stark, dass individuelle implizite Führungstheorien kaum noch zur Anwendung kommen und von den geteilten Meinungen des Gruppenkollektivs überlagert werden. Während Pillai und

Meindl (1998) lediglich darauf hinweisen konnten, dass die empfundene Gruppenkollektivität einen positiven Einfluss auf die Zuschreibung charismatischer Führung hatte, konnten Hains et al. (1997) und in deren Erweiterung Hogg et al. (1998) deutliche Einflüsse geteilter Gruppenprototypen beweisen.

2.5.2.5 Hierarchische Ebene des Führers und Soziale Distanz zum Geführten

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Shamir (1995)</i>	- Untersuchung möglicher Differenzen der Wahrnehmung charismatischer Führerschaft aufgrund der sozialen Distanz zwischen Führer und Geführten	- 320 Studenten - offenes Gespräch hinsichtlich der Assoziationen mit einem distanzier-ten bzw. nahen charismatischen Führer - Einteilung dieser hinsichtlich der Merkmale der betrachteten Person, des Verhaltens der betrachteten Person, des Einflusses der betrachteten Person auf den Interviewten	- deutliche Unterschiede zwischen beiden Arten von Führern zu erkennen: <u>distanzierter charismatischer Führer</u>: eher mit prototypischen Verhaltensweisen wahrgenommen, höhere rhetorische Fähigkeiten, Beurteilung über organisationale Leistungen <u>naher charismatischer Führer</u>: Wahrnehmung über interpersonale Fähigkeiten und Verhaltensweisen, Beurteilung über persönliche Leistungen	(59)
<i>Yagil (1998)</i>	- Führungsfaktoren die bei der Zuschreibung von Attribution von Charisma auf nahe und distanzierte Führungspersonen von Bedeutung sind	- 554 Soldaten der israelischen Armee - Fragebogenmessungen hinsichtlich ihres Kompanie- und Bataillonführers: interpersonale Qualitäten und außergewöhnliche Merkmale, explizite Zuweisung von Charisma, Vorbildwahrnehmung und Akzeptanz der Eigenschaften, wahrgenommenes Vertrauen	- gleichbedeutende Faktoren: außergewöhnliche Fähigkeiten - Faktoren der Zuschreibung von Charisma auf einen engen Führer: hohe Vorbildwirkung, wahrgenommenes Vertrauen - Faktoren der Zuschreibung von Charisma auf einen distanzierten Führer: Fähigkeiten der gesamten Gruppe, Akzeptanz, dessen Vorstellungen	(60)
<i>Konst, Vonk & Van Der Vlist (1999)</i>	- Beschreibung der Führungswahrnehmungen aufgrund der unterschiedlichen organisationalen Positionen der Führungspersonen	- 66 Führer und 98 Unterweisende - Fragebogenmessungen - 2x2x2-faktorielles Design: Position der darstellenden Person, Position des Befragten, Wertigkeit des Verhaltens, Ort der Wahrnehmung im Subjekt	- aufgrund höherer hierarchischer Stellung und guten Leistungen häufiger kausale Erklärungsvariablen des Führungsverhaltens - Kontrollmotivation weiteres Indiz für bestimmte Führungswahrnehmung	(61)

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
Den Hartog & Koopmann (2005)	u.a. - Unterschiede impliziter Führungstheorien von erfolgreichen Führungspersonen auf verschiedenen hierarchischen Ebenen	- 2.161 Beschäftigte - Fragebogenmessung impliziter Führungstheorien in Bezug auf Führungspersonen des Top-Managements sowie unterer Leitungsebenen	- Unterschiede impliziter Führungstheorien bezüglich Führungspersonen unterschiedlicher Leitungsebenen - Top-Management: Charisma; Lower-Management: soziale Orientierung	(62)

Tabelle 17 - Untersuchungen zum Einfluss der hierarchischen Stellung des Führers und seiner sozialen Distanz zum Geführten auf implizite Führungstheorien

Auch die soziale Distanz des Führers zum Geführten und die hierarchische Einbindung des Führers bewirken unterschiedliche Ausprägungen impliziter Führungstheorien. So konnte z.B. Shamir (1995) mit seiner Untersuchung zeigen, dass eine höhere soziale Distanz zwischen Führer und Geführten eher implizite Theorien auf Basis des Prototypenvergleiches aktivierte. Bei der Beurteilung eines nahen charismatischen Führers wurden oft persönliche Leistungen in die Bewertung einbezogen.

Yagil (1998) zeigte den Zusammenhang von sozialer Distanz und Charisma auf. Beiden Parteien wurden hierbei außergewöhnliche Fähigkeiten zugeschrieben, wobei sich gering distanzierte Führer durch eine hohe Vorbildwirkung und ein stark wahrgenommenes Vertrauen auszeichnen. Distanziert charismatische Führer wurden auch distanzierter in ihrem Charisma wahrgenommen.

Die Aussagen zur Hierarchie weisen auf eine etwas andere Perspektive hin. Konst, Vonk und Van Der Vlist (1999) konnten zeigen, dass Beurteiler von Führungspersonen höherer hierarchischer Stellungen in einer Organisation öfter durch kausale Attributionen beschrieben wurden als Personen niedrigerer hierarchischer Positionen. Dies erklärten sie damit, dass Beobachter eher darüber motiviert werden, diese hinsichtlich ihrer Erfolgswirkung kontrollieren zu wollen.¹⁶⁰

Den Hartog und Koopmann (2005) deckten Unterschiede impliziter Führungstheorien bei der Führungswahrnehmung des Top-Managements und des Lower-Managements auf. Somit wurde dem Top-Management häufig Charisma zugeschrieben, während die impliziten Führungstheorien von Mitgliedern des Lower-Managements häufiger über eine soziale Orientierung beschrieben wurden.

¹⁶⁰ vgl. Konst/ Vonk/ Van Der Vlist (1999), S. 268

1.5.3 Individueller Kontext

2.5.3.1 Geschlecht

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
Lord, Phillips & Rush (1980)	- unterschiedliche Führungswahrnehmungen aufgrund des Beobachterstandpunktes, des Einflusses des Geschlechts und der Persönlichkeit des Beurteilenden	- 54 männliche; 42 weibliche Studenten - 2x2-faktorielles Design: Outputabhängigkeit (hoch vs. gering); Prozessabhängigkeit (hoch vs. gering) - Fragebogenmessungen: a) bei den Teilnehmern - LPC-Skala von Fiedler (1976) und Fragebogen zur wahrgenommenen Führung und Einfluss der sozialen Macht; b) externe Beobachter: FLB-Skala von Lord (1977)	u.a. - Frauen neigen dazu, höhere Führungsbewertungen zu tätigen, als Männer	(56)
Graves & Powell (1982)	- Untersuchung erwarteter Unterschiede impliziter Führungstheorien bei Frauen und Männern	- 17 Studentinnen, 14 Studenten - Fragebogenmessung von Führungsprototypen	- Frauen: Tendenz der sozioemotionalen Orientierung - Männer: Tendenz der instrumentellen Orientierung	(63)
Maher (1997)	- Untersuchung verschiedener Stereotype für männliche und weibliche Führungskräfte im Hinblick auf die Bewertung transformationalen und transaktionalen Führungsverhaltens	- 133 weibliche; 129 männliche Studenten - Bewertung ihrer früheren Vorgesetzten (163 männliche, 99 weibliche Führer) - Messung männlicher und weiblicher Stereotype transformationaler und transaktionaler Führung - zwei Messungen im Abstand von zwei Wochen mittels MLQ	- keine signifikanten Unterschiede bei der Bewertung früherer weiblicher und männlicher Vorgesetzter - Unterschiede bei geschlechtsspezifischen Stereotypen: weibliche Führungstereotype höhere Ausprägung von Transaktionalität und Transformationalität, d.h. Männer und Frauen besitzen unterschiedliche implizite Führungstheorien	(64)
Powell, Butterfield & Parent (2002)	- Beweis der Abnahme geschlechtsspezifischer Managerstereotype über einen Zeitraum von mehr als 20 Jahren	- Datensammlung 1999: 206 Vollzeitstudenten; 142 Teilzeitstudenten - Messinstrument: Short BSRI - Vergleich mit ähnlichen Samples aus den Studien von Powell & Butterfield 1979 und 1989	- geschlechtsspezifische Führersterotype haben sich im betrachteten Zeitraum geändert - verminderte Präferenz maskuliner Führermerkmale	(65)

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Szcesny (2003)</i>	- Zusammenhang geschlechtsstereotypischer Wahrnehmung von Führung, der Existenz führungsspezifischer Geschlechtsstereotypen und der Selbstwahrnehmung	- 92 Studentinnen; 123 Studenten - Bewertung von Führungspersonen im Allgemeinen; von Frauen; von Männern; von weiblichen Führungspersonen; von männlichen Führungspersonen; der Selbstwahrnehmung - Fragebogenmessung bezüglich personenorientierter und aufgabenorientierter Führungsmerkmale	- Männer und Frauen haben eine geschlechtsspezifische Sichtweise auf Führungspersonen - Geschlechtsstereotype haben einen Einfluss auf die Führerwahrnehmungen - Selbsteinschätzung bestätigt Geschlechtsstereotype: Frauen sind eher personenorientiert, Männer sowohl personen- als auch aufgabenorientiert	(66)
<i>Paris (2004)</i>	- Untersuchung impliziter Führungstheorien weiblicher und männlicher Führungskräfte vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kulturen	- Orientierung an den Ergebnissen des GLOBE-Projektes - 1.631 Manager der mittleren Leitungsebene aus 17 Ländern - Diskussion geschlechtsspezifischer Unterschiede vor dem Hintergrund der sechs Führungsdimensionen: Charismabasierte Führung, autonome Führung, Teamorientierte Führung, partizipative Führung, Menschenorientierte Führung, selbstschützende Führung	- geringfügige Unterschiede impliziter Führungstheorien männlicher und weiblicher Führungskräfte in den einzelnen Führungsdimensionen über verschiedene Kulturen hinweg	(67)
<i>Schwennen (2005)</i>	u.a. - Untersuchung inhaltlicher geschlechtlicher Differenzen bei Geführten	- 54 berufstätige Personen - eigenständige Auflistung von Merkmalen und Verhaltensweisen für einen Führer - Kombination der Items mit den Ergebnissen Offermann et al. (1994) und Kenney et al. (1994) - Test der entwickelten Skala an 235 Personen unterschiedlicher Berufsgruppen	- geschlechtsspezifische Unterschiede des bevorzugten Führungsstils: weibliche Teilnehmer bevorzugten den sozioemotionalen Führungsstil, männliche Teilnehmer den aufgabenorientierten Führungsstil	(40)
<i>Den Hartog & Koopmann (2005)</i>	u.a. - geschlechtsspezifische Wahrnehmung von Führungspersonen	- 2.161 Beschäftigte - Fragebogenmessung impliziter Führungstheorien in Bezug auf Führungspersonen des Top-Managements und unterer Leitungsebenen, sowie des Geschlechts der Beurteilenden	- geschlechtliche Unterschiede bei der Betrachtung von Führungspersonen <u>Frauen</u> – legen Wert auf Unterstützung und Partizipation <u>Männer</u> – positive Beurteilung von Dominanz	(62)

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Müller & Schyns (2005)</i>	u.a. - Untersuchung geschlechtlicher Unterschiede in der Wahrnehmung	- 13 Arbeitnehmer - face-to-face Interviews mittels 'Repertory Grid Technique'	- geschlechtliche Unterschiede des bevorzugten Führungsstils führt zur unterschiedlichen Wahrnehmung von Führung	(41)
<i>Sczesny (2005)</i>	- Untersuchung der Ausprägungen impliziter Führungstheorien hinsichtlich verschiedener geschlechtlicher Manager vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kulturen	- 177 deutsche Arbeitnehmer - 472 Studenten aus Australien, Deutschland, Indien - Messungen der vermuteten Anteile personen- und aufgabenorientierter Führungsmerkmale für Angestellte im Allgemeinen, männliche sowie weibliche Angestellte	- hohe interkulturelle Bedeutsamkeit des weiblichen Besitzes sozialer Kompetenz - keine anderen wesentlichen Unterschiede der geschlechtsspezifischen Stereotype zu erkennen - sowohl personen- als auch aufgabenorientierte Merkmale für weibliche und männliche Führungskräfte gleich wichtig	(68)

Tabelle 18 - Untersuchungen zum Einfluss der Geschlechts auf implizite Führungstheorien

Die Untersuchung geschlechtsspezifischer Unterschiede im Managementbereich stellen sich häufig im Zusammenhang mit dem Begriff ‚Stereotype‘ dar.

„Stereotypes are one form of the implicit theories which individuals use to organize their experience of the world.“¹⁶¹

Allgemein gesehen, beeinflussen diese geschlechtsspezifischen Stereotype die Wahrnehmungen von Männern und Frauen in führenden organisationalen Positionen.¹⁶² Mit ihrer Untersuchung zeigten Powell, Butterfield und Parent (2002) jedoch, dass die Tendenz der früher vorherrschenden männlichen Bevorzugung im Management sich weitestgehend abgeschwächt hat.

Die in diese Darstellung aufgenommenen Studien thematisieren den geschlechtsspezifischen Schwerpunkt von verschiedenen Seiten: unterschiedliche Wahrnehmungen aufgrund der Erfassung des aktuellen Führungsverhaltens und eines idealen Führungsverhaltens sowie auf der Grundlage der Selbsteinschätzung von Beobachtern unterschiedlichen Geschlechtes. Somit differieren Führungswahrnehmungen einerseits mit dem Geschlecht des zu beurteilenden Führers und dem Geschlecht des Beurteilers andererseits.

Bei der Untersuchung aktuellen Führungsverhaltens konnte beispielsweise Maher (1997) keine bedeutenden Unterschiede bei der Bewertung früherer weiblicher und männlicher Vor-

¹⁶¹ Wegner/ Vallacher (1977), S. 229

¹⁶² vgl. Schein (1973), S. 95

gesetzten finden. Auf der Betrachtungsebene von Stereotypen, welche dagegen ein eher idealistisches Bild einer Führungsperson beschrieben, konnten jedoch verschiedene Ausprägungen zwischen den Geschlechtern festgestellt werden. Auch Graves und Powell (1982), Paris (2004), Schwennen (2005), Müller und Schyns (2005), Den Hartog und Koopmann (2005) sowie Sczesny (2003; 2005) konnten ähnliches diagnostizieren: Frauen legten häufiger Wert auf Unterstützung und Partizipation, und bevorzugten demnach einen partizipativen Führungsstil (z.B. Den Hartog & Koopmann, 2005). Männer dagegen tendieren zu einem eher Aufgabenorientierten Führungsstil (z.B. Schwennen, 2005), der auch die Dominanz des Führers präferiert (z.B. Den Hartog & Koopmann, 2005).

Schließlich können diese Bewertungen durch die Selbsteinschätzungen der Bewerter gestützt werden (z.B. Lord et al., 1980; Sczesny, 2003). Sczesny (2003) konnte somit die vorherrschenden Geschlechtsstereotype bestätigen: Frauen sind eher personenorientiert, Männer beziehen sich auch bei ihrer Selbsteinschätzung auf aufgabenorientierte Merkmale, wobei aber dennoch eine Neigung zur Personenorientierung festzustellen war.

„[...] when the sex of the subordinate and the leader is included in the study, the results show that the subordinates' perception of leader's effectiveness was a function of both the subordinates and the leader's gender.“¹⁶³

2.5.3.2 Die Persönlichkeit des Geführten

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
Lord, Phillips & Rush (1980)	- unterschiedliche Führungswahrnehmungen aufgrund des Beobachterstandpunktes, des Einflusses des Geschlechts und der Persönlichkeit des Beurteilenden	- 96 Studenten - 2x2-faktorielles Design: Outputabhängigkeit (hoch vs. gering); Prozessabhängigkeit (hoch vs. gering) - Fragebogenmessungen: a) bei Teilnehmern - LPC-Skala von Fiedler (1976), Fragebogen zur wahrgenommenen Führung und Einfluss der sozialen Macht; b) externe Beobachter: FLB-Skala von Lord (1977)	u.a. - Abweichungen der individuellen Führungswahrnehmungen zwischen 17% und 44%, davon lassen sich mehr als 30% auf Unterschiede der Persönlichkeit zurückführen	(56)

¹⁶³ Ayman (1993), S. 151

Studie	Inhalt und Zielstellung	Aufbau und Durchführung	Ergebnisse	Anhang
<i>Keller (1999)</i>	- Einfluss verschiedener Persönlichkeitsmerkmale und in der Kindheit gemachte Erfahrungen auf implizite Führungstheorien	- 78 Fragebogenpaare nach Befragung von Studenten im Abstand von 3 Wochen - zweite Fragebogen-sammlung unter Ehemaligen dieser Universität - Fragebogenmessungen hinsichtlich Persönlichkeitsmerkmalen und impliziten Führungstheorien: ‚Big Five‘, Selbstachtung, Selbstbeobachtung, prototypische Führungsmerkmale	u.a. - Beobachter, welche sich als potentielle Führungspersonen sehen, bringen ihre eigenen Persönlichkeitsmerkmale bei der Beurteilung anderer Personen mit an - individuelle Unterschiede impliziter Führungstheorien lassen sich auf Selbstsicht zurückführen	(42)
<i>Felfe (2005)</i>	- Persönlichkeit der Geführten wirkt auf implizite Führungstheorien ein, sowie auf die Tendenz die jeweilige Führungsperson zu überschätzen (Romantisierung der Führung)	- 184 Studenten - Fragebogenmessungen: Extraversion, Streitsüchtigkeit, Neurotizismus, Selbstwirksamkeit, Selbstachtung, Umgang mit Unsicherheit, persönliches Bedürfnis nach Struktur, Motive, Bedürfnis nach Führung, Romantisierung der Führung	- Persönlichkeit wirkt auf die Wahrnehmung von Führungspersonen - Tendenz, dass Untergebene Führungspersonen und Führung im Allgemeinen bei organisationalem Erfolg überbetonen - Einfluss der Persönlichkeit auf Romantisierung der Führung	(69)

Tabelle 19 - Untersuchungen zum Einfluss bestimmter Persönlichkeitsmerkmale des Geführten auf implizite Führungstheorien

Individuelle Persönlichkeitsunterschiede des Bewerter wirken auf die Führungswahrnehmungen zurück. Dies konnten bereits Lord, Phillips & Rush (1980) aus ihrer Untersuchung schlussfolgern.

In späteren Untersuchungen beispielsweise von Keller (1999) oder Felfe (2005) konnten weitere Bestätigungen gefunden werden. So ließen sich die Unterschiede impliziter Führungstheorien eindeutig auf die persönliche Selbstsicht der Individuen zurückführen.

3 Sammlung der Hinweise auf zukünftige Forschungsbemühungen

In der nun folgenden Tabelle wurden die Anmerkungen der Autoren gesammelt. Diese, lediglich als Hinweise gewichtet, sollten möglichst in die zukünftigen Untersuchungen auf dem Gebiet der impliziten Führungstheorien einbezogen werden, um die bisher vorliegenden inhaltlichen Ergebnisse bereits vorhandener Studien zu unterstützen oder auch zu verfeinern.

Studie	Autorenbemerkungen für künftige Forschungsbemühungen	Anhang
Eden & Leviatan (1975) ¹⁶⁴	Bestätigung der Existenz impliziter Führungstheorien sowie deren tiefgründigere Erforschung	(1)
Rush, Thomas & Lord (1977) ¹⁶⁵	bessere Einschätzungen zur internen Validität von ‚Leader Description Behavior Questionnaires‘ (LBDQ) im Zusammenhang mit der Erforschung impliziter Führungstheorien	(2)
Weiss & Adler (1981) ¹⁶⁶	- Ausmaß der Übereinstimmung zwischen Faktorenstruktur und wirklicher Erwartungen an einen Führer, einschließlich deren Übereinstimmung mit dem realen Objekt und dem Einfluss von kognitiven Prozessvariablen - Prüfung Genauigkeit dieser Übereinstimmungen unter verschiedenen Konditionen	(3)
Lord, De Vader & Alliger (1986) ¹⁶⁷	Untersuchung von Vorteilen der möglichen Nutzung einer multivariaten Vorhersage der Führungswahrnehmung, da eine Kategorie aus der Zusammensetzung verschiedener prototypischer Merkmale definiert ist	(4)
Lord, Foti & De Vader (1984) ¹⁶⁸	- Untersuchungen auch zu anderen Führungskategorien (d.h. verschiedenen Führertypen) hinsichtlich ihrer Natur und ihres Inhaltes - Erforschung einer möglichen hierarchischen Struktur dieser unterschiedlichen Führerkategorien, und deren Aufbau - Genauigkeit von Verhaltensmessungen soll gründlicher untersucht werden - Übertragung der in Laborstudien entdeckten Prototypikalität auf reale Situationen, und daraus folgend Herausfinden von relevanten abhängigen Variablen - Untersuchung des Einflusses der Prototypikalität auf die Akzeptanz des Führungsverhaltens	(6)
Phillips & Lord (1982) ¹⁶⁹	genauere Untersuchung des Inhalts der Kategorien (prototypische vs. nicht prototypische Merkmale), der Art der Durchführung und der Effekte situationaler und motivationaler Faktoren, die unterschiedliche Arten der Informationsverarbeitung hervorrufen können, um somit andererseits bessere Messprozeduren erstellen zu können, die systematische Messfehler reduzieren	(7)

¹⁶⁴ vgl. Eden/ Leviatan (1975), S. 740/ 741¹⁶⁵ vgl. Rush/ Thomas/ Lord (1977), S. 108¹⁶⁶ vgl. Weiss/ Adler (1981), S. 77¹⁶⁷ vgl. Lord/ De Vader/ Alliger (1986), S. 408¹⁶⁸ vgl. Lord/ Foti/ De Vader (1984), S. 374/ 375¹⁶⁹ vgl. Phillips/ Lord (1982), S. 492

Studie	Autorenbemerkungen für künftige Forschungsbemühungen	Anhang
Rush & Russell (1988) ¹⁷⁰	da in der Untersuchung lediglich ein umständlicher Beweis für die Wirkung kognitiver Prozesse erbracht wurde, sollen künftige Untersuchungen die Wirkungen des Kategorisierungsprozesses besser analysieren, so dass ein größeres Verständnis für die Führungswahrnehmung aus der sozialen Perspektive erlangt werden kann	(8)
Kenney, Schwartz-Kenney & Blascovich (1996) ¹⁷¹	Untersuchung der Einwirkung verschiedener Kontexte auf die Erwartungen von Geführten und Führern, sowie deren Willen beeinflusst zu werden	(9)
Smith & Foti (1998) ¹⁷²	- erneuter Test der Konstellation hoher Merkmalsausprägungen an Intelligenz, Dominanz, Selbstwirksamkeit, um die Beziehung zur aufstrebenden Führung aussagekräftiger darstellen zu können - Test unterschiedlicher Ausprägungen der drei Merkmale, sowie Aufnahme anderer Variablen (z.B. Selbstbeobachtung) - Ausrichtung der Untersuchung auf die Entstehung von Führerschaft bei Frauen, um somit analytische Vergleiche von Führungsstilen und allgemeingültige Aussagen zur Wirksamkeit dieser treffen zu können - Aufnahme unterschiedlicher Untersuchungsanordnungen, z.B. über die Wahrnehmung von Merkmalen, die einerseits dargelegt und über Videobänder beobachtet werden, andererseits sich im tatsächlichen Besitz von Führern befinden und über Merkmalsmessungen erfasst werden	(10)
Rubin, Bartels & Bommer (2002) ¹⁷³	- Ausweitung der Untersuchung auf verschiedene Arten von Intelligenz (wahrgenommene und objektive Intelligenz) - Erweiterung der Genauigkeit der Aussagen dieser Studie über eine Ausweitung auf aktuelle Situationen sowie außerhalb des Labores und der Universitäten	(11)
Judge, Ilies & Colbert (2004) ¹⁷⁴	- Untersuchung verschiedener Aspekte von Intelligenz (soziale, praktische, emotionale, soziopolitische Intelligenz) und gleichzeitiges Lösen der dabei aufkommenden Messprobleme, so dass einzigartige Beziehungen zwischen diesen alternativen Konzeptionen und des Führungsaspekts getroffen werden können – sowohl durch Kontrolle der generellen mentalen Fähigkeiten und der Persönlichkeit - Untersuchung des Einflusses der Gruppenintelligenz auf die Beziehung zwischen Führerintelligenz und Führereffektivität	(12)

¹⁷⁰ vgl. Rush/ Russell (1988), S. 103

¹⁷¹ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1141

¹⁷² vgl. Smith/ Foti (1998), S. 157/ 158

¹⁷³ vgl. Rubin/ Bartels/ Bommer (2002), S. 116

¹⁷⁴ vgl. Judge/ Ilies/ Colbert (2004), S. 549

Studie	Autorenbemerkungen für künftige Forschungsbemühungen	Anhang
Larson (1982) ¹⁷⁵	▪ detaillierter Untersuchung, welche Mechanismen dazu führen, dass implizite Theorien die Bewertung des Führungsverhaltens beeinflussen ▪ Entwicklung verschiedener Strategien, um den Einfluss impliziter Führungstheorien auf die Führungsbewertung zu reduzieren (z.B. Trainingsprogramme für die Bewerber; statistische Strategien), und welche zudem hinsichtlich ihrer Effizienz überprüft werden sollten	(14)
Rush, Phillips & Lord (1981) ¹⁷⁶	▪ Replikation der Studie unter verschiedenen zeitlichen Verzögerungen, Messinstrumenten, Stimulusmaterialien und Bewerbergruppen ▪ Entwicklung objektiverer Messinstrumente des Führungsverhaltens ▪ empirische Untersuchungen des Verhältnisses zwischen objektiven und subjektiven Auffassungen von Führung	(15)
Phillips & Lord (1981) ¹⁷⁷	▪ generelle Unterscheidung zwischen expliziten kausalen Ursachen (laufen eher kontrolliert ab) und auf individuellen Einschätzungen beruhenden kausalen Bewertungen (laufen eher automatisch ab) ▪ Untersuchung individueller Differenzen der Informationsverarbeitungsprozesse der Beobachter (eher automatisch oder kontrolliert) ▪ Beziehung zwischen kausalen Einschätzungen und der Führungswahrnehmung (welcher Prozess folgt dem anderen)	(16)
Binning & Lord (1980) ¹⁷⁸	▪ Aufdecken und genauere Formulierung verschiedener Grenzwariablen, die von Studie zu Studie differieren, um somit einen höheren Grad an der Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse von Leistungsinformationen zu erreichen	(17)
Murphy & Jones (1993) ¹⁷⁹	▪ da die Genauigkeit der Messungen mehr durch die An- bzw. Abwesenheit eines Verhaltens, als durch die Zuordnung dieser Person zu einer Kategorie beeinflusst war, sollten andererseits auch andere mögliche Einflussvariablen untersucht werden, welche die Effekte der Handlungsinformationen beeinflussen könnten (z.B. kognitive Ressourcen; die Beziehung zwischen Führer und Geführtem)	(18)

¹⁷⁵ vgl. Larson (1982), S. 138/ 139¹⁷⁶ vgl. Rush/ Phillips/ Lord (1981), S. 449¹⁷⁷ vgl. Phillips/ Lord (1981), S. 161¹⁷⁸ vgl. Binning/ Lord (1980), S. 219¹⁷⁹ vgl. Murphy/ Jones (1993), S. 1542

Studie	Autorenbemerkungen für künftige Forschungsbemühungen	Anhang
<i>Yorges, Weiss & Strickland (1999)</i> ¹⁸⁰	▪ Erforschung ähnlicher Stimuli, die mit der Auffassung von Aufopferung und Nutzenziehung einhergehen und die Führung beeinflussen, da die Existenz von Aufopferung oder Vorteilsgewinnung allein nicht reicht einen Einfluss auszuüben ▪ Prüfung, ob ein Fortbestehen der Aufopferungsbereitschaft eines Führers wesentlich für eine erhöhte Aufrichtigkeit ist ▪ Effekte verschiedener Auffassungen von Aufopferung und Vorteilsgewinnung, so dass verschiedene Arten der Vorteilsgewinnung unterschiedlich akzeptabel sind, und verschiedene Typen der Aufopferung unterschiedlich favorisiert werden	(19)
<i>Meindl, Ehrlich & Dukerich (1985)</i> ¹⁸¹	▪ weiterführende Untersuchung zur Bestätigung der Romantisierung der Führung ▪ Test der Hypothese, dass die beteiligten Parteien dazu neigen das Ausmaß der relevanten Informationen 'überwahrzunehmen' und mehr Heterogenität zwischen neuen und alten Führern hinsichtlich der Erfolgswahrscheinlichkeit sehen, als wirklich existent	(20)
<i>Meindl & Ehrlich (1987)</i> ¹⁸²	▪ Untersuchung von Prozessen der Romantisierung der Führung in der Realität, zusätzlichen Ereignissen und Erhebungen bei Individuen und Arbeitsgruppen, um somit Aussagen zur organisationalen Funktionsweise und Beurteilung von Beziehungseffekten in organisierten Systemen treffen zu können	(21)
<i>Shamir (1992)</i> ¹⁸³	▪ da für die Untersuchungen zwei Führungspersonen gewählt wurden, die eine relativ ähnliche Prototypikalität aufwiesen, sollte geklärt werden, in wie fern die Unterschiede einer höheren bzw. geringeren Führerprototypikalität auf die Attributionen hinsichtlich des Einflusses und des Charismas wirken ▪ Untersuchung der Möglichkeit, dass die anfängliche Einstufung eines Führers als einflussreich oder charismatisch ein relativ automatischer Prozess sein könnte, der nicht unbedingt durch die wahrgenommenen Führungseigenschaften dominiert wird, sondern eventuell sogar viel mehr durch Informationen über das Handlungsergebnis	(22)
<i>Lord, Binning, Rush & Thomas (1978)</i> ¹⁸⁴	▪ Untersuchung anderer Ursachen, die die Führungsbewertung im selben Ausmaß beeinflussen, wie Handlungsinformationen, z.B. Wirkungszusammenhänge von impliziten Theorien und Berücksichtigung des Führers sowie Zufriedenheit des Untergebenen; Einfluss des Geschlechts, welches ein charakteristisches Verhalten typisiert	(23)

¹⁸⁰ vgl. Yorges/ Weiss/ Strickland (1999), S. 435¹⁸¹ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 98¹⁸² vgl. Meindl/ Ehrlich (1987), S. 107¹⁸³ vgl. Shamir (1992), S. 404¹⁸⁴ vgl. Lord/ Binning/ Rush/ Thomas (1978), S. 37/ 38

Studie	Autorenbemerkungen für künftige Forschungsbemühungen	Anhang
Gioia & Sims (1985)¹⁸⁵	Konzentration auf die Messung spezifischerer Arten des Führungsverhaltens, denn ein Bewerter wird erst mit der Formulierung der Frage auf Verhalten aufmerksam, so dass bei einer genaueren Formulierung eher kontrollierte Informationsverarbeitungsprozesse ablaufen, die sich von eher automatischen Prototypenvergleichen abheben	(24)
Cronshaw & Lord (1987)¹⁸⁶	- Untersuchung anderer attributionaler Manipulationen hinsichtlich ihrer Stärke bei der eventuellen Aufhebung prototypischer Informationen, d.h. Vergleich des Kategorisierungsprozesses in anderen attributionalen Situationen (außerhalb von sozialen Konsensusinformationen) - Spezifizierung, unter welchen genauen Umständen der Kategorisierungsprozess bei der Führungswahrnehmung zum Einsatz kommt	(25)
Nye & Simonetta (1996)¹⁸⁷	- Untersuchung von verschiedenen Perspektiven der sozialen Interaktion (Beobachter vs. Gruppenmitglieder) - Untersuchung der Resultate dieser Studie über eine längere Zeit hinweg, in weiterführenden Gruppensituationen und geschlechtlicher Führerunterschiede hinsichtlich Generalisierungsaussagen - Vervollständigung der Datensammlung von Studie 2 in Bezug auf eine Drei-Wege-Interaktion: Ergebnisinformation, Materialsabotage und Prototypenübereinstimmung	(26)
Awamleh & Gardner (1999)¹⁸⁸	- Untersuchung der Interaktion von Charisma und Führungseffektivität - Untersuchung, welches Ausmaß an Kontakt zwischen Führer und Geführten zur Führungswahrnehmung und zur Wahrnehmung, und besonders dabei von Charisma, führt - Identifikation von bestimmten Merkmalen und Meinungen, die Individuen dazu veranlassen, Charisma bei einem Führer festzustellen, und wie sich diese charismatische Beziehung zwischen Führer und Geführten ausbreitet	(27)
Nye (2002)¹⁸⁹	- Replikation der Untersuchung an ‚realeren‘ Gruppen (längere Zusammenarbeit, nicht notwendigerweise Studenten), so dass eventuell umfangreichere Ergebnisse dieser Wahrnehmungsprozesse gewonnen werden können - Übertragung der unterschiedlichen Perspektiven zwischen Beobachter und Geführten, auf die Beziehung zwischen Führer und Geführten in unterschiedlich langen Interaktionsbeziehungen	(28)

¹⁸⁵ vgl. Gioia/ Sims (1985), S. 229¹⁸⁶ vgl. Cronshaw/ Lord (1987), S. 104/ 105¹⁸⁷ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 151/ 152¹⁸⁸ vgl. Awamleh/ Gardner (1999), S. 366/ 367¹⁸⁹ vgl. Nye (2002), S. 356

Studie	Autorenbemerkungen für künftige Forschungsbemühungen	Anhang
<i>Nye (2005)</i> ¹⁹⁰	▪ weitere Untersuchungen der Komplexität der Denkmuster von Geführten, wenn diese das Führungsverhalten und Gruppenergebnisse interpretieren, mit dem Hinweis auf die Verallgemeinerbarkeit dieser Prozesse zwischen Geführten und jedem anderen Beobachter	(29)
<i>Kraus & Gemmill (1990)</i> ¹⁹¹	▪ Ausweitung der Untersuchung auf Probanden mit einer höheren Arbeitserfahrung ▪ Eingehen auf die mögliche Unterscheidung zwischen Führungseffektivität und zugeschriebener Verantwortlichkeit ▪ Überprüfung anderer möglicher Zuschreibungsdimensionen, die ideosynkratische Effekte auf die Führungswahrnehmung erzeugen können ▪ Entwicklung alternativer Trainingsstrategien, die bei den Mitgliedern bestimmter Arbeitsgruppen ansetzen, und die Führungsperson und die impliziten Führungstheorien der Gruppenmitglieder integrieren	(30)
<i>Nye & Forsyth (1991)</i> ¹⁹²	▪ zusätzliche Untersuchungen zu verschiedenen Führungssituationen: so kann es sein, dass ein idealer Führer nicht unbedingt dominant auftreten muss, obwohl der zuvor festgestellte aufgabenorientierter Führungsprototyp dies beinhaltet	(31)
<i>Engle & Lord (1997)</i> ¹⁹³	▪ Replikation der Untersuchung, auch unter Nutzung anderer Aufgabenbeispiele, die sich auch außerhalb bestimmter organisationaler Charakteristika und Aufgabenbezogenheit einordnen lassen ▪ Ausweitung auf ein Langzeitdesign, um den Einfluss der Auswirkung der untersuchten Variablen auf die Führer-Geführten-Beziehung genauer zu untersuchen	(32)
<i>Martin & Eptropaki (2001)</i> ¹⁹⁴	▪ Untersuchung der Reversibilität des Prozesses zum Einfluss verschiedener psychologischer Reaktionen (z.B. Arbeitszufriedenheit) auf die Führungswahrnehmung ▪ diese und andere kausale Zustände sollten auch im Langzeitdesign untersucht werden	(33)
<i>Schwennen & Musahl (2003)</i> ¹⁹⁵	▪ kritische Replikation der Studie ▪ Erforschung der Möglichkeiten zu betrieblichen Stressbewältigungsmaßnahmen im Alltag, aufbauend auf impliziten Führungstheorien i.S.v. mehr Partizipation oder Aufgabenorientierung	(34)

¹⁹⁰ vgl. Nye (2005), S. 57¹⁹¹ vgl. Kraus/ Gemmill (1990), S. 254/ 255¹⁹² vgl. Nye/ Forsyth (1991), S. 375¹⁹³ vgl. Engle/ Lord (1997), S. 1006/ 1007¹⁹⁴ vgl. Martin/ Eptropaki (2001), S. 259¹⁹⁵ vgl. Schwennen/ Musahl (2003), S. 334

Studie	Autorenbemerkungen für künftige Forschungsbemühungen	Anhang
<i>Epitropaki & Martin (2005)</i>¹⁹⁶	▪ Replikation der Untersuchung, sowie gleichzeitige Integration anderer Variablen des theoretischen und empirischen Forschungsinteresses, die sich an den Informationsverarbeitungsprozessen der Führung ausrichten ▪ Einbezug der bisherigen Ergebnisse zu impliziten Führungstheorien in den Bereich der organisationalen Sozialisation ▪ Trainingsprogramme für Manager, die eine steigende Aufmerksamkeit der Führungspersonen für die impliziten Führungstheorien in den Mittelpunkt stellen	(35)
<i>Hansbrough (2005)</i>¹⁹⁷	▪ spezifizierte Aussagen über die Führungserwartungen, die die Geführten in die Organisation einbringen, wie diese differieren, und was mit diesen Erwartungen passiert, wenn diese auf die organisationale Realität treffen	(36)
<i>Offermann, Kennedy & Wirtz (1994)</i>¹⁹⁸	▪ besseres Verständnis der ‚dunklen Seite‘ der charismatischen Führung (i.S. des Inhaltsfaktors ‚Despotismus‘) und vor allem des gemeinsamen Verständnisses darüber bei den Beobachtern ▪ Reflektion impliziter Führungstheorien in den Erwartungen, die die Geführten in die Führer-Geführten-Beziehung einbringen, und dessen Einfluss in den Verlauf der Entwicklung dieser Führer-Geführten-Beziehung ▪ Untersuchung unterschiedlicher Konzeptionen von Führung bei verschiedenen kulturellen Gruppen	(37)
<i>Kenney, Blascovich & Shaver (1994)</i>¹⁹⁹	▪ cross-situationale und cross-kulturelle Vergleiche verschiedener Führerkategorien, sowie Untersuchung des Einflusses unterschiedlicher Kontexte auf die Erwartungen und die nachfolgende Führung ▪ Erwartungshaltungen, welche den Einfluss in einer bestehenden Gruppe und verschiedenen Kontexten sichern ▪ Auswahl und Training: Konsequenzen für einen Führer, wenn dieser konform mit den Gruppenerwartungen ist	(38)
<i>Ling, Chia & Fang (2000)</i>²⁰⁰	▪ weitere Forschungen hinsichtlich der Chinesischen impliziten Führungstheorien, und evtl. der wahren Bedeutung von Führungspersonen	(39)
<i>Schwennen (2005)</i>²⁰¹	▪ Überprüfung der Validität und Stabilität der entwickelten deutschen Skalen impliziter Führungstheorien ▪ Untersuchung des Zusammenhangs mit expliziten Führungsstilen	(40)
<i>Müller & Schyns (2005)</i>²⁰²	▪ erhöhte Achtsamkeit auf die starke Flexibilität der ‚Repertory Grid Technique‘, da diese die Vergleichbarkeit der Ergebnisse einschränken kann	(41)

¹⁹⁶ vgl. Epitropaki/ Martin (2005), S. 673¹⁹⁷ vgl. Hansbrough (2005), S. 75¹⁹⁸ vgl. Offermann/ Kennedy/ Wirtz (1994), S. 56¹⁹⁹ vgl. Kenney/ Blascovich/ Shaver (1994), S. 428/ 430²⁰⁰ vgl. Ling/ Chia/ Fang (2000), S. 738²⁰¹ vgl. Schwennen (2004), S. 51²⁰² vgl. Müller/ Schyns (2005), S. 99

Studie	Autorenbemerkungen für künftige Forschungsbemühungen	Anhang
Keller (1999)²⁰³	▪ Überprüfung der Wichtigkeit eines bestimmten Merkmals für die Person selbst, um herauszufinden, ob Selbst-Konzepte eine größere Rolle spielen als Merkmale eines idealen Führers ▪ Replikation dieser Studie in Hinsicht auf die Prüfung von Persönlichkeitseigenschaften und den Einfluss der Eltern, so dass eventuell Aussagen über davon unabhängige Effekte auf implizite Führungstheorien gemacht werden können	(42)
Epitropaki & Martin (2004)²⁰⁴	▪ Überprüfung des Prozesses der Veränderungen impliziter Führungstheorien und der Gültigkeit der Hypothese einer zeitlichen Stabilität ▪ Überprüfung der Hypothese, dass Änderungen intraindividuel-ler impliziter Führungstheorien mit einer Veränderung des Kontextes einhergehen (z.B. radikale Organisationsentwicklung) ▪ Untersuchung der Möglichkeit, dass sich implizite Führungstheorien in frühen Phasen der Karriere häufiger und dramatischer ändern als in späteren Phasen	(43)
Ayman-Nolley & Ayman (2005)²⁰⁵	▪ Replikation der Studie in Kombination mit nonverbalen und verbalen Messungen ▪ Komplexere Analysen sowie verwobenere Prüfungen, um die gesamte Geschichte des Schemas impliziter Führungstheorien bei Kindern zu erkennen	(44)
Bryman (1986)²⁰⁶	▪ Überprüfung der Signifikanz des Kultureinflusses auf Kategorisierungsmodelle	(45)
Gerstner & Day (1994)²⁰⁷	▪ umfassendere kross-kulturelle Untersuchung, die zum Ziel die Identifizierung des Wesentlichen der Führungswahrnehmung haben sollte ▪ Aufstellung einer generellen Taxonomie kultureller Dimensionen als Rahmenwerk für die generelle Interpretation von Führungswahrnehmungen	(46)
Konrad & Kranjčec (1997)²⁰⁸	▪ Untersuchung des Nutzens von Konflikten, die aufgrund unterschiedlicher impliziter Führungstheorien von Untergebenen und ihren Führern entstehen ▪ Einbindung der in der Untersuchung gewonnen Ergebnisse in einen internationalen Vergleich	(48)
Konrad (2000)²⁰⁹	▪ Untersuchung der in der Studie erhaltenen Ergebnisse im Zusammenhang mit Ähnlichkeiten und Differenzen im Kontext internationaler Vergleiche, so dass diese Resultate wiederum helfen können, die Qualität von Führung während der historischen Übergangsprozesse	(49)

²⁰³ vgl. Keller (1999), S. 602²⁰⁴ vgl. Epitropaki/ Martin (2004), S. 308²⁰⁵ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 264/ 265²⁰⁶ vgl. Bryman (1986), S. 139²⁰⁷ vgl. Gerstner/ Day (1994), S. 131²⁰⁸ vgl. Konrad/ Kranjčec (1997), S. 47²⁰⁹ vgl. Konrad (2000), S. 346

Studie	Autorenbemerkungen für künftige Forschungsbemühungen	Anhang
<i>Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999)</i> ²¹⁰	▪ weitergehende Informationen zu künftigen GLOBE-Phasen: z.B. ob Führungspersonen, die als in Übereinstimmung mit ihren kulturell geteilten impliziten Führungstheorien handelnd betrachtet werden, als effektiver angesehen werden als diejenigen die nicht mit diesen impliziten Führungstheorien übereinstimmen; Wirkung von Führungspersonen, die in Übereinstimmung bzw. entgegen der kulturellen Normen handeln	(50)
<i>Abdalla & Al-Homoud (2001)</i> ²¹¹	▪ Replikation der Studie mit einem anderen und größeren Sample an Managern bzw. Nicht-Managern (S. 529)	(51)
<i>Pillai (1996)</i> ²¹²	▪ Unterscheidung des ‚verhaltensbasierten‘ vom ‚attributionen‘ Charisma, und somit einem Weg diese zu messen ▪ Unterscheidung zwischen verschiedenen Typen der charismatischen Führung: Einbezug der Debatte der ‚unethischen Seite‘ des Charisma (z.B. oft im Zusammenhang mit Adolf Hitler thematisiert), das in Krisensituationen besonders ausgereift ist, für die Erlangung und Kräftigung persönlicher Macht	(52)
<i>Pillai & Meindl (1998)</i> ²¹³	▪ weiterführende Untersuchungen, welche die Wechselbeziehungen zwischen Kontext (besonders Krisen) und Individuen/Gruppen genauer beleuchten ▪ Untersuchung dieser Ergebnisse im Zusammenhang mit persönlichen Charakteristika sowie anderen kontextuellen Faktoren der charismatischen Führung	(53)
<i>Hunt, Boal & Dodge (1998)</i> ²¹⁴	▪ Erhöhung der Anzahl empirischer Studien zum Thema ‚Krisen‘ ▪ zusätzliche Untersuchungen in Verbindung mit zeitlichen Fragestellungen ▪ höherer Anteil von Feldstudien ▪ genauere Untersuchungen zur visionären und krisenreaktionären Führung, sowie ein Vergleich zwischen stabilen und krisenhaften Situationen	(54)
<i>Hall, Workman & Marchioro (1998)</i> ²¹⁵	▪ Einbezug von Messungen der ‚Big Five‘, um zu zeigen, dass auch Persönlichkeitsfaktoren der Geführten die Führungswahrnehmungen beeinflussen ▪ Ausbau dieser Studie hinsichtlich Beobachtungsdaten (z.B. Videobänder) die Aufschluss Rolle des Geschlechts auf die Führungswahrnehmung geben können	(55)
<i>Lord, Phillips & Rush (1980)</i> ²¹⁶	▪ Identifikation anderer wichtiger Merkmale außerhalb des Geschlechts und der Persönlichkeit der Befragten, um somit auch die Prozesse die diese Variablen hinsichtlich der Führungswahrnehmung beeinflussen, zu verstehen	(56)

²¹⁰ vgl. Den Hartog/ House/ Hanges/ Ruiz-Quintanilla/ Dorfman (1999), S. 237

²¹¹ vgl. Abdalla/ Al-Hamoud (2001), S. 529

²¹² vgl. Pillai (1996), S. 557/ 558

²¹³ vgl. Pillai/ Meindl (1998), S. 666

²¹⁴ vgl. Hunt/ Boal/ Dodge (1998), S. 445

²¹⁵ vgl. Hall/ Workman/ Marchioro (1998), S. 26/ 27

²¹⁶ vgl. Lord/ Phillips/ Rush (1980), S. 181

Studie	Autorenbemerkungen für künftige Forschungsbemühungen	Anhang
<i>Hains, Hogg & Duck (1997)</i> ²¹⁷	▪ Untersuchung des inversen Ausmaßes von Gruppenprototypikalität und Stereotypikalität auf die Gruppenbindung sowie einen stärkeren Gruppenkontext, so dass möglicherweise ein starker multidimensionaler Prototyp existiert, welcher der Selbstkategorisierung unterstellt ist ▪ Untersuchung der Relevanz von Intergruppenvergleichen, so dass die Ergebnisse dieser Studie mit denen einer außenstehenden Gruppe verglichen werden sollten ▪ Untersuchung der Möglichkeit, dass außerhalb dieser Laborstudien Veränderungen des sozialen Kontextes in die Ergebnisinterpretation einbezogen werden sollten ▪ stärkerer Fokus auf den Einfluss von Gruppenkohäsion auf die Ergebnisse	(57)
<i>Hogg, Hains & Mason (1998)</i> ²¹⁸	▪ zusätzliche Untersuchung, dass attributionale Prozesse in diesem Zusammenhang auch die Führung beeinflussen ▪ Untersuchung der Möglichkeit, dass über eine längere zeitliche Periode und in naturalistischeren Gruppen die Unterscheidung zwischen Führern und Nichtführern höhere Ausmaße annimmt	(58)
<i>Shamir (1995)</i> ²¹⁹	▪ akkuratere Identifikation von Führervariablen, die gemeinsam relevant für enge sowie distanzierte charismatische Führung sind und sich andererseits in beiden Konzepten unterscheiden ▪ Entstehungsprozesse, welche bei einer distanzierten charismatischen Führung involviert sind, sich jedoch von den Wahrnehmungs-, Motivations- und emotionalen Prozessen einer engen charismatischen Führung abheben ▪ Unterschiede zwischen enger und distanzierter charismatischer Führung, um die Reaktionen von nahen und entfernten Geführten auf den selben Führer zu untersuchen, was wiederum in einer verschiedenen Aufstellung von Merkmalen und Verhaltensweisen enden müsste	(59)
<i>Yagil (1998)</i> ²²⁰	▪ Relevanz der Ergebnisse im Vergleich zu anderen organisationalen Kontextfaktoren ▪ Übertragung der Ergebnisse auf andere organisationalen Hierarchieebenen ▪ Erforschung von Verhaltensunterschieden bei entfernten und nahen Führungspersonen ▪ Aufstellung weiterer situationaler Einflussfaktoren hinsichtlich charismatischer Führung ▪ Unterschiede bei der Wahrnehmung von nahen und entfernten Führungspersonen durch die Geführten	(60)

²¹⁷ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1097/ 1098

²¹⁸ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1261

²¹⁹ vgl. Shamir (1995), S. 41/ 42

²²⁰ vgl. Yagil (1998), S. 174

Studie	Autorenbemerkungen für künftige Forschungsbemühungen	Anhang
Den Hartog & Koopmann (2005)²²¹	▪ Prüfungen der Wichtigkeit der Einwirkungen des Kontextes einerseits sowie der Eigenschaften der Bewerter andererseits auf die Führungswahrnehmungen ▪ Untersuchungen der Unterschiede verschiedener Führerprototypen in unterschiedlichen Führungsrollen oder Kontexten : ▪ Prüfung der Bedeutsamkeit von Führerprototypikalität für die Zuschreibung von Charisma, was gleichzeitig auch in verschiedenen kulturellen Kontexten untersucht werden sollte ▪ Erforschung des Zusammenspiels von Bewertereigenschaften und verschiedenen Sozialisationskriterien (z.B. Geschlecht, Alter, Bildungsstand, Beruf) ▪ Untersuchung des Zusammenhangs impliziter Führungstheorien über verschiedene Kulturen hinweg und des Geschlechts von Führer und Bewerter	(62)
Graves & Powell (1982)²²²	▪ weitere Untersuchungen hinsichtlich der Natur impliziter Führungstheorien, um individuelle Unterschiede etwas genauer zu beleuchten	(63)
Maher (1997)²²³	▪ Untersuchung von potentiellen Einflussfaktoren, wie z.B. das aktuelle Führungsverhalten, die Persönlichkeitsmerkmale von Führer und Geführten sowie verschiedene kontextuelle Faktoren (Aufgabentyp, Branche und hierarchische Ebene des Führers) in Verbindung mit den geschlechtsspezifischen Ergebnissen dieser Studie	(64)
Powell, Butterfield & Parent (2002)²²⁴	▪ weiterführende Untersuchungen über die Zeit, die zeigen, dass sich die vorhandenen geschlechtsspezifischen Einstellungen weiter ändern ▪ Ausdehnung der Resultate dieser Studie auf verschiedene hierarchische Ebenen der Einbindung von Führungspersonen	(65)
Szcesny (2003)²²⁵	▪ Prüfung der Übertragung der Ergebnisse auf Arbeitnehmer sowie verschiedene Kulturen	(66)
Szcesny (2005)²²⁶	▪ Konzentration auf soziokulturelle Indikatoren (z.B. Beförderungsmöglichkeiten, Nachfrage nach Arbeitskräften mit höherer Bildung) und deren Beziehung zu den mentalen Repräsentationsmechanismen des Beobachters hinsichtlich des Geschlechts und unterschiedlichen Kulturellen Kontexten	(68)

²²¹ vgl. Den Hartog/ Koopman (2005), S. 153/ 154

²²² vgl. Graves/ Powell (1982), S. 690

²²³ vgl. Maher (1997), S. 234

²²⁴ vgl. Powell/ Butterfield/ Parent (2001), S. 190/ 191

²²⁵ vgl. Szcesny (2003), S. 362

²²⁶ vgl. Szcesny (2005), S. 168

Studie	Autorenbemerkungen für künftige Forschungsbemühungen	Anhang
<i>Felfe (2005)</i> ²²⁷	▪ Untersuchung der wahrgenommenen Ähnlichkeit von Persönlichkeitsmerkmalen zwischen Führer und Geführten im Hinblick auf implizite Führungstheorien, auch im Zusammenhang mit alternativen Messmethoden ▪ Erforschung des Konzepts der Romantisierung von Führung unter dem Blickwinkel der Übertragung der allgemeinen Tendenz zur Romantisierung auf den direkten Vorgesetzten	(69)

Tabelle 20 – Autorenanmerkungen für zukünftige Forschungsbemühungen impliziter Führungstheorien

Da sich diese Übersicht als sehr umfassend darstellt, sollen die Anmerkungen nun verschiedenen Bereichen zugeordnet werden, um so eine gezielte Auswertung zu ermöglichen. Diese von den Autoren vorgenommenen Vermerke wurden oft studienspezifisch behandelt, indem sie vorwiegend die jeweiligen Grenzen und Ungenauigkeiten in ihren Untersuchungen aufnahmen und ausformulierten. Gleichzeitig zeigt sich hierbei eine starke Vernetzung zwischen den zuvor nach Inhalt separierten Studien, so dass auch eine andere als die zuvor unternommene, Darstellung gewählt werden musste. Im Zusammenhang mit der Erforschung impliziter Führungstheorien konnte demnach zwischen acht Gruppen unterschieden werden.

Zunehmend oft wurden in den Untersuchungen *Replikationen* dieser eingefordert. Dabei wurden gleichzeitig komplexere Analysen angesprochen, um somit vertiefende Erkenntnisse des Forschungsgegenstandes zu erhalten. Beginnend bei den ersten Forschungen von Eden und Leviatan (1975), welche nach weiteren Beweisen für die Existenz impliziter Führungstheorien suchten, ließ sich dieser Hinweis auch in Studien weiterer Autoren erkennen:

Smith und Foti (1998) forderten bei der Wiederholung ihrer Untersuchung, diese ausschließlich mit hohen Merkmalsausprägungen an Intelligenz, Selbstwirksamkeit und Dominanz zu testen. Rubin et al. (2002) sowie Judges et al. (2004) wiesen auf die Existenz verschiedener Aspekte von Intelligenz hin, welche in diesem Zusammenhang zu erforschen wären. Martin und Epitropaki (2001) merkten an, dass durch eine Replikation ihrer Studie auch eine Bestätigung der Ergebnisse erlangt werden könne, wenn sich gleichzeitig auf die Reversibilität der untersuchten Prozesse bezogen würde. Da Schwennen und Musahl (2003) in ihrer Untersuchung eine Neuerung in der Diskussion um implizite Führungstheorien hervorbrachten, befürworteten sie eine kritische Replikation, um den Neuerungswert ihrer Ergebnisse zu bestätigen und Vergleichswerte zu schaffen. Um Entsprechendes zu erreichen, nahmen auch Schwennen (2005), Ling et al. (2003), Abdallah und Al-Homoud (2001), Ayman-Nolley und

²²⁷ vgl. Felfe (2005), S. 220

Ayman (2005), Keller (1999), Brymans (1986) sowie Yagil (1998) ähnliche Replikationshinweise vor.

Eine zweite Gruppe von Forschungshinweisen stellt die Erwähnung *kontextueller Ereignisse* dar. Lord et al. (1978), Graves und Powell (1982), Kenney et al. (1994, 1996), Yagil (1998) sowie Felfe (2005) brachten eher allgemeine Anmerkungen für den möglichen Einfluss verschiedener kontextueller und situationaler Faktoren hervor. Diese sollten in Kombination mit den bereits erhaltenen Ergebnissen mögliche Wechselwirkungen und Unterschiede in den impliziten Führungstheorien anzeigen.

Autoren anderer Studien verhielten sich bei der Tätigkeit ihrer Aussagen im kontextuellen Zusammenhang spezieller. So konnten Richtungsweisende Angaben für Untersuchungen gesellschaftlicher, organisationaler und persönlicher Kontextfaktoren identifiziert werden. Für den gesellschaftlichen Kontext waren kulturelle Botschaften sehr dominierend (vgl. Bryman, 1986; Offermann et al., 1994; Kenney et al., 1994; Gerstner & Day, 1994; Den Hartog et al., 1999; Konrad, 2000; Szcesny, 2003, 2005). Diese erstrebten vorwiegend eine Präsentation ihrer Untersuchungsergebnisse vor dem Hintergrund internationaler Vergleiche an.

In Bezug auf die Nennung organisationaler Einflussfaktoren, konnten verschiedenste Hinweise beobachtet werden. Engle und Lord (1997) sowie Maher (1997) bezogen sich auf die Existenz verschiedener Aufgabentypen, Kenney et al. (1994) auf organisationale Situationsvariablen im Allgemeinen. Pillai (1996) und Pillai et al. (1998) sprachen sich für eine Erhöhung der Anzahl von Krisenstudien aus sowie den Vergleich mit anderen organisationalen Kontextfaktoren (z.B. Gruppen). Die Gruppenperspektive, und dabei besonders die Untersuchung des Einflusses der Gruppenkohäsion sprachen Hains, Hogg und Duck (1997) noch einmal an.

Epitropaki und Martin (2004) wiesen ihren Anmerkungen auf die zusätzliche Erforschung impliziter Führungstheorien in Beziehung mit der Organisationsentwicklung hin. Szcesny (2005) ging hierbei noch einen Schritt weiter und schnitt die Beachtung soziokultureller Indikatoren an, wie beispielsweise die Rücksichtnahme auf verschiedene Beförderungsgemeinschaften.

Der Forderungen nach der Erforschung individueller Kontextfaktoren bezog sich einerseits auf differenzierte geschlechtsspezifische Aussagen (vgl. Smith & Foti, 1998; Hall, Workman & Marchioro, 1998; Lord et al., 1980; Den Hartog et al., 1999). Andererseits sollte nach Möglichkeit die Betrachtung der Persönlichkeit des Geführten in die Untersuchung impliziter Führungstheorien einbezogen werden. Diese Autorenhinweise stellten sich als sehr dominant für diese Betrachtungsebene dar. Während sich Smith und Foti (1998) für den Einbezug von Selbstbeobachtungskomponenten aussprachen, schnitten Den Hartog et al. (1999)

die Berücksichtigung verschiedener Eigenschaften des Bewerter an. Hall, Workman und Machioro (1998) spezialisierten dies, indem sie auf die ‚Big Five‘, als ausschlaggebende Einflussfaktoren, hinwiesen. Murphy und Jones (1993) plädierten wiederum für die Erforschung individueller kognitiver Ressourcen.

Den dritten Bereich von Autorenanmerkungen für künftige Forschungsbemühungen impliziter Führungstheorien stellten die *Wirkungshinweise* dar. Hierbei ließen sich Verbindungen zu nahezu allen Autoren Anmerkungen finden. Im Allgemeinen wurde sich häufig für die Untersuchung von Führer-Geführten-Beziehungen (vgl. Meindl et al., 1987, Kraus & Gemmill, 1990, Offermann et al., 1994; Felfe, 2005), der Zufriedenheit des Geführten (vgl. Lord et al., 1978) sowie die Aufopferungsbereitschaft des Führers (vgl. Yorges et al., 1999) ausgesprochen. Speziellere Untersuchungen zur Entstehung von Charisma ließen auch ausdrücklichere Aussagen in diese Richtung zu (vgl. Awamleh & Gardner, 1999; Offermann et al., 1994).

Einen weiteren Teil der Betrachtung, richtet sich an der Entstehung und Auswirkung impliziter Führungstheorien beteiligten *Prozesse und Mechanismen* aus. Auch hier finden sich die zwei bedeutenden Informationsverarbeitungsprozesse des Rekognitionen-Ansatzes und des Inferenz-Ansatzes wieder. Cronshaw und Lord (1987), Lord et al. (1984, 1986), Phillips und Lord (1982) sowie Rush und Russell (1988) propagierten nähere Untersuchungen hinsichtlich des Modells der Führerkategorisierung. Binning und Lord (1980) bezogen sich demgegenüber auf die nähere Betrachtung der Wirkungsweise von Leistungsinformationen.

Während sich Phillips und Lord (1981) für die Untersuchung des Grades der Automation dieser Informationsverarbeitungsprozesse aussprachen, verlangte Larson (1992) die allgemeine Prüfung von Prozessen, die die Bewertung des Führungsverhaltens beeinflussen. Im Speziellen wiederum setzte sich Shamir (1992, 1995) für die Erforschung der Prozesse ein, welche an der Zuschreibung von Charisma beteiligt sind. Auch noch ein Jahrzehnt später wurden von Nye (2005) noch Untersuchungen ähnliche eingefordert, um somit die Komplexität der Denkmuster von Beobachtern im Sinne spezieller Prozessmodellen genauer aufzuschlüsseln.

Auch der *Faktor ‚Zeit‘* kann in dieser Übersicht als sehr bedeutungsvoll angesehen werden. Allgemein beschäftigten sich Hunt, Boal und Dodge (1998) mit der zusätzlichen Ausrichtung ihrer Untersuchung an verschiedenen zeitlichen Fragestellungen. Dagegen fordern andere Autoren (z.B. Nye & Simonetta, 1996; Nye, 2002; Engle & Lord, 1997; Hogg et al., 1998; Powell et al. 2002) längere Studienzeiten und zeitliche Abstandsmessungen, um ihre Erkenntnisse und Aussagen besonders hinsichtlich der Stabilität zu unterstützen.

In den sechsten Abschnitt dieser Untergliederung konnten nun verschiedenste Aspekte der *Messungen impliziter Führungstheorien* aufgenommen werden. Bereits in den ersten Phasen der Erforschung dieses Gebietes aktuell, setzte sich diese Thematik im weiteren Verlauf der Untersuchungen fort. So verlangten beispielsweise Rush et al. (1977) eine Überprüfung des LBDQ („Leader Behavior Description Questionnaire“) als ein ausreichendes Messinstrument im Einsatz bei der Erforschung impliziter Führungstheorien. Ähnliches brachten auch Müller & Schyns (2005) für die „Repertory Grid Technique“ hervor.

Dagegen forderten Rush, Phillips und Lord (1982) die Entwicklung objektiverer Messinstrumente. Auch Gioia & Sims (1985) schlossen sich diesem Themenkreis an, indem sie ihre Hinweise für die Vorteile spezifischere Messinstrumente außerhalb LBDQ vorstellten. Wenn somit verschiedene Formen von Fragebogenmessungen durchgeführt würden, die auf die Zielstellungen zugeschnitten wurden, könnten charakteristischere Aussagen getroffen werden. Andererseits, so Smith & Foti (1998) könnten unterschiedliche Versuchsanordnungen und Messmethoden dazu verwandt werden generelle Aussagen zu treffen.

Die beiden letzten vergleichsweise großen Komplexe, die in den Autorenanmerkungen über künftige Forschungswege zu erkennen waren, mündeten in der Forderung zur Erhöhung des Realitätsanteils der Studien. Der Anteil von *Feldstudien* sollte vergrößert und somit die Betrachtung auf die organisationale Realität gelenkt werden (vgl. Weiss & Adler, 1981; Lord, Foti & De Vader, 1984; Hains, Hogg & Duck, 1997; Hunt, Boal & Dodge, 1998; Rubin et al., 2002; Hansbrough, 2005). Ausgehend davon wäre es zudem auch sehr sinnvoll *spezielle Trainingsprogramme* sowohl für die Geführten als auch die jeweilige Führungsperson zu entwickeln, welche die Erkenntnisse impliziter Führungstheorien beinhalten (vgl. Larson, 1982; Kenney et al., 1994; Schwennen, 2003; Epitropaki & Martin, 2005; Hansbrough, 2005).

Keine Anmerkungen der Autoren zu möglichen künftigen Forschungswegen impliziter Führungstheorien ließen sich dagegen in den Untersuchungen von De Nisi und Pritchard (1978), Fraser und Lord (1987), Chong und Thomas (1997), Konst, Vonk und Van Der Vlist (1999) sowie Paris (2004) erkennen.

VI Auswertung der Daten

1 Inhaltliche Auswertung

Tabelle 21 präsentiert die Ergebnisse der inhaltlichen Auswertung. Insgesamt konnten die *fünf Schwerpunkte* Struktur, Informationsverarbeitung, Wirkung, Inhalt und kontextueller Einfluss identifiziert werden, die sich wiederum in verschiedene Teilperspektiven aufspalten. Aus der offensichtlichen Unterteilung, welche im Ansatz bereits in Kapitel V dargestellt wurde, ist nach eingehender Analyse eine höhere Tiefe erkennbar geworden.

Struktur	▪ Eden & Leviatan (1975) ▪ Rush, Thomas & Lord (1977) ▪ Weiss & Adler (1981)		
	Informationsverarbeitung	Der Rekognitionsbezogene Ansatz der Führungswahrnehmung	<i>Kategorisierungsmodelle der Führung</i> ▪ Fraser & Lord (1987) ▪ Phillips & Lord (1982) ▪ Lord, Foti & De Vader (1984) ▪ Rush & Russell (1988) ▪ Kenney, Schwartz-Kenney & Blascovich (1996)
		<i>Untersuchung einzelner prototypischer Merkmale und Merkmalskombinationen</i> ▪ Lord, De Vader & Alliger (1986) ▪ Smith & Foti (1998) ▪ Rubin, Bartels & Bommer (2002) ▪ Judges, Ilies & Colbert (2004)	
Informationsverarbeitung	Der erschließende Ansatz der Führungswahrnehmung	<i>Allgemeines Modell der Handlungssattribution</i> ▪ Rush, Thomas & Lord (1977) ▪ De Nisi & Pritchard (1978) ▪ Phillips & Lord (1982) ▪ Larson (1982) ▪ Rush, Phillips & Lord (1981) ▪ Phillips & Lord (1981) ▪ Murphy & Jones (1993) ▪ Yorges, Weiss & Strickland (1999)	
		<i>Romantisierung der Führung</i> ▪ Meindl, Ehrlich & Dukerich (1985) ▪ Meindl & Ehrlich (1987) ▪ Shamir (1992)	
	Das Zusammenspiel der verschiedenen Arten der Führungswahrnehmung	▪ Lord, Binning, Rush & Thomas (1978) ▪ Gioia & Sims (1985) ▪ Cronshaw & Lord (1987) ▪ Nye & Simonetta (1996) ▪ Awamleh & Gardner (1999) ▪ Nye (2002) ▪ Nye (2005)	

Wirkung	▪ Kraus & Gemmill (1990) ▪ Nye & Forsyth (1991) ▪ Engle & Lord (1997) ▪ Yorges, Weiss & Strickland (1999) ▪ Martin & Epitropaki (2001) ▪ Schwennen & Musahl (2003) ▪ Epitropaki & Martin (2005) ▪ Hansbrough (2005)		
	▪ Offermann, Kennedy & Wirtz (1994) ▪ Kenney, Schwartz-Kenney & Blascovich (1994) ▪ Ling, Chia & Fang (2000) ▪ Epitropaki & Martin (2004) ▪ Schwennen (2005) ▪ Müller & Schyns (2005)		
Einfluss des Kontextes	Gesellschaftlicher Kontext	Sozialisation und zeitliche Stabilität	▪ Keller (1999) ▪ Epitropaki & Martin (2004) ▪ Ayman-Nolley & Ayman (2005)
		Kultur	▪ Bryman (1986) ▪ Gerstner & Day (1994) ▪ Chong & Thomas (1997) ▪ Konrad & Kranjčec ▪ Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999) ▪ Ling, Fang & Chia (2000) ▪ Konrad (2000) ▪ Abdallah & Al-Homoud (2001) ▪ Schwennen (2004)
	Organisatorischer Kontext	Krisen	▪ Pillai (1996) ▪ Pillai & Meindl (1998) ▪ Hunt, Boal & Dodge (1998)
		Aufgabenstellung	▪ Hall, Workman & Marchioro (1998)
		Organisationale Erfahrung der Geführten	▪ Epitropaki & Martin (2004)
		Zugehörigkeit zu einer bestimmten Arbeitsgruppe	▪ Lord, Phillips & Rush (1980) ▪ Hains, Hogg & Duck (1997) ▪ Pillai & Meindl (1998) ▪ Hogg, Hains & Mason (1998)
		Hierarchische Ebene des Führers und soziale Distanz zum Geführten	▪ Shamir (1995) ▪ Yagil (1998) ▪ Konst, Vonk & Van Der Vlist (1999) ▪ Den Hartog & Koopmann (2005)
	Individueller Kontext	Geschlecht	▪ Lord, Phillips & Rush (1980) ▪ Graves & Powell (1982) ▪ Maher (1997) ▪ Powell, Butterfield & Parent (2002) ▪ Szesny (2003) ▪ Paris (2004) ▪ Schwennen (2005) ▪ Müller & Schyns (2005) ▪ Den Hartog & Koopmann (2005) ▪ Szesny (2005)

		<i>Die Persönlichkeit des Geführten</i>	▪ Lord, Phillips & Rush (1980) ▪ Keller (1999) ▪ Felfe (2005)
--	--	---	---

Tabelle 21 - Inhaltliche Auswertung der Daten

Der Schwerpunkt ‚Struktur‘ richtet sich am allgemeinen Beweis der Existenz kognitiver Strukturen aus, die die Führungsbewertung richtungsweisend sind. Eine informativere Perspektive stellt dagegen die Informationsverarbeitung dar. Dieser Schwerpunkt basiert auf Prozessen, die bei der Verwendung impliziter Führungstheorien beteiligt sind.

Die beiden hier betrachteten Ansätze der Rekognition und der Inferenz wurden bereits in Kapitel 3 thematisiert (siehe dazu III.2.2). Diese wurden erneut in jeweils zwei weitere Perspektiven unterteilt, welche nun ein genaueres Bild der Erforschung impliziter Führungstheorien für diesen Schwerpunkt geben.

Im Bereich des Ansatzes der Rekognition wird somit zwischen den Kategorisierungsmodellen der Führung und empirischen Untersuchungen unterschieden, welche einzelne besonders prototypische Merkmale und Merkmalskombinationen untersuchen. Bezüglich des Inferenz-Ansatzes wurden Untersuchungen impliziter Führungstheorien zu allgemeinen Modellen der Handlungsattribution sowie der besonders durch Meindl und Kollegen (z.B. Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985) propagierte Ansatz der ‚Romantisierung von Führung‘ aufgenommen.

Im dritten Bereich der Informationsverarbeitung wurde schließlich das Zusammenspiel beider Prozesse aufgezeigt. So konnte der Frage nachgegangen werden, in wie weit sich beide Prozessarten ergänzen bzw. auch überlagern.

Die Schwerpunkte ‚Wirkung‘ sowie ‚Inhalt‘ zeichnen sich dagegen durch ihre Einfachheit bei der Betrachtung aus. Die im Schwerpunkt ‚Wirkung‘ dargestellten Studien untersuchen die Empfindungen, welche die Führungswahrnehmungen in Verbindung mit impliziten Führungstheorien bei den Geführten auslösen, so dass davon auch die nachfolgende Handlungen von Geführten und Führer betroffen werden. Der ‚Inhalt‘ wird dagegen von den Ergebnissen Offermann et al. (1994) dominiert, aus denen sich ein allgemein gültiges und akzeptiertes Muster von verschiedenen Faktoren impliziter Führungstheorien ergibt. Auf dieses beziehen sich Personen bei ihrer Führungsbeurteilung. Trotz dieser gemeinsamen Inhaltsstruktur müssen dennoch Unterschiede betrachtet werden. Die Frage nach den auslösenden und gestalterischen Faktoren bestimmt die Thematik ‚Einfluss des Kontextes‘. Auch dieser konnte in verschiedene Teilperspektiven unterteilt werden, wobei diese sich vom Grad der Einbindung in soziale Gruppen unterscheiden.

Der gesellschaftliche Kontext beschreibt den Einfluss, welcher über die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben entsteht. Diese Perspektive ist eng mit der Historie verbunden, und begründet sich in der Interaktion des alltäglichen sozialen Umfeldes einer Person. Diesen eher allgemeinen Grad der Betrachtung schränkt die Ebene des organisatorischen Kontextes ein. Die hier zugewiesenen Studien setzen sich mit der Einbindung in den organisationalen Kontext auseinander, welcher besonders im unternehmerischen Zusammenhang gesehen werden muss. Letztlich schließt sich die Individualperspektive an. Dort werden vor allem Merkmale und Verhaltensweisen behandelt, die an eine bestimmte Person gebunden sind. Hierbei ist jedoch auch einzuräumen, dass sich der Einflussfaktor des Geschlechts auch in den gesellschaftlich vermittelten Kontext einordnen lässt, da auch dort die sozial vermittelte und historisch entwachsene Teilung zwischen männlichen und weiblichen Arbeitsgewohnheiten eine Rolle spielen. Ein Beispiel dafür ist die Untersuchung impliziter Führungstheorien in Verbindung mit dem ‚Think-Manager-Think-Male‘-Phänomen. In dieser Betrachtung wurde jedoch die Einteilung in den individuellen Kontext gewählt, da das Geschlecht der betrachteten Person bzw. dem Beobachter zuzuordnen ist, und somit das Merkmal eines bestimmten Individuums im Mittelpunkt der Betrachtung steht.

Im Vergleich zu den existierenden Ansätzen, welche in Kapitel 4 vorgestellt wurden, lässt sich somit eine tiefere Systematik erkennen, die sich auch in den zusätzlich aufgenommenen Untersuchungen (z.B. Epitropaki & Martin, 2005; Schwennen & Musahl, 2003; Schwennen, 2005; Konrad, 2000) widerspiegelt.

So konnten besonders die Schwerpunkte der ‚Informationsverarbeitung‘ und des ‚kontextuellen Einflusses‘, welche gleichzeitig mit der größten Anzahl an Studien vertreten sind, eine detailliertere Zuordnungsstruktur erfahren. Durch ihre Verschiedenartigkeit der Ausrichtungen konnten letztlich jeweils drei Tiefenebenen erreicht werden.

Auslöser dafür waren im Schwerpunkt der ‚Informationsverarbeitung‘ vornehmlich Untersuchungen, die sich von den traditionellen Perspektiven Lords und Kollegen (z.B. Lord et al., 1984) abhoben. Somit konnten einerseits auf Ebene des Rekognitionenansatzes Studien isoliert werden, die besondere Bereiche dieser Kategorien (z.B. Judges, Ilies & Colbert, 2004) betrachteten. Andererseits wichen die Arbeiten Meindls (z.B. Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985; Meindl & Ehrlich, 1987) vom Inferenzansatz ab, indem sie eine die besondere Bindung der ‚Romantisierung der Führung‘ auf Seiten des Geführten emporhoben. Die hier gewählte Darstellung des Schwerpunktes Informationsverarbeitung zeigt zudem deutlich, dass im Vergleich zu den bereits vorhandenen Ansätzen von Lord und Emrich (2001) sowie Brown (2002), auf eine weit engere Begriffsdefinition zurückgegriffen wurde. Lediglich mögliche

Verarbeitungsprozesse von Informationen bezüglich impliziter Führungstheorien wurden aufgezeigt.

Besonders in der Perspektive der Einflussfaktoren konnten Neuerungen aufgenommen werden, so beispielsweise die Betrachtung der zeitlichen Stabilität impliziter Führungstheorien oder die organisationale Erfahrung der Geführten. Zusammenfassend für diesen Teil der Auswertung lässt sich feststellen, dass eine deutlich ausführlichere Darstellung der Studien erreicht werden konnte.

2 Zeitliche Auswertung

Die zeitliche Auswertung empirischer Untersuchungen impliziter Führungstheorien, lässt in ihrer Gesamtheit betrachtet, einen eindeutigen quantitativen Anstieg dieser ab Mitte der 1990er Jahre erkennen. Abbildung 3 verdeutlicht dies. Wenn vorher das Auftreten empirischer Untersuchungen zu diesem Themenkomplex eher verhalten zu beobachten war, ist einzuräumen, dass seit dem Aufkommen impliziter Führungstheorien im Jahr 1975, diese dennoch als erforschenswertes Gebiet angesehen wurden. Es sind über den Gesamtzeitraum kaum Lücken erkennbar. Beinahe durchgehend wurden empirische Studien unternommen.

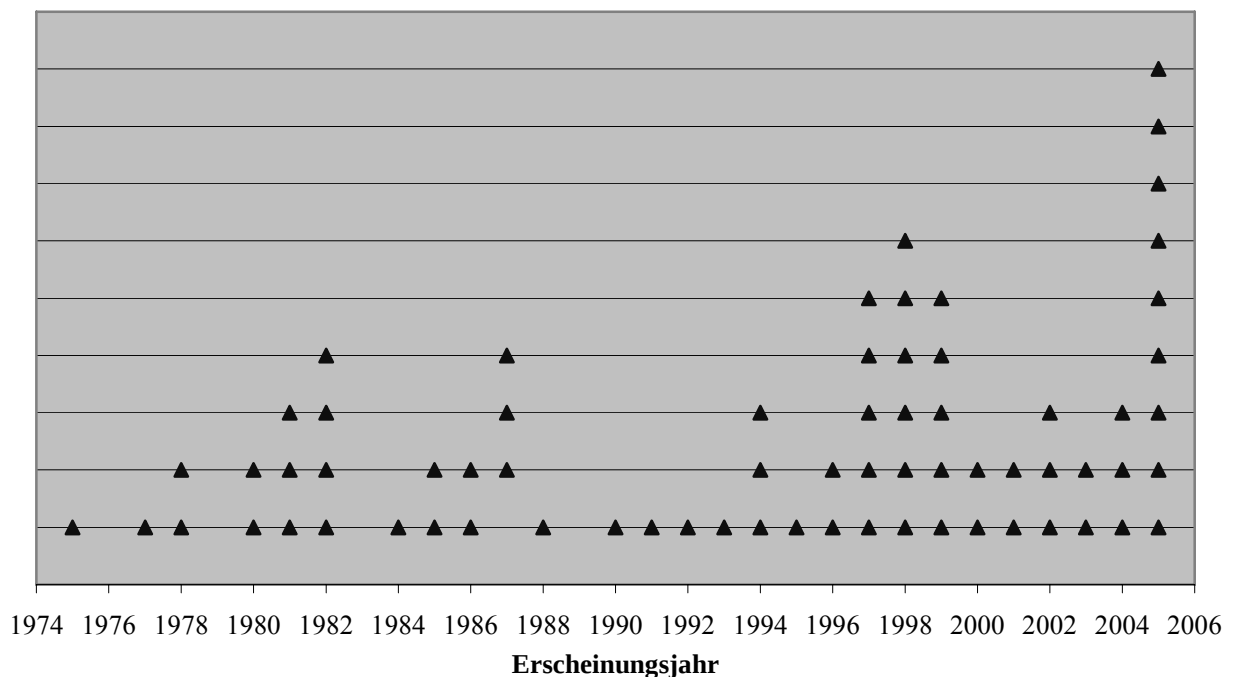


Abbildung 3 - Gesamtübersicht der zeitlichen Verteilung der empirischen Studien impliziter Führungstheorien

In Verbindung mit der zuvor betrachteten inhaltlichen Ebene sollen nun Aussagen über eine zeitliche Systematik der festgestellten Forschungsschwerpunkte getroffen werden. Die folgenden Abbildungen zeigen diese an:

Abbildung 4 stellt die zeitliche Verteilung der empirischen Erforschung impliziter Führungstheorien gemäß ihrer Schwerpunktsetzung dar. Hieraus lässt sich erkennen, dass Strukturforschungen nur zu Beginn dieses Zeitrahmens zu finden sind. Dies ist nicht verwunderlich, da lediglich dort Aussagen zur Existenz impliziter Führungstheorien getroffen wurden.

In der zeitlichen Auswertung schließt sich der Schwerpunkt der Informationsverarbeitung an, obwohl dieser sich in beinahe allen zeitlichen Bereichen wieder finden lässt. Diese Erscheinung lässt sich auf Beurteilungen hintergründiger Prozesse impliziter Führungstheorien zurückführen, die besseres Verständnis über das Aufkommen dieser liefern sollten. Eine zeitliche Blüte dieser Untersuchungen war in den 1980er Jahren festzustellen. Durch einige kontextuelle Studien unterbrochen, bietet sich dem Betrachter ein relativ einheitliches Muster ab dem Ende der 1970er Jahre - empirische Untersuchungen zur Informationsverarbeitung führten damals die Rangliste an.

Ein sprunghaftes Anwachsen ist bei den Untersuchungen kontextueller Einflüsse in der Mitte der 1990er Jahre zu erkennen. Auch dominiert dieser Schwerpunkt die empirischen Untersuchungen impliziter Führungstheorien in diesem Zeitraum. Nur wenige dieser Studien lassen sich bereits in den 1980er Jahren finden. Eine genauere Aufschlüsselung dieser Ergebnisse, und weiterführende Angaben lassen sich jedoch erst nach Betrachtung der Abbildungen 6 und 7 machen.

Ähnlich verhält es sich bei den Schwerpunkten Wirkung und Inhalt. Da diese jedoch lediglich einen Bruchteil von Studien im Vergleich zu denen kontextueller Einflussfaktoren umfassen, lässt sich hinsichtlich einer Generalisierung der zeitlichen Auswertung eine relativ konstante Verteilung dieser ab den 1990er Jahren berichten. Eine Besonderheit lässt sich zudem in der Inhaltsperspektive diagnostizieren. Im Zusammenspiel mit den Aussagen kultureller Einflussfaktoren wurden die Inhaltsstudien um die Jahrtausendwende wieder belebt (vgl. Ling, Chia & Fang, 2001; Schwennen, 2005). Ansonsten werden die Ergebnisse Offermanns et al. (1994) als allgemeingültig angesehen.

Wie bereits erwähnt, stellen die Schwerpunkte der Informationsverarbeitung und der kontextuellen Einflussfaktoren impliziter Führungstheorien den Großteil der hier betrachteten Untersuchungen dar. Demnach fokussieren die Abbildungen 5 bis 7 diese aus den verschiedenen Perspektiven:

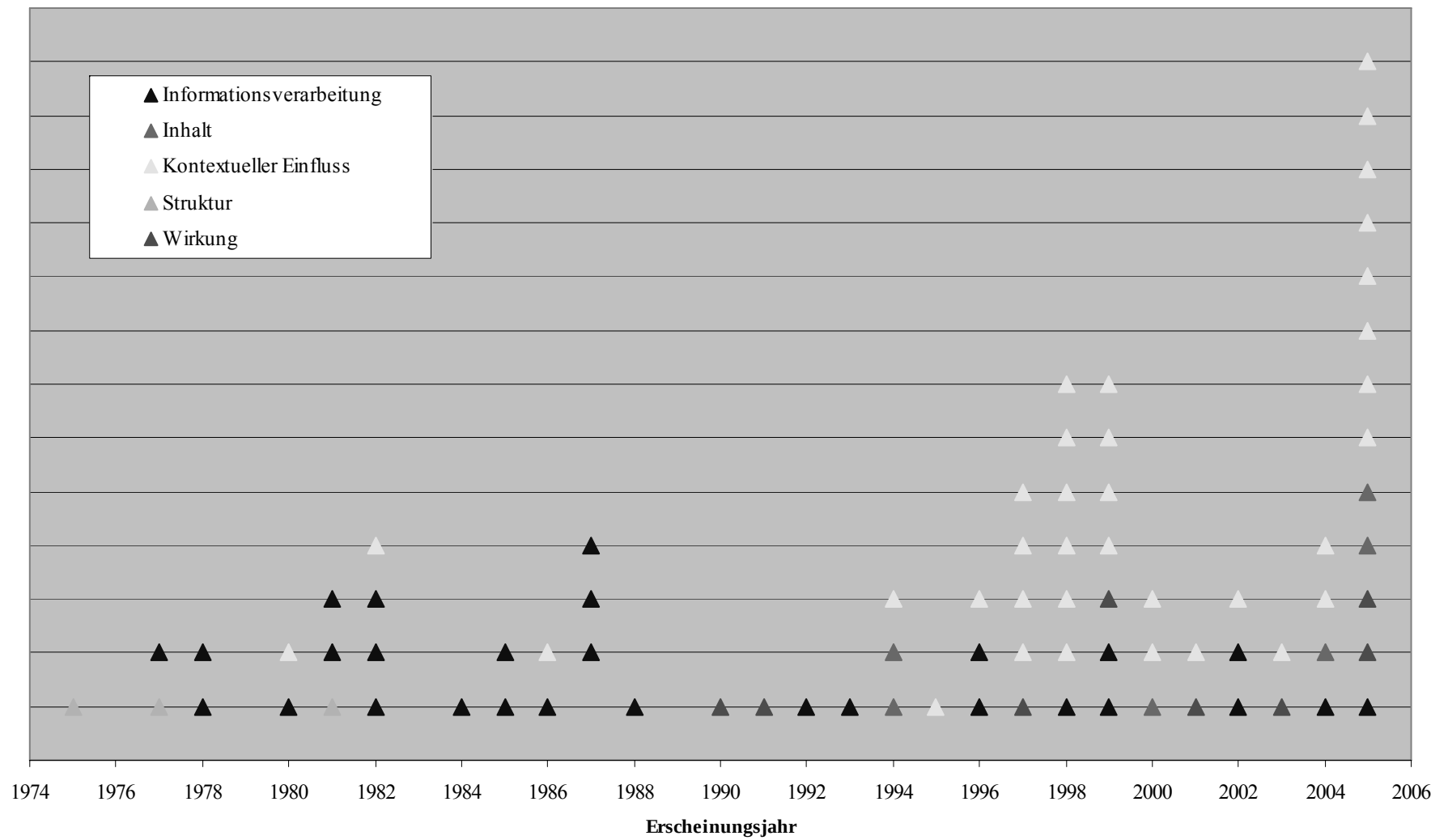


Abbildung 4 – Zeitliche Verteilung empirischer Untersuchungen impliziter Führungstheorien nach ihrer Schwerpunktsetzung (Ebene 1)

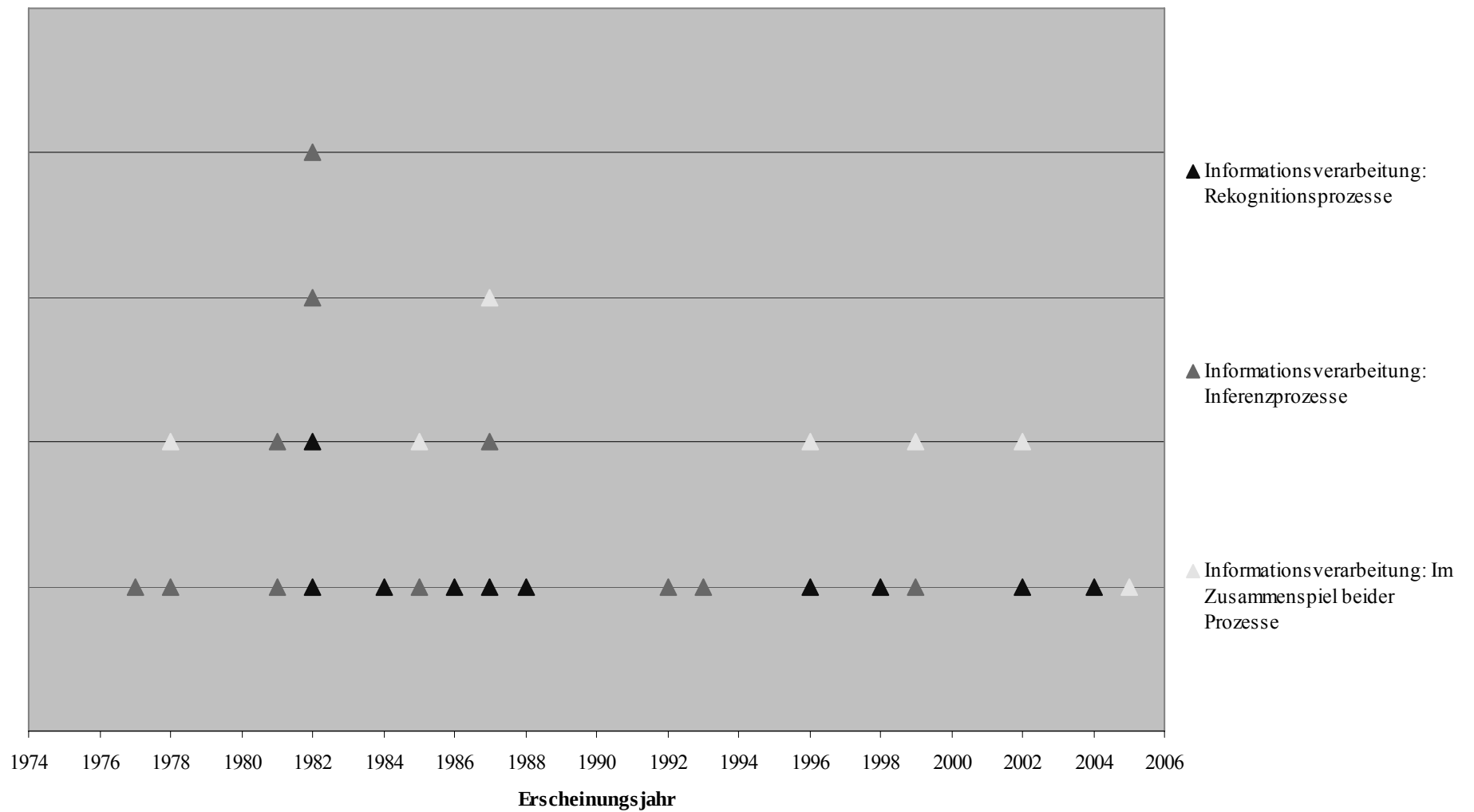


Abbildung 5 – Zeitliche Verteilung empirischer Untersuchungen impliziter Führungstheorien der Informationsverarbeitung (Ebene 2)

Abbildung 5 präsentiert den Schwerpunkt der Informationsverarbeitung impliziter Prozesse. Dabei wurde die zeitliche Unterteilung nach den drei Aspekten Rekognition, Inferenz und dem Zusammenwirken diese beiden Prozessarten vorgenommen. Diese zeigt, dass die empirischen Untersuchungen aller drei Perspektiven sich in etwa gleichmäßig über den Zeitstrahl verteilen. Demnach lassen sich hier keine expliziten Aussagen eventueller Gruppierungen und Dominanz treffen. Obwohl sich die Definition impliziter Führungstheorien (siehe hierzu Kapitel III.1) vorwiegend auf die Kategorisierungsprozesse stützt, welche im Rekognitionenansatz diskutiert werden, ist es verwunderlich, dass erste Untersuchungen zur Informationsverarbeitung über den Inferenzansatz von Rush, Thomas und Lord (1977) vorgenommen wurden. Einschränkung ist hierbei somit anzumerken, dass eventuell Rekognitionsstudien existieren, welche im Rahmen dieser Auswertungen nicht identifiziert werden konnten.

Die Abbildungen 6 und 7 stellen die zeitlichen Auswertungen kontextueller Einflussfaktoren im Hinblick auf die Ausprägungen impliziter Führungstheorien dar. Sie zeigen, dass vorwiegend erst ab der Mitte der 1990er Jahre empirische Forschungen diesbezüglich unternommen wurden. Gleichzeitig soll jedoch angemerkt werden, dass, obwohl sich die empirischen Untersuchungen kontextueller Einflussfaktoren erst gegen Ende des hier untersuchten Zeitraums zentrieren, bereits erste vorsichtige Untersuchungen in relativ frühen Stadien des Existenzbeweises impliziter Führungstheorien vorgenommen wurden (z.B. Lord, Phillips & Rush, 1980; Graves & Powell, 1982).

Bei der Unterscheidung zwischen den drei Faktorengruppen des kontextuellen Einflusses (Abbildung 6) dominieren eindeutig die individuellen und organisationalen Einflussfaktoren. Während ein Großteil der empirischen Untersuchungen des organisationalen Kontextes in der letzten Hälfte der 1990er Jahre stattfand, bezieht sich der zeitliche Rahmen individueller Kontextfaktoren vorwiegend auf die Jahre 2004 und 2005. Die Untersuchungen des gesellschaftlichen Einflusses lassen sich als gleichbleibend und ausdauernd über den hier hauptsächlich betrachteten Zeitraum von 1990 bis 2005 beschreiben, was möglicherweise auch durch das Großprojekt GLOBE beeinflusst wurde.

Ein genaueres Abbild lässt sich zudem mit der Unterteilung in die einzelnen Einflussfaktoren erhalten (Abbildung 7). In Abbildung 6 noch als ziemlich geordnete Darstellung unterbreitet, zeigt die nun folgende zeitliche Auswertung ein auffälliges Bild. Dennoch lässt sich erkennen, dass die empirischen Studien der einzelnen Bereiche sich häufig zeitlich aufeinander folgend darstellen. So wurden beispielsweise Untersuchungen zum Einfluss von Krisensituationen in den Jahren 1996 und 1998 unternommen, Untersuchungen zum kulturellen

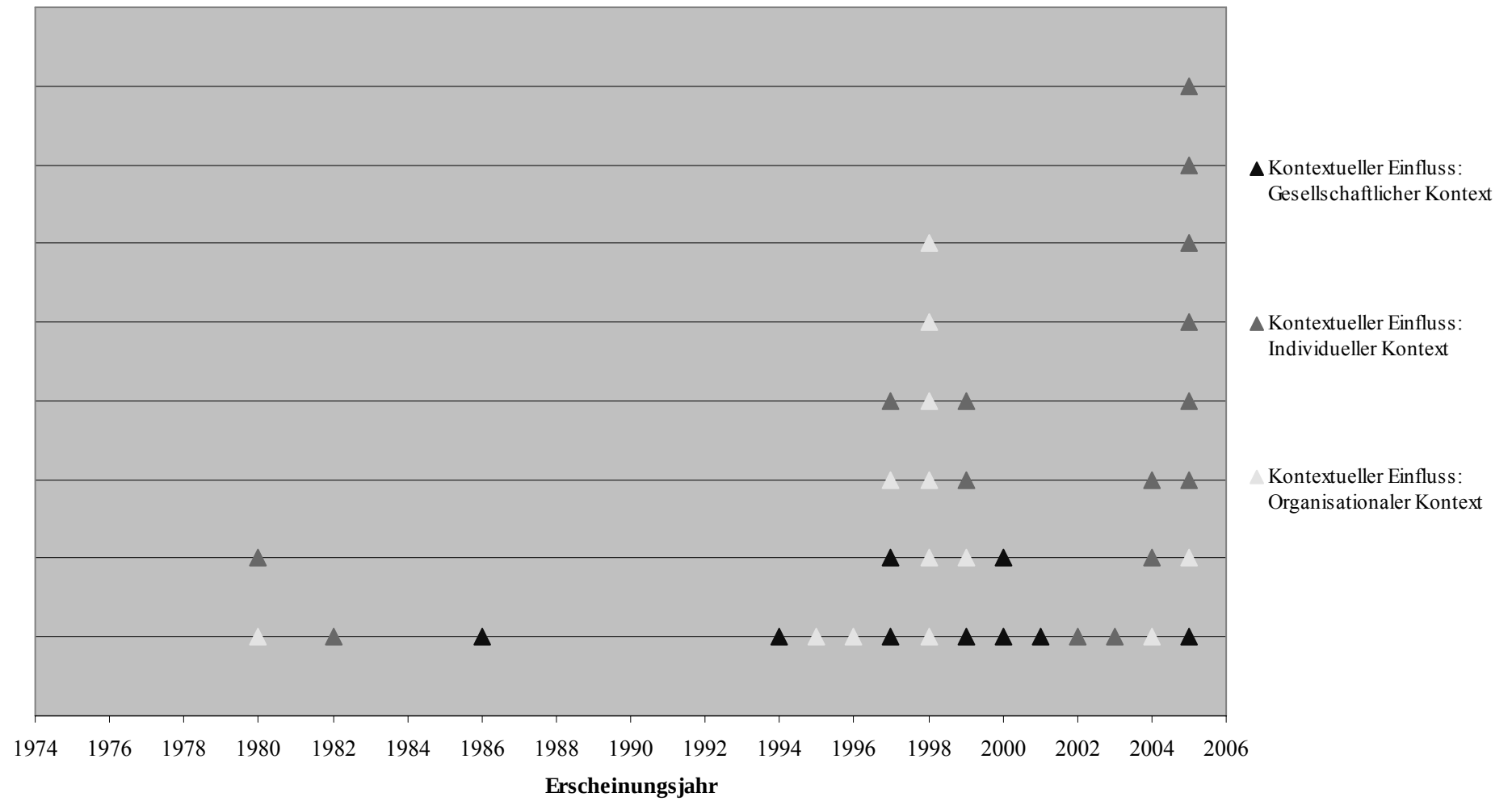


Abbildung 6 – Zeitliche Verteilung empirischer Untersuchungen impliziter Führungstheorien des kontextuellen Einflusses (Ebene 2)

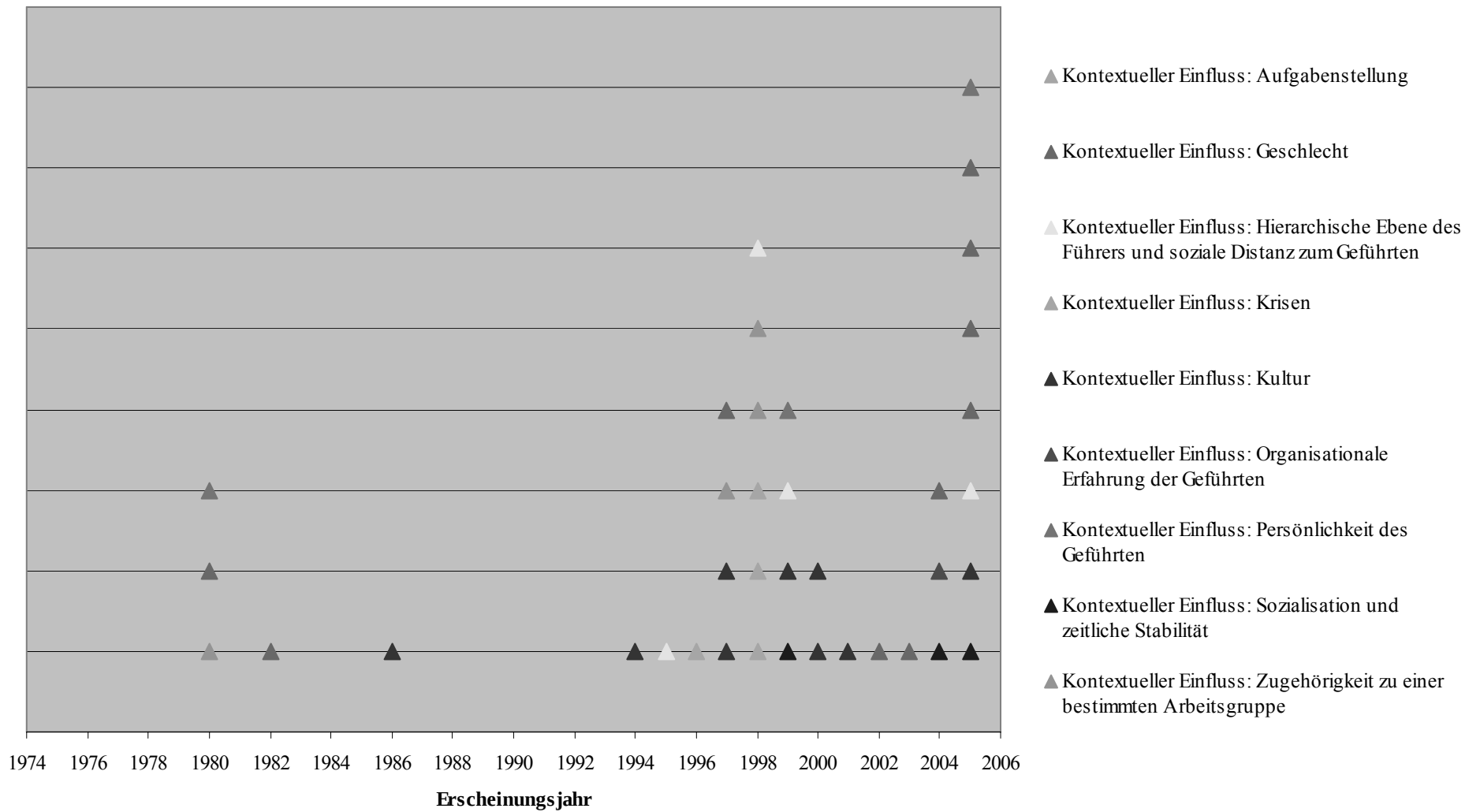


Abbildung 7 – Zeitliche Verteilung empirischer Untersuchungen impliziter Führungstheorien des kontextuellen Einflusses (Ebene 3)

Einfluss vorwiegend in den Jahren 1994, 1997, 1999, 2000, 2001 sowie 2005. Die übrigen Gruppen zeigen ein ähnliches Erscheinungsbild.

Diese Abbildung unterstützt zugleich die inhaltliche Auswertung. Die Minderheiten kontextueller Untersuchungen werden hier stark deutlich. Die Faktoren ‚Aufgabenstellung‘ und ‚Organisationale Erfahrung der Geführten‘ lassen mit jeweils nur einem Anteil keine Aussagen zeitlicher Verteilung zu. Da diese jedoch erst in den Jahren 1998 (vgl. Hall, Workman & Marchioro, 1998) und 2004 (vgl. Epitropaki & Martin, 2004) veröffentlicht wurden, stellen sie im Vergleich zu anderen Faktoren ein sehr junges Forschungsgebiet dar.

In dieser Auswertung springt besonders der individuelle Einflussfaktor ‚Geschlecht‘ hervor. Bereits sehr früh zu Anfang der 1980er Jahre untersucht, erlangt dieser nach der Jahrtausendwende, und besonders im Jahr 2005, eine gesteigerte Aufmerksamkeit, was unter Umständen auch auf den langsamen und stetigen Rückgang des ‚Think-Manager-Think-Male‘-Phänomens²²⁸, sowie des zusätzlichen Einflusses kultureller Vergleiche zurückzuführen ist (vgl. Paris, 2004). Diese Untersuchungen dominieren in der Gruppe der gesellschaftlichen Einflussfaktoren.

Ein weniger ausgeprägtes, aber dennoch ähnliches Erscheinungsbild liefern die kontextuellen Faktoren ‚Zugehörigkeit zu einer bestimmten Arbeitsgruppe‘ und ‚Persönlichkeit des Geführten‘. Letzterer Faktor jedoch scheint immer wieder in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen aufzutauchen. Aber auch hier muss eine Einschränkung hinsichtlich der Verallgemeinerung dieses Faktors getroffen werden, da lediglich drei empirische Untersuchungen in diese Auswertung aufgenommen werden konnten.

Zusammenfassend für den zeitlichen Bereich der Auswertung lässt sich nun feststellen, dass die empirischen Untersuchungen über einen Zeitraum von mehr als drei Jahrzehnten mehreren Phasen zuzuordnen sind. Während sich von 1975 bis etwa 1985 die Anfangsphase einordnen lässt, in der vermehrt Strukturforschungen und die Erforschung informationsverarbeitender Prozesse stattfanden, lässt sich die Phase von 1985 bis ca. 1995 als Übergangsphase zu konkreteren empirischen Studien betiteln. Dabei nahmen wiederum Informationsverarbeitungsprozesse einen wesentlichen Teil des empirischen Forschungsbestandes ein, wobei diese zunehmend anschaulicher und tiefgründiger behandelt wurden. Hierbei kommt auch den Untersuchungen des Zusammenwirkens der beiden Arten der Informationsverarbeitung eine große Bedeutung zu. Schließlich kann in der vorerst letzten Phase ab 1995 auf vermehrtes Aufkommen empirischer Untersuchungen impliziter Führungstheorien festgestellt werden. Vor allem die sehr differenzierten Betrachtungsweisen im Bezug auf verschiedene Einflussfakto-

²²⁸ hierzu vgl. Schein (1973), S. 95

ren impliziter Führungstheorien beherrschen dieses Bild. Um dieses zu vervollständigen soll im nun folgenden Teil der Auswertung auf die bereits in der Datensammlung befindlichen von den jeweiligen Autoren thematisierten künftigen Forschungsbemühungen verschiedener Autoren eingegangen werden.

3 Auswertung der thematisierten künftigen Forschungsbemühungen

Auf den ersten Blick lassen sich bereits erste Unterschiede zwischen den Hinweisen der Autoren zu den künftigen Forschungsfeldern impliziter Führungstheorien erkennen. Während einige der Autoren eher allgemeine, teilweise sogar sehr vage (z.B. Eden & Leviatan, 1975; Bryman, 1986; Ayman- Nolley & Ayman, 2005) Andeutungen machen, gehen andere tiefer in die Thematik hinein und geben spezifische Hinweise (z.B. Shamir, 1995; Pillai, 1996; Epitropaki & Martin, 2004). Dieses Phänomen lässt sich oft in Verbindung mit der Häufigkeit der Studien innerhalb eines Schwerpunktes und des Ausmaßes des zeitlichen Fortschreitens der Untersuchungen dieser Schwerpunkte erkennen. Je mehr Studien darin enthalten sind, und je länger diese bereits präsent sind, desto spezifischer werden die Anmerkungen der Autoren über zukünftige Forschungsbemühungen. Im Folgenden soll nun eine treffendere Auswertung der in Kapitel V.3 aufgestellten Übersicht, vorgenommen werden.

Hinweise über *Replikationen* einiger Studien wurden vorwiegend vorgenommen, um die Ergebnisse dieser und früherer Untersuchungen zu stärken. Vor allem in der Anfangszeit der Erforschung impliziter Führungstheorien in der Mitte der 1970er Jahre waren diese zu erkennen. Eden und Leviatan (1975) forderten einen weiteren Beweis zur Existenz impliziter Führungstheorien. Dieser erfolgte Bereits mit den Untersuchungen von Rush, Thomas & Lord (1977) sowie Weiss und Adler (1981).

Weiterhin wurden Replikationen eingefordert, um eine Vertiefung des Forschungsgegenstandes zu erreichen. Rush et al. (1977) führten in diesem Zusammenhang das Messinstrument des ‚Leader Description Behavior Questionnaire‘ (LBDQ) in den empirischen Forschungsbereich impliziter Führungstheorien ein. Dabei suchten sie nach einer Bestätigung dieses Instruments im Sinne eines probaten Mittels zum Zweck. In der Zwischenzeit konnte der LBDQ jedoch als bedeutendes Messinstrument bestätigt werden, indem er in einer Vielzahl von Untersuchungen Verwendung fand (z.B. Rush, Phillips & Lord, 1981; Larson, 1982; Nye, 2005). Zudem war eine eindeutige Erfüllung der Forderung Brymans (1986) zu erkennen. Diese fanden ihre Bestätigung in Studien, die inhaltlich den kulturellen Einflussfaktoren zugeordnet werden konnten (vgl. hierzu Kapitel VI.1: Gerstner & Day, 1994; Chong & Thomas, 1997; Konrad & Kranjčec, 1997; etc.).

Weniger prägnant verhielt sich die Bekräftigung der Hinweise der übrigen Autoren dieses Themenkomplexes. Zumindest die Anmerkungen Smith und Fotis (1998) fanden teilweise Erfüllung in den ‚Intelligenz-Studien‘ von Rubin et al. (2002) sowie Judges, Ilies und Colbert (2004). Dagegen konnte die Ausführung der verbleibenden Autorenhinweise bei den Untersuchungen des Gebietes ‚Replikation‘ nicht explizit beobachtet werden.

Da sich jedoch unter der Bezeichnung ‚Replikation‘ ein sehr weit gefasstes Begriffsverständnis ableitet, konnten hierbei Verbindungen zu beinahe allen in Kapitel VI.1 dargestellten inhaltlichen Schwerpunkten gezogen werden. Zwar machte dies zudem eine Auswertung der Autorenbemerkungen sehr schwierig, jedoch kann auch die folgende Betrachtung der übrigen Gruppen (vgl. Kapitel V.3: kontextuelle Ereignisse, Wirkungshinweise, Prozesse und Mechanismen, Messinstrumente, Zeit, Anteil der Feldstudien sowie Entwicklung von Trainingsprogrammen) weiteren Aufschluss über zumindest einige der untersuchten Bereiche dieser verbleibenden Hinweise geben.

Bei der Erforschung *kontextueller Faktoren* und deren Einfluss auf die impliziten Führungstheorien konnte in den letzten Jahren ein hoher Anstieg sowie eine erhöhte Tiefe festgestellt werden: Im Bereich der gesellschaftlichen Kontextfaktoren konnten unter anderem durch das Aufkommen GLOBE-Studie im Jahr 1993²²⁹ die ursprünglichen Ergebnisse und Forderungen Brymans (1986) verfeinert werden. Dieser galt gleichzeitig als anleitend für weitere Forschungen (vgl. Abdalla & Al-Homoud, 2001; Konrad, 1997). Bis weit in die 1990er Jahre hinein konnten Forderungen für die Untersuchung des Zusammenhangs kontextueller Einflussfaktoren, und dabei besonders kulturelle Einflüsse, beobachtet werden. Diese haben erst in den letzten Jahren als bedeutendes Forschungsfeld etabliert, und genügten auch den Anregungen verschiedener Autoren wie beispielsweise Offermann et al. (1994) und Kenney et al. (1994).

Der Einfluss organisationaler Faktoren auf implizite Führungstheorien wurde von Hains, Hogg und Duck (1997) aufgenommen. Ihren Forderungen nach der Unterstützung ihrer Ergebnisse kamen sie zum Teil selbst über die Untersuchung von Hogg, Hains und Mason (1998) nach. Eine Ausführung der weiteren Hinweise Hains et al. (1997) hinsichtlich der Prüfung des Einflusses der Gruppenbindung auf das Selbst hin zur Selbstkategorisierung und dessen Zusammenhang auf die impliziten Führungstheorien konnte noch nicht explizit festgestellt werden. Weitere Studien zum Einfluss verschiedener organisationaler Aufgabentypen, wie von Engle und Lord (1997) sowie Maher (1997) gefordert, sind vonnöten. Zwar gibt es bereits eine Studie hierzu (vgl. Hall, Workman & Marchioro, 1998), jedoch ist diese keines-

²²⁹ vgl. House/ Javidan/ Dorfman (2001), S. 491

wegs ausreichend. So sollte hierbei, ähnlich wie von Pillai (1996), Pillai et al. (1998) sowie Hunt, Boal & Dodge (1998) im Zusammenhang mit der Erforschung von Krisensituationen hingewiesen, eine Erhöhung der Studienanzahl vorgenommen werden. Auch für den Krisenkontext fehlt eine Bestätigung der Untersuchungen in dieser Richtung. Die Neuaufnahme weiterer Studien konnte noch nicht verzeichnet werden.

Neu in die empirische Forschungsarbeit impliziter Führungstheorien aufgenommen werden, sollte auch die von Epitropaki und Martin (2004, 2005) erwähnte Verbindung zur organisationalen Sozialisation und der Organisationsentwicklung sowie der von Sczesny (2005) thematisierten Betrachtung soziokultureller Indikatoren (z.B. Beförderungszeitpunkte).

Für den Einfluss individueller Kontextvariablen konnten dem gegenüber Fortschritte verzeichnet werden. Meindl und Pillai (1998) wiesen auf die Verbindung ihrer Ergebnisse aus Krisensituationen mit den persönlichen Eigenschaften des Geführten hin. Im Allgemeinen konnte festgestellt werden, dass Keller (1999) nur den kleinen Teil außerhalb der Krisensituationen bearbeitete. Gleichzeitig bezog sie die von Hall, Workman und Marchioro (1998) beanspruchten Messungen der Persönlichkeitseigenschaften ‚Big Five‘ in ihre Untersuchungen ein. Aber auch den Forderungen Kellers (1999) konnten mit der Untersuchung von Felfe (2005) nachgekommen werden. Dieser untersuchte den Einfluss der Persönlichkeitseigenschaften der Geführten auf implizite Führungstheorien näher.

Hinsichtlich der geforderten Untersuchungen zur Wirkung des Geschlechts auf implizite Führungstheorien konnten eine Vielzahl von Studien zugeordnet werden. Die Schwierigkeit dieses Bereichs besteht jedoch darin, verallgemeinernde Aussagen zur Erfüllung dieser Forderungen treffen. Da wie von Maher (1997) oder Den Hartog et al. (1999) aufgeworfen, der Zusammenhang mit verschiedenen anderen Kontextfaktoren gefordert wurde, sollten zudem ähnliche Untersuchungen wie die von Paris (2004), mit kulturellen Einflussfaktoren unternommen werden. Nicht zuletzt dient dies auch dazu eine Systematik für das Zusammenspiel zwischen diesen verschiedenen Faktoren zu erstellen, um somit auch den Anforderungen der Autoren zu genügen.

Obwohl *Wirkungsstudien* bereits früh unternommen wurden, werden nach wie vor Forderungen laut, die Auswirkung impliziter Führungstheorien auf verschiedene Bereiche des organisationalen Lebens zu erforschen. Besonders die Untersuchung impliziter Führungstheorien und deren Wirkung auf die Qualität Führer-Geführten-Beziehungen stehen immer wieder im Mittelpunkt (z.B. Offermann et al., 1994). Erst Ende der 1990er Jahre wurde damit begonnen, ausführliche Auswertungen speziell über die Interaktionsmuster der Organisationsmitglieder zu tätigen. Dieser Teil der Wirkungsbeziehungen impliziter Führungstheorien wurde beson-

ders von Engle und Lord (1997) sowie Epitropaki und Martin (2005) aufgenommen. Weitere Wirkungsuntersuchungen wie zum Beispiel zur Aufopferungsbereitschaft von Vorgesetzten (vgl. Yorges, Weiss & Strickland, 1999) oder zur Stressbewältigung (vgl. Schwennen & Mulsahl, 2003) müssen noch bearbeitet werden.

Vierte, bereits in Kapitel V.3 thematisierte, Gruppe von Autorenanmerkungen künftiger Forschungswege sind die verschiedenen *Prozesse und Mechanismen*, die zur Ausbildung und zum Einsatz impliziter Führungstheorien führen. Inhaltlich lassen sich Parallelen zum Schwerpunkt der Informationsverarbeitung ziehen. In diesem, als sehr stark zu bezeichnendem, Forschungsfeld wurden verschiedene Wege der Entstehung impliziter Führungstheorien eingehend untersucht. Sie spiegeln die Forderungen Weiss und Adlers (1981) zur Untersuchung des Einflusses kognitiver Prozessvariablen wieder. Andererseits wurden unter anderem die Forderungen zu näheren Studien des Ansatzes der Rekognition von Cronshaw und Lord (1987), Lord et al. (1984, 1986), Phillips und Lord (1982) und Rush und Russell (1988) oder des Inferenz-Ansatzes von Binning und Lord (1980) hinfällig.

Die von Larson (1982) und Shamir (1992, 1995) geforderten genauen Prozessmodelle wurden jedoch kaum berücksichtigt. Lediglich Ansätze dieser sind im Kategorisierungsmodell und im Konzept zur Handlungsinformation (vgl. Lord/ Maher, 1993) sowie dem Intelligenzmodell von Rubin, Bartels und Bommer (2002) zu erkennen. Aber in welchen Etappen diese nun wirklich ablaufen bleibt zum größten Teil offen. Diese Thematik wurde zuletzt von Nye (2005) gefordert, die zusätzlich auf die Komplexität dieser Prozesse hinwies. Auch diese Anmerkung fand noch keine Erfüllung.

Wie bereits erwähnt, konnte sich der LBDQ über die Zeit hinweg als bedeutendes *Messinstrument im Zusammenhang mit der Erforschung impliziter Führungstheorien* erweisen. Dennoch wurden in den Studien spezialisierte Messungen vorgenommen, die sich über eine Vielzahl verschiedener Fragebogenitems von den Zielen der Untersuchungen leiten ließen. Speziell thematisierte Fragebögen sind unter anderem der ‚Akron Leadership Questionnaire, (ALQ) von Lord, Foti & De Vader (1984) oder auch der von House et al. für das GLOBE-Projekt entwickelte Fragebogen (vgl. House et al., 2001). Diese kompensieren die Forderungen Gioias und Sims (1985) nach speziell den Studien angepassten Messinstrumenten.

Problematisch erscheint jedoch die Erfüllung der Forderung nach der objektiven Messung eines subjektiven Konstrukts (vgl. Rush, Phillips & Lord, 1982). Implizite Führungstheorien basieren auf der individuellen Wahrnehmung eines Individuums. Diese werden oft Einklang mit persönlichen Gefühlen und Interessen geäußert.²³⁰ Objektivität dagegen stellt ein Ereignis

²³⁰ vgl. Wikipedia (2006 b) – Begriff ‚Subjektivität‘, S. 1

nis, eine Sache ohne Wertung oder irgendeine Art von Voreingenommenheit dar.²³¹ Jedoch ließ sich bei keinem Autor erkennen, dass dieser gänzliche Objektivität seiner Messergebnisse für sich beansprucht. Um dieser Subjektivität aus dem Weg zu gehen und sich so gut als möglich der Objektivität anzunähern haben einige Autoren verschiedene Perspektivenmessungen vorgenommen. Beispielsweise erhoben Rubin, Bartels und Bommer (2002) die Daten der Führungswahrnehmung aus der aktiven Gruppenteilnahme sowie über außenstehende Beobachterrollen, die über vorherige Instruktionen zur größtmöglichen Neutralität ihrer Beobachtung angehalten wurden.

Ein weiterer in Kapitel V.3 angesprochener Faktor ist die *Zeit*. Besonders hier wurde ein erhöhter Bedarf an zukünftigen Untersuchungen eingefordert. Einzig zwei Langzeitstudien konnten bis zum Zeitpunkt dieser Auswertung identifiziert werden: Ayman-Nolley und Ayman (2005) untersuchten über einen Zeitraum von 15 Jahren hinweg die Ausprägungen impliziter Führungstheorien bei Kindern. Powell, Butterfield und Parent (2002) analysierten drei geschlechtsspezifische Untersuchungen, welche über einen Zeitraum von 20 Jahren unternommen wurden.

Eine andere zeitliche Betrachtung zur Veränderung impliziter Führungstheorien beinhaltet die Studie von Epitropaki und Martin (2004). Jedoch konnte hierbei nur festgestellt werden, dass die gewählte Zeitspanne von einem Jahr möglicherweise als zu kurz eingestuft werden kann. Demnach sollten sich die Forschungen auf dieses Feld konzentrieren, und sich schließlich auch auf die Studien der unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkte ausweiten.

Eine ähnliche Entwicklungstendenz gilt für die Durchführung von *Feldstudien*. Sehr oft konnten Forderungen nach einem erhöhten Forschungsbedarf in Alltagssituationen festgestellt werden. Jedoch besitzen die Forscher in diesen Situationen keine vollständige Kontrolle über die Versuchsbedingungen. Somit besteht immer die Gefahr, dass auch Faktoren auf die Ergebnisse einwirken können, die nicht der Kontrolle des Forschers unterliegen.²³²

Besonders in der letzten Zeit haben einige wenige Autoren bereits Feldforschungen durchgeführt (z.B. Engle & Lord, 1997; Epitropaki & Martin, 2001; Schwennen, 2005; Hansbrough, 2005), jedoch gilt auch hier immer noch die Forderung nach einer Erhöhung dieses Anteils.

Die letzte thematisierte Gruppe von Autoren hinweisen zukünftiger Forschungsrichtungen auf dem Gebiet impliziter Führungstheorien ist die *Entwicklung von Trainingsprogrammen*, welche sich aus den Ergebnissen der Untersuchungen ergeben sollten. Hierzu ließen sich nahezu keine Aussagen für den empirischen Forschungsbereich treffen. Hauptaspekt dafür ist, dass in dieser Arbeit ausschließlich empirische Untersuchungen aufgenommen wurden, die

²³¹ vgl. Wikipedia (2006 c) – Begriff ‚Objektivität‘, S. 1

²³² vgl. Manstead/ Semin (2002), S. 89

sich auf die Erforschung und Bestätigung theoretischer Konzeptionen ausrichteten. Die Entwicklung von Trainingsprogrammen fällt dagegen in ein eher praktisches Forschungsgebiet, so dass dieser Aspekt der thematisierten künftigen Forschungsbemühungen nur als Vervollständigung dieser Betrachtung verstanden werden sollte.

Zusammenfassend betrachtet, erhellte dieser Teil der Auswertung zusätzlich die Forschungsbereiche impliziter Führungstheorien im empirischen Kontext und brachte zusätzlich neue Perspektiven ins Gespräch: Zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten der empirischen Erforschung konnten somit auf unterschiedlichen Ebenen festgestellt werden. Eine neue Perspektive dieser Betrachtung würden somit Untersuchungen zum Zusammenhang der Ausbildung impliziter Führungstheorien mit der organisationalen Sozialisation darstellen. Zudem sollte die Möglichkeit geprüft werden, tiefgründigere Studien zur Informationsverarbeitung aufzunehmen, so dass es möglich wäre, explizite Prozessmodelle der kognitiven Abläufe darzustellen. Ein weiterer Aspekt, der in dieser Sichtweise noch nicht in die empirischen Untersuchungen aufgenommen wurde, ist die Entwicklung verschiedener Strategien, um den Einfluss impliziter Führungstheorien auf die Führungsbewertung zu reduzieren (Larson, 1982). Dies würde jedoch weitere Untersuchungen auf dem Wirkungsgebiet impliziter Führungstheorien implizieren.

Gleichzeitig sollten in nahezu jedem inhaltlichen Forschungsschwerpunkt zusätzliche Studien aufgenommen werden, um den Forderungen nach einem erhöhten Forschungsbedarf gerecht zu werden. Vor allem Langzeitstudien, Feldstudien sowie weitere Untersuchungen aus einigen inhaltlichen Bereichen (z.B. Aufgabenbezogenheit, Wirkung impliziter Führungstheorien, Kombination verschiedener kontextueller Faktoren) wurden für notwendig erklärt.

Schließlich ließ sich erkennen, dass etwa ab der Jahrtausendwende die Forderungen der Autoren dieser Studien oftmals noch nicht erfüllt wurden. Dies ist wahrscheinlich auch darauf zurückzuführen, dass diese Untersuchungen relativ jung bezeichnet werden können und auch eine entsprechende Zeitreserve zur Verfügung stehen muss, um diese Anmerkungen in Forschungen aufzunehmen. Demnach ist es auch möglich, dass einige Hinweise bereits bearbeitet werden, in dieser Auswertung aber noch als offen gehandelt werden. Somit ist auch in dieser Perspektive eine regelmäßige Überprüfung unabdingbar.

Zusätzlich ist anzumerken, dass der Vergleich zu den Darstellungen von Lord und Emrich (2001) sowie Brown (2002) in den Abschnitten IV.1.1.2 sowie IV.2.1.2 eine detailliertere Beschreibung erkennen lässt. Aufgrund dieser Unterschiedlichkeit lassen diese sich kaum miteinander vergleichen. Die angestrebten Auswertungen eines ausführlichen Vergleiches mussten somit auf ein Minimum beschränkt werden. Während Brown (2002) vielmehr eigene For-

schungshinweise thematisierte, konnten keine Parallelitäten zur Analyse in dieser Arbeit gefunden werden. Dennoch kann auch hieraus ein neuer Aspekt künftiger Forschungsbemühung aufgenommen werden. So wies Brown (2002) auf Erforschung von Führungswahrnehmungen aus der Perspektive demographischer Unterschiede in dyadischen Führer-Geführten-Beziehungen hin.

Hinsichtlich der Arbeiten Lords und Emrichs (2001) ist lediglich anzumerken, dass Hinweise für eine detailliertere Darstellung von Untersuchungen zur Prozessmäßigkeit kognitiver Abläufe bei der Führungswahrnehmung und -bewertung in den empirischen Bereich aufgenommen werden sollten. Weiterhin sprachen sie sich für eine erhöhte Verwendungsrate kontextueller und sozialer Einflussfaktoren aus. Da diese Untersuchung jedoch bereits im Jahr 2001 durchgeführt wurde, konnte zwischenzeitlich ein reges Interesse verschiedener Autoren an diesem Gebiet festgestellt werden.

Schließlich lässt sich die in dieser Diplomarbeit erstellte Übersicht als außergewöhnlich vermuten, da sie sich von den bisherigen Untersuchungen abhebt.

4 Probleme bei der Umsetzung der Analyse

Während der drei Phasen der inhaltlichen und zeitlichen Untersuchung sowie der Auswertung von Autorenbemerkungen ergaben sich verschiedene Probleme, die im Folgenden thematisiert werden sollen.

Besonders die Literaturbeschaffung erwies sich teilweise als schwierig. Nicht alle Studien, welche von Lord und Emrich (2001), Brown (2002) sowie Schyns und Meindl (2005) aufgeführt worden waren, konnten dieser Untersuchung zugänglich gemacht werden. Beispielweise handelte es sich bei der Untersuchung Suttons (1998), welche von Lord und Emrich (2001) aufgenommen wurde, um eine unveröffentlichte Dissertation.

Dagegen wurden einige Untersuchungen, die in den vorhandenen Übersichten Verwendung fanden bewusst ausgelassen, da hier eine vielmehr unmissverständliche Sichtweise der Untersuchung impliziter Führungstheorien vertreten wurde. Zum Beispiel die von Lord und Emrich (2001) aufgenommene Untersuchung von Van Vugt und De Cremer (1999) konnte in dieser Arbeit keine Verwendung finden. Andere Darstellungen stellten sich nicht explizit als empirische Untersuchungen dar (z.B. Hall & Lord, 1998). So wurden auch diese nicht berücksichtigt. Im Gegensatz zu Lord und Emrich (2001) konnte keine explizite Bezugnahme auf die empirische Erforschung impliziter Führungstheorien erkannt werden. Dennoch konnte trotz dieser Hindernisse und durch die Aufnahme bisher noch nicht verwendeter Studien ein vergleichsweise umfassendes Sample von 69 Untersuchungen gewonnen werden.

Jedoch war auch die eindeutige inhaltliche Zuordnung der in das Sample aufgenommenen Untersuchungen problematisch. Dies war letztlich darauf zurückzuführen, dass viele der Studien stark miteinander verwoben waren. Häufig orientierten sich einige Autoren an früheren empirischen Untersuchungen, die jedoch anderen Schwerpunkten zugeteilt werden musste. Häufig war dies bei der Analyse der Wirkungsbeziehungen impliziter Führungstheorien der Fall. Diese standen oft in starkem Zusammenhang mit der informationsverarbeitenden Perspektive. Letztlich bezog sich diese Zuteilung auf die aussagekräftigsten Ergebnisse einer Untersuchung, wobei teilweise auch eine Zwei- bzw. Dreiteilung der Studien für mehrere inhaltliche Schwerpunkte vorgenommen werden musste.

Zudem war festzustellen, dass die Autoren unterschiedlich detaillierte Ausführungen zur Zielstellung, dem Aufbau und der Durchführung sowie den Ergebnissen entwickelt hatten. Für weiterführende Untersuchungen hinsichtlich der Zielstellungen mussten somit zuerst eine einheitliche Darstellung dieser Studien vorgenommen werden. Erst damit waren Vergleiche untereinander möglich.

Ähnliches war bei der Auswertung der von den Autoren thematisierten zukünftigen Forschungswege impliziter Führungstheorien erkennbar. Da viele Autoren die Anmerkungen über ihren Forschungsbereich hinaus tätigten, war das zuvor zugewiesene inhaltliche Muster nicht mehr sachdienlich genug, um eine angebrachte Auswertung zu gewährleisten. So musste einerseits eine eigenständige Gruppierung für diesen Teil der Auswertung eingeführt werden. Andererseits konnten auch hier Mehrfachzuordnungen auf verschiedene Auswertungsgruppen vorgenommen werden.

Aber nicht jeder Autor einer Studie hat sich mit weiterführenden Forschungsbereichen beschäftigt. Andererseits waren die Diskussionen einiger Autoren präziser als andere, die ihre Schilderung eher allgemein hielten. Somit war es auch aus dieser Perspektive sehr schwer eine Auswertung vorzunehmen.

Auf diesem Weg ist anzumerken, dass diese Metaanalyse zudem einen gewissen Grad an Subjektivität bei der Zuordnung enthält. Möglich ist es, dass andere eine Person eine von dieser Auswertung unterscheidende Übersicht durchgeführt hätte, da unter Umständen auch unterschiedliche Prioritäten gesetzt würden. Dies ließe auch die mögliche Erklärung zu, dass sich diese Arbeit einmal mehr von den Darstellungen Lord und Emrichs (2001) sowie Browns (2002) unterscheidet. Weniger Zurechnungsdifferenzen konnten zur Darstellung Schyns und Meindls (2005) beobachtet werden.

Die zeitliche Auswertung dagegen stellte sich relativ unproblematisch dar. Ausgehend von den Daten der Veröffentlichungen und deren Verbindung zur inhaltlichen Auseinandersetzung konnten aussagekräftige Angaben abgeleitet werden.

Schließlich konnte trotz dieser Hindernisse ein weitestgehend ausführliches Bild zur inhaltlichen, zeitlichen und künftigen Darstellung impliziter Führungstheorien im empirischen Kontext gefertigt werden. Ein Anspruch auf die Vollständigkeit der aufgenommenen Studien impliziter Führungstheorien entfällt jedoch auch hier.

VII Schlussbemerkung

Die Untersuchung impliziter Führungstheorien kann als ein relativ junges Forschungsgebiet bezeichnet werden. Erstmals in der Mitte der 1970er Jahre von Eden und Leviatan (1975) thematisiert, rückte es schnell in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses verschiedener Autoren.

Implizite Führungstheorien wurden in den verschiedensten Bereichen empirisch untersucht. Bereiche, die den täglichen Umgang mit Führungspersonen näher beleuchteten und somit ein weiteres Stück verständlicher machten. Da die Untersuchungen verschiedene Aspekte impliziter Führungstheorien fokussierten, war das Hauptanliegen dieser Arbeit demnach die vorhandenen empirischen Studien vornehmlich in einer inhaltlich ausgerichteten Übersicht darzustellen. Erweitert wurde diese Darstellung durch zusätzliche Auswertungen zum zeitlichen Auftreten sowie zu den Anmerkungen zukünftiger Forschungswege aus der Sichtweise der jeweiligen Autoren. Um die untersuchten Studien auf der jeweiligen Betrachtungsebene erfassbarer zu machen, wurden diese verschiedenen Perspektiven zugeordnet, die sich wiederum auf die anfänglich gewonnene inhaltliche Systematik zurückführen ließen.

Inhaltlich konnten hierbei insgesamt die Untersuchungsschwerpunkte (Struktur, Informationsverarbeitung, Wirkung, Inhalt und kontextuelle Einflussfaktoren) identifiziert werden, die sich erneut in verschiedene Teilperspektiven und Forschungsfelder aufspalteten. All diese ergaben schließlich ein weit umrissenes Bild der unternommenen Forschungsbemühungen impliziter Führungstheorien.

Im Anschluss an einführende Studien, welche die Existenz impliziter Führungstheorien nachzuweisen versuchten, konnte unter anderem gezeigt werden, dass diese auf unterschiedlichen Wegen entstehen können, und dass diese Wege miteinander in Verbindung treten können. Leider konnten keine expliziten Prozessmodelle der Abläufe aufgestellt werden. Andererseits konnte mit diesen empirischen Untersuchungen gezeigt werden, dass verschiedene

Faktoren unterschiedliche Ausprägungen dieser Erwartungshaltungen gegenüber einer Führungsperson beeinflussen, wobei aber auch verallgemeinernde und individuell identische Merkmale und Eigenschaften über das Auftreten einer Führungskraft bestehen. Sogar Kinder besitzen schon eine bemerkenswerte gut organisierte Vorstellung von Merkmalen und Eigenschaften einer Führungsperson.

Durch die zusätzliche Kombination dieser Ergebnisse mit einer zeitlichen Erfassung, konnte sodann beobachtet werden, dass sich viele der unterschiedlichen Schwerpunkte und Forschungsperspektiven zeitlichen Etappen zuordnen ließen. Während in den 1980er Jahren eine eindeutige Dominanz der Erforschung impliziter Führungstheorien aus der Perspektive Informationsverarbeitender Prozesse zu erkennen war, ist vom heutigen Standpunkt eine erhöhte Tendenz dieser Auseinandersetzung im Rahmen kontextueller Einflussfaktoren zu erkennen.

Wenige neue zukünftige Forschungsaspekte waren aus den jeweiligen in den Studien verankerten Autorenbemerkungen festzustellen, dennoch ließen sich Weiterentwicklungen und weitere Forschungen, die in die Tiefe von impliziten Führungstheorien zu dringen versuchen, ableiten. Besonders die Verbindung zur organisationalen Sozialisation sowie zur Organisationsentwicklung sollte dabei thematisiert werden.

Demnach sollte es auch das richtungsweisende Anliegen dieser, über diese Diplomarbeit unternommenen, Untersuchung sein, künftige Entwicklungen weiter zu verfolgen, um die hier aufgestellten inhaltlichen, zeitlichen und die auf die Zukunft hinweisenden Übersichten weiterführend zu vervollständigen

Anhang A – Darstellung der empirischen Untersuchungen

(1) Eden & Leviatan (1975)

Ziel der Untersuchung

Eden und Leviatan unternahmen diese Studie mit dem Ziel, die Existenz impliziter Theorien zu beweisen, die im Zusammenhang mit dem Einsatz von Fragebögen bei der Untersuchung von Organisationen auftreten. Bei ihrer Untersuchung stand besonders die Bewertung der Führungsebene im Mittelpunkt. Damit wollten sie beweisen, dass sich besonders auf dieser Ebene Bewertungen als vom Befragten konzeptualisierte Faktoren darstellen.⁴⁶⁵

Sie führten ihre Untersuchung unter der Annahme durch, dass die Ergebnisse von Mitgliedern eines Unternehmens, welche ihre Organisation mit Hilfe eines Fragebogens beschreiben, sich mit denen von Personen gleichen, welche lediglich vor dem Ausfüllen dieses Fragebogens über die jeweilige Organisation informiert wurden. So sollte unter impliziten Konditionen, welche beispielsweise über vorherige Instruktionen eines imaginären Unternehmens zum Ausdruck gebracht wurden, die gleiche Faktorenstruktur repliziert werden, die unter normalen Konditionen entstehen würde, wenn also die ‚eigene‘ Organisation beschrieben werden würde. Diese wurden bereits in früheren Untersuchungen erfasst und zum Vergleich herangezogen.⁴⁶⁶

Aufbau und Durchführung

Ihre Befragung führten Eden und Leviatan an 235 Studenten durch, welche sich im Grund- bzw. Hauptstudium befanden, und zwischen 1971 und 1973 in Kurse der Psychologie, Soziologie und Betriebswirtschaft eingeschrieben waren.⁴⁶⁷ Dazu nutzten sie den Survey of Organizations (SOO) in seiner Version von 1969. Das ist ein Fragenbogen, der bezüglich der Untersuchung der Führungsebene die folgenden vier Führungsfaktoren enthält: (a) Unterstützung, (b) Erleichterung der Interaktion, (c) Betonung der Zielerreichung, (d) Arbeitserleichterung. Um diese Faktoren messbar zu machen, wurden mit der Führung verbundene Aussagen vorgegeben.⁴⁶⁸

⁴⁶⁵ vgl. Eden/ Leviatan (1975), S. 737

⁴⁶⁶ vgl. Eden/ Leviatan (1975), S. 737

⁴⁶⁷ vgl. Eden/ Leviatan (1975), S. 737

⁴⁶⁸ vgl. Eden/ Leviatan (1975), S. 737

Der SOO wurde nun ins Hebräische übersetzt und während der Unterrichtsstunden ausgegeben. Die Studenten wurden angewiesen anhand der im Fragebogen befindlichen Skalen ein ihnen unbekanntes Unternehmen zu beschreiben.⁴⁶⁹

„[...] describe a plant you do not know. It is a Plant X, it makes food products, and it is located in the central region of the country. [...] Those who complained of further difficulty were instructed to „use your imagination.“⁴⁷⁰

Die Ergebnisse wurden hinsichtlich ihrer Varianz zu früheren Studien von Bowers und Seashore (1966), ausgewertet.⁴⁷¹

Ergebnisse

Letztlich konnte so von der Existenz impliziter Führungstheorien gesprochen werden, welche die gefundene Struktur der vier Führungsfaktoren determinieren: Die Befragten bringen individuell konzeptualisierte Faktoren in die Befragungssituation ein,⁴⁷² obwohl andererseits selbst Eden und Leviatan angaben, dass diese Studie selbst zu klein angelegt wurde, um von einer generellen Stabilität der Faktoren zu sprechen.⁴⁷³

Es konnte jedoch auch soweit argumentiert werden, dass ein Teil der Befragten, aufgrund der eher dürftigen Beschreibung des ‚Unternehmen X‘, zusätzlich auf eigene Erfahrungen und Vorstellungen zurückgegriffen haben. Diese konnten sie am gegenwärtigen oder auch früheren Arbeitsplatz, beziehungsweise aus ihren Managementkursen oder Kursen der Organisationspsychologie sammeln. Dies gaben auch 81 der befragten Studenten an. Dagegen teilten 148 der befragten Personen mit, vorrangig auf der Basis der zuvor erhaltenen Beschreibung des Unternehmens oder „anderer“ Grundlage ihre Beurteilung vorgenommen zu haben. Diese gesonderte Behandlung indizierte zusätzlich, dass eine implizite Führungstheorie tatsächlich in den Köpfen der Befragten existierte.⁴⁷⁴

(2) Rush, Thomas & Lord (1977)

Die empirische Untersuchung von Michael C. Rush, Jay C. Thomas und Robert G. Lord lässt sich in zwei Bereiche unterteilen. Zum einen führten sie diese Untersuchung durch, um weitere Erkenntnisse über die Struktur zu gewinnen. Andererseits unternahmen sie Messungen,

⁴⁶⁹ vgl. Eden/ Leviatan (1975), S. 737

⁴⁷⁰ Eden/ Leviatan (1975), S. 737

⁴⁷¹ vgl. Eden/ Leviatan (1975), S. 737

⁴⁷² vgl. Eden/ Leviatan (1975), S. 738

⁴⁷³ vgl. Eden/ Leviatan (1975), S. 740

⁴⁷⁴ vgl. Eden/ Leviatan (1975), S. 739

welche mit einem kontextuell vermittelten Stichwort verbunden, auf einen bestimmten Faktor impliziter Führungstheorien Bezug nehmen.⁴⁷⁵

Die vorliegende Studie wurde unternommen, um das Auftreten impliziter Führungstheorien anhand der Faktorenstruktur eines weit eingesetzten Führungsfragebogens, dem ‚Leader Behavior Description Questionnaire‘ (LBDQ), zu untersuchen.⁴⁷⁶

Aufbau und Durchführung

Im Gegensatz zu den ursprünglichen Messungen von Eden und Leviatan (1975) nahmen Rush, Thomas und Lord ihre Untersuchungen am ‚Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)‘ in seiner XII. Version von Stogdill (1963) vor.⁴⁷⁷ Dieser besteht aus 100 Items, welcher für Beurteilungen des Führungsverhaltens konzipiert wurde. Die Messungen werden hierbei auf 12 Skalen verteilt, von denen zwei die in diesem Zusammenhang wichtigen Skalen ‚Strukturführung‘ und ‚Berücksichtigung‘ bezeichnen.⁴⁷⁸

Hierzu befragten die Autoren 168 freiwillige Studenten des Grundstudiums, welche auf drei Gruppen aufgeteilt die einführende Psychologie besuchten. Letztlich konnten jedoch nur die Daten von 161 Personen genutzt werden. Das Alter der Probanden lag zwischen 18 und 25 Jahren. 55 Prozent dieser waren männlichen Geschlechts.⁴⁷⁹

Um diese zu instruieren, wurden Fragebogen-Broschüren eingesetzt, welche eine kurz angebundene Beschreibung eines Vorgesetzten eines fiktiven Unternehmens, sowie den kompletten Fragebogen enthielten. Dabei wurden auch knappe Informationen über die allgemeine Leistung, das Geschlecht und das Level des akademischen Standes dieses Vorgesetzten preisgegeben⁴⁸⁰: den beurteilenden Personen in der Gruppe der ‚hohen Leistung‘ wurde in der Beschreibung vermittelt, dass die leitende Person eine der besten im gesamten Unternehmen wäre. Diesem entgegengesetzt wurde die Führungsperson in der Gruppe der ‚geringen Leistung‘ als eine der schlechtesten im Geschäftsbereich beschrieben.⁴⁸¹

Die Faktoren des akademischen Standes und des Geschlechts wurden hinsichtlich der Ausdrucksweise ‚Miss Joan Banks‘ oder ‚Dr. Joan Banks‘ und ‚Mister John Banks‘ oder ‚Dr. John Banks‘ bedient⁴⁸². Demnach liest sich eine beispielhafte Beschreibung wie folgt:

⁴⁷⁵ vgl. Rush/ Thomas/ Lord (1977), S. 93

⁴⁷⁶ vgl. Rush/ Thomas/ Lord (1977), S. 96

⁴⁷⁷ vgl. Rush/ Thomas/ Lord (1977), S. 96

⁴⁷⁸ vgl. Rush/ Thomas/ Lord (1977), S. 97

⁴⁷⁹ vgl. Rush/ Thomas/ Lord (1977), S. 96

⁴⁸⁰ vgl. Rush/ Thomas/ Lord (1977), S. 96/ 97

⁴⁸¹ vgl. Rush/ Thomas/ Lord (1977), S. 97

⁴⁸² vgl. Rush/ Thomas/ Lord (1977), S. 97

„Dr. John Banks is a department supervisor. The department is one of many in a large corporation located in the Midwest. Recently, his department, in comparison to others, was rated as one of the best in a company-wide performance evaluation program.”⁴⁸³

Ergebnisse

Die Items wurden computergestützt mit Hilfe der Software ‚Statistical Package for Social Science (SPSS)‘ ausgewertet:

„Results from the factor analyses indicated that the factor structure obtained in the absence of any actual leader behavior were quite congruent with the factor structure obtained in an applied setting. [...] These findings [...] suggest that questionnaire measures of leader behavior reflect both the behavior of the ratee plus perceptual-memory processes of the rater.”⁴⁸⁴

Die Subskalen des LBDQ ‚Strukturführung‘ und ‚Berücksichtigung‘ sind demnach sehr anfällig für den Einfluss impliziter Führungstheorien und spiegeln diese wider.⁴⁸⁵

Die Ergebnisse der beschriebenen kontextuellen Veränderungen zeigten, dass die Beurteilungen besonders in Situationen beeinflusst wurden, in denen nicht aktuell gezeigtes Führungsverhalten für die Führungsbeurteilung verantwortlich gemacht werden kann. Einen deutlichen Effekt riefen hierbei besonders die Leistungsvorgaben hervor.⁴⁸⁶

Ein Vergleich zwischen den unterschiedlichen Leistungsebenen zeigte zudem deutlich, dass Angaben einer niedrigeren Leistung signifikant niedriger beurteilt wurden, als dies Angaben eines höheren Leistungsniveaus hervorgerufen haben. So lassen diese Ergebnisse den Schluss zu, dass die Beurteilenden sich auf eine implizite Theorie beziehen, welche als eine Art der Abwärtsanpassung von der Ebene eines typischen Führungsverhaltens an die geringere Leistungsbeschreibung vollzieht. Es scheint, dass Informationen, welche die Qualität der Leistung betreffen, überlegene Hinweise geben, die die Befragten benutzen, um auf das Führungsverhalten zu schließen, welches wiederum notwendig ist, um das Level der vorhandenen Leistung zu erklären.⁴⁸⁷

„We believe leadership behaviors are ‚meaningful‘, in part, because of implicit theories specifying the relations among behaviors as well as the level of behaviors appropriate to particular situations (cue conditions). Such meaning allows individuals to reconstruct leadership behaviors that were likely to have occurred based on his implicit leadership theory and knowledge of situational factors.”⁴⁸⁸

⁴⁸³ Rush/ Thomas/ Lord (1977), S. 97

⁴⁸⁴ Rush/ Thomas/ Lord (1977), S. 104/ 105

⁴⁸⁵ vgl. Rush/ Thomas/ Lord (1977), S. 104

⁴⁸⁶ vgl. Rush/ Thomas/ Lord (1977), S. 102

⁴⁸⁷ vgl. Rush/ Thomas/ Lord (1977), S. 102/ 104

⁴⁸⁸ Rush/ Thomas/ Lord (1977), S. 106

(3) Weiss & Adler (1981)

Ziel der Untersuchung

Howard M. Weiss und Seymour Adler replizierten die Methode von Eden und Leviatan bezüglich des Nachweises der Existenz impliziter Führungstheorien, wobei sie diese hinsichtlich einer Untersuchung der kognitiven Komplexität der Befragten erweiterten, um somit Aussagen über eine generelle Stabilität des Aufkommens dieser bestimmten Struktur der Führungsfaktoren treffen zu können.⁴⁸⁹

Aufbau und Vorgehensweise

Sie untersuchten die Bewertungen von 254 Studenten und Studentinnen des Grundstudiums in Kursen industrieller Psychologie und der Statistik an der Purdue Universität Lafayette des Staates Indiana und des Hunter Colleges der Universität von New York. Analog des Versuchsaufbaus von Eden und Leviatan wurde die Untersuchung anhand des SOO durchgeführt, welcher während der betreffenden Vorlesungszeiten verteilt wurde, wobei auch Angaben über Alter, Geschlecht und Arbeitserfahrungen gemacht werden mussten. Auch hierbei wurde das Führungsverhalten hinsichtlich der vier Faktoren Unterstützung, Erleichterung der Interaktion, Betonung der Zielerreichung sowie Arbeitserleichterung anhand unterschiedlicher Items untersucht. Dazu wurden die befragten Studentinnen und Studenten im Vorfeld über das betreffende imaginäre Unternehmen instruiert.⁴⁹⁰

Zusätzlich wurden Messungen hinsichtlich der Auswirkungen der individuellen kognitiven Komplexität auf die Stabilität dieser Werte vorgenommen, um damit Angaben über die Unterschiede individueller impliziter Führungstheorien machen zu können. Dazu wurden die Befragten in zwei Gruppen – hoher und geringer Komplexität - eingeteilt, so dass diese jeweils 127 Personen stark waren. Hierbei wurde auf einen modifizierten Test von Bieri (1966) zurückgegriffen – den so genannten ‚Role Construct Repertory‘ (REP), um die befragten Personen einzuteilen. Dieser wurde konzipiert und eingesetzt um die Unterschiede von bestimmten Konstrukten in einem kognitiven System messen zu können. Eine hohe Punktzahl in diesem Test entsprach somit einer geringen, eine geringe Punktzahl dementsprechend einer hohen kognitiven Komplexität.⁴⁹¹

⁴⁸⁹ vgl. Weiss/ Adler (1981), S. 69

⁴⁹⁰ vgl. Weiss/ Adler (1981), S. 71

⁴⁹¹ vgl. Weiss/ Adler (1981), S. 71/ 72

Daraufhin wurden für jede Gruppe separate Faktorenanalysen mit dem Ergebnis durchgeführt, dass eine solche Einteilung faktisch unzureichend ist, um die gesuchten Unterschiede aufzeigen zu können, so dass weitere Analysen durchgeführt wurden.⁴⁹²

Ergebnisse

Weiss und Adler war es möglich die Ergebnisse von Eden und Leviatan (1975) zu replizieren. Die Muster des Faktorenaufkommens glichen sich außerordentlich. Der Wert der Varianz, welcher für die vier Führungsfaktoren erhoben wurde, war in beiden Studien tatsächlich gleich.⁴⁹³

Letztlich kamen Weiss und Adler zu dem Ergebnis, dass die impliziten Theorien bezüglich des Führungsverhaltens unabhängig von den Differenzen in den individuellen kognitiven Komplexitäten gesehen werden müssen und diese somit eine extrem hohe Stabilität in Hinsicht auf individuelle Unterschiede in den kognitiven Systemen der Befragten aufweisen.⁴⁹⁴

(4) Lord, De Vader & Alliger (1986)

Ziel der Untersuchung

Die Untersuchung von Lord, De Vader und Alliger versucht die Beziehung zwischen verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften und der Führungswahrnehmung etwas genauer zu hinterleuchten.⁴⁹⁵

Ausgehend von früheren Untersuchungen Manns (1959) und Stogdill (1948), welche die Aussage teilten, dass Persönlichkeitseigenschaften nicht im Zusammenhang der Unterscheidung von Führern und Nicht-Führern genutzt werden, nahmen sie das Thema erneut auf. Grundlage hierfür waren die Erkenntnisse verschiedener Studien im Zusammenhang mit der Betrachtung impliziter Führungstheorien, die Persönlichkeitsmerkmale beispielsweise mit Kategorisierungstheorien der Führungswahrnehmung (z.B. Lord, Foti & Phillips, 1982) erfolgreich untersuchten. Vor dem Hintergrund dieser empirischen Erkenntnisse, so Lord, De Vader und Foti, sollten die Ergebnisse Manns (1959) und Stogdills (1948) zuversichtlicher interpretiert werden. Ziel war es demnach am Beispiel der Arbeit Manns (1959) diese Beziehung herzustellen.⁴⁹⁶

⁴⁹² vgl. Weiss/ Adler (1981), S. 72/ 73

⁴⁹³ vgl. Weiss/ Adler (1981), S. 72

⁴⁹⁴ vgl. Weiss/ Adler (1981), S. 74/ 75

⁴⁹⁵ vgl. Lord/ De Vader/ Alliger (1986), S. 402

⁴⁹⁶ vgl. Lord/ De Vader/ Alliger (1986), S. 402/ 403

Aufbau und Durchführung

Ausgehend von den Erkenntnissen Manns (1959) wurden die seiner Arbeit zugrunde liegenden Artikel identifiziert. Hierauf aufbauend wurde eine Meta-Analyse durchgeführt. Die dadurch erhaltene Stichprobe von 15 Studien wurde durch neun nachfolgende Untersuchungen ergänzt.

Für jedes dieser Beispiele wurden die untersuchten Eigenschaften entnommen, so dass aktuelle Korrelationskoeffizienten aufgestellt werden konnten, die in die Meta-Analyse einfließen. Die Untersuchung fand an den sechs von Mann (1959) identifizierten Persönlichkeitseigenschaften Intelligenz, Männlichkeit vs. Weiblichkeit, Anpassung, Dominanz, Extraversion vs. Introversion und Konservatismus statt, wobei das Ausmaß dieser Eigenschaften in Bezug auf die Führungswahrnehmung untersucht wurde.⁴⁹⁷

Ergebnisse

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigten eine eindeutig andere Beziehung von Persönlichkeitsmerkmalen und Führungswahrnehmungen als Mann (1959) es aufzeigte: Besonders die Eigenschaften Intelligenz, Dominanz und Männlichkeit vs. Weiblichkeit werden deutlich bei der Führungswahrnehmung betrachtet, und können als prototypische Merkmale der Führerkategorie eingestuft werden. Geringere Übereinstimmung dieser Perspektive brachte die Beziehung der Führungswahrnehmung hinsichtlich der Eigenschaft Anpassung, die aber dennoch eine deutlich positive Übereinstimmung von 95% anzeigt. Somit konnte auch dieses Merkmal als weitgehend konsistent mit der Führungswahrnehmung betrachtet werden.⁴⁹⁸

Die Werte zeigten eindeutig, dass Persönlichkeitsmerkmale eine wichtige Rolle hinsichtlich organisationaler Konstrukte spielen, welche vom Standpunkt des Betrachters aus gemacht werden. Praktisch gesehen, haben auch untergeordnete Personen einen Einfluss auf die Wirkung von Organisationen. Wird eine Person als Führer aufgrund dieser Merkmale identifiziert, so ermöglicht ihr diese Stellung einen größeren Einfluss in der Organisation. Von der methodischen Seite aus gesehen, kann diese enge Verbindung zwischen persönlichen Merkmalen und der Führungswahrnehmung dazu führen, diese Eigenschaften zur Voraussage eines bestimmten Verhaltens nutzen.⁴⁹⁹

⁴⁹⁷ vgl. Lord/ De Vader/ Alliger (1986), S. 404

⁴⁹⁸ vgl. Lord/ De Vader/ Alliger (1986), S. 405/ 406

⁴⁹⁹ vgl. Lord/ De Vader/ Alliger (1986), S. 408

(5) Fraser & Lord (1987)***Ziel der Untersuchung***

Scott L. Fraser und Robert G. Lord untersuchten in der vorliegenden Studie den Einfluss verschiedener Prototyp-Ausprägungen auf die Führungs- und Verhaltensbewertungen und deren Beziehung zu allgemeinen Eindrücken auf diese Beurteilungen.⁵⁰⁰

Hierbei unterstellten Fraser und Lord, dass bei vorgegebenen Items einer hohen Prototypikalität die Bewertungen der Führungsmerkmale einer Zielperson und das über die Kategorien veranschlagte prototypische Verhalten ebenfalls hoch ausgeprägt seien. Bei gegebener geringer Prototypikalität wird sich demnach das Gegenteil einstellen. Betrachtet man neutrale Items, erhält man demnach eine prototypisch neutrale Beschreibung.⁵⁰¹

Zudem wurde angenommen, dass bei Nutzung eines Messinstruments für allgemeine Eindrücke des Führungsausmaßes, eine signifikante Reduktion der Beziehung zwischen Stimulus-Prototypikalität und Führungsbeurteilung erfolgt.⁵⁰²

Aufbau und Durchführung

119 Studenten (63 Frauen, 53 Männer) beteiligten sich auf freiwilliger Basis an dieser Untersuchung, wobei 44 dieser sich bei der Entwicklung des Materials und 75 bei der Hauptuntersuchung einbrachten.⁵⁰³

Die Studie wurde mittels einer Liste von 25 Verhaltensbeschreibungen durchgeführt, die aus jeweils zwei Worten bestanden. Diese entstammten einerseits einer 60 Item umfassenden Liste zur Bewertung der Prototypikalität. Andererseits wurden weitere Items von 44 Studenten gesammelt, um sicher zu stellen, dass die im Folgenden genutzten Items eine weite Reichweite besaßen. Schließlich konnte die 25-Item-Liste in drei Gruppen unterteilt werden, welche neun prototypische Items, sieben neutrale Items und neun antitypische Items umfassten.⁵⁰⁴

Zusätzlich wurden drei verschiedene Beschreibungen einer Zielperson aufgestellt. Diese unterschieden sich hinsichtlich vier Statements, welche den drei zuvor festgelegten Gruppen entnommen wurde.⁵⁰⁵

Die Teilnehmer wurden ebenfalls in drei Gruppen von jeweils 25 Personen eingeteilt. Jede Gruppe bekam eine der drei Beschreibungen zu lesen. Im Anschluss daran bekamen sie die

⁵⁰⁰ vgl. Fraser/ Lord (1987), S. 294

⁵⁰¹ vgl. Fraser/ Lord (1987), S. 294

⁵⁰² vgl. Fraser/ Lord (1987), S. 294

⁵⁰³ vgl. Fraser/ Lord (1987), S. 294

⁵⁰⁴ vgl. Fraser/ Lord (1987), S. 295

⁵⁰⁵ vgl. Fraser/ Lord (1987), S. 295

zuvor entwickelte Item-Liste zugeteilt. Zusätzlich beantworteten sie fünf Merkmalsbeschreibungen, welche sie dazu veranlassen sollten, die zuvor beschriebene Zielperson hinsichtlich ihrer ausstrahlenden Führung, der Gruppeneffektivität, der Art der Ausführung seiner Aufgaben im Vergleich zu einem Manager, des Einflusses auf die Leistung des Gruppenprojekts und der Kontrolle über seine Gruppe, zu bewerten. Schließlich füllten die Teilnehmer die beiden Subskalen ‚Berücksichtigung‘ und ‚Struktureinführung‘ des ‚Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)‘ aus.⁵⁰⁶

Ergebnisse

Die Ergebnisse der Studie konnten zeigen, dass das prototypische Ausmaß der Stimuli eine direkte Wirkung auf die Führungswahrnehmung hat. Somit könnten Führungspersonen ihre Beurteilungen von sich selbst verbessern, indem sie besonderen Wert auf die Merkmale legen, die als prototypisch für einen effektiven Führer angesehen werden.⁵⁰⁷

Gleichzeitig konnte die Rolle eines allgemeinen Eindrucks über Personen auf die Integration und die Evaluation von Informationen gestärkt werden: Indem einige Messungen hinsichtlich des allgemeinen Führungseindrucks durchgeführt wurden, konnte festgestellt werden, dass spezifische Verhaltensinformationen ohne weiteres sofort im Gedächtnis zur Verfügung stehen. Dies wiederum veranlasste die Studenten dazu, ihre Aufmerksamkeit zu reduzieren, und sich auf ihre impliziten Führungstheorien zu verlassen, wenn sie Führungsbewertungen vornehmen.⁵⁰⁸

(6) Lord, Foti & De Vader (1984)

Ziel der Untersuchung

Robert G. Lord, Roseanne J. Foti und Christy L. DeVader testeten mit dieser Untersuchung, welche aus drei zusammenhängenden Studien besteht, die Kategorisierungstheorie der Führung.⁵⁰⁹ Die folgende Übersicht zeigt die Zielstellungen der einzelnen Studien auf:

⁵⁰⁶ vgl. Fraser/ Lord (1987), S. 296

⁵⁰⁷ vgl. Fraser/ Lord (1987), S. 301

⁵⁰⁸ vgl. Fraser/ Lord (1987), S. 300

⁵⁰⁹ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 350

STUDIE 1⁵¹⁰: Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die interne Struktur der Beschreibung eines Modells der Kategorisierung der Führung

- (1) Vergleich der Ähnlichkeit grundlegender Führerkategorien mit gegensätzlichen Kategorien
 - (2) Vergleich der Beziehung von Ähnlichkeit und Gültigkeit verschiedener Merkmale dieser Führerkategorie
 - (3) Untersuchung inwieweit eine starke Ähnlichkeit und Gültigkeit auch eine hohe Prototypikalität für die Führungskategorie hervorrufen
-

STUDIE 2⁵¹¹: Die Betrachtung zeigt den Zusammenhang zwischen der Prototypikalität und der Zugänglichkeit dieser Merkmale in das Gedächtnis. So wird angenommen, dass die Prototypikalität des Führungsverhaltens negativ mit der reaktionären Bewertungszeit dieser korreliert.

STUDIE 3⁵¹²: In dieser Betrachtung wird anhand der Kategorisierungstheorie von Führung untersucht, ob diese die Wahrnehmung des Führerverhaltens und dessen Interpretation beeinflusst. Auch hier wird sich vorrangig auf die Prototypikalität des gezeigten Verhaltens bezogen.

- (1) Messung des Ausmaßes, in dem ein bestimmter Stimulus als Führer betrachtet wird, wobei dies von der Führerprototypikalität des Stimulus abhängt
- (2) Die Wahrnehmung einer Person als Führer hängt zudem auch von der Verfügbarkeit von Prototypen ab, welche Faktoren, wie beispielsweise die Wichtigkeit dieser Prototypen einen Beobachter, beeinflussen.

Tabelle 22 - Zielstellungen der Studie von Lord, Foti & De Vader (1984)

Aufbau und Durchführung

STUDIE 1

Am ersten Teil dieser Untersuchung nahmen 263 Studenten des Grundstudiums (123 Männer; 140 Frauen) einer großen Universität im Mittleren Westen der USA teil. Diese wurden auf drei verschiedene Versuchsbedingungen verteilt.⁵¹³

110 Teilnehmer wurden gebeten innerhalb von fünf Minuten so viele Merkmale wie möglich niederzuschreiben, welche sie mit einer typischen Führungsperson aus der ihnen zugeteilten Führungskategorie, welche insgesamt zehn verschiedene Sparten (z.B. Militär, Religion, Sport, Wirtschaft) kennzeichneten, assoziieren. An weiteren 110 Teilnehmern wurde diese Prozedur mit dem Unterschied wiederholt, dass diese Merkmale für eine Person aus einer von elf Nicht-Führerkategorien (u.a. Geschäftsmann, Lehrer, Reporter, Banker) verfasst werden sollten.⁵¹⁴

Schließlich wurden die restlichen 43 Teilnehmer, welche bisher unbeteiligt an dieser Untersuchung waren, gebeten dieses gewonnene Set an Merkmalen hinsichtlich ihrer Prototypikalität für einen Führer oder Nichtführer zu bewerten. Die Bewertung dieser Merkmale fand

⁵¹⁰ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 350/ 351

⁵¹¹ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 359/ 360

⁵¹² vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 364/ 365

⁵¹³ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 351

⁵¹⁴ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 351

über eine fünfstufige Skala statt, welche von (1) ‚trifft das Image sehr gut‘ bis (5) ‚trifft das Image nicht im Geringsten‘ reichte.⁵¹⁵

STUDIE 2

Für den zweiten Part dieser Untersuchung wurden weitere 64 Studenten (24 männlich; 40 weiblich) des Grundstudiums an dieser Universität rekrutiert.⁵¹⁶

Auf der Grundlage eines speziell für diese Untersuchung entwickelten Fragebogens, dem ‚Akron Leadership Questionnaire‘ (ALQ), wurden Messungen hinsichtlich der Prototypikalität und Reaktionszeit vorgenommen. Der Fragebogen beinhaltete 25 Items, zusammengesetzt aus jeweils zwei Wörtern. Diese variierten in ihrer prototypischen Aussagekraft. Diese wurde bereits in einer Vorstudie gemessen. So beinhaltete der ALQ führungsprototypisch hohe Items, antiprototypische Führungsitems, sowie neutrale Items.⁵¹⁷

Die Untersuchung fand computergestützt statt. Die Teilnehmer saßen jeweils an einem Computerarbeitsplatz. Die Arbeitsanweisungen wurden ihnen sowohl verbal als auch in geschriebener Form präsentiert. Auf dem Bildschirm sahen sie jeweils eines der Items des zuvor beschriebenen ALQ. Dieses hatten sie hinsichtlich der Prototypikalität für eine Führungsperson zu bewerten. Die Bewertung fand ebenfalls am Computer statt. Die Probanden antworteten, indem sie eine von fünf Tasten betätigten, was eine Beurteilung von (1) ‚überhaupt nicht‘ bis (5) ‚sehr gut‘ zuließ. Somit konnte sowohl die Reaktionsgeschwindigkeit als auch die Prototypikalität der Items gemessen werden.⁵¹⁸

Nach Vermittlung der Aufgabenstellung führten die Teilnehmer zunächst einen Probendurchgang an fünf Versuchsfragen unter Anwesenheit des Experimentleiters durch. Danach wurden sie mit der Beantwortung der Items des ALQ allein gelassen.⁵¹⁹

STUDIE 3

Im letzten Teil der Untersuchung wurden ein Teil der Probanden aus der zweiten Studie erneut eingesetzt. Zusätzlich zu diesen wurden 34 neue Teilnehmer rekrutiert. Diese wurden unterschiedlichen Gruppen hinsichtlich des 2x3-faktoriell angelegten Designs dieser Untersuchung zugeordnet.⁵²⁰

⁵¹⁵ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 351

⁵¹⁶ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 360

⁵¹⁷ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 360

⁵¹⁸ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 360/ 361

⁵¹⁹ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 361

⁵²⁰ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 366

Die experimentellen Manipulationen variierten einerseits zwischen einer unterschiedlichen Beeinflussung der Teilnehmer, andererseits einer unterschiedlichen Darstellung der Prototypikalität einer zu bewertenden Person. Die Beeinflussung teilte sich in zwei Bereiche auf. Einerseits wurde die Gruppe der Probanden, die bereits in den zweiten Teil der Untersuchung integriert waren, dem Versuchsgebiet der Beeinflussung zugeordnet, da diese sich bereits an der Bewertung der Prototypikalität der Führerkategorie beteiligt haben. Die 34 neu rekrutierten Teilnehmer wurden andererseits der Gruppe der Nicht-Beeinflussten zugeordnet, da diese sich mit der Bewertung prototypischer Merkmale noch nicht befassen hatten.⁵²¹

In eine zweite Bedingung wurden erneut unterschiedliche Ausprägungen der Prototypikalität integriert, welche jedoch in diesem Stadium eine bestimmte Person betrafen. Den Teilnehmern wurde jeweils eine von drei Beschreibungen eines imaginären Bereichsleiters John Perry zugeteilt. Diese Beschreibungen enthielten entweder prototypische, neutrale oder nicht-prototypische Verhaltensbeschreibungen dieses Managers. Jede dieser Beschreibungsvarianten umfasste 197 Wörter, welche die Einführung eines neuen Produktes unter der Leitung von John Perry beschrieben. Es wurde darauf geachtet, dass keine Leistungsinformationen in dieser vorkamen.⁵²²

Die Gruppe der prototypischen Beeinflussung wurde gleich im Anschluss an die zweite Studie gebeten, die gegebenen Items hinsichtlich des Führungsverhaltens John Perrys zu bewerten. Die nicht beeinflusste Gruppe erhielt ihren Fragebogen während der normalen Vorlesungszeit in einem ihrer Kurse. In beiden Gruppen wurden die Probanden den unterschiedlichen prototypischen Ausprägungen zugeordnet. Die Führungswahrnehmung wurde über eine Fünf-Punkte-Skala erhoben.⁵²³

Zusätzlich wurden verschiedene Items zur Bewertung der Verantwortlichkeit John Perrys für den Erfolg des neuen Produkts integriert, welche auf einer sieben-stufigen Skala gemessen wurden. Letztlich wurden die Teilnehmer befragt, in welchem Ausmaß sie John Perry als typischen Führer ansehen. Auch diese Frage wurde mit einer Sieben-Punkte-Skala kombiniert.⁵²⁴

⁵²¹ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 366

⁵²² vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 366

⁵²³ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 367

⁵²⁴ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 338

Ergebnisse

STUDIE 1

Nach Auswertung der gewonnenen Daten konnten hoch prototypische Attribute isoliert werden, die helfen Mitglieder einer Kategorie von Nichtmitgliedern dieser Kategorie zu unterscheiden. Gleichzeitig erzeugen diese Kategorien einen Standard wie ein Mitglied sich verhalten sollte. Die Existenz der Führerkategorisierungstheorie wurde somit bewiesen.⁵²⁵

So zeigte sich, dass sich die Werte der Ähnlichkeit, Gültigkeit, Diagnostizität und Prototypikalität bezüglich der untersuchten Führermerkmale stark aufeinander beziehen. Dagegen korrelierten die Werte der Nicht-Führer-Kategorien negativ mit der Diagnostizität und Gültigkeit einer Führungsperson.⁵²⁶

STUDIE 2

Die Ergebnisse zeigten eine deutlich negative Korrelation zwischen der Item-Prototypikalität und der Reaktionszeit. Dies bestätigte die Annahme, dass bei stärker prototypisch bewerteten Items schnellerer Zugang und Verarbeitung im Gedächtnis erfolgt, so dass sich auch deren Reaktionszeit als schneller darstellte. Im Gegensatz dazu wurden bei Items geringer prototypischer Aussagekraft langsamere Reaktionszeiten gemessen.⁵²⁷

Diese Differenzen, so Lord et al., sprechen für Effekte impliziter Theorien, die die Bewertung der Items und deren Beziehung untereinander beeinflussen. Führungsattribute werden innerhalb der Kategorien hinsichtlich ihrer Prototypikalität geordnet, so dass diese unterschiedlich schnell zugänglich gemacht werden können.⁵²⁸

STUDIE 3

Die Ergebnisse dieser Studie zeigten, dass die Bewertung des Führungsverhaltens deutlich von der vermittelten Prototypikalität beeinflusst wird. Sie spiegelten die manipulierten Faktoren der prototypischen, neutralen und nicht-prototypischen Versuchsbedingungen wieder. Der Beeinflussungsfaktor hatte dagegen keine nennenswerte Auswirkung auf die Resultate. Personen beziehen sich auf die prototypischen Ausprägungen der zugrunde liegenden Bewertungskategorie bei der Führungswahrnehmung.⁵²⁹

⁵²⁵ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 358/ 359

⁵²⁶ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 358

⁵²⁷ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 362

⁵²⁸ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 362/ 363

⁵²⁹ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 368/ 370

Betrachtet man die drei Studien in ihrer Gesamtheit, konnten Lord et al. feststellen, dass die zu Grunde liegende Kategorisierungstheorie die Führungswahrnehmung deutlich beeinflusst. Diese Untersuchung demonstrierte somit einen Einfluss bestimmter daraus resultierenden Faktoren, wie z.B. unterschiedlicher Perspektiven der Prototypikalität, auf die Informationsverarbeitung.⁵³⁰

(7) Phillips & Lord (1982)

Ziel der Untersuchung

Die in dieser Studie verwendeten Daten wurden in einer größeren Untersuchung gesammelt, welche Phillips bereits im Jahr 1981 durchführte, um die Beziehung zwischen kausalen Beschreibungen und Führungswahrnehmungen zu untersuchen.⁵³¹

In diesem Teil der Untersuchung wurden spezielle Wahrnehmungsprozesse, die die Beziehung zwischen Führungsprototypen und der Speicherung von Führungsverhalten beschreiben, geprüft. Hierzu sollte festgestellt werden inwieweit sich diese Beziehung gestaltet, wenn unterschiedliche Ausprägungen von Leistungsinformationen, prototypischem Führungsverhalten, sowie der An- bzw. Abwesenheit dieses Verhaltens, gegeben sind.⁵³²

Aufbau und Durchführung

Insgesamt nahmen 128 Studenten des Grundstudiums der einführenden Psychologie an diesem Experiment teil. Hierbei wurde darauf geachtet, dass eine gleiche Anzahl männlicher und weiblicher Probanden, von jeweils 64 männlichen und weiblichen Teilnehmern, vorlag.⁵³³

Das Experiment wurde auf Grundlage zweier 15-minütiger Videobänder durchgeführt. Jedes dieser Bänder zeigte eine vier Personen (zwei Männer; zwei Frauen) starke Gruppe, die ein numerisches Kreuzworträtsel zu lösen hatten.⁵³⁴

In den Videobändern wurde jeweils eine männliche Person hinsichtlich seiner Eigenschaft als Führer so geschult, dass dieser während der Sitzung jeweils fünf eindeutig klare Verhaltensweisen zeigen sollte, die prototypisch für einen guten Führer, prototypisch für einen schlechten Führer und nichtprototypisch für eine Führungsperson sind.⁵³⁵

⁵³⁰ vgl. Lord/ Foti/ DeVader (1984), S. 372

⁵³¹ vgl. Phillips/ Lord (1982), S. 487

⁵³² vgl. Phillips/ Lord (1982), S. 486/ 487

⁵³³ vgl. Phillips/ Lord (1982), S. 487

⁵³⁴ vgl. Phillips/ Lord (1982), S. 488

⁵³⁵ vgl. Phillips/ Lord (1982), S. 488

Diese prototypischen bzw. nichtprototypischen Verhaltensweisen wurden in einer Voruntersuchung mit 40 Teilnehmern auf Grundlage eines ‚Leader Description Behavior Questionnaire‘ (LBDQ), entwickelt von Stogdill (1963), und eines narrativen Interviews durchgeführt.⁵³⁶

Die Teilnehmer der Hauptuntersuchung wurden schließlich auf verschiedene Gruppen von durchschnittlich jeweils fünf Personen aufgeteilt. Zunächst wurden sie nach einigen biographischen Daten gefragt. Im Anschluss daran bekamen die Gruppen eines der Videobänder zu sehen, wobei sie zusätzlich mit der Information belastet wurden, dass die Gruppe entweder die zweitbeste oder die zweitschlechteste Leistung von insgesamt 20 Gruppen abgab.⁵³⁷

Hiernach wurde den Teilnehmern ein 30 Items umfassender Fragebogen ausgehändigt, auf dem jeweils zehn Statements hinsichtlich eines prototypisch effektiven Verhaltens, eines prototypisch ineffektiven Verhaltens und eines nichtprototypischen Verhaltens aufgelistet wurden. Von diesen zehn Statements wurden jeweils fünf Verhaltensweisen im Video eindeutig gezeigt. Dieser Fragebogen wurde mit einer sieben stufigen Likert-Skala kombiniert, so dass die Aussagen von (1) ‚trifft definitiv nicht zu‘ bis (7) ‚trifft definitiv zu‘ reichten.⁵³⁸

Ergebnisse

Die erreichten Ergebnisse zeigten, dass Personen sich auf einen Prototyp beziehen, wenn sie in dieser Untersuchung den vorliegenden Fragebogen ausfüllten: In Bezug auf die nichtprototypischen Items zeigten sich die Teilnehmer imstande das beobachtete Verhalten wiederzugeben. Betrachtet man jedoch die Resultate hinsichtlich der prototypischen Items, so waren sie weniger fähig, diese Werte zu wiederholen. Die Werte von beobachtetem und unbeobachtetem Verhalten ähnelten sich. Aus diesen kaum vorhandenen Differenzen schlussfolgerten Phillips und Lord, dass sich Personen bei der Führungsbeschreibung auf den Prototypen der jeweiligen Kategorie beziehen.⁵³⁹

Schließlich interpretierten sie die Resultate, indem sie auf die Wichtigkeit kognitiver Prototypen bei der Speicherung interpersonalen Verhaltens verwiesen: Einerseits werden spezifische Verhaltensweisen unabhängig voneinander entschlüsselt, gespeichert, wiederbeschafft und interpretiert. Dies ist bei einem beobachteten Verhalten der Fall, dass sich nicht als prototypisch für die grundlegende Kategorie verhält. Andererseits werden schematisch heuristische Prozesse angewandt, welche sich als kognitive Rekonstruktion darstellt, die auf einem be-

⁵³⁶ vgl. Phillips/ Lord (1982), S. 488

⁵³⁷ vgl. Phillips/ Lord (1982), S. 488

⁵³⁸ vgl. Phillips/ Lord (1982), S. 488

⁵³⁹ vgl. Phillips/ Lord (1982), S. 490

stimmten Kategorie-Prototyp basiert. Dies erklärt die Ergebnisse hinsichtlich prototypischen Verhaltens.⁵⁴⁰

Die Resultate im Zusammenhang mit den getätigten Leistungsinformationen zeigten, dass diese die Bewertungen hinsichtlich der prototypischen Items signifikant beeinflussen und diese in Richtung der Leistungsinformationen verformt werden. Demgegenüber wurden die Bewertungen der nicht-prototypischen Items kaum beeinflusst.⁵⁴¹

(8) Rush & Russell (1988)

Ziel der Untersuchung

Auch diese Untersuchung basiert auf dem Führerkategorisierungsmodell. Dieses wird dahingehend untersucht, inwieweit sich verschiedene Beschreibungen von Personen gleichen, die bezüglich des Verhaltens unterschiedlicher Führungspersonen unternommen wurden. So kann davon ausgegangen werden, dass ein gemeinsamer Führungsprototyp Grundlage dieses Prozesses ist.⁵⁴²

Demnach ist es das Ziel der vorliegenden Studie, zu untersuchen, ob Personen, die ähnliche Führungsprototypen ausgebildet haben, auch dazu tendieren, das Führungsverhalten ihrer Unterweisenden in ähnlicher Weise zu beschreiben.⁵⁴³

Aufbau und Durchführung

60 Teilzeit- bzw. Vollzeitarbeitskräfte unterschiedlich langer Berufserfahrung konnten als Probanden für diese Untersuchung gewonnen werden. Diese waren in weiterführenden Geschäftsführungskursen der Universität Tennessee eingeschrieben und beteiligten sich freiwillig an dieser Studie. Bei 49% der Beteiligten handelte es sich um Frauen.⁵⁴⁴

Die Studie wurde in zwei Durchgängen durchgeführt, in denen die Probanden jeweils einen Fragebogen ausfüllen mussten. Die Fragebögen wurden von jedem Teilnehmer selbstständig in seiner Freizeit ausgefüllt. Die Befragten wurden darauf hingewiesen, dass die Beantwortung der Fragen dieses Fragebogens als Diskussionsgrundlage des in den Kursen vermittelten Stoffes sei.⁵⁴⁵

⁵⁴⁰ vgl. Phillips/ Lord (1982), S. 491/ 492

⁵⁴¹ vgl. Phillips/ Lord (1982), S. 490

⁵⁴² vgl. Rush/ Russell (1986), S. 91

⁵⁴³ vgl. Rush/ Russell (1986), S. 88

⁵⁴⁴ vgl. Rush/ Russell (1986), S. 91

⁵⁴⁵ vgl. Rush/ Russell (1986), S. 92

Im ersten Durchgang wurden die Teilnehmer gebeten, einen Fragebogen zu beantworten, welcher Daten hinsichtlich ihrer derzeitigen Arbeit und der Position erhob. Die Fragen bezogen sich auf verschiedene Charakteristika des Arbeitsplatzes und der Arbeitszufriedenheit. Zusätzlich wurde nach der jeweiligen Vorstellung der Probanden über einen guten bzw. schlechten Führer gefragt. Dies wurde mittels eines modifizierten ‚Leader Description Behavior Questionnaire‘ (LBDQ) nach Stogdill (1963) erhoben. Dieser bestand aus jeweils zehn Items zu den Subskalen Struktureinführung, Berücksichtigung, Rollenverständnis und Erzeugnisbetonung. Entgegen der Ankündigung wurden diese Messungen jedoch im weiteren Unterrichtsverlauf nicht erwähnt.⁵⁴⁶

Die zweite Untersuchung wurde in einem Abstand von zwei Wochen durchgeführt. Auch zu diesem Zeitpunkt wurden die zuvor erfolgten Messungen nicht erwähnt. Bei dieser wurden die Probanden gebeten ihren derzeitigen Vorgesetzten zu beschreiben, indem sie eine weitere 40 Items umfassende Version des LBDQ erhielten. In diesem wurden die Ausprägungen derselben Subskalen des ersten Untersuchungsteils gemessen.⁵⁴⁷

Zusätzlich wurden spezifische Fragen hinsichtlich des Beitrags des Vorgesetzten zur Gruppenleistung, dessen persönliche Leistung, dessen Einflussgrad, der ersichtlichen Führung und dem Ausmaß der Kontrolle über die Gruppe gestellt. All diese Items wurden mit einer fünf-stufigen Skala kombiniert, welche von (1) ‚nichts‘ bis (5) ‚hohes Ausmaß‘ reichte. Komplettiert wurde der Fragebogen durch eine allgemeine Einschätzung und der persönlichen Einstellung zum Vorgesetzten.⁵⁴⁸

Ergebnisse

Die Analyse der Daten zeigte einige überraschende Ergebnisse. Die Annahme, dass alle Personen ein gemeinsames Verständnis eines Führerprototyps besitzen, konnte widerlegt werden. Die Ergebnisse zeigten eindeutig, dass sich nicht alle Teilnehmer auf den gleichen Prototypen bei der Führungswahrnehmung beziehen. Jedoch konnte festgestellt werden, dass sich die Probanden dieser Untersuchung bei der Beschreibung ihres Vorgesetzten auf einen ähnlichen Begriff beziehen, indem sie Vergleiche zu einem guten bzw. schlechten Führer heranziehen. Somit teilen sie zumindest einen über eine gemeinsame Bezeichnung konsistenten Prototyp der Führung, der in die weitere Betrachtung einbezogen wurde.⁵⁴⁹

⁵⁴⁶ vgl. Rush/ Russell (1986), S. 92

⁵⁴⁷ vgl. Rush/ Russell (1986), S. 92

⁵⁴⁸ vgl. Rush/ Russell (1986), S. 92

⁵⁴⁹ vgl. Rush/ Russell (1986), S. 98/ 99

„That is, subjects who labeled their supervisor as a good leader, and who subscribed to a similar good leader prototype, also tended to describe their supervisor in a very similar fashion.“⁵⁵⁰

Somit konnte die anfängliche Annahme einer ähnlichen Führungswahrnehmung bestätigt werden, obwohl keiner der Probanden mit ein und demselben Vorgesetzten konfrontiert wurde.⁵⁵¹

(9) Kenney, Schwartz-Kenney & Blascovich (1996)

Ziel der Untersuchung

Das Anliegen dieser Studie war es zu beweisen, dass die impliziten Führungstheorien von Geführten in Beziehung zu gewählten und ernannten Führungspersonen, die gleichermaßen als würdig angesehen werden Einfluss auszuüben (LWI - Leader worthy of Influence), über den Prototypen den Kategorie ‚Führer‘ zum Ausdruck kommen.⁵⁵²

Kenney, Schwartz-Kenney und Blascovich teilten ihre Untersuchung in drei Bereiche: Mit der ersten und zweiten Studie wollten sie zeigen, wie sich jeweils die hierarchische Struktur bei den Subkategorien (gewählter vs. ernannter Führer) darstellt. Hieraus sollte abgeleitet werden, welche dieser Erwartungen an einen Führer als grundlegend, und demnach als bezeichnend für die jeweilige Kategorie, angesehen werden können.⁵⁵³

In der dritten Studie wurden die Ergebnisse hinsichtlich der gewählten Führungsperson (Studie 2) aufgenommen. So konnte überprüft werden, ob die Erwartungen an einen gewählten Führer eine eigenständig organisierte, kognitive Kategorie ausstatten kann. Damit sollte festgestellt werden, in welchen Situationen ein gewählter oder ernannter Führer als ‚einflussreich‘ bezeichnet werden kann. Geführte, die beispielsweise von einem gewählten Führer andere Merkmale erwarten oder sich anders als ein ernannter Führer verhalten, können demnach als des Einfluss würdig bezeichnet.⁵⁵⁴

Aufbau und Durchführung

STUDIE 1 UND 2

An der Studie zur Identifikation der hierarchischen Struktur des Verhaltens, welches einem einflussreichen ernannten Führer als würdig zugeschrieben wurde, nahmen insgesamt 111 Personen (61 Frauen; 50 Männer) teil. Studie 2 hinsichtlich einer gewählten Führungsperson

⁵⁵⁰ Rush/ Russell (1986), S. 99

⁵⁵¹ vgl. Rush/ Russell (1986), S. 101

⁵⁵² vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1128

⁵⁵³ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1130

⁵⁵⁴ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1130/ 31

wurde in einem parallelen Aufbau durchgeführt, an dem sich 112 Probanden (62 Frauen, 50 Männer) zur Verfügung stellten.⁵⁵⁵

Infolge einer Vorstudie konnten bereits unterschiedliche Erwartungen an gewählte (131 Beispiele) und ernannte LWIs (108 Beispiele) identifiziert werden. Jedes dieser Beispiele wurde auf eine separate Karte gedruckt. Zusätzlich wurden Handouts mit Instruktionen erstellt, die die Teilnehmer anwiesen, die Karten in verschiedene Kategorien zu ordnen. Somit beinhaltete jede Kategorie die Eigenschaften und Merkmale, die der Teilnehmer als gleich ansah.⁵⁵⁶

STUDIE 3

An der dritten dieser Teiluntersuchungen nahmen insgesamt 300 Personen (150 Frauen, 150 Männer) teil.⁵⁵⁷

Den Probanden wurde eine Liste verschiedener prototypischer und nichtprototypischer Verhaltenseigenschaften eines gewählten Führers vorgelegt, die sie jeweils für sich selbst zu lesen hatten. Danach wurden die Listen wieder eingesammelt, und Fragebögen ausgeteilt, die ihnen Fragen hinsichtlich ihres Geschlechts, Alters, ihrer beherrschten Sprachen und vergangenen Gruppenerfahrungen stellten.⁵⁵⁸ Die Auflistung der prototypischen Merkmale stammt aus dem Ergebnispool der zweiten Studie. Die nichtprototypischen, also neutralen Eigenschaften, wurden in einer Vorstudie gesammelt.⁵⁵⁹

Danach wurden die Teilnehmer auf zwei Gruppen verteilt. Eine dieser Gruppen erhielt Informationen, die eine Bedingung beschrieben, die einen Führer als würdig bezeichneten, andere zu beeinflussen. Die Beschreibung las sich wie folgt:

„Imagine that the person described in the list on the first page is an elected group leader, a leader who was elected by the group. If an elected leader exhibits those listed behaviors and traits, group members allow the leader to influence their attitudes, beliefs, and behaviors.“⁵⁶⁰

Der anderen Hälfte der Probanden wurde die Vorstellung vermittelt, dass es sich bei den Merkmalen um die Beschreibung einer Stimulus-Person handelte, die sich als ernannter Führer in diesem Zusammenhang präsentiert.⁵⁶¹

⁵⁵⁵ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1131

⁵⁵⁶ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1131

⁵⁵⁷ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1137

⁵⁵⁸ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1137

⁵⁵⁹ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1130

⁵⁶⁰ Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1137

⁵⁶¹ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1137

Anschließend wurden die Teilnehmer jeweils gebeten, eine Gedächtnisaufgabe zu lösen, und zwei separate Fragebögen auszufüllen. Diese Gedächtnisaufgabe hielt die Probanden dazu an, auf einer sieben-stufigen Likert-Skala (1 – trifft definitiv nicht zu; 7 – trifft definitiv zu) einzuschätzen, ob die Originalliste auch die Merkmale enthielt, die auf den nun ausgeteilten Fragebögen erschienen, wobei jedes dieser Merkmale auf die beschriebene Stimulus-Person ausgelegt war.⁵⁶²

Die Messungen wurden hinsichtlich aller grundlegenden Erwartungen an einen gewählten Führer, der andere beeinflussen kann (Studie 2), und die nichtprototypischen Verhaltensweisen aus der Vorstudie unternommen. Dabei entsprach nur die Hälfte der gelisteten Items den Merkmalen der ursprünglichen Liste, die andere Hälfte fehlte.⁵⁶³ Somit konnten vier verschiedene Bedingungen gemessen werden: (1) in der Liste anwesend und prototypisch einflussreich; (2) in der Liste anwesend und prototypisch neutral; (3) in der Liste fehlend und prototypisch beeinflussend; (4) in der Liste fehlend und prototypisch neutral.⁵⁶⁴

Ergebnisse

STUDIE 1 UND 2

Nach Auswertung der Daten konnte eine hierarchische Struktur beider Subkategorien erstellt werden. Vergleicht man die beiden Konzepte miteinander, so konnte festgestellt werden, dass sich einige der grundlegenden Verhaltenseigenschaften gleichen bzw. sogar identisch sind. So stimmt die Liste bezüglich der ernannten Führerschaft zu ca. 79% mit der Liste eines gewählten Führers überein. Geht man vom Standpunkt des gewählten Führers aus, so ist eine Übereinstimmung von nahezu 58% im Vergleich zu einem ernannten Führer zu erkennen.⁵⁶⁵

Trotz dieser Überschneidungen lässt sich bereits erkennen, dass dennoch Unterschiede zwischen verschiedenen Typen von Führern hinsichtlich deren Einfluss gemacht werden.⁵⁶⁶

STUDIE 3

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigten für die nicht als ‚gewählter einflussreicher Führer‘ betitelte Person, dass die ursprüngliche Stimulus-Liste eine relativ zweifelhafte Aktivierung impliziter Führungstheorien hervorrief. Trotz dieses nicht so klaren Ergebnisses tragen, kombiniert mit den Ergebnissen der vorhergehenden Untersuchungen, viele dieser Befragten

⁵⁶² vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1137

⁵⁶³ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1137

⁵⁶⁴ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1130

⁵⁶⁵ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1134

⁵⁶⁶ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1136

ein klares Bild eines gewählten einflussreichen Führers in sich.⁵⁶⁷ Denn 58% dieser antworteten, dass sie beim Ausfüllen der Fragebögen das Bild eines ‚Führers‘ und sogar noch 29% das Bild eines gewählten Führers vor sich sahen.⁵⁶⁸ Demgegenüber konnte eindeutig festgestellt werden, dass die Personen, denen die Beschreibung des einflussreichen Führers vorlag, die Inhalte der Kategorie ‚gewählter, einflussreicher Führer‘ auch als diese wieder erkannten. Die Führungswahrnehmung basiert somit auf der Leistung impliziter Führungstheorien.⁵⁶⁹

Weiterhin konnte in Verbindung mit der Überprüfung der Gedächtnisleistung festgestellt werden, dass diese Kategorisierung auf einem Eindrucksformenden Prozess im Gedächtnis basiert.⁵⁷⁰

(10) Smith & Foti (1998)

Ziel der Untersuchung

Personen nutzen über ihre individuell ausgeprägten impliziten Führungstheorien einerseits bestimmte Prototypen, um zu entscheiden, ob eine Person als Führer betrachtet wird oder nicht. Diese Prototypen sind Teil einer Kategorie und beinhalten einen gewissen Bestand an Merkmalen, mittels denen Geführte in der Lage sind ein bestimmtes Führungsverhalten zu erkennen und wahrzunehmen (siehe z.B. auch Lord et al. 1984).⁵⁷¹

Auf diesen Erkenntnissen bauten Jeffrey A. Smith und Roseanne J. Foti die hier vorliegende Untersuchung auf. Das Anliegen ihrer Studie war es, die Kombination verschiedener Ausprägungen der drei Merkmale Intelligenz, Dominanz und Selbstwirksamkeit im Zusammenhang mit der Entstehung der Führungswahrnehmung zu untersuchen.⁵⁷²

Aufbau und Durchführung

Für diese Untersuchung konnten insgesamt 160 männliche Teilnehmer gewonnen werden, welche alle Studenten der einführenden Psychologie waren. Smith und Foti entschieden sich für diese einseitige Ausrichtung auf das männliche Geschlecht, aufgrund früherer Studien. In gemischt-geschlechtlichen Situationen existieren starke unterschiedliche Ausprägungen hinsichtlich des Merkmals der Dominanz. Somit wären diese Erkenntnisse unbrauchbar.⁵⁷³

⁵⁶⁷ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1139

⁵⁶⁸ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1137

⁵⁶⁹ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1139

⁵⁷⁰ vgl. Kenney/ Schwartz-Kenney/ Blascovich (1996), S. 1141

⁵⁷¹ vgl. Smith/ Foti (1998), S. 148

⁵⁷² vgl. Smith/ Foti (1998), S. 148

⁵⁷³ vgl. Smith/ Foti (1998), S. 151

Die Teilnehmer wurden auf Gruppen von jeweils vier Personen aufgeteilt, wobei jeweils ein Mitglied der Gruppe hohe Ausprägungen an Intelligenz, Dominanz und Selbstwirksamkeit zeigte. Dies wurde in einer Voruntersuchung festgestellt. Ein weiteres Mitglied brachte gegenteilig geringe Ausprägungen bezüglich dieser drei Merkmale hervor, während die Merkmale der übrigen beiden Mitglieder unterschiedlich starke Ausmaße annahmen.⁵⁷⁴

Die Gruppen hatten für diese Untersuchung eine produktionsbezogene Aufgabe zu bewältigen. In einer 45-minütigen Sitzung sollten sie Autos, Roboter und Boote aus LEGO-Steinen herstellen, welche im Anschluss daran mit dem höchstmöglichen Profit verkauft werden sollten.⁵⁷⁵

Nach Bewältigung der Aufgabenstellung wurden die jeweiligen Gruppenmitglieder gebeten, sich selbst und jeden ihrer Kameraden bezüglich ihrer Führungswahrnehmungen zu beschreiben, und hieraus eine Rangfolge hinsichtlich der Führerpräferenz zu erstellen. Grundlage hierfür war der von Lord et al. (1984) entwickelte Fragebogen ‚General Leadership Impression‘ (GLI), welcher die Antworten auf einer 5-Punkte-Skala erfasste.⁵⁷⁶

Ergebnisse

Nach Auswertung der erhaltenen Daten konnte eine Abhängigkeit der drei Merkmale bei der Führungsbewertung nachgewiesen werden. Personen mit einer hohen Ausprägung an Dominanz, Intelligenz und Selbstwirksamkeit erreichten im Vergleich zu den anderen Gruppenmitgliedern höhere Stellungen in der Führungsrangfolge.⁵⁷⁷

Dies erklärten Smith und Foti mit der enormen Wichtigkeit dieser drei Merkmale für die Entstehung von Führungswahrnehmungen. Es konnten durchweg positive Zusammenhänge jeweils zwischen den Merkmalen und Führungsbeurteilungen festgestellt werden. Demnach werden Personen mit durchweg geringeren Ausprägungen der betrachteten Merkmale auch nicht als Führungspersonen wahrgenommen.⁵⁷⁸

⁵⁷⁴ vgl. Smith/ Foti (1998), S. 151/ 152

⁵⁷⁵ vgl. Smith/ Foti (1998), S. 152/ 153

⁵⁷⁶ vgl. Smith/ Foti (1998), S. 154

⁵⁷⁷ vgl. Smith/ Foti (1998), S. 156

⁵⁷⁸ vgl. Smith/ Foti (1998), S. 157

(11) Rubin, Bartels & Bommer (2002)

Ziel der Untersuchung

Rubin, Bartels und Bommer wählten in dieser Untersuchung zwei wesentliche Führermerkmale aus, um deren Einfluss hinsichtlich Führungswahrnehmungen und dessen Entstehung zu untersuchen.⁵⁷⁹

Zurückgehend auf die Erkenntnisse von Lord und Kollegen (z.B. Lord & Maher, 1993) werden diese Phänomene impliziten Führungstheorien zugerechnet. Dabei unternahmen Beobachter bestimmte Vergleiche von persönlichen Merkmalen auf Grundlage individueller Führungsprototypen. Ausgehend von den Untersuchungen von Lord, DeVader und Alliger (1996), welche zeigten, dass Persönlichkeitsmerkmale wie Intelligenz, Geschlecht und Dominanz bei der Führungswahrnehmung eine wesentliche Rolle spielen, bezogen sich nun Rubin und Kollegen in dieser Studie auf die zwei wesentlichen Führungsmerkmale Intelligenz und Selbstbeobachtung, da beide bisher in dieser Diskussion kaum Beachtung fanden.⁵⁸⁰

Hieraus entwickelten sie ein Modell an Annahmen, welches den Einfluss beider Merkmale auf die Entstehung und Wahrnehmung von Führung aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet (siehe hierzu Abbildung 8). Dieses hinsichtlich seiner Richtigkeit und Aussagekraft zu untersuchen, nahmen sich Rubin et al. in dieser Untersuchung an.⁵⁸¹

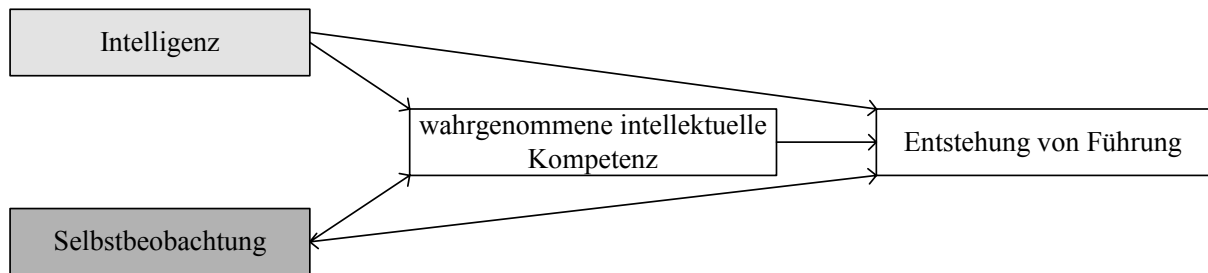


Abbildung 8 - Getestetes Modell nach Rubin, Bartels und Bommer (2002)⁵⁸²

So unterstellten sie, dass sowohl das Merkmal Intelligenz als auch die Selbstbeobachtung wesentlich bei der Entstehung von Führung sind. Gleichzeitig entfalten diese Merkmale ihre Wirkung bei Wahrnehmung intellektueller Kompetenz der beobachteten Person. Schließlich wirkt sich auch dieser Prozess auf die Entstehung und Zuschreibung von Führung aus.⁵⁸³

⁵⁷⁹ vgl. Rubin/ Bartels/ Bommer (2002), S. 105/ 106

⁵⁸⁰ vgl. Rubin/ Bartels/ Bommer (2002), S. 106/ 107

⁵⁸¹ vgl. Rubin/ Bartels/ Bommer (2002), S. 108/ 109

⁵⁸² vgl. Rubin/ Bartels/ Bommer (2002), S. 114

⁵⁸³ vgl. Rubin/ Bartels/ Bommer (2002), S. 107-109

Aufbau und Durchführung

Diese Untersuchung basierte auf den Daten 347 von Wirtschaftsstudenten (187 Männer; 160 Frauen) des Grundstudiums einer großen Universität im Mittleren Westen der USA. Diese wurden auf insgesamt 57 Gruppen aufgeteilt.⁵⁸⁴

Die Daten wurden im Zusammenhang mit der Durchführung eines Assessment Centers erhoben. Dabei nahmen sich die Teilnehmer die Rolle eines Managers eines von sieben Geschäftsbereichen an. Das hypothetische Unternehmen, in welches diese Geschäftsbereiche eingegliedert waren, wurde als Computerfirma umschrieben. Zusätzlich wurden den Teilnehmern Hintergrundinformationen zur Finanzlage des Unternehmens, dessen zukünftigen Plänen und zur allgemeinen Branchenlage gegeben. Diese Informationen wurden den Teilnehmern auf einer Internetseite zur Verfügung gestellt, welche sie bereits eine Woche vor Durchführung des Assessment Centers abrufen konnten. Am Tag der Durchführung wurden ihnen weitere Informationen und Instruktionen gegeben.⁵⁸⁵

Jeder der Teilnehmer erhielt zwei Gruppenaufgaben, wobei die hier vorliegende Studie sich auf nur eine dieser bezog. Dabei nahmen die Teilnehmer, jeder in der Rolle eines zugewiesenen Bereichsleiters, an einem Meeting teil, in dem über das Budget für das kommende Finanzjahr diskutiert wurde, aus dem schließlich ein gemeinsamer Bericht resultieren sollte. Die Gruppen bestanden aus jeweils vier bis sieben Teilnehmern. Die Zeit für die Durchführung dieser Aufgabe wurde auf 20 Minuten begrenzt. Die Interaktion der Gruppen wurde auf Videobändern festgehalten.⁵⁸⁶

Diese Videobänder wurden schließlich von zuvor trainierten Beobachtern ausgewertet. Dieses Training wurde in einem zweitägigen Workshop abgehalten, danach wurden die Beobachter mit dem Videomaterial konfrontiert.⁵⁸⁷

Die Messungen wurden hinsichtlich der Intelligenz, der Selbstbeobachtung, der wahrgenommenen intellektuellen Kompetenz der Teilnehmer durchgeführt. Weiterhin wurden von den Beobachtern unabhängige Messungen zum allgemeinen Führungseindruck vorgenommen.⁵⁸⁸

⁵⁸⁴ vgl. Rubin/ Bartels/ Bommer (2002), S. 109

⁵⁸⁵ vgl. Rubin/ Bartels/ Bommer (2002), S. 109

⁵⁸⁶ vgl. Rubin/ Bartels/ Bommer (2002), S. 110

⁵⁸⁷ vgl. Rubin/ Bartels/ Bommer (2002), S. 110

⁵⁸⁸ vgl. Rubin/ Bartels/ Bommer (2002), S. 110/ 111

Intelligenz	Dieses Merkmal wurde unter Nutzung des ‚Wonderlic Personnel Test‘ (1992) gemessen, welcher sich an 50 Items vollzog.
Selbstbeobachtung	Insgesamt 13 Items wurden mit einer von Snyder (1974) entwickelten Skala auf den zwei Ebenen ‚Sensibilität für das von anderen ausgedrückte Verhalten‘ (7 Items) und ‚Fähigkeit, die Selbstdarstellung zu ändern‘ (6 Items) gemessen. Diese wurden mit einer sieben-stufigen Likert-Skala kombiniert.
Wahrgenommene Intellektuelle Kompetenz	Im Anschluss an das Meeting wurde jedes Gruppenmitglied gebeten, die eigene Wahrnehmung der Intelligenz jedes Gruppenmitglieds zu beschreiben. Diese Messung wurde mit Hilfe einer sieben-stufigen Skala durchgeführt. Diese reichte von (1) ‚geringe Intelligenz‘ bis (7) ‚hohe Intelligenz‘.
Entstehung bzw. Zuschreibung von Führung	Die Teilnehmer sollten diejenigen Gruppenmitglieder benennen, welche sie als Führer während des Meetings wahrgenommen hatten. Pro Gruppe und Gruppenmitglied wurden für jeweils eine Nominierung Punkte vergeben und durch die Anzahl der Gruppenmitglieder geteilt, so dass die durchschnittlichen Punktzahlen von (0) ‚keine Führernominierung‘ bis (1) ‚einstimmige Nominierung‘ reichten.
‚General Leadership Impression‘ (GLI)	Der allgemeine Eindruck über die Führungsfähigkeit der einzelnen Personen wurde von unabhängigen, zuvor geschulten Beobachtern bewertet. Dabei wurde auf das von Lord, Foti und DeVader (1984) eigens dafür entwickelte Messinstrument der GLI zurückgegriffen. Die in diesem Zusammenhang genutzte modifizierte Version enthielt jeweils sieben Items, welche einerseits die allgemeine, andererseits eine spezifische Führungszuschreibung beschrieb.

Tabelle 23 – Messungen von Rubin, Bartels und Bommer (2002)

Zur Prüfung der Modellhaftigkeit der hier unterstellten Hypothesen wurden zusätzlich ‚structural equation modeling techniques‘ (SEM) herangezogen.⁵⁸⁹

Ergebnisse

Die Auswertung der Daten ergab Werte, die darauf schließen ließen, dass die beiden untersuchten Persönlichkeitsmerkmale Intelligenz und Selbstbeobachtung sehr wohl für die Entstehung von Führung in Kleingruppen verantwortlich sind. Zugleich beeinflussen beide Merkmale die wahrgenommene intellektuelle Kompetenz. Besonders Intelligenz zeigte einen starken Einfluss auf diese: So wurde Gruppenmitgliedern, die objektiv als weniger intelligent eingestuft wurden, in der Verbindung mit ihrer wahrgenommenen Eigenschaft als Führer eine höhere Intelligenz zugesprochen.⁵⁹⁰

⁵⁸⁹ vgl. Rubin/ Bartels/ Bommer (2002), S. 112

⁵⁹⁰ vgl. Rubin/ Bartels/ Bommer (2002), S. 115

Die Resultate zeigten gleichzeitig, dass die wahrgenommene intellektuelle Kompetenz als Mittler zwischen Intelligenz, Selbstbeobachtung und Führungsentstehung betrachtet werden kann.⁵⁹¹

Letztlich zeigten die Ergebnisse, so Rubin, Bartels und Bommer, dass im Zusammenhang mit der Beschreibung von Führungswahrnehmungen über den Kategorisierungsprozess impliziter Führungstheorien Personen verschiedene wahrgenommene Merkmale so miteinander kombinieren, dass diese ein höheres subjektives Ausmaß erreichen, als es objektiv gemessen werden konnte. Diese wiederum zeugen von einer hohen Übereinstimmung zu den jeweils existierenden Führungsprototypen. Besonders Intelligenz wird als wichtiges prototypisches Merkmal gehandelt. Tritt es in Kombination mit anderen prototypischen Merkmalen auf, kann dieses als dafür verantwortlich gesehen werden, ob eine Person als Führer angesehen wird.⁵⁹²

(12) Judge, Ilies & Colbert (2004)

Ziel der Untersuchung

Die hier vorliegende Untersuchung von Timothy A. Judge, Remus Ilies und Amy E. Colbert bezieht sich besonders auf die Erkenntnisse von Lord, DeVader und Alliger (1986), die verschiedenen Persönlichkeitsmerkmale im Zusammenhang mit der Führungswahrnehmung betrachteten. Hierbei wurde festgestellt, dass sich Intelligenz als ein sehr charakteristisches Merkmal bei der Wahrnehmung von Führern darstellt.⁵⁹³

Im Mittelpunkt der Betrachtungen von Judge, Ilies und Colbert steht somit das Merkmal ‚Intelligenz‘, welches sie aus unterschiedlichsten Perspektiven betrachteten. Das Anliegen dieser Studie war es rückblickend eine Übersicht über bereits unternommene Studien zu erstellen, die sich sowohl mit Intelligenz als auch mit Führung beschäftigten. Dabei sollten die Unterschiede zwischen der Messung verschiedener Führungskriterien, unterschiedlicher Messinstrumente sowie der Zusammenhang zu zwei relevanten Führungstheorien – der impliziten Führungstheorie und der kognitiven Ressourcentheorie – herausgearbeitet werden.⁵⁹⁴

Da sich diese Studie auch außerhalb der Grenzen impliziter Führungstheorien orientiert, sollen im Folgenden lediglich die Erkenntnisse im Rahmen impliziter Führungswahrnehmung aufgezeigt werden:

⁵⁹¹ vgl. Rubin/ Bartels/ Bommer (2002), S. 115

⁵⁹² vgl. Rubin/ Bartels/ Bommer (2002), S. 115/ 116

⁵⁹³ vgl. Judge/ Ilies/ Colbert (2004), S. 542 – siehe hierzu auch Lord/ DeVader/ Alliger (1986), S. 407

⁵⁹⁴ vgl. Judge/ Ilies/ Colbert (2004), S. 542/ 543

„[...] we hypothesized that intelligence and leadership will be positively related. On the basis of the implicit theory of leadership, we proposed that this relationship will be stronger when either or both of the constructs are measured perceptually.“⁵⁹⁵

Aufbau und Durchführung

Diese Untersuchung wurde mittels einer Literaturrecherche durchgeführt, welche auf der Datenquelle PsychINFO (1887-2002), der Zeitschrift ‚Leadership Quarterly‘ und einer direkten Suche nach Artikeln von Fred E. Fiedler, einen der bedeutendsten sich mit Intelligenz befassenden Autoren, basierte. Insgesamt konnten 1.753 Artikel identifiziert werden, die sich mit den Begriffen Führung und Intelligenz in Verbindung bringen ließen. Nach diversen Auswahlverfahren bildeten schließlich 151 Artikel die Grundlage dieser Untersuchung.⁵⁹⁶

Diese wurden nach unterschiedlichen Kriterien klassifiziert. So wurden sie zuerst nach der Art der Messung von Intelligenz eingeteilt. Hieraus ergaben sich zwei Klassen. Die erste dieser Klassen umfasste Studien, welche sich mit ‚wahrgenommener Intelligenz‘ umschreiben ließen. Diese basierten auf Messungen, welche auf Befragungen beruhten, inwiefern Menschen andere Personen als intelligent ansahen. Die zweite Klasse basierte auf objektiveren Daten, die aus Papier-und-Stift-Messungen hervorgingen.⁵⁹⁷

Zweitens wurden die Studien hinsichtlich verschiedener Führungskriterien eingeteilt. Diese beschrieben das wahrgenommene Auftreten, die wahrgenommene Effektivität hinsichtlich der Gruppenleistung sowie der individuellen Leistung und der objektiven Wirksamkeit.⁵⁹⁸ Aus diesen und weiteren Unterteilungen hinsichtlich der Ausprägung hoher und niedriger Stressgrade, der Veröffentlichung bzw. Nicht-Veröffentlichung dieser Studien und der Einteilung der zugrunde liegenden Stichprobe in Studenten oder Organisationsmitglieder, wurde eine umfassende Meta-Analyse durchgeführt.⁵⁹⁹

Ergebnisse

Die Resultate dieser Untersuchung zeigten, dass sich die auf verschiedenen Intelligenzgraden beruhenden Unterschiede zwischen Individuen als eine sehr wichtige Forschungsgrundlage angesehen werden muss, obwohl diese bisher kaum in den Mittelpunkt des Interesses der Führungsforschung gelangt ist.⁶⁰⁰

⁵⁹⁵ Judge/ Ilies/ Colbert (2004), S. 544

⁵⁹⁶ vgl. Judge/ Ilies/ Colbert (2004), S. 544

⁵⁹⁷ vgl. Judge/ Ilies/ Colbert (2004), S. 544

⁵⁹⁸ vgl. Judge/ Ilies/ Colbert (2004), S. 544

⁵⁹⁹ vgl. Judge/ Ilies/ Colbert (2004), S. 544/ 545

⁶⁰⁰ vgl. Judge/ Ilies/ Colbert (2004), S. 546/ 547

Auf der Basis impliziter Führungstheorien lässt sich feststellen, dass eine Beziehung zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Intelligenz und der Führungswahrnehmung besteht. Diese Beziehung wurde als umso stärker erachtet, je öfter diese über individuelle Wahrnehmungsmessungen, weniger über Papier-und-Stift-Messungen erhoben wurde. So schien es sehr wahrscheinlich, dass Individuen ihre implizite Sichtweise über eine individuelle Führungsposition oder Informationen über die Effektivität nutzen, wenn sie die Intelligenz einer Person einschätzen sollen. Über das Merkmal Intelligenz werden somit Vergleiche zur Führungsposition und zur Leistung der zu beurteilenden Person gezogen, welche wiederum ein bestimmtes Ausmaß an Wirksamkeit nach sich zieht. Dies lässt sich mit den von Lord und Maher (1991) verbreiteten Ansätzen der Attributions- oder Kategorisierungsprozesse hinsichtlich der Führungswahrnehmung vergleichen.⁶⁰¹

„It is possible the validity observed for perceptual measures of intelligence reflects the fact that leadership status is afforded to those who effectively manage a reputation for intelligence.“⁶⁰²

(13) De Nisi & Pritchard (1978)

Ziel der Untersuchung

Die Untersuchung von Angelo S. De Nisi und Robert D. Pritchard gehört zu eine der ersten Untersuchungen, die sich mit attributionalen Prozessen und impliziten Theorien im Führungsbereich auseinandersetzten. Dabei gehen sie von den Erkenntnissen der Arbeiten Staws (1975) aus: Dieser zeigte, dass ein starker Zusammenhang zwischen einem falschen Feedback und der Antworten in einem Fragebogen besteht. Dafür gab er unterschiedlichste Gründe und alternative Erklärungen an, unter denen sich auch jene hinsichtlich der Existenz unterschiedlicher impliziter Führungstheorien befand.⁶⁰³

Die Annahmen von De Nisi und Pritchard zielten jedoch darauf ab, Bedingungen zu überprüfen, welche diese Ergebnisse einerseits durch Stereotype bzw. andererseits durch implizite Theorien beeinflussen. So kann beispielsweise durch eine lange Zusammenarbeit eine akkuratere Beurteilung erfolgen.⁶⁰⁴

⁶⁰¹ vgl. Judge/ Ilies/ Colbert (2004), S. 547

⁶⁰² Judge/ Ilies/ Colbert (2004), S. 547/ 548

⁶⁰³ vgl. DeNisi/ Pritchard (1978), S. 359

⁶⁰⁴ vgl. DeNisi/ Pritchard (1978), S. 358

Aufbau und Durchführung

DeNisi und Pritchard führten ihre Untersuchung an 43 Studenten durch, welche in Kursen der einführenden Psychologie eingeschrieben waren. Diese teilten sie in zwei fünf-Personen-Gruppen, sechs vier-Personen-Gruppen und drei drei-Personen-Gruppen auf. Die Erhebung verteilte sich insgesamt auf drei Tage.⁶⁰⁵

Am ersten Tag hatten die Gruppen zwei einfache Probleme zu lösen. Zuerst mussten sie Silben entschlüsseln und daraus Namen von Filmstars formen. Bei der zweiten Aufgabe handelte es sich darum, gegebene Zahlen in einer Folge aufzustellen. Zur Lösung der Aufgaben wurden keine Einschränkungen gemacht, auch Gruppenarbeit war möglich. Ein Feedback bekamen die Teilnehmer nicht.⁶⁰⁶

Der zweite Tag beschäftigte sich mit einer Aufgabe zum ‚NASA Mond Projekt‘. Hierbei hatten die Teilnehmer eine Rangfolge von Gegenständen zu erstellen, die sie wichtig bei einer Crash-Landung auf dem Mond erachteten. Die richtige Lösung und der jeweilige Punktestand wurde einer jeden Gruppe in einem kurzen Feedback mitgeteilt.⁶⁰⁷

Am dritten Tag fand die Hauptuntersuchung statt. Hier bekamen die Teilnehmer die Aufgabe gestellt, dass sie eine Verkehrsrouten für einen Lastwagen auswählen sollten, die zudem die höchstmögliche Punktzahl, basierend auf den Experimentbedingungen, erreichen sollte. Punkte konnten gesammelt werden, wenn der Lastwagen eine bestimmte Stadt anfährt. Ausgangspunkt dieser Tour war Wichita, Kansas, Endstation entweder San Francisco, Kalifornien, oder Richmond, Virginia. Insgesamt durften nicht mehr als 5.000 Meilen gefahren werden.⁶⁰⁸ Zur Lösung der Aufgabe wurde den Gruppen jeweils eine Karte der Vereinigten Staaten, in der die wichtigsten Verkehrsrouten verzeichnet waren, eine Entfernungsmatrix und eine Punkteliste für jede Stadt zur Verfügung gestellt.⁶⁰⁹

Nachdem die Teilnehmer ihre Aufgabe beendet hatten, wurde ihnen ein Feedback gegeben. Jedoch basierte dieses auf einer fiktiven Tabelle. So konnte nur etwa die Hälfte der Gruppen ein gutes Feedback erreichen, dem anderen Teil wurde mitgeteilt, dass sie ein Ergebnis unter den letzten 20% aller Gruppen erreichten.⁶¹⁰

Erst nachdem die Gruppen ihr Feedback erreichten, wurden sie gebeten einen Fragebogen auszufüllen, dessen Items mit einer 5-stufigen Likert-Skala kombiniert wurden. Diese Items beinhalteten unter anderem Fragen hinsichtlich der Gruppenkohäsion, des Einflusses, der

⁶⁰⁵ vgl. DeNisi/ Pritchard (1978), S. 361

⁶⁰⁶ vgl. DeNisi/ Pritchard (1978), S. 361

⁶⁰⁷ vgl. DeNisi/ Pritchard (1978), S. 361

⁶⁰⁸ vgl. DeNisi/ Pritchard (1978), S. 361

⁶⁰⁹ vgl. DeNisi/ Pritchard (1978), S. 361

⁶¹⁰ vgl. DeNisi/ Pritchard (1978), S. 362

Kommunikation, der Zufriedenheit und der Motivation. Diese entsprachen den ursprünglichen Messungen Staws (1975). Zusätzlich wurden Items hinsichtlich der Gruppenleistung, der interpersonalen Attraktivität sowie für die Untersuchung irrelevante Items integriert.⁶¹¹

Ergebnisse

Im Vergleich zu Staw (1975) konnten De Nisi und Pritchard in der hier vorliegenden Untersuchung keine so starken Unterschiede zwischen den Items finden. So konnte beispielsweise kein Prozess der Stereotypisierung anhand dieser Daten nachgewiesen werden. Lediglich das auf Motivation abzielende Item zeigte eine höhere individuelle Motivation für die Teilnehmer, denen ein positives Feedback gegeben wurde, im Vergleich zu den Teilnehmern mit einem geringen Feedback. Insgesamt gesehen begründeten sie dieses Ergebnis mit den zur Verfügung stehenden Informationen: Wenn eine Gruppe mehr Informationen hinsichtlich des Bewertungsgegenstandes besitzt, somit ist es weniger wahrscheinlich dass Stereotype zur Bewertung genutzt werden.⁶¹²

Gleichzeitig konnte eine andere Erklärungsalternative Staws (1975) über die gefundenen Ergebnisse außer Kraft gesetzt werden: Auch Prozesse, welche auf einer interpersonalen Attraktivität beruhen, sind hier nicht wirksam. Es konnten diesbezüglich keine signifikanten Daten aus diesem Set an Items gewonnen werden.⁶¹³

Somit konnten De Nisi und Pritchard mit ihren Daten belegen, dass weder attributionale Prozesse im Zusammenhang mit Stereotypen, noch Prozesse der interpersonalen Attraktivität für die vorliegenden Ergebnisse leitend waren. Vielmehr machten sie attributionale Prozesse und implizite Theorien dafür verantwortlich⁶¹⁴:

„Also, in field settings where work groups have been recently constructed, or where people are asked on types of information which they were actually not in a position to collect, respondents will turn to attributional processes and implicit theories. It does seem, however, that when people do have access to the kinds of information needed to respond to questionnaire items, they will use that information instead of relying on stereotypes.”⁶¹⁵

⁶¹¹ vgl. DeNisi/ Pritchard (1978), S. 362

⁶¹² vgl. DeNisi/ Pritchard (1978), S. 364

⁶¹³ vgl. DeNisi/ Pritchard (1978), S. 364

⁶¹⁴ vgl. DeNisi/ Pritchard (1978), S. 366

⁶¹⁵ DeNisi/ Pritchard (1978), S. 366

(14) Larson (1982)***Ziel der Untersuchung***

Das Anliegen dieser Studie war es, Mechanismen zu erforschen, die im Zusammenspiel mit impliziten Führungstheorien die Bewertungen des Führungsverhaltens beeinflussen. So soll nachgewiesen werden, dass diese als ‚Beobachtungszeit-Mechanismen‘ umschriebenen Prozesse die Wirksamkeit impliziter Führungstheorien der Leistungsinformation zu verschiedenen Zeitpunkten beeinflussen: Es soll gemessen werden, welche Unterschiede sich in den nachfolgenden Führungsbewertungen zeigen, wenn die Manipulation der Leistungsinformation vor bzw. nach der eigentlichen Verhaltensbeobachtung verabreicht wird. Weiterhin wird angenommen, dass sich dann eine deutlich höhere Wirkung auf die Führungsbewertung im Fall der vorherigen Informationsgabe einstellt, wenn dies im Nachhinein geschieht.⁶¹⁶

Aufbau und Durchführung

Insgesamt nahmen 105 männliche und weibliche Studenten und Studentinnen des Grundstudiums an dieser Untersuchung teil. Alle Teilnehmer waren in wirtschaftliche und psychologische Kurse eingetragen.⁶¹⁷ Die Teilnehmer wurden in Gruppen von jeweils acht Personen aufgeteilt. Während der Durchführung dieser Untersuchung wurde streng darauf geachtet, dass keine Kommunikation zwischen den Probanden stattfand.⁶¹⁸

Die Sammlung der Daten erfolgte auf Basis eines Videobandes, auf dem eine dreiköpfige Gruppe zu erkennen war. Diese hatten zur Aufgabe, einen allgemeinen Plan zu erstellen, der die Probleme hinsichtlich Absentismus und Kündigungen ihres Unternehmens lösen sollte. Obwohl diese Gruppe aus Studenten des Grundstudiums zusammengestellt war, wurde der Eindruck vermittelt, dass es sich hierbei um eine realistische Situation in einem realistischen Unternehmen handelte.⁶¹⁹

In dieser Gruppe war gleichsam eine Führungsperson zu erkennen, die sich durch ihr höheres Alter und ihr Verhalten vom Rest der Gruppe abhob. Dieser Gruppenleiter wurde im Vorfeld instruiert, bestimmte Verhaltensmerkmale zu präsentieren, die aus dem ‚Leader Description Behavior Questionnaire‘ (LBDQ) nach Stogdill (1963) entnommen waren. Es handelte sich hierbei um Verhaltensweisen der Subskalen ‚Struktureinführung‘ und ‚Berücksichtigung‘.⁶²⁰

⁶¹⁶ vgl. Larson (1982), S. 132

⁶¹⁷ vgl. Larson (1982), S. 133

⁶¹⁸ vgl. Larson (1982), S. 134

⁶¹⁹ vgl. Larson (1982), S. 133

⁶²⁰ vgl. Larson (1982), S. 133/ 134

Die Untersuchung wurde in einem 2x2-Faktoren Design aufgebaut, indem einerseits eine erfolgreiche bzw. schlechte Leistung vermittelt wurde, andererseits die Vermittlung dieser Informationen vor bzw. nach der Verhaltensbeobachtung erfolgte⁶²¹:

Allen Teilnehmergruppen wurde das gleiche Videoband vorgeführt. Den Teilnehmern in der Bedingung der Manipulation der Leistungsinformation wurde im Vorfeld ein Handout ausgehändigt, welches Informationen über den Unternehmensnamen, dessen Standort, seiner Produkte und spezifischen Problemen mit Absentismus und Unternehmenswechsel enthielten. Zudem wurde ihnen eine Ranking-Liste des Ministeriums für Wirtschaft verabreicht, welche eine Bewertung der Gruppe im Vergleich zu 19 anderen Unternehmen enthielt. Darin wurde den Teilnehmern vermittelt, dass die Gruppe einen der besten (schlechtesten) der 19 Vorschläge ablieferte. Mit der Bemerkung, dass einer der drei Gruppenmitglieder der Führer dieser Gruppe sei, wurde das Videoband daraufhin gestartet.⁶²²

Die Teilnehmer der anderen Versuchsbedingung, d.h. die Leistungsinformationen wurden erst nach dem Sehen des Videobandes vermittelt, bekamen im Vorfeld lediglich eine mündliche Beschreibung der Situation durch den Versuchsleiter. Das zuvor beschriebene Handout wurde erst nach der Video-Präsentation verabreicht. Die Leistungsinformation aufgrund der Auswertungen des Ministeriums für Arbeit wurde wiederum mündlich nach der Präsentation gegeben.⁶²³

Nach dem Erhalt der Leistungsinformationen und dem Sehen des Videobandes wurden die Teilnehmer gebeten einen Fragebogen hinsichtlich des wahrgenommenen Führungsverhaltens auszufüllen. Dieser war eine auf 20 Items verkürzte Version des LBDQ nach Stogdill (1963), der mit einer fünf-stufigen Skala (1 – niemals; 5 – immer) kombiniert wurde.⁶²⁴

Ergebnisse

Die Resultate der Untersuchung zeigten keine eindeutigen Ergebnisse für die Annahmen hinsichtlich der Wirkungsweise von Beobachtungszeit-Mechanismen: Leistungsinformationen, die vor der Verhaltensbeobachtung verabreicht wurden, zeigten diesselbe Wirkung wie Leistungsinformationen, die erst im Nachhinein gegeben wurden.⁶²⁵

Diese Daten suggerieren, so Larson, dass Beobachtungszeit-Mechanismen einerseits die dominierenden Prozesse in impliziten Theorien bei der Bewertung des Führungsverhaltens sind. Andererseits spielen diese Mechanismen eine geringe Rolle, da implizite Theorien über

⁶²¹ vgl. Larson (1982), S. 133

⁶²² vgl. Larson (1982), S. 134

⁶²³ vgl. Larson (1982), S. 134/ 135

⁶²⁴ vgl. Larson (1982), S. 135

⁶²⁵ vgl. Larson (1982), S. 137

mehrere andere Bedingungen operieren, von denen Beobachtungszeit-Mechanismen nur einen Teil dieser darstellen. Da nicht nachgewiesen werden konnte, wie diese Prozesse genau in die Führungsbeurteilung eingreifen, konnten keine genaueren Aussagen getroffen werden.⁶²⁶

(15) Rush, Phillips & Lord (1981)

Ziel der Untersuchung

Michael C. Rush, James S. Phillips und Robert G. Lord untersuchten vorrangig den Zusammenhang zeitlicher Verzögerungen zwischen Führungswahrnehmung und Führungsbewertung mittels eines Fragebogens. Auf der Annahme basierend, dass zeitliche Verzögerungen die Zugänglichkeit zu Informationen im Gedächtnis über das Führerverhalten reduzieren, argumentierten sie, dass dies gleichzeitig mit einer zunehmenden Nutzung impliziter Führungstheorien einhergeht.⁶²⁷

Somit untersuchten sie die Auswirkung der Stärke von Leistungs- und Verhaltensinformationen auf Führerbewertungen, da angenommen wurde, dass diese höhere Effekte bewirken, sowie die Wirkung von Verzögerungen der Führungsbewertung im Zusammenhang mit den unternommenen Manipulationen des Stimulusmaterials.⁶²⁸

Aufbau und Durchführung

Insgesamt konnten für diese Untersuchung 144 Studenten ($\frac{2}{3}$ Frauen; $\frac{1}{3}$ Männer) gewonnen werden. Diese repräsentierten verschiedene Schichten der College-Population einer großen Universität im mittleren Westen der USA. Sowohl Studenten des Haupt- als auch Grundstudiums waren vertreten.⁶²⁹

Die Untersuchung wurde in zwei Teilen durchgeführt, welche im zeitlichen Abstand von 48 Stunden zueinander lagen. Die Teilnehmer wurden auf zwölf verschiedene Untersuchungsbedingungen verteilt, welche sich aus dem 2x3x2-faktoriellen Aufbau ergaben.⁶³⁰

Die Studie wurde auf Basis von zwei 15-minütigen Videobändern durchgeführt. Diese zeigten die Interaktion einer aus vier Personen bestehenden Gruppe. Im Vorfeld wurden den Teilnehmern verschiedene Informationen gegeben. Über ein Tonband wurden sie informiert, dass sie gleich ein Videoband zu sehen bekämen. Dabei sollten sie sich auf den Führer der

⁶²⁶ vgl. Larson (1982), S. 137

⁶²⁷ vgl. Rush/ Phillips/ Lord (1981), S. 443

⁶²⁸ vgl. Rush/ Phillips/ Lord (1981), S. 443

⁶²⁹ vgl. Rush/ Phillips/ Lord (1981), S. 443/ 444

⁶³⁰ vgl. Rush/ Phillips/ Lord (1981), S. 444

Gruppe konzentrieren, da es diesen im Nachhinein zu bewerten galt. Zusätzlich wurde ihnen schriftlich mitgeteilt, um welches Problem es sich bei der Gruppenaufgabe handelte.⁶³¹

Die Videobänder unterschieden sich hinsichtlich des gezeigten Verhaltens der Führungsperson. Diese war im Vorfeld so trainiert worden, dass sie einerseits ein hoch strukturiertes, andererseits ein gering strukturiertes Verhalten zeigte.⁶³²

Nachdem die Probanden das Band gesehen hatten, wurden sie über die Leistung der Gruppe informiert. Hier gab es drei verschiedene Versuchsanordnungen: die Gruppe zeigte das zweitbeste bzw. das zweitschlechteste Ergebnis von insgesamt 24 Gruppen, oder aber es wurden keine Leistungsinformationen preisgegeben.⁶³³

Den dritten und letzten manipulierten Faktor stellte die Zeitspanne dar, nach der die Teilnehmer die Führerbewertung durchführten. Dabei wurde die Gesamtzahl der Teilnehmer zweigeteilt. Die erste Hälfte der Probanden wurde unmittelbar nach dem Anschauen des Videobandes und dem Erhalt bzw. Nicht-Erhalt der Leistungsinformationen gebeten, die Items der vier Subskalen Struktureinführung, Berücksichtigung, Rollenannahmen und Erzeugnisbetonung des ‚Leader Description Behavior Questionnaire‘ (LBDQ) nach Stogdill (1963) einzuschätzen. Die andere Hälfte der Teilnehmer wurde erst in der zweiten Sitzung, also mit einer Verzögerung von 48 Stunden, um diese Bewertung gebeten. Bei der jeweils anderen Gruppe wurde in dieser Zeit eine Anzahl verschiedener individueller Messungen durchgeführt.⁶³⁴

Ergebnisse

Die über diese Versuchsanordnung erhaltenen Daten ergaben nach ihrer Analyse nur eine teilweise Bestätigung der im Vorfeld getroffenen Annahmen:

Die in dieser Studie gezeigte zeitliche Stabilität von Führungsbewertungen in drei der vier Subskalen des LBDQ legte den Schluss nahe, dass die Bewertung durch Personen eines einst gezeigten Führungsverhaltens nicht durch die zeitliche Verzögerung von 48 Stunden beeinträchtigt wird. Dies spricht für die Inanspruchnahme eines heuristischen Prozesses, der es Personen erlaubt in Form vereinfachter, allgemeiner Eindrücke über die Führungsperson eine Bewertung dieser vorzunehmen.⁶³⁵

Weiterhin sprechen die Ergebnisse dafür, dass die Teilnehmer die ihnen zugespielten Informationen bezüglich des Verhaltens und der Leistung für diese vereinfachte Form der Führerbewertung genutzt haben. Im Zusammenhang mit ihren impliziten Führungstheorien erga-

⁶³¹ vgl. Rush/ Phillips/ Lord (1981), S. 444

⁶³² vgl. Rush/ Phillips/ Lord (1981), S. 444

⁶³³ vgl. Rush/ Phillips/ Lord (1981), S. 444

⁶³⁴ vgl. Rush/ Phillips/ Lord (1981), S. 444

⁶³⁵ vgl. Rush/ Phillips/ Lord (1981), S. 447

ben diese dann die Antworten, welche sich in der unmittelbaren und auch zeitlich verzögerten Versuchsbedingung glichen.⁶³⁶ Denn es war festzustellen, dass sowohl die Leistungs- als auch Verhaltensinformation die Führerbewertungen deutlich in den beiden zeitlichen Versuchsbedingungen beeinflussten.⁶³⁷ Auszuschließen ist dabei jedoch nicht, so Rush et al., dass auch ein Vergleich mit den prototypischen Eigenschaften eines Führers stattfindet, so dass sich der zunächst hier geschlussfolgerte Informationsverarbeitungsprozess der Führungsbeurteilung umfassender darstellt.⁶³⁸

(16) Phillips & Lord (1981)

Ziel der Untersuchung

Die vorliegende Studie untersucht die Effekte bei der Wahrnehmung des Führungsverhaltens, die durch vermittelte Gruppenleistungen oder der Existenz anderer plausibler Ursachen auftreten könnten.⁶³⁹

Hierbei nahmen Phillips und Lord an, dass in Situationen höherer Informationsaufnahme mehr kausal relevante Informationen bezüglich der Gruppenleistung wahrgenommen werden, als in Situationen, in denen die Bereitschaft Informationen aufzunehmen relativ gering ist. Dies führt auch dazu, dass eine Führungsperson aufgrund dieser Gruppenleistung wahrgenommen wird, wobei auch Verzerrungen bei der Beschreibung des jeweiligen Verhaltens auftreten können.⁶⁴⁰

Aufbau und Durchführung

In der vorliegenden Untersuchung nahmen 128 Studenten (64 Frauen; 64 Männer) des Grundstudiums teil. Diese wurden im Frühjahr 1980 in Kursen der einführenden Psychologie einer großen Universität im mittleren Westen der Vereinigten Staaten für diese Untersuchung rekrutiert.⁶⁴¹

Die Teilnehmer wurden in Gruppen zu höchstens fünf Personen getestet. Der Test fand unter Zuhilfenahme zweier 15-minütiger Videobänder statt. Darüber konnte jeweils eine vierköpfige Gruppe bei der Bearbeitung einer Aufgabenstellung beobachtet werden. Diese bestand darin ein numerisches Puzzle in einer 3x3-Matrix zu lösen. Die Gruppenmitglieder wa-

⁶³⁶ vgl. Rush/ Phillips/ Lord (1981), S. 447

⁶³⁷ vgl. Rush/ Phillips/ Lord (1981), S. 445

⁶³⁸ vgl. Rush/ Phillips/ Lord (1981), S. 448

⁶³⁹ vgl. Phillips/ Lord (1981), S. 146

⁶⁴⁰ vgl. Phillips/ Lord (1981), S. 146

⁶⁴¹ vgl. Phillips/ Lord (1981), S. 146

ren den Teilnehmern unbekannte Studenten des Hauptstudiums. Eines der männlichen Mitglieder bekleidete die Position des Führer dieser Gruppe, obwohl vermieden wurde, den Begriff ‚Führung‘ explizit auszusprechen.⁶⁴²

Bevor die Probanden das jeweilige Videoband zu sehen bekamen, wurden sie gebeten, einen kurzen biographischen Fragebogen auszufüllen. Nachdem sie eine ihnen zugeteilte Beschreibung der Situation und der Aufgabenstellung gelesen hatten, wurde ihnen eines der Videobänder vorgeführt.⁶⁴³

Während der Durchführung dieser Sitzungen wurden die Teilnehmer unterschiedlichen Versuchsbedingungen zugeordnet, welches darauf ausgelegt war ein 2x2x2-faktorielles Design dieser Untersuchung zu schaffen. Das Ausmaß, in dem Führung vermittelt wurde, fand bereits in der Beschreibung statt, welche die Probanden im Vorfeld zu lesen hatten. Darin fanden die Teilnehmer, welche hoch ausgeprägten Versuchsbedingungen zugeordnet worden waren, die Aufforderung vor, sich auf den Führer zu konzentrieren, den sie an den gezeigten Verhaltensqualitäten erkennen würden. Zusätzlich wurde die Kamera, welche die Aktivitäten der Versuchsgruppe aufzeichnete, so positioniert, dass diese die Führungsperson fokussierte. Teilnehmer einer gering vermittelten Führung dagegen, bekamen keine diesbezüglichen Instruktionen. Dementsprechend war die Kameraführung so gestaltet, dass sich die Führungsperson so wenig wie möglich im direkten Sichtfeld der Beobachter befand.⁶⁴⁴

Nachdem das Videoband beendet war, wurde den Probanden über die Instruktionen ihrer Fragebögen vermittelt, dass die zuvor beobachtete Gruppe im Vergleich mit 20 anderen Gruppen als zweitbeste (gute Leistung) bzw. zweitschlechteste (schlechte Leistung) Gruppe abschloss.⁶⁴⁵ Weiterhin wurden den Teilnehmern alternative plausible Gründe in den auszufüllenden Fragebögen vermittelt. Zwei unterschiedliche kausale Schemata wurden geschaffen. Einerseits wurden die Teilnehmer mit einer Gruppe konfrontiert, welche ein hohes Ausmaß an Fähigkeiten besaßen, die Aufgabe zu lösen, und hoch motiviert waren. Andererseits wurde eine Situation vermittelt, in der die Gruppenmitglieder nur gering motiviert waren, und auch nur geringe Fähigkeiten zur Aufgabenlösung besaßen.⁶⁴⁶

Insgesamt wurden so verschiedene Messungen durchgeführt, um die Annahmen zu bestätigen. Der Fragebogen beinhaltete unterschiedliche Items. Zur Erhebung der Daten einer Führungsbeschreibung wurden die Subskalen ‚Struktureinführung‘ und ‚Berücksichtigung‘ des ‚Leader Behavior Description Questionnaire‘ (LBDQ) nach Stogdill (1963) aufgenommen.

⁶⁴² vgl. Phillips/ Lord (1981), S. 146/ 147

⁶⁴³ vgl. Phillips/ Lord (1981), S. 147

⁶⁴⁴ vgl. Phillips/ Lord (1981), S. 147/ 148

⁶⁴⁵ vgl. Phillips/ Lord (1981), S. 148

⁶⁴⁶ vgl. Phillips/ Lord (1981), S. 149

Das Ausmaß, in dem der Führer als Hauptursache für die Gruppenleistung genannt wurde, wurde auf einer sieben-stufigen Likert-Skala gemessen (1- nicht ursächlich; 7 - außerordentlich wichtig). Als Kausalfaktoren für den Führer wurden dessen Fähigkeit, Motivation, Bemühung, Anleitung und Strukturierung mit jeweils zwei Items gemessen.⁶⁴⁷ Allgemeine Führungseindrücke wurden über den ‚General Description Impression‘ (GLI) erhoben. Die zugehörigen Items wurden den Bewerteten das empfundene Ausmaß der Führung auf einer Skala von (1) ‚nichts‘ bis (5) ‚ausgeprägt‘ dargelegt.⁶⁴⁸

Zusätzlich wurden die Teilnehmer hinsichtlich ihrer Wahrnehmung des Gruppenergebnisses, der Motivation und Fähigkeit der Gruppe und dem Ausmaß, in dem der Führer ihre Aufmerksamkeit während dieser 15-minütigen Videovorführung gefesselt hat, befragt.⁶⁴⁹

Ergebnisse

Die Analyse der Ergebnisse deutete eindeutig auf die Existenz verschiedener Führungswahrnehmungen durch unterschiedliche kausale Zuschreibungen hin. Eine signifikante Darstellung der Leistungsinteraktionen für alle drei Faktoren der Versuchsbedingungen, sowie eine deutliche Leistungsausprägung der Subskala ‚Struktureinführung‘ und die allgemeinen Führungseindrücke konnten festgestellt werden. Die Leistungsinformationen wirken eindeutig stark auf alle drei Messfaktoren ein.⁶⁵⁰

„If we accept our results concerning mediating cognitions as indicating something about how subjects processed social information regarding leadership, they suggest that subjects formed a simplified global impression of leadership and relied extensively on this impression to produce behavioral ratings.“⁶⁵¹

(17) Binning & Lord (1980)

Ziel der Untersuchung

Binning und Lord fokussieren in dieser Studie die Ergebnisse DeNisis und Pritchards (1978), die sich wiederum auf Untersuchungen Staws (1975) bezogen. Bereits diese untersuchten die Auswirkungen von Leistungsfeedbacks auf den Prozess der Führungsbewertung.⁶⁵²

Ziel von Binning und Lord war es somit, Erklärungen für die Diskrepanzen zwischen den Ergebnissen Staws (1975) und DeNisi und Pritchards (1978) zu finden. Schließlich sollten

⁶⁴⁷ vgl. Phillips/ Lord (1981), S. 149/ 150

⁶⁴⁸ vgl. Phillips/ Lord (1981), S. 150

⁶⁴⁹ vgl. Phillips/ Lord (1981), S. 150

⁶⁵⁰ vgl. Phillips/ Lord (1981), S. 158

⁶⁵¹ Phillips/ Lord (1981), S. 159

⁶⁵² vgl. Binning/ Lord (1980), S. 118

Aussagen zur Beziehung zwischen Leistungsinformationen und Gruppenbewertungsprozessen getätigt werden.⁶⁵³

Aufbau und Durchführung

88 Studenten wurden in Drei- bis Fünf-Personengruppen auf vier experimentelle Bedingungen aufgeteilt. Die Gruppen hatten jeweils vier Aufgaben in drei Sitzungen zu lösen. Die Sitzungen von jeweils einer Stunde fanden immer in einem Abstand von mehr als fünf Tagen statt.⁶⁵⁴

In der ersten Sitzung wurden die Gruppen gebeten jeweils zwei Aufgaben zu lösen, die aus einer grammatischen Satzrekonstruktion bestand. Die beiden Aufgaben der zweiten und dritten Sitzung waren analog jenen von DeNisi und Pritchard (1978), dem ‚NASA-Mond-Problem‘ und dem Problem für eine Lastwagen die beste Route quer durch die Vereinigten Staaten zu finden, wobei die Gruppen in der dritten Sitzung nur 40 min zur Lösung der Aufgabe bereit gestellt bekamen.⁶⁵⁵

Weiterhin wurden sie im letzten Teil der Untersuchung gebeten einen Fragebogen auszufüllen. Zuvor jedoch erhielten sie ein verbales Feedback zu ihren Leistungen aller drei Sitzungen. Durch unterschiedliches Feedback für jede der Aufgaben, kamen die vier verschiedenen Versuchsbedingungen zu Stande: (1) gut, gut, gut; (2) gut, schlecht, gut; (3) schlecht, gut, schlecht; (4) schlecht, schlecht, schlecht.⁶⁵⁶ Die Fragebögen enthielten Messungen zur Gruppenatmosphäre und verschiedene Attributionen. Die Messungen der Gruppenatmosphäre gliederten sich denen von Staw (1975).⁶⁵⁷

Ergebnisse

Die Auswertungen der Daten konnten nähere Erkenntnisse bezüglich der Auswirkung von Leistungsinformationen und bisherigen Verzerrungen bei Bewertungsprozessen erbringen. Die Analysen zeigten genauere Ergebnisse⁶⁵⁸:

Besonders das Ausmaß der Verschiedenartigkeit von Leistungsfeedbacks stellte sich als eindeutig zu beachtende Variable dar:

⁶⁵³ vgl. Binning/ Lord (1980), S. 118

⁶⁵⁴ vgl. Binning/ Lord (1980), S. 118

⁶⁵⁵ vgl. Binning/ Lord (1980), S. 118

⁶⁵⁶ vgl. Binning/ Lord (1980), S. 119

⁶⁵⁷ vgl. Binning/ Lord (1980), S. 119

⁶⁵⁸ vgl. Binning/ Lord (1980), S. 126

„While differences between conditions differing by only one feedback component (i.e. GGG versus GPG) were generally not significant, the overall trend was clear. For 18 of the 23 items monotonic increases in ratings occurred, i.e. PPP < PGP < GPG < GGG. Moreover, this linear trend was generally significant and accounted for most of the between-condition differences in ratings.“⁶⁵⁹

Gleichzeitig stellten diese auch eine Erklärung für die Unterschiede zwischen den Ergebnissen Staws (1975) sowie De Nisi und Pritchards (1978) dar, da De Nisi und Pritchard sich lediglich auf eine Feedback-Komponente bezogen, und somit die Auswirkungen des Leistungsfeedbacks der ersten beiden Aufgabenstellungen abschwächten.⁶⁶⁰

Zusammenfassend stellten Binning und Lord in ihrer Untersuchung fest, dass sich die Auswirkungen von Leistungsinformationen auf die Bewertungsprozesse verschiedener Bezugspunkte (z.B. die Beobachterperspektive oder die Bewertungsgrundlage, wie z.B. Führung) zu verallgemeinern scheinen. Demnach folgerten sie aus dieser Untersuchung, dass auch das Erscheinungsbild der Leistungsinformationen eine wesentliche Rolle bei Bewertungsprozessen, und somit auch bei der Führungswahrnehmung, spielt.⁶⁶¹

(18) Murphy & Jones (1993)

Ziel der Untersuchung

Die hier vorliegende Studie von Murphy und Jones prüft die Wirkung des Betrachterfokus und unterschiedlicher Leistungsinformationen auf die Genauigkeit der Führungsbewertung. So nahmen Murphy und Jones an, dass beide Faktoren unabhängig voneinander diese Bewertungen beeinflussen.⁶⁶²

Um diese Grundannahme zu belegen, untersuchten sie die komparativen Auswirkungen der Veränderungen des Zielbewusstseins und des Fokus des Subjekts während der beobachteten Eindrucksbildung⁶⁶³:

„It was hypothesized that these two factors would affect ratings independently: a) subjects given a good performance cue would rate the target more positively than subjects given a poor performance cue and, b) subjects using an event focus would rate the target person more accurately than subjects using a person focus.“⁶⁶⁴

⁶⁵⁹ Binning/ Lord (1980), S. 128

⁶⁶⁰ vgl. Binning/ Lord (1980), S. 128

⁶⁶¹ vgl. Binning/ Lord (1980), S. 128

⁶⁶² vgl. Murphy/ Jones (1993), S. 1523

⁶⁶³ vgl. Murphy/ Jones (1993), S. 1527

⁶⁶⁴ Murphy/ Jones (1993), S. 1523

Aufbau und Durchführung

Insgesamt nahmen 120 Studenten (40% männlich; 60% weiblich) des Grundstudiums, welche in Kurse der allgemeinen Psychologie eingeschrieben waren, an dieser Untersuchung auf freiwilliger Basis teil.⁶⁶⁵

Um einheitliche Aussagen über ein Verhalten machen zu können, welchen einen ‚guten‘ bzw. einen ‚schlechten‘ Führer beschreiben, wurden im Vorfeld Untersuchungen vorgenommen. Über diese wurden Verhaltensweisen skizziert, welche konsistent in allen Kategorien der Teilnehmer sind. Somit würden sich gleichende Führungsschemata existieren, die wiederum zu ähnlichen Beurteilungen von allen Teilnehmern führen würden.⁶⁶⁶

Schließlich konnten verschiedene Arten von Verhaltensweisen festgemacht werden, die sich in der folgenden Hauptuntersuchung auf jeweils acht prototypisch effektive, prototypisch ineffektive und prototypisch neutrale Verhaltensweisen aufteilen.⁶⁶⁷

In der Hauptuntersuchung wurde den Teilnehmern ein Videoband einer Gruppe aus vier Studenten präsentiert, die sich einer Diskussion hinsichtlich der Entwicklung von Vorschlägen widmeten, die sie dem universitären Komitee für Parkordnung und Verkehr unterbreiten wollten. Ein Gruppenmitglied wurde als Führer bezeichnet, der während dieser Diskussion die jeweils acht Verhaltensweisen zeigte.⁶⁶⁸

Die Probanden erhielten niedergeschriebene Instruktionen, die die Manipulationen hinsichtlich dem Betrachterfokus und den Leistungsinformationen enthielten: In Bezug auf die Leistungsinformationen wurde den Teilnehmern vermittelt, dass die Gruppe entweder zu den Besten 10% oder zu den schlechtesten 10% der Leistungsträger gehörten. Der Beobachterfokus wurde zum einen auf das Ereignis, zum anderen auf die Person gelegt. Betreffs des Ereignisses wurde den Probanden erzählt, dass sie nach dem Grad gefragt werden, in dem die Gruppe ihr Ziel erreicht hat. Ein anderer Teilnehmerkreis wurde darüber unterrichtet, dass sie ihren Eindruck über die Führungsperson zu beschreiben hätten.⁶⁶⁹

Nach dem Schauen des Videobandes wurden die Probanden gebeten, einen Fragebogen auszufüllen. Um genauere Aussagen machen zu können, wurden zusätzlich Fragen bezüglich des Grades der Gruppenarbeit und des Gruppenziels gestellt.⁶⁷⁰

⁶⁶⁵ vgl. Murphy/ Jones (1993), S. 1529

⁶⁶⁶ vgl. Murphy/ Jones (1993), S. 1530/ 31

⁶⁶⁷ vgl. Murphy/ Jones (1993), S. 1531

⁶⁶⁸ vgl. Murphy/ Jones (1993), S. 1531

⁶⁶⁹ vgl. Murphy/ Jones (1993), S. 1531/ 1532

⁶⁷⁰ vgl. Murphy/ Jones (1993), S. 1533

Ergebnisse

Nach Auswertung der Daten konnten verschiedene Annahmen bekräftigt werden: Antworten, die aus den Informationen unterschiedlicher Prototypikalität, Leistungen und dem Beobachterfokus resultierten, variierten mit der Veränderung dieser Faktoren:

Beobachter tendieren dazu, hinsichtlich der untersuchten Beziehung des prototypischen Verhaltens und dessen An- bzw. Abwesenheit, eher effektive Verhaltensweisen zu erkennen. Ein Verhalten, welches mit der Leistungsinformation übereinstimmt, wurde erkannt, auch wenn dieses Verhalten nicht offen gezeigt wurde. Gleichzeitig unterstellten die Ergebnisse des Experiments, dass der Beobachterfokus diese gezeigten Effekte der Leistungsinformationen beeinflusst. Über einen Wechsel von der Personperspektive hin zur Ereignisperspektive konnte ein Nachlassen der Wirkung der Leistungsinformationen festgestellt werden.⁶⁷¹

„With respect to performance appraisal in applied situations, the results of this study point to the encouragement of an event focus.“⁶⁷²

(19) Yorges, Weiss & Strickland (1999)

Ziel der Untersuchung

Ziel der Untersuchung von Stefani L. Yorges, Howard M. Weiss und Oriel J. Strickland war es, einen experimentellen Beweis der Wirkung verschiedener Ergebnisse nicht nur auf die Entstehung der Führungswahrnehmung zu erbringen, sondern auch zu untersuchen, welches Ausmaß an Einfluss der Führer im Nachhinein zu erwarten hat. Führungswahrnehmungen sowohl hinsichtlich des Charismas als auch Attributionen der Geführten treten somit als potentieller Mittler dieses Prozesses in Erscheinung.⁶⁷³

Entlang dieser Zielstellung wurden Untersuchungen zur Wirkung dieser Leistungsinformation auf das Ausmaß des nachfolgenden Führungseinflusses, die Attributionen zum Führungsverhalten, die Wahrnehmung von Charisma sowie die veranschlagten Mittlerrollen dieser Attributionen und besonders der Wahrnehmung von Charisma durchgeführt.⁶⁷⁴

Aufbau und Durchführung

Insgesamt konnten für diese Untersuchung die Daten von 150 freiwillig teilnehmenden Studenten des Grundstudiums gewonnen werden, die in drei Gruppen aufgeteilt wurden.⁶⁷⁵

⁶⁷¹ vgl. Murphy/ Jones (1993), S. 1542

⁶⁷² Murphy/ Jones (1993), S. 1542

⁶⁷³ vgl. Yorges/ Weiss/ Strickland (1999), S. 428/ 429

⁶⁷⁴ vgl. Yorges/ Weiss/ Strickland (1999), S. 429

⁶⁷⁵ vgl. Yorges/ Weiss/ Strickland (1999), S. 430

Ihnen wurde die Aufgabe zuteil, jeweils einen Zeitungsartikel zu lesen, welcher so gestaltet war, dass er vom Layout her einem bekannten wöchentlichen Nachrichtenmagazin entsprach. Somit wurden die Teilnehmer im Glauben gelassen, dass dieser Artikel die Realität darstelle.⁶⁷⁶

Insgesamt wurden drei Versionen dieses Artikels erstellt. Darin wurden lediglich die Ergebnisstrukturen der Führungsperson abgeändert, so dass diese letztlich als aufopferungsvoll, nutzníeßerisch oder neutral dargestellt wurde.⁶⁷⁷ Beispielsweise las sich der Artikel des aufopferungsvollen Führers wie folgt:

„[...] the time that Stoddard is spending on the cause is reducing the amount of time he is able to spend with his own family [...] He had planned an anniversary surprise vacation for his wife – these plans are now on hold [...] Working on the cause is making it tough to meet quotas at work, a necessity if he is to get any raise in pay [...] It has not been easy to spend time with his family.“⁶⁷⁸

Nach dem Lesen des Artikels wurden die Teilnehmer gebeten, die jeweilige Führungsperson zu beschreiben. Gleichzeitig offenbarte jeder der Artikel ein Problem, welches mit persönlichen Gewinnen, Verlusten oder keinem von beiden in Verbindung stand. Dieses galt es zudem eigenständig zu diskutieren und zu lösen.⁶⁷⁹

Die sich hieraus ergebenden Daten wurden hinsichtlich unterschiedlicher Faktoren gemessen: der Einfluss des Führers, des Charisma und der Attributionen, die aus dem Verhalten des Führers geschlossen wurden.⁶⁸⁰

Ergebnisse

Nach Auswertung dieser Daten konnten Yorges, Weiss und Strickland (1999) feststellen, dass sich ausgehend von den zu Grunde liegenden Ergebnissen eine deutliche Wirkung auf die Position des Führers ergab. Gleichzeitig wirken die vermittelten Ergebnisse auf die Gedanken des Beobachters hinsichtlich Führungsperson ein, wobei Attributionen die voraussagte Mittlerposition einnehmen.⁶⁸¹

„[...] outcomes to the leader affected observers' attributions about why the leader was expressing his beliefs, and those attributions mediated the relationship between leader outcomes and subsequent influence.“

⁶⁷⁶ vgl. Yorges/ Weiss/ Strickland (1999), S. 430

⁶⁷⁷ vgl. Yorges/ Weiss/ Strickland (1999), S. 431

⁶⁷⁸ Yorges/ Weiss/ Strickland (1999), S. 431

⁶⁷⁹ vgl. Yorges/ Weiss/ Strickland (1999), S. 431

⁶⁸⁰ vgl. Yorges/ Weiss/ Strickland (1999), S. 431

⁶⁸¹ vgl. Yorges/ Weiss/ Strickland (1999), S. 434

Aufopferungsvolle Führungspersonen haben somit einen größeren Einfluss als nutznießeri-sche Führer. Auch wird ihnen mehr Charisma zugeordnet, was wiederum dieses erhöhte Aus-maß an Einfluss auf die Beobachter erklärt.⁶⁸²

(20) Meindl, Ehrlich & Dukerich (1985)

Ziel der Untersuchung

Die hier erwähnte Studie von Meindl, Ehrlich und Dukerich lässt sich als Großuntersuchung bezeichnen, welche insgesamt sechs Teiluntersuchungen in zwei Gruppen (drei Literaturstu-dien; drei experimentelle Studien) umfasst.

Während die Durchführung der Literaturstudie die Aufdeckung verschiedener Leistungs-ausprägungen in nationalen, industriellen Unternehmen zum Hauptziel hatte, beschäftigten sich Meindl, Ehrlich und Dukerich im zweiten Bereich vorwiegend mit den Effekten der ver-schiedenen Ebenen von Handlungsergebnissen auf die Stärke der Führungsattributionen.⁶⁸³ Die folgende Übersicht zeigt die Zielstellungen der verschiedenen Studien auf:

<i>Literaturstudien</i> ⁶⁸⁴	
Nachweis des direkten Zusammenhangs zwischen Interesse und Aufmerksamkeit in Führung, welche in den Artikeln beschrieben wird, mit der allgemeinen Leistung des Unternehmens.	
<i>Studie 1</i>	Aufdeckung des relativen Wertes von korporativen Führern und Führung in der Presse
<i>Studie 2 und 3</i>	Zusammenhang von Veränderungen der nationalen wirtschaftlichen Leistung und des allgemeinen Stellenwertes von Führern bei jungen Auszubildenden und der Geschäftswelt im Allgemeinen
<i>Experimentelle Studien</i> ⁶⁸⁵	
Unter kontrollierten Bedingungen soll nachgewiesen werden, ob Führungsattributionen häufiger ein-treten und somit eine stärkere Assoziation hervorrufen, wenn die Leistung sehr gut oder sehr schlecht eingeschätzt wird.	
<i>Studie 4</i>	Aufdecken attributionaler Muster, wenn Beobachter mit Informationen unterschiedlicher Ausprägungen einer guten Leistung konfrontiert werden.
<i>Studie 5</i>	Replikation von Studie 4, unter Veränderung sowohl positiver als auch negativer Leis-tungsinformationen.
<i>Studie 6</i>	Bewertung von Beobachtererwartungen im Zusammenhang mit Leistungsinformationen, und Prüfung dieser hinsichtlich deren Effekte auf die Führungsattributionen

Tabelle 24 – Zielstellungen der Studie von Meindl, Ehrlich & Dukerich (1985)

⁶⁸² vgl. Yorges/ Weiss/ Strickland (1999), S. 434/ 435

⁶⁸³ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S.78

⁶⁸⁴ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S.80/ 81

⁶⁸⁵ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S.88

Aufbau und Durchführung

LITERATURSTUDIEN

Für die erste Studie wurden die von 1972 bis 1982 im ‚Wall Street Journal‘ erscheinenden Artikel über insgesamt 34 Unternehmen mit einer großen Spannweite an verschiedenen Leistungsinformationen gesammelt. Diese wurden wegen der in den Artikeln erschienenen allgemeinen Angaben der Verkaufszahlen, des Profits und des finanziellen Wachstums ausgesucht. Die Zeitschrift wurde aufgrund ihres hohen Ansehens und ihrer Glaubwürdigkeit hinsichtlich der Qualität ihrer Recherchen ausgewählt.⁶⁸⁶

Insgesamt gingen 33.248 Artikel in die Untersuchung ein, von denen der Großteil als führerorientiert eingeordnet werden konnte. 2.832 Artikel waren einer anderen Kategorie zugehörig eingestuft worden. Die Unterscheidung der Artikel basierte auf einer Liste von Items, die beispielsweise Ausdrücke wie ‚Top-Management‘ oder andere Bezeichnungen hinsichtlich einer obersten Stellung im Unternehmen beinhalteten. Konnte eines dieser Items dem Titel des Artikels zugeordnet werden, war dieser Artikel Teil der Kategorie ‚Führerorientiert‘. Konnte keine Zuordnung unternommen werden, so zählte dieser Artikel zur Kategorie ‚Andere‘.⁶⁸⁷

Schließlich wurden in dieser ersten Studie Messungen unternommen, die das gesuchte Ergebnis jahrweise, branchenintern, von Unternehmen zu Unternehmen und über die gesamte Dauer von elf Jahren betrachteten.⁶⁸⁸

Auf Basis des ‚Dissertation Abstracts International‘ (DAI) und ‚American Doctoral Dissertations‘ wurden in der zweiten dieser Literaturstudien eine Anzahl von Dissertationen der Jahre 1929 – 1983 gesammelt, welche die Untersuchung allgemeiner wirtschaftlicher Bedingungen zum Inhalt hatten. Die Anzahl der Dissertationen, die unter der Überschrift ‚Führung‘ unternommen wurden, formten die Grundlage der Untersuchung.⁶⁸⁹

Zusätzlich wurden für diese Jahre die Werte der jährlichen Änderungsraten des Bruttoinlandsprodukts aus dem ‚Handbook of Basic Economic Statistics‘ entnommen. So konnten Vergleiche zwischen der ökonomischen Stellung des Landes und der Anzahl der Dissertationsthemen dieser Jahre gezogen werden.⁶⁹⁰

Weiterhin wurde in der dritten Studie der jährliche BPI (‚Business Periodical Index‘) der Jahre 1958 bis 1983 zu Rate gezogen. Dieser beschreibt die jährlichen Mengen an Wirtschaftspublikationen. Auch hier wurden nur Publikationen in das Sample aufgenommen, wel-

⁶⁸⁶ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 81

⁶⁸⁷ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 82/ 83

⁶⁸⁸ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 83/ 84

⁶⁸⁹ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 85/ 86

⁶⁹⁰ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 86

che den Begriff ‚Führung‘ in der Überschrift aufzuweisen hatten.⁶⁹¹ Auch die ermittelten Daten der veröffentlichten ökonomischen Publikationen wurden mit der jährlichen Änderungsrate des Bruttoinlandprodukts verglichen.⁶⁹²

EXPERIMENTELLE STUDIEN

Auch die experimentell unternommenen Untersuchungen bauten aufeinander auf. In der vierten Studie wurden 59 Studenten des Grundstudiums befragt, welche in einführenden Kursen des organisationalen Verhaltens eingeschrieben waren.⁶⁹³

Die Teilnehmer wurden auf drei Gruppen verteilt. Diese waren jeweils einer Versuchsbedingung zugeordnet, in denen die Versuchspersonen zunächst eine leistungsorientierte Beschreibung eines Unternehmens zu lesen bekamen. Diese Beschreibungen differierten hinsichtlich der Informationen der Handlungsergebnisse. So wurden Versuchsbedingungen geschaffen, die eine geringe (2% Verkaufsleistung), eine mittlere (10% Verkaufsleistung) und eine hohe (25% Verkaufsleistung) Leistung des Unternehmens suggerierten.⁶⁹⁴

Nach dem Lesen dieser Beschreibungen antworteten die Teilnehmer den leistungsbezogenen Fragen in einem Fragebogen, der mit einer sieben-Punkte Skala (1 – extrem schlecht; 7 – extrem gut) kombiniert wurde. Parallel hierzu wurden Fragen gestellt, die das Ausmaß erheben sollten, in denen auch alternative Faktoren wie beispielsweise die Geführten, bestimmte Umweltbedingungen oder andere Faktoren diese Leistungen beeinflusst haben konnten.⁶⁹⁵

In der fünften Untersuchung wurden weitere 116 Studenten aus einführenden Kursen des Grundstudiums in organisationalen Verhalten hinzugezogen. Auch diese wurden Gruppen zugeteilt, welche unterschiedliche Ausformulierungen einer Unternehmensbeschreibung, ähnlich der aus Studie 2, enthielten. Die Leistungsinformationen bezogen sich in diesem Fall sowohl auf negative und positive Leistungen, so dass schließlich sechs Untersuchungsbedingungen hinsichtlich der Unternehmensleistung geschaffen wurden: stark negativ, moderat negativ, gering negativ, gering positiv, moderat positiv, stark positiv. Analog Studie vier wurden die Studenten gebeten, die Leistungen anhand verschiedener Items zu bewerten und das Ergebnis dem Führer oder alternativen Faktoren zuzuschreiben.⁶⁹⁶

Schließlich wurden in der sechsten und letzten Studie dieser Versuchsreihe 72 Studenten eines wirtschaftlichen Hauptfaches als Probanden gewonnen. Die Beschreibungen des Unter-

⁶⁹¹ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 87

⁶⁹² vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 87

⁶⁹³ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 89

⁶⁹⁴ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 89

⁶⁹⁵ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 89

⁶⁹⁶ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 90/ 91

nehmens aus den vorherigen Versuchsaufbauten wurden weiter modifiziert, indem weitere kausale Determinanten der Leistungszuschreibung aufgenommen wurden.⁶⁹⁷

Bevor die Teilnehmer jedoch ihre Bewertungen analog der vorherigen Experimente abgaben, wurden sie gebeten, deutlich über alle potentiellen Ursachen nachzudenken. Zuletzt wurden sie hinsichtlich des Leistungsausmaßes befragt, welches sie auf Basis ihrer impliziten und allgemeinen Erwartungen eröffnen würden. In diesem Zusammenhang wurden sie befragt, ob sie überrascht über die Zunahme bzw. Abnahme der Leistung waren.⁶⁹⁸

Ergebnisse

LITERATURSTUDIEN

Die drei Analysen in der ersten Untersuchung ergaben, dass der erwartete kausale Vorrang von Führung und die Führungsattributionen in den vorliegenden organisationalen Situationen dann sehr wahrscheinlich werden, wenn gleichzeitig Informationen bezüglich einer guten oder schlechten Leistung anwesend waren. Die branchenspezifische und jährliche Analyse ergab, dass eine Betonung von Führung im gleichen Maße wie das Leistungsniveau ansteigt. Dagegen zeigte der Vergleich zwischen den Unternehmen und die Analyse über die gesamte Zeitdauer von elf Jahren hinweg, dass in einigen Fällen und bei einigen Unternehmen Führung deutlich mehr betont wird, wenn die Leistung als schlecht angesehen wird.⁶⁹⁹

Gleichzeitig ergaben die Ergebnisse der zweiten Untersuchung, in der die Titel der Dissertationen analysiert wurden, dass ein Zusammenhang zwischen wirtschaftlich guten bzw. schlechten Zeiten und dem Interesse an Führung besteht.⁷⁰⁰ Dies konnte durch die dritte dieser Literaturstudien ergänzt werden. Hier stellt sich diese Beziehung als positiv dar. Somit wird Führung in diesen Perioden auch in der allgemeinen Geschäftswelt mit mehr Interesse betrachtet, denn die Publikationen häufen sich in Zeiten höheren ökonomischen Wachstums.⁷⁰¹

EXPERIMENTELLE STUDIEN

Das Ergebnismuster, welches sich auf Basis der Analyse der vierten Studie ergab, unterstützte die im Vorfeld getroffene Annahme: die Präferenz, mit der man Führer für die organisationale

⁶⁹⁷ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 93/ 94

⁶⁹⁸ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 94

⁶⁹⁹ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 85

⁷⁰⁰ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 86

⁷⁰¹ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 87/ 88

Leistung verantwortlich macht, wächst mit den hohen Ausprägungen einer positiven Leistung.⁷⁰²

Dies zeigten auch die Ergebnisse der darauf folgenden Untersuchung. Größere Ausmaße an Leistungen, egal ob positiv oder negativ, veranlassten die Teilnehmer dazu, ihre Rückschlüsse darauf zu konzentrieren, dass die Führungsperson der verantwortliche Faktor war.⁷⁰³

Diese Resultate bestätigten auch die Ergebnisse der letzten Analyse aus Studie sechs. Gleichzeitig konnte die positive Beziehung zwischen dem Ausmaß der Leistung und der Tendenz, die Leistung in Führungsbegriffen auszudrücken, bestätigt werden. Hierbei war jedoch anzumerken, dass extrem gut bzw. sehr schlecht vermittelte Leistungen sich als sehr überraschend für die Teilnehmer im Allgemeinen darstellten. Demnach waren auch größere Unterschiede im Vergleich zu den allgemeinen Erwartungen zu sehen.⁷⁰⁴

Insgesamt lassen sich die aus diesen Untersuchungen gewonnenen Ergebnisse als bekräftigend für die Existenz einer Romantisierung von Führung ansehen:

„The romanticized conception of leadership suggests that leaders do or should have the ability to control and influence the fates of the organizations and their charge. This assumption of control and the responsibility it engenders is a double-edged sword: not only does imply giving credit for positive outcomes, but it also entails blame for negative ones.“⁷⁰⁵

Diese Interpretationen stützen besonders die Resultate aus Studie drei. Die Presse, so Meindl et al., kann in diesem Zusammenhang als reflektierendes Werkzeug der Auffassung angesehen werden, die die Gesellschaft im Allgemeinen teilt, was wiederum eine Auswirkung auf die eigenen Assoziationen hinsichtlich der Führungswahrnehmungen hat. Eine höhere Anzahl von Publikationen über Führung in Zeiten wirtschaftlich hoher Leistungen bewirkt eine romantisierende Sicht auf dieses Themengebiet.⁷⁰⁶

(21) Meindl & Ehrlich (1987)

Ziel der Untersuchung

Die Studie von James R. Meindl und Sanford B. Ehrlich untersuchte die Effekte von Führungsattributionen auf die Bewertung der organisationalen Leistung: Meindl und Ehrlich bau-

⁷⁰² vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 90

⁷⁰³ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 92

⁷⁰⁴ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 95/ 96

⁷⁰⁵ Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 86

⁷⁰⁶ vgl. Meindl/ Ehrlich/ Dukerich (1985), S. 96

en auf Ergebnisse von Meindl et al. (1985) auf, welche zeigten, dass sich die Art, in der man die Führung betrachtet, als sehr dominant ausprägt, und dass ein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem Ergebnisniveau und dem individuellen Interesse an Führung existiert. Zusätzlich wollten Meindl und Ehrlich mit dieser Studie den natürlichen Zustand und die Auswirkungen dieser Ausprägungen in Bezug auf die Führung zeigen.⁷⁰⁷

Meindl und Ehrlich führten ihre Untersuchung auf der Grundlage zweier Experimente durch, welche zum einen die Bewertungen von Leistungsinformationen beurteilt, zum anderen den natürlichen Zustand und die Gründe für die in Studie 1 festgestellten Attributionen aufzudecken versucht.⁷⁰⁸

Aufbau und Durchführung

STUDIE 1

Insgesamt konnten für diesen ersten Versuchsteil 111 freiwillige Studenten gewonnen werden, die auf eine von vier experimentellen Konditionen aufgeteilt wurden. Diese erhielten ein sehr offiziell aussehendes Stück Papier, welches die Beschreibung eines Unternehmens enthielt. In diesem wurden die Leistungsinformationen der Jahre 1978 bis 1982 zusammengefasst, wobei diese jeweils in den Gesamtverkauf, die Profitspanne, den Nettogewinn, den Gewinn pro Geschäftsanteil und den Aktienwert unterteilt waren.⁷⁰⁹

Die Inhalte der Beschreibungen differierten, so dass vier verschiedene Leistungsbedingungen geschaffen wurden: (1) Führungsversion: für die gezeigte Unternehmensleistung wurde ein Team des Top-Managements verantwortlich gemacht. (2) Arbeitnehmerversion: es wurden Zuschreibungen der Firmenqualität auf Basis spezialisierter, professioneller Wissenschaftler gemacht. (3) Marktversion: die gezeigte Unternehmensleistung basierte auf durch Konsumentenansprüche hervorgerufenen Veränderungen. (4) Regierungsversion: die Leistung basierte auf Änderungen der Gesetzeslage. Die genauen Beschreibungen konnten über einen Pretest mit einer elfköpfigen Gruppe von Studenten gewonnen werden.⁷¹⁰

Die an der Hauptuntersuchung teilnehmenden Studenten hatten nun zur Aufgabe, die Leistung des Unternehmens hinsichtlich der Rentabilität (0 – überhaupt nicht rentabel; 10 – sehr rentabel) und des Risikos (0 – überhaupt nicht riskant; 10 – sehr riskant) einzuschätzen. Zu-

⁷⁰⁷ vgl. Meindl/ Ehrlich (1987), S. 93

⁷⁰⁸ vgl. Meindl/ Ehrlich (1987), S. 96

⁷⁰⁹ vgl. Meindl/ Ehrlich (1987), S. 97

⁷¹⁰ vgl. Meindl/ Ehrlich (1987), S. 97

sätzlich wurde noch um eine Leistungseinschätzung gebeten, die sich an neun bipolaren Items kombiniert mit einer 11-Punkte Skala ausrichtete.⁷¹¹

STUDIE 2

Im zweiten Teil dieser Untersuchung nahmen 132 Studenten teil. Diese wurden zum Zustand und den Auswirkungen befragt, die sich möglicherweise aufgrund der verschiedenen Leistungskonstellation (siehe Studie 1) ergeben könnten. Diese Messungen wurden auf Grundlage dreier verschiedener Bedingungen unternommen:⁷¹²

In einer ersten Messung wurden die Probanden nach ihrer Beurteilung zum Ausmaß der inneren Organisation, der Stabilität und der Kontrollierbarkeit befragt, die sich hinsichtlich der gegebenen Faktoren ergeben würden. Dies geschah über die Bewertung mit einer 11-Punkte Skala. Dies beleuchtete die Prozesse, die durch die manipulierte Unternehmensbeschreibung die Führungsbewertung über die Beurteilung der Leistung beeinflusste.

Zweitens wurden sie gebeten, nochmals die verschiedenen Kausalfaktoren zu bewerten. Hierbei sollten sie in Wortgruppen deren Ausmaß beurteilen, indem sie Faktoren einbezogen, die sie mit dem Zufall, der Qualität des Top-Management, anderer Unternehmensfaktoren und der Unternehmensumwelt verbinden. Somit konnten Aussagen zu allgemeinen Effekten und der Effizienz verschiedener kausaler Bewertungen hinsichtlich nachfolgender Attributionen der Teilnehmer gewonnen werden.

Im dritten Teil der Messung sollten die Teilnehmer die verschiedenen Kausalfaktoren bewerten, indem sie jedes in Bezug auf 16 semantische Differentiale (z.B. gut – schlecht, groß – klein, stabil – unstabil) einschätzten. Hierbei wurden verschiedene Arten von Faktoren hinsichtlich der allgemeinen Tendenz, mit der Menschen Führung zum Ausdruck bringen, untersucht.

Abschließend wurden Hintergrunddaten zu jedem einzelnen Teilnehmer erhoben, welche Frauen hinsichtlich deren Alter, Geschlecht, und die Anzahl der besuchten Kurse im Bereich ‚Finanzen‘ beinhalteten.⁷¹³

Ergebnisse

Auch diese Studien konnten belegen, dass Personen zu einer Romantisierung von Führung tendieren, besonders wenn sich logische Erklärungen in Bezug auf die Unternehmensleistung ergaben. Zudem konnten Meindl und Ehrlich mit diesen Untersuchungen belegen, dass Füh-

⁷¹¹ vgl. Meindl/ Ehrlich (1987), S. 97

⁷¹² vgl. Meindl/ Ehrlich (1987), S. 99 ff

⁷¹³ vgl. Meindl/ Ehrlich (1987), S. 100

rungsattributionen in diesem Zusammenhang als unabhängige Variablen gesehen werden können, Bewertungen der Leistungsebene dagegen als abhängige Variablen.⁷¹⁴

Die Resultate der ersten Studie zeigten, dass Leistungsbewertungen, die Führungsfaktoren ausdrückten, deutlich höher ausgeprägt waren, als Leistungsbewertungen, die keine Verantwortlichkeit von Führung implizierten. So tendierten die Teilnehmer dazu, Unternehmensergebnisse im Zusammenhang mit Führungseffekten zu betrachten. Weiterhin zeigten die Ergebnisse, dass das Zusammenspiel einer hohen Rentabilität und eines geringen Risikos mit der Darstellung einer positiven Unternehmensleistung gleichzusetzen war.⁷¹⁵

Der Fokus der zweiten Studie war auf die Attributionen an sich gelegt. Hierbei zeigten die Ergebnisse, dass besonders die im dritten Teil genutzten Skalen hinsichtlich der Items des semantischen Differentials eine positive Geschlossenheit zu den Führungsattributionen aufwiesen. Diese Werte suggerierten erstens, dass hohe Ausprägungen dieser Führungsfaktoren aus wünschenswerten Eigenschaften stammen, welche die Menschen im Allgemeinen mit Führung assoziieren. Zweitens kann diese hinsichtlich der Prämisse interpretiert werden, dass Gründe für Ereignisse und Ergebnisse nicht isoliert voneinander betrachtet werden können, sondern sich vielmehr als kausale Ketten darstellen. Eine hohe Führungsbewertung könnte somit als Funktion der Beurteilung gesehen werden, die auf diesen Ketteneffekten beruht.⁷¹⁶

(22) Shamir (1992)

Ziel der Untersuchung

Anliegen dieser Studie ist es, die Wirkung von Handlungsergebnissen, Führungsarten, Führungsverhalten und dem allgemeinen Glauben von Beobachtern auf die Wichtigkeit von Führungsattributionen und Charisma einer Führungsperson näher zu beleuchten.⁷¹⁷

Dabei baut diese Untersuchung auf den Erkenntnissen von Meindl et al. (1985, Studie 4) auf:

„Specifically, our study was designed to examine whether performance outcomes influence not only the attribution of causality, but also the attribution of charisma to the leader; whether the attributions of causality and charisma are influenced by certain behaviors demonstrated by the leader; whether these attributions are influenced by the type of leadership role examined; and whether they are influenced by individual differences in the general tendency of observers to view leaders as important causal agents in organizations.“⁷¹⁸

⁷¹⁴ vgl. Meindl/ Ehrlich (1987), S. 104/ 105

⁷¹⁵ vgl. Meindl/ Ehrlich (1987), S. 105

⁷¹⁶ vgl. Meindl/ Ehrlich (1987), S. 105/ 106

⁷¹⁷ vgl. Shamir (1992), S. 386

⁷¹⁸ Shamir (1992), S. 387

Aufbau und Durchführung

Insgesamt konnten 549 (59% weiblich; 41% männlich) israelische Studenten der Sozialwissenschaften für diese Untersuchung gewonnen werden.⁷¹⁹

Ihnen wurde jeweils eine von 24 Versionen der Beschreibung einer organisationalen Situation zugeteilt. Diese Versionen unterschieden sich hinsichtlich der Kombination der drei Faktoren Führungsrollen, Handlungsergebnisse und Führungsverhalten. Die Führungsrollen unterschieden sich in der Möglichkeit der Existenz eines Verkaufsdirektor einer Maschinenfabrik (dies entsprach der Originalrolle im Experiment von Meindl et al., 1985) oder eines Basketballtrainers der Nationalliga, wobei das Anliegen sich darauf richtete, die zwei Rollen so ähnlich wie möglich darzustellen.⁷²⁰

Die Informationen zu den Handlungsergebnissen unterschieden sich auf den zwei bipolaren Ebenen einer guten und einer schlechten Leistung. Zudem wurden sechs verschiedene Ausführungen des Führungsverhaltens vermittelt: Vision und Artikulation, Umweltbewusstsein, unkonventionelles Verhalten, persönliches Risiko, Berücksichtigung von Mitgliederbedürfnissen, und bezieht sich nicht auf den Status Quo.⁷²¹

Nachdem die Teilnehmer die Beschreibungen gelesen hatten, wurden sie hinsichtlich verschiedener Schwerpunkte befragt. Diese wurden in folgender Übersicht dargestellt⁷²²:

<i>Attribution des Führereinflusses auf das Handlungsergebnis</i>	Teilnehmer wurden mittels einer sieben-Punkte-Skala befragt, inwieweit der Führer verantwortlich für das vorliegende Ergebnis ist
<i>Attribution des Einflusses alternativer Faktoren auf das Handlungsergebnis</i>	Parallel zu den Bewertungen des Führers wurde nach alternativen Faktoren gefragt, die das vorliegende Ergebnis zu verantworten haben (z.B. Umweltfaktoren, Unterstellte)
<i>Zuschreibung von Charisma auf den Führer</i>	„On the basis of the above description, what is the likelihood that Yitzhak Levy is a charismatic leader in his department/ team?“ ⁷²³ Auch diese Frage wurde über eine sieben-Punkte-Skala (,1' - keine; ,7' - ,absolute') beantwortet.
<i>Prototypikalität der Führungsrolle</i>	Auf einer sieben Punkte umfassenden Skala (1 – ,überhaupt nicht'; 7 – ,sehr gut') wurden die Teilnehmer nach dem Ausmaß der Darstellung eines Prototyps für die Kategorie ,Führer' gefragt, so dass Vergleiche hinsichtlich der beiden Ausprägungen messbar wurden.

⁷¹⁹ vgl. Shamir (1992), S. 392

⁷²⁰ vgl. Shamir (1992), S. 392

⁷²¹ vgl. Shamir (1992), S. 394/ 395

⁷²² vgl. Shamir (1992), S. 394 ff

⁷²³ Shamir (1992), S. 394

<i>Führungsverhalten</i>	Die Teilnehmer wurden mit den verschiedenen Verhaltensweisen des Führers konfrontiert. Diese und eine Kontrollfrage wurden von den Probanden wiederum auf einer sieben Ausprägungen umfassenden Skala beantwortet: (1) ‚überhaupt nicht‘ – (7) ‚sehr gut‘
<i>Allgemeiner Glaube an die Wichtigkeit von Führung</i>	Die Teilnehmer wurden gebeten eine 21 Item umfassende Kurzfassung der ‚Romance of Leadership Scale‘ (RLS) nach Meindl et al. (1985) zu beantworten. Auch diese wurde mit einer sieben-Punkte-Skala kombiniert, die die Antwortmöglichkeiten von (1) ‚vollkommene Ablehnung‘ bis (7) ‚vollkommene Zustimmung‘ darstellte.

Tabelle 25 – Messungen nach Shamir (1992)

Ergebnisse

Die Ergebnisse spiegelten die originalen Resultate von Meindl et al. (1985) wieder, wobei sich diese nicht unbedingt an bestimmten Führungsrollen orientieren, sondern auch über verschiedene Führungstypen hinweg als gleich angesehen werden können.⁷²⁴ So konnte Shamir mit dieser Untersuchung zeigen, dass Handlungsergebnisse nicht nur die Zuschreibung des Führungseinflusses beeinträchtigen, sondern auch die Attribution von Charisma auf die Führungsperson.⁷²⁵

Weiterhin konnte bewiesen werden, dass die Menschen in ihrem allgemeinen Glauben an die Wichtigkeit von Führung in Organisationen differieren, und dass dieser Glaube auch die Wahrnehmung verschiedener Führungssituationen beeinflusst. Eine Tendenz zum Führer konnte unter allen Untersuchungsbedingungen nachgewiesen werden. Hierbei konnte auch ein besonders auffälliger Zusammenhang zwischen der allgemeinen positiven Überzeugung, der verstärkten Zuschreibung von Charisma und dem Handlungsergebnis festgestellt werden⁷²⁶:

„The general belief increased attribution of charisma to the leader when performance outcomes were low, but not when they were high.“⁷²⁷

Bei der Beschreibung unterschiedlichen Führungsverhaltens konnte keine signifikante Beobachtung hinsichtlich einer vermehrten Zuschreibung von Charisma erfolgen. Betrachtet man die einzelnen Beschreibungen einzeln, konnten lediglich Veränderungen hinsichtlich der Wirkung von ‚Tatkräftigkeit‘ und ‚Selbstbewusstsein‘ festgestellt werden. Jedoch ergaben sich diese nur aus dem Grund, dass diese Bedingungen die Persönlichkeit des Führers nicht nur

⁷²⁴ vgl. Shamir (1992), S. 401

⁷²⁵ vgl. Shamir (1992), S. 401/ 402

⁷²⁶ vgl. Shamir (1992), S. 402

⁷²⁷ Shamir (1992), S. 402

hinsichtlich seines Verhaltens charakterisierten, sondern auch Konsequenzen dieses Verhaltens signalisieren. Andererseits beinhalteten die Informationen einer hohen Tatkraft und des Selbstbewusstseins mehr als ein das Verhalten beschreibendes Item, so dass eine höhere Zuschreibung von Charisma erfolgen konnte.⁷²⁸

Gesamt gesehen konnte die Kategorisierungstheorie in Bezug auf die Herstellung von Prototypikalität nicht vollständig bewiesen werden, da nur einzelne Verhaltensausprägungen, nicht aber der gesamte Prototyp, manipuliert wurde.⁷²⁹ Vielmehr sollten in diesem Zusammenhang die Ergebnisse hinsichtlich der Leistungsinformationen hervorgehoben werden:

„The lack of interaction effects, plus the fact that the effects of performance outcomes on attributions of both charisma and influence were stronger than the effects of the leadership role and the leader behaviors, suggest that the performance cue was the most salient piece of information on which subjects based their attributions of both influence and charisma to the leader.“⁷³⁰

(23) Lord, Binning, Rush & Thomas (1978)

Ziel der Untersuchung

Implizite Führungstheorien basieren auf dem Zusammenspiel kontextueller Vorgaben und dem wahrgenommenen Verhalten einer Führungsperson, so Lord et al. (1978). Jedoch können diese impliziten Führungstheorien im Zusammenhang mit unvollständigen Wahrnehmungsprozessen verschiedene Arten systematischer Fehler hervorrufen, die bisher nicht in die Untersuchungen eingegangen sind. Besonders Verzerrungen, welche im Zusammenhang mit unterschiedlichen Ausprägungen kontextueller Informationen hervorgerufen wurden (z.B. unterschiedliche Leistungen der Arbeitsgruppe eines Unterweisenden), wurden bis zum Zeitpunkt dieser Studie ausschließlich unter experimentellen Bedingungen an hypothetisch konstruierten Führungspersonen erforscht. Demnach, so Lord et al., sei eine praktische Interpretation der Daten äußerst problematisch.⁷³¹

Dies nahmen Lord, Binning, Rush und Thomas zum Anlass, um das Zusammenspiel verschiedener Ausprägungen der Informationen von Verhalten und Leistung zu untersuchen. Das Ziel dieser Untersuchung bestand nun darin, beide Faktoren – Verhalten und Leistungsinformationen - zu manipulieren, und deren verbindende Auswirkung auf die Führungsbeur-

⁷²⁸ vgl. Shamir (1992), S. 402/ 403

⁷²⁹ vgl. Shamir (1992), S. 403

⁷³⁰ Shamir (1992), S. 404

⁷³¹ vgl. Lord/ Binning/ Rush/ Thomas (1978), S. 28

teilungen zu untersuchen. Dabei wurde angenommen, dass die Manipulationen beider Faktoren unabhängig voneinander diese Beurteilungen beeinflussen.⁷³²

Aufbau und Durchführung

Insgesamt konnten 120 freiwillige Studenten des Grundstudiums einer Universität im Mittleren Westen der Vereinigten Staaten als Teilnehmer für diese Untersuchung gewonnen werden. 45% dieser waren männlichen Geschlechts.⁷³³

Grundlage dieser Untersuchung waren zwei jeweils 15 Minuten andauernde Videobänder, auf denen eine vier Personen starke Gruppe eine Aufgabe zu lösen hatte, bei der sie Sätze mit vorgegebenen Wörtern rekonstruieren mussten. Auf jedem der Videobänder waren dieselben Personen zu sehen. Sie unterschieden sich jedoch darin, dass die männliche Führungsperson so trainiert wurde, einerseits viele, andererseits nur wenige Verhaltensmerkmale hinsichtlich der Subskala des LBDQ ‚Struktureinführung‘ zu zeigen.⁷³⁴

Die unterschiedlichen Ausprägungen der Gruppenleistung wurde zwei Dritteln der Probanden vermittelt. Folgende zwei Beschreibungsvarianten waren den auszufüllenden Fragebögen angegliedert:⁷³⁵

“The group you just observed performed quite well (poorly). This group correctly (incorrectly) arranged 34 cards out of a possible 52 on both sentences in the allotted time. Out of 24 groups that performed this task, this group’s performance score was the second best (worst).”⁷³⁶

Insgesamt wurden die Probanden auf sechs Gruppen verteilt, so dass diese Untersuchung in einem 2x3-Faktoren-Design durchgeführt werden konnte. Sowohl die hohe als auch die geringe Ausprägung des Verhaltens bezüglich der Skala der ‚Struktureinführung‘ konnten hierdurch mit den Informationen hoher, geringer oder keiner Leistung kombiniert werden.⁷³⁷

Ergebnisse

Die Ergebnisse ergaben, dass beide Stimuli – sowohl Verhaltens- als auch Leistungsinformationen – deutlich auf die Beurteilung des Führungsverhaltens mittels des ‚Leader Description Behavior Questionnaire‘ (LBDQ) einwirken. Lediglich das Ausmaß dieses Zusammenwir-

⁷³² vgl. Lord/ Binning/ Rush/ Thomas (1978), S. 29

⁷³³ vgl. Lord/ Binning/ Rush/ Thomas (1978), S. 29

⁷³⁴ vgl. Lord/ Binning/ Rush/ Thomas (1978), S. 30

⁷³⁵ vgl. Lord/ Binning/ Rush/ Thomas (1978), S. 31

⁷³⁶ Lord/ Binning/ Rush/ Thomas (1978), S. 31

⁷³⁷ vgl. Lord/ Binning/ Rush/ Thomas (1978), S. 31

kens auf unterschiedlichen Ebenen konnte allgemein gesehen nicht signifikant nachgewiesen werden.⁷³⁸

Die deutlichsten Effekte zeigten, dass die Teilnehmer das Fehlen kontextueller Informationen nicht notwendigerweise über Verhaltensinformationen substituieren. Somit wiesen die Werte darauf hin, dass die beiden verschiedenen Informationstypen unabhängig voneinander zu Beurteilungen führen und vielmehr der Situation angebracht zum Vorschein treten können.⁷³⁹

(24) Gioia & Sims (1985)

Dennis A. Gioia und Henry P. Sims, Jr. bezogen sich in ihrer Untersuchung vorrangig auf frühere Ergebnisse der Erforschung impliziter Führungstheorien. So unterbreiteten sie, dass diese Messungen aufgrund eines unzureichenden Messinstrumentes, dem ‚Leader Behavior Description Questionnaire‘ (LBDQ), entstanden seien, und nur einen Tunnelblick bei der Führungswahrnehmung hinsichtlich der beiden Subskalen ‚Strukturführung‘ und ‚Berücksichtigung‘ verbreiten. Diese Subskalen, besonders die der einführenden Struktur, sind durch ein Muster verschiedener Verhaltensweisen geprägt. Messungen, die demnach mehr verhaltensspezifisch ausgelegt werden, also einfaches Verhalten zeigen, seien weniger anfällig für implizite Führungstheorien.⁷⁴⁰

Demnach wurden in dieser Untersuchung die Ausmaße der Wirkung impliziter Führungstheorien auf traditionelle Messungen mittels des LBDQ und eines mehr verhaltensspezifisch angelegten Fragebogens kombiniert. Über eine Veränderung des Führungsverhaltens der Zielperson aufgrund der Leistung der Untergebenen und der Vermittlung vergangener Leistungen dieser, wurden die jeweiligen Messungen durchgeführt.⁷⁴¹

Aufbau und Durchführung

An dieser Untersuchung nahmen insgesamt 142 Personen (55% Frauen; 45% Männer) teil. Diese konnten in Management-Kursen der Pennsylvania State University gewonnen werden.⁷⁴²

⁷³⁸ vgl. Lord/ Binning/ Rush/ Thomas (1978), S. 34/35

⁷³⁹ vgl. Lord/ Binning/ Rush/ Thomas (1978), S. 35/36

⁷⁴⁰ vgl. Gioia/ Sims (1985), S. 219

⁷⁴¹ vgl. Gioia/ Sims (1985), S. 219/ 220

⁷⁴² vgl. Gioia/ Sims (1985), S. 220

Die Teilnehmer wurden in neun verschiedene Gruppen eingeteilt. Jeder Teilnehmer bekam ein Videoband zugeteilt, das er in einem privaten Videoraum ansehen konnte. Auf diesem war die Interaktion eines Managers mit einem seiner Unterstellten zu beobachten.⁷⁴³

Die Unterschiedlichkeit der neun Videobänder basierte auf der Kombination unterschiedlicher Veränderungen der Leistungsinformation über den Manager, sowie in dessen Verhalten: Zwei Manipulationseffekte wurden über den Einsatz einer elektronischen Stimme herbeigeführt. Diese informierte einige der Teilnehmer über vergangene Leistungen des Managers. Dabei wurden dem Manager einerseits erfolgreiche, andererseits weniger erfolgreiche Leistungen zugesprochen. In einem dritten Bereich der Manipulation dieser Untersuchungsvariablen wurde den restlichen Teilnehmern keine Information über vergangene Leistungen gegeben.⁷⁴⁴

Das Verhalten des Managers wurde auch in drei verschiedenen Ausmaßen dargestellt. Dies kam über verbale Äußerungen zum Ausdruck. Zum einen zeigte die Führungsperson ein positives Verhalten. So war dieser zu seinem Unterstellten sehr freundlich. In einer zweiten Bedingung zeigte der Manager ein strafendes Verhalten. Der Unterstellte wurde sehr kritisch hinsichtlich seiner Leistung bewertet. Drittens wurde weder positives noch negatives Verhalten durch den Manager vermittelt. In dieser Messung standen lediglich zukünftige Ziele im Mittelpunkt.⁷⁴⁵ Somit wurde ein 3x3-faktorielles Design geschaffen, welches die Unterschiedlichkeit der neun Videobänder kennzeichnete.⁷⁴⁶

Nach dem Schauen des Videobandes wurden die Teilnehmer gebeten, den mit dem Videoband erhaltenen Fragebogen auszufüllen. Dieser beinhaltete Fragen, welche das Verhalten des Managers im gerade gesehenen Videoband beschrieben.⁷⁴⁷

Dieser Fragebogen bestand zum einen aus einer verkürzten Form des LBDQ nach Stogdill (1963). Zusätzlich wurden in einem separaten Bereich Fragen gestellt, welche sich speziell auf das gezeigte Verhalten der Führungsperson (positiv, negativ, neutral) bezogen.⁷⁴⁸ Der Fragebogen wurde mit einer sieben-stufigen Skala kombiniert, welche die Antworten in einer Breite von (1) ‚definitiv nicht wahr‘ bis (7) ‚definitiv wahr‘ maß.⁷⁴⁹

⁷⁴³ vgl. Gioia/ Sims (1985), S. 220

⁷⁴⁴ vgl. Gioia/ Sims (1985), S. 220/ 221

⁷⁴⁵ vgl. Gioia/ Sims (1985), S. 221

⁷⁴⁶ vgl. Gioia/ Sims (1985), S. 221

⁷⁴⁷ vgl. Gioia/ Sims (1985), S. 220

⁷⁴⁸ vgl. Gioia/ Sims (1985), S. 222

⁷⁴⁹ vgl. Gioia/ Sims (1985), S. 222

Ergebnisse

Nach Analyse der Daten konnten keine signifikanten Differenzen der Ergebnisse hinsichtlich früherer Forschungen impliziter Führungstheorien erkannt werden, welche ausschließlich auf der Verwendung des LBDQ basierten. Somit kann der LBDQ als vollwertiges Messinstrument angesehen werden.⁷⁵⁰

Weiterhin konnte damit nachgewiesen werden, dass als erfolgreich bezeichnete Manager höhere Ausprägungen auf der Skala ‚Struktureinführung‘ besaßen, als Führer, die als ineffektiv bezeichnet wurden. Da die Leistungsinformationen als Indikator des direkten Einflusses impliziter Führungstheorien gewertet werden kann, kann auch die Wahrnehmung der ‚einführenden Struktur‘ eines Führers als ein eben solcher Einfluss interpretiert werden.⁷⁵¹

Zudem lässt die allgemeine Gestaltung der Fragen des LBDQ den Schluss zu, dass Prozesse des Prototypen-Vergleichs während der Beantwortung der Fragen vor sich gegangen sind. Die Items des LBDQ weisen eine hohe Ähnlichkeit mit Führungsprototypen auf, sie zeigen weniger allgemeine Verhaltensweisen.⁷⁵²

(25) Cronshaw & Lord (1987)

Ziel der Untersuchung

Steven F. Cronshaw und Robert G. Lord wollten in ihrer Untersuchung den Zusammenhang der zwei kognitiven Prozesse kausale Attribution und Kategorisierung darstellen. Diese Prozesse wurden als wesentliche Bestandteile der Führungswahrnehmung benannt.⁷⁵³

Bei Prozessen der kausalen Attribution wird hier die Nutzung von bestimmten Konsensusinformationen der Zielpersonen hinsichtlich der Handlung und ihrer Wirkung im Gegensatz zu den anderen agierenden Mitgliedern der Gruppe verglichen. Im Gegensatz dazu zielt beim Prozess der Kategorisierung die Informationsverarbeitung auf einen Vergleich der zu bewertenden Person mit einem Führerprototyp ab. So besitzt der Prototyp der Kategorie ‚Führer‘ alle wesentlichen Merkmale und Verhaltensweisen eines typischen Führers.⁷⁵⁴

Um das Zusammenspiel beider Prozesse darstellen zu können, griffen Cronshaw und Lord auf die Manipulation zweier wesentlicher Faktoren dieser Prozesse zurück. Sowohl die Führerprototypikalität und als auch die Konsensus-Informationen wurden in unterschiedlichen Ausprägungen dargestellt, wobei bei den Konsensusinformationen vor allem auf den sozialen

⁷⁵⁰ vgl. Gioia/ Sims (1985), S. 225

⁷⁵¹ vgl. Gioia/ Sims (1985), S. 224

⁷⁵² vgl. Gioia/ Sims (1985), S. 227/ 228

⁷⁵³ vgl. Cronshaw/ Lord (1987), S. 97

⁷⁵⁴ vgl. Cronshaw/ Lord (1987), S. 97/ 98

Vergleich der Handlungen und Wirkungen zu anderen Gruppenmitglieder eingegangen wurde.⁷⁵⁵

Aufbau und Durchführung

Diese Untersuchung wurde an 104 Studenten des Grundstudiums der Universität Akron in den Vereinigten Staaten durchgeführt. Um dabei geschlechtsspezifische Auswirkungen zu vermeiden, wurde darauf geachtet, dass eine gleiche Anzahl weiblicher als auch männlicher Probanden an dieser Studie teilnahmen. Während der Untersuchung fielen fünf Teilnehmer aus, so dass letztlich nur noch die Daten von 99 Personen ausgewertet werden konnten.⁷⁵⁶

Untersuchungsgrundlage stellte ein 12-minütiges Videoband dar. Insgesamt existierten vier Versionen davon, je eines aufgrund des hier intendierten 2x2-faktoriellen Aufbaus der Studie. Auf jedem der Videobänder waren die gleichen drei Personen zu sehen, wovon eine dieser die Zielperson dieses Experimentes mimte und sich mit den anderen beiden in einer Interaktion befand. Ein professioneller Schauspieler übernahm den Part der Zielperson, die anderen beiden waren ebenfalls ein Schauspieler und ein Student des Hauptstudiums. Die Gruppe diskutierte über vergangene Finanzberichte und zukünftige Pläne einer Produktionsfirma.⁷⁵⁷

Experimentelle Differenzen wurden über unterschiedliche Versuchsanordnungen erzielt. Einerseits zeigte die Zielperson eine unterschiedlich starke Prototypikalität, andererseits wurde der soziale Konsens hinsichtlich der anderen Gruppenmitglieder verändert. Von diesen Veränderungen existierten jeweils zwei Ausprägungen: In der Bedingung der hohen Prototypikalität zeigte die Zielperson eine relativ große Anzahl prototypischen Verhaltens (20 prototypische Verhaltensweisen) gleichzeitig mit fünf antiprototypischen Verhaltensweisen. Im Gegensatz dazu wurde in der Bedingung der geringen Prototypikalität das entgegengesetzte Verhältnis übermittelt (5 prototypische Verhaltensweisen; 20 antiprototypische Verhaltensweisen). Die hier gezeigten Verhaltensweisen wurden über Vorstudien ermittelt.⁷⁵⁸

Im zweiten Bereich der veränderten Versuchsbedingungen zeigten sowohl die Zielperson als auch die beiden Gruppenmitglieder unterschiedliche Verhältnisse prototypischen und antiprototypischen Verhaltens, um einen sozialen Vergleich im Sinne kausaler Attributionsprozesse zu ermöglichen. In der Versuchsbedingung des hohen sozialen Konsensus zeigten sowohl die Zielperson als auch die Gruppenmitglieder gleiche Ausprägungen prototypischen

⁷⁵⁵ vgl. Cronshaw/ Lord (1987), S. 99

⁷⁵⁶ vgl. Cronshaw/ Lord (1987), S. 99

⁷⁵⁷ vgl. Cronshaw/ Lord (1987), S. 99

⁷⁵⁸ vgl. Cronshaw/ Lord (1987), S. 99/ 100

und antiprototypischen Verhaltens. Dem gegenüber stand die Bedingung des geringen Konsensus. Hierbei zeigte die Zielperson fünf prototypische und 20 antiprototypische Verhaltensweisen, das erste Gruppenmitglied 20 prototypische und fünf antiprototypische Verhaltensweisen, sowie das zweite Gruppenmitglied zwölf prototypische und drei antiprototypische Verhaltensweisen.⁷⁵⁹

Die Probanden wurden in Gruppen zu höchstens vier Personen getestet. Sie wurde darüber informiert, dass sie im Laufe der Sitzung ein Videoband zu sehen bekämen, wonach sie anschließend das Verhalten der Akteure beurteilen sollten.⁷⁶⁰

In einem Probedurchlauf bekamen die Teilnehmer ein dreiminütiges Videoband zu sehen, wobei sie den Knopf in ihrer Hand jedes Mal drücken sollten, wenn sie ein für sie bedeutsames Verhalten entdecken. Im Anschluss daran, wurde ihnen eines der vier Videobänder gezeigt, mit der Aufforderung gleiches zu tun, wie im Probedurchlauf. Hierbei wurden sie jedoch nicht darüber informiert, wer die Zielperson war.⁷⁶¹

Im Abstand von 20 Minuten wurden die Teilnehmer gebeten einen Fragebogen auszufüllen, der sich einerseits über fünf Items, welche auf einer fünf-stufigen Skala bewertet werden sollten, und andererseits über die ‚General Leadership Impression‘ (GLI) erhob.⁷⁶²

Schließlich wurden die Daten des enkodierten Führungsverhaltens ausgewertet, welche mittels des Knopfes in der Hand der Probanden aufgezeichnet wurde. Bei der Auswertung dieser wurden Unterscheidungen hinsichtlich der Gruppenmitglieder und der Konsensus-Informationen gemacht. Die Zahl der Knopfdrücke jedes Probanden für jedes Gruppenmitglied und dessen Abgleich mit der Führerprototypikalität wurde gemessen.⁷⁶³

Zusätzlich wurden die Teilnehmer gebeten ihre Gründe und deren Reihenfolge für die durchgeführte Bewertung der Zielperson auf ein leeres Blatt Papier zu schreiben. Diese wurden bei der Auswertung in zwei separate Gruppen (Nutzung von Konsens-Informationen vs. Nutzung von Verhaltensweisen der beobachteten Person) unterteilt.⁷⁶⁴

In einer letzten Befragung wurden die Teilnehmer gebeten einen Fragebogen auszufüllen, welcher das Ausmaß erhob, in der die Zielperson als ursächlich für das gezeigte Verhalten der Gruppe benannt wurde.⁷⁶⁵

⁷⁵⁹ vgl. Cronshaw/ Lord (1987), S. 100

⁷⁶⁰ vgl. Cronshaw/ Lord (1987), S. 100

⁷⁶¹ vgl. Cronshaw/ Lord (1987), S. 100

⁷⁶² vgl. Cronshaw/ Lord (1987), S. 100

⁷⁶³ vgl. Cronshaw/ Lord (1987), S. 100/ 101

⁷⁶⁴ vgl. Cronshaw/ Lord (1987), S. 101

⁷⁶⁵ vgl. Cronshaw/ Lord (1987), S. 101

Ergebnisse

Die Auswertung der Ergebnisse zeigte deutlich einen Einfluss des Kategorisierungsprozesses auf die nachfolgende Führungswahrnehmung. Ein Zusammenspiel von Prozessen der Attribution und der Kategorisierung konnte jedoch nicht explizit nachgewiesen werden, vielmehr sprachen die Ergebnisse für eine Dominanz des Kategorisierungsprozesses über den Attributionsprozess.⁷⁶⁶

Nach eingehender Untersuchung und Interpretation dieser Ergebnisse wird dabei der Standpunkt vertreten, dass entgegen der Ergebnisse sowohl Inferenz- als auch Rekognitionsprozesse die Führungswahrnehmung beeinflussen.⁷⁶⁷

„Our findings and explanations should not be interpreted to mean that attributions are never important in forming leadership perceptions. They simply imply that attributional information may not be picked up from ongoing behavioral episodes and that attributional reasoning is not required to integrate this information into trait ascriptions. There are other instances in which attributional reasoning is clearly important in forming leadership perceptions. For example, Phillips and Lord (1981) found that performance feedback had a much larger impact on leadership ascriptions when coupled with information implying that the prospective leader was causally important [...].“⁷⁶⁸

(26) Nye & Simonetta (1996)

Ziel der Untersuchung

Judith L. Nye und Leo G. Simonetta unternahmen diese Untersuchung, um die Erkenntnisse Lords zur Führungswahrnehmung (z.B. Lord et al., 1978) zum Zusammenspiel von Rekognitions- und Inferenz-Prozessen zu überprüfen.⁷⁶⁹

Dazu teilten sie die vorliegende Studie in zwei Bereiche auf, wobei sie sich im ersten Teil der Untersuchung auf die Erforschung von Differenzen der individuellen Prototypen ihrer Testperson bezogen. Diese wurden mit einem aktuell gezeigten Führungsverhalten verglichen. Die Auswirkung dieser Übereinstimmung auf die Beurteilung von Führern wurde geprüft. Diese Untersuchung führten sie zusätzlich in Bezug auf unterschiedliche Informationen der Gruppenleistung und dem Geschlecht der Führungspersonen durch.⁷⁷⁰

Zweitens wurden unterschiedliche Beobachterkategorien untersucht. Dabei wurde auf Differenzen zwischen Geführten und außenstehenden Beobachtern geachtet.⁷⁷¹ Auch diese Er-

⁷⁶⁶ vgl. Cronshaw/ Lord (1987), S. 102

⁷⁶⁷ vgl. Cronshaw/ Lord (1987), S. 104

⁷⁶⁸ Cronshaw/ Lord (1987), S. 104

⁷⁶⁹ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 130

⁷⁷⁰ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 130/ 131

⁷⁷¹ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 131

gebnisse werden vor dem Hintergrund der Prototypübereinstimmung und der Gruppenleistung betrachtet.⁷⁷²

Aufbau und Durchführung

STUDIE 1

Am ersten Teil dieser Untersuchung nahmen insgesamt 166 Personen (68 Männer; 98 Frauen) teil. Diese wurden aus Psychologiekursen des Grundstudiums rekrutiert und in Gruppen von zwei bis 15 Personen eingeteilt.⁷⁷³

Die hier aufgezeigte Untersuchung vollzog sich an zwei verschiedenen Versionen einer Dia-Audio-Präsentation. Beide Präsentationen zeigten eine vierköpfige Gruppe (zwei Männer; zwei Frauen), welche sich in einer Problemlösungsdiskussion befand. Sie sollten sich eine Crash-Landung auf dem Mond vorstellen. Aus dieser Situation heraus sollten sie eine Liste von 15 Überlebensvorschlägen sammeln, welche sie zudem noch in der Reihenfolge ihrer Bedeutsamkeit ordnen sollten.⁷⁷⁴

In dieser Gruppe befand sich jeweils eine Führungsperson. Die beiden Versionen dieser Präsentation unterschieden sich hinsichtlich des Geschlechts des Führers. Diese zeigten einerseits ein aufgabenorientiertes, andererseits ein sozio-emotionales Verhalten.⁷⁷⁵

Die Messungen der individuellen Prototypen erfolgte im Zusammenhang mit der Nutzung des ‚Systematic Multiple Level Observation of Groups‘ (SYMLOG) nach Bales et al. (1979). Dieser enthielt 26 Items aus drei Dimensionen (Dominanz vs. Ergebenheit; Freundlichkeit vs. Unfreundlichkeit; instrumentelle Kontrolliertheit vs. emotional ausdrucksvoll), welchen die Teilnehmer hinsichtlich einer in ihrer Vorstellung vorherrschenden ‚guten Führungskraft‘ ausfüllen sollten. Dabei wurde ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es sich bei der Führungskraft um einen wirtschaftlich ansässigen Führer und um keinen politischen Führer handeln sollte.⁷⁷⁶

Bevor den Teilnehmern jedoch die Gruppendiskussion präsentiert wurde, erhielten sie jeweils ein Blatt Papier, auf dem Informationen hinsichtlich der Gruppenleistung enthalten waren. Insgesamt existierten drei verschiedene Ausprägungen dieser Informationen (gute vs. schlechte Gruppenleistung, sowie Kontrollgruppe ohne Angabe eines Vergleiches mit anderen

⁷⁷² vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 141

⁷⁷³ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 134

⁷⁷⁴ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 132/ 133

⁷⁷⁵ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 133

⁷⁷⁶ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 133

Gruppen), so dass sich der Versuchsaufbau letztlich in einem 2x3-faktoriellen Design darstellte.⁷⁷⁷

Nachdem sich die Probanden diese Präsentation angeschaut hatten, wurden sie gebeten einen weiteren Fragebogen zur Bewertung des Gruppenführers auszufüllen. Dieser enthielt 10 verschiedene Items zur Führereffektivität und Kollegialität, die auf einer neun-stufigen Skala einzuschätzen waren.⁷⁷⁸

Desweiteren wurden drei Items zur Führungswahrnehmung erhoben. Diese sollten vor allem Aufschluss über die Wirkung der Prototypübereinstimmung und des Zusammenspiels der beiden Wahrnehmungsprozesse auf Grundlage von Prototypikalität und Leistungsinformation geben.⁷⁷⁹

STUDIE 2

Für den zweiten Teil der Untersuchung konnten 58 Studenten (11 Männer; 47 Frauen) aus Kursen der Sozialpsychologie als Probanden gewonnen werden. Deren Führungsprototypen wurden bereits im ersten Teil der Untersuchung festgestellt, welcher eine Woche zuvor stattfand.⁷⁸⁰

Die Teilnehmer dieser Studie wurden in Gruppen von jeweils drei bis sechs Mitgliedern eingeteilt, wobei sich die letztlich zwölf Gruppen auf vier verschiedene Versuchsbedingungen aufteilten. Dies r 2x2-faktoriellen Aufbau der Untersuchung setzte sich wie folgt zusammen.⁷⁸¹

Bei der Durchführung der Untersuchung traten immer zwei Gruppen gegeneinander an. Diese befanden sich am jeweils anderen Ende eines Raumes. Damit wurde sichergestellt, dass sowohl eine erfolgreiche als auch eine Verlierer-Gruppe anwesend war. Dieser Erfolg bzw. Misserfolg diente als Leistungsinformation, wobei den Gewinnern ein Preisgeld von 50 \$ versprochen wurde. Ihnen wurde eine zweiseitige Beschreibung von insgesamt neun Problemstellungen überreicht, welche sie innerhalb von 20 Minuten zu lösen hatten.⁷⁸²

Der zweite Unterscheidungsfaktor bezog sich auf das vorhandene Material. Hierbei wurde je einer Gruppe eine sabotierte bzw. normale Beschreibung der Problemstellungen übergeben. Die Sabotage bestand darin, dass der Gruppe zunächst die zweite Seite der Aufgabenstellung vorenthalten wurde. Die zweite Seite war stattdessen eine Abschrift der ersten Seite. Erst

⁷⁷⁷ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 134

⁷⁷⁸ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 134

⁷⁷⁹ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 138

⁷⁸⁰ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 142

⁷⁸¹ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 143

⁷⁸² vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 143

nachdem sie den Experimentleiter darüber informierten, wurde ihnen die fehlende Seite vorgelegt, wobei auch diese sabotiert wurde. Sie war von schlechter, schwer lesbarer Qualität. Um die Gruppe jedoch zu beruhigen, räumte der Experimentleiter diesen eine Zeitzugabe von weiteren fünf Minuten ein, um die Aufgabe zu lösen.⁷⁸³

Den Gruppen wurde jeweils eine von zwei weiblichen Führungspersonen zur Seite gestellt, die sie durch die Problemlösungssituationen begleiten sollten. Diese Führer waren im Vorfeld sorgfältig trainiert worden, so dass sie sich als dominante, instrumentell kontrollierte Führer verhielten, die aber freundlich gegenüber den Gruppenmitgliedern gesonnen waren. Die Interaktionen der Gruppen wurden jeweils auf Video aufgezeichnet, um die Übereinstimmung der Prototypen zu überwachen.⁷⁸⁴

Nach der Aufgabenbewältigung wurden die Gruppen über ihren Erfolg bzw. Misserfolg informiert. Daraufhin wurden die Teilnehmer gebeten einen Fragebogen zur Beurteilung auszufüllen. Dieser fragt die Teilnehmer, wie sie die kausalen Rollen ihrer Führer und der Gruppenmitglieder, einschließlich sich selbst, beurteilten und inwieweit sie sich für den Erfolg bzw. Misserfolg der Gruppe verantwortlich fühlten.⁷⁸⁵

Ergebnisse

STUDIE 1

Die Ergebnisse des ersten Teils der Untersuchung zeigten, dass die Teilnehmer zufriedener mit der Führungsperson waren, wenn deren Verhalten mit dem individuellen Prototyp des Betrachters übereinstimmte.⁷⁸⁶

Wird gleichzeitig der Leistungseinfluss auf die Führungsbewertung betrachtet, verändert sich dieses Bild. Der Einfluss auf die Bewertung der Führungspersonen über einen Prototypenvergleich konnte nicht signifikant nachgewiesen werden. So konnte lediglich der Einfluss von Leistungsinformationen im Zusammenhang mit dem Inferenz-Prozess bestätigt werden.⁷⁸⁷

Es zeigte sich, dass die Führer von leistungsstarken Gruppen besser bewertet werden, obwohl sich die Übereinstimmung zwischen individuellem Prototyp und gezeigtem Führungsverhalten verringert. Gleichzeitig werden Führungspersonen in Gruppen mit geringer Leistung als weniger kollaborativ bewertet, wenn die Unterschiede zwischen individuellem Proto-

⁷⁸³ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 143/ 144

⁷⁸⁴ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 142

⁷⁸⁵ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 142

⁷⁸⁶ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 139

⁷⁸⁷ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 138

typ und gezeigten Führungsverhalten größer werden.⁷⁸⁸ Obwohl im Vorfeld angegeben wurde, dass das Geschlecht der Führungspersonen betrachtet werden soll, wurde dieser Faktor nicht als signifikant genug für diese Untersuchung angesehen.⁷⁸⁹

STUDIE 2

Wie vorausszusehen war, schrieben die Teilnehmer der erfolgreichen Leistungsgruppen ihrem Führer mehr Verantwortung dafür zu, als es die Probanden der Verlierergruppen taten. Dies erklärten Nye und Simonetta damit, dass diese Führungspersonen über diesen Erfolg deutlich in der inneren Bewertung ihrer Untergebenen an Wert gewannen.⁷⁹⁰

Zweitens konnte festgestellt werden, dass in den Bedingungen, in denen das sabotierte Material verabreicht wurde, den Führern deutlich weniger Verantwortung für einen Misserfolg der Gruppe zugeschrieben wurde, als in Misserfolgssituationen, in denen keine Sabotage am Material vorlag. Trotzdem erlangte die Führerbewertung von erfolgreichen Gruppen ohne sabotiertes Material keine wesentlich höheren Bewertungen der Verantwortlichkeit als Führer erfolgreicher Gruppen mit sabotiertem Material.⁷⁹¹

Zusätzlich konnten auch hier keine genauen Werte hinsichtlich des Einflusses der individuellen Prototypen gemessen werden. Die Messungen hinsichtlich der Wahrnehmung der Führereffektivität und –kollegialität konnten im Zusammenhang mit diesem Versuchsaufbau keine signifikanten Ergebnisse für den Einfluss der individuellen Führungsprototypen der Teilnehmer aufzeigen.⁷⁹²

Dagegen konnte wie erwartet ein Zusammenhang zwischen der Bewertung der eigenen Verantwortlichkeit für das Ergebnis und dem erfolgten Misserfolg bzw. Erfolg festgestellt werden. Die Selbstbewertungen hinsichtlich der verschiedenen Versuchsbedingungen glichen sich. Lediglich in der Bedingung in der das Material sabotiert wurde, wurde weniger Verantwortung für einen aufgetretenen Misserfolg übernommen. Gleiches ist auch bei der Verantwortungsbewertung der Gruppenmitglieder festzustellen.⁷⁹³

Die Ergebnisse beider Studien zeigten, dass vor allem der Inferenz-Prozess bei der Führungswahrnehmung eine bedeutende Rolle spielt und die Führungswahrnehmung deutlich durch

⁷⁸⁸ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 139

⁷⁸⁹ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 138

⁷⁹⁰ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 145

⁷⁹¹ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 145/ 146

⁷⁹² vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 146/ 147

⁷⁹³ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 147/ 148

Leistungsinformationen beeinflusst wird. Darüber hinaus wurde gezeigt, dass sowohl automatische als auch kontrollierte Prozesse bei der Führungsbewertung eine Rolle spielen.⁷⁹⁴

Weiterhin deuten die Ergebnisse dieser Untersuchung darauf hin, dass Inferenz-Prozesse deutlich mehr Wirksamkeit bei der Führungswahrnehmung entfalten. Gleichzeitig räumen Nye und Simonetta jedoch ein, dass die Messung der Führungsprototypen mittels des SYMLOG-Verfahrens nicht stichhaltig genug war, um die erwünschten Ergebnisse zu erzielen. Demnach sollte das hierbei erhaltene Ergebnis mit Vorsicht betrachtet werden.⁷⁹⁵

Zusätzlich konnte gezeigt werden, dass nicht nur Außenstehende, welche die Interaktion verschiedener Gruppenmitglieder beobachten, Leistungsinformationen als Grundlage der Führungsbewertung nutzen. Auch Gruppenmitglieder, die selbst interagiert haben, zeigen ein ähnliches Ergebnismuster.⁷⁹⁶

(27) Awamleh & Gardner (1999)

Ziel der Untersuchung

Ziel der vorliegenden Untersuchung von Raed Awamleh und William L. Gardner war es, zu erforschen, in wie weit sich das Führungsverhalten, das organisationale Ergebnis und die Attributionen der Geführten auf die Führungswahrnehmung auswirken.⁷⁹⁷

So sollte gezeigt werden, dass ein sich als stark präsentierender Führer oder Personen, die Reden mit visionärem Inhalt halten, in einem stärkeren Maß als Führungspersonen wahrgenommen werden, als ihre jeweiligen Gegensätze. Gleichzeitig soll auch der Einfluss der Leistung der Organisation auf die individuelle Informationsverarbeitung untersucht werden. Hier wird unterstellt, dass Führungspersonen in leistungsstärkeren Organisationen gleichsam hohe Werte der Führungswahrnehmung erreichen. Schließlich soll in diesem Zusammenhang der Grad der Romantisierung dieser Führungspersonen untersucht werden.⁷⁹⁸

Aufbau und Durchführung

Awamleh und Gardner greifen in ihrer Untersuchung auf die gewonnenen Daten von 304 Studenten (51% männlich; 49% weiblich) zurück. Diese waren in vier verschiedenen betriebs-

⁷⁹⁴ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 148

⁷⁹⁵ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 149

⁷⁹⁶ vgl. Nye/ Simonetta (1996), S. 151

⁷⁹⁷ vgl. Awamleh/ Gardner (1999), S. 351

⁷⁹⁸ vgl. Awamleh/ Gardner (1999), S. 351/ 352

wirtschaftlichen Kursen des Grundstudiums einer südlichen Universität eingeschrieben. Insgesamt gaben 70% aller Probanden an, bereits berufliche Erfahrungen gesammelt zu haben.⁷⁹⁹ Entlang der Zielstellung betrachtet, wurde die Untersuchung in einem 2x2x2-Faktor-Modell durchgeführt: die drei Faktoren Inhalt der Rede, Eindruck und organisationale Leistung stellten sich in jeweils zwei gegenläufigen Ausprägungen dar.⁸⁰⁰

Der Inhalt wurde so unterteilt, dass einerseits Visionen und Ausdrucksweise eines charismatischen Führers übernommen wurden. Andererseits wurde eine nicht-visionäre direkte und an Informationen orientierte Rede hergestellt. Die beiden gegenläufigen Eindruckstypen ‚stark‘ und ‚schwach‘ äußerten sich, indem der Schauspieler, welcher den Führer darstellte, so trainiert wurde, dass dieser zum einen direkten Augenkontakt hielt, eine ausdrucksvolle Mimik und Gestik einsetzte und einen ausgeprägten Redefluss besaß. Sein Pendant äußerte sich demgegenüber verhalten, vermied Augenkontakt und schränkte die Körpersprache ein.⁸⁰¹ Der dritte Faktor ‚organisationale Leistung‘ wurde über finanzielle Informationen hergestellt. Während die Organisation des ‚hohen Profils‘ über ein stetiges Wachstum und einen großen Marktanteil verfügte, suggerierten die Informationen der Organisation ‚niedriger Leistung‘ finanziell eine milde Krise.⁸⁰²

Die Probanden wurden nun in acht Gruppen zu je einem dieser Treatments aufgeteilt, wobei jede dieser Gruppen die jeweilige zweiminütige Rede von einem Videoband verfolgte. Im Vorfeld wurden sie über den imaginären Führer ‚Mr. Robert Adams‘ schriftlich instruiert. Dies stellte die Grundlage für die im zweiten Teil auszufüllenden Fragebögen ausfüllen.⁸⁰³

Erhoben wurden die Daten über den so genannten ‚Multifactor Leadership Questionnaire‘ (MLQ), einem von Bass und Avolio (1995) entwickelten Messinstrument, welches die Wahrnehmung von Charisma und Führereffektivität misst. Zusätzlich wurde die Messung durch die von Meindl entwickelte ‚Romance of Leadership Scale‘ (RLS) komplettiert. Diese beschreibt das Ausmaß der Teilnehmer empfänglich für die jeweilige Führung zu sein, indem sie diese als wichtigen Bestandteil für die Organisation ansehen.⁸⁰⁴

⁷⁹⁹ vgl. Awamleh/ Gardner (1999), S. 352

⁸⁰⁰ vgl. Awamleh/ Gardner (1999), S. 352

⁸⁰¹ vgl. Awamleh/ Gardner (1999), S. 353

⁸⁰² vgl. Awamleh/ Gardner (1999), S. 353

⁸⁰³ vgl. Awamleh/ Gardner (1999), S. 353/ 354

⁸⁰⁴ vgl. Awamleh/ Gardner (1999), S. 354/ 355

Ergebnisse

Nach eingehender Analyse der gewonnenen Daten konnten Awamleh und Gardner feststellen, dass sowohl der Inhalt einer Rede, Eindruck als auch organisationale Leistung einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Charisma und Führung haben.⁸⁰⁵

Besonders Einflüsse des Inhalts einer Rede und der Information der organisationalen Leistung auf die Führungswahrnehmung, schrieben Awamleh und Gardner der Informationsverarbeitung mit Hilfe impliziter Führungstheorien zu.⁸⁰⁶

So lässt sich die Wirksamkeit eines bestimmten Redeinhaltes über den Ansatz des Wiedererkennens erklären:

„Followers expect charismatic leaders to be articulate and skillfull in communicating their ideas and feelings. Hence, when the actor portraying the CEO displayed exeptional rhetorical skills, he may have been readily categorized as charismatic.“⁸⁰⁷

Gleichzeitig zeigte die Studie, dass höhere Leistungen eine stärkere Attribution hinsichtlich Führerschaft, Charisma und Führereffektivität hervorrufen. So verbanden die befragten Personen die organisationale Leistung mit dem Führer. Dies wäre in den Begriffen impliziter Führungstheorien ausgedrückt, eine Bestätigung des Inferenz-Ansatzes.⁸⁰⁸

In diesem Zusammenhang war zu erkennen, dass der aus dem Videoband gewonnene Eindruck eine wichtige Rolle bei der Führungswahrnehmung spielt – dieser überspielt praktisch die Wirkung der Leistungsinformationen:

„[...] the subjects received the organizational performance profile after they observed the videotape of the leader's speech. Hence, the subjects exposed to the strong delivery treatment may have automatically categorized the leader as charismatic, and simply assumed that the leader was effective, prior to receiving the organizational performance cue. Upon exposure to the performance profile, these subjects may have used the data tho make minor adjustments to their initial inference of leader effectiveness.“⁸⁰⁹

Demnach spielen zwar beide Prozesse – Inferenz und Rekognition – eine wesentliche Rolle bei der Führungswahrnehmung. Jedoch ließ sich aus den vorliegenden Daten erkennen, dass die Geführten eher auf wiedererkennensbezogene Reize ansprechen.⁸¹⁰

Lediglich die Untersuchungen bezüglich einer Romantisierung der Führung (vgl. hierzu Meindl, 1990) konnten nicht vollständig bestätigt werden. In dieser Untersuchung wurde der

⁸⁰⁵ vgl. Awamleh/ Gardner (1999), S. 359

⁸⁰⁶ vgl. Awamleh/ Gardner (1999), S. 359/ 360

⁸⁰⁷ Awamleh/ Gardner (1999), S. 359/ 360

⁸⁰⁸ Awamleh/ Gardner (1999), S. 360/ 361

⁸⁰⁹ Awamleh/ Gardner (1999), S. 361

⁸¹⁰ vgl. Awamleh/ Gardner (1999), S. 364

Führer nur als effektiv bezeichnet, wenn dieser unter der Bedingung ‚hohe Organisationsleistung‘ geführt wurde.⁸¹¹

(28) Nye (2002)

Ziel der Untersuchung

Judith L. Nye bezieht sich auf Erklärung der Gründe für Führung aus der Sichtweise impliziter Führungstheorien. Dabei bezieht sie die Wirkungen beider Prozesse der Führungswahrnehmung – den Inferenz-Ansatz sowie den Rekognitionen-Ansatz – mit ein.⁸¹²

Somit sollte im ersten Teil der Studie die Wirkung individueller Prototypen auf die Führungswahrnehmung untersucht werden (Rekognitionen-Ansatz). Es wurde erwartet, dass verschiedene Beobachter-Gruppen, Geführte und externe Beobachter, unterschiedliche Ausprägungen von Führungswahrnehmungen herstellen. Daher sollten hier im Vergleich zu anderen Studien (siehe z.B. Larson, 1982; Nye & Simonetta, 1996 – Studie 1) die Attributionen von Beobachtern aufgezeigt werden, welche in direktem Kontakt zur Führungsperson standen.⁸¹³

Drittens sollte belegt werden, dass der Inferenz-Prozess die Führungswahrnehmungen dominiert, so dass diese Verantwortungszuschreibungen hinsichtlich einer bestimmten Gruppenleistung die Übereinstimmung von prototypischen Merkmalen und Eigenschaften der Führungsperson überlagern. Letztlich wurde erwartet, dass alle drei Faktoren miteinander interagieren.⁸¹⁴

Aufbau und Durchführung

An dieser Untersuchung nahmen 168 Studenten (126 Frauen; 42 Männer) teil. Diese waren in Kurse der Sozialpsychologie eingeschrieben. Die Studie wurde als Teil ihrer Vorlesung über die Gruppendynamik vorgenommen.⁸¹⁵

Eine Woche vor der eigentlichen Durchführung der Studie wurden die Probanden gebeten einen Fragebogen auszufüllen. Dieser war nach dem SYMLOG-Verfahren (‚Systematic Multiple Level Observation of Groups‘ nach Bales, Cohen & Williamson, 1979) aufgebaut und beinhaltete allgemeine Beschreibungen des Führungsverhaltens, aufgeteilt auf 26 Items. Mit

⁸¹¹ vgl. Awamleh/ Gardner (1999), S. 361/ 362

⁸¹² vgl. Nye (2002), S. 341

⁸¹³ vgl. Nye (2002), S. 342

⁸¹⁴ vgl. Nye (2002), S. 343/ 344

⁸¹⁵ vgl. Nye (2002), S. 344

der Instruktion eine für sie ideale Führungsperson zu beschreiben, wurden die individuellen Prototypen der Teilnehmer gemessen.⁸¹⁶

Am Tag der Untersuchung wurden die Teilnehmer in Gruppen von jeweils drei bis sechs Personen eingeteilt. Insgesamt waren 32 Gruppen an der Studie in einem 2x2-faktoriellen Design beteiligt. Die Bedingungen wurden so modifiziert, dass zwei verschiedene Leistungsinformationen (Gewinner vs. Verlierer) und zwei Materialsabotagen (keine Sabotage vs. Sabotage) existierten.⁸¹⁷

Jeweils zwei Gruppen traten in einer Sitzung gegeneinander an. Diese wurden in einem Raum sich gegenüber platziert. Der Gewinnergruppe winkte eine Prämie von 50\$. Die Gruppen wurden von ihrem jeweiligen Führer über die Aufgabenstellung instruiert. Die Aufgaben setzten sich aus verschiedenen Problemen (z.B. logische Puzzle, mathematische Probleme) zusammen, die auf einem zweiseitigen Handout abgedruckt waren. Zur Lösung der Aufgaben wurden 20 Minuten veranschlagt.⁸¹⁸

Die Führungsperson, welche einer jeden Gruppe vorangestellt wurde, bestand aus einem von fünf speziell trainierten Teilnehmern. Diese wurde mittels eines sorgfältig konstruierten Skripts so unterwiesen, dass sie ein dominantes, aber freundliches sowie ein instrumentell kontrolliertes Verhalten gegenüber seinen Gruppenmitgliedern zeigte. Von der Führungsperson wurde erwartet, dass sie die Gruppe bei der Problemlösung aktiv unterstützt und jeden Teilnehmer in die Lösung der Aufgabe einbezieht.⁸¹⁹

Die Gruppeninteraktion wurde jeweils auf Video aufgenommen und hinsichtlich des Führerverhaltens von speziell unterwiesenen unabhängigen Beobachtern bewertet. Diese erhielten auch den SYMLOG Fragebogen mit der Instruktion zu zählen wie oft jedes dieser Items sich im Verhalten der Führungsperson widerspiegelte. Dabei wurde dem SYMLOG-Fragebogen die jeweilige Definition der Items zugeteilt. Die Bewertung fand auf einer Skala von (1) ‚nicht oft‘ bis (3) ‚oft‘ statt. Jede Führungsperson wurde von jeweils sechs Beobachtern bewertet, da die ursprünglich 26 Items umfassende Liste auf zwei Beobachter mit 13 Items aufgeteilt wurde. Mit dieser Messung konnte somit das Führungsverhalten des Führers mit dem Führungsprototyp eines jeden Teilnehmers verglichen werden.⁸²⁰

Die Gruppen bearbeiteten die ihnen auf dem Handout ausgehändigten Aufgaben - die Gruppe in der nicht sabotierten Bedingung ohne besondere Vorkommnisse. Die sabotierte Gruppe musste hingegen feststellen, dass die zweite Seite des Handouts eine Kopie der ersten

⁸¹⁶ vgl. Nye (2002), S. 345

⁸¹⁷ vgl. Nye (2002), S. 347

⁸¹⁸ vgl. Nye (2002), S. 344/ 348

⁸¹⁹ vgl. Nye (2002), S. 346

⁸²⁰ vgl. Nye (2002), S. 346/ 347

Seite war. Nachdem der Versuchsleiter ihnen die zweite, ziemlich schlecht kopierte und somit schwer zu lesende Aufgabe gegeben hatte, wurde ihr Zeitlimit auf fünf Minuten erweitert.⁸²¹

Nach Beendigung der Aufgabe wurde die Punktzahl vom Versuchsleiter ermittelt. Diese steckte er in einem Umschlag anschließend unter der Tür durch. Nach dem die Teilnehmer die Informationen über ihre Gruppenleistung erfahren hatten, wurden sie gebeten einen weiteren Fragebogen auszufüllen. Dieser erfasste die Attributionen der Teilnehmer hinsichtlich der Rolle, die der Gruppenführer, die anderen Gruppenmitglieder und sie selbst beim Erfolg oder Misserfolg ihrer Gruppe spielten. Die verschiedenen Dimensionen der Verantwortungszuschreibung, wie z.B. Motivation, Fähigkeit oder Führung, wurden auf einer sieben-stufigen Skala (1 - keine Ursache; 7 – extrem wichtige Ursache) erfasst.⁸²²

Zusätzlich fielen die Kurse der Sozialpsychologie während der gesamten Dauer dieser Untersuchung aus, so dass ein Austausch von Erfahrungen zwischen den Gruppen minimiert werden konnte.⁸²³

Ergebnisse

Die Auswertung der Daten zeigte, dass Teilnehmer von gewinnenden Gruppen ihren Führer häufiger hierfür verantwortlich machten als verlierende Gruppen. Gleichzeitig schrieben Gruppen mit sabotiertem Material dieser deutlich weniger Verantwortung zu, wenn sie verloren hatten. Dieses Muster zeigte, so Nye, dass das fehlerhafte Material als eine Art Bonus angesehen werden konnte. Dagegen wurden Führer von Gruppen, die trotz sabotierten Materials gewonnen hatten, nicht als mehr verantwortlich für das Gruppenergebnis angesehen.⁸²⁴

Dies zeigte, dass Inferenz-Prozesse bei der Führungswahrnehmung eine bedeutende Stellung einnehmen, und dass Beobachter bei der Führungsbewertung sowohl automatische als auch kontrollierte Prozesse benutzen. Gleichzeitig konnte man sehen, dass Geführte nicht einfach ihren Anteil am Gruppenergebnis ignorieren. Die Mitglieder erfolgreiche Gruppen sahen sich anteilig auch dafür verantwortlich, gleichsam wie die Mitglieder von Verlierergruppen ihren Anteil bei dieser Niederlage akzeptierten. Damit konnte beobachtet werden, dass die Geführtenwahrnehmungen eine bedeutendere Stellung einnahmen als die Wahrnehmungen außenstehender Beobachter.⁸²⁵

Im Gegensatz zu den Erwartungen konnten keine Effekte prototypischer Übereinstimmungen gefunden werden, die Anhaltspunkte für eine Gleichbewertung von Inferenz- und

⁸²¹ vgl. Nye (2002), S. 348

⁸²² vgl. Nye (2002), S. 345/ 349

⁸²³ vgl. Nye (2002), S. 349

⁸²⁴ vgl. Nye (2002), S. 352/ 353

⁸²⁵ vgl. Nye (2002), S. 353/ 354

Rekognitionsprozessen gaben. Die Bewertungen der Teilnehmer zeigten keine Verbindung zu den jeweiligen vorherrschenden Prototypen. Somit konnte angenommen werden, dass Prozesse, die sich mit dem Inferenz-Ansatz erklären lassen, eindeutig mehr Einfluss auf die Führungswahrnehmung besitzen.⁸²⁶

Zusammenfassend gesehen, suggerierten die Ergebnisse, dass eine soziale Beziehung zwischen Geführtem und Führer besteht, welche über Schemen und vergangene Erfahrungen beschrieben wird und somit im Zusammenhang mit der Gruppe an sich und den organisationalen Zielen gesehen werden muss.⁸²⁷

(29) Nye (2005)

Ziel der Untersuchung

Diese Untersuchung von Judith L. Nye (2005) basiert auf den Erkenntnissen Robert G. Lords und Kollegen. Hierbei spielen die beiden in Abschnitt III.2.2 vorgestellten Arten der Bildung von Führungswahrnehmungen über implizite Führungstheorien, der Ansatz des Wiedererkennens und der Inferenz-Ansatz eine bedeutende Rolle:

„The study represented in this chapter investigated the effects of these recognition-based and inference-based processes on perceptions of leaders, focusing primarily on the role that individual differences in prototype matching may play in the recognition-based processes, and the moderating effect of discounting and augmentation on inference-based processes.“⁸²⁸

Die Studie richtete sich an den folgenden fünf Hypothesen aus:⁸²⁹

- (1) Führer, die mit den Führungsprototypen ihrer Geführten übereinstimmen, werden positiver bewertet, als Führer die keine Übereinstimmung zeigen.
- (2) Führer, über die Informationen preisgegeben werden, dass dessen Gruppen Gewinne einfahren, werden positiver bewertet, als Führer, dessen Gruppen verlieren.
- (3) Diese Effekte der Leistungsbeurteilung werden durch Sabotage des Materials beeinträchtigt, so dass deutlich sichtbar wird, dass vorherige Leistungsbeurteilungen unter Vorbehalt getroffen wurden, und sich somit die Führungswahrnehmungen verändern.
- (4) Der Vergleich von Prototypen verläuft wechselseitig mit den Prozessen der Leistungsinformation.
- (5) Führer, die verlieren, aber von den Geführten als Führerprototypen wahrgenommen werden, werden sehr positiv bewertet (positiver als Führer, deren Gruppen Gewinne verbuchen), und Führer, die nicht mit den Führungsprototypen der Geführten übereinstimmen werden somit weniger positiv bewertet. Demnach werden die Teilnehmer einer sabotierten Untersuchung nur nach Entschuldigungen für ihren Führer suchen, wenn dieser ihrem Führungsprototyp entspricht.

⁸²⁶ vgl. Nye (2002), S. 354/ 355

⁸²⁷ vgl. Nye (2002), S. 356

⁸²⁸ Nye (2005), S. 43

⁸²⁹ vgl. Nye (2005), S. 44/ 45

Aufbau und Durchführung

Insgesamt nahmen an dieser Untersuchung 109 Studenten (80 Frauen; 29 Männer) der Sozialpsychologie unterschiedlicher Klassen teil. Diese wurden in kleinere Gruppen zwischen drei und sieben Teilnehmern aufgeteilt. Die Daten wurden über einen Zeitraum von zwei Semestern gesammelt.⁸³⁰

Um die Daten hinsichtlich unterschiedlicher Führungsprototypen zu sammeln, wurde eine Vormessung eine Woche vor der eigentlichen Datensammlung mittels dem SYMLOG-Verfahren („Systematic Multiple Level Observation of Groups“) vorgenommen: eine 26-Item-Messung interpersonales Verhaltens in drei Dimensionen (dominant/ unterwürfig; freundlich/ unfreundlich; instrumentell kontrolliert/ emotional ausdrucksvoll). So konnte Mittelwerte bezüglich eines tendenziell dominanten, kontrollierten und zugleich sehr freundlichen Führers festgestellt werden.⁸³¹

Die eigentliche Messung der Übereinstimmung der Führungsprototypen wurde mit einem vorherigen Führungstraining für zwei weibliche und einen männlichen Studienkollegen der Befragten kombiniert. Diese wurden trainiert sich dominant, instrumentell kontrolliert, aber auch freundlich gegenüber ihren Gruppenmitgliedern zu verhalten.⁸³²

Die tatsächliche Übereinstimmung von Prototyp und aktuellem Führungsverhalten wurde schließlich über speziell trainierte Beobachter gemessen. Diese werteten die von den Gruppen aufgenommenen Videobänder auf Grundlage der SYMLOG-Dimensionen aus. Der in den weiteren Teiluntersuchungen verwendete Faktor der „Prototyp-Übereinstimmung“ wurde schließlich aus den Werten der Vormessung und denen der Beobachter-Urteile zusammengefasst.⁸³³

Die weiteren Messungen wurden in einem 2x2-Faktor-Design unternommen, so dass an jeder Messung jeweils eine Gruppe jeder Leistungsinformation (Gewinner vs. Verlierer) als auch jeweils eine sabotierte sowie nicht sabotierte Gruppe beteiligt war. In jedem experimentellen Durchgang traten zwei Gruppen in separierten Untersuchungsräumen gegeneinander an. Sowohl darüber als auch über die 20-minütige Zeitbegrenzung der zu lösenden, problemhaltigen Aufgabe wurden die Mitglieder informiert.⁸³⁴

Die Sabotage stellte sich über das zu bearbeitende Material dar: Die Arbeitsaufgabe der Gruppen wurde auf einem zweiseitigem Handout gestellt. Hierbei erwies sich die zweite Seite

⁸³⁰ vgl. Nye (2005), S. 45

⁸³¹ vgl. Nye (2005), S. 45

⁸³² vgl. Nye (2005), S. 46

⁸³³ vgl. Nye (2005), S. 47/ 48

⁸³⁴ vgl. Nye (2005), S. 48

als Kopie der ersten. Die darauf angeforderte zweite Seite war so präpariert, dass diese aufgrund ihrer schlechten Qualität nur sehr schwer zu lesen war.⁸³⁵

Letztlich wurden die Teilnehmer zu den Führungswahrnehmungen mittels der beiden Skalen ‚Berücksichtigung‘ und ‚Struktureinführung‘ des LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) auf einer Fünf-Punkte-Skala befragt.⁸³⁶

Ergebnisse

Diese Daten wurden schließlich analysiert. Hierbei ergab sich, dass die Hypothesen eins, zwei und vier zumindest teilweise bestätigt werden konnten. Dagegen konnte bei den Hypothesen drei und fünf keine Zustimmung gefunden werden.⁸³⁷

Zusammenfassend konnte festgestellt werden, dass die Geführten gleichsam vorhandene Prototypen nutzen, als auch Bezüge zur Situation herstellen, wie zum Beispiel zu bestimmten Gruppenleistungen, um Führungseinschätzungen vorzunehmen⁸³⁸:

„The present data provide support for Lord’s theory, revealing evidence of both recognition-based and inference-based processes in followers’ leadership perceptions in short-term small groups. Leaders enjoyed more positive ratings when their behaviors tended to meet participants’ prior expectations and when their groups won. These findings reveal the complex patterns of thinking going on in the minds of followers.“⁸³⁹

(30) Kraus & Gemmill (1990)

Ziel der Untersuchung

George Kraus und Gary Gemmill untersuchten in dieser Studie die ideosynkratische Effekte der Dimensionen Struktureinführung und der Berücksichtigung auf die individuellen impliziten Führungstheorien.⁸⁴⁰

Ziel dieser Untersuchung war es demnach, so Kraus und Gemmill, die Auswirkungen individueller Unterschiede impliziter Führungstheorien auf Führungsbewertungen und Verantwortungszuschreibungen zu erforschen. Diese sollen über die beiden Hauptdimension impliziter Führungstheorien Struktureinführung und Berücksichtigung erhoben werden.⁸⁴¹

Somit werden Zielpersonen, welche ausschließlich berücksichtigende Verhaltensweisen zeigen, als effektivere Führer und verantwortlicher für den hervorgebrachten Erfolg einer

⁸³⁵ vgl. Nye (2005), S. 48/ 49

⁸³⁶ vgl. Nye (2005), S. 46

⁸³⁷ vgl. Nye (2005), S. 53 ff

⁸³⁸ vgl. Nye (2005), S. 57

⁸³⁹ Nye (2005), S. 56

⁸⁴⁰ vgl. Kraus/ Gemmill (1990), S. 247

⁸⁴¹ vgl. Kraus/ Gemmill (1990), S. 248

Gruppe bewertet, sofern im Verhältnis dazu die Bewertung der Wichtigkeit des Verhaltens der Struktureinführung geringer ausfällt. Wenn aber die Zielperson ein Verhalten der Struktureinführung zu Schau stellt, werden die beurteilenden Personen die Zielperson als effektiver und verantwortlicher für das Gruppenergebnis bewerten, die das Verhalten hinsichtlich der Struktureinführung als wichtiger erachten, als irgendein berücksichtigendes Verhalten.⁸⁴²

Aufbau und Durchführung

Für diese Untersuchung konnten 153 Personen (116 Frauen; 37 Männer) als Probanden gewonnen werden. Diese waren Psychologiestudenten und –studentinnen mit überwiegend unterschiedlichen ethnologischen Hintergründen und nahmen ausschließlich auf freiwilliger Basis teil.⁸⁴³

Die Untersuchung spaltete sich in zwei Phasen auf – eine Voruntersuchung und eine Hauptuntersuchung, die mit einem Abstand von fünf Wochen durchgeführt wurden. Während der Voruntersuchung wurden die Teilnehmer gebeten einen Fragebogen auszufüllen, der ihre Bewertungen hinsichtlich eines effektiven Führerverhaltens, in Begriffen der impliziten Führungsskalen Struktureinführung und berücksichtigendes Verhalten, erfasste. Letztlich resultierenden daraus 20 Items, welche auf der Kombination verschiedener Versionen des ‚Leader Behavior Description Questionnaire‘ (LBDQ) von Schriesheim und Stogdill (1975), Stogdill (1963) sowie Halpin (1957) beruhten. Messungen für die Präferenz dieser Items für eine der beiden Skalen wurden untersucht.⁸⁴⁴

Im zweiten Teil der Untersuchung wurden die Teilnehmer, unter Aufsicht eines anderen Versuchsleiters, darüber informiert, dass diese in Gruppen zu höchstens 12 Personen eine Problemstellung, die typisch für den Büroalltag sei, zu bewältigen hätten. Zuvor jedoch sollten sie einen Fragebogen ausfüllen, dazu wurden die Teilnehmer separiert. Dieser finale Fragebogen wurde so modifiziert, dass zwei unterschiedliche Versuchsbedingungen entstanden: Die Szenarien enthielten die Beschreibung des Verhaltens einer Zielperson in einer kooperierenden Arbeitsgruppe. Dieser Beschreibung wurden jeweils 10 Items zugeordnet, welche die Skalen der Berücksichtigung und der Struktureinführung beinhalteten. Die beiden Szenarien wurden einerseits mit ‚tendenziell berücksichtigend‘ und andererseits mit ‚tendenziell struktureinführend‘ betitelt. Im tendenziell berücksichtigenden Szenario wurde den Teilnehmern Informationen gegeben, die indizierten, dass die Zielperson jede der zehn berücksichtigenden Verhaltensweisen an den Tag legte, jedoch keine der Verhaltensweisen hinsichtlich der Struk-

⁸⁴² vgl. Kraus/ Gemmill (1990), S. 248/ 249

⁸⁴³ vgl. Kraus/ Gemmill (1990), S. 249

⁸⁴⁴ vgl. Kraus/ Gemmill (1990), S. 249

tureinführung. Das Szenario des tendenziellen Verhaltens einführender Struktur, fand unter gegensätzlicher Informationsgabe statt.⁸⁴⁵

Messungen der Wichtigkeit jedes dieser Items für den Bewerter in Bezug auf Führungseffektivität wurden unternommen. Diese wurde zusätzlich mit fünf bipolaren Items in Kombination mit einer sieben-stufigen Likert-Skala ergänzt. Die zugewiesene Verantwortung der Führungsperson für den Erfolg der Gruppe wurde über Einschätzungen der Wichtigkeit in der sie einerseits das Verhalten der Zielperson, andererseits das Verhalten aller Gruppenmitglieder als erfolgsweisend ansehen.⁸⁴⁶

Ergebnisse

Die wahrgenommene Führungseffektivität für eine Person, die hauptsächlich berücksichtigendes Verhalten vermittelt steigt mit dem Verhältnis in dem die Wichtigkeit dieser Dimension zunimmt, und das Verhältnis der Wichtigkeit für die Struktureinführung abnimmt. Auf Grundlage dieser Präferenzverteilungen, ist es sehr wahrscheinlich das diese Führungspersonen als ‚in-group‘-Mitglieder angesehen werden. Ein korrespondierendes Ergebnismuster für jene Führer, die eine Arbeitsstruktur einführten, aber keine Berücksichtigung für die anderen Gruppenmitglieder zeigten, wurde nicht gefunden. Warum dies so ist, konnte nicht belegt werden.⁸⁴⁷

Verantwortung für den Gruppenerfolg wurde den Führungspersonen zugesprochen, deren berücksichtigendes Verhalten im Verhältnis mit der für sie empfundenen Wichtigkeit dieses Verhaltens steigt, sowie die Wichtigkeit hinsichtlich der Struktureinführung abnimmt. Ähnliches wurde für die Beurteilung des Führerverhaltens auf Grundlage der Einführung einer Arbeitsstruktur gefunden, wobei zusätzlich kein Einfluss des Wichtigkeitsempfindens beider Dimensionen auf die jeweils andere Dimension hinsichtlich der Verantwortungszuschreibung gefunden werden konnte.⁸⁴⁸

Zurückführend auf die Prozesse, welche über Leistungsinformationen und Verhaltensweisen implizite Führungstheorien aktivieren, konnte dahingehend argumentiert werden, dass ein für die urteilende Person positiv wahrgenommenes Verhalten wahrscheinlicher als Erfolgsfaktor angesehen wird, als ein negatives Verhalten. Somit werden Personen, die berücksichtigendes Verhalten als positiv ansehen, eher diese Verhaltensweisen als ursächlich für einen Erfolg ansehen, als das Verhalten, welches auf die eingeführte Arbeitsstruktur zurückzuführen ist.⁸⁴⁹

⁸⁴⁵ vgl. Kraus/ Gemmill (1990), S. 249/ 250

⁸⁴⁶ vgl. Kraus/ Gemmill (1990), S. 249

⁸⁴⁷ vgl. Kraus/ Gemmill (1990), S. 252/ 253

⁸⁴⁸ vgl. Kraus/ Gemmill (1990), S. 253

⁸⁴⁹ vgl. Kraus/ Gemmill (1990), S. 253/ 254

„Current thinking in perceptual leadership research has focused on a normative model in understanding implicit theories of leadership. While the authors recognize that the amount of variance attributable to the implicit theories of leadership of the participants in the present study is relatively low, the results of the present study highlight the importance of considering idiosyncratic aspects of implicit theories of leadership.“⁸⁵⁰

(31) Nye & Forsyth (1991)

Ziel der Untersuchung

Auf Grundlage der Führungskategorisierungstheorie sollen die wahrgenommenen Unterschiede des Führungsverhaltens untersucht werden.⁸⁵¹ Je höher die Übereinstimmung zwischen den gezeigten Führercharakteristika und den individuellen Führungsprototypen des Beobachters, desto günstiger würde eine Führungsbewertung ausfallen. Würde der Prototyp verletzt, so würde auch die Führungsbewertung negativ ausfallen.⁸⁵²

Zusätzlich untersuchten Nye und Forsyth die Auswirkungen bestimmter Prototypen auf die Beurteilung von aufgabenorientierten sowie beziehungsorientierten Führungsstilen. Darauf aufbauend sollte schließlich beurteilt werden, ob diese Führungsprototypen einen höheren Einfluss auf die Führungswahrnehmung haben als das Geschlecht der Führungsperson.⁸⁵³

Aufbau und Durchführung

92 männliche und 84 weibliche Studenten des Grundstudiums, welche in Wirtschaftskurse der Organisation und Führung eingeschrieben waren, nahmen an dieser Studie teil. Nahezu alle Teilnehmer (91%) hatten bereits ähnliche Erfahrungen mit Managern oder Führungspersonen gemacht, so dass diese auf einen ähnlichen Hintergrund bei ihrer Bewertung zurückgreifen konnten.⁸⁵⁴

Um die individuellen Führungsprototypen der Teilnehmer zu erfassen, wurden diese gebeten, den ‚Systematic Multiple Level Observation of Groups‘ (SYMLOG; Bales et al., 1979) auszufüllen. Dieser bestand aus 27 Items aus den drei Dimensionen (1) dominant vs. ergeben; (2) freundlich vs. unfreundlich; (3) instrumentell kontrolliert vs. emotional ausdrucksstark. Bei dieser Bewertung sollten sie sich auf eine für sie ideale Führungsperson beziehen. Die Antworten der Teilnehmer wurden mit Punkten bewertet, um die verschiedenen Prototypen

⁸⁵⁰ Kraus/ Gemmill (1990), S. 255

⁸⁵¹ vgl. Nye/ Forsyth (1991), S. 363

⁸⁵² vgl. Nye/ Forsyth (1991), S. 364

⁸⁵³ vgl. Nye/ Forsyth (1991), S. 364

⁸⁵⁴ vgl. Nye/ Forsyth (1991), S. 364/ 365

auszudrücken. Somit konnten Teilnehmer identifiziert werden, die anhand der hohen bzw. niedrigen Ausprägungen der Dimensionen unterschiedliche Führungsprototypen besaßen.⁸⁵⁵

Für die Zielerreichung dieser Studie, wurden die Teilnehmer auf verschiedene Versuchsbedingungen aufgeteilt, wobei alle zunächst die selbe Leistungsbeschreibung hinsichtlich des Job der zu bewertenden Person, den Zielen, der Planungs- und Analysefähigkeit, den Führungsfertigkeiten, den Kommunikationsfähigkeiten sowie spezifischen Arbeitsgewohnheiten enthielten. Alle Führer wurden als hart arbeitend, kompetent und kreativ bei der Problemlösung beschrieben. Im Gegensatz dazu wurden den Teilnehmern unterschiedliche Aussagen zum Geschlecht des Führers sowie dessen Führungsstil offeriert.⁸⁵⁶

Das Geschlecht der zu bewertenden Führungskraft wurde über dessen Namen vermittelt. Somit wurden einige Teilnehmer mit dem Namen Robert M. Bailey betraut, andere mit dem Namen Alice M. Bailey. Während diese Führungsperson vorgestellt wurde, wurde sichergestellt, dass in dieser Beschreibung vier Mal der vollständig Name und fünf Mal der Vorname des Führers erschien. Zusätzlich wurde dieser als Aufgabenorientiert bzw. Personenorientiert vorgestellt.⁸⁵⁷

Nachdem die Teilnehmer diese Beschreibungen gelesen hatten, wurden sie gebeten acht Items hinsichtlich ihrer Führungswahrnehmung zu bewerten. Vier Items bezogen sich auf die Führungseffektivität, die anderen vier auf die Führerkollegialität. Die Antwortmöglichkeiten lagen auf einer Skala von eins bis neun.⁸⁵⁸

Ergebnisse

Die Ergebnisse ließen vermuten, dass die Reaktionen der Beurteiler von ihren jeweiligen impliziten Annahmen von Führern und dem Führungsprozess beeinflusst werden, denn Personen die unterschiedliche Führungsprototypen besaßen, bevorzugten im selben Maß verschiedene Führungstypen.⁸⁵⁹

Beispielsweise bewerteten die Teilnehmer, die einen erfolgreichen Führer mit den Attributen warm, positiv und freundlich umschrieben, den sozio-emotional orientierten Führer als positiver als den Aufgabenorientierten Führer, und umgekehrt. Somit scheint es, dass eine hohe Übereinstimmung zwischen Führungsprototyp und den gezeigten Führungsmerkmalen bei der Bewertung bevorzugt wird.⁸⁶⁰

⁸⁵⁵ vgl. Nye/ Forsyth (1991), S. 365/ 366

⁸⁵⁶ vgl. Nye/ Forsyth (1991), S. 366

⁸⁵⁷ vgl. Nye/ Forsyth (1991), S. 366

⁸⁵⁸ vgl. Nye/ Forsyth (1991), S. 367

⁸⁵⁹ vgl. Nye/ Forsyth (1991), S. 374

⁸⁶⁰ vgl. Nye/ Forsyth (1991), S. 374

Interessanterweise beeinflussen die Prototypen weiblicher Teilnehmer die Führungswahrnehmungen nicht so stark wie bei den männlichen Teilnehmern zu beobachten war. Obwohl vorwiegend Führungsprototypen, die Freundlichkeit ausstrahlten, für beide Geschlechter gleichsam ersichtlich waren, konnten die beiden anderen Prototyp-Kategorien Dominanz und Kontrolle nur in Verbindung mit den männlichen Wahrnehmungen festgestellt werden. Einige weibliche Teilnehmerinnen übersahen zeitweise ihre Führungsprototypen, nachdem sie mit einem erfolgreichen aufgabenorientierten Führer konfrontiert wurden, dessen Verhalten eigentlich nicht den weiblichen Prototypen entsprach.⁸⁶¹

„Male subjects who felt that an ideal leader should be more dominant or more controlled gave more favorable evaluations to task-oriented leaders. [...] contrary to expectations: Female subjects who felt that ideal leaders should show less dominance reacted less favorably to the (presumably less dominant) socioemotional-oriented leaders, and female subjects who emphasized control gave less favorable ratings to the (presumably less controlled) socioemotional-oriented leaders.“⁸⁶²

(32) Engle & Lord (1997)

Ziel der Untersuchung

Elaine M. Engle und Robert G. Lord thematisieren mit dieser Studie drei wesentliche Faktoren, die die Führer-Geführten-Beziehungen beeinflussen. Neben Zuneigung und wahrgenommener Ähnlichkeit beider Parteien, gehören auch implizite Theorien wie die impliziten Führungstheorien und die impliziten Leistungstheorien dazu.⁸⁶³ Implizite Leistungstheorien werden in diesem Zusammenhang als die Untersuchung verschiedener prototypischer Eigenschaften, die eine Person mit dem Begriff ‚erfolgreicher Arbeiter‘ assoziiert.⁸⁶⁴

Somit sollte die Zuneigung beider Parteien zueinander diese Beziehungen positiv beeinflussen. Gleiches gilt auch für die wahrgenommene Ähnlichkeit der Merkmale von Geführten und Führern, wobei dieser Prozess auch bei der Entstehung von Zuneigung eine bedeutende Rolle spielt.⁸⁶⁵

Auch die dyadische Übereinstimmung impliziter Führungstheorien beeinflusst das Ausmaß der Zuneigung, sowohl beim Führer als auch beim Geführten, wobei sich diese erneut auf die von der jeweiligen Partei bewerteten Qualität der Führer-Geführten-Beziehung niederschlägt.⁸⁶⁶

⁸⁶¹ vgl. Nye/ Forsyth (1991), S. 374/ 375

⁸⁶² Nye/ Forsyth (1991), S. 375

⁸⁶³ vgl. Engle/ Lord (1997), S. 989

⁸⁶⁴ vgl. Engle/ Lord (1997), S. 995

⁸⁶⁵ vgl. Engle/ Lord (1997), S. 990

⁸⁶⁶ vgl. Engle/ Lord (1997), S. 993

Schließlich spielen auch die jeweiligen Selbstschemata eine wesentliche Rolle in diesem Prozess, so Engle und Lord. Diese hätten mäßige Effekte sowohl auf die Zuneigung, ausgelöst durch implizite Führungstheorien, als auch auf die Zuneigung bewirkt durch implizite Leistungstheorien.⁸⁶⁷

Aufbau und Durchführung

Die Gruppe der Teilnehmer bestand aus 18 Vorgesetzten und 76 Untergebenen, die in der Marketingabteilung eines großen Elektrik-Unternehmens im Mittleren Westen der Vereinigten Staaten tätig waren. Die Daten der Untergebenen wurden mittels einer Briefbefragung vorgenommen. Dagegen konnten die Daten der Vorgesetzten im Laufe eines zweitägigen Führungstrainings gesammelt werden.⁸⁶⁸

Die Teilnehmer wurden gebeten einen Fragebogen auszufüllen, welcher Messungen hinsichtlich der wahrgenommenen Merkmalsähnlichkeit, der impliziten Führungstheorien, der impliziten Leistungstheorien, des Selbstschemas, der Zuneigung, der Qualität der Führer-Geführten-Beziehung, sowie der positiven und negativen Bevorzugung beinhaltete:

<i>Wahrgenommene Merkmalsähnlichkeit</i>	Alle Items der Messungen von Linden et al. (1993), sowie zusätzlich 4 Items zur Beschreibung der Ähnlichkeitswahrnehmung bei einer partizipativen Entscheidungsfindung
<i>Implizite Führungstheorien</i>	23 Items der prototypischen Merkmale einer Führungsperson, welche in den Studien von Offermann et al. (1994) und Lord et al. (1984) identifiziert wurden; zusätzlich wurden drei antiprototypische Merkmale hinzugefügt
<i>Implizite Leistungstheorien</i>	17 prototypische Merkmale und Verhaltensweisen, die einen ‚erfolgreichen Arbeiter‘ beschrieben, wurden der Skala nach Wernimont (1971) entnommen
<i>Selbstschema</i>	Die Items, welche in den Messungen zu den impliziten Führungstheorien und den Impliziten Leistungstheorien beinhaltet waren, sollten die Teilnehmer hinsichtlich empfundenen Wichtigkeit (5-stufige Likert-Skala) für sich selbst kenntlich machen (vgl. Catrambone & Markus, 1987)
<i>Zuneigung</i>	Vier Items, entnommen den Erkenntnissen Turban et al. (1990) und Wayne und Ferris (1990), wurden von den Vorgesetzten und Untergebenen auf einer fünf Ausprägungen umfassenden Likert-Skala bewertet

⁸⁶⁷ vgl. Engle/ Lord (1997), S. 994

⁸⁶⁸ vgl. Engle/ Lord (1997), S. 994

Qualität der Führer-Geführten-Beziehung	Aufnahme der LMX-7-Skle nach Scandura & Schriesheim (1994)
Positive und negative Bevorzugung	Nutzung von jeweils zehn Adjektiven die einerseits positive andererseits negative Ausprägungen der Bevorzugung maß (vgl. Watson, Clark & Tellegen, 1988)

Tabelle 26 - Übersicht der Messungen von Engle und Lord (1997)⁸⁶⁹

Ergebnisse

Die Auswertung der vorhandenen Daten zeigte, dass die Zuneigung von Vorgesetzten und Untergebenen die jeweiligen Bewertungen der Führer-Geführten-Beziehungen beeinflussten. Gleichzeitig konnte festgestellt werden, dass die wahrgenommene Merkmalsähnlichkeit sehr starken Einfluss auf die Qualität der Führer-Geführten-Beziehung einerseits, andererseits aber auch auf die Bewertung der empfundenen Zuneigung hatte.⁸⁷⁰

Die Ergebnisse zur Übereinstimmung der impliziten Führungstheorien von Vorgesetzten und Untergebenen ergaben, dass keine Vorhersagen zur Bewertung der Zuneigung und der Führer-Geführten-Beziehung des Vorgesetzten gemacht werden konnten. Dagegen beeinflusst die Zuneigung die Bewertung dieser dyadischen Beziehungen, bei Übereinstimmung der impliziten Leistungstheorien. Schließlich bewirkten auch die untersuchten Selbstschemata keine sichtbaren Effekte bei der Übereinstimmung der impliziten Führungstheorien und den impliziten Leistungstheorien auf die Zuneigung.⁸⁷¹

Werden Ähnlichkeiten wahrgenommen, so veranlassen diese das Individuum sich mit dem anderen Mitglied dieser dyadischen Beziehung zu identifizieren, was wiederum direkte Auswirkungen auf die sozialen Beziehungen zwischen diesen mit sich bringt.⁸⁷²

Zusammenfassend für die Bedeutung impliziter Führungstheorien konnte – unter Ausschluss der Übereinstimmungsvoraussetzung - festgestellt werden, dass:

„[...] implicit leadership theories proved to be important predictors of all dependent variables. Thus, although congruence may not be critical, the normativeness of both subordinate and supervisor implicit leadership theories did relate to linking and LMX-quality. This effect was clearly stronger for supervisors than for subordinates. One implication of this result is that training supervisors in organizationally accepted leadership theories might be a useful supplement to less formal socialization processes. Further, a long-run consequence of such prototype training may be an improvement in leader-member exchanges.“⁸⁷³

⁸⁶⁹ vgl. Engle/ Lord (1997), S. 994 - 996

⁸⁷⁰ vgl. Engle/ Lord (1997), S. 1004

⁸⁷¹ vgl. Engle/ Lord (1997), S. 1004

⁸⁷² vgl. Engle/ Lord (1997), S. 1004

⁸⁷³ Engle/ Lord (1997), S. 1005

(33) Martin & Epitropaki (2001)***Ziel der Untersuchung***

Diese Untersuchung versucht die Auswirkungen organisationaler Identifikationen auf die impliziten Führungstheorien und die Wahrnehmung des Führungsverhaltens der Arbeitnehmer zu erkunden.⁸⁷⁴

Drei Unterziele der potentiellen Auswirkungen organisationaler Identifikationsprozess wurden verfolgt: (1) auf die impliziten Theorien, welche die Arbeitnehmer mit einer idealen Führungskraft verbinden; (2) die Art und Weise, wie sie die impliziten Führungstheorien benutzen, um das Verhalten ihres aktuellen Führers zu bewerten; (3) die Beziehung zwischen Führungsverhalten und den psychologischen Reaktionen auf ihre Arbeit und dabei besonders der im Hinblick auf transformationale und transaktionale Führungsstile.⁸⁷⁵

Somit wird unterstellt, dass einerseits das Ausmaß mit dem Menschen ihren Vorgesetzten auf Grundlage ihrer impliziten Führungstheorien bewerten, von unterschiedlichen Faktoren abhängt, wie beispielsweise dem individuellen Level der organisationalen Identifikation. Arbeitnehmer, die sich gering mit ihrer Organisation identifizieren, können sich psychologisch eher von dieser lossagen, und haben als Konsequenz eine geringere Motivation ihre Arbeitsumwelt in ihre Bewertungen einzubeziehen. Dagegen werden diejenigen Arbeitnehmer mit einem hohen Level organisationalen Identifikation, das Führungsverhalten nicht auf ihre Prototypen impliziter Führungstheorien zurückführen, sondern eher auf die organisationalen Werte und den organisationalen Glauben.⁸⁷⁶

Andererseits wird unterstellt, dass das Ausmaß organisationaler Identifikation Auswirkungen auf die Wahrnehmungen und Reaktionen hinsichtlich transaktionalen und transformationalen Führungsverhaltens hat. Personen mit geringer organisationaler Identifikation werden empfänglicher für einen transaktionalen Führungsstil sein, da sie sich eher auf ihre Eigeninteressen als auf das kollektive Gut ihrer Arbeitsgruppe berufen werden. Somit tendieren Personen mit einem hohen Level an organisationaler Identifikation dazu eine höher Bindung und Motivation hinsichtlich ihrer Arbeit zu entwickeln, und wären somit anfälliger für einen transformationalen Führungsstil.⁸⁷⁷

⁸⁷⁴ vgl. Martin/ Epitropaki (2001), S. 247

⁸⁷⁵ vgl. Martin/ Epitropaki (2001), S. 258

⁸⁷⁶ vgl. Martin/ Epitropaki (2001), S. 249

⁸⁷⁷ vgl. Martin/ Epitropaki (2001), S. 250/ 251

Aufbau und Durchführung

439 Arbeitnehmer aus sieben Unternehmen wurden für diese Untersuchung befragt. Davon waren 67,4% männliche Teilnehmer anwesend, die in dieser Studie jeweils zwei Fragebögen auszufüllen hatten.⁸⁷⁸

Diese Fragebögen wurden einzeln an die Teilnehmer gesandt, wobei der zweite erst im Abstand von zwei Wochen weitergeleitet wurde, um Erinnerungseffekte zwischen den Fragebögen zu umgehen. Die erste Hälfte der Teilnehmer erhielt zuerst einen Fragebogen, der die bestimmte Führungsmerkmale enthielt, und zur Erfassung impliziter Führungstheorien diente, und die zweite Hälfte einen Fragebogen zur Evaluation der Führungswahrnehmung ihres aktuellen Vorgesetzten.⁸⁷⁹

Die Messungen in diesen Fragebögen bezogen sich auf insgesamt acht Bereiche. Folgende Themenkomplexe wurden einbezogen:

	<i>Messinstrument</i>	<i>Inhalt der Messung</i>	<i>Antwortmöglichkeiten</i>
<i>Implizite Führungstheorien</i>	20-Item Version der ursprünglich 41 Items umfassenden Skala von Offermann et al. (1994)	Bewertung, inwiefern die hier dargestellten Merkmale charakteristisch für eine Führungsperson sind <u>Prototypische Dimensionen:</u> Einfühlungsvermögen, Intelligenz, Motivation, Dynamik <u>Antiprototypische Dimensionen:</u> Tyrannei, Maskulinität	Neun-Punkte Skala: (1) – überhaupt nicht charakteristisch ... (9) – außerordentlich charakteristisch
<i>Widererkennung impliziter Führungstheorien</i>	21-Item Version der ursprünglich 41 Items umfassenden Skala von Offermann et al. (1994)	Bewertung, inwiefern die hier dargestellten Merkmale charakteristisch für den aktuellen Vorgesetzten sind <u>Prototypische Dimensionen:</u> Einfühlungsvermögen, Intelligenz, Motivation, Dynamik <u>Antiprototypische Dimensionen:</u> Tyrannei, Maskulinität	Neun-Punkte Skala: (1) – überhaupt nicht charakteristisch ... (9) – außerordentlich charakteristisch

⁸⁷⁸ vgl. Martin/ Epitropaki (2001), S. 251

⁸⁷⁹ vgl. Martin/ Epitropaki (2001), S. 251

Führungsverhalten	Kurzform des ‚Multifactor Leadership Questionnaire‘ (MLQ) nach Bass und Avolio (1997)	Messung der Häufigkeit des gezeigten transaktionalen und transformationalen Führungsverhaltens des direkten Vorgesetzten der Arbeitnehmer <u>Transaktionale Subskalen:</u> mögliche Belohnung, aktives Management-by-Exception, passives Management-by-Exception <u>Transformationale Subskalen:</u> Einfluss über Charisma, Einfluss über Verhalten, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation, individuelle Berücksichtigung	5-Punkte-Skala: (1) niemals ... (5) häufig, wenn nicht sogar immer
Organisationale Identität	zwei Items aus der ‚Organizational Commitment scale‘ nach Cook und Wall (1980)	Identifikation des Arbeitnehmers mit der Organisation	7-Punkte-Skala: (1) Ablehnung ... (5) eindeutige Zustimmung
Arbeitszufriedenheit	15 Items umfassende ‚Overall Job Satisfaction scale‘ von Warr, Cook und Wall (1979)	Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer	Sieben-Punkte-Skala: (1) starke Ablehnung ... (7) starke Zustimmung
Wohlergehen	Kombinierte Form der arbeitsbezogenen Angst-Wohlergehens-Skala und der Depressions-Begeisterungs-Skala anhand von zwölf Items entwickelt von Warr (1990)	Arbeitsbezogenes Wohlergehen der Arbeitnehmer	Sechs-Punkte-Skala: (1) nie ... (6) die ganze Zeit
Umsetzung der Intentionen	drei Items	Ausmaß mit dem sich die Befragten sich auf die Organisation einlassen	Sieben-Punkte-Skala: (1) starke Ablehnung ... (7) starke Zustimmung
Demographische Daten	Ein Item	Geschlecht, Alter, organisationale Position, organisationale Zugehörigkeit, Dauer der Führer-Geführten-Beziehung sowie Häufigkeit des Führer-Geführten-Kommunikation	 drei-Punkte-Skala: (1) niemals ... (3) immer

Tabelle 27 - Messungen nach Epitropaki & Martin (2001)⁸⁸⁰⁸⁸⁰ vgl. Epitropaki/ Martin (2001), S. 251-253

Ergebnisse

Das Ausmaß der Identifikation von Mitarbeitern mit ihrer Organisation hatte keinen Einfluss auf die Prototypen idealer Führerschaft. Jedoch bewerteten die Arbeitnehmer mit einem hohen Level an organisationaler Identifikation ihren Vorgesetzten häufiger mit prototypischen Merkmalen der Sensibilität, Intelligenz, Motivation und Dynamik, als diejenigen mit niedriger organisationaler Identifikation. Bei den antiprototypischen Merkmalen konnte dagegen kein Zusammenhang mit der organisationalen Identifikation festgestellt werden.⁸⁸¹

Bei der Art und Weise wie Menschen ihre impliziten Führungstheorien nutzen, um aktuelles Führungsverhalten zu bewerten, wurden dagegen von der organisationalen Identifikation beeinflusst. Geringe Ausmaße an organisationaler Identifikation zeigten, dass der im Vorfeld gemessene Führungsprototyp zur Vorhersage von Bewertungen hinsichtlich aktuellen Führerverhaltens herangezogen werden kann. Martin und Epitropaki vermuteten in diesem Zusammenhang, dass diese Erscheinung sich auf die Lossagung von der Organisation bezieht, so dass die soziale Welt ausschließlich durch die persönliche Identität interpretiert wird. Dagegen konnte bei Arbeitnehmern mit hoher organisationaler Identifikation festgestellt werden, dass diese kaum Beziehungen zwischen den Führungsprototypen und dem Führungsverhalten aufzeigten. Diese Bewertungen waren eher durch ein Widererkennen der Führungsmerkmale geprägt. Also bezogen sich diese Personen, so Martin und Epitropaki, bei der Interpretation ihrer sozialen Umwelt vornehmlich auf ihre Arbeitsumwelt.⁸⁸²

Personen, die sich in einem geringen Ausmaß mit der Organisation identifizieren, tendieren dazu ihre Motivation für eine harte Arbeit ihrem Eigeninteresse zuzuschreiben. Demnach genügt ihnen ein transaktionaler Führungsstil. Demgegenüber teilen Personen mit einer hohen organisationalen Identifikation ähnliche Ziele wie die Organisation. Demnach wird eine Führungsperson nicht nur als Verkörperung dieser Werte gesehen, sondern auch als Katalysator, um diese Werte und Ziele im Sinne einer sozialen Identität zu erreichen. Aus diesem Grund bevorzugten diese Arbeitnehmer einen transformationalen Führungsstil.⁸⁸³

(34) Schwennen & Musahl (2003)

Ziel der Untersuchung

Ziel dieser Untersuchung ist es, den Zusammenhang zwischen impliziten Führungstheorien und verschiedenen Stressverarbeitungsstrategien von Führungspersonen zu untersuchen. Da-

⁸⁸¹ vgl. Epitropaki/ Martin (2001), S. 258

⁸⁸² vgl. Epitropaki/ Martin (2001), S. 258

⁸⁸³ vgl. Epitropaki/ Martin (2001), S. 259

mit soll gegebenenfalls über die Wahrnehmung verschiedener impliziter Führungsmerkmale diverse Vorhersagen auf das Verhalten von Führungskräften in stressigen Situationen gemacht werden. Implizite Führungstheorien, im Sinne verschiedener Merkmale der Person, nehmen somit als Teil individueller Ressourcen Anteil an der Bewältigung stressvoller Ereignisse von Führungspersonen.⁸⁸⁴

Aufbau und Durchführung

Für diese Studie wurden 146 Führungskräfte eines Unternehmens der Metallindustrie gebeten, Fragebögen auszufüllen, welche Items impliziter Führungstheorien und verschiedener Stressbewältigungstaktiken enthielten. Die Untersuchung wurde auf drei Gruppensitzungen verteilt.⁸⁸⁵

Grundlage dieser Fragebögen waren die Skalen Impliziter Führungstheorien nach Schwennen (2005), welche Items der sechs Führungsdimensionen sozio-emotional, partizipativ, kompetent, diktatorisch, überzeugend-direktiv und charismatisch enthielten. Diese können auf beobachtete Merkmale bei der Führungsperson zurückgeführt werden.⁸⁸⁶

Zusätzlich wurden elf ausgewählte Skalen zu verschiedenen möglichen Strategien der Stressbewältigung nach Janke et al. (2002) einbezogen (Bagatellisierung, Schuldabwehr, Ablenkung von der Situation, Situationskontrollversuche, Reaktionskontrollversuche, positive Selbstinstruktionen, Bedürfnis nach sozialer Unterstützung, Vermeidungstendenz, Fluchttendenz, Resignation, Aggression).⁸⁸⁷

Ergebnisse

Folgende Zusammenhänge konnten zwischen den Stressverarbeitungsstrategien von Führungspersonen und impliziten Führungstheorien hergestellt werden. Folglich können die Dimensionen impliziter Führungstheorien als Mittel der Vorhersage eingesetzt werden, wie Führungspersonen Stress verarbeiten, und somit als Prediktor zukünftigen Verhaltens dienen.

⁸⁸⁴ vgl. Schwennen & Musahl (2003), S. 331/ 332

⁸⁸⁵ vgl. Schwennen & Musahl (2003), S. 332

⁸⁸⁶ vgl. Schwennen & Musahl (2003), S. 332

⁸⁸⁷ vgl. Schwennen & Musahl (2003), S. 332

<i>Prediktor</i>	<i>Davon abhängige Stressvariable</i>
Resignation	Partizipativ
Fluchttendenz	Charismatisch
Vermeidungstendenz	Diktatorisch
Bedürfnis nach sozialer Unterstützung	Diktatorisch sowie sozio-emotional
Positive Selbstinstruktionen	Überzeugend-direktiv sowie sozio-emotional
Reaktionskontrollversuche	Überzeugend-direktiv
Situationskontrollversuche	Überzeugend-direktiv
Schuldabwehr	Partizipativ
Bagatellisierung	Sozio-emotional sowie kompetent

Tabelle 28 - Vorhersage von Stressverarbeitungsstrategien aufgrund der impliziten Führungstheorien nach Schwennen & Musahl (2003)⁸⁸⁸

Eine Verbindung zwischen den Stressbewältigungstaktiken ‚Aggression‘ und ‚Ablenkung von der Situation‘ zu den Verhaltensdimensionen impliziten Führungstheorien konnte nicht hergestellt werden. Dagegen fallen partizipatives und überzeugend-direktives Führungsverhalten mit stressniedrigeren Strategien zusammen. Stresshöhere Strategien, wie z.B. stressvermeidende Verhaltensweisen, werden wahrscheinlicher, wenn ein diktatorisches Führungsverhalten wahrgenommen wird.⁸⁸⁹

(35) Epitropaki & Martin (2005)

Ziel der Untersuchung

Das Anliegen der Studie Olga Epitropakis und Robin Martins lässt sich kurz als Untersuchung der Effekte impliziter Führungstheorien auf organisationale Führungsprozesse, und im Besonderen auf die Qualität von Führer-Geführten-Beziehungen, zusammenfassen.⁸⁹⁰

Dabei unterliegt diese Studie drei Teilzielen: Erstens, der Untersuchung des Vergleichsprozesses impliziter Führungstheorien der Geführten auf das aktuell gezeigte Führungsverhalten im Kontext mit der direkten dyadischen Beziehung. Weiterhin soll deren Wirkung auf die Qualität der Führer-Geführten-Beziehung sowie die organisationale Bindung, der Arbeitszufriedenheit und das Wohlergehen der Arbeitnehmer geprüft werden.⁸⁹¹

Im zweiten Teil der Untersuchung sollen situationale Einflussfaktoren untersucht werden, die möglicherweise die Art und Weise der Nutzung impliziter Führungstheorien im Zusammenspiel mit dem Führungsverhalten verändern könnten.⁸⁹²

⁸⁸⁸ vgl. Schwennen & Musahl (2003), S. 333

⁸⁸⁹ vgl. Schwennen & Musahl (2003), S. 332

⁸⁹⁰ vgl. Epitropaki/ Martin (2005), S. 659

⁸⁹¹ vgl. Epitropaki/ Martin (2005), S. 659

⁸⁹² vgl. Epitropaki/ Martin (2005), S. 659/ 660

Drittens und letztens, soll auch die Möglichkeit berücksichtigt werden, dass nicht nur die Informationsverarbeitungsprozesse impliziter Führungstheorien der untergebenen Personen auf die Qualität der Geführten-Führer-Beziehungen einwirken, sondern auch die empfundene Qualität dieser Beziehungen an sich.⁸⁹³

„In summary, the main propose of our study was to test the effects of prototype and antiprototype difference on LMX [Leader-member-exchange] quality and employee attitudes, both cross-sectionally and longitudinally. Our longitudinal analyses first establish model consistency over time and then especially focus on clarifying the direction of causality and exploring the possibility of reciprocal effects between implicit-explicit leadership traits difference and LMX.“⁸⁹⁴

Aufbau und Durchführung

Die Untersuchung wurde zeitlich in zwei Teile gespalten. Am ersten Teil nahmen 439 Arbeitnehmer (davon 67,4% männlich) aus sieben Unternehmen teil. Davon bekleideten 18,7% eine Führungs- bzw. Vorgesetztenposition, 15,9% eine fachliche Position, 21,2% einen technischen Job, 24% einen Bürojob, sowie 12,3% einen Verkaufsjob.⁸⁹⁵

Am zweiten Teil nahmen erneut 271 Probanden (davon 73,4% männlich) der ersten Untersuchung teil. Diese wurde im Abstand von einem Jahr durchgeführt. Somit ergab sich hinsichtlich ihrer organisationalen Einbindung folgendes Muster: 22,5% Führungs- bzw. Vorgesetztenposition; 13,7% fachliche Arbeit; 23,7% technischer Job; 20,3% Bürojob; 11,1% Verkaufsjob.⁸⁹⁶

Bei beiden Durchgängen wurden den Teilnehmern zwei Fragebögen zugesandt, jeweils im Abstand von zwei Wochen. Der erste war ein Fragebogen, welcher bestimmte Führungsmerkmale erhob, der die impliziten Führungstheorien der Arbeitnehmer erfasste. Zusätzlich wurde ein Fragebogen versandt, der die Wahrnehmung der Arbeitnehmer in Bezug auf ihren aktuellen Vorgesetzten erhob.⁸⁹⁷

Ursprünglich wurden die Fragebögen an 1.500 Personen versandt, wobei der erste Hälfte dieser zuerst den Fragebogen hinsichtlich der Führungsmerkmale zur Erfassung impliziter Führungstheorien erhielt, und die zweite Hälfte den Fragebogen zur aktuellen Führungswahrnehmung der Geführten. Zwei Wochen nachdem die jeweiligen Teilnehmer den ersten dieser Fragebögen zurückgeschickt hatten, wurde ihnen der jeweils andere zugestellt.⁸⁹⁸

Die Messungen in diesen Fragebögen bezogen sich auf insgesamt zehn Themenkomplexe. Da diese von Angestellten aus sieben Unternehmen resultierten, wurden Analysen innerhalb

⁸⁹³ vgl. Epitropaki/ Martin (2005), S. 660

⁸⁹⁴ Epitropaki/ Martin (2005), S. 664

⁸⁹⁵ vgl. Epitropaki/ Martin (2005), S. 664

⁸⁹⁶ vgl. Epitropaki/ Martin (2005), S. 664

⁸⁹⁷ vgl. Epitropaki/ Martin (2005), S. 664

⁸⁹⁸ vgl. Epitropaki/ Martin (2005), S. 664

und zwischen den Organisationen durchgeführt.⁸⁹⁹ Folgende Themenkomplexe wurden einbezogen:

	<i>Messinstrument</i>	<i>Inhalt der Messung</i>	<i>Antwortmöglichkeiten</i>
Implizite Führungstheorien	21-Item Version der ursprünglich 41 Items umfassenden Skala von Offermann et al. (1994)	Bewertung, inwiefern die hier dargestellten Merkmale charakteristisch für eine Führungsperson sind <u>Prototypische Dimensionen:</u> Einfühlungsvermögen, Intelligenz, Motivation, Dynamik <u>Antiprototypische Dimensionen:</u> Tyrannei, Maskulinität	Neun-Punkte Skala: (1) – überhaupt nicht charakteristisch ... (9) – außerordentlich charakteristisch
Widererkennung impliziter Führungstheorien	21-Item Version der ursprünglich 41 Items umfassenden Skala von Offermann et al. (1994)	Bewertung, inwiefern die hier dargestellten Merkmale charakteristisch für den aktuellen Vorgesetzten sind <u>Prototypische Dimensionen:</u> Einfühlungsvermögen, Intelligenz, Motivation, Dynamik <u>Antiprototypische Dimensionen:</u> Tyrannei, Maskulinität	Neun-Punkte Skala: (1) – überhaupt nicht charakteristisch ... (9) – außerordentlich charakteristisch
Merkmalsunterschiede impliziter-expliziter Führung	Ausmaß der Unterschiede der Erfassung impliziter Führungstheorien und der Erfassung der Widererkennung impliziter Führungstheorien bei der aktuellen Führungsperson hinsichtlich prototypischer und antiprototypischer Differenzen		
Qualität der Führer-Geführten-Beziehung	Sieben Items der LMX-7-Skala nach Graen und Uhl-Bien (1995)	Qualität der Führer-Geführten-Beziehung	5-Punkte-Skala: (1) sehr schlecht ... (5) sehr gut
Organisationale Bindung	Neun Items umfassende 'Organizational Commitment scale' nach Cook und Wall (1980)	Beziehung der Arbeitnehmer zur Organisation	7-Punkte-Skala: (1) Ablehnung ... (5) eindeutige Zustimmung

⁸⁹⁹ vgl. Epitropaki/ Martin (2005), S. 664

Arbeitszufriedenheit	15 Items umfassende ‚Overall Job Satisfaction scale‘ von Warr, Cook und Wall (1979)	Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer	Sieben-Punkte-Skala: (1) starke Ablehnung ... (7) starke Zustimmung
Wohlergehen	Kombinierte Form der arbeitsbezogenen Angst-Wohlergehens-Skala und der Depressions-Begeisterungs-Skala anhand von zwölf Items entwickelt von Warr (1990)	Arbeitsbezogenes Wohlergehen der Arbeitnehmer	Sechs-Punkte-Skala: (1) nie ... (6) die ganze Zeit
Arbeitsanforderungen	Sechs Items der von Karasek (1979) entwickelten Skala	Arbeitsanforderungen an den Arbeitnehmer	Sieben-Punkte-Skala: (1) starke Ablehnung ... (7) starke Zustimmung
Motivation	Sechs Items der von Karasek (1979) entwickelten Skala	intrinsische Motivation der Arbeitnehmer	Sieben-Punkte-Skala: (1) starke Ablehnung ... (7) starke Zustimmung
Demographische Daten	Ein Item	Geschlecht, Alter, organisationale Position, organisationale Zugehörigkeit, Dauer der Führer-Geführten-Beziehung sowie Häufigkeit des Führer-Geführten-Kommunikation	Fünf-Punkte-Skala: (1) niemals ... (5) immer

Tabelle 29 - Messungen nach Epitropaki & Martin (2005)⁹⁰⁰

Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigten einen negativen Einfluss der prototypischen Unterschiedlichkeit auf die untersuchten Führer-Geführten-Beziehungen. Je mehr das bewertete Führungsprofil von der impliziten Führungstheorie abwich, desto schlechter wurde die Führer-Geführten-Beziehung vom Arbeitnehmer empfunden. Dagegen konnte kein signifikanter Einfluss bei der Abweichung antiprototypischer Merkmale auf die Führer-Geführten-Beziehung festgestellt werden. Gleichzeitig hatten negative Informationen, die eine Abweichung prototypischer Merkmale zur tatsächlichen Führungswahrnehmung herstellten, einen bedeutend schwerwiegenden Einfluss auf die Bewertung dieser Beziehungsrelationen als positive Informationen, wie

⁹⁰⁰ vgl. Epitropaki/ Martin (2005), S. 664/ 665

diejenigen, die Unterschiede hinsichtlich antiprototypischer Merkmale hervorriefen. Zusätzlich hatten die gefundenen prototypischen und antiprototypischen Differenzen, speziell im Zusammenhang mit der Führer-Geführten-Beziehung betrachtet, lediglich eine indirekte Wirkung auf die organisationale Bindung, die Arbeitszufriedenheit sowie das Wohlergehen des Arbeitnehmers hatten. Unterschiedliche Auswirkungen auf die Führer-Geführten-Beziehungen konnten dagegen bei Gruppen festgestellt werden, die hinsichtlich ihrer Arbeitsanforderungen und der Dauer dieser Beziehungen variierten.⁹⁰¹

Schließlich konnten Epitropaki und Martin beobachten, dass das Ausmaß mit welchen sich die Arbeitnehmer bei der Führungswahrnehmung auf ihre impliziten Führungstheorien beziehen, nicht mit dem jeweiligen Kontext oder individuellen Differenzen variieren. Lediglich Arbeitnehmer mit niedriger intrinsischer Motivation tendierten dazu, sich häufiger auf ihre Führungskategorien zu beziehen.⁹⁰²

Zusätzlich konnte eine zeitliche Stabilität dieser Muster nachgewiesen werden. Messungen welche im Abstand von einem Jahr vorgenommen wurden, zeigten sich über diese Zeitspanne konstant. Dies unterstreicht die Annahme, dass wenn einmal eine Person eine andere Person als Führungskraft wahrgenommen hat, diesen Status beibehält. Die tägliche Interaktion beeinflusst diese Übereinstimmung nicht.⁹⁰³

Somit haben die vorliegenden Untersuchungen bewiesen, dass der Ansatz der Führungskategorisierung ein nützliches Rahmenwerk für das Verständnis von Führung im Zusammenhang mit sozialen Interaktionen innerhalb der Organisation ist.⁹⁰⁴

(36) Hansbrough (2005)

Ziel der Untersuchung

Die hier betrachtete Untersuchung von Tiffany Hansbrough (2005) hatte zum Inhalt, die Geführtenerwartungen in Form der Übereinstimmung eines idealen Führerimages, und den Einfluss der nachfolgenden Wahrnehmungen des aktuellen Führers hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit der Geführten zu untersuchen. Arbeitszufriedenheit wird demnach durch eine Übereinstimmung von impliziten Führungstheorie und organisationaler Realität hervorgerufen. Abweichung dagegen haben auch negative Folgen auf die Arbeitszufriedenheit.⁹⁰⁵

⁹⁰¹ vgl. Epitropaki/ Martin (2005), S. 670/ 671

⁹⁰² vgl. Epitropaki/ Martin (2005), S. 671

⁹⁰³ vgl. Epitropaki/ Martin (2005), S. 672/ 673

⁹⁰⁴ vgl. Epitropaki/ Martin (2005), S. 673

⁹⁰⁵ vgl. Hansbrough (2005), S. 66

Aufbau und Durchführung

Um den Faktor ‚Arbeitszufriedenheit‘ voraussagen, und gleichzeitig eine Verbindung mit den individuellen impliziten Führungstheorien herstellen zu können, orientiert sich Hansbrough an den Ergebnissen Offermanns et al. (1994). Diese stellten acht Dimensionen impliziter Führungstheorien fest (siehe hierzu auch Abschnitt V.2.4). Darunter befindet sich auch die Dimension der ‚Sensibilität‘, welche sich wie folgt umschreiben lässt: sympathisch, sensibel, mitleidsvoll, verständnisvoll, aufrichtig, warm, verzeihend, hilfsbereit.⁹⁰⁶

Diese Dimension ist entscheidend für die Geführten, so Hansbrough. Um sich selbst verwirklichen zu können, suchen die meisten Personen nach passenden Strukturen, wie Organisationen und Arbeitsplätzen. Diese bestärken wiederum die positive Sicht auf sich selbst, und ermöglichen somit die Zufriedenheit.⁹⁰⁷ Dimensionen impliziter Führungstheorien, welche die Sensibilität und die Tyrannei eines Führers beschreiben, sind somit besser als alle anderen für die Voraussage der Arbeitszufriedenheit geeignet.⁹⁰⁸

Die Studie wurde in zwei Etappen vorgenommen. Zuerst wurden 680 Personen angeschrieben, welche ihr Studium an einer kleinen privaten Universität bereits abgeschlossen hatten. Davon antworteten 160 Personen. In einem zweiten Durchlauf wurden die 160 Personen erneut befragt, wobei zusätzlich ein Fragebogen für den jeweiligen ‚Vorgesetzten‘ mitgeschickt wurde. Die Rücklaufquote belief sich auf 33% bei den Ehemaligen, und nur 16% bei den Vorgesetzten.⁹⁰⁹

Die Messungen wurden hinsichtlich der individuellen impliziten Führungstheorie einerseits, und der Arbeitszufriedenheit andererseits vorgenommen: Entsprechend der Ergebnisse Offermanns und Kollegen (1994) wurden die 41 Items aus acht Dimensionen mit einer fünf-Punkte-Skala kombiniert. So sollten die Befragten im ersten Durchgang anhand dieser Vorgaben, den für sie idealen Führer beschreiben. In der Wiederholung sollten sie anhand derselben Merkmale ihren Vorgesetzten beschreiben. Die im zweiten Durchlauf zusätzlich befragten leitenden Angestellten beschrieben den für sie idealen Führer.⁹¹⁰

Die Arbeitszufriedenheit wurde an drei Items (1 - Alles in allem, bin ich zufrieden mit meiner Arbeit; 2 – grundsätzlich, mag ich meine Arbeit nicht; 3 – grundsätzlich, mag ich es hier zu arbeiten) mittels einer 5-Punkt-Skala erhoben.⁹¹¹

⁹⁰⁶ Offermann/ Kennedy/ Wirtz (1994), S. 49 ; Hansbrough (2005), S. 68

⁹⁰⁷ vgl. Hansbrough (2005), S. 67

⁹⁰⁸ Hansbrough (2005), S. 68

⁹⁰⁹ vgl. Hansbrough (2005), S. 68

⁹¹⁰ vgl. Hansbrough (2005), S. 69

⁹¹¹ vgl. Hansbrough (2005), S. 69

Ergebnisse

Nach Analyse der gewonnenen Daten, konnten die zu Grunde liegenden Annahmen des Einflusses der Sensibilität auf die Arbeitszufriedenheit bestätigt werden:

„Individuals whose descriptions of ideal leaders differed from their perceptions of actual leaders reported lower levels of job satisfaction as did individuals whose ideal leader images differed from those of their superiors. Moreover, the results suggest a modified fit hypothesis: Congruence between implicit leadership theories and organizational reality, based on leader sensitivity and leader tyranny, impacts subordinate job satisfaction.“⁹¹²

(37) Offermann, Kennedy & Wirtz (1994)

Ziel der Untersuchung

Die vorliegende Studie von Lynn R. Offermann, John K. Kennedy Jr. und Philip W. Wirtz (1994) basiert vornehmlich darauf, Aussagen über den Inhalt und die Faktoren impliziter Führungstheorien hinsichtlich der drei verschiedenen Stimuli Führer, effektiver Führer und Unterweisender zu erhalten.⁹¹³

Aufbau und Durchführung

Da vorherige Studien zeigten, dass die erhaltene Faktorenstruktur mit bestimmten kontextuellen Konditionen differieren, untersuchte die vorliegende Studie sowohl den Inhalt impliziter Führungstheorien, als auch das Ausmaß der Bestimmungen durch den Kontext. Unter den kontextuellen Beschränkungen variierten sie zwischen den drei bereits erwähnten Bezugsstimuli, sowie deren Zugehörigkeit zum weiblichen oder männlichen Geschlecht.⁹¹⁴

Dabei teilten sie ihre Vorgehensweise in fünf Etappen auf: in einem ersten Schritt generierten sie einen Pool an Items als Basis ihres Testinstruments; zweitens identifizierten sie die zu Grunde liegende Faktorenstruktur impliziter Führungstheorien ihrer Probanden; drittens stand die Feststellung der Gültigkeit der Faktoren für den Inhalt im Mittelpunkt der Betrachtungen; in einem weiteren vierten Abschnitt wurde explizit die Hypothese getestet; zuletzt wurde in Bezug auf die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse untersucht, ob dieses Instrument auch Gültigkeit im Zusammenhang mit einer Stichprobe bei arbeitenden Erwachsenen zeigt.⁹¹⁵

Die Generierung der Items erfolgte an einer Stichprobe von 192 freiwilligen Studenten des Grundstudiums in Psychologie an zwei großen östlichen Universitäten der Vereinigten

⁹¹² Hansbrough (2005), S. 71/ 72

⁹¹³ vgl. Offermann/ Kennedy/ Wirtz (1994), S. 43

⁹¹⁴ vgl. Offermann/ Kennedy/ Wirtz (1994), S. 47

⁹¹⁵ vgl. Offermann/ Kennedy/ Wirtz (1994), S. 47

Staaten. Die Befragung fand während der normalen Vorlesungszeit statt. Den Befragten wurde jeweils ein Blatt Papier ausgeteilt, auf denen sich sowohl die Instruktionen als auch 25 Leerzeilen befanden. 115 Probanden sollten diese mit 25 Merkmalen eines ‚Führers‘ auffüllen, die restlichen 77 Teilnehmer mit Merkmalen bezüglich des Begriffes ‚Unterweisender‘, wobei die Definition beider Begriffe offen gelassen wurde.⁹¹⁶

Zuerst wurden die Antworten bezüglich des ‚Führer‘-Begriffes ausgewertet. Dabei ergaben sich 455 verschiedene Items. Letztlich wurde ein nennenswerter Pool von 160 Items aufgestellt, da einige der ursprünglich genannten Antworten ausgeschlossen wurden, weil diese beispielsweise nur ein- oder zweimal genannt wurden, andere wurden zu einem Item (z.B. lustig – humorvoll) zusammengeschlossen.⁹¹⁷

Die Antworten des zweiten Begriffes ‚Unterweisender‘ wurden mit denen hinsichtlich des ‚Führers‘ verglichen. So konnte festgestellt werden, dass die meisten der hier genannten Antworten sich mit denen des bereits aufgestellten Pools glichen, ob als Synonyme oder auch als Gegensatz. Die zuvor festgestellten 160 Items bezeichnen demnach sowohl ‚Führer‘ als auch ‚unterweisende Personen‘.⁹¹⁸

Die Identifikation der Faktoren impliziter Führungstheorien vollzog sich an 736 Freiwilligen aus einführenden Psychologiekursen der oben genannten Universitäten. Ihnen wurde ein Fragebogen vorgelegt, in dem der zuvor festgestellte Item-Pool mit einer 10-Punkt-Skala kombiniert wurde. ‚1‘ beschrieb, dass das vorliegende Merkmal eher uncharakteristisch für die beschriebene Person („Führer“, „effektiver Führer“ oder Unterweisender“) sei, ‚10‘ benannte entsprechend das Gegenteil. Die Probanden wurden in Gruppen eingeteilt, in der jeweils eine der Personen unterschiedlicher Konditionen bewertet werden sollte, wobei wiederum keine genaue Definition dieser im Vorfeld angegeben wurde. Fragebögen in denen mehr als 10 der 160 Items frei blieben, wurden nicht in die Auswertung einbezogen.⁹¹⁹

Zusätzlich sollten die Befragten ihr eigenes Geschlecht auf dem Fragebogen vermerken. Letztlich wurden eine Stichprobe von 686 Personen (davon 267 männlich, 379 weiblich, 40 unbekannt) untersucht.⁹²⁰

Ergebnisse

Die Auswertung wurde mit Hilfe von Faktorenanalysen für jede der drei zu beurteilenden Personentypen im Einzelnen und in der Kombination aller durchgeführt. Schließlich konnten

⁹¹⁶ vgl. Offermann/ Kennedy/ Wirtz (1994), S. 47

⁹¹⁷ vgl. Offermann/ Kennedy/ Wirtz (1994), S. 47

⁹¹⁸ vgl. Offermann/ Kennedy/ Wirtz (1994), S. 48

⁹¹⁹ vgl. Offermann/ Kennedy/ Wirtz (1994), S. 48

⁹²⁰ vgl. Offermann/ Kennedy/ Wirtz (1994), S. 48

sechs Faktoren bzw. Dimensionen (Sensibilität, Engagement, Despotismus, Charisma, Attraktivität, Intelligenz) abgeleitet werden, welche den Inhalt individueller impliziter Führungstheorien darstellen. Zusätzliche Analysen auf Grundlage des angegebenen Geschlechts wiesen letztlich nur aus, dass die Faktoren Stärke und Attraktivität nochmals getrennt voneinander betrachtet werden sollten, um somit die darin beinhalteten Items besser zu reflektieren. Auch ein das Geschlecht beschreibendes Merkmal kam somit deutlich zum Vorschein. Schließlich ergaben sich die acht Dimensionen Sensibilität, Engagement, Despotismus, Charisma, Attraktivität, Männlichkeit, Intelligenz und Stärke zur Beschreibung impliziter Führungstheorien.⁹²¹

Die weitem zwei Versuchsanordnungen wurden unternommen, um die Ergebnisse des Inhaltes zu stützen, deshalb sollen diese hier nur am Rande erwähnt werden. Insgesamt zeigten die Ergebnisse, dass sich diese acht Dimensionen, die wiederum 41 Items umfassen,⁹²² als sehr stabil erwiesen, sowohl über die drei Führungstypen, das Geschlecht oder auch im Vergleich zu den Stichproben zwischen Studenten und arbeitenden Personen gesehen. Somit können diese, vor dem Hintergrund der Existenz impliziter Führungstheorien, als gemeinsam geteiltes und weit verbreitetes Konstrukt von Erwartungen gesehen werden.⁹²³

(38) Kenney, Blascovich & Shaver (1994)

Ziel der Untersuchung

Ausschlaggebend für den Einsatz impliziter Führungstheorie bei der Führungswahrnehmung ist nicht nur die Wahrnehmung bestimmter Merkmale, sondern basiert auch auf dem gezeigten Verhalten und Handlungsergebnissen (vgl. Abschnitt III.2.2).⁹²⁴ Frühere Analysen impliziter Führungstheorien haben ergeben, dass Personen bestimmte Verhaltenskategorien nutzen, um beispielsweise zwischen Führern und Nicht-Führern zu unterscheiden (z.B. Lord, Foti & DeVader, 1984). Andere Studien haben ergeben, dass Geführte unterschiedliche Erwartungen an einen neuen Führer im Gegensatz zu bereits bewährten Führungspersonen hegen (z.B. Kenney, Blascovich & Schwartz-Kenney, 1993). Somit weisen implizite Führungstheorien einen Anteil von Erwartungen einen der Geführten auf.⁹²⁵

Diese Forschungszweige nahmen Kenney et al. (1994) auf. Das Anliegen ihrer Untersuchungen lässt sich nun in zwei Gruppen einteilen:

⁹²¹ vgl. Offermann/ Kennedy/ Wirtz (1994), S. 49

⁹²² vgl. Offermann/ Kennedy/ Wirtz (1994), S. 50

⁹²³ vgl. Offermann/ Kennedy/ Wirtz (1994), S. 54/ 55

⁹²⁴ vgl. Kenney/ Blascovich/ Shaver (1994), S. 410

⁹²⁵ vgl. Kenney/ Blascovich/ Shaver (1994), S. 411

„The first objective of the present research, therefore, was to assess observers' expectations for a 'new leader', one with no history in the group but who will eventually be able to influence followers. [...] A second objective of the present research was to identify the basic, most representative expectations of the new leader behaviors category – those expectations offering the most useful, concise category definitions. How are the different features or characteristics internally organized?“⁹²⁶

Aufbau und Durchführung

Hieraus lässt sich auch die nun folgende Dreiteilung dieser Untersuchung nachvollziehen:

Das Anliegen des ersten Abschnitts ihrer Studie war es Merkmale und Verhaltensweisen zu identifizieren, welche geführte Personen von einem neuen Führer erwarten. Hierzu wurden 228 Teilnehmer (90 Frauen, 138 Männer) rekrutiert, die bereits als Mitglied einer Gruppe Erfahrungen gesammelt haben. Alle Probanden waren Studenten in Kursen der 'Einführenden Psychologie' der State University of New York in Buffalo.⁹²⁷

Hierzu sollten die Teilnehmer 20 verschiedene Merkmale und Verhaltensweisen auflisten, welche sie aufgrund ihrer Erfahrungen als Gruppenmitglied von einem Führer erwarten, der neu zu einer Gruppe hinzukommt.⁹²⁸

Schließlich erhielten Kenney, Blascovich und Shaver daraus ein Set an 802 verschiedenen Beispielen, welches sie in einer zweiten Etappe empirisch zusammenfassten (Beispiele, die weniger als zwei Nennungen aufwiesen, fielen weg) und in elf Kategorien ordneten. Letztlich konnten exemplarisch 87 eindeutig unterschiedliche Beispiele erfasst werden, wobei im Anschluss daran jedes dieser Beispiele separat auf eine Karte aufgedruckt wurde, so dass ein Satz aus 87 Karten entstand.⁹²⁹

Im dritten Teil der Studie, welchen Kenney et al. (1994) mit 'der hierarchischen Struktur des Verhaltens neuer Führer' umschrieben, wurden weitere 100 Teilnehmer (50 Männer, 50 Frauen) integriert. Es wurde sichergestellt, dass keiner dieser bereits einem vorhergehenden Abschnitte der Untersuchung teilgenommen hatte.⁹³⁰

Nachdem jedem Teilnehmer die Instruktionen vorgelesen wurden, sollten diese die Karten ihres Sets in Kategorien sortieren, welche das Verhalten und die Merkmale eines neuen Führers am deutlichsten kennzeichnen. Die Karten einer Kategorie beschreiben zudem Merkmale, welche die Probanden als einander ähnlich identifizieren. Diese Kategorien stellten somit den individuellen impliziten Führungsprototypen dar. Nach diesem ersten Durchlauf wurde den

⁹²⁶ Kenney/ Blascovich/ Shaver (1994), S. 412

⁹²⁷ vgl. Kenney/ Blascovich/ Shaver (1994), S. 414/ 415

⁹²⁸ vgl. Kenney/ Blascovich/ Shaver (1994), S. 415

⁹²⁹ vgl. Kenney/ Blascovich/ Shaver (1994), S. 416/ 417

⁹³⁰ vgl. Kenney/ Blascovich/ Shaver (1994), S. 417

Probanden die Möglichkeit gegeben, die Instruktionen nochmals durchzulesen, und ihre Kategorien gegebenenfalls umzustellen.⁹³¹

Ergebnisse

Die Analyse der hieraus resultierenden Ergebnisse ergab somit 16 grundlegende Dimensionen, welche in Tabelle 30 dargestellt werden. Diese spiegeln das Verhalten wieder, dass ein neuer Führer zeigen sollte, so dass er von den Geführten akzeptiert wird.⁹³²

„We propose that followers’ ILTs contain a core, universal set of basic-level behavioral expectations to which leaders must conform if they are to be categorized as the kind of leader accepted by group, hence, an influence-worthy leader.“⁹³³

A. Lernen der Gruppenziele 1. Kennen lernen der Gruppenmitglieder 2. Ideen in die Gruppe einbringen 3. Feedback von der Gruppe einfordern 4. Informationen über den früheren Führer einfordern 5. Freundschaft mit den Gruppenmitgliedern schließen 6. Vertrauen in der Gruppe herstellen
B. Übernahme der Leitung 7. Überzeugend sein 8. Verantwortung zeigen 9. Gute Kommunikationsfähigkeit 10. Pläne machen
C. Eine nette Person sein 11. Andere akzeptieren 12. Freundlich sein 13. Attraktiv sein 14. Gesprächig sein
D. Nerven zeigen 15. Sich mit anderen auseinandersetzen 16. Akzeptanz suchen

Tabelle 30 - Hierarchische Struktur des Verhaltens neuer Führungspersonen
nach Kenney, Blascovich & Shaver (1994)⁹³⁴

(39) Ling, Chia & Fang (2000)

Ziel der Untersuchung

Wenquan Ling, Rosina C. Chia und Liluo Fang haben ihre im Jahr 2000 erschienene Untersuchung einer ‚chinesischen, impliziten Führungstheorie‘ explizit in zwei Teile untergliedert:

⁹³¹ vgl. Kenney/ Blascovich/ Shaver (1994), S. 418

⁹³² vgl. Kenney/ Blascovich/ Shaver (1994), S. 423

⁹³³ Kenney/ Blascovich/ Shaver (1994), S. 425

⁹³⁴ vgl. Kenney/ Blascovich/ Shaver (1994), S. 437

erstens den Inhalt der chinesischen Impliziten Führungstheorie herauszufiltern, und zweitens Unterschiede hinsichtlich verschiedener sozialer Gruppen bei diesen impliziten Führungsfaktoren herauszustellen.⁹³⁵

Auf Grundlage der Arbeit von Ayman und Chemers (1983), in der die Autoren schlussfolgerten, dass westliche Führungstheorien andere Messungen ergeben, wie möglicherweise in anderen Kulturkreisen⁹³⁶, starteten Ling et al. (2000) ihre Untersuchungen mit dem Ziel die Dimensionen eines impliziten chinesischen Führungskonzeptes zu identifizieren.⁹³⁷

Aufbau und Durchführung

Um die inhaltlichen Dimensionen der chinesischen impliziten Führungstheorie zu bestimmen, wurden nun Analysen auf Grundlage der Antworten von 133 Teilnehmern durchgeführt. Bei diesen handelte es sich ausschließlich um Chinesen, die als Zivilisten für die Regierung arbeiteten, Studenten und Fabrikarbeiter. Diese sollten nun jeweils auf einem Blatt Papier 25 Wörter oder Redewendungen niederschreiben, die eine Führungsperson charakterisieren. Dabei wurden aber keine Angaben hinsichtlich einer übereinstimmenden Definition der zu beschreibenden Führungskraft gemacht.⁹³⁸

Aus diesen Niederschriften resultierten insgesamt 2.546 Items, welche letztlich auf 163 Items zusammengefasst wurden, sei es durch die Elimination aufgrund von Doppelnennungen, der Kombination ähnlicher Bezeichnungen oder des Ausschlusses aufgrund zu geringer Angaben ($n > 2$). Die hieraus entwickelte chinesische Skala impliziter Führungstheorien (CILS = Chinese Implicit Leadership Scale) wurde mit einer 10-stufigen Likert-Skala kombiniert, wobei (1) ein ‚vollkommen uncharakteristisches Merkmal für einen Führer‘ schilderte und (10) entsprechend das Merkmal als ‚sehr charakteristisch für einen Führer‘ beschrieb.⁹³⁹

Schließlich wurde diese in einem zweiten Versuch an 622 Probanden eingesetzt, bei denen es sich um Beamte, Fabrikarbeiter, Lehrer, Collegestudenten, und Techniker handelte:

„The list you just received contains many descriptive items. For each one of them, please evaluate how typical it is for a leader.“⁹⁴⁰

Auch hier wurde wiederum keine nähere Beschreibung des zu beschreibenden Führers unternommen.⁹⁴¹

⁹³⁵ vgl. Ling/ Chia/ Fang (2000), S. 729

⁹³⁶ vgl. Ayman/ Chemers (1983), S. 37

⁹³⁷ vgl. Ling/ Chia/ Fang (2000), S. 730

⁹³⁸ vgl. Ling/ Chia/ Fang (2000), S. 731

⁹³⁹ vgl. Ling/ Chia/ Fang (2000), S. 731

⁹⁴⁰ Ling/ Chia/ Fang (2000), S. 732

⁹⁴¹ vgl. Ling/ Chia/ Fang (2000), S. 732

Letztlich gingen 597 der ausgefüllten Fragebögen in die Auswertung ein. Zusätzlich wurden Analysen hinsichtlich signifikanter Differenzen aller vier impliziten Faktoren bei vier sozialen Gruppierungen (Alter, Berufsgruppe, Bildungsstand, Geschlecht) vorgenommen.⁹⁴²

Ergebnisse

Nach Auswertung der Daten konnten vier Faktoren festgestellt werden, die sich erheblich von den übrigen Antworten abhoben: (1) Persönliche Moralvorstellungen, (2) Zieleffektivität, (3) interpersonelle Kompetenz und (4) Vielseitigkeit.⁹⁴³

Da Ling et al. (2000) anfänglich von der Annahme ausgingen, dass die chinesische, implizite Führungstheorie von denen anderer Kulturkreise verschieden ist, diskutierten sie diese vor dem Hintergrund der Ergebnisse von Offermann et al. (1994), welche in einer früheren Passage dieses Kapitels bereits vorgestellt wurden. Die CILS unterscheidet sich erheblich von den U.S.-amerikanischen Ergebnissen, lediglich Annäherungen an die von Offermann et al. (1994) gefundenen Dimensionen konnten Ling, Wenquan und Fang (2000) herstellen: Während sich die ‚persönliche Moral‘ im amerikanischen Faktor ‚Engagement‘ widerspiegelt, gleicht sich das Verständnis der ‚Zieleffektivität‘ den Faktoren ‚Intelligenz, Maskulinität, und Stärke‘ an. Der chinesische Faktor der ‚interpersonalen Kompetenz‘ findet Übereinstimmung in Teilen der amerikanischen Dimensionen ‚Sensibilität, Attraktivität und Charisma‘. Für den vierten chinesischen Faktor ‚Vielseitigkeit‘ konnte dagegen keine Übereinstimmung gefunden werden.⁹⁴⁴

Bei den Analysen hinsichtlich der vier sozialen Gruppierungen Alter, Berufsgruppe, Bildungsstand, Geschlecht konnten bei fast allen dieser Gruppen bedeutsame Unterschiede festgestellt werden. Eine Ausnahme bildeten die Abteilungen hinsichtlich des Geschlechts.⁹⁴⁵

„An examination of the social group differences taken together suggests that education level may be the common underlying major effect. There seems to be a positive linear relationship between education level and higher ratings given to the CILS factors.“⁹⁴⁶

Somit existieren die Unterschiede nicht nur zwischen verschiedenen Kulturkreisen, sondern auch innerhalb der sozial differenzierten Gruppen.⁹⁴⁷

⁹⁴² vgl. Ling/ Chia/ Fang (2000), S. 733/ 734

⁹⁴³ vgl. Ling/ Chia/ Fang (2000), S. 732/ 733

⁹⁴⁴ vgl. Ling/ Chia/ Fang (2000), S. 736

⁹⁴⁵ vgl. Ling/ Chia/ Fang (2000), S. 734

⁹⁴⁶ Ling/ Chia/ Fang (2000), S. 737

⁹⁴⁷ vgl. Ling/ Chia/ Fang (2000), S. 738

(40) Schwennen (2005)***Ziel der Untersuchung***

Entlang der Ergebnisse von Offermann et al. (1994), sowie Kenney et al. (1994) folgt Christian Schwennen einem dreiteiligen Versuchsaufbau, um letztlich analog zu seinen amerikanischen Kollegen eine deutschsprachige Skala zur Erhebung impliziter Führungstheorien zu entwickeln.⁹⁴⁸

Aufbau und Durchführung

Im ersten Teil, der Voruntersuchung wurden 54 berufstätige Personen gebeten, bis zu 25 charakteristische Eigenschaften und Verhaltensweisen einer Führungsperson auf ein liniertes Blatt zu bringen, wobei sie weder über die Begriffsdefinition ‚Führungskraft‘ noch über die Organisation, in der die Führungskraft tätig sein soll, instruiert wurden. Nach der Streichung seltener Angaben ($n > 4$), verblieben von den ursprünglichen 79 Nennungen, 45 der geforderten Verhaltensweisen und Eigenschaften im Itempool.⁹⁴⁹

Weiterhin wurden die Untersuchungen von Offermann, Kennedy und Wirtz (1994) und Kenney, Blascovich und Shaver (1994) einbezogen. Die Items beider Studien wurden übersetzt, und gemeinsam mit den Ergebnissen der Voruntersuchung in einem Fragebogen zusammengefasst. Doppelnennungen wurden demnach ausgelesen. Nach dem Zusammenschluss ergab sich die Untersuchungsversion des Fragebogens mit 149 Items. Dabei ist zu erwähnen, dass 39 Items aus den Voruntersuchungen aufgenommen wurden, die in den Studien von Offermann et al. (1994) und Kenney et al. (1994) bisher zu keiner Verwendung gekommen waren.⁹⁵⁰

Die darauf folgende Hauptuntersuchung fand mit einer Stichprobengröße von 235 Personen (141 Frauen und 94 Männer) unterschiedlicher Berufsgruppen, zwischen 18 und 66 Jahren statt, die eine Berufserfahrung besaßen, die zwischen 1 und 45 Jahren lag.⁹⁵¹

Grundlage der Hauptuntersuchung war der in der Voruntersuchung generierte Fragebogen mit 149 Items, welcher an eine 6-stufige Likert-Skala gekoppelt war (1 - ‚überhaupt nicht kennzeichnend‘, 6 - ‚sehr kennzeichnend‘). Die Befragten bekamen folgende Instruktion, mit Hilfe derer sie die Führungsperson charakterisieren sollten:⁹⁵²

⁹⁴⁸ vgl. Schwennen (2005), S. 41

⁹⁴⁹ vgl. Schwennen (2005), S. 41/ 42

⁹⁵⁰ vgl. Schwennen (2005), S. 43

⁹⁵¹ vgl. Schwennen (2005), S. 43/ 44

⁹⁵² vgl. Schwennen (2005), S. 44

„Bitte geben Sie an, inwieweit die unten aufgeführten Eigenschaften und Beschreibungen generell kennzeichnend für eine sehr gute Führungskraft sind.“⁹⁵³

Außerdem wurden die befragten Personen gebeten Angaben über ihr Geschlecht, Alter, Konfession, Schulbildung, Beruf und Berufsjahren zu machen.⁹⁵⁴

Ergebnisse

Nach diversen Analysen konnten für die Gesamtheit der befragten Personen sechs Dimensionen (sozio-emotional, partizipativ, kompetent, diktatorisch, überzeugend-direktiv, charismatisch) festgemacht werden, die als kennzeichnende Faktoren impliziter Führungstheorien angesehen werden können. Diese umfassen insgesamt 59 der zugrunde liegenden 149 Items.⁹⁵⁵

Schließlich konnte Schwennen zeigen, dass mit wenigen Ausnahmen deutliche Parallelen zu den Ergebnissen von Offermann et al. (1994) zu erkennen sind: Der von Schwennen bestimmte sozio-emotionale Faktor ist vergleichbar mit dem Faktor der 'Sensibilität' (sensitivity), der Faktor der Kompetenz mit 'Engagement' (dedication) und 'Intelligenz' (intelligence), diktatorisch mit 'Despotismus' (tyranny), charismatisch mit 'Charisma' (charisma), sowie der Faktor der überzeugend-direktiven Führung mit 'Stärke' (strength). Während sich jedoch keiner der von Offermann et al. (1994) ausgemachten Faktoren mit Schwennen's Ergebnis der partizipativen Führung gleichsetzen lässt, müssen in der deutschen Skala zur Erfassung impliziter Führungstheorien Abstriche bei den Faktoren 'Attraktivität' (attractiveness) und 'Maskulinität' (maskulinity) gemacht werden.⁹⁵⁶

Außerdem zeigen sich im deutschsprachigen Raum bedeutende geschlechtsspezifische Unterschiede. Frauen sind somit eher mitarbeiterorientiert und legen Wert auf einen eher demokratischen oder partizipativen Führungsstil.⁹⁵⁷ Die wurden erhaltenen Ergebnisse auf mögliche Geschlechtsunterschiede hin überprüft. Frauen zeigen demnach höhere sozio-emotionale sowie partizipative Werte. Bei Männern dagegen ist der Wert der diktatorischen Führung höher ausgeprägt.⁹⁵⁸

⁹⁵³ Schwennen (2005), S. 44

⁹⁵⁴ vgl. Schwennen (2005), S. 44

⁹⁵⁵ vgl. Schwennen (2005), S. 46

⁹⁵⁶ vgl. Schwennen (2005), S. 49

⁹⁵⁷ vgl. Schwennen (2005), S. 50

⁹⁵⁸ vgl. Schwennen (2005), S. 48

(41) Müller & Schyns (2005)***Ziel der Untersuchung***

Auch Andreas Müller und Birgit Schyns (2005) untergliederten ihre Untersuchung in eine mehrteilige Vorgehensweise. Hierbei stand vor allem die Generierung von Konstrukten, welche Führung im Allgemeinen beschreiben, im Mittelpunkt. Außerdem galt es zu klären, ob diese Konstrukte geschlechtsspezifische Unterschiede beinhalten.⁹⁵⁹

Aufbau und Durchführung

Mittels der ‚Repertory Grid Technique‘ nach Kelley, 1991 wurden die impliziten Führungstheorien von 13 berufstätigen Geführten erfasst. Dies fand in drei Schritten statt. Im ersten Schritt wurden verschiedene Rollen ausgewählt, welche hier als ‚Elemente‘ beschrieben werden. Zweitens wurde die Konstrukte erfasst, aus denen dann im letzten Schritt die Struktur abgeleitet wurde.⁹⁶⁰

Um die verschiedenen Elemente impliziter Führungstheorien zu erfassen, wurden bei den 13 Teilnehmern face-to-face-Interviews durchgeführt, welche durchschnittlich 45-60 Minuten pro Person beanspruchten. Hierbei wurden die Probanden mit fünf allgemeinen Führungsrollen (männlicher Führer; weiblicher Führer; beliebter Führer; effizienter Führer; idealer Führer) aufmerksam gemacht. Dabei beabsichtigten Müller und Schyns zuerst eine neutrale Verbindung mit diesen Rollen herzustellen, um zu verhindern, dass sich die Probanden in eine bestimmte Richtung gedrückt fühlen. Zusätzlich wurden zwei auf die Teilnehmer selbst bezogene Rollen (Ich als Führer; ich als Geführter) hinzugefügt.⁹⁶¹

Um nun im zweiten Teil die verschiedenen Konstrukte generieren zu können, gestalteten sie aus den sieben Elementen insgesamt 21 Paare, die jeweils auf einer Karte notiert wurden. Diese Paare wurden den Probanden mit der Aufgabe gezeigt, persönliche Attribute aufzuzählen, die beide Rollen gemeinsam innehaben. Im Anschluss daran wurde nach dem Antonym dieses Attributes gefragt, so dass im Endeffekt ein bipolares Item konstruiert wurde.⁹⁶²

Ursprünglich planten Müller und Schyns pro Teilnehmer alle 21 Paare zu evaluieren. Im Verlauf der Durchgänge zeigte sich jedoch, dass je länger sich diese gestalteten, die Probanden Schwierigkeiten hatten, mehr als zehn bis vierzehn dieser bipolaren Items zu bilden, so dass

⁹⁵⁹ vgl. Müller/ Schyns (2005), S. 88

⁹⁶⁰ vgl. Müller/ Schyns (2005), S. 89

⁹⁶¹ vgl. Müller/ Schyns (2005), S. 89

⁹⁶² vgl. Müller/ Schyns (2005), S. 90

am Ende dieses Abschnittes jeder Teilnehmer seinen persönlichen Führungsfragebogen aus zwölf bipolaren Items erschaffen hatte.⁹⁶³

Kombiniert mit einer bipolaren Sieben-Punkte-Skala, welche von -3 bis +3 reichte, ergab sich ein Fragebogen, auf Grundlage dessen die Teilnehmer systematisch jedes der im ersten Teil vorgestellten Elemente bewerten sollten. Somit konnte eine qualitative Inhaltsanalyse der aufgestellten Konstrukte durchgeführt werden.⁹⁶⁴

Ergebnisse

Aus den Untersuchungen ergaben sich letztendlich sieben Kategorien, welche sich als Hauptaspekte impliziter Führungstheorien dieser Untersuchung darstellen: strukturiert, fortschrittlich, ambitioniert, anspruchsvoll, vertrauensvoll, offen und fair. Die vier letzten Kategorien – anspruchsvoll, vertrauensvoll, offen, fair - können auch unter dem Punkt der sozialen Kompetenz zusammengefasst werden.⁹⁶⁵

Zusätzlich wurden Unterschiede bezüglich des Kontextes untersucht. Dabei wurden geschlechtsspezifische und aufgabenspezifische Rollen analysiert⁹⁶⁶:

„The evaluation of leaders seems to relate much more to the actual leader tasks, and consequently to associated organizational success. [...] We can suggest therefore [...] only task- or behavior related information leads to a positive evaluation of leaders, whereas the activation of irrelevant categories like gender, no matter if male or female, promotes a less positive evaluation of leaders.“⁹⁶⁷

(42) Keller (1999)

Ziel der Untersuchung

Tiffany Keller geht mit dieser Untersuchung auf die inhaltliche Ebene impliziter Führungstheorien zurück. Ausgehend von der Studie von Offerman, Kennedy und Wirtz (1994), welche implizite Führungstheorien als Funktion individueller Charakteristika beschrieben, untersuchte Keller den Einfluss verschiedener Persönlichkeitsmerkmale und in der Kindheit gemachte Erfahrungen auf implizite Führungstheorien.⁹⁶⁸

Offermann et al. (1994) zeigten acht Führungsdimensionen impliziter Theorien auf, welche unter anderem auch deutliche Ähnlichkeiten zu den ‚Big Five‘, den fünf grundlegenden Dimensionen der Persönlichkeit, aufweisen, so Keller. Denn implizite Führungstheorien wür-

⁹⁶³ vgl. Müller/ Schyns (2005), S. 90

⁹⁶⁴ vgl. Müller/ Schyns (2005), S. 90

⁹⁶⁵ vgl. Müller/ Schyns (2005), S. 91

⁹⁶⁶ vgl. Müller/ Schyns (2005), S. 91 ff

⁹⁶⁷ Müller/ Schyns (2005), S. 98

⁹⁶⁸ vgl. Keller (1999), S. 589/ 590

den im Zusammenhang mit persönlichen Merkmalen gebraucht, wenn der ideale Führertyp analog zu einem selbst ist.⁹⁶⁹

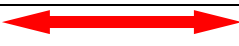
Persönlichkeitsmerkmal der ‚Big Five‘	Inhaltliche Dimension impliziter Führungstheorien nach Offerman et al. (1994)	
Verträglichkeit		Sensibilität
	Antithetisch:	Despotismus
Gewissenhaftigkeit		Engagement
Extroversion		Charisma
Selbstachtung		Stärke

Tabelle 31 - Beziehung zwischen impliziten Führungstheorien und den ‚Big Five‘ der Persönlichkeitsforschung⁹⁷⁰

Zusätzlich wurden diese inhaltlichen Dimensionen impliziter Führungstheorien mit ihrem Pendant in familiären Verhaltensweisen verglichen. Wahrnehmungen elterlicher Sensibilität, elterlichen Despotismus, elterlichen Engagements, elterlichen Charisma und elterlicher Stärke beeinflussen die jeweilige Vorstellung einer idealen Führungsperson.⁹⁷¹

Somit soll in der Studie die Entstehung impliziter Führungstheorien auf Basis des Vergleiches mit der beurteilenden Person selbst erklärt werden. Hierbei spielen individuelle persönliche Merkmale und über die Sozialisation vermittelte Erfahrungen eine wesentliche Rolle.⁹⁷²

Aufbau und Durchführung

Diese Untersuchung wurde anhand der Daten zweier Erhebungen durchgeführt. Die erste Datenerhebung wurde bei Studenten, die Führungskurse an einer kleinen privaten Universität in den Vereinigten Staaten besuchten, durchgeführt. Hierbei wurden während der Vorlesungszeiten zwei Fragebögen im Abstand von drei Wochen ausgeteilt. Um die Einflusseffekte zu vermeiden, wurden diese jeweils in einen Fragebogen hinsichtlich der Persönlichkeitsmerkmale und einen Fragebogen bezüglich impliziter Führungstheorien aufgeteilt. Um eine Zuordnung der Fragebögen möglich zu machen, wurden den Studenten Identifikationsnummern zuge-

⁹⁶⁹ vgl. Keller (1999), S. 590/ 591

⁹⁷⁰ vgl. Keller (1999), S. 591/ 592

⁹⁷¹ vgl. Keller (1999), S. 593

⁹⁷² vgl. Keller (1999), S. 590

teilt.⁹⁷³ Von der ursprünglichen Zahl von 163 Fragebögen des ersten Durchgangs konnten letztlich 78 Fragebogenpaare identifiziert werden. Dies entsprach einer Rücklaufquote von 48%, wobei 56,6% dieser Frauen waren.⁹⁷⁴

Bei einer zweiten Datensammlung wurden Fragebögen an Ehemalige derselben Universität per E-Mail verschickt. Diese Fragebögen enthielten sowohl Items zur Messung der Persönlichkeitsfaktoren als auch zu impliziten Führungstheorien. Die Auswertung dieser Daten konnte auf Grundlage von 160 ausgefüllten Fragebögen erfolgen. Auch hier war der Großteil weiblichen Geschlechts (66,7%).⁹⁷⁵

Basierend auf diesen Fragebögen wurden Messungen hinsichtlich der ‚Big Five‘, der Selbstachtung, der Selbstbeobachtung und prototypischen Führungsmerkmalen unternommen:

‚Big Five‘	Nutzung des ‚NEO five factor inventory‘ (NEO-FFI) nach Costa und McCrae (1989); jedes Merkmal wurde auf einer dafür vorgesehenen Subskala von 12 Items erhoben, so dass letztlich 60 Items auf einer fünf Antwortmöglichkeiten umfassenden Skala zu beantworten waren
Selbstachtung	Als Messinstrument diente eine 25 Items umfassende Skala, entwickelt von Eagly (1973). Dieses wurde mit einer fünf-Punkte Skala kombiniert, welche die Ausmaße der individuellen Stimmigkeit dieser Items erfasste; (1) ‚dieses Statement beschreibt dich sehr oft‘ – (5) ‚dieses Statement beschreibt dich nie‘
Selbstbeobachtung	Messung unter Zuhilfenahme einer von Lennox & Wolfe (1984) entwickelten Skala mit 13 Items, welche mit einer fünf-stufigen Antwortskala kombiniert wurde. Die Antwortmöglichkeiten umfassten somit die Ausprägungen von (1) ‚sicher immer falsch‘ bis (5) ‚sicher immer wahr‘.
Prototypische Führungsmerkmale	Die von Offerman et al. (1994) erfassten 41 Items hinsichtlich der acht Dimensionen impliziter Führungstheorien wurden zwei Messungen vorgenommen. Messung 1: auf einer fünf-stufigen Skala wurden die Teilnehmer gebeten, eine Antwort darauf hin zu geben, in wie weit jedes dieser Items einerseits ihren Vater und andererseits ihre Mutter beschreibt. Messung 2: auf einer fünf-stufigen Skala wurden selbe Items hinsichtlich der Beschreibung des für die Teilnehmer idealen Führers erhoben

Tabelle 31 - Messvariablen von Keller (1999)⁹⁷⁶

Ergebnisse

Die Analyse der Daten zeigte, dass Beobachter, die sich selbst als potentielle Führungspersonen sehen, ihre eigenen Persönlichkeitsmerkmale in die Beurteilung einer anderen Person einbringen, wobei diese wiederum von elterlichen Merkmalen reflektiert werden.⁹⁷⁷

⁹⁷³ vgl. Keller (1999), S. 593/ 594

⁹⁷⁴ vgl. Keller (1999), S. 594

⁹⁷⁵ vgl. Keller (1999), S. 594

⁹⁷⁶ vgl. Keller (1999), S. 594/ 595

Im Speziellen konnte eine deutliche Beziehung der untersuchten individuellen Persönlichkeitsmerkmale zu impliziten Führungstheorien nachgewiesen werden. Beispielsweise beschrieben Personen, die sich als verträglich bezeichneten, ihren idealen Führertyp sehr sensibel, indem er gleichzeitig als offen, selbstbeobachtend, emotional stabil beschrieben wurde. Auch hinsichtlich der eigenen Persönlichkeitsmerkmale, welche Gewissenhaftigkeit und Extraversion zu Ausdruck brachten, konnten deutliche Parallelen zur Führungsbeschreibung gezogen werden.⁹⁷⁸

Obwohl zwischen dem Merkmal der Gewissenhaftigkeit und des Führerdespotismus im Vorfeld keine Beziehung unterstellt wurde, konnte im Verlauf der Untersuchung ein eindeutiger Zusammenhang nachgewiesen werden. Eine sich als gewissenhaft beschreibende Person empfindet Despotismus bei Führungspersonen als besonders negativ.⁹⁷⁹

Die untersuchten elterlichen Eigenschaften zeigten auch eine deutliche Beziehung zu impliziten Führungstheorien auf. Dies kam besonders bei den elterlichen Eigenschaften von Despotismus und Sensibilität zum Vorschein. Idealisierte Führerbeschreibungen spiegelten die wahrgenommenen elterlichen Merkmale deutlich wieder, unabhängig davon ob die Eltern als gewissenhaft oder despotisch beschrieben wurden. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, so Keller, dass ein positiver Zusammenhang zwischen elterlichen Despotismus und einem idealisierten Führerimage besteht. Indem ein früheres elterlich-tyrannisches Verhalten Akzeptanz für ein eben solches gezeigtes Verhalten bei einem Führer auslöst, wird bei diesen Personen ein sympathisches Verhalten als unerwünscht erachtet.⁹⁸⁰

So zeigten diese Ergebnisse letztlich nochmals, dass individuelle Unterschiede zwischen den impliziten Führungstheorien einzelner Personen bestehen, welche sich auf die Sichtweise mit sich selbst, als auch auf Sozialisationsprozesse zurückführen lassen.⁹⁸¹

„These findings may have important managerial implications. First, subordinates may be more inclined to view supervisors that possess similar personality traits as leaders. Therefore, it seems unlikely that one manager will equally appeal to subordinates with different implicit theories, and thus be judged a leader. Second, in terms of selection, individuals who possess the same traits as the recruiter may be more likely to be viewed as possessing ‘leadership potential’ than individuals with different traits.“⁹⁸²

⁹⁷⁷ vgl. Keller (1999), S. 599

⁹⁷⁸ vgl. Keller (1999), S. 599/ 600

⁹⁷⁹ vgl. Keller (1999), S. 600

⁹⁸⁰ vgl. Keller (1999), S. 601

⁹⁸¹ vgl. Keller (1999), S. 602

⁹⁸² Keller (1999), S. 602

(43) Epitropaki & Martin (2004)***Ziel der Untersuchung***

Das Anliegen dieser Untersuchung richtet sich an drei Faktoren: Erstens die Untersuchung der Struktur und der Inhalte impliziter Führungstheorien in verschiedenen organisationalen Zusammenhängen, um so schließlich eine verkürzte Version der 41-Items umfassenden Skala von Offermann et al. (1994) zu erstellen. Mit einer gekürzten Version wäre es einfacher die Messungen impliziter Führungstheorien in organisationale Untersuchungen einzubeziehen. Gleichzeitig kann somit das Wesen dieses Konstruktes auf das Wesentliche beschränkt werden.⁹⁸³

Zweitens Ziel war es einen Test zu den gefundenen impliziten Führungstheorien auf verschiedene Arbeitsgruppen durchzuführen, die sich hinsichtlich des persönlichen und organisationalen Kontextes unterscheiden, über die allgemeine Gültigkeit dieser Aufschluss geben. Frühere Untersuchungen (z.B. Nye und Forsyth, 1991) zeigten, dass Männer und Frauen unterschiedliche Führungsprototypen besitzen. Zusätzlich zu diesen Untersuchungen sollte gezeigt werden, ob ähnliche Unterschiede auch im Kontext unterschiedlicher organisationaler Bereiche und unterschiedlicher Erfahrungen mit Führern zu erkennen sind.⁹⁸⁴

Drittens und letztens soll die Möglichkeit der Veränderung impliziter Führungstheorien über die Zeit hinweg in Betracht gezogen werden. Ausgehend von Untersuchungen, dass die individuellen impliziten Führungstheorien über Sozialisations- und Erfahrungsprozesse ausgebildet wurden (z.B. Keller, 1999), sollte hier der Frage nachgegangen werden, ob diese als zeitlich stabil oder eher verändernd angesehen werden können.⁹⁸⁵

Aufbau und Durchführung**STUDIE 1**

Die Studie wurde in zwei Teilen durchgeführt. 500 Vollzeitbeschäftigte (davon 49% männlich) eines großen britischen Flughafens nahmen am ersten Teil der Untersuchung teil. Davon bekleideten 22,3% eine Führungs- bzw. Vorgesetztenposition, 38,9% eine fachliche Position, 10,9% einen technischen Job, 8,5% einen Bürojob, sowie 4,9% einen Verkaufsjob. 14,5% dieser Beschäftigten fielen in keine der oben genannten Kategorien.⁹⁸⁶

⁹⁸³ vgl. Epitropaki/ Martin (2004), S. 294

⁹⁸⁴ vgl. Epitropaki/ Martin (2004), S. 295

⁹⁸⁵ vgl. Epitropaki/ Martin (2004), S. 295/ 296

⁹⁸⁶ vgl. Epitropaki/ Martin (2004), S. 296

STUDIE 2

Die zweite Studie dieser Untersuchung wurde wiederum in zwei Bereiche geteilt, die in einem zeitlichen Abstand von einem Jahr durchgeführt wurden. An dieser ersten Untersuchung nahmen 439 weitere Arbeitnehmer (67,4% Männer) aus sieben britischen Unternehmen teil. Davon konnten 72% den Herstellenden Bereichen zugeordnet werden, wovon 40,5% direkt in der Produktion tätig waren. 18,7% bekleideten eine Führungs- bzw. Vorgesetztenposition, 15,9% eine fachliche Position, 21,2% einen technischen Job, 24% einen Bürojob, sowie 12,3% einen Verkaufsjob. 7,9% dieser Beschäftigten fielen in keine der genannten Kategorien.⁹⁸⁷

Zum zweiten Zeitpunkt – ein Jahr später – nahmen von den ehemals 439 Arbeitskräften nur noch 271 Probanden (73,4% männlicher Anteil) teil. 78,3% arbeiteten im Herstellungsbe- reich, davon 48,3% in der direkten Produktion. 22,5% bekleideten eine Führungs- bzw. Vor- gesetztenposition, 13,7% eine fachliche Position, 23,7% einen technischen Job, 20,3% einen Bürojob, sowie 11,1% einen Verkaufsjob. 8,7% dieser Beschäftigten fielen in keine der be- reits genannten Kategorien.⁹⁸⁸

Die Erhebung der Daten erfolgte mittels der von Offermann, Kennedy und Wirtz (1994) ent- wickelten Skala aus 41 Items der acht Dimensionen Sensibilität, Engagement, Tyrannei, Cha- risma, Attraktivität, Maskulinität und Intelligenz. Die Dimensionen Tyrannei und Maskulini- tät reflektierten antiprototypische Merkmale, während die übrigen Dimensionen als prototy- pisch galten. Die Teilnehmer wurden gebeten, jedes der 41 Items hinsichtlich der charakteris- tischen Ausprägung für eine Führungsperson zu bewerten. Die Bewertung fand auf einer neun-stufigen Skala statt, wovon (1) als ‚überhaupt nicht charakteristisch‘ und (9) als ‚sehr charakteristisch‘ galt.⁹⁸⁹

Die Auswertung der Daten erfolgte hinsichtlich der Faktorenstruktur und der Skalenre- duktion. Weiterhin wurden Analysen hinsichtlich der Zeit und der untersuchten Gruppen von Arbeitnehmern durchgeführt.⁹⁹⁰

Ergebnisse

Die Skalenreduktion ergab eine 21 Items umfassende gekürzte Version der Ergebnisse Offer- mann et al. (1994). Die verbliebenen Items auf sechs Dimensionen sind: verständnisvoll, ehr-

⁹⁸⁷ vgl. Epitropaki/ Martin (2004), S. 296

⁹⁸⁸ vgl. Epitropaki/ Martin (2004), S. 296

⁹⁸⁹ vgl. Epitropaki/ Martin (2004), S. 297

⁹⁹⁰ vgl. Epitropaki/ Martin (2004), S. 297/ 298

lich, hilfsbereit (Dimension: Sensibilität), intelligent, kenntnisreich, gebildet, clever (Dimension: Intelligenz), motiviert, engagiert, hart arbeitend (Dimension: Engagement), energiegeladen, stark, dynamisch (Dimension: Dynamik), dominierend, aufdringlich, manipulativ, laut, eitel, selbstsüchtig (Dimension: Tyrannei), sowie maskulin und männlich (Dimension: Maskulinität).⁹⁹¹

Bei der Suche nach verschiedenartigen Prototypen zwischen verschiedenen Gruppen von Arbeitnehmern konnten keine signifikanten Abweichungen festgestellt werden. Es zeichnete sich eine ähnliche Faktorenstruktur hinsichtlich der verschiedenen Arbeitnehmergruppen ab, die sich aufgrund des Alters, der organisationalen Position sowie der Einbindungsdauer unterschieden. Da Personen mit geringer und langer Anstellung im Unternehmen ähnliche Führungsschemata besaßen, konnten auch keine Aussagen zur Verschiedenartigkeit dieser in Bezug auf einen unterschiedlichen Erfahrungshintergrund gemacht werden.⁹⁹²

Abweichungen zeigten sich nur bei einigen Dimensionen: Beispielsweise stellen sich Frauen ihren idealen Führer als deutlich verständnisvoller, ehrlicher, und freundlicher, und weniger dominierend, aufdringlich und manipulativ dar als Männer. Zusätzlich bewerteten Arbeitnehmer in einer Führungsposition Merkmale wie dynamisch, energiegeladen und stark höher, als Arbeitnehmer in einer lediglich unterweisenden Rolle.⁹⁹³

Bezüglich der Stabilität impliziter Führungstheorien über die Zeit hinweg gesehen, lassen sich keine Abweichungen erkennen. Die impliziten Führungstheorien verstanden sich durchweg als stabil im betrachteten Zeitraum von einem Jahr, wobei zu beachten ist, dass diese Zeitspanne als ziemlich gering anzusehen ist. Vergleicht man diese Werte im Zusammenhang mit einem möglichen Managementwechsel, so ließen sich auch hier keine Abweichungen von den ursprünglichen Werten erkennen.⁹⁹⁴

Zusätzlich ist anzumerken, dass es sich hier lediglich um einen Vergleich prototypischer Merkmale handelte, der zudem im Wechsel mit Informationen aus der Umwelt zu betrachten wäre.⁹⁹⁵

⁹⁹¹ vgl. Epitropaki/ Martin (2004), S. 300

⁹⁹² vgl. Epitropaki/ Martin (2004), S. 307

⁹⁹³ vgl. Epitropaki/ Martin (2004), S. 307

⁹⁹⁴ vgl. Epitropaki/ Martin (2004), S. 307

⁹⁹⁵ vgl. Epitropaki/ Martin (2004), S. 308

(44) Ayman-Nolley & Ayman (2005)

Ziel der Untersuchung

Saba Ayman-Nolley und Roya Ayman bezogen sich bei ihren Untersuchungen auf das Verständnis von Führung bei Kindern, sowie dessen impliziten Führungstheorien. In einer Serie von vier Studien, welche in einem Zeitraum von 15 Jahren unternommen wurden, prüften sie systematisch die impliziten Führungstheorien von Kindern. Dabei gingen sie mit unterschiedlichen Methoden vor, um ein möglichst genaues Bild dieser zu erhalten.⁹⁹⁶

Die beiden ersten der vier Untersuchungen impliziter Führungstheorien von Kindern wurden mittels Interviews durchgeführt. Einerseits wollten Ayman-Nolley und Ayman die Führungswahrnehmung von Kindern in ihrer natürlichen Erfahrung erforschen, sowie deren verbale Antworten zum Begriff der Führung.⁹⁹⁷

In den letzten beiden Studien ließen sie die Kinder Zeichnungen anfertigen und erklärten, um somit nicht nur irgendein Portrait einer Führungsperson zu erhalten, sondern im Zusammenspiel mit dieser Indikation deren Konzepte eines Führers zu erhalten.⁹⁹⁸

„The area of leadership least examined in children is their schema of leaders and leadership. It would be examination of this area that will enlighten the understanding of how the future will perceive this social role and its characteristics. It is to this aim that we devote this chapter to discovery of children’s implicit theory of leadership.”⁹⁹⁹

Aufbau und Durchführung

STUDIE 1:

Diese Untersuchung wurde im Jahr 1989 im Rahmen des Theaterprojektes einer dritten Klasse durchgeführt. Sie prüft die Führungswahrnehmung von Kindern im Allgemeinen und aktueller Führungspersonen in ihrem Theaterprojekt. 36 Kinder nahmen an diesem Projekt teil, wovon lediglich 28 Kinder (14 Jungen; 14 Mädchen) in diese Studie aufgenommen wurden, da diese bereits ihr Gruppenprojekt beendet hatten.¹⁰⁰⁰

Zwei separate Interviews wurden durchgeführt. Im ersten dieser Interviews wurde jedes Kind nach der Gruppenaufteilung und den Führungsfunktionen der verschiedenen Gruppenmitglieder gefragt. Erst das zweite Interview erfasste die impliziten Führungstheorien der Kinder, indem sie einerseits gefragt wurden, in wie fern sich der jeweilige Führer von den

⁹⁹⁶ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 228

⁹⁹⁷ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 234 und 239

⁹⁹⁸ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 243

⁹⁹⁹ Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 233

¹⁰⁰⁰ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 235

anderen Mitgliedern der Gruppe abhob. Andererseits wurde das Führungsschema der Kinder erfasst.¹⁰⁰¹

STUDIE 2:

Im Jahr 1993 wurde eine zweite Interviewstudie an dieser Schule durchgeführt. Hieran nahmen insgesamt 130 Schüler der dritten (34 Jungen; 29 Mädchen) und der sechsten Klassenstufe (31 Jungen; 36 Mädchen) teil. Für jede Klassenstufe wurden drei Unterrichtsräume zur Verfügung gestellt.¹⁰⁰²

Für jedes durchgeführte Interview wurde ein Protokoll angelegt. Dieses wurde im Rahmen einer größer angelegten Studie konzipiert. Darin wurden die Schüler nach ihrer idealen Vorstellung einer Führungsperson gefragt. Die Fragen wurden so gestellt, dass sie sich hinsichtlich des Führergeschlechts und der Führerrolle (z.B. Elternteil, Lehrer, militärischer Führer) unterschieden.¹⁰⁰³

Die Interviews wurden bei jedem Schüler separat durchgeführt, und auf Tonband aufgenommen. Die Mitschriften des Interviewers konnten somit im Anschluss daran vervollständigt werden.¹⁰⁰⁴

STUDIE 3:

Im Februar 1992 wurde eine weitere Studie mit 695 Kindern vom Kindergartenalter bis zur achten Klassenstufe durchgeführt. Diese wurden gebeten einen Führer zu zeichnen. Letztlich konnten jedoch nur die Daten von 471 Kindern ausgewertet werden, da nur diese ein Bild eines Führers in menschlicher Gestalt enthielten.¹⁰⁰⁵

Die Sammlung der Daten fand in den jeweiligen Klassenräumen statt. Jedem Kind wurde ein Blatt weißes Papier, verschiedene Buntstifte und ein Füller zugeteilt. Diese wurden gebeten einen ‚Führer der führt‘ zu zeichnen. Zusätzlich wurde die Aufgabe auf ein großes Poster im vorderen Teil des Raumes aufgehängt. Ein Zeitlimit von 40 Minuten wurde vorgegeben. In jedem Klassenraum befand sich ein speziell unterwiesener Versuchsleiter, der Aufsicht führen, und gegebenenfalls Fragen der Kinder beantworten sollte. Lediglich Fragen zur Aufgabenstellung wurden abgewiesen. Am Ende wurden die Schüler gebeten auf der Rückseite ihrer Zeichnung in zwei Sätzen zu beschreiben, bei welcher der Figuren ihrer Zeichnung es sich

¹⁰⁰¹ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 235

¹⁰⁰² vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 239

¹⁰⁰³ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 239

¹⁰⁰⁴ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 240

¹⁰⁰⁵ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 243

um die Führungsperson handle, sowie eine kurze Erklärung ihrer Zeichnung. Für die Kinder im Kindergartenalter wurde dies von Assistenten dieses Versuchs übernommen.¹⁰⁰⁶

Die Auswertung der Daten fand unter der Benutzung spezieller Instruktionen statt. Vier Personen wurden dafür eingesetzt.¹⁰⁰⁷

STUDIE 4

Im Februar 2003 wurde analog der dritten Studie eine weitere Untersuchung durchgeführt. Daran nahmen 500 Kinder vom Kindergarten bis zur achten Klasse (außer der siebenten Klassenstufe) teil, wovon nur 352 Zeichnungen in die Auswertung aufgenommen werden konnten, da diese menschliche Führungspersonen zeigten.¹⁰⁰⁸

Parallel zur dritten Studie wurden die Kinder gebeten einen ‚Führer, der führt‘ zu zeichnen. Dafür wurden ihnen ein Blatt Papier, verschiedene Buntstifte und ein Füller zur Verfügung gestellt. Die Datensammlung fand in der Schulbibliothek während der wöchentlichen Bibliotheksstunde der Schüler statt. Auch hier wurde ein Zeitlimit von 40 Minuten gesetzt.¹⁰⁰⁹

Für diese Untersuchung wurden Feinabstimmungen im Gegensatz zur ersten dieser Zeichen-Studien vorgenommen. Da die Kinder in Gruppen von vier bis fünf Personen zusammen saßen, wurden sie gebeten, nicht miteinander in Kontakt zu treten. Fragen wurden ausschließlich von den Assistenten des Versuchs beantwortet. Weiterhin wurden die Assistenten dahingehend instruiert, sorgfältig auf die Informationen auf der Rückseite der Zeichnungen zu achten und gegebenenfalls die Schüler nochmals darauf hinzuweisen. Auch die Auswertung der Daten verlief analog zur vorherigen Studie.¹⁰¹⁰

Ergebnisse

Die hervorstechendsten Ergebnisse dieser Untersuchungen waren jeweils in der geschlechtsspezifischen Betrachtung der Daten zu finden, und stützten zugleich die Bedeutung des Zusammenhangs zwischen Geschlecht und impliziter Führungstheorien. Hierbei war festzustellen, dass die impliziten Führungstheorien die Führungsbewertungen von Jungen und Mädchen beeinflussten.¹⁰¹¹

Die Auswertung der Interviewantworten der ersten Studie ergab, dass die meisten Kinder von einem Führer erwarteten, dass dieser auch Untergebene habe. Außerdem gewichteten sie

¹⁰⁰⁶ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 244

¹⁰⁰⁷ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 244

¹⁰⁰⁸ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 253

¹⁰⁰⁹ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 254

¹⁰¹⁰ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 254

¹⁰¹¹ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 261

die Bedeutung des Führers nicht sehr hoch. Über die Hälfte der Kinder sagte aus, dass eine Gruppe auch mit mehreren oder auch keinem Führer funktionieren würde. So zeigten auch die Aussagen zur Funktion des Führers, dass dieser letztendlich dafür verantwortlich sei, dass die Arbeit getan werde, oder auch die Verträglichkeit in einer Gruppe aufrechterhalten werde.¹⁰¹²

Somit verstehen Kinder unter einem Führer eher die Aufrechterhaltung der Aufgabenerfüllung, so dass deren implizite Führungstheorien eher im Kontext einzuordnen waren. Interessanterweise wurden eher den Mädchen Führungsrollen in praktischen Teilen und des Skriptschreibens zugeordnet als den Jungen.¹⁰¹³ Obwohl dies suggeriert, dass Frauen insgesamt häufiger als Führungspersonen identifiziert wurden, konnte dies nicht nachgewiesen werden. Es existierten keine geschlechtsspezifischen Unterschiede, so dass Ayman-Nolley und Ayman annahmen, dass bereits in diesem Alter ein auf das Geschlecht ausgerichtetes Schema existiert, welches Männer als Führer beinhaltet.¹⁰¹⁴

Ayman-Nolley und Ayman konnten mit der zweiten Studie zeigen, dass die Führerkategorien in Abhängigkeit von jeweiligen Geschlecht und der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Klassenstufe unterschiedliche Ausprägungen annahmen.¹⁰¹⁵

Die Auswertungen wurden für jede Klassenstufe separat vorgenommen, wobei sich jedoch auch Gemeinsamkeiten zeigten. Die Ergebnisse zeigten eindeutig, dass ein stark männliches Verständnis von einer Führungsperson vorherrscht, obwohl dies eher bei den Jungen als den Mädchen zu beobachten war. Gleichzeitig waren diese geschlechtsspezifischen Ausprägungen stärker in der höheren Klassenstufe zu erkennen.¹⁰¹⁶

Eine unterschiedliche Deutung der idealen Führerrolle war nicht signifikant zwischen beiden Klassenstufen nachzuweisen. Während die Kinder der sechsten Klasse politische Führer, Elternteile oder generische Personen als ideale Führer benannten, konnte in der dritten Klasse ein ähnliches Ergebnis erreicht werden. Dort wurden Kinder, Elternteile oder politische Führer angegeben.¹⁰¹⁷

Die dritte und vierte Studie wurden mit einem Abstand von mehr als zehn Jahren vorgenommen. Diese zeigten, dass von den Jungen viel öfter männliche Führungspersonen gemalt wurden. Weniger als die Hälfte der Mädchen in der dritten Studie und ein Drittel der Mädchen der vierten Studie malte einen männlichen Führer. Dies konnte im Zusammenhang mit

¹⁰¹² vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 238

¹⁰¹³ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 238

¹⁰¹⁴ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 239

¹⁰¹⁵ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 241

¹⁰¹⁶ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 240/ 241

¹⁰¹⁷ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 240

dem eigenen Geschlecht der Kinder gesehen werden. Jungen malten Männer, Mädchen malten Frauen.¹⁰¹⁸

Somit konnten Parallelen zu den Ergebnissen Erwachsener gezogen werden (z.B. Keller, 1999). Die hierbei gefundene Ähnlichkeit zu sich selbst in impliziten Führungstheorien bei Erwachsenen, stellte sich aber nur in Bezug auf das Geschlecht bei den untersuchten Gruppen von Kindern heraus. Und auch hier betraf diese Selbstähnlichkeit oft nur die Jungen.¹⁰¹⁹

Außerdem zeigten die Ergebnisse, dass Kinder unterschiedliche Darstellungen für weibliche und männliche Führungspersonen nutzten. Männliche Führer wurden oft in einem gewaltsameren Kontext dargestellt, nicht lachend und ohne ihre Untergebenen.¹⁰²⁰

Auch die impliziten Führungstheorien von Kindern sind kulturell voneinander beeinflusst. Die konnte besonders bei weißen und afrikanischen Amerikanern festgestellt werden. Insgesamt betrachtet wurden mehr weiße Führungskräfte gezeichnet.¹⁰²¹

Zusammenfassend konnten Ayman-Nolley und Ayman feststellen, dass Kinder vom Kindergartenalter an Vorstellungen von Führungspersonen entwickeln, welche sich in impliziten Führungstheorien darstellen. Letztlich konnte durch den langen Zeitraum der Datenbewertungen auch davon ausgegangen werden, dass sich die impliziten Führungstheorien im Zeitablauf – betrachtet im Vergleich zu den verschiedenen Klassenstufen - verändern.¹⁰²²

(45) Bryman (1986)

Ziel der Untersuchung

Ausgehend von früheren Untersuchung impliziter Führungstheorien (z.B. Rush et al., 1977; Lord et al., 1978; Larson, 1982), die jedoch nur in den Vereinigten Staaten von Amerika unternommen wurden, wollte Alan Bryman in dieser Studie prüfen, in wie weit sich diese Ergebnisse auf ein britisches Sample übertragen ließen.¹⁰²³

Das Ziel Brymans war es demnach mögliche Unterschiede zwischen Führungswahrnehmung britischer und amerikanischer Teilnehmer, vor dem Hintergrund unterschiedlicher Leistungsinformationen, aufzudecken.¹⁰²⁴

¹⁰¹⁸ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 262

¹⁰¹⁹ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 263

¹⁰²⁰ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 263

¹⁰²¹ vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 264

¹⁰²² vgl. Ayman-Nolley/ Ayman (2005), S. 264

¹⁰²³ vgl. Bryman (1986), S. 129

¹⁰²⁴ vgl. Bryman (1986), S. 134

„Finally, there has been some speculation that different cultural values (as between the U.S. and Britain) affect the acceptability of ideas and practices associated with American management theories in Great Britain. [...] Indeed, Steele (1976) has even questioned the extent to which organizational development work (which has been largely designed in a U.S. context) can be transplanted to Great Britain.“¹⁰²⁵

Aufbau und Durchführung

Die Untersuchung wurde auf Basis der gewonnenen Daten von 132 freiwillig teilnehmenden Studentinnen (63 % weiblicher Anteil) und Studenten einer großen Universität in Großbritannien durchgeführt. Die Teilnehmer waren Studenten des Grundstudiums der Sozial- oder Erziehungswissenschaften. Diese wurden in drei Gruppen zu jeweils 44 Personen aufgeteilt.¹⁰²⁶

Die experimentelle Anordnung erfolgte hinsichtlich dreier Bedingungen, welche sich über unterschiedliche Leistungsinformationen gestalteten. So erhielt jeder der Teilnehmer eine kurze Beschreibung eines Mannes, der als Leiter des Marketings, in einem Energieunternehmen tätig war. Das Ansehen der Marketingabteilung wurde als hoch oder niedrig beschrieben, da diese entweder gute oder schlechte Leistungen hervorbrachten. Teilnehmern der dritten Versuchsbedingung wurde keine solche Information gegeben.¹⁰²⁷

Nach dem Lesen der Beschreibung wurden die Probanden gebeten einen Fragebogen mit 30 Items auszufüllen. Dieser wurden dem ‚Leader Description Behavior Questionnaire‘ (LBDQ) der XII Version entnommen, und umfassten die Skalen Berücksichtigung, Struktureinführung sowie Freiheitstoleranz.¹⁰²⁸

Die hierbei erlangten Daten wurden einerseits einer Faktoranalyse zugeführt, um die Übereinstimmung der Faktorenstruktur hinsichtlich der Ergebnisse von Rush et al. (1977) vergleichen zu können. Andererseits wurde eine Varianzanalyse durchgeführt, welche Aufschluss über den Einfluss von Leistungsinformationen auf die drei Hauptachsen der Konzeptualisierung des Führungsverhaltens geben sollte.¹⁰²⁹

Ergebnisse

Die Werte zeigten eine deutliche Wirkung der Leistungsinformationen auf das wahrgenommene Führungsverhalten. Positive Leistungen führen demnach zu deutlich höher bewertetem Führungsverhalten. Teilnehmer, die dagegen keine Leistungsinformationen erhielten, erreichten Punktzahlen bei der Führungswahrnehmung, die im Mittelfeld lagen. Dies spiegelten auch

¹⁰²⁵ Bryman (1986), S. 133

¹⁰²⁶ vgl. Bryman (1986), S. 134

¹⁰²⁷ vgl. Bryman (1986), S. 134

¹⁰²⁸ vgl. Bryman (1986), S. 134

¹⁰²⁹ vgl. Bryman (1986), S. 134

die amerikanischen Ergebnisse wieder.¹⁰³⁰ Somit zeigte dieses Ergebnismuster, dass prototypisches Führungsverhalten von weniger effektiven Führern weniger ausgeprägt ist, als für eine erfolgreichere Führungsperson.¹⁰³¹

Die Auswertungen der Daten ergaben schließlich nur minimale Abweichungen der Ergebnisse US-amerikanischer Studien. Die gefundene Faktorenstruktur unterstreicht die vorhandenen amerikanischen Erkenntnisse, dass Personen implizite Führungstheorien besitzen, die die Führungswahrnehmung beeinflussen. Die mit der Studie gezeigten geringfügigen Unterschiede können, jedoch auch auf den ‚Zeitgeist‘ zurückgehen, da die verglichenen Studien sich auf eine Dekade ausbreiteten.¹⁰³²

(46) Gerstner & Day (1994)

Ziel der Untersuchung

Die vorliegende Studie von Gerstner und Day untersucht die relativen Unterschiede von Führerprototypen von Personen verschiedener Länder im Kontrast zu einer U.S. amerikanischen Vergleichsgruppe. Bewertungen hinsichtlich der Eigenschaftsprototypikalität wurden von der Kategorie ‚Geschäftsführer‘ gesammelt und hinsichtlich einer zuverlässigen Unterscheidbarkeit zwischen verschiedenen Kulturen geprüft.¹⁰³³

Aufbau und Durchführung

Die freiwillig teilnehmenden Studenten wiesen einen verschiedenen akademischen und kulturellen Hintergrund auf. Insgesamt nahmen 107 internationale Studenten (China – 7 Personen; Frankreich – 22 Personen; Deutschland – 16 Personen; Honduras – 15 Personen; Indien – 18 Personen; Japan – 10 Personen; Taiwan – 11 Personen) an der Untersuchung teil, die im Vergleich zu einer 35 Personen starken amerikanischen Gruppe untersucht wurde. Die Gruppe der Probanden umfasste somit 61 Frauen und 81 Männer.¹⁰³⁴

Den Probanden wurde auf einem 59 Eigenschaften umfassenden Fragenbogen gebeten, einen für sie typischen Geschäftsführer zu beschreiben. Dieser Fragebogen wurde mit einer 5-Punkte-Skala kombiniert, so dass die Antworten auf einer Weite von ‚1 – trifft meine Be-

¹⁰³⁰ vgl. Bryman (1986), S. 135

¹⁰³¹ vgl. Bryman (1986), S. 139

¹⁰³² vgl. Bryman (1986), S. 138

¹⁰³³ vgl. Gerstner/ Day (1994), S. 124

¹⁰³⁴ vgl. Gerstner/ Day (1994), S. 124

schreibung eines Geschäftsführers sehr gut' bis ‚5 – trifft meine Beschreibung eines Geschäftsführers nicht im geringsten' rangierten.¹⁰³⁵

Ergebnisse

Nach Auswertung der Ergebnisse konnten ähnlich den Resultaten Lord et al. (1984) drei Gruppen von prototypischen Merkmalen identifiziert werden. Diese werden in der nachfolgenden Übersicht vorgestellt:

Hohe Prototypikalität	Hingebungsvoll, zielorientiert, charismatisch, informiert, entscheidungsfreudig, verantwortlich, intelligent, organisiert, bestimmend
Mittlere Prototypikalität	Fleißig, humanitär, sorgsam, beharrlich, liebenswürdig, gut gepflegt, gut gekleidet, überzeugend, stark überzeugend
Geringe Prototypikalität	Patriotisch, strikt, konservativ, manipulativ, widerstandsfähig, athletisch, unemotional, hart, untergeordnet, unehrlich

*Tabelle 32 - Prototypische Eigenschaften nach Gerstner und Day (1994)*¹⁰³⁶

Weiterhin konnte festgestellt werden, dass die jeweiligen Prototypen sich von Land zu Land unterscheiden. Kein einziges Merkmal konnte in den Top-Five aller Länder nachgewiesen werden. Das am meisten genannte Merkmal war ‚zielorientiert‘, welches in sechs Ländern nachgewiesen werden konnte. Trennt man die untersuchten Länderdaten nach westlicher und östlicher Orientierung konnte zumindest das Merkmal ‚bestimmend‘ für die westlich eingestellten Länder (Frankreich, Deutschland, Honduras, Indien, Vereinigte Staaten) als gemeinsame prototypische Grundlage gefunden werden. In der östlich orientierten Untergruppe, bestehend aus Taiwan, China und Japan, wurde das Merkmal ‚intelligent‘ als prototypisch für jedes dieser Länder angesehen werden.¹⁰³⁷

„Our results indicate that there are reliable differences in the leadership perceptions of members from the various countries we sampled. Specifically, those traits considered to be most (as well as moderately and least) characteristic of business leaders varied by culture. [...] An understanding of these perceptual differences appears to be the first step managers could take in adjusting their behavior to better fit the leadership prototype of followers in host country.“¹⁰³⁸

¹⁰³⁵ Gerstner/ Day (1994), S. 125

¹⁰³⁶ Gerstner/ Day (1994), S. 125

¹⁰³⁷ vgl. Gerstner/ Day (1994), S. 127

¹⁰³⁸ Gerstner/ Day (1994), S. 130

(47) Chong & Thomas (1997)***Ziel der Untersuchung***

Diese Untersuchung Lee Moya Ah Chongs und David C. Thomas' prüft die Führungswahrnehmungen der Geführten im kulturellen Kontext. Dabei untersuchten sie die interkulturelle Interaktion zweier ethnischer Gruppen Neuseelands. Hierbei wird davon ausgegangen, dass kulturell basierte Unterschiede nicht am gesellschaftlich gemessenen Kulturkreis verschiedener Länder existieren, sondern auch zwischen den in einem Land lebenden verschiedenen Volksgruppen. Diese Differenzen wiederum, so Chong und Thomas, wirken auf die implizit gestalteten Führungsprototypen, das Ausmaß der erfahrenen Führung und die Geführtenzufriedenheit der jeweiligen Volksgruppe zurück.¹⁰³⁹

Gleichzeitig wirkt nicht nur der eigene kulturelle Hintergrund auf die Führungswahrnehmung des Geführten ein. Zusätzlich kann diese auch durch den ethnischen Hintergrund des Führers beeinflusst werden. Demnach haben Chong und Thomas in dieser Studie auch die Erwartungen und Interpretationen der Handlungen eines kulturell zum Geführten verschiedenen Führers untersucht werden.¹⁰⁴⁰

Aufbau und Durchführung

Die beiden betrachteten Volksgruppen Neuseelands – die ‚Pakeha‘ und die ‚Pacific Islanders‘ – unterscheiden sich durch ihre Herkunft. Mit der Bezeichnung ‚Pakeha‘, die nichts anderes als ‚Andere‘ bedeutet, werden alle Bewohner europäischer Herkunft bezeichnet. Zwar wurde die Mehrzahl dieser Volksgruppe in Neuseeland geboren, jedoch stammen deren Vorfahren vorwiegend aus europäischen, Nord-amerikanischen und Skandinavischen Ländern und immigrierten erst im Laufe der Zeit nach Neuseeland.¹⁰⁴¹

Dem gegenüber stehen die ‚Pacific Islanders‘, eine Bevölkerungsgruppe, die sich unter anderem aus den Maori, Einwohnern West Samoas, den Cookinseln, den Fidschiinseln oder auch Tongas zusammensetzt. Während sich die Kultur der Pakeha als individualistisch über Verdienste beeinflussbar bezeichnen lässt, zeichnet sich die Kultur der Pacific Islanders durch Gemeinschaftssinn aus, wobei die Gemeinschaft stark durch das jeweilige Oberhaupt beeinflusst wird.¹⁰⁴²

¹⁰³⁹ vgl. Chong/ Thomas (1997), S. 275/ 276

¹⁰⁴⁰ vgl. Chong / Thomas (1997), S. 279

¹⁰⁴¹ vgl. Chong/ Thomas (1997), S. 276

¹⁰⁴² vgl. Chong/ Thomas (1997), S. 277

Bei der vorliegenden Untersuchung von Chong und Thomas handelte es sich um eine Feldstudie, welche an insgesamt 156 Arbeitnehmern (99 Pakeha, 57 Pacific Islanders) von vier Dienstleistungsorganisation in Auckland, Neuseeland durchgeführt wurden. Von diesen konnten des Weiteren 69 Arbeitnehmer mit einem Pakeha – Vorgesetzten, und 86 Arbeitnehmer mit einem Pacific Islander als Führer zugeordnet werden. Ansonsten waren keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf Bildung, Geschlecht oder Gruppenzugehörigkeit zwischen den Gruppen zu verzeichnen.¹⁰⁴³

Die Sammlung der Daten wurde über einen Fragebogen vorgenommen, der Messungen hinsichtlich der Führungswahrnehmung und der Zufriedenheit beinhaltete:

Die Führungswahrnehmung wurde anhand von 26 Items auf Grundlage eines von Smith et al. (1989) entwickelten Fragebogens erhoben, welcher die Dimensionen ‚Ausführung‘ und ‚Erhaltung‘ umfasste. Dabei befassten sich die Items hinsichtlich der Ausführung vorwiegend mit dem Verhalten, welches zur Zielerreichung führt und einschließlich mit Druckausübung und Planung zu betrachten war. Die Items der Erhaltung bezeichneten das Verhalten in Bezug auf den Gruppenerhalt.¹⁰⁴⁴

Die Teilnehmer gaben ihre Antworten hinsichtlich dieses gezeigten Verhaltens mit Hilfe einer 5-stufigen Likert-Skala ab, mit den Ausprägungen 5 (immer) bis 1 (niemals).¹⁰⁴⁵

Die Messungen hinsichtlich der Zufriedenheit erstreckten sich über die Bereiche Arbeitszufriedenheit (4 Items), Zufriedenheit mit der Gruppenkooperation (5 Items) und Zufriedenheit mit der Kommunikation (3 Items). Diese wurden wiederum mit einer positiven Likert-Skala kombiniert, so dass die Respondenten entsprechend der vorgegebenen Möglichkeiten für 5 (immer) bis 1 (niemals) ihre Antworten abgeben konnten.¹⁰⁴⁶

Ergebnisse

Die Faktorenanalyse der Daten stützte zwei wesentliche Führungsaspekte: Die untersuchte Dimension der ‚Erhaltung‘ war über beide ethnischen Gruppen relativ konstant. Dagegen konnten wesentliche Unterschiede bei der ‚Ausführungs‘-Dimension festgemacht werden, die darauf schließen ließen, dass spezifische Unterschiede bei der Interpretation prototypischer Führung hinsichtlich der Aufgabenorientierung bestehen, und somit die Führungsprototypen zwischen den verschiedenen Volksgruppen differieren.¹⁰⁴⁷

¹⁰⁴³ vgl. Chong/ Thomas (1997), S. 281

¹⁰⁴⁴ vgl. Chong/ Thomas (1997), S. 282

¹⁰⁴⁵ vgl. Chong/ Thomas (1997), S. 283

¹⁰⁴⁶ vgl. Chong/ Thomas (1997), S. 283

¹⁰⁴⁷ vgl. Chong/ Thomas (1997), S. 286

“Leader and follower ethnicity were found to affect leadership perceptions. In particular, task-related leadership dimension seems to be most susceptible to such influence. The results are consistent with the suggestion that culturally-based leadership prototypes play a part in determining expectations and interpretations of leaders’ behavior which in turn, may effect outcomes.”¹⁰⁴⁸

Hinsichtlich der Zufriedenheitsuntersuchungen konnte festgestellt werden, dass diese eher wahrscheinlich ist, wenn das Führungsverhalten den Erwartungen des Geführten entspricht, also dem Prototyp entspricht. Dies suggeriert, dass die Ähnlichkeit zwischen Führer und Geführten (hier die untersuchte Zugehörigkeit zu einer bestimmten Volksgruppe) zur Zufriedenheit führt, da hierdurch das individuelle Weltbild bestätigt wird.¹⁰⁴⁹

(48) Konrad & Kranjčec (1997)

Ziel der Untersuchung

Das Anliegen Konrads und Kranjčecs war es, mit dieser Untersuchung die kognitiven Prototypen impliziter Führungstheorien zweier Populationen zu untersuchen, von denen angenommen wird, dass diese verschiedene Sichtweisen auf die Führung an sich haben, und sich somit hinsichtlich ihrer impliziten Führungstheorien unterscheiden.¹⁰⁵⁰

Auch diese Studie wurde in Verbindung mit dem GLOBE-Projekt betrachtet. Unter der Annahme, dass Manager und Studenten als Mitglieder unterschiedlicher sozialer Subkulturen gesehen werden können, da diese in unterschiedliche Organisationen eingebunden sind, sollte das Ausmaß der Auswirkung der sozialen und organisationalen Kulturen auf die Wahrnehmung einer erfolgreichen Führungsperson untersucht werden.¹⁰⁵¹

Aufbau und Durchführung

Für diese Studie wurden zwei verschiedene Gruppen von Teilnehmern rekrutiert. Zum einen nahmen 256 Führungspersonen (40% Frauenanteil; Durchschnittsalter 43 Jahre alt) des mittleren Managements aus dem Finanzsektor, sowie der Nahrungsmittel- und Kommunikationsindustrie an dieser Untersuchung teil. Auf der anderen Seite wurden Daten an einer Gruppe von 150 Studenten (57% Frauenanteil; Durchschnittsalter 22 Jahre) der Wirtschaft, des Elektrotechnikwesens und der Psychologie erhoben.¹⁰⁵²

¹⁰⁴⁸ Chong/ Thomas (1997), S. 288

¹⁰⁴⁹ vgl. Chong/ Thomas (1997), S. 287

¹⁰⁵⁰ vgl. Konrad/ Kranjčec (1997), S. 43

¹⁰⁵¹ vgl. Konrad/ Kranjčec (1997), S. 43

¹⁰⁵² vgl. Konrad/ Kranjčec (1997), S. 43

Die Teilnehmer der jeweiligen Gruppen wurden gebeten den Fragebogen, welcher für das GLOBE-Projekt von House et al. (1996) entwickelt wurde, auf Grundlage ihrer Bewertung der vorgegebenen 112 Items hinsichtlich prototypischen Führungsverhaltens auszufüllen. Die Antwortmöglichkeiten bewegten sich auf einer Skala von (1) ‚ein großes Hemmnis für eine Person ein herausragender Führer zu sein‘ bis (7) ‚unterstützt die Person dabei, ein herausragender Führer zu sein‘.¹⁰⁵³

Ergebnisse

Erste Analysen zeigten, dass die Antworten 17 Dimensionen zugeordnet werden konnten. Allgemein betrachtet, konnte eine Ähnlichkeit zwischen den Profilen prototypischer Merkmale beider Gruppen festgestellt werden. Diese relativ hohe Korrelation, kann dem Einfluss der nationalen Kultur sowie dem relativ hohen Bildungslevel zugeschrieben werden. Die drei gemeinsam geteilten prototypischen Charakteristika eines erfolgreichen Führers wurden als visionär, diplomatisch und entschlossen identifiziert. Als hinderlich werden Führungsmerkmale wie Autokratie und Selbstzentriertheit in gleicher Weise verstanden.¹⁰⁵⁴

Unterschiede konnten hinsichtlich dreier Ausprägungen festgestellt werden: Aufgabenorientiert vs. Beziehungsorientiert; vermitteltes Image von Individualismus und Gelassenheit; vermitteltes Image von Integrität, Kollektivismus, Inspiration und Entschiedenheit. Hieraus folgend differieren die impliziten Führungstheorien zwischen Studenten und Managern vornehmlich in der ersten dieser Ausprägungen. Manager sehen in einem erfolgreichen Führer eine hohe Aufgabenorientierung, Studenten dagegen eine Beziehungsorientierung.¹⁰⁵⁵

Konrad und Kranjčec verglichen diese Werte, und konnten eine Abhängigkeit vom Alter feststellen. Somit legten auch jüngere Manager mehr Wert auf eine Beziehungsorientierung im Vergleich zu ihren älteren Kollegen, obwohl diese immer noch geringer war, verglichen zur Gruppe der Studenten.¹⁰⁵⁶

Zusammenfassend konnten Konrad und Kranjčec mit dieser Untersuchung bestätigen, dass Kulturen implizite Führungstheorien beeinflussen. Übereinstimmungen impliziter Führungstheorien beider Gruppen reflektieren den Einfluss der nationalen Kultur. Unterschiede dagegen, reflektieren den Einfluss verschiedener Subkulturen auf Basis verschiedener organisationaler Einbindungen.¹⁰⁵⁷

¹⁰⁵³ vgl. Konrad/ Kranjčec (1997), S. 43

¹⁰⁵⁴ vgl. Konrad/ Kranjčec (1997), S. 43-45

¹⁰⁵⁵ vgl. Konrad/ Kranjčec (1997), S. 45

¹⁰⁵⁶ vgl. Konrad/ Kranjčec (1997), S. 46

¹⁰⁵⁷ vgl. Konrad/ Kranjčec (1997), S. 47

(49) Konrad (2000)***Ziel der Untersuchung***

Ausgehend von Ergebnissen des GLOBE-Projektes, untersucht Edvard Konrad mit dieser Studie, ob sich die impliziten Führungstheorien von Managern in West- und Osteuropa voneinander unterscheiden. Somit ist es das Anliegen dieser Untersuchung die kognitiven Prototypen zweier Populationen zu beschreiben und zu analysieren. Die dabei erwarteten Unterschiede, wurden vor dem Hintergrund der historischen Entwicklungen sozialistischer und kapitalistischer Systeme betrachtet.¹⁰⁵⁸

Aufbau und Durchführung

Edvard Konrad nutzte für seine Untersuchung einige zusammenfassende Ergebnisse der GLOBE-Studie. Diese bezogen sich auf neun osteuropäische und 14 westeuropäische Länder. Die meisten dieser Daten wurden bereits 1996 gesammelt. Die Untersuchungsebene bezog sich dabei jeweils auf das mittlere Management dreier Unternehmen aus dem Finanzwesen, sowie der Nahrungsmittel- und Telekommunikationsindustrie.¹⁰⁵⁹ Die Verteilung der Teilnehmer dieser Untersuchung kann an der folgenden Übersicht abgelesen werden:

Westeuropa		Osteuropa	
<i>Teilnehmendes Land</i>	<i>Teilnehmerzahl</i>	<i>Teilnehmendes Land</i>	<i>Teilnehmerzahl</i>
Dänemark	324	Albanien	120
Deutschland (ehem. BRD)	413	Deutschland (ehem. DDR)	53
Finnland	430	Georgien*	259
Frankreich	182	Kasachstan*	180
Griechenland	234	Polen	278
Großbritannien	169	Russland	210
Irland	156	Slowenien	254
Italien	257	Tschechische Republik	243
Niederlande	287	Ungarn	183
Österreich	169		
Portugal	79		
Schweden	895		
Schweiz	321		
Spanien	360		

* keine europäischen Länder, wurden aber aufgrund ihrer früheren Zugehörigkeit zur Sowjetunion aufgenommen

*Tabelle 33 - Teilnehmerkreis der Untersuchung Konrads (2000)*¹⁰⁶⁰

¹⁰⁵⁸ vgl. Konrad (2000), S. 339/ 340

¹⁰⁵⁹ vgl. Konrad (2000), S. 340

¹⁰⁶⁰ vgl. Konrad (2000), S. 340

Die Teilnehmer wurden jeweils gebeten, einen 112 Items umfassenden, auf 21 Skalen verteilten, Fragebogen auszufüllen. Diese 21 Skalen wiederum konnten sechs allgemeinen Führungsstilen zugeordnet werden. Diese waren: charismatische/ wertebasierte Führung; teamorientierte Führung, narzisstische Führung, partizipative Führung, humane Führung, autonome Führung. Jedes dieser Items sollte anhand der empfundenen Prototypikalität, kennzeichnend für ein effektives Führungsverhalten, bewertet werden. Dieses Messinstrument wurde eigens für das GLOBE-Projekt entwickelt (siehe dazu House et al., 1996). Die Bewertung erfolgte in Kombination mit einer sieben-stufigen Skala (1 - faktisch hinderlich; 4 – weder hinderlich, noch förderlich; 7 – faktisch förderlich).¹⁰⁶¹

Ergebnisse

Insgesamt gesehen, brachte die Auswertung der Daten ein relativ ähnliches Bild. Die prototypischen Führungsmerkmale beider Kulturgruppen sind sich relativ ähnlich. Betrachtet man jedoch diese Ergebnisse etwas genauer, konnten dennoch deutliche Unterschiede festgestellt werden:

Die untersuchten prototypischen Merkmale hinsichtlich einer erfolgreichen Führungsperson konnten in drei Gruppen eingeteilt werden: positive, negative und neutrale Führermerkmale. Ein herausragender Manager wird in den westeuropäischen Ländern mit einer inspirierenden Führung verbunden. Dieses prototypische Merkmal ist jedoch in den osteuropäischen Ländern weniger von Bedeutung, dort erwartet man von einer erfolgreichen Führungsperson eine deutlich höhere administrative Kompetenz als von westeuropäischen Managern.¹⁰⁶²

Aussagekräftiger waren hingegen die als neutral bzw. negativ betrachteten Verhaltensweisen einer Führungsperson. Westliche Führungspersonen waren mehr als ihre östlichen Kollegen davon überzeugt, dass negative Eigenschaften wie Selbstzentriertheit, Autokratie, Nichtpartizipation und alles zu unternehmen, um das Gesicht zu wahren, nicht gerade förderlich für einen erfolgreichen Führer seien. Betrachtet man die neutralen Merkmale, so werden Autonomie und Konfliktbereitschaft bei den westlichen Führern als hinderlich, dagegen jedoch bei den östlichen Managern als fördernd angesehen.¹⁰⁶³ Faktisch waren Führungspersonen aus osteuropäischen Ländern toleranter gegenüber negativen Verhaltensbeschreibungen. Dies brachte auch die Betrachtung der sechs Führungsdimensionen zum Ausdruck. Narzisstische,

¹⁰⁶¹ vgl. Konrad (2000), S. 340/ 341

¹⁰⁶² vgl. Konrad (2000), S. 341/ 342

¹⁰⁶³ vgl. Konrad (2000), S. 342/ 343

nicht-partizipative und autonome Führungsstile wurden in den osteuropäischen Ländern vorurteilsfreier bewertet, als in Westeuropa.¹⁰⁶⁴

Sehr wahrscheinlich, so Konrad, sind diese Ergebnisse auf die beiden verschiedenen ideologischen und ökonomischen Systeme zurückzuführen, die unterschiedliche Ausprägungen der Führerauswahl und der Führungssozialisation determinieren. Während im östlichen Teil Europas der politische Einfluss auf Führungspositionen enorm ausgeprägt ist, werden in westeuropäischen Ländern Manager aufgrund ihrer Sympathie und deren wahrgenommenen Fähigkeiten von älteren Führungspersonen ausgewählt. In allen beiden Fällen wird die Wahl von den impliziten Führungstheorien der Entscheider beeinflusst, welche wiederum auf das vorhandene System und die daraus entstehenden Prozesse der Sozialisation einwirken.¹⁰⁶⁵

Gleichzeitig hängt der Erfolg einer Führungsperson von der Wahrnehmung der Geführten ab. Auch dies basiert auf Prozessen impliziter Führungstheorien. Ein effektiver Führer muss demnach die impliziten Führungstheorien seiner Unterstellten verstehen können, um sein Verhalten erfolgreich ausrichten zu können. Demnach, so Konrad, kann es problematisch werden, wenn, wie häufig zu beobachten, westliche Führungspersonen in osteuropäischen Unternehmen tätig sind. Konflikte aufgrund verschieden ausgeprägter impliziter Führungstheorien können somit zu ernsthaften Problemen führen.¹⁰⁶⁶

(50) Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999)

Ziel der Untersuchung

Die hier vorliegende Studie Den Hartogs et al. fokussiert die kulturelle angemerkte implizite Führungstheorien. Ausgehend vom GLOBE-Projekt, in welches diese Studie sich einordnen lässt, wurden in einem cross-kulturellen Vergleich die verschiedenen Konzeptionen, die die kulturellen Gruppen mit dem Begriff ‚Führung‘ verbinden, untersucht.¹⁰⁶⁷

Das ursprüngliche Ziel von GLOBE war es, soziale und organisationale Instrumente zu entwickeln, die das Zusammenspiel von Kultur und Führungsattributen erfassen, und gleichzeitig in verschiedenen Kulturen genutzt werden können. Dies wurde auch in der ersten Phase dieser Studie getan. Die hier betrachtete Untersuchung Den Hartogs et al. lässt sich in die zweite Phase dieses Großprojektes einordnen. Hierbei wurden verschiedene Hypothesen getestet, die sich mit den Beziehungen zwischen sozial-kulturellen Dimensionen, organisational-

¹⁰⁶⁴ vgl. Konrad (2000), S. 343/ 344

¹⁰⁶⁵ vgl. Konrad (2000), S. 344

¹⁰⁶⁶ vgl. Konrad (2000), S. 345

¹⁰⁶⁷ vgl. Den Hartog/ House/ Hanges/ Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999), S. 219

kulturellen Dimensionen sowie kulturell geteilten Auffassungen impliziter Führungstheorien auseinandersetzen.¹⁰⁶⁸

„In summary, the study presented here focuses on the hypothesis that charismatic/ transformational leadership attributes will be universally endorsed as contributors to outstanding leadership. Besides universally endorsed attributes, analyses regarding attributes that are universally seen as impeding outstanding leadership and culturally-contingent attributes are also presented below.“¹⁰⁶⁹

Aufbau und Durchführung

Die hier präsentierte Untersuchung basiert auf gesammeltem Datenmaterial von 15.022 Führungskräften des mittleren Managements aus insgesamt 60 verschiedenen Gesellschaften/ Kulturen. 779 verschiedene nationale Organisationen aus drei Branchen (Finanzwesen, Nahrungsmittelindustrie und Telekommunikationsindustrie) nahmen an dieser Untersuchung teil.¹⁰⁷⁰

Die Teilnehmer wurden jeweils gebeten, einen 112 Items umfassenden, auf 21 Skalen verteilten, Fragebogen auszufüllen. Dieser enthielt die Beschreibung von Führereigenschaften und Verhaltensweisen, welche die Befragten hinsichtlich ihrer Bereicherung bzw. Behinderung für eine herausragende Führung einschätzen sollten. Diese Einschätzung fand auf einer siebenstufigen Skala statt, wobei ein Merkmal mit der Bewertung (1) die erfolgreiche Führung behindert und (7) eine erfolgreiche Führung fördert.¹⁰⁷¹

Diese 21 Skalen wiederum konnten in einer zweiten Stufe der Analyse sechs allgemeinen Führungsstilen zugeordnet werden. Diese waren: charismatische/ wertebasierte Führung; team-orientierte Führung, narzisstische Führung, partizipative Führung, humane Führung, autonome Führung.¹⁰⁷²

Ergebnisse

Die quantitativen Analysen zeigten, dass mehrere Eigenschaften von verschiedenen Kulturen geteilt als treffend – und somit prototypisch - für einen erfolgreichen charismatisch/ transformationalen Führer eingeschätzt wurden: antreibend, vorausschauend, unterstützend, kommunikativ, vertrauenswürdig, dynamisch, positiv, Vertrauen aufbauend und motivational. Andere Eigenschaften konnten als kulturell abhängig identifiziert werden: enthusiastisch, risikofreudig, ambitioniert, zurückhaltend, einzigartig, aufopferungsvoll, aufrichtig, sensibel, mitleids-

¹⁰⁶⁸ vgl. Den Hartog/ House/ Hanges/ Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999), S. 227

¹⁰⁶⁹ Den Hartog/ House/ Hanges/ Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999), S. 227

¹⁰⁷⁰ vgl. Den Hartog/ House/ Hanges/ Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999), S. 227

¹⁰⁷¹ vgl. Den Hartog/ House/ Hanges/ Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999), S. 228

¹⁰⁷² vgl. Den Hartog/ House/ Hanges/ Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999), S. 228 und 242/ 243

voll und eigenwillig.¹⁰⁷³ Als eindeutig negativ beschrieben wurden Merkmale und Verhaltensweisen wie ein Einzelgänger sein, unkooperativ, mitleidslos, unklar, irritierend und diktatorisch.¹⁰⁷⁴

Diese Ergebnisse konnten durch eine weitere Studie von Den Hartog und Koopmann (2005) bestätigt werden, indem die Wahrnehmungen von Führern des höheren und niedrigeren Managements einbezogen wurden.¹⁰⁷⁵

Die weiterführenden qualitativen Analysen des GLOBE-Projektes brachten weiteren Aufschluss. Diese demonstrierten unter anderem wie wichtig es sei, die kulturspezifischen Ergebnisse weiterhin zu untersuchen. So ist beispielsweise die Bezeichnung ‚Charisma‘ durch Doppeldeutigkeit gekennzeichnet. Während einige Länder in dieser eine positive Eigenschaft sehen, wurden gleichzeitig negative Bewertungen gefunden. Dabei assoziieren einige Befragte negative Konsequenzen für ihre Gesundheit und ihrer Lebensqualität.¹⁰⁷⁶

Andererseits werden unterschiedliche Auffassungen einzelner Führungsdimensionen vertreten. Ein Verhalten, das in einem Land z.B. als sensibel oder mitleidsvoll betrachtet wird, kann in einer anderen Gesellschaft als Schwäche gedeutet werden.¹⁰⁷⁷

Zusätzlich wurden qualitative Differenzen und Paradoxen hinsichtlich einer visionären Führung, der Kommunikation der Vision, der Risikofreudigkeit usw. aufgedeckt, die die Bedeutung solcher Studien cross-kultureller Führung aufzeigen.¹⁰⁷⁸

„These examples show that behaviors may take on different meaning in a different context. An in-depth study of both shared and unique features of leadership in different countries is being undertaken in the GLOBE-study. The results are to be published as chapters in a series of anthologies. In these chapters the GLOBE Country Co-Investigators will describe their countries’ leadership and culture, starting from the historic roots and including both qualitative and quantitative data.“¹⁰⁷⁹

(51) Abdalla & Al-Homoud (2001)

Ziel der Untersuchung

Dieses von Abdalla und Al-Homoud veröffentlichte Papier fokussiert einen Teil der Ergebnisse des GLOBE-Projektes (House et al., 1999). Hierbei beziehen sie sich auf die zwei

¹⁰⁷³ vgl. Den Hartog/ House/ Hanges/ Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999), S. 236

¹⁰⁷⁴ vgl. Den Hartog/ House/ Hanges/ Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999), S. 230

¹⁰⁷⁵ vgl. Den Hartog/ House/ Hanges/ Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999), S. 236

¹⁰⁷⁶ vgl. Den Hartog/ House/ Hanges/ Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999), S. 231

¹⁰⁷⁷ vgl. Den Hartog/ House/ Hanges/ Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999), S. 233

¹⁰⁷⁸ vgl. Den Hartog/ House/ Hanges/ Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999), S. 237

¹⁰⁷⁹ Den Hartog/ House/ Hanges/ Ruiz-Quintanilla & Dorfman (1999), S. 234

Profile impliziter Führungstheorien von Führungspersonen des Mittleren Managements der arabischen Golfstaaten Kuwait und Qatar.¹⁰⁸⁰

Ziel war es somit die impliziten Führungstheorien im Zusammenhang mit den dort vorherrschenden kulturellen Bedingungen genauer zu beleuchten. So sollten spezifische Merkmale und Verhaltensweisen betrachtet, der Einfluss demographischer Daten auf die implizite Führungswahrnehmung sowie die interne Konsistenz, das Konstrukt und die Externe Gültigkeit dieser Art der Messungen impliziter Führungstheorien untersucht wurden.¹⁰⁸¹

Aufbau und Durchführung

Die Diskussion der Ergebnisse fand auf Grundlage zweier unterschiedlicher Messungen statt. Einerseits wurden die Daten mittels Fragebogen, andererseits unter zu Hilfenahme von Interviews durchgeführt.¹⁰⁸²

STUDIE 1: FRAGEBOGENMETHODE

An diesem Teil der Untersuchung nahmen insgesamt 179 Führungskräfte des mittleren Managements teil. Diese verteilten sich auf die zwei betrachteten kulturellen Gruppen bestehend aus 101 Quatari und 78 Kuwaiti.¹⁰⁸³ Die repräsentative Stichprobe dieser Untersuchung unterschied sich in folgenden Daten:

	<i>Quatari</i>	<i>Kuwaiti</i>
<i>Untersuchte Sektoren</i>	Banken (davon 2 islamisch), Telekommunikationsunternehmen, Verkehrsministerium	Banken, Verkehrsministerium
<i>Anteil der gebürtigen Kuwaiti/Quatari</i>	76 %	Keine Angaben
<i>Alter in Jahren</i>	25 – 40 (Ø 35)	22 – 64 (Ø 38)
<i>Bildung in Jahren</i>	10 – 22 (Ø 15)	5 – 22 (Ø 16)
<i>Allgemeine Arbeitserfahrung in Jahren</i>	3 – 25 (Ø 13)	2 – 44 (Ø 15)
<i>Dauer der Tätigkeit in der derzeitigen Organisation in Jahren</i>	1 – 25 (Ø 8)	1 – 32 (Ø 8)
<i>Dauer der derzeit ausgeübten Tätigkeit in Jahren</i>	1 – 18 (Ø 6)	1 – 30 (Ø 6)

Tabelle 34 - Sample der Fragebogenmethode¹⁰⁸⁴

¹⁰⁸⁰ vgl. Abdalla/ Al-Homoud (2001), S. 507

¹⁰⁸¹ vgl. Abdalla/ Al-Homoud (2001), S. 507

¹⁰⁸² vgl. Abdalla/ Al-Homoud (2001), S. 512

¹⁰⁸³ vgl. Abdalla/ Al-Homoud (2001), S. 512

¹⁰⁸⁴ vgl. Abdalla/ Al-Homoud (2001), S. 513

Die Teilnehmer der jeweiligen Gruppen wurden gebeten den für die GLOBE-Studie (Phase 2) entwickelten Fragebogen in der Form A und B auszufüllen. Dieser bestand aus 112 Einzeli-tems und deren Definitionen, welche Messungen hinsichtlich der Führungsmerkmale und –verhaltens tätigten, und somit Aussagen zu den impliziten Führungstheorien in einer spezifi-schen Kultur erlaubten. Jedes dieser Items wurde auf einer sieben-stufigen Skala (1 – ‚grund-legende Gefährdung effektiver Führung‘; 7 – ‚Grundlegende Unterstützung effektiver Füh-rung‘) bewertet.¹⁰⁸⁵

STUDIE 2: INTERVIEWMETHODE

Die Interviews wurden an zehn aus Qatar stammenden und elf aus Kuwait stammenden, A-rabisch sowie Englisch sprechenden, Führungskräften des höheren mittleren Managements durchgeführt. Alle Interviewten waren Männer mit einem universitären Abschluss. Diesen er-langen sie entweder an amerikanischen oder europäischen Universitäten bzw. absolvierten ein kurzes Training oder Meeting in den USA oder Großbritannien.¹⁰⁸⁶

Die Interviews dauerten zwischen einer und eineinhalb Stunden. Darin wurde den Füh-rungskräften eine Kurzbeschreibung des Projektes gegeben. Die Interviewten wurden an-schließen so präzise wie möglich nach ihrer Auffassung des Phänomens ‚Führung‘ befragt. Folgende Fragen waren Hauptbestandteil des Gesprächs:

- „What is a leader?
- We want you to recall an outstanding leader you know of; and without mentioning his name, can you describe the traits/ behaviours that facilitated his success?
- What are the traits/ behaviours that hindered his success?
- Now we want you to recall a leader that you think was not successful. Without mentioning his name, can you describe the trait/ behaviours that contributed to his failure?
- Now we want to speak in general and from your experience in this country, what are the traits/ behaviour that you believe contribute to leaders’ success and those that contribute to leaders’ failures?“¹⁰⁸⁷

Alle Daten, sowohl aus den Fragebögen als auch den Interviews, wurden separat für beide Kulturgruppen ausgewertet, und erst im Anschluss daran verglichen. Die Ergebnisse aus den Interviews wurden genutzt, um in den Fragebogenauswertungen mehr Bedeutung beizumes-sen.¹⁰⁸⁸

¹⁰⁸⁵ vgl. Abdalla/ Al-Homoud (2001), S. 513

¹⁰⁸⁶ vgl. Abdalla/ Al-Homoud (2001), S. 513

¹⁰⁸⁷ Abdalla/ Al-Homoud (2001), S. 513/ 514

¹⁰⁸⁸ vgl. Abdalla/ Al-Homoud (2001), S. 514

Ergebnisse

Die Auswertung der Fragebogen-Daten ergab ähnliche Ergebnisse für beide Gesellschaften. Die 112 Fragebogenitems, welche in 21 Gruppen eingeordnet werden können, zeigten, dass sich Kuwaiti und Quatari in sechs dieser Dimensionen glichen. Somit sollte eine herausragende Führungsperson folgende Merkmale und Verhaltensweisen in sich vereinen: administrativ kompetent, diplomatisch, visionär, integer, leistungsorientiert und inspirierend. Gleichzeitig sollte eine solche Führungskraft nicht autokratisch, autonom, feindselig, selbstsüchtig sein und nur ihr Gesicht wahren wollen.¹⁰⁸⁹

Besonders gesichtswahrende und nichtpartizipative Verhaltensweisen und Merkmale wurden bei den Quatari als sehr hinderlich für einen erfolgreichen Führer angesehen, während sich diese Tendenz bei den Kuwaiti nur in Richtung Selbstaufopferung einstellte.¹⁰⁹⁰

Diese Dimensionen ließen sich wiederum Führungsstilen zuordnen. Diese zeigten Übereinstimmungen beider Gesellschaftsgruppen hinsichtlich einer positiven Bewertung charismatisch-wertebasierten, selbstschützender und berücksichtigender Führung. Andererseits wäre ein autokratischer Führungsstil hinderlich in Kuwait und Qatar. Der positive Zusammenhang zwischen den drei förderlichen Führungsstilen zeigt gleichzeitig, dass Araber verschiedene Wertigkeiten vertreten, welche sowohl Traditionalität als auch Modernität beinhalten.¹⁰⁹¹

Schließlich bestärkten die Resultate der Interviews die vorliegenden Ergebnisse. Lediglich die Tendenz der Selbstaufopferung scheinen die Probanden in den Interviewsituationen mehr Gewicht beizumessen, als dies bei der schriftlichen Befragung der Fall war.¹⁰⁹²

Somit zeigten die geringen Abweichungen, dass die gefundenen Führungsprofile in den untersuchten Kulturen sich auch ohne weiteres auf andere geographische und demographische Gesellschaftsgruppen in der arabischen Region übertragen lassen. Dies zeugt auch von einer internen Konsistenz für das Konstrukt und die externe Gültigkeit dieser Art der Messungen impliziter Führungstheorien. Unterstützt wurden die Stärken dieser Studie durch die Anwendung multipler Messmethoden.¹⁰⁹³

¹⁰⁸⁹ vgl. Abdalla/ Al-Homoud (2001), S. 515

¹⁰⁹⁰ vgl. Abdalla/ Al-Homoud (2001), S. 515

¹⁰⁹¹ vgl. Abdalla/ Al-Homoud (2001), S. 517/ 518

¹⁰⁹² vgl. Abdalla/ Al-Homoud (2001), S. 522

¹⁰⁹³ vgl. Abdalla/ Al-Homoud (2001), S. 523

(52) Pillai (1996)***Ziel der Untersuchung***

Rajnandini Pillai unternahm diese Studie, um die Auswirkung bestimmter kontextueller Bedingungen – hier durch das Erschaffen einer Krisensituation – auf die Führungswahrnehmung zu untersuchen. Besonders das Auftreten charismatischer Führung hängt von den attributionalen und Interferenzprozessen der Geführten über die Qualitäten einer Führungsperson ab.¹⁰⁹⁴ Somit verlief dieses Experiment unter der Annahme, dass heftige Erfahrungen, welche mit einer Krise verbunden sind, die Gruppenmitglieder dazu veranlassen, ihre Führer hinsichtlich ihres charismatischen Erscheinungsbildes zu bewerten.¹⁰⁹⁵

Aufbau und Durchführung

Insgesamt nahmen 96 Studenten (54,5% Männer; 45,5% Frauen) des Grundstudiums an dieser Untersuchung teil. Das Experiment verlief in zwei Durchgängen zu je 48 Personen. Zusätzlich wurden die Teilnehmer auf Gruppen zu je sechs Personen aufgeteilt. Außerdem wurde sichergestellt, dass keiner der Probanden des zweiten Durchgangs Kenntnisse über das vorhergehende Experiment hatte.¹⁰⁹⁶

Über die Aufgabenstellung wurden die Probanden angehalten, mit den jeweiligen Mitgliedern ihrer Gruppe in Interaktion zu treten, wobei einige der Gruppen einer Krisensituation ausgesetzt waren, andere nicht. Die Aufgabenstellung ließ sich in zwei Hauptteile unterteilen: Der erste Teil in Form eines Quiz stellte die Basis zur Manipulation ‚Krise‘ bzw. ‚keine Krise‘ dar: den Teilnehmern wurde vermittelt, dass die daraus entstehenden Resultate in die Noten ihres Kurses eingehen, und somit als ‚Krise‘ dargestellt werden können, wenn keine gute Leistung erbracht wird.¹⁰⁹⁷ Aufgrund dieser Leistungen wurden die Probanden in einzelne Gruppen von sechs Personen eingeteilt. So erhielt man Gruppen, bestehend aus Mitgliedern mit einer verhältnismäßig hohen Punktzahl, andererseits Gruppen mit einer insgesamt sehr geringen Punktzahl, die in Bezug auf das Ziel dieser Untersuchung im Fokus der Aufmerksamkeit standen.¹⁰⁹⁸

Im zweiten Teil wurde in Form einer Diskussion ausgetragen. Hierbei wurden die Mitglieder einer jeden Gruppe angehalten, die Mitglieder eines Unternehmens zu mimen. Hierbei sollten sie zum einen innerhalb von 20 Minuten einen Vorsitzenden wählen. Unter Führung

¹⁰⁹⁴ vgl. Pillai (1996), S. 548, 555

¹⁰⁹⁵ vgl. Pillai (1996), S. 549

¹⁰⁹⁶ vgl. Pillai (1996), S. 549/ 550

¹⁰⁹⁷ vgl. Pillai (1996), S. 550/ 551

¹⁰⁹⁸ vgl. Pillai (1996), S. 551

dieser Person musste die Gruppe eine Konsens-Entscheidung unter realen Bedingungen treffen. Die Gruppenleistung wurde am Ausmaß der Übereinstimmung der Gruppenentscheidungen und der Qualität der Interaktion der Gruppenmitglieder gemessen.¹⁰⁹⁹

In einer postexperimentellen Diskussion wurde den Gruppen jeweils ein Feedback – sowohl positiv als auch negativ – gegeben, um die Krisensituation zusätzlich zu verstärken. Hiernach wurden die einzelnen Teilnehmer hinsichtlich ihrer Gefühle befragt.¹¹⁰⁰

„Although this feeling of positiveness was not directly measured, all subjects were requestet to anonymously record their experiences and their feelings about the exercise für use in a subsequent class discussion about leadership and descision making research.“¹¹⁰¹

Die Hauptmessung dieses Experimentes erfolgten über den ‘Multifactor Leadership Questionnaire’ in der fünften Fassung nach Bass und Aviola (1989). Über diese wurde anhand von zehn Items die Ausprägung der charismatischen Führung gemessen, und durch weitere zehn Items die der transaktionalen Führung.¹¹⁰²

Eine untergeordnete Messung wurde über die Identifikation einer charismatischen Führung vorgenommen. So konnten letztlich auch Aussagen über die Effektivität des Führers gemacht werden: über eine Zwei-Item-Skala, welche sich auf fünf mögliche Ausprägungen (0 = sehr unzufrieden; 4 = sehr zufrieden) bezog, wurde erfragt, in wie weit die jeweiligen Gruppenmitglieder mit ihrem Führer zufrieden waren.¹¹⁰³

Ergebnisse

Nach Analyse der Ergebnisse konnte mit dieser Untersuchung bewiesen werden, dass Krisensituationen mögliche Gründe für die Art darstellen, wie die Geführten über Führung allgemein und die entsprechende Führungsperson denken.¹¹⁰⁴

So konnte auch festgestellt werden, dass charismatische Führung besonders beim Auftreten von Krisen wahrscheinlich wird. Zwar gelten die Führer von Krisengruppen als charismatischer, dennoch tendieren die jeweiligen Gruppenmitglieder dazu den Führungserfolg eher charismatischen Kriterien der Führung zuzuordnen.¹¹⁰⁵

Gleichzeitig muss jedoch beachtet werden: Obwohl bestimmte Ereignisse, wie die Lösung von Krisen, sich hier als wichtig für die Attribution charismatischer Merkmale erweist, und

¹⁰⁹⁹ vgl. Pillai (1996), S. 551

¹¹⁰⁰ vgl. Pillai (1996), S. 551/ 552

¹¹⁰¹ Pillai (1996), S. 552

¹¹⁰² vgl. Pillai (1996), S. 552

¹¹⁰³ vgl. Pillai (1996), S. 553

¹¹⁰⁴ vgl. Pillai (1996), S. 555

¹¹⁰⁵ vgl. Pillai (1996), S. 557

sich dies somit auch wichtig für zukünftige Krisen darstellt, werden diese ursprünglichen Beurteilungen vom Ausmaß der Wichtigkeit der Lösung der Krise für den Geführten überlagert.¹¹⁰⁶

(53) Pillai & Meindl (1998)

Ziel der Untersuchung

Die charismatische Führung fokussierend, welche einen Teil impliziter Führungstheorien darstellt, wollten Rajnandini Pillai und James R. Meindl diese als Funktion der organischen Struktur, Gruppenkollektivität und Krisensituationen beschreiben. Dabei wurden diese Faktoren hinsichtlich ihrer fördernden oder auch verlangsamenden Wirkung bei der Entstehung charismatischer Führung untersucht, um schließlich ein allgemeingültiges Modell über das Verhältnis von Kontext und Charisma erstellen zu können.¹¹⁰⁷

Hierbei gingen Pillai und Meindl von kognitiven Annahmen aus, die die soziale Konstruktion von Führung in den Mittelpunkt stellen (siehe hierzu auch Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985). So neigen Geführte dazu, eine Person als Führer zu attribuieren, wenn das Verhalten dieses sich den impliziten Ansichten der Geführten annähernd gleicht. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen gingen Pillai und Meindl einen Schritt weiter: die Anwesenheit einer Krise, Gefühle von Stress und Besorgnis auf Seiten der Geführten, beeinflussen die Beurteilung bezüglich der charismatischen Führung negativ. Attributionen auf Charisma wären somit weniger wahrscheinlich.¹¹⁰⁸

Aufbau und Durchführung

Die Daten von 101 Arbeitseinheiten eines staatlichen Gesundheitszentrums in den südlichen Vereinigten Staaten wurden gesammelt. Dabei ließen sich diese Arbeitseinheiten als eine Ansammlung von Personen beschreiben, welche jeweils eine Führungsposition (Manager bzw. Unterweisender) und verschiedene ihm direkt untergeordnete Positionen beinhaltet. Insgesamt wurden somit 596 Personen untersucht, wobei lediglich die Daten von 454 der Befragten (353 Untergeordnete; 101 Unterweisende/ Manager) genutzt werden konnten. Die Probanden wurden in Gruppen von drei bis sieben Mitgliedern eingeteilt.¹¹⁰⁹

Die Daten wurden mittels eines Fragebogens erhoben. Dabei mussten sich die Unterweisenden selbst einschätzen, die Untergebenen ihren Vorgesetzten. Grundlage für diese Befragung

¹¹⁰⁶ vgl. Pillai (1996), S. 558

¹¹⁰⁷ vgl. Pillai/ Meindl (1998), S. 645

¹¹⁰⁸ vgl. Pillai/ Meindl (1998), S. 650

¹¹⁰⁹ vgl. Pillai/ Meindl (1998), S. 651/ 652

war ein Memo der Geschäftsleitung, welches die Mitglieder der Organisation für die Teilnahme an sieben verschiedenen Projekten (Gesundheitsstatistik und –politik; Krankheitskontrolle; Familiengesundheitsservice; Lebensstatistik; Strahlenkontrolle und Konsumentengesundheitsservice; Notfallmanagement-Service; steuerlicher und automatisierter Datenservice) ermutigte. Die Fragebögen wurden persönlich in insgesamt 35 Sitzungen verteilt.¹¹¹⁰ Die folgende Übersicht (Tabelle 35) zeigt nun, welche Messungen durchgeführt wurden:

<i>Aufbau der Arbeitseinheiten</i> (mechanisch vs. organisch)	Messung über 26 Items aus dem ‚Organizational Assessment Instrument‘ (OAI) entwickelt von Van de Ven und Ferry (1980), um somit Aussagen über die Gestalt der Struktur (prozessuale vs. strukturelle Elemente) machen zu können
<i>Krisen</i>	Die Befragten wurden gebeten, die Fragen auf Grundlage der über die in den drei Monate erfahrenen Krisensituationen auf 5 Items, basierend auf den Erkenntnissen von Billings, Milburn & Schaalman (1980), zu beantworten. Schließlich wurden die Teilnehmer gebeten, die Situation zu beschreiben, auf Grund derer sie ihre Aussagen machten.
<i>Stress</i>	Stress wurde als so genannte Makro-Variable gemessen, welche auf der Reaktion hinsichtlich der Krisensituation basiert. Diese Messung wurde an 7 Items, welche auf den Erkenntnissen House und Rizzo (1972) beruhten, vorgenommen.
<i>Kollektivität</i>	Grundlage dieser Messung war die 9-Items-Skala von Wagner und Moch (1986)
<i>Charismatische und Transaktionale Führung</i>	Messung mittels den jeweils 10 Items umfassenden Subskalen ‚Charisma‘ und ‚Austausch‘ aus dem ‚Multifactor Leadership Questionnaire‘ (MLQ) von Bass und Avolio (1993)
<i>Leistung der Einheiten</i>	Nutzung der Subskala ‚Arbeitsgruppenleistung‘ des OAI von Van de Ven und Ferry (1980) welche über 7 Items die Qualität und Quantität, Innovationen, Zielvereinbarung etc. der Gruppe erfasst
<i>Führereffektivität und Zufriedenheit mit der Führung</i>	Die Messung erfolgte an den gleichnamigen Skalen, konzipiert von Bass und Avolio (1989), wobei 4 Items im Zusammenhang mit der Führereffektivität und 2 Items mit der Zufriedenheit der Führung verwendet wurden.
<i>Allgemeine Arbeitszufriedenheit</i>	Die Erhebung der Daten erfolgte auf Grundlage von 2 Items hinsichtlich der allgemeinen Arbeitszufriedenheit aus dem ‚Job Diagnostic Survey‘ von Hackman und Oldham (1975)
<i>Hintergrund und Kontrollvariablen</i>	Um individuelle Ebenen bei der Auswertung der Daten herstellen zu können wurden, Messungen in Bezug auf das Alter, das Geschlecht, die Bildung, Einbindung in die Organisation, Einbindung in die Arbeitsgruppe und die Teilnahme an einem der sieben Programme erfragt. Die Kontrollvariablen hinsichtlich einer gruppenbezogenen Analyse erstreckten sich über die Erfragung des Alters des Vorgesetzten, das Geschlecht, die Einbindung in die Arbeitseinheit, die Ebene der hierarchischen Eingliederung in die Organisation und die Gruppengröße.

Tabelle 35 - Messungen von Pillai und Meindl (1998)¹¹¹¹¹¹¹⁰ vgl. Pillai/ Meindl (1998), S. 652¹¹¹¹ vgl. Pillai/ Meindl (1998), S. 652 ff

Ergebnisse

Die Auswertungen der Daten ergaben ähnliche Ergebnisse sowohl für die individuelle als auch die Gruppenebene. So konnten bei den drei untersuchten kontextuellen Faktoren eindeutige Beziehungen hinsichtlich der Entstehung charismatischer Führung festgestellt werden: organisch gestaltete Strukturen sowie die empfundene Kollektivität in der Arbeitsgruppe wirken sich deutlich positiv auf die Führungswahrnehmung in Krisen aus; die Wahrnehmung von Krisen und die Entstehung charismatischer Führung korrelieren negativ. Dies führen Meindl und Pillai, auf die Implikation eines möglichen ineffektiven Führungsverhaltens in Krisensituationen zurück, wobei diese Attributionen durch das vom Bewerter erfahrene erfolgreiche Lösen einer Krise gestützt werden könnten, und somit die Charismazuschreibung anders verläuft (siehe Pillai, 1996).¹¹¹²

Den letzteren dieser Fälle sahen Pillai und Meindl als sehr wichtig hinsichtlich des Zusammenhangs mit dem Auftreten von Stress an. Je größer sich die Empfindung von Krise und Stress gestalten, desto weniger wahrscheinlich wird die Wahrnehmung eines charismatischen Führers.¹¹¹³

(54) Hunt, Boal & Dodge (1998)

Ziel der Untersuchung

Auch James G. Hunt, Kimberly B. Boal und George E. Dodge beschäftigten sich mit Krisensituationen und deren Wirkung hinsichtlich der Führungswahrnehmung, der Einstellungen und die Aufgabenerfüllung aufgrund impliziter Führungstheorien. Dabei wurde besonders charismatisch-visionäre Führung betrachtet.¹¹¹⁴

Ausgehend davon wollten sie zeigen, dass unter Krisenbedingungen verschiedene Formen charismatischer Führung existieren: visionäre Führung und krisen-reaktionäre Führung. Diese wiederum würden unter diesen Umständen ein höheres Ausmaß an Charisma bei den Geführten erzeugen, als in normalen Situationen. Gleichzeitig wird sich aber auch die krisen-reaktionäre Führung mit dem Abschwächen der Krisensituation vermindern. Somit soll gezeigt auch werden, dass sich diese Art der Führungswahrnehmung als Funktion der Krise darstellt.¹¹¹⁵

¹¹¹² vgl. Pillai/ Meindl (1998), S. 662/ 663

¹¹¹³ vgl. Pillai/ Meindl (1998), S. 663

¹¹¹⁴ vgl. Hunt/ Boal/ Dodge (1999), S. 426

¹¹¹⁵ vgl. Hunt/ Boal/ Dodge (1999), S. 426

Aufbau und Durchführung

Diese Studie wurde aufbauend auf den Daten von 191 Studenten (81 Frauen; 110 Männer) des Hauptstudiums einer staatlichen Universität im Südwesten der Vereinigten Staaten durchgeführt. Die Arbeitserfahrungen dieser lagen zwischen drei und vier Jahren.¹¹¹⁶

Die Untersuchung wurde hinsichtlich eines Faktors (Krise – nicht Krise) auf sieben verschiedenen Führungsebenen, denen die Teilnehmer in ca. 30 Personen starken Gruppen zugeordnet wurden, vorgenommen. Die Messungen fanden, auf zwei Zeitpunkte verteilt, in einem Abstand von drei Wochen statt. Ihnen wurde mitgeteilt, dass bei erfolgreicher Aufgabenbewältigung ein Bonus von 2% auf ihre Kursnote gegeben würde.¹¹¹⁷

Während die Messungen jeweils anhand zwei unterschiedlicher Aufgabenstellungen vollführt worden sind, wurde zusätzlich im zweiten Durchgang die relative Messung der Wirkung mit einer geringeren Ausdruckskraft hinsichtlich des Charismas auf den verschiedenen Ebenen durchgeführt. Die folgende Tabelle gibt einen kurzen Überblick über den experimentellen Aufbau:

<i>Ebene</i>	<i>Zeitpunkt 1</i>	<i>Zeitpunkt 2</i>
	<i>Aufgabenstellung 1 – unter Krisenbedingung mit vorgegebener Führungsperson</i>	<i>Aufgabenstellung 2 – keine Krisenbedingung</i>
1	Krisen-reaktionäre Führung (dynamisch, starke sprachliche und körperliche Ausdruckskraft, hilfreiche Anregungen, Mitgefühl für Teilnehmer, tritt für Teilnehmer ein)	Geringe Ausdruckskraft
2	Visionäre, unter Krisenbedingungen entstandene Führung (zeigte Zufriedenheit mit den Fähigkeiten der Teilnehmer, zeigte früheren Erfolg mit ähnlichen Aufgabenstellungen auf, nimmt Bezug auf Wirkung eines Erfolges bei Lösung der Aufgabe)	Geringe Ausdruckskraft
3	Austausch-basierte, unter Krisenbedingungen entstandene Führung (schränkt seinen Erfolg ein, indem er auf die durch die Arbeit erreichten Punkte der Teilnehmer verweist)	Geringe Ausdruckskraft
4	Geringer Ausdruck an Führung unter Krisenbedingungen (wenig ausdrucksvoll, inaktiv, gibt lediglich Material aus, gibt Informationen zur Zeit, verweist auf Krisensituation)	Geringe Ausdruckskraft

¹¹¹⁶ vgl. Hunt/ Boal/ Dodge (1999), S. 427

¹¹¹⁷ vgl. Hunt/ Boal/ Dodge (1999), S. 427/ 428

	<i>Aufgabenstellung B – keine Krisenbedingung</i>	<i>Aufgabenstellung A – unter Krisenbedingungen mit vorgegebener Führungsperson</i>
5	Visionäre, unter normalen Konditionen entstandene Führung (zeigte Zufriedenheit mit den Fähigkeiten der Teilnehmer, zeigte früheren Erfolg mit ähnlichen Aufgabenstellungen auf)	Geringe Ausdruckskraft
6	Austausch-basierte, unter normalen Konditionen entstandene Führung (schränkt seinen Erfolg ein, indem er auf die durch die Arbeit erreichten Punkte der Teilnehmer verweist)	Geringe Ausdruckskraft
7	Geringe Ausdruckskraft und Entstehung von Führung unter normalen Bedingungen (wenig ausdrucksvoll, inaktiv, gibt lediglich Material aus, gibt Informationen zur Zeit)	Geringe Ausdruckskraft

Tabelle 36 – Versuchsaufbau nach Hunt, Boal & Dodge (1999)¹¹¹⁸

Die in Klammern aufgeführten Verhaltensweisen zeigen das Auftreten der zugeteilten Führungsperson. Die in Zeitpunkt zwei vertretene geringe Ausdruckskraft orientiert sich am Verhalten des Führers auf Ebene sieben aus Zeitpunkt 1.¹¹¹⁹

Die Aufgabenstellung begründete sich auf Material der Zeitschrift ‚US New and World Report‘ (USN & WR). Über die Mitwirkung am Versuch wurden die Teilnehmer angehalten, sich als Teil eines Projektes zu fühlen, welches aufgrund der Daten dieser Zeitschrift Verbesserungsvorschläge für die Präsentation ihrer Universität erarbeitet, so dass diese im Vergleich zu anderen Universitäten an Ansehen gewinne. Aufgabe A bestand nun darin, die Unterrichtsgebühren aufzustellen, Positionen zusammenlegen und diverse Budgetkürzungen vorzunehmen. Auf Grundlage von acht gebrauchten Kriterien des Rankings von USN & WR, sollten Zielstellungen formuliert werden, die die Position der Universität insgesamt um ein Viertel aufsteigen ließen.¹¹²⁰

Die Krisensituationen wurden hervorgerufen, indem die betreffenden Gruppen fünf Minuten nach Arbeitsbeginn über versehentlich falsche Vorgaben hinsichtlich der Bearbeitungszeit und Aufgabenstellung informiert wurden. Die Bearbeitungszeit wurde somit von ursprünglich 30 Minuten auf 15 Minuten verkürzt, die Aufgabe wurde auf fünf weitere Maßnahmen zur Budgetkürzung erweitert.¹¹²¹

¹¹¹⁸ vgl. Hunt/ Boal/ Dodge (1999), S. 427 ff¹¹¹⁹ vgl. Hunt/ Boal/ Dodge (1999), S. 432¹¹²⁰ vgl. Hunt/ Boal/ Dodge (1999), S. 428/ 429¹¹²¹ vgl. Hunt/ Boal/ Dodge (1999), S. 429

Am Ende der jeweiligen Sitzungen wurde schließlich ein Fragebogen von den Teilnehmern ausgefüllt, um unter anderem Messungen bezüglich deren Wahrnehmungen und Einstellungen vornehmen zu können. Dies erfolgte über eine Fünf-Punkte-Skala, welche Fragen hinsichtlich der Bindung zur Führungsperson, dem Vertrauen zum Führer, das in den Führer attribuierte Charisma, die im Vergleich zu den Erwartungen empfundene Leistung, die Selbstwertschätzung und die Aufgabenbedeutung enthielten.¹¹²²

Ergebnisse

Hunt, Boal und Dodge konnten über ihre Untersuchung feststellen, dass tatsächlich zwei Formen charismatischer Führung unter Krisenbedingungen existieren, welche bei der Bearbeitung von Aufgabe A sogar im Vergleich zueinander in etwa die gleiche Ausprägung von Charisma bei den Geführten hervorrief.¹¹²³

Vergleicht man diese Ausprägungen mit denen, die unter normalen Umständen zu erwarten sind, also wenn keine Krisensituationen auftreten, konnten sie zudem erkennen, dass beide Formen der charismatischen Führung in Krisensituationen signifikant größere Ausmaße annehmen.¹¹²⁴

Schließlich konnte auch gezeigt werden, dass die charismatische Wirkung aufgrund krisenreaktionärer Führungswahrnehmung schneller verworfen wird als die charismatischen Effekte visionärer Führungswahrnehmung, sowohl unter Krisenbedingungen, als auch unter normalen Bedingungen.¹¹²⁵

Insgesamt konnten Hunt, Boal und Dodge feststellen, dass Krisen eine bedeutende Rolle bei der Zuweisung von Charisma auf eine Führungsperson haben. Zwar sind Krisen nicht allein für die Entstehung von Charisma verantwortlich, jedoch stellen diese eine wichtige Einflussquelle dar.¹¹²⁶

(55) Hall, Workman & Marchioro (1998)

Ziel der Untersuchung

Rosalie L. Hall, Judd W. Workman und Christopher A. Marchioro bauten ihre Studien auf der Annahme auf, dass implizite Führungswahrnehmungen mit individuellen Unterschieden diffe-

¹¹²² vgl. Hunt/ Boal/ Dodge (1999), S. 433

¹¹²³ vgl. Hunt/ Boal/ Dodge (1999), S. 438

¹¹²⁴ vgl. Hunt/ Boal/ Dodge (1999), S. 440

¹¹²⁵ vgl. Hunt/ Boal/ Dodge (1999), S. 440

¹¹²⁶ vgl. Hunt/ Boal/ Dodge (1999), S. 442

rieren. So werden in dieser Studie kontextuelle Unterschiede des Geschlechts, sowie der zu bearbeitenden Gruppenaufgabe aufgefasst.¹¹²⁷

So erwarten die Autoren, dass sich besonders Geschlechtsunterschiede dominant auf die Kategorisierung einer Führungsperson auswirken: Zum einen wird erwartet, dass männliche Führer eher den Charakteristika einer Führungskategorie entsprechen. Dies wiederum wird zusätzlich verstärkt, wenn die zu bearbeitende Aufgabe eher einem männlichen Typus entspricht. Wenn das Selbstbild bei der Führungswahrnehmung eine Rolle spielt, kann allgemein angenommen werden, dass Männer ein führerähnliches Verhalten zeigen. Und drittens wird erwartet, dass das Geschlechtsstereotype Rückschlüsse hinsichtlich der Fähigkeiten zur Zielerreichung geben und demnach die Führungswahrnehmung beeinflussen.¹¹²⁸

Aufbau und Durchführung

Über 200 Studenten der Universität Akron wurden als Basis für die Untersuchung herangezogen. Lediglich 112 Personen wurden zur Teilnahme aufgrund ihrer hohen Ergebnisse der Überprüfung ihrer Selbstsicht, die über die ‚Revised Self-Monitoring Scale‘ RSMS nach Lennox und Wolfe (1984) erfasst wurden, und ihres Geschlechts zum Experiment zugelassen. Letztlich jedoch nahmen 105 Probanden an der Untersuchung teil, von denen jeweils 16 Personen in einer Sitzung untersucht wurden.¹¹²⁹

Jedem Teilnehmer wurden zwei Gruppenaufgaben zugeteilt. Die erste Aufgabe war ein Produktionsspiel, ein also eher männlicher Aufgabentypus, der hauptsächlich die Planung und Delegation von Verantwortlichkeiten erforderte. In der zweiten Aufgabenstellung wurde ein eher geschlechtsneutraler Typus angesprochen. Hierbei mussten die Probanden ein gemeinsames Brainstorming durchführen, welches zum Ziel hatte, Empfehlungen für den Umgang mit Kindern zu erstellen, welche an AIDS erkrankt waren.¹¹³⁰

Nachdem die Teilnehmer jeweils die erste Aufgabe erfüllt hatten, wurden sie mittels Fragebögen dazu angehalten ihre Gruppenmitglieder und sich selbst zu bewerten. Die Bewertung der Gruppenmitglieder erfolgte anhand der ‚Global Leadership Impressions scale‘ (GLI). Anschließend wurden sie gebeten ihre Präferenz für einen Gruppenführer abzugeben.¹¹³¹

Hierauf folgend wurden die Probanden entsprechend ihrer Werte des im Vorfeld stattgefundenen Tests der Selbsteinschätzung in neue Gruppen eingeteilt, so dass in jede Gruppe sowohl männliche als auch weibliche Probanden hoher und niedriger Selbstsicht integriert

¹¹²⁷ vgl. Hall/ Workman/ Marchioro (1998), S. 2

¹¹²⁸ vgl. Hall/ Workman/ Marchioro (1998), S. 7/ 8

¹¹²⁹ vgl. Hall/ Workman/ Marchioro (1998), S. 10

¹¹³⁰ vgl. Hall/ Workman/ Marchioro (1998), S. 10

¹¹³¹ vgl. Hall/ Workman/ Marchioro (1998), S. 10

worden waren. Nach erfolgter Bearbeitung der zweiten Aufgabenstellung, wurden wiederum Messungen mittels Fragebögen der GLI durchgeführt.¹¹³²

Die Auswertung der Daten erfolgte hinsichtlich der Einschätzung der Flexibilität des Verhaltens, der Ratings hinsichtlich der Fähigkeiten, das Ziel zu erreichen, und der Führungswahrnehmungen.¹¹³³

In diesem Zusammenhang impliziert die Flexibilität des Verhaltens, dass flexible Personen das soziale Wissen und die Wahrnehmungsfähigkeit besitzen, ihr Verhalten den Erfordernissen der Situation anzupassen. Dies lässt sich wiederum auf die Effekte individueller Selbstwahrnehmung zurückführen.¹¹³⁴

Ergebnisse

Die Studie zeigte eindeutig, dass die Wahrnehmung einer Person hinsichtlich ihres Führungspotentials von deren Geschlecht, der Flexibilität des Verhaltens und dem Typus der Aufgabenstellung beeinflusst wird.¹¹³⁵

Beispielsweise zeigten die Ergebnisse, dass es von Vorteil ist männlichen Geschlechts zu sein. Im Ranking wurden in 71% der Fälle Männer hinsichtlich des männlichen Aufgabentypus, und 68% bezüglich des neutralen Typus explizit als Führer benannt.¹¹³⁶

Eine eindeutige Wirkung des Geschlechts auf die Führungswahrnehmung in Abhängigkeit vom Geschlechtstypus der Aufgabe nur für Männer konnte nachgewiesen werden. Hierbei werden eindeutig mehr Männer als Führer wahrgenommen als Frauen. In Bezug auf den neutralen Typus, konnte der Unterschied zwischen Männern und Frauen nicht statistisch signifikant belegt werden, obwohl zuvor mehr Männer als Führungskraft benannt wurden.¹¹³⁷

Gleichzeitig belegte die Studie, dass Menschen mit einer höheren Flexibilität bezüglich des Verhaltens als sehr wahrscheinlich für die Zuschreibung der Führerschaft gelten. Dies konnte mit der in dieser Studie genutzten Messung der Selbstsicht in Verbindung mit den erhobenen Verhaltensfähigkeiten des BIC nachgewiesen werden.¹¹³⁸

¹¹³² vgl. Hall/ Workman/ Marchioro (1998), S. 10

¹¹³³ vgl. Hall/ Workman/ Marchioro (1998), S. 11

¹¹³⁴ vgl. Hall/ Workman/ Marchioro (1998), S. 4

¹¹³⁵ vgl. Hall/ Workman/ Marchioro (1998), S. 19

¹¹³⁶ vgl. Hall/ Workman/ Marchioro (1998), S. 22

¹¹³⁷ vgl. Hall/ Workman/ Marchioro (1998), S. 22

¹¹³⁸ vgl. Hall/ Workman/ Marchioro (1998), S. 23

(56) Lord, Phillips & Rush (1980)***Ziel der Untersuchung***

Die hier vorliegende Studie von Robert G. Lord, James S. Phillips und Michael C. Rush thematisiert die Möglichkeit, dass sich Wahrnehmungen hinsichtlich der Führung, des Einflusses und der sozialen Macht mit dem Geschlecht und der Persönlichkeit des Beurteilenden verändern.¹¹³⁹

Dieser Untersuchungen liegen somit verschiedene Annahmen zu Grunde. Einerseits, so Lord, Phillips und Rush, können verschiedene Arten der kausalen Attribution für Unterschiede bei der Führungswahrnehmung sorgen. Personen, die bestimmte Ereignisse durch interne Faktoren verursacht sehen, werden eintretende Ergebnisse, wie z.B. die Gruppenleistung, eher personellen als sozialen Ursachen zuordnen. Demnach würde bei diesen Personen eine geringere Wahrscheinlichkeit bestehen, Führung und Einfluss bei anderen Personen wahrzunehmen, als bei denjenigen, die sich auf externe Faktoren (z.B. Aufgabe) und Ursachen beziehen.¹¹⁴⁰

Gleichzeitig beeinflusst auch das Geschlecht des Bewerters das Ausmaß der Führung. Beispielhafte Forschungen dieses Gebietes zeigten, dass Frauen dazu tendierten, andere Personen in diesem Zusammenhang positiver zu bewerten als es Männer taten (z.B. Bartol & Butterfield, 1976).¹¹⁴¹

Ziel war es schließlich in Verbindung mit der, von Fiedler (1967) entwickelten ‚Least Preferred Co-Worker‘-Skala (LPC) und Messungen verschiedener Standorte der Beobachtung, zu beweisen, dass weibliche, externe, mit einem hohen LPC-Wert ausgestatteten Personen andere Mitglieder ihrer Gruppe bei der Bewertung von Führung, Einfluss und sozialer Macht bevorzugen. Somit fließen unterschiedliche Faktoren in die Führungswahrnehmung und –bewertung mit ein, die wiederum unterschiedliche Ausprägung dieser hervorrufen.¹¹⁴²

Aufbau und Durchführung

Für diese Untersuchung wurden die Daten von 54 männlichen und 42 weiblichen freiwilligen Studenten und Studentinnen des Grundstudium der Universität Akron, USA, genutzt. Diese wurden auf Gruppen gemischten Geschlechts von jeweils vier Personen verteilt. Diesen

¹¹³⁹ vgl. Lord/ Phillips/ Rush (1980), S. 176

¹¹⁴⁰ vgl. Lord/ Phillips/ Rush (1980), S. 176

¹¹⁴¹ vgl. Lord/ Phillips/ Rush (1980), S. 176/ 177

¹¹⁴² vgl. Lord/ Phillips/ Rush (1980), S. 177

Gruppen stand kein formaler Führer vor. Jeder der Gruppenmitglieder war in der Lage, die von ihm erwarteten Führungsfunktionen zu erfüllen.¹¹⁴³

Die Gruppen hatten jeweils eine kurze vorgestellte Aufgabe zu erledigen. Hierbei handelte es sich, um das Ausfüllen eines Fragebogens, welcher Messungen hinsichtlich des Standortes der Beobachtung, angelehnt an Rotter (1966), und des LPC enthielten.¹¹⁴⁴

Danach wurden diesen Gruppen jeweils vier Aufgaben zugeteilt, wobei jeweils ein Gruppenmitglied einer dieser Anforderungen entsprach. Diese stellten verschiedene Kombinationen interpersonaler Abhängigkeiten bezüglich des Outputs und der zu integrierenden Prozesse dar. So stellte die Outputabhängigkeit das Ausmaß der gemeinschaftlichen Produktion dieses dar, während sich die Prozessabhängigkeit auf das Ausmaß der gemeinsamen Nutzung der Informationen bezog. Dies ergab folgende vier Aufgabenvariationen: (1) geringe Outputabhängigkeit – geringe Prozessabhängigkeit; (2) hohe Outputabhängigkeit – geringe Prozessabhängigkeit; (3) geringe Outputabhängigkeit – hohe Prozessabhängigkeit; (4) hohe Outputabhängigkeit – hohe Prozessabhängigkeit.¹¹⁴⁵

Nach dem Bearbeiten der Aufgaben, welche auf Videoband aufgenommen wurden, wurden die Teilnehmer gebeten nochmals einen Fragebogen auszufüllen, welcher die jeweils anderen Gruppenmitglieder bewertete. Dieser enthielt Messungen zur wahrgenommenen Führung, dem Einfluss und der sozialen Macht.¹¹⁴⁶

Zusätzlich wurden die Videoaufnahmen der Gruppenarbeit von zwei unabhängigen Beobachtern ausgewertet. Diese beurteilten das funktionale Führungsverhalten der Gruppenmitglieder unter Zuhilfenahme des von Lord (1977) entwickelten ‚functional leadership behavior‘-Skala (FLB). Diese besteht aus insgesamt zwölf Kategorien, welches das beobachtete Führungsverhalten auf eine von zwei Richtungen (aufgabenorientiert vs. sozio-emotional orientiert) festlegt. Sofern bei dieser Bewertung Diskrepanzen auftraten, wurde eine dritte Meinung eingeholt.¹¹⁴⁷

Ergebnisse

Die Auswertung der vorhandenen Daten zeigte, dass externe Beobachter die jeweiligen Gruppenmitglieder bei allen Messungen der Führungswahrnehmung und der Expertenmacht höher bewerteten, als es interne, in die Gruppe integrierte Mitglieder, taten. Zusätzlich konnte festgestellt werden, dass Frauen in jeder untersuchten Bedingung höher Bewertungen tätigten, als

¹¹⁴³ vgl. Lord/ Phillips/ Rush (1980), S. 177/ 178

¹¹⁴⁴ vgl. Lord/ Phillips/ Rush (1980), S. 178

¹¹⁴⁵ vgl. Lord/ Phillips/ Rush (1980), S. 177/ 178

¹¹⁴⁶ vgl. Lord/ Phillips/ Rush (1980), S. 178

¹¹⁴⁷ vgl. Lord/ Phillips/ Rush (1980), S. 177

es die männlichen Teilnehmer taten. Auch hinsichtlich der LPC-Werte konnten positive Beziehungen auf alle Messungen ausgemacht werden.¹¹⁴⁸

Schließlich zeigten die Ergebnisse, dass die Merkmale einer bewertenden Person einen deutlichen Einfluss auf die interpersonale Wahrnehmung zur Führerpräferenz haben. Nur 17 bis 44% der Führerwahrnehmungen wichen voneinander ab, wovon mehr als 30% dieser durch individuelle Unterschiede erklärt werden konnten.¹¹⁴⁹

Dies bedeutet wiederum, dass auch die individuelle Persönlichkeit der Befragten bei Untersuchungen hinsichtlich der Führungswahrnehmung, des Führungseinflusses und der sozialen Macht berücksichtigt werden sollte, um klare Aussagen zu treffen. Somit wären individuelle Unterschiede wesentlich bei der Erklärung von Führungswahrnehmungen.¹¹⁵⁰

Diese interpersonalen Bewertungen werden von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Mit der vorliegenden Studie, konnte bewiesen werden, dass sowohl Aufgabenverhalten, Gruppenleistungen und individuelle Charakteristika von Bewertern zu diesen Faktoren gehören, wenngleich ein Befragter nicht alle diese Faktoren gleichzeitig und im gleichen Umfang nutzt.¹¹⁵¹

(57) Hains, Hogg & Duck (1997)

Ziel der Untersuchung

Ziel dieser Untersuchung von Sarah C. Hains, Michael A. Hogg und Julie M. Duck war es, ein Verbindung zwischen einem Modell der Selbstkategorisierung der Führung und der im Zusammenhang mit impliziten Führungstheorien oft thematisierten Führerkategorisierungstheorie herzustellen.¹¹⁵²

Das Modell der Selbstkategorisierung von Führung suggeriert, dass bei der Wahrnehmung der Führungseffektivität auch die Identifikation mit der Gruppen eine wesentliche Rolle spielt. Gruppenverhalten wird dabei als unpersonalisiertes Verhalten betrachtet, welches wiederum das eigene Verhalten und das Verhalten der anderen Gruppenmitglieder beeinflusst, und somit eine Unterscheidung zwischen einer in-group und out-group möglich macht.¹¹⁵³

Diese Gruppenprototypikalität, welche beispielsweise über Gruppennormen ausgebildet wird,

¹¹⁴⁸ vgl. Lord/ Phillips/ Rush (1980), S. 178

¹¹⁴⁹ vgl. Lord/ Phillips/ Rush (1980), S. 181

¹¹⁵⁰ vgl. Lord/ Phillips/ Rush (1980), S. 180/ 181

¹¹⁵¹ vgl. Lord/ Phillips/ Rush (1980), S. 181

¹¹⁵² vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1087

¹¹⁵³ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1088

veranlasst die Geführten dazu, Führungspersonen dahingehend wahrzunehmen, inwiefern diese mit den prototypischen Eigenschaften der in-group übereinstimmen.¹¹⁵⁴

Im Gegensatz dazu wurde die Theorie der Führerkategorisierung thematisiert, welche besagt, dass Merkmale und Verhaltensweisen einer Person mit dem individuell vorhandenen Führungsschema verglichen werden, um diese als Führer bezeichnen zu können.¹¹⁵⁵

Um Verwirrungen zwischen beiden Modellen zu vermeiden, ersetzten Hains, Hogg und Duck den Begriff der Prototypikalität, der im Zusammenhang mit der Führerkategorisierungstheorie verwendet wird, durch die Bezeichnung Stereotypikalität.¹¹⁵⁶

„The specific aim of the study is to show that perceived leadership effectiveness is more strongly related to the group prototypicality of the leader under conditions in which group membership is made salient than under condition in which individuality is salient. Schemas for leadership behavior will also influence perceived leadership effectiveness but will be unrelated or inversely related to the salience of group membership.“¹¹⁵⁷

Aufbau und Durchführung

Die Studie wurde in einem 2x2x2-faktoriellen Design aufgebaut. Hieran nahmen 58 männliche und 126 weibliche Studenten und Studentinnen aus Kursen der einführenden Psychologie teil, welche auf die verschiedenen Versuchsbedingungen aufgeteilt wurden. An jeder Sitzung nahmen höchsten 20 Studenten teil. Die Teilnehmer sahen sich jeweils zwei verschiedenen Gruppenbindungen, Gruppenprototypikalitäten sowie Führersterotypikalitäten gegenüber.¹¹⁵⁸

Zu Beginn der Sitzungen wurden die Teilnehmer separiert, und so instruiert, dass diese nicht miteinander in Kommunikation traten. Die Aufgabe bestand in einer Diskussion, der eine anschließende Entscheidungsfindung folgen sollte. In Versuchsbedingungen hoher Gruppenbindung – ausgelöst über eine suggerierte Zugehörigkeit – wurden die Teilnehmer in zwei Gruppen eingeteilt. Jeder Teilnehmer gehörte der Gruppe an, mit dessen Teilnehmern er die gleiche Meinung hinsichtlich des Themas ‚steigende Polizeimacht‘ teilte. Jede Gruppe bekam anschließend Zeit, ihre gemeinsame Position in der Diskussion gegen die andere Gruppe zu formulieren. Im Anschluss daran fand ein Wettkampf zwischen den Gruppen statt. Teilnehmer in den Versuchsbedingungen geringer Gruppenbindung verteidigten ihre Meinung individuell gegen jeden anderen Teilnehmer dieser Diskussion.¹¹⁵⁹

Um diese Einteilungen möglich zu machen, wurden die Teilnehmer gebeten einen ersten Fragebogen auszufüllen. Die Untersuchung zur Position der Teilnehmer hinsichtlich der Auf-

¹¹⁵⁴ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1087

¹¹⁵⁵ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1088

¹¹⁵⁶ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1088

¹¹⁵⁷ Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1089

¹¹⁵⁸ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1090

¹¹⁵⁹ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1090

gabenstellung in den Versuchsbedingungen hoher Gruppenbindung wurde mittels einer Skala von 1 (absolut dagegen) bis 30 (absolute Unterstützung) unternommen, auf der die Teilnehmer ihre Wertung angeben sollten. Die Teilung wurde bei ungefähr 50% vorgenommen.¹¹⁶⁰

Zusätzlich diente dieser Fragebogen der Erfassung demographischer Daten sowie Informationen über Schemen des Führungsverhaltens. Anhand von prototypischer Items, welche Cronshaw und Lord (1987) identifizierten, wurden die Teilnehmer befragt, in wie fern diese ihrem eigenen Führungsstil (i. S. d. Selbststereotypikalität) entsprächen. Zudem wurden sie befragt, in wie fern sie einen Führer mit diesem Profil (stereotypische Führerpräferenz) bzw. einen Führer mit dem entgegengesetzten Profil (antistereotypische Führerpräferenz) bevorzugen würden. Die Wertungen wurden auf einer Skala von eins bis neun vorgenommen.¹¹⁶¹

Nachdem diese Fragebögen eingesammelt und ausgewertet wurden, wurden die Teilnehmer gebeten sich einerseits in den entsprechenden Gruppen zu platzieren. Andererseits wurden sie gebeten zwei Minuten über die Gruppenposition nachzudenken (hohe Gruppenbindung). Die Mitglieder der Gruppen geringer Gruppenbindung wurden gebeten ihre eigene Position niederzuschreiben, und darüber nachzudenken, in wie fern diese von den anderen Meinungen abweichen könnte. Dies sollte die Individualität und Einzigartigkeit dieser Teilnehmer unterstreichen.¹¹⁶²

Anschließend wurde ein zweiter Fragebogen ausgegeben, der 30 Items enthielt und sich in zwei Teile spaltete. Der erste Teil maß die wahrgenommenen Gruppenprototypen und die Wirksamkeit der Manipulation der Gruppenbindung, die über die Messung der sozialen Identität, welche sich in der Selbstkategorisierung niederschlug.¹¹⁶³

Nachdem dieser erste Teil beendet worden war, wurde das Thema auf den Führer der jeweiligen Gruppen gelenkt. Dieser, so erzählte man den Teilnehmern, wurde zufällig ausgewählt. Den Teilnehmern in den Bedingungen hoher Gruppenbindung wurde erzählt, dass dieser Führer die Gruppenposition präsentieren sollte. Den Teilnehmern in den Bedingungen geringer Gruppenbindung wurde mitgeteilt, dass dieser die individuellen Argumente sammeln, und präsentieren sollte. Hiernach wurde der zweite Teil des Fragebogens ausgeteilt. Dieser beinhaltete zusätzliche Informationen über den Führer, so dass die Teilnehmer eine Vorstellung von diesem erhielten.¹¹⁶⁴

In diesem Teil der Befragung wurden unterschiedliche Ausprägungen des Zusammenhangs zwischen Gruppenprototypikalität und Führerstereotypikalität vermittelt. Prototypische

¹¹⁶⁰ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1090

¹¹⁶¹ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1091

¹¹⁶² vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1091

¹¹⁶³ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1091

¹¹⁶⁴ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1091/ 1092

bzw. nicht prototypische Führer wurden abhängig von der Gruppenbindung vermittelt, so dass letztlich die Kombinationen hohe Gruppenbindung/ prototypischer Führer, hohe Gruppenbindung/ nicht prototypischer Führer, geringe Gruppenbindung/ prototypischer Führer und geringe Gruppenbindung/ nicht prototypischer Führer existierten.¹¹⁶⁵

Nach Vermittlung dieser Informationen wurden die Teilnehmer gebeten den Fragebogen auszufüllen, der Messungen zur Wahrnehmung der Führungsperson enthielt. Im Speziellen wurden dabei die Führerprototypikalität, die Billigung des Führers, die Ähnlichkeit des Führers mit den Teilnehmern und die wahrgenommene Führungswirksamkeit gemessen.¹¹⁶⁶

Nach dem Ausfüllen dieses letzten Fragebogens wurde den Teilnehmern mitgeteilt, dass aufgrund der fortgeschrittenen Zeit die geplante Diskussion leider ausfallen musste.¹¹⁶⁷

Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigten, dass bei den Teilnehmern in Gruppen mit hoher Bindung die Wahrnehmungen der Führereffektivität und die Akzeptanz des Führers deutlich von der wahrgenommenen Führerprototypikalität abhingen. Prototypische Führer wurden eher akzeptiert bzw. als effektiv angesehen als eine antiprototypische Führungsperson. Gleichzeitig konnte beobachtet werden, dass in den Versuchsbedingungen geringer Gruppenbindung kein Einfluss der Führerprototypikalität auf die Akzeptanz und Effektivität dieses bestand.¹¹⁶⁸

Obwohl die Teilnehmer Führungspersonen mit stereotypischen Merkmalen im Vergleich zu Führern mit nicht stereotypischen Merkmalen als effektiver bezeichneten, konnte im Gegensatz hierzu festgestellt werden, dass eine zunehmende Gruppenbindung die erwartete Effektivität eines stereotypischen Führers reduziert, und die erwartete Effektivität eines antistereotypischen Führers vergrößert.¹¹⁶⁹

Zwischen der Gruppenbindung und der sozialen Identität (i. S. d. Selbstkategorisierung) konnte ein ebenso starker Effekt auf die Führungswahrnehmung festgestellt werden: Wenn eine Gruppenbindung bestand, wurden die Wahrnehmungen der Führerwirksamkeit und -akzeptanz durch Gruppenprototypen beeinflusst. Wenn eine Führungsperson in einer Gruppe starker Bindung akzeptiert und als effektiv bezeichnet wurde, lag dies nicht nur am Vorhandensein stereotypischer Führungsmerkmale, sondern vor allem an der Tatsache, dass dieser als prototypisches In-group-Mitglied betrachtet wird.¹¹⁷⁰

¹¹⁶⁵ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1092

¹¹⁶⁶ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1092

¹¹⁶⁷ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1092

¹¹⁶⁸ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1096

¹¹⁶⁹ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1097

¹¹⁷⁰ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1097

Obwohl festgestellt werden konnte, dass die Führerkategorisierungstheorie als wesentlich für die Wahrnehmung von Führungsverhalten angesehen werden kann, indem stereotypische Führer als effektiver als nichtstereotypische angesehen wurden, muss gleichzeitig bemerkt werden, dass dieses Ergebnis schwächer in Gruppen hoher Bindung und Identifikation war.¹¹⁷¹ Somit sollte das Modell der Selbstkategorisierung in die Beurteilung der Führungswahrnehmung mit einbezogen werden, so Hains et al.¹¹⁷²

(58) Hogg, Hains & Mason (1998)

Ziel der Untersuchung

Auch diese Untersuchung von Michael A. Hogg, Sarah C. Hains und Isabel Mason thematisiert den Einfluss von Gruppenbindungen und Gruppenprototypikalität auf die Führungswahrnehmung, welche über implizite Führungstheorien, beschrieben über das Führerkategorisierungsmodell nach Lord (1977), gebildet werden.¹¹⁷³

Eine Laborstudie von Hains, Hogg und Duck (1997) belegte bereits diesen Einfluss. Um genauere Voraussagen erzielen zu können, schließt diese Untersuchung an diesen Ergebnissen an, und nutzt einen ähnlichen Aufbau dieser früheren Studie.¹¹⁷⁴

Die hier vorliegende Untersuchung wurde in zwei Bereiche aufgespaltet, mit dem Ziel, erstens den Effekt der Identifikation der Stereotypikalität – Führungsbeziehung zu wiederholen, und zweitens die Messung der Führerprototypikalität und deren relativen Effektivität auf Geführte auf verschiedene Versuchsbedingungen auszuweiten.¹¹⁷⁵

Aufbau und Durchführung

STUDIE 1

82 Studenten der einführenden Psychologie (31 Männer; 51 Frauen) nahmen am ersten Teil dieser Untersuchung teil. Diese wurden in Gruppen von neun bis 16 Personen aufgeteilt. Die Dauer der Untersuchung jeder Gruppe bezog sich auf durchschnittlich eine Stunde.¹¹⁷⁶

Das Experiment wurde als eine Studie zu Kleingruppenprozessen beschrieben, und wie in diesem Zusammenhang Gruppendiskussionen durch das Hinzukommen neuer Gruppenmit-

¹¹⁷¹ vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1087

¹¹⁷² vgl. Hains/ Hogg/ Duck (1997), S. 1098

¹¹⁷³ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1248

¹¹⁷⁴ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1249/ 1250

¹¹⁷⁵ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1250

¹¹⁷⁶ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1250

glieder beeinflusst werden. Die Teilnehmer erwarteten darauf hin, das vierte Mitglied einer Gruppe zu werden, die bereits in früheren Sitzungen zusammengearbeitet hatten. Die Gruppen wurden auf Grundlage ihrer ähnlichen Meinungen zum Thema ‚Wachsende Polizeimacht‘ zusammengestellt.¹¹⁷⁷

In Aussicht an einer Diskussion zu diesem Thema teilzunehmen, wurden die Teilnehmer gebeten verschiedene Fragebögen auszufüllen. Ein erster Fragebogen erhob demographische Daten sowie Informationen zum Glauben der Teilnehmer an die Gruppenaufgabe und dem nachfolgenden Feedback über die anderen Positionen. So beantworteten die Teilnehmer auf einer Skala von 1 (vollkommen dagegen) bis 30 (vollkommen dafür), inwiefern sie die anwachsende Polizeimacht begrüßen. Letztlich konnten 37 Personen mit einer Gegenmeinung und 45 Personen mit einer unterstützenden Meinung separiert werden.¹¹⁷⁸

Nachdem dieser erste kurze Fragebogen eingesammelt wurde, wurden die Teilnehmer gebeten ihre Empfindungen niederzuschreiben, wie einerseits die Positionen in ihrer Gruppe verteilt seien, andererseits welche Unterschiede in und zwischen den Gruppen bestehen könnten.¹¹⁷⁹

Zusätzlich bekam jeder der Teilnehmer für fünf Minuten eine kurze Beschreibung ausgehändigt, um die anderen Gruppenmitglieder besser kennen zu lernen. Die übrigen Gruppenmitglieder AN, BJ und CL wurden über die gleiche Anzahl von Informationen so beschrieben, dass sie gleiche Aufmerksamkeit beim Betrachter hervorriefen. Grundlage dieser Beschreibung waren Informationen über das Verhalten dieser Gruppenmitglieder in einer früheren Diskussion über Aspekte des wissenschaftlichen und sozialen Lebens eines Studenten. Diese wurde zusätzlich durch ein kontrolliertes Feedback begleitet, welches auf einer 30 Stufen umfassenden Merkmalsskala präsentiert wurde, und ein Mitglied dieser Gruppe prototypisch besser darstellte als die übrigen zwei.¹¹⁸⁰

Nach dem Lesen dieser Beschreibung wurden die Teilnehmer gebeten ihre Eindrücke der Gruppe und ihrer Mitglieder zu formulieren. Dabei stand ihnen ein zweiter Fragebogen zur Verfügung. Dieser war wiederum in zwei Bereiche unterteilt.¹¹⁸¹

Teil A beinhaltete neun Fragen für jedes der drei Gruppenmitglieder. Die wahrgenommene Gruppenprototypikalität für jedes dieser Mitglieder wurde auf eine neunstufigen Skala (1 – ‚nicht sehr gut‘; 9 – sehr gut) gemessen. Hierzu wurden die Teilnehmer gefragt, in wie fern sie die Ansichten des Mitglied in Übereinstimmung mit der Gruppenposition einschätz-

¹¹⁷⁷ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1251

¹¹⁷⁸ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1251

¹¹⁷⁹ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1251

¹¹⁸⁰ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1251

¹¹⁸¹ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1251

ten, und wie repräsentativ dieses für die Gruppe wäre. Zusätzlich wurden fünf Items zur wahrgenommenen Führerstereotypikalität des einen Gruppenmitglieds und zwei Items zu dessen Führerpotential erhoben.¹¹⁸²

Teil B befragte die Teilnehmer zu dessen Wahrnehmung der Gruppe als Ganzes - neun Items zur Identifikation mit der Gruppe, ein Items zur Gruppenkohäsion, ein Item zur wahrgenommenen Gruppenprototypikalität und ein Item, welches Gruppenmitglied nach den Meinungen der Probanden der bessere Führer wäre.¹¹⁸³

STUDIE 2

Der zweite Teil der Untersuchung wurde ähnlich dem Versuchsaufbau von Hains, Hogg und Duck (1997) vorgenommen. 164 Studentinnen und Studenten (davon 137 weiblich; 27 männlich) einer großen australischen Universität nahmen daran teil.¹¹⁸⁴

Nach dem ihrem Eintreffen im Untersuchungsraum wurden die Teilnehmer zunächst gebeten einen Fragebogen auszufüllen. Dieser beinhaltete Fragen zu demographischen Informationen, sowie den Einstellungen der Teilnehmer. Dadurch war es möglich die Einteilungen der Gruppen auf die verschiedenen Versuchsbedingungen vorzunehmen, sowie ein treffendes Feedback zur Gruppenprototypikalität zu unterbreiten. Zudem wurde ein Führungsprofil anhand fünf verschiedener Verhaltensweisen unterbreitet, diese wurden den Ergebnissen der Untersuchungen Cronshaws und Lords (1987) entnommen. Auf Basis dieser und in Kombination mit einer neunstufigen Bewertungsskala wurden die Teilnehmer befragt, wie gut diese Items den eigenen Führungsstil beschreiben, in wie fern sie eine Führungsperson mit diesen Eigenschaften bevorzugen würden, oder ob sie eher einen Führer mit gegenteiligen Verhaltensweisen den Vorzug geben würden.¹¹⁸⁵

Nachdem dieser Fragebogen eingesammelt wurde, um diesen auszuwerten, wurden die Teilnehmer zwischenzeitlich zum Anliegen und dem Ablauf des Experiments informiert. Im Vorfeld wurde bereits festgelegt, dass unterschiedliche Gruppenbindungen vermittelt werden sollten. Somit wurden die Teilnehmer, welche für ein hohes Ausmaß an Gruppenbindung vorgesehen waren, dahingehend instruiert, dass sie in zwei Gruppen aufgeteilt werden würden, die gegeneinander in einer Diskussion antreten würden, wobei die Teilnehmer einer Gruppe jeweils ähnliche Einstellungen teilte. Die Teilnehmer in den Versuchsbedingungen geringer Gruppenbindung wurden darüber informiert, dass diese Untersuchung sich auf die

¹¹⁸² vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1251

¹¹⁸³ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1251

¹¹⁸⁴ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1255

¹¹⁸⁵ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1255/ 1256

individuellen Unterschiede bei der Entscheidungsfindung bezog, und somit das individuelle Verhalten in einer Diskussionsrunde untersuchte. Zusätzlich wurden die Teilnehmer über die anderen Teilnehmer ihrer informiert, und dass die Diskussion erst im Anschluss an das Ausfüllen eines weiteren Fragebogens stattfand.¹¹⁸⁶

Insgesamt konnten somit 24 verschiedene Versuchsbedingungen geschaffen werden, die sich in einem 2x2x2x3-faktoriellen Design dieser Untersuchung darstellten. So existierten jeweils zwei Bedingungen der Gruppenprototypikalität (hoch vs. gering), zwei Versionen, die einerseits eine Führungskraft, andererseits einen Teilnehmer beschrieben, zwei Ausprägungen der Gruppenbindung (hoch vs. gering), sowie 3 Varianten der eigenen Position des Teilnehmers, welche sich alle in einem neutralen Bereich befanden.¹¹⁸⁷

Darauf hin wurden die Teilnehmer gebeten, Argumente zu verfassen, welche die in-group (hohe Gruppenbindung) bzw. out-group Position (geringe Gruppenbindung) unterstrich. So konnten die unterschiedlichen Bindungsarten in den Teilnehmern zusätzlich gestärkt werden. Anschließend füllten die Teilnehmer einen weiteren Fragebogen aus, der 30 Items analog der Messungen von Hains et al. (1997) enthielt. Davon prüften drei Items die direkte Gruppenbindung, 10 Items die indirekte Gruppenbindung, drei Items die Wahrnehmung der Gruppenprototypikalität, drei Items die Anerkennung der vermittelten Führungsposition, und weitere 10 Items die wahrgenommene Führereffektivität.¹¹⁸⁸

Ergebnisse

Beide Studien konnten zeigen, dass Stereotypikalität einen starken Einfluss auf die Ernennung eines Führers sowie die Führungsbewertung hat, obwohl die Gruppenprototypikalität einen geringeren, aber dennoch deutlichen, Einfluss hatte. Je höher sich die Gruppenkohäsion und somit die Identifikation der Teilnehmer mit der Gruppe erstreckte, desto geringer wurde der Einfluss der untersuchten Stereotypikalität. Demnach konnte ein unterstützendes und gleichzeitig besseres Ergebnis zu den Resultaten von Hains et al. (1997) erzielt werden, die diese Auswirkungen lediglich am Identifikationsfaktor festmachen konnten.¹¹⁸⁹

Zusätzlich konnte festgestellt werden, dass eine anwachsende Identifikation mit der Gruppe sich auf prototypische, gruppenrelevante Ähnlichkeiten zwischen Führern und Geführten bezogen, so dass diese Beziehung zwischen der relativen Prototypikalität und des relativen Führerpotentials mit einer geringeren Identifikation mit der Gruppe sank. Somit konnten

¹¹⁸⁶ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1256

¹¹⁸⁷ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1256

¹¹⁸⁸ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1256/ 1257

¹¹⁸⁹ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1260

Hogg, Hains und Mason in dieser Studie erkennen, dass Teilnehmer die sich sehr stark mit ihrer Gruppe identifizierten, im Rahmen eines Intergruppenvergleiches die Prototypikalität einer Führungsperson wahrnahmen. Teilnehmer, die sich dagegen nicht sehr stark mit ihrer Gruppe identifizierten, nutzten diesen Bezugsrahmen nicht. Sie betrachteten alle Personen losgelöst voneinander. Dieses Resultat wies wiederum darauf hin, dass die individuelle Identifikation und die Prototypikalität bei der Führungsbewertung interagieren, und dass die Wahrnehmung der Prototypikalität in der Gruppe dafür verantwortlich sein kann, eine Person als Führer zu sehen oder nicht.¹¹⁹⁰

Zusammenfassend zeigten diese Ergebnisse ein eindeutiges Muster: Je höher die Gruppenbindung, desto weniger beziehen sich die Mitglieder auf die allgemeine Feststellung allgemeiner stereotypischer Führungseigenschaften einer Person, und desto wahrscheinlicher wird es, dass das Ausmaß beurteilt wird, indem die zu beurteilende Person mit dem jeweiligen Gruppenprototyp übereinstimmt.¹¹⁹¹ So wurde ebenso wie in der Untersuchung von Hains, Hogg und Duck (1997) bewiesen, dass der Einfluss wahrgenommener Gruppenbindungen die Prozesse impliziter Führungstheorien auf Basis des Kategorisierungsmodell überlagern.¹¹⁹²

(59) Shamir (1995)

Ziel der Untersuchung

Das Anliegen Boas Shamirs war es zu beweisen, dass ein charismatischer Führer unterschiedliche Ausmaße hinsichtlich seiner Beurteilung als Führer erlangen kann, wenn man die soziale Distanz zum Beobachter betrachtet.¹¹⁹³ Da Charisma als inhaltliches Merkmal impliziter Führungstheorien gilt (siehe dazu Offermann, Kennedy & Wirtz, 1994) wurde diese Studie zum kontextuellen Einfluss auf die individuellen Unterschiede impliziter Führungstheorien aufgenommen.

Angenommen wurde, dass grundlegende Unterschiede beim Ausmaß der Zuweisung von Charisma auf eine Führungsperson existieren, wenn die betrachteten Personen verschiedenartige Kontakte zum Beurteiler unterhalten. Somit werden diese Prozesse aus der Sichtweise eines engen bzw. distanzierten Führer-Geführten Verhältnisses untersucht.¹¹⁹⁴

Im Speziellen nimmt Shamir für diese Untersuchung an, dass ein distanzierter charismatischer Führer häufiger als idealtypischer angesehen wird, als eine charismatische Führungsperson.

¹¹⁹⁰ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1260/ 1261

¹¹⁹¹ vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1261

¹¹⁹² vgl. Hogg/ Hains/ Mason (1998), S. 1260

¹¹⁹³ vgl. Shamir (1995), S. 21

¹¹⁹⁴ vgl. Shamir (1995), S. 21

son, die im direkten Kontakt zum Beobachter steht. Demnach wären Geführte auch empfänglicher für Image-ausbildende Anstrengungen eines distanzierteren Führers.¹¹⁹⁵ Gleichzeitig, so Shamir, basiere die Zuschreibung von Charisma auf einen entfernten Führer, vornehmlich auf Prozessen des Leistungsvergleiches. Direkt mit dem Beobachter interagierende charismatische Führungspersonen würden daher eher aufgrund des beobachtbaren Verhaltens beurteilt. Somit wäre diese Art der Wahrnehmung enger gestellter Führungspersonen eher auf Prototypikalität zurückzuführen.¹¹⁹⁶

Schließlich wären charismatische Führungseffekte, wie Vertrauen und Identifikation mit dem Führer bei direkten Führungspersonen eher wahrscheinlich. Der Wirkung der Artikulation einer Führungsvision und rhetorischer Fähigkeiten auf die Geführten käme jedoch bei distanzieren Führer-Geführten-Verhältnissen eine höhere Bedeutung zu.¹¹⁹⁷

Aufbau und Durchführung

Bei dieser Untersuchung wurden 320 israelische Studenten interviewet. Jeder dieser wurde in einem offenen Gespräch hinsichtlich seiner Assoziationen befragt, die er mit einem distanzierten bzw. nahen charismatischen Führer in Verbindung bringen würde. Dabei wurden die Befragten in zwei Gruppen aufgeteilt, wobei die erste Gruppe zuerst Bezug auf einen entfernten Führer, die zweite der Gruppen zuerst auf einen direkt übergeordneten Führer nehmen sollte. Hierbei wurde den Interviewten keine Definition hinsichtlich Charismas gegeben. So dass sich letztlich folgendes Beurteilungsbild ergab:

<i>Durch die Interviewten identifizierte distanzierte Führungspersonen:</i>	
81%	politische Führungspersonen (z.B. David Ben-Gurion, Menachem Begin)
8%	spirituelle bzw. religiöse Führer (z.B. Amos Oz)
4%	militärische Führer
7%	prominente Führungspersönlichkeiten aus den Bereichen Wirtschaft, Kommunikation, Sport
<i>Durch die Interviewten identifizierte nahe gestellte Führungspersonen:</i>	
28%	Lehrer und Führungspersonen aus dem Bildungsbereich
26%	militärische Führer
24%	informelle Führer und Bezugspersonen, z.B. Klassenkameraden, Freunde
8%	Führer von Jugendbewegungen
7%	Familienmitglieder
7%	formale Führungspersonen in bisher nicht genannten Bereichen (z.B. in Unternehmen)

Tabelle 37 - Aals charismatische Führer betitelte Personen der untersuchten Gruppen sozialer Distanz nach Shamir (1995)¹¹⁹⁸

¹¹⁹⁵ vgl. Shamir (1995), S. 23

¹¹⁹⁶ vgl. Shamir (1995), S. 24/ 25

¹¹⁹⁷ vgl. Shamir (1995), S. 27-29

¹¹⁹⁸ vgl. Shamir (1995), S. 29/ 30

Bei ihrer Beurteilung wurden den Teilnehmern folgende drei Kategorien zur Orientierung vorgegeben: Merkmale der betrachteten Person; Verhalten der betrachteten Person; Einfluss der betrachteten Person auf den Interviewten selbst und auf andere.¹¹⁹⁹

Die Auswertung der erhaltenen Daten fand auf Grundlage von Inhaltsanalysen statt. Diese wurden auf zwei Arten durchgeführt. Einerseits wurden aus den Interviews Verhaltenskategorien und Wirkungskategorien identifiziert, welche anhand der theoretischen Führungstheorien von House (1977), Bass (1985), Conger und Kanungo (1987) sowie Shamir, House und Arthur (1993) durchgeführt wurden. Zweitens wurden die Interviews hinsichtlich zusätzlicher Führercharakteristika, Verhaltensweisen und Effekten untersucht, die nicht in den oben aufgeführten Theorien vorgestellt wurden, jedoch von den Befragten genannt wurden.¹²⁰⁰

So konnte eine Liste erstellt werden, die 20 Führermerkmale, 31 Verhaltensweisen von Führern und 20 Wirkungsweisen von Führern enthielt. Nach zusätzlichen sechs Durchgängen des Lesens von drei speziell geschulten Personen konnten einige dieser Kategorien elimiert, sowie zusammengezogen werden, so dass sich letztlich eine endgültige Liste von 25 Führermerkmalen und Verhaltensweisen, sowie 12 Führungseffekten ergab.¹²⁰¹

Ergebnisse

Nach Analyse der Ergebnisse konnten deutliche Unterschiede bei den Persönlichkeitsbildern der untersuchten charismatischen Führer unterschiedlicher sozialer Distanz festgestellt werden.¹²⁰² Die folgende Tabelle gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Resultate:

¹¹⁹⁹ vgl. Shamir (1995), S. 30

¹²⁰⁰ vgl. Shamir (1995), S. 30

¹²⁰¹ vgl. Shamir (1995), S. 30

¹²⁰² vgl. Shamir (1995), S. 36

	<i>Führer</i>	
	<i>Merkmale und Verhaltensweisen</i>	<i>Effekte</i>
<i>Distanzierter Führer</i>	▪ Ideologische Orientierung ▪ Vision ▪ Rhetorische Fähigkeiten ▪ Organisationale Leistungsbewertung	▪ Idealisiertes Image des Führers ▪ ‚blindes Vertrauen‘ in den Führer
<i>Sowohl distanzier- te als auch nahe Führer</i>	▪ Selbstbewusstsein ▪ Dominanz ▪ Symbolische Rollengebung: Aufopferung und persönliches Beispiel ▪ Integrität, Aufrichtigkeit	▪ Bewunderung, Respekt für den Führer ▪ Gruppenkohäsion und -identität ▪ Wahrnehmung kollektiver Effizienz
<i>Nahe Führer</i>	▪ Rücksichtnahme, Unterstützung, soziale Fähigkeiten, Humor ▪ Sachverstand, Kompetenz, persönliche Leistungsbewertung ▪ Setzen hoher Standards ▪ Energie, Dynamik ▪ Rollengebung über Aufgabenverhalten	▪ Positive Beeinflussung durch den Führer ▪ Identifikation mit dem Führer ▪ Wettstreiten mit dem Führer ▪ Wahrnehmungen der Selbstwirksamkeit ▪ Anstrengungen in die Aufgabe zu investieren

Tabelle 38 - Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen nahen und distanzierten charismatischen Führern nach Shamir (1995)¹²⁰³

Es zeigt sich, dass direkt mit den Geführten in Beziehung stehende Führungspersonen oft mit interpersonalen Fähigkeiten und Verhaltensweisen beurteilt werden, wie beispielsweise Sensibilität für die Geführtenbedürfnisse.¹²⁰⁴

Deutlich mehr Merkmale, Verhaltensweisen und Effekte wurden für einen nahe stehenden Führer abgegeben. Dies suggeriert gleichzeitig, dass entfernte Führungspersonen in einer simplifizierten und prototypischeren Weise beschrieben werden. Dagegen konnten jedoch keine Hinweise darauf gefunden werden, dass distanzierte Führer als idealistischer Beschrieben werden, indem weniger negative Merkmale und Verhaltensweisen aufgezeigt wurden.¹²⁰⁵

Die Unterschiede zwischen beiden Arten charismatischer Führer stellten sich auf der Ebene der rhetorischen Fähigkeiten dar. Wie erwartet wurden distanzierten Führungspersonen höhere rhetorische Fähigkeiten zugestanden. Die Erwartungen bezüglich der besseren Vermittlung von Visionen konnten nicht bestätigt werden. Überraschenderweise, so Shamir, konnte dieses Merkmal im Vergleich zu den theoretischen Ansätzen kaum hinsichtlich der Nennung in den durchgeführten Interviews beobachtet werden. Diesbezüglich kann ange-

¹²⁰³ vgl. Shamir (1995), S. 42

¹²⁰⁴ vgl. Shamir (1995), S. 38

¹²⁰⁵ vgl. Shamir (1995), S. 37

nommen werden, dass der Zusammenhang von Charisma und Vision überinterpretiert wurde, und dieser eher bei prominenten Vertretern dieser Kategorie anzutreffen ist.¹²⁰⁶

In Bezug auf die Zuschreibung von Leistungsinformationen bei der Wahrnehmung charismatischer Führer konnte eine Spezifizierung vorgenommen werden: von den Geführten distanzierte Führer werden eher über organisationale Leistungen beurteilt, während bei der Wahrnehmung eines nahen charismatischen Führers persönliche Leistungen im Vordergrund stehen.¹²⁰⁷

Zusätzlich konnten weitere Ergebnisse hinsichtlich der Prozesse zwischen den Geführten (z.B. über den sozialen Einfluss) gefunden werden. Diese haben einen höheren Stellenwert bei der Entstehung von charismatischen Führungswahrnehmungen für distanzierte Führungspersonen, denn bei diesen Beziehungen sind Interaktion und Vertrautheit zwischen Führer und Geführtem kaum möglich.¹²⁰⁸

(60) Yagil (1998)

Ziel der Untersuchung

Charisma als Persönlichkeitsmerkmal und dessen Attribution auf verschiedene Arten von Führern wurden in der hier vorliegenden Untersuchung betrachtet. Die Verschiedenartigkeit dieser setzte sich über die soziale Distanz zu den Geführten zusammen, welche gleichzeitig aus der unterschiedlichen hierarchischen Einbindung ihrer Organisation resultiert. In dieser Studie hat sich Dana Yagil zum Ziel gesetzt verschiedene Führungsfaktoren, welche sich auf die Attribution von Charisma zu nah gestellten und distanzierten Führern beziehen, hervorzuheben: die Art der zugeschriebenen Merkmale, die Vorbildfunktion, und das von ihm entgegengebrachte individuelle Vertrauen in die Fähigkeiten der Geführten.¹²⁰⁹

So wird beispielsweise angenommen, dass in engen Führungsverhältnissen mehr auf interpersonale Qualitäten des Führers geachtet wird. Ihm wird Charisma zugeschrieben, da bei ihm ein größeres Vertrauen in die persönlichen Fähigkeiten seiner Geführten wahrgenommen wird. Gleichzeitig wird dieser Führer als Verhaltensvorbild angesehen, das es nachzueifern gilt.¹²¹⁰

Im Gegensatz dazu steht ein zu den Geführten distanzierter Führer, dem vielmehr außergewöhnliche Merkmale beigemessen werden. Diesem wird Charisma aufgrund dessen wahr-

¹²⁰⁶ vgl. Shamir (1995), S. 37

¹²⁰⁷ vgl. Shamir (1995), S. 38

¹²⁰⁸ vgl. Shamir (1995), S. 40/ 41

¹²⁰⁹ vgl. Yagil (1998), S. 161

¹²¹⁰ vgl. Yagil (1998), S. 166/ 167

genommenen Vertrauens in die Gruppenfähigkeiten zugeschrieben, so dass es hier wahrscheinlicher ist, dass vielmehr die Ideen des Führers übernommen werden, als dass in ihm ein Vorbild gesehen wird.¹²¹¹

Aufbau und Durchführung

Insgesamt nahmen 554 Soldaten der israelischen Armee in dieser Untersuchung teil, die aufgrund der letzten Ziffern ihrer Identifikationsnummern ausgewählt wurden. Jeder dieser Soldaten kam zum Zeitpunkt der Studie in den letzten drei Monaten als aktiver Kämpfer mit seiner Einheit seiner Pflicht in der Armee nach.¹²¹²

Diesen Soldaten wurden insgesamt 2.500 Fragebögen an ihre Militäradressen gemailt. Diese Fragebögen enthielten Fragen zur Einschätzung jeweils einer engen, vertrauten Führungsperson – ihres jeweiligen Kompanieführers, oder eines distanzierteren Führers – ihres Bataillonführers. Insgesamt kamen 554 dieser Fragebögen (249 bezüglich des Kompanieführers; 305 bezüglich des Bataillonführers) ausgefüllt zur Auswertung zurück.¹²¹³

Die Messungen erfolgten hinsichtlich der fünf Faktoren: (1) interpersonale Qualitäten (z.B. sorgsam) und außergewöhnliche Merkmale (z.B. bewundernswert); (2) der expliziten Zuweisung von Charisma; (3) der Vorbildwahrnehmung und der Akzeptanz der Eigenschaften; (4) wahrgenommene Vertrauen des Führers speziell in die Fähigkeiten des Geführten; (5) wahrgenommene Vertrauen der Führungsperson in die Fähigkeiten der gesamten Einheit. Die Antworten ergaben sich über die Integration einer 5-Punkte-Skala, wobei ‚1‘ als absolut falsch und ‚5‘ als absolut richtig deklariert wurde.¹²¹⁴

Ergebnisse

Die Ergebnisse resultierten aus einer multivariaten Regressionsanalyse, die für jede Art der Führungsperson – vertrauter bzw. distanzierter Führer – separat durchgeführt wurde.¹²¹⁵ So konnte festgestellt werden, dass ausschließlich außergewöhnliche Fähigkeiten über die Zuschreibung von Charisma bestimmen, sowohl bei engen als auch distanzierten Führer-Geführten-Beziehungen. Dies widerlegte die im Vorfeld getroffene Annahme.¹²¹⁶

Die Annahmen hinsichtlich der Wahrnehmung des individuellen Vertrauens des Führers und den Vorbildwirkungen konnten bestätigt werden: Beziehungen, die auf engen Führer-

¹²¹¹ vgl. Yagil (1998), S. 166/ 167

¹²¹² vgl. Yagil (1998), S. 167

¹²¹³ vgl. Yagil (1998), S. 169

¹²¹⁴ vgl. Yagil (1998), S. 168/ 169

¹²¹⁵ vgl. Yagil (1998), S. 169

¹²¹⁶ vgl. Yagil (1998), S. 169/ 170

Geführten-Verbindungen aufbauen, sind durch eine hohe Vorbildwirkung des Führers auf die Geführten geprägt. Charisma wird hierbei über das wahrgenommene Vertrauen des Führers in die Geführten hergestellt. Im Gegensatz dazu basiert das Vertrauen von distanzierten Führern lediglich auf den Fähigkeiten der gesamten Gruppe. Somit konnte auch eine individuelle Vorbildwirkung nicht festgestellt werden. Eine Zuweisung von Charisma hinsichtlich distanzierter Führungspersonen basiert lediglich auf der Akzeptanz von dessen Vorstellungen.¹²¹⁷

Hieraus schlussfolgerte Yagil schließlich, dass Führer hinsichtlich der Zuschreibung charismatischer Eigenschaften von einer engen und vertrauten Beziehung zu ihren Geführten auf zwei Arten profitieren:

„First, a leader’s close acquaintance with followers allows him or her to deliver sensitive and individually tailored confidence-building communications, which are probably more effective than messages addressed to the group as a whole. A second advantage emanates from the perception of the leader as a relasitic, approachable figure, thus enabling him or her to influence followers through personal modeling.“¹²¹⁸

(61) Konst, Vonk & Van Der Vlist (1999)

Ziel der Untersuchung

Dorien Konst, Roos Vonk und René Van Der Vlist (1999) richten sich in ihrer Untersuchung an eine Beschreibung der Wahrnehmung des Verhaltens von Führungspersonen aufgrund ihrer unterschiedlichen organisationalen Stellungen:

„We assume that these power differences are associated with the mere hierachical labels ‚leader‘ and ‚subordinate‘: the label ‚leader‘ activates a role schema of a person whose behavior can effect the outcomes of other people, whereas the label ‚subordinate‘ activates a schema of someone whose behavior is less influential.“¹²¹⁹

Aus dieser Unterscheidung gehen zudem unterschiedliche Konsequenzen für die einzelnen organisatorischen Akteure, die Organisationsumwelt und andere Personen hervor, welche aufgrund von hierarchisch unterschiedlichen Wahrnehmungsprozessen entstehen.¹²²⁰

Aufbau und Durchführung

Insgesamt wurden für diese Untersuchung die Daten von 164 Mitgliedern einer teilweise staatlich geregelten Organisation in den Niederlanden ausgewertet. Von den ursprünglich 250

¹²¹⁷ vgl. Yagil (1998), S. 169/ 170

¹²¹⁸ Yagil (1998), S. 171

¹²¹⁹ Konst/ Vonk/ Van Der Vlist (1999), S. 262

¹²²⁰ vgl. Konst/ Vonk/ Van Der Vlist (1999), S. 263

befragten Personen (98 Führer; 152 Unterweisende), antworteten lediglich 66 Führer und 98 Unterweisende auf die Anfrage an dieser Studie teilzunehmen.¹²²¹

Die Untersuchung wurde in zwei Teilen durchgeführt. Im ersten Teil mussten die Teilnehmer einen Fragebogen ausfüllen, welcher acht leistungsbezogene Sätze von acht verschiedenen Personen enthielt. Diese Sätze galt es von den Probanden zu vervollständigen, wobei vier dieser Sätze ein positives Verhalten, und die übrigen vier Sätze ein negatives Verhalten beschrieben.¹²²²

Der zweite Teil der Untersuchung bezog sich auf die Erhebung von Daten im Zusammenhang mit der organisationalen Kultur und dem Erfolg der Organisation.¹²²³

Schließlich wurde am Ende dieser Erhebung die organisationale Position des jeweiligen Teilnehmers erfasst, um so gegebenenfalls hierarchische Unterschiede kenntlich machen zu können. Hieraus entstand eine 2x2x2x2-Faktoren-Darstellung der Studie, welche sich schließlich über die vier Ausprägungen der Position der darstellenden Person, der Position des Befragten, der Wertigkeit des Verhaltens und dem im Subjekt gelegenen Faktor Ort zusammensetzt. Der Ort setzt sich sowohl aus einer dispositionalen als auch situativen Attributgestaltung zusammen.¹²²⁴

Ergebnisse

Nach Beurteilung der erlangten Daten konnte festgestellt werden, dass infolge der organisationalen Hierarchie tendenziell häufiger kausale Erklärungen für das Verhalten von Führern gesucht werden als für das Verhalten von unterweisenden Personen. Demnach unterstellen die analysierten Daten, dass nicht immer nur die Kompetenz einer Person die Positionierung dieser bestimmt, sondern auch die Motivation diese zu kontrollieren¹²²⁵:

„Since people expect that a leader’s behavior can harm or benefit others more than a subordinate’s behavior, a leader’s behavior induces a higher control motivation and, hence, more causal analysis.“¹²²⁶

Somit konnte mit der vorliegenden Studie bewiesen werden, dass Führer und Unterweisende sich in der individuellen Betrachtung unterscheiden, obwohl die Studie keine Aussage über die Faktoren macht, in denen sich diese Unterschiede begründen.¹²²⁷

¹²²¹ vgl. Konst/ Vonk/ Van Der Vlist (1996), S. 263

¹²²² vgl. Konst/ Vonk/ Van Der Vlist (1996), S. 264

¹²²³ vgl. Konst/ Vonk/ Van Der Vlist (1996), S. 263

¹²²⁴ vgl. Konst/ Vonk/ Van Der Vlist (1996), S. 264

¹²²⁵ vgl. Konst/ Vonk/ Van Der Vlist (1996), S. 268

¹²²⁶ Konst/ Vonk/ Van Der Vlist (1996), S. 268

¹²²⁷ vgl. Konst/ Vonk/ Van Der Vlist (1996), S. 270

Im Zusammenhang mit der Überlegung einer ‚guten Unternehmensleistung‘ konnten weiterführende Ergebnisse gewonnen werden: die Resultate zeigten, dass systematisch mehr Aufmerksamkeit für Schlussfolgerungen hinsichtlich der Handlungskonsequenzen aufgewendet wird, besonders wenn ein positives Verhalten gezeigt wird.¹²²⁸

Schließlich konnte festgestellt werden, dass sozial gestaltete Schlussfolgerungen sowohl von der eigenen hierarchischen Position als auch der Position der Person beeinflusst werden, mit der sie interagieren.¹²²⁹

(62) Den Hartog & Koopmann (2005)

Ziel der Untersuchung

Deanne N. Den Hartog und Paul L. Koopmann (2005) unternahmen diese Untersuchung, um den Zusammenhang zwischen verschiedenen kontextuellen Stimuli und der Ausprägung impliziter Führungstheorien aufzuzeigen. Kontextuell betrachtet beschränkten sie sich darauf, besonders die Unterschiede impliziter Führungstheorien von erfolgreichen Führungspersonen auf verschiedenen hierarchischen Ebenen einer Organisation hervorzuheben. Die Ergebnisse sollten zudem aus der Perspektive verschieden geschlechtlicher Manager betrachtet werden. Auch in diesem Zusammenhang wurden signifikante Unterschiede erwartet.¹²³⁰

„Thus, the expectation is that the importance for being a good leader of characteristics such as compassionate, attention for the needs of subordinates and orderly should be rated higher for lower-level managers than for top-level managers. We expect that for both levels woman will emphasize the importance of person oriented characteristics and social competence more than men, whereas men value task oriented attributes and dominance more than women.“¹²³¹

Aufbau und Durchführung

Insgesamt wurden 2.161 Probanden (1.198 Männer, 963 Frauen) in den Niederlanden befragt. Alle waren Mitglieder eines computergestützten Panels. So war es ihnen möglich, den Fragebogen eigenverantwortlich zu einem selbst gewählten Zeitpunkt auszufüllen. Festzuhalten ist außerdem, dass die befragten Personen zwischen 19 und 90 Jahren alt waren und über mindestens ein Jahr Berufserfahrung verfügten. Der Bildungsstand reichte von einer eher nur grundlegenden Bildung bis hin zu Universitätsabschlüssen.¹²³²

¹²²⁸ vgl. Konst/ Vonk/ Van Der Vlist (1996), S. 269/ 270

¹²²⁹ vgl. Konst/ Vonk/ Van Der Vlist (1996), S. 270

¹²³⁰ vgl. Den Hartog/ Koopman (2005), S. 136 und 144

¹²³¹ Den Hartog/ Koopman (2005), S. 144/ 145

¹²³² vgl. Den Hartog/ Koopman (2005), S. 145

Wie bereits erwähnt, wurden die Daten mittels Fragebögen erfasst. Diese enthielten jeweils 22 Merkmale, welche die Befragten hinsichtlich ihrer Wichtigkeit auf einer fünf-Punkte-Skala, sowohl für eine herausragende Führungsperson des Topmanagements als auch einer niedrigeren Managementebene (z.B. Geschäftsbereichsleiters) gewichten sollten.¹²³³

Ergebnisse

Die über die Fragebögen erhaltenen Daten wurden statistisch ausgewertet. Schließlich konnten die erwarteten Unterschiede zwischen verschiedenen hierarchischen Ebenen und des Geschlechts festgestellt werden:

Gute Top-Manager sollten somit als visionär, innovativ, diplomatisch, auf eine längere Zeit ausgerichtet, couragiert und überzeugend auftreten. Gute Führungspersonen unterer Leitungsebenen werden dagegen als untergeordnet, teamorientiert und partizipativ beschrieben. Während somit bei Führungspersonen des Top-Managements besonders charismatische Führungseigenschaften hoch angesehen werden, stehen für Führer unterer Managementebenen sozial orientierte sowie auf Partizipation gerichtete Merkmale im Vordergrund.¹²³⁴

Die Auswertung der Daten auf geschlechtsspezifische Unterschiede ergab, dass Männer einen guten Führer mit Merkmalen wie überzeugend, rational und inspirierend verbinden. Frauen dagegen legen eher Wert auf Unterstützung und Partizipation. Diese Tendenz spiegelt sich zugleich in dem Ergebnis wider, dass Frauen eine eher negativere Einstellung hinsichtlich des Faktors ‚Dominanz‘ aufweisen als Männer.¹²³⁵

„The study represented [...] illustrates the context dependency of ILTs. People may hold different ILTs for different types of leaders based on the demands of the context and ILTs are influenced by characteristics of the perceiver and the groups they belong to.”¹²³⁶

(63) Graves & Powell (1982)

Ziel der Untersuchung

Ausgehend von Forschungen, die geschlechtsspezifisch kaum Unterschiede auf der Führungsebene suggerierten (z.B. Fiedler, 1967), setzten Laura M. Graves und Gary N. Powell an, und wollten mit der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass Frauen in der Führungswelt im Vergleich zu Männern möglicherweise unterschiedliche Führerkategorisierungen vornehmen.¹²³⁷

¹²³³ vgl. Den Hartog/ Koopman (2005), S. 145

¹²³⁴ vgl. Den Hartog/ Koopman (2005), S. 152/ 153

¹²³⁵ vgl. Den Hartog/ Koopmann (2005), S. 155

¹²³⁶ Den Hartog/ Koopmann (2005), S. 155

¹²³⁷ vgl. Graves/ Powell (1982), S. 689

Ziel dieser Studie war es demnach das Ausmaß der Unterschiede zu untersuchen, mit denen sich die impliziten Führungstheorien von Frauen von denen der Männer unterscheiden.¹²³⁸

Aufbau und Durchführung

Für diese Studie konnten insgesamt 31 Studenten (17 Frauen; 14 Männer) aus Kursen der Industriepsychologie der Universität Connecticut in den Vereinigten Staaten gewonnen werden. Diesen wurden mit einer verspottenden Werbung über eine einführende Weisungsposition in einem Unternehmen konfrontiert.¹²³⁹ Hierzu beschrieben die Teilnehmer verschiedene Merkmale und Verhaltensweisen, die nach der Häufigkeit gelistet, die Kategorien für Männer und Frauen gemeinsam, als auch für jedes einzelne Geschlecht einzeln beschrieben.¹²⁴⁰

Ergebnisse

Gemeinsam für beide Geschlechter konnten Merkmale wie beispielsweise freundlich, zuverlässig, erfahren, verantwortungsbewusst, effizient, organisiert, oder auch gebildet zugewiesen werden. Merkmale die ausschließlich von Frauen gegeben wurden, wiesen eine höhere sozio-emotionale Tendenz auf, während das männliche Pendant eine höhere instrumentelle Orientierung reflektierte. Hinsichtlich der Verhaltensweisen konnte bei den Frauen eine deutliche Mischung aus strukturierenden und berücksichtigenden Beispielen entnommen werden.¹²⁴¹

Schließlich konnte eine Vielzahl von geschlechtsspezifischen Differenzen festgestellt werden, mit denen Arbeitnehmer ihre Vorgesetzten betrachten. So beurteilen weibliche Arbeitskräfte eine Führungsperson als besser, wenn diese ausdrucksstärker ist. Männliche Angestellte dagegen, favorisieren Führer, die instrumentell orientiert sind.¹²⁴²

Gleichzeitig muss, diese Studie, so Graves und Powell, als Ausgangspunkt angesehen werden, um die individuellen impliziten Führungstheorien in diese Richtung weiter zu untersuchen.¹²⁴³

¹²³⁸ vgl. Graves/ Powell (1982), S. 689

¹²³⁹ vgl. Graves/ Powell (1982), S. 689

¹²⁴⁰ vgl. Graves/ Powell (1982), S. 689

¹²⁴¹ vgl. Graves/ Powell (1982), S. 690

¹²⁴² vgl. Graves/ Powell (1982), S. 690

¹²⁴³ vgl. Graves/ Powell (1982), S. 690

(64) Maher (1997)***Ziel der Untersuchung***

Ausgehend von bereits existierenden Untersuchungen, nahm sich Karen J. Maher der Untersuchung verschiedener Stereotype für männliche und weibliche Führungskräfte an. Diese, so Maher, differieren in verschiedenen organisationalen Kontexten, so dass diese Stereotype auch die Unterschiede zwischen Männern und Frauen hinsichtlich des Ausmaßes beschreiben, in dem diese als transformationale bzw. transaktionale Führungspersonen angesehen werden.¹²⁴⁴

Demnach ist es das Anliegen dieser Studie, zuerst die geschlechtsspezifischen Unterschiede aktuellen transaktionalen bzw. transformationalen Führungsverhalten zu identifizieren. Daraus folgend sollen in einem zweiten Teil die jeweiligen geschlechtlichen Stereotype bezeichnet, und drittens der Zusammenhang zwischen den Stereotypen der transformationalen und transaktionalen Führung und der Bewertung aktuellen Managerverhaltens geprüft werden.¹²⁴⁵

Aufbau und Durchführung

An dieser Studie nahmen insgesamt 262 Personen teil, wovon 133 Teilnehmer weiblichen Geschlechts und 129 Teilnehmer männlichen Geschlechts waren. Alle Teilnehmer waren Studenten des Grundstudiums, und nahmen an Abendkursen einer großen Universität im Mittleren Westen der Vereinigten Staaten teil. Diesen Studenten konnten wiederum unterschiedliche Varianten von Arbeitsverhältnissen zugeordnet in werden: 73% Vollzeitbeschäftigung; 23% in Teilzeitbeschäftigung; 4% arbeitslos.¹²⁴⁶

Die Untersuchung fand in zwei Sitzungen statt. Bei diesen wurden die Teilnehmer jeweils gebeten den ‚Multifactor Leadership Questionnaire‘ (MLQ) hinsichtlich transformationaler bzw. transaktionaler Führung auszufüllen. Grundlage dieser Messung war im ersten Durchgang die Bewertung des aktuellen Vorgesetzten. Teilnehmer, die zu der Zeit in keinem Arbeitsverhältnis standen, nahmen ihre Bewertung auf Basis eines früheren Vorgesetzten vor. So lagen schließlich 163 männliche und 99 weibliche Vorgesetzte der Bewertung zugrunde. In diesem Durchgang wurden zusätzlich demographische Daten der Teilnehmer erhoben.¹²⁴⁷

¹²⁴⁴ vgl. Maher (1997), S. 212

¹²⁴⁵ vgl. Maher (1997), S. 214

¹²⁴⁶ vgl. Maher (1997), S. 214/ 215

¹²⁴⁷ vgl. Maher (1997), S. 215

In einer zweiten Sitzung, welche mit etwa einer Woche Abstand durchgeführt wurde, um Einflüsse der ersten Befragung so gut wie möglich zu vermeiden, wurde eine weitere Datenerhebung mittels des MLQ durchgeführt. Dieser wurde so modifiziert, dass zwei verschiedene Formen in die Datenerhebung eingingen. Einerseits sollten die weiblichen Stereotype transformationaler und transaktionaler Führung gemessen werden, andererseits die dazu vermuteten gegensätzlichen männlichen Führungstereotype. Jeder Proband erhielt beide Fragebögen, wobei zunächst eine Hälfte dieser den weiblichen Fragebogen zuerst ausfüllten, die andere Hälfte zuerst den männlichen Fragebogen. Die dafür grundlegende Instruktion las sich wie folgt:

„Listed below are descriptive statements about female (male) leaders. For each statement, please judge the extent the statement fits your image of a female (male) leader, in general. In other words, try to imagine a typical female (male) leader. Please do not rate your own supervisor.“¹²⁴⁸

Der auszufüllende MLQ wurde mit einer fünfstufigen Likert-Skala kombiniert, so dass die Antwortmöglichkeiten von (1) ‚überhaupt nicht‘ bis (5) sehr häufig, wenn nicht gar immer‘ reichten. Die hierbei verwendeten Skalen der transformationalen und transaktionalen Führung beinhalteten unterschiedliche Items. Diese erhoben für die transformationale Führung das zugeschriebene Charisma, den idealen Einfluss, die anregende Führung, die intellektuelle Stimulation und die individuelle Berücksichtigung. Die Items der transaktionalen Führung maßen die das ‚Management-by-Exception‘ sowie mögliche Belohnungen.¹²⁴⁹

Ergebnisse

Die Auswertung der Daten ergab keine signifikanten Unterschiede zwischen den bewerteten weiblichen und männlichen Managern hinsichtlich der transaktionalen und transformationalen Führung.¹²⁵⁰

In Bezug auf die Bewertung der geschlechtsspezifischen Stereotype ergab sich jedoch ein etwas anderes Bild. Diese zeigten deutliche Unterschiede bei der Beobachtung stereotypisch männliche und stereotypisch weibliche Führungspersonen durch die Teilnehmer. Weibliche Führungstereotype wurden als eindeutig mehr transaktional und transformational angesehen, als dass diese einen Laissez-faire-Führungsstil an den Tag legen. Somit wurden die Faktoren transformationaler und transaktionaler Führung eindeutig häufiger mit Frauen assoziiert als mit Männern.¹²⁵¹

¹²⁴⁸ Maher (1997), S. 215

¹²⁴⁹ vgl. Maher (1997), S. 215/ 216

¹²⁵⁰ vgl. Maher (1997), S. 220

¹²⁵¹ vgl. Maher (1997), S. 221

Mit den Worten impliziter Führungstheorien ausgedrückt, lassen die sich hieraus ergebenden Resultate die Schlussfolgerung zu, dass Männer und Frauen unterschiedliche implizite Führungstheorien besitzen. Während Frauen unterschiedliche implizite Führungstheorien für die Bewertung männlicher und weiblicher Führer besitzen, gleichen sich die impliziten Führungstheorien der Männer hinsichtlich der Bewertung beider Geschlechter. Interessant war jedoch das Ergebnis, dass die impliziten Führungstheorien der Beurteilenden sich nicht auf die Bewertung aktuellen Führungsverhaltens, mit der Ausnahme, dass Männer häufig männliche Führungskräfte bewertet haben, übertragen lässt. Diese Feststellung lässt Raum für nachfolgende folgende Untersuchungen.¹²⁵²

(65) Powell, Butterfield & Parent (2002)

Ziel der Untersuchung

Gary N. Powell, D. Anthony Butterfield und Jane D. Parent replizierten in der vorliegenden Untersuchung ihre bereits in den Jahren 1979 und 1989 durchgeführten Studien. Ziel war es somit zu beweisen, dass ein guter Manager im Jahr 1999 mit weniger maskulinen Merkmalen in Zusammenhang gebracht wird, als es noch in den Jahren 1984 bis 1985 (vgl. Powell & Butterfield, 1989) oder 1976 bis 1977 (vgl. Powell & Butterfield, 1979) der Fall war.¹²⁵³

Haben sich also die Zeiten hinsichtlich der Beziehung von geschlechtsspezifischen und Management-Stereotypen geändert, so dass die Ausmaße des beobachteten ‚Think-Manager-Think-Male‘-Phänomens sich verringert haben?¹²⁵⁴

Aufbau und Durchführung

Im Jahr 1999 wurden erneut Daten gesammelt, welche sich mit denen der beiden erwähnten Untersuchungen aus den Jahren 1979 und 1989 vergleichen ließen. Die folgende Tabelle zeigt diese in einer Übersicht an:

¹²⁵² vgl. Maher (1997), S. 221

¹²⁵³ vgl. Powell/ Butterfield/ Parent (2002), S. 181

¹²⁵⁴ vgl. Powell/ Butterfield/ Parent (2002), S. 188

		<i>Teilnehmer</i>	<i>Geschlechtsspezifische Verteilung</i>	<i>Alter im Ø</i>	<i>Bildung</i>
<i>1976 - 1977</i>	<i>1</i>	547	30 % weiblich 70 % männlich	20,7	Wirtschaftsstudenten des Grundstudiums
	<i>2</i>		18 % weiblich 82 % männlich	28,0	Teilzeitstudenten
<i>1984 - 1985</i>	<i>1</i>	201	57 % weiblich 43 % männlich	20,9	Wirtschaftsstudenten des Grundstudiums
	<i>2</i>	127	42 % weiblich 58 % männlich	29,0	Teilzeitstudenten
<i>1999</i>	<i>1</i>	206	43 % weiblich 57 % männlich	21,2	Wirtschaftsstudenten des Grundstudiums
	<i>2</i>	142	44 % weiblich 56 % männlich	31,7	Teilzeitstudenten in beruflicher Vollzeitbeschäftigung

Tabelle 39 - Sample der Untersuchung von Powell, Butterfield & Parent (2002)¹²⁵⁵

Jeder Teilnehmer der Studien der Jahre 1999 und 1984-1985 wurde gebeten die gekürzte Fassung des ‚Bem Sex Role Inventory‘ (Short BSRI) nach Bem (1981) in Bezug auf sich selbst und bezüglich einer guten Führungsperson auszufüllen. Demnach enthielt dieser Fragebogen jeweils 10 Items, die charakteristisch sowohl für maskuline Rollenstereotype als auch für feminine Rollenstereotype sind. Zusätzlich wurden 10 neutrale Items verwendet, die mit keiner der beiden geschlechtlichen Rollen assoziiert werden konnten.¹²⁵⁶

Grundlage der Untersuchung war die Originalversion des BSRI nach Bem (1974). Dieser enthielt jeweils 20 Items zur Bezeichnung weiblicher, männlicher oder neutraler stereotypischer Rollen. Um einen Vergleich dieser drei Untersuchungen untereinander möglich zu machen wurden die vorhandenen Daten auf ein gemeinsames Level – der gekürzten Fassung des BSRI – gebracht.¹²⁵⁷

Die Messungen aller drei Untersuchungen wurden mittels einer sieben-stufigen Skala erhoben, welche Antworten in einem Umfeld von (1) ‚niemals oder fast niemals wahr‘ bis (7) ‚immer oder fast immer wahr‘ möglich machte.¹²⁵⁸

¹²⁵⁵ vgl. Powell/ Butterfield/ Parent (2002), S. 181/ 182¹²⁵⁶ vgl. Powell/ Butterfield/ Parent (2002), S. 182¹²⁵⁷ vgl. Powell/ Butterfield/ Parent (2002), S. 182¹²⁵⁸ vgl. Powell/ Butterfield/ Parent (2002), S. 182

Ergebnisse

Die hier vorliegende Untersuchung zeigte deutlich, dass sich innerhalb dieses Zeitfensters die betrachteten geschlechtsspezifischen Führersterereotype geändert haben.¹²⁵⁹

Obwohl im Vergleich zur ersten Untersuchung ein wachsender Frauenanteil zu verzeichnen war, welcher auch für geringfügig positive Veränderungen verantwortlich sein kann, verminderte sich die Präferenz maskuliner Merkmale für eine erfolgreiche Führungsperson besonders bei den Studenten des Grundstudiums während 1984 – 1985 und 1999 signifikant. Bei den Teilzeitstudenten war sogar festzustellen, dass sich der Vorrang männlicher Charakteristika vor denen weiblicher in Bezug auf erfolgreiche Manager, über die gesamte Zeitspanne von 1976 bis 1999 verringerte.¹²⁶⁰ Somit konnten Powell, Butterfield und Parent zeigen, dass Führungstereotype sich im Laufe der Zeit verändern.¹²⁶¹

(66) Szczesny (2003)

Ziel der Untersuchung

Die vorliegende Studie von Sabine Szczesny betrachtet den Zusammenhang geschlechtsstereotypischer Wahrnehmung von Führung mit der Existenz von führungsspezifischen Geschlechtsstereotypen, welche auf der Gegenseite hinsichtlich der Selbstwahrnehmung und der Wahrnehmung durch andere untersucht werden soll.¹²⁶²

Frühere Untersuchungen ergaben, dass erfolgreiche Manager häufig über Merkmale wahrgenommen wurden, die im Allgemeinen Männer bezeichneten. Demnach ist es das Ziel dieser Studie, so Szczesny, das ‚Think-Manager-Think-Male‘-Phänomen aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten: Während Männer häufig geschlechtsspezifische Führersterereotype vermitteln, werden bei Frauen und ihrer Wahrnehmung verschieden geschlechtlicher Führungspersonen keine Differenzen erwartet (Hypothese 1).¹²⁶³

Bezieht man die Selbstwahrnehmung der befragten Personen in diese Betrachtung mit ein, so wird erwartet, dass Frauen sich häufiger personenorientierte Fähigkeiten zuschreiben, die somit als frauentypische Merkmale gelten. Männer dagegen besitzen dasselbe Ausmaß über die eigene Selbstwahrnehmung von aufgaben- und personenorientierten Fähigkeiten (Hypothese 2).¹²⁶⁴

¹²⁵⁹ vgl. Powell/ Butterfield/ Parent (2002), S. 188

¹²⁶⁰ vgl. Powell/ Butterfield/ Parent (2002), S. 188

¹²⁶¹ vgl. Powell/ Butterfield/ Parent (2002), S. 188

¹²⁶² vgl. Szczesny (2003), S. 353

¹²⁶³ vgl. Szczesny (2003), S. 355

¹²⁶⁴ vgl. Szczesny (2003), S. 355

Diese Hypothese soll im direkten Vergleich der Selbstwahrnehmung von Männern und Frauen sowie der Wahrnehmung durch andere Personen betrachtet werden. Demnach soll auch untersucht werden, ob sich Frauen bei ihrer Selbstsicht häufiger auf personenorientierte Merkmale und weniger auf Aufgabenbezogene Merkmale beziehen, als wenn Führungspersonen im Allgemeinen beurteilt würden (Hypothese 3a). Im gleichen Zug soll auch untersucht werden, ob beide Geschlechter ihren Besitz von Personen- und Aufgabenorientierten Fähigkeiten im selben Ausmaß bewerten, wie die Wichtigkeit dieser Fähigkeit auch im Allgemeinen bei einem Führer angesehen wird (Hypothese 3b).¹²⁶⁵

Aufbau und Durchführung

An dieser Untersuchung nahmen freiwillig 215 Studentinnen und Studenten aus dem Bereich Wirtschaft der Universität Kiel, Deutschland, teil. Hiervon waren 92 der Teilnehmer Frauen und 123 Männer. 50% der Probanden hatten bereits eine Berufsausbildung absolviert, so dass dessen Alter zwischen 19 und 34 Jahren lag.¹²⁶⁶

Die Teilnehmer dieser Untersuchung wurden auf fünf verschiedene Gruppen aufgeteilt. In diesen wurden sie gebeten einen von fünf Fragebögen auszufüllen, welcher die Bewertung einer Bestimmten Gruppe bzw. Person zum Ziel hatte. Somit ergab sich folgende Einteilung: 36 Teilnehmer bewerteten Führungspersonen im Allgemeinen, wobei keine Geschlechtsspezifikation vorgenommen wurde; jeweils 37 Personen beurteilten Frauen, sowie Männer; 36 Probanden beurteilten weibliche Führungspersonen; die Bewertung männlicher Führungspersonen wurde von 39 Teilnehmern durchgeführt; und die Selbstbeurteilung wurde von 30 Personen vorgenommen. Jeder dieser Gruppen wurden in etwa die gleiche Anzahl weiblicher als auch männlicher Teilnehmer zugeordnet.¹²⁶⁷

Die Fragebögen beinhalteten jeweils 20 Personenorientierte und Aufgabenorientierte Führungsmerkmale, welche die Probanden in Bezug auf die ihr zugeordneten Gruppe bewerten sollten. Damit wurde erfragt, in wie weit das jeweils vorliegenden Führungsmerkmal auf alle Mitglieder der von ihnen betrachteten Gruppe zugeordnet werden kann. Die Antworten wurden auf einer in zehner Schritten vorgegebenen Skala von 0 bis 100% erwartet. Die Teilnehmer der Gruppe der Selbstbeurteilenden wurden gefragt, ob sie das angegebene Merkmal besitzen. Die Antwortmöglichkeiten beschränkten sich auf eine vierstufige Skala mit den Ausprägungen (1) ‚nein‘; (2) ‚beinahe nie‘; (3) ‚in etwa‘; (4) ‚ja‘.¹²⁶⁸

¹²⁶⁵ vgl. Sczesny (2003), S. 355/ 356

¹²⁶⁶ vgl. Sczesny (2003), S. 356

¹²⁶⁷ vgl. Sczesny (2003), S. 356

¹²⁶⁸ vgl. Sczesny (2003), S. 356/ 357

Zusätzlich wurden Fragen gestellt, in wie fern die vorgegebenen Charakteristika als wichtig für die zu bewertende Gruppe bzw. für sie erachten. Die Antworten hierzu sollten auf einer sieben-stufigen Skala (0 – ‚überhaupt nicht wichtig‘; 6 – extrem wichtig) abgegeben werden.¹²⁶⁹

Bevor die Teilnehmer jedoch den Fragebogen ausfüllten, wurden sie über folgende Darstellung instruiert:

„Over the last 10 years, the effective selection of leaders has been much discussed in research as well as in practice. Here, the question of relevant personality characteristics has been raised again and again. The following questionnaire is designed to assist in answering the question of which personal characteristics and behaviors are relevant in a leadership context. As a future manager, your participation is very important to us. We are very interested in your personal opinion on this topic.“¹²⁷⁰

Ergebnisse

Die geschlechtsspezifischen Auswertungen bestätigten einige der im Vorfeld getroffenen Hypothesen, jedoch mussten auch einige Einschränkungen hinsichtlich dieser getroffen werden:

Wie erwartet, haben Männer eine geschlechtsstereotypische Sichtweise auf Führungspersonen. Diese schreiben Frauen höhere Personenorientierte Fähigkeiten und weniger Aufgabenorientierte Fähigkeiten zu, als sie es bei Führungspersonen im Allgemeinen getan haben. Dies bestätigte die erste Hypothese. Jedoch konnte entgegen dieser auch bei den Frauen eine Entwicklung geschlechtlicher Führungstereotype beobachtet werden.¹²⁷¹

Hypothese 2 konnte bestätigt werden. Frauen schätzten sich eher als Personenorientiert ein, als es Männer in ihrer Selbstbeurteilung getan haben. Beide Geschlechter weisen sich sowohl Personen- als auch Aufgabenbezogene Fähigkeiten zu, was sie auch im selben Ausmaß als wichtig für Führungskompetenzen empfanden.¹²⁷²

Bringt man die Wahrnehmungen von anderen Führungspersonen und sich selbst zusammen, so lässt sich anders als erwartet feststellen, dass nicht nur die weiblichen Teilnehmer angaben, mehr Personenorientierte Merkmale zu besitzen, als diese von Führern im Allgemeinen erwartet wurden (Hypothese 3a). Betrachtet man die sich hierauf aufbauende Hypothese 3b, so konnte beobachtet werden, dass sowohl Frauen als auch Männer den Besitz von

¹²⁶⁹ vgl. Sczesny (2003), S. 357

¹²⁷⁰ Sczesny (2003), S. 357

¹²⁷¹ vgl. Sczesny (2003), S. 361

¹²⁷² vgl. Sczesny (2003), S. 361

personen- und aufgabenbezogenen Fähigkeiten im selben Ausmaß als wichtig empfanden, wie sie die deren Wichtigkeit bei der allgemeinen Führungsbewertung beschrieben¹²⁷³

Schließlich zeigten die Ergebnisse, dass Geschlechterstereotype immer noch die Wahrnehmungen von Führungspersonen beeinflussen, so dass das ‚Think-Manager-Think-Male‘ – welches hier im Zusammenhang mit der Zuschreibung ausgeprägter Personenorientierter Fähigkeiten als vorwiegend weibliches Merkmal betrachtet wurde - immer noch als mögliche Ursache unterschiedlicher Führungsbeurteilungen angesehen werden kann.¹²⁷⁴

(67) Paris (2004)

Ziel der Untersuchung

Die hier vorliegende Untersuchung von Lori D. Paris untersuchte die kulturell beeinflussten impliziten Führungstheorien, welche im Zusammenhang mit der Machtdistanz und der Auffassung des Geschlechts von Führungspersonen stehen. Hierbei orientieren sich die Untersuchungen Paris’ an Daten und Ergebnissen der GLOBE-Studie von House et al. (1999).¹²⁷⁵

„Analyzing the generalizability of CLTs [Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories] between male and female managers should allow for examination of unique cultural attributes that may have an impact on women’s implicit leadership theories and make them more similar to, or different from, their male counterparts.“¹²⁷⁶

Aufbau und Durchführung

Ausgehend von Daten, welche im Zusammenhang mit der GLOBE-Studie gesammelt wurden, aus der ein Set Kultur-beschreibender Dimensionen (Kollektivismus vs. Individualismus; Nichtbehauptung; Vermeidung von Unsicherheit; Geschlechtsegalitarität; Zukunftsorientierung; Machtdistanz; Menschenorientierung; Leistungsorientierung; familiäre Kollektivität) hervorgeht, wurden die beiden kulturellen Dimensionen Geschlechtsegalitarität und Machtdistanz ausgewählt, um diese im Zusammenhang mit dem Geschlecht der Führungsperson zu betrachten. Der hier vorgenommenen Untersuchung liegen die Daten 1.631 Manager der mittleren Leitungsebene zugrunde, welche aus 17 verschiedenen Ländern stammen.¹²⁷⁷

Die ausgewählten Dimensionen wurden hinsichtlich sechs allgemeiner die Führung beschreibenden Dimensionen (Charisma-basierte Führung; Team-Orientierte Führung; autonome Führung; Menschen-Orientierte Führung, Partizipative Führung; Selbstschützende Füh-

¹²⁷³ vgl. Sczesny (2003), S. 362

¹²⁷⁴ vgl. Sczesny (2003), S. 362

¹²⁷⁵ vgl. Paris (2004), S. B1

¹²⁷⁶ Paris (2004), S. B1

¹²⁷⁷ vgl. Paris (2004), S. B2

rung) beurteilt, auch diese ergaben sich aus der GLOBE-Studie und beschreiben die impliziten Führungstheorien im kulturellen Vergleich.¹²⁷⁸

Ergebnisse

Die Ergebnisse der im Zusammenhang mit dem Geschlecht betrachteten kulturellen Dimensionen konnten kaum Unterschiede bei der Betrachtung von Indizien für eine überdurchschnittlich gute Führung zwischen männlichen und weiblichen Managern feststellen. Lediglich zwischen den 17 betrachteten Kulturkreisen ließen sich in einigen Fällen Abweichungen erkennen. So ergab sich, nach den Führungsdimensionen geordnet, folgendes Bild:

(1) Partizipative Führung	Frauen sehen Partizipation als ein wichtiges Indiz für eine herausragende Führung an, im Gegensatz zu männlichen Führungskräften. Außerdem war ein deutliches Gefälle dieser Ausprägung in den betrachteten Kulturen zu erkennen. In der Dimension der Geschlechtergleichheit konnte eine kulturell-durchschnittliche Differenz von 4% festgemacht werden.
(2) Team-Orientierte Führung	Bei der Betrachtung dieser Führungsdimension konnten keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden. Im kulturellen Vergleich gesehen, differieren männliche und weibliche Führungskräfte nicht in diesem Kriterium. Team-Orientierte Führung nimmt somit in etwa den gleich Rang bei der Bewertung eines herausragenden Führers bei beiden Geschlechtern an. So konnte besonders bei Kulturen, die eine geringe Machtdistanz verbreiten, eine Übereinstimmung der Geschlechter festgestellt werden. Dort wird Team-Orientierung als besonders wichtig für eine gute Führerschaft empfunden.
(3) Autonome Führung	Auch hier konnte keine relevante Beziehung zwischen Geschlecht und autonomer Führung hergestellt werden. Lediglich bei der Betrachtung der Machtdistanz konnte eine Varianz von 10% zwischen den verschiedenen Kulturen nachgewiesen werden.
(4) Selbstschützende Führung	Im Zusammenhang mit der geschlechtsspezifischen Betrachtung kann hinsichtlich dieser Führungsdimension keine Vorhersage getroffen werden. Charakteristika im Hinblick auf den Selbstschutz einer Führungskraft differieren lediglich durchschnittlich 6% zwischen den Gesellschaften.
(5) Menschen-Orientierte Führung	Sowohl männliche als auch weibliche Manager aller 17 betrachteten Kulturkreise sehen die Menschenorientierung bei der Führung als gleichbedeutend wichtig und fördernd für eine herausragende Führung an.
(6) Charisma-basierte Führung	Auch diese Führungsdimension lässt keine geschlechtsspezifischen Äußerungen zu. Zudem lassen sich auch hier keine nennenswerten kulturellen Differenzen erkennen.

Tabelle 40 - Ergebnisse der Untersuchungen von Paris (2004)¹²⁷⁹

¹²⁷⁸ vgl. Paris (2004), S. B2

(68) Sczesny (2005)

Ziel der Untersuchung

Ausgehend von früheren Untersuchungen, welche feststellten, dass immer mehr Frauen in den verschiedensten Führungspositionen zu finden sind, aber dennoch im Vergleich zum männlichen Geschlecht immer noch unterrepräsentiert sind, zeigt Sabine Sczesny in dieser Studie verschiedene Aspekte auf, welche für einen Einfluss von geschlechtsspezifischen Stereotypen auf die Führungswahrnehmung sprechen.¹²⁸⁰

Ziel war demnach die Ausprägung impliziter Führungstheorien hinsichtlich verschieden geschlechtlicher Manager zu erforschen, welche sich über die Analyse spezifischer Führungsmerkmale, deskriptiver als auch präskriptiver Erwartungen und der Selbstbeschreibung von Führungsmerkmalen bei Männern und Frauen erstreckte. Gleichzeitig wurden die Messungen vor unterschiedlichen kulturellen Hintergründen vorgenommen und betrachtet.¹²⁸¹

Aufbau und Durchführung

Die Untersuchung basiert auf Daten beider Geschlechter von Studenten der Betriebswirtschaft in Australien (130 Personen), Deutschland (215 Personen) und Indien (127), zusätzlich wurden die Daten von weiteren 177 deutschen Angestellten herangezogen. Diese wurden bereits in früheren Studien Sczesny's erhoben.¹²⁸²

Die Teilnehmen sollten zum einen den Prozentsatz schätzen, den die drei Gruppen leitende Angestellte im Allgemeinen (hierbei wurde keine Einteilung des Geschlechts vorgenommen), männliche leitende Angestellte, weibliche leitende Angestellte hinsichtlich ihres Anteils an personen- als auch aufgabenorientierten Führungsmerkmalen besitzen. (Messung der deskriptiven Norm) Zusätzlich wurden die Teilnehmer nach der Wichtigkeit dieser Merkmale für die jeweilige Stimulus-Gruppe befragt (Messung der präskriptiven Norm).¹²⁸³

Weiterhin wurde eine andere Gruppe von Teilnehmern befragt, welche Merkmale hinsichtlich Aufgabe und Person sie für sich selbst als wichtig ansehen, und ob sie diese selbst besitzen. Somit erhielt Sczesny die angestrebte Selbstbeschreibung.¹²⁸⁴

¹²⁷⁹ vgl. Paris (2004), S. B3-B5

¹²⁸⁰ vgl. Sczesny (2005), S. 160/ 161

¹²⁸¹ vgl. Sczesny (2005), S. 163/ 164

¹²⁸² vgl. Sczesny (2005), S. 166

¹²⁸³ vgl. Sczesny (2005), S. 166

¹²⁸⁴ vgl. Sczesny (2005), S. 166

Ergebnisse

Personen-orientierte Merkmale werden Frauen in allen drei Kulturkreisen stärker zugeschrieben, als es in der Vergleichsgruppe ohne geschlechtliche Unterschiede der Fall war. Dagegen zeigte der Vergleich von männlichen Führungskräften und Führungskräften im Allgemeinen, in allen drei Kulturen gleichermaßen, keine signifikanten Unterschiede im Bezug auf eine demnach gegenläufig zunehmend Aufgaben-orientierte Merkmalsverteilung an.¹²⁸⁵ Allgemein betrachtet wurde Frauen eine höhere interkulturell geteilte Bedeutsamkeit für den Besitz sozialer Kompetenz zugesprochen. Andere signifikante Unterschiede hinsichtlich geschlechtlicher Stereotype waren kaum auszumachen.¹²⁸⁶

Ähnliches war bei der Auswertung der Wichtigkeits-Befragungen zu erkennen. Diese zeigten an, dass Männer wie Frauen aller drei Kulturen gleichermaßen personen- als auch aufgabenorientierte Merkmale sowohl für männliche als auch für weibliche Führungskräfte als wichtig empfanden.¹²⁸⁷

Bei der Untersuchung der Selbstbeschreibung war zu erkennen, dass die Männer aller drei Kulturen dazu tendierten sich selbst weniger personenorientierte Merkmale zuzuschreiben, als es die Frauen im jeweiligen Land taten. aufgabenorientierte Merkmale schrieben sich sowohl indische als auch deutsche Männer und Frauen im gleichen Ausmaß zu. Eine deutlich unterschiedliche Ausprägung war nur in Australien zu erkennen. Hier gaben die Frauen an, diese Art von Führungsmerkmalen für sich selbst als wichtig zu erachten, deutlich mehr als dies im Vergleich dazu die australischen Männer taten.¹²⁸⁸

„To conclude, gender stereotypes still influence the perception of leadership, albeit to a much lesser degree than in previous research. Therefore, gender stereotypes with respect to leadership still have to be taken into account as one possible source for biases in social judgement and interaction.“¹²⁸⁹

(69) Felfe (2005)

Ziel der Untersuchung

Jörg Felfe orientiert sich in dieser Untersuchung an den Untersuchungen zum Ansatz der ‘Romantisierung der Führung’ als mögliche Ausprägung impliziter Führungstheorien (z.B.

¹²⁸⁵ vgl. Sczesny (2005), S. 166/ 167

¹²⁸⁶ vgl. Sczesny (2005), S. 168

¹²⁸⁷ vgl. Sczesny (2005), S. 167

¹²⁸⁸ vgl. Sczesny (2005), S. 167

¹²⁸⁹ Sczesny (2005), S. 169

Meindl & Ehrlich, 1988). So ist es sein Ziel zu zeigen, dass die Persönlichkeit der Geführten einen Einfluss auf die Tendenz hat, die jeweilige Führungsperson zu überschätzen.¹²⁹⁰

„To sum up, the hypotheses are based [...] on the assumption that followers’ implicit leadership theory is constructed similar to the self and on the assumption that followers’ perception of similarity between self and leaders in general influences leaders’ evaluation. [...] we focused on personality characteristics that have been found to be linked to leadership in general.“¹²⁹¹

Aufbau und Durchführung

184 Studenten des Grundstudiums (77,7% weiblich; 22,3% männlich) verschiedener Fachrichtungen der Universitäten Berlin, Köln und Halle/ Saale nahmen freiwillig an dieser Untersuchung teil.

Aufbauend auf den Annahmen, wurden verschiedene Messungen der Persönlichkeit vorgenommen. Die folgende Tabelle gibt einen kurzen Überblick darüber:

Extraversion, Streitsüchtigkeit und Neurotizismus	Kurzversion des NEO-PI von Borkenau und Ostendorf (1993) mit zwölf Items auf einer 5-Punkte-Skala (1 – nichts davon ist wahr; 5 – vollständig wahr)
Selbstwirksamkeit	„Occupational Self-efficacy“ (OSE) – Skala nach Schyns und Collani (2002) hinsichtlich acht Items auf einer 5-Punkte Skala (1 – nichts davon ist wahr; 5 – vollständig wahr)
Selbstachtung	Neun-Item-Skala nach Rosenberg (1965) auf einer Skala von 1 (nichts davon ist wahr) bis 5 (vollständig wahr)
Umgang mit Unsicherheit	Acht-Item-Skala entwickelt von Dalbert (1999) kombiniert mit einer 5-Punkte-Skala (1 – nichts davon ist wahr; 5 – vollständig wahr)
Persönliches Bedürfnis nach Struktur	Acht-Item-Skala basierend auf der Original-Version von Neuberg und Newsum (1993), wobei sich diese auf einer Reichweite von 1 (nichts davon ist wahr) bis 5 (vollständig wahr) bewegte
Motive	Deutsche Personality Research Form (PRF) nach Stumpf und Kollegen (1985) über sechs Items, die jeweils nur hinsichtlich zwei Ausprägungen (1 – richtig; 2 – falsch) bewertet werden konnten
Bedürfnis nach Führung	Nutzung der deutschen Übersetzung der „Need-for-Leadership-Scale“ von de Vries (2000) hinsichtlich fünf verschiedenen möglichen Ausprägungen (1 – nichts davon ist wahr; 5 – vollständig wahr). <u>Anmerkung:</u> Hierbei unterschied sich die Nutzung etwas vom Original: die Teilnehmer wurden nach einem eher generellen Bedürfnis nach Führung gefragt, nicht hinsichtlich der bestimmten Führungsperson.
Romantisierung der Führung	„Romance-of-Leadership-Scale“ (RLS) ursprünglich von Meindl (1998) entwickelt, in der Übersetzung von Schyns, Meindl und Croon () genutzt, welche auf das in dieser Studie geführte Standardniveau von 1 (nichts davon ist wahr) bis 5 (vollständig wahr) transformiert wurde.

Tabelle 41 – Messvariablen von Felfe (2005)¹²⁹²

¹²⁹⁰ vgl. Felfe (2005), S. 203

¹²⁹¹ Felfe (2005), S. 207

¹²⁹² vgl. Felfe (2005), S. 211/ 212

Ergebnisse

Nach Analyse der Daten aus den Teilnehmerfragebögen, konnte festgestellt werden, dass Untergebene die Bedeutung von Führungspersonen und Führung im Allgemeinen bei organisationalen Erfolg überbetonen. Dies geht aus den herausgefundenen Beziehungen zu verschiedenen personellen Geführtenmerkmalen hervor: so zeigen Untergebene mit einer hohen Ausprägung an beruflicher Selbstwirksamkeit und Selbstachtung eine höhere Neigung Führung zu romantisieren, als Geführte mit niedrigeren Ausprägungen hinsichtlich dieser beiden Werte.¹²⁹³

Schließlich konnte gezeigt werden, dass individuelle die Persönlichkeit der Geführten eine Romantisierung der Führung beeinflussen. Nahmen diese sich als gleich mit der Führungsperson wahr, so wurde auch diese in einem positiven Sinn als Führungsperson wahrgenommen und akzeptiert:

„To sum up, it can be concluded that personality influences romance of leadership as a specific ILT and there seems to be support for theoretical assumptions that emphasize similarity between leader and follower as a basis for followers' implicit leadership theories. [...] Thus, persons who have similar attributes to leaders (extraverted, self-efficient, dominant etc.) tend to have more benevolent view of leadership.“¹²⁹⁴

¹²⁹³ vgl. Felfe (2005), S. 216

¹²⁹⁴ Felfe (2005), S. 217

<i>Erscheinungsjahr</i>	<i>Bezeichnung</i>	<i>Alphabetischer Index des Erscheinungsjahres*</i>
1975	Eden & Leviatan	1
1977	Rush, Thomas & Lord	1
1978	DeNisi & Pritchard	1
1978	Lord, Binning, Rush & Thomas	2
1980	Binning & Lord	1
1980	Lord, Phillips & Rush	2
1981	Weiss & Adler	1
1981	Rush, Phillips & Lord	2
1981	Phillips & Lord	3
1982	Lord, Foti & Phillips	1
1982	Phillips & Lord	2
1982	Larson	3
1982	Graves & Powell	4
1984	Lord, Foti & DeVader	1
1985	Meindl, Ehrlich & Dukerich	1
1985	Gioia & Sims	2
1986	Lord, DeVader & Alliger	1
1986	Bryman	2
1987	Fraser & Lord	2
1987	Meindl & Ehrlich	3
1987	Cronshaw & Lord	4
1988	Rush & Russell	1
1990	Kraus & Gemmill	1
1991	Nye & Forsyth	1
1992	Shamir	1
1993	Murphy & Jones	1
1994	Offermann, Kennedy & Wirtz	1
1994	Kenney, Schwartz-Kenney & Blascovich	2
1994	Gerstner & Day	3
1995	Shamir	1
1996	Nye & Simonetta	1
1996	Pillai	2
1997	Engle & Lord	1
1997	Chong & Thomas	2
1997	Konrad & Kranjcec	3
1997	Hains, Hogg & Duck	4
1997	Maher	5
1998	Smith & Foti	1
1998	Pillai & Meindl	2
1998	Hunt, Boal & Dodge	3

1998	Hall, Workman & Marchioro	4
1998	Hogg, Hains & Mason	5
1998	Yagil	6
1999	Awamleh & Gardner	1
1999	Yorges, Weiss & Strickland	2
1999	Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dorfman	3
1999	Konst, Vonk & Van Der Vlist	4
1999	Keller	5
2000	Ling, Chia & Fang	1
2000	Konrad	2
2001	Martin & Epitropaki	1
2001	Abdallah & Al-Homoud	2
2002	Rubin, Bartels & Bommer	1
2002	Nye	2
2002	Powell, Butterfield & Parent	3
2003	Schwennen & Musahl	1
2003	Szcesny	2
2004	Judge, Ilies & Colbert	1
2004	Epitropaki & Martin	2
2004	Paris	3
2005	Nye	1
2005	Epitropaki & Martin	2
2005	Hansbrough	3
2005	Schwennen	4
2005	Müller & Schyns	5
2005	Ayman Nolley & Ayman	6
2005	Schwennen	7
2005	Den Hartog & Koopmann	8
2005	Szcesny	9
2005	Felfe	10

Tabelle 42 - Gesamtübersicht der empirischen Untersuchungen

<i>Erschei- nungs-jahr</i>	<i>Bezeichnung</i>	<i>alphabeti- scher Index des Er- scheinungs- jahres*</i>	<i>Schwerpunkt</i>
1977	Rush, Thomas & Lord	2	Informationsverarbeitung
1978	DeNisi & Pritchard	1	Informationsverarbeitung
1978	Lord, Binning, Rush & Thomas	2	Informationsverarbeitung
1980	Binning & Lord	1	Informationsverarbeitung
1981	Rush, Phillips & Lord	2	Informationsverarbeitung
1981	Phillips & Lord	3	Informationsverarbeitung

1982	Lord, Foti & Phillips	1	Informationsverarbeitung
1982	Phillips & Lord	2	Informationsverarbeitung
1982	Larson	3	Informationsverarbeitung
1984	Lord, Foti & DeVader	1	Informationsverarbeitung
1985	Meindl, Ehrlich & Dukerich	1	Informationsverarbeitung
1985	Gioia & Sims	2	Informationsverarbeitung
1986	Lord, DeVader & Alliger	1	Informationsverarbeitung
1987	Fraser & Lord	2	Informationsverarbeitung
1987	Meindl & Ehrlich	3	Informationsverarbeitung
1987	Cronshaw & Lord	4	Informationsverarbeitung
1988	Rush & Russell	1	Informationsverarbeitung
1992	Shamir	1	Informationsverarbeitung
1993	Murphy & Jones	1	Informationsverarbeitung
1996	Kenney, Schwartz-Kenney & Blascovich	1	Informationsverarbeitung
1996	Nye & Simonetta	2	Informationsverarbeitung
1998	Smith & Foti	1	Informationsverarbeitung
1999	Yorges, Weiss & Strickland	1	Informationsverarbeitung
1999	Awamleh & Gardner	2	Informationsverarbeitung
2002	Rubin, Bartels & Bommer	1	Informationsverarbeitung
2002	Nye	2	Informationsverarbeitung
2004	Judge, Ilies & Colbert	1	Informationsverarbeitung
2005	Nye	1	Informationsverarbeitung
1994	Offermann, Kennedy & Wirtz	1	Inhalt
1994	Kenney, Schwartz-Kenney & Blascovich	2	Inhalt
2000	Ling, Chia & Fang	1	Inhalt
2004	Epitropaki & Martin	2	Inhalt
2005	Schwennen	4	Inhalt
2005	Müller & Schyns	5	Inhalt
1980	Lord, Phillips & Rush	2	Kontextueller Einfluss
1982	Graves & Powell	4	Kontextueller Einfluss
1986	Bryman	2	Kontextueller Einfluss
1994	Gerstner & Day	3	Kontextueller Einfluss
1995	Shamir	1	Kontextueller Einfluss
1996	Pillai	3	Kontextueller Einfluss
1997	Chong & Thomas	2	Kontextueller Einfluss
1997	Konrad & Kranjcec	3	Kontextueller Einfluss
1997	Hains, Hogg & Duck	4	Kontextueller Einfluss
1997	Maher	5	Kontextueller Einfluss
1998	Pillai & Meindl	2	Kontextueller Einfluss
1998	Hunt, Boal & Dodge	3	Kontextueller Einfluss
1998	Hall, Workman & Marchioro	4	Kontextueller Einfluss
1998	Pillai & Meindl	5	Kontextueller Einfluss
1998	Hogg, Hains & Mason	6	Kontextueller Einfluss
1998	Yagil	7	Kontextueller Einfluss
1999	Keller	4	Kontextueller Einfluss

1999	Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dorfman	5	Kontextueller Einfluss
1999	Konst, Vonk & Van Der Vlist	6	Kontextueller Einfluss
1999	Keller	7	Kontextueller Einfluss
2000	Ling, Fang & Chia	2	Kontextueller Einfluss
2000	Konrad	3	Kontextueller Einfluss
2001	Abdallah & Al-Homoud	2	Kontextueller Einfluss
2002	Powell, Butterfield & Parent	3	Kontextueller Einfluss
2003	Szcesny	2	Kontextueller Einfluss
2004	Epitropaki & Martin	3	Kontextueller Einfluss
2004	Paris	4	Kontextueller Einfluss
2005	Ayman Nolley & Ayman	6	Kontextueller Einfluss
2005	Schwennen	7	Kontextueller Einfluss
2005	Den Hartog & Koopmann	8	Kontextueller Einfluss
2005	Schwennen	9	Kontextueller Einfluss
2005	Müller & Schyns	10	Kontextueller Einfluss
2005	Den Hartog & Koopmann	11	Kontextueller Einfluss
2005	Szcesny	12	Kontextueller Einfluss
2005	Felfe	13	Kontextueller Einfluss
1975	Eden & Leviatan	1	Struktur
1977	Rush, Thomas & Lord	1	Struktur
1981	Weiss & Adler	1	Struktur
1990	Kraus & Gemmill	1	Wirkung
1991	Nye & Forsyth	1	Wirkung
1997	Engle & Lord	1	Wirkung
1999	Yorges, Weiss & Strickland	3	Wirkung
2001	Martin & Epitropaki	1	Wirkung
2003	Schwennen & Musahl	1	Wirkung
2005	Epitropaki & Martin	2	Wirkung
2005	Hansbrough	3	Wirkung

Tabelle 43 - Übersicht der empirischen Untersuchungen nach ihrer Schwerpunktsetzung (Ebene 1)

<i>Erscheinungsjahr</i>	<i>Bezeichnung</i>	<i>alphabetischer Index des Erscheinungsjahres*</i>	<i>Schwerpunkt</i>
1982	Lord, Foti & Phillips	1	Informationsverarbeitung: Rekognitionsprozesse
1982	Phillips & Lord	2	Informationsverarbeitung: Rekognitionsprozesse
1984	Lord, Foti & DeVader	1	Informationsverarbeitung: Rekognitionsprozesse
1986	Lord, DeVader & Alliger	1	Informationsverarbeitung: Rekognitionsprozesse
1987	Fraser & Lord	1	Informationsverarbeitung: Rekognitionsprozesse
1988	Rush & Russell	1	Informationsverarbeitung: Rekognitionsprozesse
1996	Kenney, Schwartz-Kenney & Blasovich	1	Informationsverarbeitung: Rekognitionsprozesse
1998	Smith & Foti	1	Informationsverarbeitung: Rekognitionsprozesse
2002	Rubin, Bartels & Bommer	1	Informationsverarbeitung: Rekognitionsprozesse
2004	Judge, Ilies & Colbert	1	Informationsverarbeitung: Rekognitionsprozesse
1977	Rush, Thomas & Lord	1	Informationsverarbeitung: Inferenzprozesse
1978	DeNisi & Pritchard	1	Informationsverarbeitung: Inferenzprozesse
1981	Rush, Phillips & Lord	1	Informationsverarbeitung: Inferenzprozesse
1981	Phillips & Lord	2	Informationsverarbeitung: Inferenzprozesse
1982	Phillips & Lord	3	Informationsverarbeitung: Inferenzprozesse
1982	Larson	4	Informationsverarbeitung: Inferenzprozesse
1985	Meindl, Ehrlich & Dukerich	1	Informationsverarbeitung: Inferenzprozesse
1987	Meindl & Ehrlich	2	Informationsverarbeitung: Inferenzprozesse
1992	Shamir	1	Informationsverarbeitung: Inferenzprozesse
1993	Murphy & Jones	1	Informationsverarbeitung: Inferenzprozesse
1999	Yorges, Weiss & Strickland	1	Informationsverarbeitung: Inferenzprozesse
1978	Lord, Binning, Rush & Thomas	2	Informationsverarbeitung: Im Zusammenspiel beider Prozesse
1985	Gioia & Sims	2	Informationsverarbeitung: Im Zusammenspiel beider Prozesse
1987	Cronshaw & Lord	3	Informationsverarbeitung: Im Zu-

			sammenspiel beider Prozesse
1996	Nye & Simonetta	2	Informationsverarbeitung: Im Zusammenspiel beider Prozesse
1999	Awamleh & Gardner	2	Informationsverarbeitung: Im Zusammenspiel beider Prozesse
2002	Nye	2	Informationsverarbeitung: Im Zusammenspiel beider Prozesse
2005	Nye	1	Informationsverarbeitung: Im Zusammenspiel beider Prozesse

Tabelle 44 - Übersicht der empirischen Untersuchungen zum Schwerpunkt: Informationsverarbeitung (Ebene 2)

Erscheinungsjahr	Bezeichnung	alphabetischer Index des Erscheinungsjahres*	Schwerpunkt
1986	Bryman	1	Kontextueller Einfluss: Gesellschaftlicher Kontext
1994	Gerstner & Day	1	Kontextueller Einfluss: Gesellschaftlicher Kontext
1997	Chong & Thomas	1	Kontextueller Einfluss: Gesellschaftlicher Kontext
1997	Konrad & Kranjcec	2	Kontextueller Einfluss: Gesellschaftlicher Kontext
1999	Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dorfman	1	Kontextueller Einfluss: Gesellschaftlicher Kontext
2000	Ling, Fang & Chia	1	Kontextueller Einfluss: Gesellschaftlicher Kontext
2000	Konrad	2	Kontextueller Einfluss: Gesellschaftlicher Kontext
2001	Abdallah & Al-Homoud	1	Kontextueller Einfluss: Gesellschaftlicher Kontext
2005	Schwennen	1	Kontextueller Einfluss: Gesellschaftlicher Kontext
1980	Lord, Phillips & Rush	2	Kontextueller Einfluss: Individueller Kontext
1982	Graves & Powell	1	Kontextueller Einfluss: Individueller Kontext
1997	Maher	4	Kontextueller Einfluss: Individueller Kontext
1999	Keller	3	Kontextueller Einfluss: Individueller Kontext
1999	Keller	4	Kontextueller Einfluss: Individueller Kontext
2002	Powell, Butterfield & Parent	1	Kontextueller Einfluss: Individueller Kontext
2003	Szcesny	1	Kontextueller Einfluss: Individueller Kontext
2004	Paris	2	Kontextueller Einfluss: Individueller

			Kontext
2004	Epitropaki & Martin	3	Kontextueller Einfluss: Individueller Kontext
2005	Schwennen	3	Kontextueller Einfluss: Individueller Kontext
2005	Müller & Schyns	4	Kontextueller Einfluss: Individueller Kontext
2005	Den Hartog & Koopmann	5	Kontextueller Einfluss: Individueller Kontext
2005	Sczesny	6	Kontextueller Einfluss: Individueller Kontext
2005	Felfe	7	Kontextueller Einfluss: Individueller Kontext
2005	Ayman Nolley & Ayman	8	Kontextueller Einfluss: Individueller Kontext
1980	Lord, Phillips & Rush	1	Kontextueller Einfluss: Organisationaler Kontext
1995	Shamir	1	Kontextueller Einfluss: Organisationaler Kontext
1996	Pillai	1	Kontextueller Einfluss: Organisationaler Kontext
1997	Hains, Hogg & Duck	3	Kontextueller Einfluss: Organisationaler Kontext
1998	Hall, Workman & Marchioro	1	Kontextueller Einfluss: Organisationaler Kontext
1998	Yagil	2	Kontextueller Einfluss: Organisationaler Kontext
1998	Pillai & Meindl	3	Kontextueller Einfluss: Organisationaler Kontext
1998	Hunt, Boal & Dodge	4	Kontextueller Einfluss: Organisationaler Kontext
1998	Pillai & Meindl	5	Kontextueller Einfluss: Organisationaler Kontext
1998	Hogg, Hains & Mason	6	Kontextueller Einfluss: Organisationaler Kontext
1999	Konst, Vonk & Van Der Vlist	2	Kontextueller Einfluss: Organisationaler Kontext
2004	Epitropaki & Martin	1	Kontextueller Einfluss: Organisationaler Kontext
2005	Den Hartog & Koopmann	2	Kontextueller Einfluss: Organisationaler Kontext

*Tabelle 45 - Übersicht der empirischen Untersuchungen nach ihrer Schwerpunktsetzung:
Kontextueller Einfluss (Ebene 2)*

<i>Erscheinungsjahr</i>	<i>Bezeichnung</i>	<i>alphabetischer Index des Erscheinungsjahres*</i>	<i>Schwerpunkt</i>
1998	Hall, Workman & Marchioro	3	Kontextueller Einfluss: Aufgabenstellung
1980	Lord, Phillips & Rush	2	Kontextueller Einfluss: Geschlecht
1982	Graves & Powell	1	Kontextueller Einfluss: Geschlecht
1997	Maher	4	Kontextueller Einfluss: Geschlecht
2002	Powell, Butterfield & Parent	1	Kontextueller Einfluss: Geschlecht
2003	Szcesny	1	Kontextueller Einfluss: Geschlecht
2004	Paris	3	Kontextueller Einfluss: Geschlecht
2005	Schwennen	4	Kontextueller Einfluss: Geschlecht
2005	Müller & Schyns	5	Kontextueller Einfluss: Geschlecht
2005	Den Hartog & Koopmann	6	Kontextueller Einfluss: Geschlecht
2005	Szcesny	7	Kontextueller Einfluss: Geschlecht
1995	Shamir	1	Kontextueller Einfluss: Hierarchische Ebene des Führers und soziale Distanz zum Geführten
1998	Yagil	6	Kontextueller Einfluss: Hierarchische Ebene des Führers und soziale Distanz zum Geführten
1999	Konst, Vonk & Van Der Vlist	3	Kontextueller Einfluss: Hierarchische Ebene des Führers und soziale Distanz zum Geführten
2005	Den Hartog & Koopmann	3	Kontextueller Einfluss: Hierarchische Ebene des Führers und soziale Distanz zum Geführten
1996	Pillai	1	Kontextueller Einfluss: Krisen
1998	Pillai & Meindl	1	Kontextueller Einfluss: Krisen
1998	Hunt, Boal & Dodge	2	Kontextueller Einfluss: Krisen
1986	Bryman	1	Kontextueller Einfluss: Kultur
1994	Gerstner & Day	1	Kontextueller Einfluss: Kultur
1997	Chong & Thomas	1	Kontextueller Einfluss: Kultur
1997	Konrad & Kranjcec	2	Kontextueller Einfluss: Kultur
1999	Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dorfman	2	Kontextueller Einfluss: Kultur
2000	Ling, Fang & Chia	1	Kontextueller Einfluss: Kultur
2000	Konrad	2	Kontextueller Einfluss: Kultur
2001	Abdallah & Al-Homoud	1	Kontextueller Einfluss: Kultur
2005	Schwennen	2	Kontextueller Einfluss: Kultur
2004	Epitropaki & Martin	2	Kontextueller Einfluss: Organisationale Erfahrung der Geführten
1980	Lord, Phillips & Rush	3	Kontextueller Einfluss: Persönlichkeit des Geführten
1999	Keller	4	Kontextueller Einfluss: Persönlichkeit des Geführten
2005	Felfe	8	Kontextueller Einfluss: Persönlichkeit des Geführten
1999	Keller	1	Kontextueller Einfluss: Sozialisation

			und zeitliche Stabilität
2004	Epitropaki & Martin	1	Kontextueller Einfluss: Sozialisation und zeitliche Stabilität
2005	Ayman Nolley & Ayman	1	Kontextueller Einfluss: Sozialisation und zeitliche Stabilität
1980	Lord, Phillips & Rush	1	Kontextueller Einfluss: Zugehörigkeit zu einer bestimmten Arbeitsgruppe
1997	Hains, Hogg & Duck	3	Kontextueller Einfluss: Zugehörigkeit zu einer bestimmten Arbeitsgruppe
1998	Pillai & Meindl	4	Kontextueller Einfluss: Zugehörigkeit zu einer bestimmten Arbeitsgruppe
1998	Hogg, Hains & Mason	5	Kontextueller Einfluss: Zugehörigkeit zu einer bestimmten Arbeitsgruppe

Tabelle 46 - Übersicht der empirischen Untersuchungen nach ihrer Schwerpunktsetzung
Kontextueller Einfluss (Ebene 3)¹⁰⁶*

* **Alphabetischer Index des Erscheinungsjahres:**

setzt sich aus der Kombination verschiedener Anordnungen der Studien zusammen

- 1) aufsteigende Anordnung der Studien nach ihrem Erscheinungsjahr und Zuordnung der alphabetischen Stelle (1-10), welche für das jeweilige Jahr gilt
- 2) Gruppierung der Studien nach dem Schwerpunkt

Literaturverzeichnis

- ABDALLA, IKHLAS A./ AL-HOMOUD, MOUDI A. (2001).** Exploring the Implicit Leadership Theory in the Arabian Gulf States. In: Applied Psychology – An International Review. 50 (4). Seite 506 – 531
- ARONSON, E. (1994).** Sozialpsychologie – Menschliches Verhalten und gesellschaftlicher Einfluss. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag
- AWAMLEH, RAED/ GARDNER, WILLIAM L. (1999).** Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance. In: Leadership Quarterly. 10 (3). Seite 345 – 373
- AYMAN, ROYA (1993).** Leadership Perception: The Role of Gender and Culture. In: Chemers, Martin M./ Ayman, Roya (Hrsg.). Leadership Theory and Research – Perspectives and Directions. San Diego, CA: Academic Press. Seite 137 - 166
- AYMAN, ROYA/ CHEMERS, MARTIN M. (1983).** The Relationship of Leader Behavior of Questionnaire Ratings of Leadership Behaviors. In: Organizational Behavior and Human Performance. 21. Seite 27 – 39
- AYMAN-NOLLEY, SABA/ AYMAN, ROYA (2005).** Children's Implicit Theory of Leadership. In: Schyns, Birgit/ Meindl, James R. (Hrsg.). Implicit Leadership Theories – Essays and Explorations. Greenwich, CT: Information Age Publishing. Seite 227 – 274
- BALES, ROBERT F./ ISENBERG, DANIEL J. (1982).** SYMLOG and Leadership Theory. In: Hunt, James G./ Sekaran, Uma/ Schriesheim, Chester (Hrsg.). Leadership Beyond Establishment Views. Carbondale, Illinois: Southern Illinois University Press. Seite 165 – 195
- BIEDERMANN, CHRISTOF (1989).** Subjektive Führungstheorien: Die Bedeutung guter Führung für Schweizer Führungskräfte. Bern, Stuttgart: Haupt
- BINNING, JOHN F./ LORD, ROBER G. (1980).** Boundary Conditions for Performance Cue Effects on Group Process Ratings: Familiarity versus Type of Feedback. In: Organizational Behavior and Human Performance. 26. Seite 115 – 130
- BROWN, DOUGLAS J. (2002).** Information Processing and Leadership: A Review and Implications for Application. Verfügbar unter: <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/research/pdf/45.pdf> [Datum des Zugriffs: 11.12.2005]
- BRYMAN, ALAN (1986).** The Generalizability of Implicit Leadership Theory. In: Journal of Social Psychology. 127 (2). Seite 129 – 141
- CHONG, LEE MOYA AH/ THOMAS, DAVID C. (1997).** Leadership Perceptions in Cross-Cultural Context: Pakeha and Pacific Islanders in New Zealand. In: Leadership Quarterly. 8 (3). Seite 275 – 293

CROWNSHAW, STEVEN F./ LORD, ROBERT G. (1987). Effects of Categorization, Attribution, and Encoding Processes on Leadership Perceptions. In: Journal of Applied Psychology. 72 (1). Seite 97 – 106
DANN, HANS DIETRICH (1983). Subjektive Theorien: Irrweg oder Forschungsprogramm? Zwischenbilanz eines kognitiven Konstrukts. In: Montada, Leo/ Reusser, Kurt/ Steiner, Gerhard (Hrsg.). Kognition und Handeln. Stuttgart: Klett-Cotta. Seite 77 - 92
DE NISI, ANGELO S./ PRITCHARD, ROBERT D. (1978). Implicit Theories of Performance as Artifacts in Survey Research: A Replication and Extension. In: Organizational Behavior and Human Performance. 21. Seite 358 – 366
DEN HARTOG, DEANNE N./ HOUSE, ROBERT J./ HANGES, PAUL J./ RUIZ-QUINTANILLA, S. ANTONIO/ DORFMAN, PETER W. (1999). Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/ Transformational Leadership Universally Endorsed?. In: Leadership Quarterly. 10 (2). Seite 219 – 257
DEN HARTOG, DEANNE N./ KOOPMAN, PAUL L. (2005). Implicit Theories of Leadership at Different Hierarchical Levels. In: Schyns, Birgit/ Meindl, James R. (Hrsg.). Implicit Leadership Theories – Essays and Explorations. Greenwich, CT: Information Age Publishing. Seite 135 – 158
EBSCO INFORMATION SERVICES (2005 a). E-Ressource Access & Management Services. Verfügbar unter: http://www.ebsco.com/home/ejournals/ejsintbro.pdf [Datum des Zugriffs: 24.03.2006]
EBSCO INFORMATION SERVICES (2005 b). E-Ressource Zugang & Management Services. Verfügbar unter: http://www.ebsco.com/home/germany/ejournals.asp [Datum des Zugriffs: 24.03.2006]
EDEN, DOV/ LEVIATAN, URI (1975): Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales. In: Journal of Applied Psychology. 60. Seite 736 - 741
EDEN, DOV/ LEVIATAN, URIEL (2005). From Implicit Personality Theory to Implicit Leadership Theory. In: Schyns, Birgit/ Meindl, James R. (Hrsg.). Implicit Leadership Theories – Essays and Explorations. Greenwich, CT: Information Age Publishing. Seite 3 - 14
ENGLE, ELAINE M./ LORD, ROBERT G. (1997). Implicit Theories, Self-Schemas, and Leader-Member Exchange. In: Academy of Management Journal. 40 (4). Seite 988 – 1010
EPITROPAKI, OLGA/ MARTIN, ROBIN (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time. In: Journal of Applied Psychology. 89 (2). Seite 293 – 310
EPITROPAKI, OLGA/ MARTIN, ROBIN (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. In: Journal of Applied Psychology. 90 (4). Seite 659 – 676
FELFE, JÖRG (2005). Personality and Romance of Leadership. In: Schyns, Birgit/ Meindl,

James R. (Hrsg.). Implicit Leadership Theories – Essays and Explorations. Greenwich, CT: Information Age Publishing. Seite 199 – 225
FISCHBEIN, REBECCA/ LORD, ROBERT G. (2004). Implicit Leadership Theories. In: Goethals, George R./ Sorenson, Georgia J./ Mc Gregor Burns, James (Hrsg.). Encyclopedia of Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Seite 700 – 706
FRASER, SCOTT L./ LORD, ROBERT G. (2001). Stimulus Prototypicality and General Leadership Impressions: Their Role in Leadership and Behavioral Ratings. In: The Journal of Psychology. 122 (3). Seite 291 – 303
GERHARDT, CLAUDIA (2005). Führungskult: Persönlichkeit. Verfügbar unter: http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/Material_04_2005/wp_04_2005_26.pdf [Datum des Zugriffs: 14.03.2006]
GERSTNER, CHARLOTTE R./ DAY, DAVID V. (1994). Cross-Cultural Comparison of Leadership Prototypes. In: Leadership Quarterly. 5 (2). Seite 121 – 134
GIOIA, DENNIS A./ SIMS, HENRY P. JR. (1985): On Avoiding the Influence of Implicit Leadership Theories in Leader Behavior Descriptions. In: Educational and Psychological Measurement. 45. Seite 217 - 232
GLASER, ROBERT (1984). Education and Thinking: The Role of Knowledge. In: American Psychologist. 39 (2). Seite 93 – 104
GRAVES, LAURA M./ POWELL, GARY N. (1982). Sex Differences in Implicit Theories of Leadership: An Initial Investigation. In: Psychological Reports. 50. Seite 689 – 690
GROEBEN, NORBERT (1988). Explikation des Konstrukts ‘Subjektive Theorie’. In: Groeben, Norbert/ Wahl, Diethelm/ Schlee, Jörg/ Scheele, Brigitte (Hrsg.). Forschungsprogramm Subjektive Theorien – Eine Einführung in die Psychologie des reflexiven Subjekts. Tübingen: Francke. Seite 17 – 24
HAINS, SARAH C./ HOGG, MICHAEL A./ DUCK, JULIE M. (1997). Self-Categorization and Leadership: Effects of Group Prototypicality and Leader Stereotypicality. In: Personality and Social Psychology Bulletin. 23 (10). Seite 1087 – 1099
HAIRE, MASON (1950). Projective Techniques in Marketing Research. In: The Journal of Marketing. 14. Seite 649 – 656
HALL, ROSALIE J./ LORD, ROBERT G. (1998). Multi-Level Information Processing Explanations of Followers’ Leadership Perceptions. In: Dansereau, Fred/ Yammarino, Francis J. (Hrsg.). Leadership – The Multiple-Level Approaches. Stamford, London: JAI Press. Seite 159 – 184
HALL, ROSALIE J./ WORKMAN, JUDD W./ MARCHIORO, CHRISTOPHER A. (1998). Sex, Task and Behavioral Flexibility Effects on Leadership Perceptions. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes. 74 (1). Seite 1 – 32
HANSBROUGH, TIFFANY (2005). Cognition Matters - Leader Images and Their Implications for Organizational Life. In: Schyns, Birgit/ Meindl, James R. (Hrsg.). Implicit Leadership

Theories – Essays and Explorations. Greenwich, CT: Information Age Publishing. Seite 63 – 77
HOGG, MICHAEL A./ HAINS, SARAH C./ MASON, ISABEL (1998). Identification and Leadership in Small Groups: Salience, Frame of Reference, and Leader Stereotypicality Effects on Leader Evaluations. In: Journal of Personality and Social Psychology. 75 (5). Seite 1248 – 1263
HOUSE, ROBERT/ JAVIDAN, MANSOUR/ DORFMAN, PETER (2001). Project GLOBE: An Introduction. In: Applied Psychology – An International Review. 50 (4). Seite 489 – 505
HUNT, JAMES G./ BOAL, KIMBERLY B./ DODGE, GEORGE E. (1999). The Effects of Visionary and Crisis-Responsive Charisma on Followers: An Exerimental Examination of Two Kinds of Charismatic Leadership. In: Leadership Quarterly. 10 (3). Seite 423 – 448
JUDGE, TIMOTHY A./ COLBERT, AMY E./ ILIES, REMUS (2004). Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. In: Journal of Applied Psychology. 89 (3). Seite 542 – 552
KELLER, TIFFANY (1999). Images of the Familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories. In: Leadership Quarterly. 10 (4). Seite 589 – 606
KENNEY, ROBERT A./ BLASCOVICH, JIM/ SHAVER, PHILLIP R.. (1994): Implicit Leadership Theories für New Leaders. In: Basic and Applied Social Psychology. 15 (4). Seite 409 - 437
KENNEY, ROBERT A./ SCHWARTZ-KENNEY, BETH M./ BLASCOVICH, JIM (1996). Implicit Leadership Theories: Defining Leaders Described as Worthy of Influence. In: Personality and Social Psychology Bulletin. 22. Seite 1128 – 1143
KONRAD, EDVARD (2000). Implicit Leadership Theories in Eastern and Western Europe. In: Social Science Information – Paris then London. 39 (2). Seite 335 – 347
KONRAD, EDVARD/ KANJČEC, RENATA (1997). A Comparison of Implicit Leadership Theories of Managers ans Students. In: Review of Psychology. 4 (1-2). Seite 41 – 47
KONST, DORIEN/ VONK, ROOS/ VAN DER VLIST, RENÉ (1999). Inferences About Causes and Consequences of Behavior of Leaders and Subordinates. In: Journal of Organizational Behavior. 20. Seite 261 – 271
KOOPMAN, PAUL L./ DEN HARTOG, DEANNE N./ KONRAD, EDVARD ET AL. (1999). National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results from the GLOBE Study. In: European Journal of Work and Organizational Psychology. 8 (4). Seite 503 – 520
KRAUS, GEORGE/ GEMMILL, GARY (1990). Idiosyncratic Effects of Implicit Theories of Leadership. In: Psychological Reports. 66 (1). Seite 247 – 257

LARSON, JAMES R. JR. (1982): Cognitive Mechanisms Mediating the Impact of Implicit Theories of Leader Behavior. In: Organizational Behavior and Human Performance. 29. Seite 129 – 140
LEVY, LEON H./ DUGAN, ROBERT D. (1960). A Constant Error Approach to the Study of Dimensions of Social Perception. In: Journal of Abnormal and Social Psychology. 61. Seite 21- 24
LING, WENQUAN/ CHIA, ROSINA C./ FANG LILUO (2000): Chinese Implicit Leadership Theory. In: Journal of Social Psychology. 140 (6). Seite 729 - 739
LORD, ROBERT G. (1985). An Information Processing Approach to Social Perceptions, Leadership and Behavioral Measurement in Organizations. In: Cummings, L.L./ Staw, Barry M. (Hrsg.). Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews. Band 7. Greenwich, CT: JAI Press. Seite 87 – 128
LORD, ROBERT G./ ALLIGER, GEORGE M. (1985). A Comparison of Four Information Processing Models of Leadership and Social Perceptions. In: Human Relations. 38 (1). Seite 47 – 65
LORD, ROBERT G./ BINNING, JOHN F./ RUSH, MICHAEL C./ THOMAS, JAY C. (1978). The Effect of Performance Cues and Leader Behavior on Questionnaire Ratings of Leadership Behavior. Organizational Behavior and Human Performance. 21 (1). Seite 27 – 39
LORD, ROBERT G./ DEVADER, CHRISTY/ ALLIGER, GEORGE M. (1986): A Meta-Analysis of Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions – An Application of Validity Generalization Procedures. In: Journal of Applied Psycholgy. 71 (3). Seite 402 – 410
LORD, ROBERT G./ EMRICH CYNTHIA (2001). Thinking Outside the Box by Looking Inside the Box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research. In: Leadership Quarterly. 11 (4). Seite 551 – 579
LORD, ROBERT G./ FOTI, ROSEANNE J./ DEVADER, CHRISTY (1984): A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions In: Organizational Behavior and Human Performance. 34. Seite 343 - 378
LORD, ROBERT G./ FOTI, ROSEANNE J./ PHILLIPS, JAMES S. (1982). A Theory of Leadership Categorization. In: Hunt, James G./ Sekaran, Uma/ Schriesheim, Chester (Hrsg.). Leadership Beyond Establishment Views. Carbondale, Illinois: Southern Illinois University Press. Seite 104 – 121
LORD, ROBERT G./ MAHER, KAREN J. (1990). Alternative Information-Processing Models and Their Implications for Theory, Research, and Practice. In: Academy of Management Review. 15 (1). Seite 9 – 28
LORD, ROBERT G./ MAHER, KAREN J. (1993). Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance. London: Routledge

LORD, ROBERT G./ PHILLIPS, JAMES S./ RUSH, MICHAEL C. (1980). Effects of Sex and Personality on Perceptions of Emergent Leadership, Influence and Social Power. In: Journal of Applied Psychology. 65. Seite 176 – 182
MAHER, KAREN J. (1997). Gender-Related Stereotypes of Transformational and Transactional Leadership. In: Sex Roles. 37 (3/4). Seite 209 – 225
MANN, RICHARD D. (1959). A Review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups. In: Psychological Bulletin. 56. Seite 241 – 270
MANSTEAD, ANTHONY S.R./ SEMIN, GÜN R. (2002). Methodologie in der Sozialpsychologie: Werkzeuge zur Überprüfung von Theorie. In: Stroebe, Wolfgang/ Jonas, Klaus/ Hewstone, Miles (Hrsg.). Sozialpsychologie – Eine Einführung. Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Hongkong, London, Mailand, Paris, Tokio: Springer Verlag. Seite 81 - 122
MARTIN, ROBIN/ EPITROPAKI, OLGA (2001). Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes. In: Group Processes and Intergroup Relations. 4 (3). Seite 247 – 262
MEINDL, JAMES R./ EHRLICH, SANFORD B. (1987): The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance. In: Academy of Management Journal. 30 (1). Seite 91 - 109
MEINDL, JAMES R./ EHRLICH, SANFORD B./ DUKERICH, JANET M. (1985). The Romance of Leadership. In: Administrative Science Quarterly. 30. Seite 78 – 102
MINER, JOHN B. (2002). Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses. New York: Oxford University Press
MÜHLBACHER, JÜRGEN (2003). Rollenmodelle der Führung: Führungskräfte aus der Sicht der Mitarbeiter. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
MULAİK, STANLEY A. (1964). Are Personality Factors Raters's Conceptual Factors?. In: Journal of Consulting Psychology. 28 (6). Seite 506 – 511
MÜLLER, ANDREAS/ SCHYNS, BIRGIT (2005). The Perception of Leadership – Leadership as Perception: An Exploration Using the Repertory Grid-Technique. In: Schyns, Birgit/ Meindl, James R. (Hrsg.). Implicit Leadership Theories – Essays and Explorations. Greenwich, CT: Information Age Publishing. Seite 81 – 101
MURPHY, MICHAEL R./ JONES, ALLAN P. (1993). The Influences of Performance Cues and Observational Focus on Performance Rating Accuracy. In: Journal of Applied Social Psychology. 22. Seite 1523 – 1545
NEUBAUER, WALTER (1986). Implizite Führungstheorien und Führungserfahrung bei Vorgesetzten. In: Daumenlang, Konrad/ Sauer, Joachim (Hrsg.). Aspekte psychologischer Forschung – Festschrift zum 60. Geburtstag von Erwin Roth. Göttingen, Toronto, Zürich: Hogrefe, Verlag für Psychologie. Seite 75 – 90
NEUBERGER, OSWALD (2002). Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der

Führungsforschung. 6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius und Lucius
NISBETT, RICHARD/ ROSS, LEE (1980). Human Inference – Strategies and Shortcomings of Social Judgment. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
NORMAN, WARREN T. (1963). Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings. In: Journal of Abnormal and Social Psychology. 66 (6). Seite 574 – 583
NORMAN, WARREN T./ GOLDBERG, LEWIS R. (1966). Raters, Ratees, and Randomness in Personality Structure. In: Journal of Personality and Social Psychology. 4 (6). Seite 681 – 691
NYE, JUDITH L. (2002). The Eye of the Follower – Information Processing Effects on Attributions Regarding Leaders of Small Groups. In: Small Group Research. 33 (3). Seite 337 – 360
NYE, JUDITH L. (2005). Implicit Theories and Leadership Perceptions in the Thick of it. In: Schyns, Birgit/ Meindl, James R. (Hrsg.). Implicit Leadership Theories – Essays and Explorations. Greenwich, CT: Information Age Publishing. S. 39 – 61
NYE, JUDITH L./ FORSYTH, DONELSON R. (1991). The Effects of Prototype-Based Biases on Leadership Appraisals – A Test of Leadership Categorization Theory. In: Small Groups Research. 22. Seite 360 – 375
NYE, JUDITH L./ SIMONETTA, LEO G. (1996): Followers' Perceptions of Group Leaders – The Impact of Recognition-Based and Inference-Based Process. In: Nye, Judith L./ Brower, Aaron M. (Hrsg.). What's Social About Social Cognition? – Research on Socially Shared Cognition in Small Groups. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications. Seite 124 - 153
OFFERMANN, LYNN R./ KENNEDY, JOHN K. JR./ WIRTZ, PHILIP W. (1994): Implicit Leadership Theories – Content, Structure and Generalizability. In: Leadership Quarterly. 50 1. Seite 31 - 41
PARIS, LORI D. (2004). The Effects of Gender and Culture on Implicit Leadership Theories: A Cross-Cultural Study. In: Academy of Management Best Conference Paper 2004 GDO. Seite B1 - B6
PASSINI, FRANK T./ NORMAN, WARREN T. (1966). A Universal Conception of Personality Structure? In: Journal of Personality and Social Psychology. 4 (1). Seite 44 – 49
PHILLIPS, JAMES S./ LORD, ROBERT G. (1981). Causal Attributions and Perceptions of Leadership. In: Organizational Behavior and Human Performance. 28. Seite 143 – 163
PHILLIPS, JAMES S./ LORD, ROBERT G. (1981). Causal Attributions and Perceptions of Leadership. In: Organizational Behavior and Human Performance. 28. Seite 143 – 163

PHILLIPS, JAMES S./LORD, ROBERT G. (1982). Schematic Information Processing and Perceptions of Leadership in Problem Solving Groups. In: Journal of Applied Psychology. 67 (4). Seite 486 – 492
PILLAI, RAJNANDINI (1996). Crisis and the Emergence of Charismatic Leadership in Groups: An Experimental Investigation. In: Journal of Applied Social Psychology. 26 (6). Seite 543 – 562
PILLAI, RAJNANDINI/ MEINDL, JAMES R. (1998). Context and Charisma : A ‘Meso’ Level Examination of the Relationship of Organic Structure, Collectivism, and Crisis to Charismatic Leadership. In: Journal of Management. 24 (5). Seite 643 – 671
POWELL, GARY N./ BUTTERFIELD, D. ANTHONY/ PARENT, JANE D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have Times Changed?. In: Journal of Management. 28. Seite 177 – 193
RUBIN, ROBERT S./ BARTELS, LYNN K./ BOMMER, WILLIAM H. (2002): Are Leaders smarter or Do They Seem That Way? Exploring Perceived Intellectual Competence and Leadership Emergence. In: Social Behavior and Personality. 30 (2). Seite 105 – 118
RUSH, MICHAEL C./ LORD, ROBERT G./ PHILLIPS, JAMES S. (1981). Effects of a Temporal Delay in Rating on Leader Behavior Descriptions: A Laboratory Investigation. In: Journal of Applied Psychology. 66 (4). Seite 442 – 450
RUSH, MICHAEL C./ RUSSELL, JOYCE E. A. (1988): Leader Prototypes and Prototype-Contingent Consensus in Leader Behavior Descriptions. In: Journal of Experimental Social Psychology. 24. Seite 88 - 104
RUSH, MICHAEL C./ THOMAS, J.C./ LORD, ROBERT G. (1977). Implicit Leadership Theory: A Potential Threat to the Internal validity of Leader Behavior Questionnaires. In: Organizational Behavior and Human Performance. 20. Seite 93 – 110
SCHEIN, VIRGINIA E. (1973). The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics. In: Journal of Applied Psychology. 57. Seite 95 – 100
SCHILLING, Jan (2001). Wovon sprechen Führungskräfte, wenn sie über Führung sprechen?: Eine Analyse subjektiver Führungstheorien. Hamburg: Verlag Dr. Kovač
SCHNEIDER, DAVID J. (1973). Implicit Personal Theory: A Review. In: Psychological Bulletin. 79. Seite 294 – 309
SCHWENNEN, CHRISTIAN (2005). Die Erfassung impliziter Führungstheorien. In: Musahl, Hans-Peter/ Schwennen, Christian/ Hinrichs, Stephan (Hrsg.). Arbeitssicherheit – Führung – Qualität. Hamburg: Verlag Dr. Kovač. Seite 35 - 56
SCHWENNEN, CHRISTIAN/ MUSAHL, H.-PETER (2003). Der Zusammenhang von Stressverarbeitung und impliziten Führungstheorien. In: Giesa/ Timpe/ Winterfeld (Hrsg.). Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit – 12. Workshop 2003. Asanger. Seite 331 – 334
SCHWENNEN, CHRISTIAN/ MUSAHL, HANS-PETER (2002). IFS – Skalen zur Erfassung impliziti-

ter Führungstheorien. Poster. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Berlin. Verfügbar unter: http://fogs.uni-duisburg.de/texte/ift_schwennen.pdf [Datum des Zugriffs: 14.09.2005]
SCHYNS, BIRGIT/ MEINDL, JAMES R. (2005). An Overview of Implicit Leadership Theories and Their Application in Organization Practice. In: Schyns, Birgit/ Meindl, James R. (Hrsg.). <i>Implicit Leadership Theories – Essays and Explorations</i> . Greenwich, CT: Information Age Publishing. Seite 15 – 36
SCZESNY, SABINE (2003). A Closer Look Beneath the Surface: Various Facets of the Think-Manager-Think-Male Stereotype. In: <i>Sex Roles</i> . 49 (7/8). Seite 353 – 363
SCZESNY, SABINE (2005). Gender Stereotypes and Implicit Leadership Theories. In: Schyns, Birgit/ Meindl, James R. (Hrsg.). <i>Implicit Leadership Theories – Essays and Explorations</i> . Greenwich, CT: Information Age Publishing. Seite 159 – 172
SHAMIR, BOAS (1992): Attribution of Influence and Charisma to the Leader – The Romance of Leadership Revisited. In: <i>Journal of Applied Social Psychology</i> . 22 (5). Seite 386 – 407
SHAMIR, BOAS (1995). Social Distance and Charisma: Theoretical Notes and and Exploratory Study. In: <i>Leadership Quarterly</i> . 6 (1). Seite 19 – 47
SHERMAN, S.J./ CORTY, E. (1984). Cognitive Heuristics. In: Wyer, R.S./ Srull, T.K. (Hrsg.). <i>Handbook of Social Cognition</i> . Band 1. Hillsdale: Erlbaum. Seite 189 – 286
SMITH, JEFFREY A./ FOTI, ROSEANNE J. (1998). A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence. In: <i>Leadership Quarterly</i> . 9 (2). Seite 147 – 160
STAW, BARRY M. (1975). Attribution of the ‘Causes’ of Performance: A General Alternative Interpretation of Cross-Sectional Research on Organizations. In: <i>Organizational Behavior and Human Performance</i> . 13 (3). Seite 414 – 432
STOGDILL, RALPH M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership – A Survey of Literature. In: <i>Journal of Psychology</i> . Band 25. S. 35 – 71
STOGDILL, RALPH M. (1963). Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire – Form XII – An Experimental Revision. Verfügbar unter: http://www.ollusa.edu/academic/secs/Centers/CLS/CLS/Student_Pages/Course_web_pages/Spring05/Lead9310/1962LBDQMANUAL.pdf [Datum des Zugriffs: 18.06.2006]
THORNDIKE, EDWARD L. (1920). A Constant Error in Psychological Ratings. In: <i>Journal of Applied Psychology</i> . 4. Seite 25 – 29
VAN VUGT, MARK/ DE CREMER, DAVID (1999). Leadership in Social Dilemmas: The Effects of Group Identification on Collective Actions to Provide Public Goods. In: <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> . 76 (4). Seite 587 – 599
WALSH, JAMES P. (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Line. In: <i>Organizational Science</i> . 6 (3). Seite 280 – 321

WEGNER, D.M./ VALLACHER, R.R. (1977). Implicit Psychology. New York: Oxford University Press
WEISS, HOWARD M./ ADLER, SEYMOUR (1981) : Cognitive Complexity and the Structure of Implicit Leadership Theories. In: Journal of Applied Psychology. 66. Seite 69 - 78
WENNINGER, GERD (2001) . Lexikon der Psychologie: in fünf Bänden. Heidelberg, Berlin: Spektrum, Akademischer Verlag
WIKIPEDIA , DIE FREIE ENZYKLOPÄDIE (2006 a) . Begriff ‘Soziale Rolle’. Verfügbar unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Soziale_Rolle [Datum des Zugriffs: 28.02.2006]
WIKIPEDIA, DIE FREIE ENZYKLOPÄDIE (2006 b) . Begriff ‘Objektivität’. Verfügbar unter: http://de.wikipedia.org/wiki/objektivitaet [Datum des Zugriffs: 08.08.2006]
WIKIPEDIA, DIE FREIE ENZYKLOPÄDIE (2006 c) . Begriff ‘Subjektivität’. Verfügbar unter: http://de.wikipedia.org/wiki/subjektivitaet [Datum des Zugriffs: 08.08.2006]
WIKIPEDIA, DIE FREIE ENZYKLOPÄDIE (2006 d) . Begriff ‘Halo (Psychologie)’. Verfügbar unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Halo_(Psychologie) [Datum des Zugriffs: 14.03.2006]
YAGIL, DANA (1998) . Charismatic Leadership and Organizational Hierarchy: Attribution of Charisma to Close and Distant Leaders. In: Leadership Quarterly. 9 (2). Seite 161 – 177
YORGES, STEFANI L./ WEISS, HOWARD M./ STRICKLAND, ORIEL J. (1999) . The Effect of Leader Outcomes on Influence, Attributions, and Perceptions of Charisma. In: Journal of Applied Psychology. 84 (3). Seite 428 – 436

Weiterführende Literatur

- zu den in den Übersichten von
Lord und Emrich (2001), Brown (2002) sowie Schyns und Meindl (2005)
aufgenommenen empirischen Untersuchungen -

ARMSTRONG, C.P./ SAMBAMURTHY, V. (1999). Information Technology Assimilation in Firms: The Influence of Senior Leadership and Infrastructures. In: Information Systems Research. 10. Seite 304 – 327
ASHKANASY, N.M. (1995). Supervisory Attributions and Evaluative Judgments of Subordinate Performance: A Further Test of the Green & Mitchell Model. In: Martinko, M.J. (Hrsg.). Attribution Theory: An Organizational Perspective. FL: St. Lucia Press
BANAJI, M.R./ PRENTICE, D.A. (1994). The Self in Social Contexts. In: Annual Review of Psychology. 45. Seite 297 – 332
BARLING, J./ WEBER, T./ KELLOWAY, E.K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. In Journal of Applied Psychology. 81. Seite 827 – 832
BINNING, J.F./ ZABA, A.J./ WHATTAM, J.C. (1986). Explaining the Biasing Effects of Performance Cues in Terms of Cognitive Categorization. Academy of Management Journal. 29. Seite 521 – 535
BROWN, D.J. (2000). The Implied Presence of a Supervisor and Its Effects on a Subordinate's Self-Concept. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Akron
CIANCIOLO, A.T./ ANTONAKIS, J./ STERNBERG, R.J. (2004). Practical Intelligence and Leadership: Using Experience as a 'Mentor'. In: Day, V.D./ Zaccaro, S.J./ Halpin (Hrsg.). Leadership Development for Transforming Organizations: Growing Leaders for Tomorrow. Lawrence Erlbaum Ass.
CONELLY, M.S./ GILBERT, J.A./ ZACCARO, S.J./ THREFALL, K.V./ MARKS, M.A./ MUMFORD, M.D. (2000). Exploring the Relationship of Leadership Skills and Knowledge to Leader Performance. In: Leadership Quarterly. 11. Seite 65 – 86
DAVIDSON, O.B./ EDEN, D. (2000). Remedial Self-Fulfilling Prophecy: Two Field Experiments to Prevent Golem Effects Among Disadvantaged Women. In: Journal of Applied Psychology. 85. Seite 386 – 398
DAY, D.V./ LORD, R.G. (1992). Expertise and Problem Categorization: The Role of Expert Processing in Organizational Sense-Making. In: Journal of Management Studies. 29. Seite 35 – 47

DENISON, D.R./ HOOIJBERG, R./ QUINN, R.E. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. In: Organization Science. 6. Seite 524 – 540
DOBBINS, G.H./ RUSSELL, J.M. (1986 A). Self-Serving Biases in Leadership: A Laboratory Experiment. In Journal of Management. 12. Seite 475 – 483
DOBBINS, G.H./ RUSSELL, J.M. (1986 B). The Biasing Effects of Subordinate Likeableness on Leaders' Responses to Poor Performers: A Laboratory and a Field Study. In: Personnel Psychology. 39. Seite 759 – 777
DORFMAN, P.W./ HANGES, P.J./ BRODBECK, F.C. & PROJECT GLOBE RESEARCH TEAM (2004). Leadership and Cultural Variation: The Identification of Culturally Endorsed Leadership Profiles. In: House, R.J./ Hanges, P.J./ Javidan, M./ Dorfman, P.W./ Gupta, V. & GLOBE Associates (Hrsg.). Cultures, Leadership, and Organizations: A 62 Nation GLOBE Study. Thousand Oaks, CA: Sage
DUTTON, J.E./ JACKSON, S.E. (1987). The Categorization of Strategic Issues by Decision Makers and its Links to Organizational Action. In: Academy of Management Review. 12. Seite 76 – 90
EDEN, D. (1992). Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations. In: Leadership Quarterly. 3. Seite 271 – 305
EDEN, D./ SHANI, A.B. (1982). Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Performance. In: Journal of Applied Psychology. 67. Seite 194 – 199
EDEN, L./ GELLER, D./ GERWITZ, A./ GORDON-TERNER, R./ INBAR, I./ LIBERMAN, M. ET AL. (2000). Implanting Pymalion Leadership Style Through Workshop Training: Seven Field Experiments. In: Leadership Quarterly. 3. 271 – 305
EDMONSON, A. (1999). Psychological Team Safety and Learning Behavior in Work Teams. In: Administrative Science Quarterly. 44. Seite 350 – 383
EISENHARDT, K.M./ TABRIZI, B.N. (1995). Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry. In: Administrative Science Quarterly. 40. Seite 84 – 110
EMRICH, C.G. (1999). Context Effects in Leadership Perception. In: Personality and Social Psychology Bulletin. 25. Seite 991 – 1006
EMRICH, C.G./ BROWER, H.H./ FELDMAN, J.M./ GARLAND, H. (2000). Images in Words: Presidential Rhetoric, Charisma, and Greatness. Administrative Science Quarterly. 46 (3). Seite 527 - 557
FIELDING, K.S./ HOGG, M.A. (1997). Social Identity, Self-Categorization, and Leadership: A Field Study of Small Interactive Groups. In: Group Dynamics: Theory, Research, and Practice. 1. Seite 39 – 51

FIOL, C.M./ HARRIS, D./ HOUSE, R.J. (1999). Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change. In: Leadership Quarterly. 10. Seite 449 – 482
FOTI, R./ FRASER, S.L./ LORD, R.G. (1982). Effects of Leadership Labels and Prototypes on Perceptions of Political Leaders. In: Journal of Applied Psychology. 67. Seite 326 – 333
FRIEDMAN, S.D./ SAUL, K. (1991). A Leader's Wake: Organization Member Reactions to CEO Succession. In: Journal of Management. 17. Seite 619 – 642
GARDNER, C.R./ DAY, D.V. (1998). Cross-Cultural Comparison of Leadership Prototypes. In: Leadership Quarterly. 2. Seite 121 – 134
GOODWIN, V.L./ WOFFORD, J.C./ BOYD, N.C. (2000). A Laboratory Experiment Testing the Antecedents of Leader Cognitions. In: Journal of Organizational Behavior. 21. Seite 769 – 788
GREEN, S.G./ MITCHELL, T.R. (1979). Attributional Processes of Leaders in Leader-Member Interactions. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes. 23. Seite 429 – 458
HAMBRICK, D.C./ GLETKANYCZ, M.S./ FREDERICKSON, J.W. (1993). Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of Its Determinants. In: Strategic Management Journal. 14. Seite 401 – 418
HANGES, P./ LORD, R.G./ DICKSON, M.W. (2000). An Information-Processing Perspective on Leadership and Culture: A Case for a Connectionist Architecture. In: Applied Psychology: An International Review. 49. 133 – 161
HIGGINS, E.T. (1998). Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle. In: Zanna, M.P. (Hrsg.) Advances in Experimental Social Psychology. San Diego, CA: Academic Press. Seite 1 – 46
HOOIJBERG, R./ HUNT, J.G./ DODGE, G.E. (1997). Leadership Complexity and Development of the leaderplex model. In: Journal of Management. 23. Seite 375 – 408
HOUSE, R.J./ SHAMIR, B. (1993). Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories of Leadership. In: Chemers, M./ Ayman, R. (Hrsg.). Leadership: Perspectives and Research Directions. New York: Academic Press. Seite 81 – 107
JACKSON, S.E./ DUTTON, J.E. (1988). Discerning Threats and Opportunities. In: Administrative Science Quarterly. 33. Seite 370 – 387
KELLER, R.T. (1992). Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups. In: Journal of Management. 18. Seite 489 – 501
KRAUT, A.I./ PEDGIO, P.R./ MCKENNA, D.D./ DUNNETTE, M.D. (1989). The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs. In: Academy of Management Executive. 3. Seite 286 – 293

LARSON, J.R./ LINGLE, J.H./ SCERBO, M.M. (1984). The Impact of Performance Cues on Leader-Behavior Ratings: The Role of Selective Information Availability and Probabilistic Response Bias. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes. 33. Seite 323 – 349
LORD, R.G./ BROWN, D.J. (2001). Leadership, Values, and Subordinate Self-Concepts. In: Leadership-Quarterly. 12. Seite 133 - 152
LORD, R.G./ BROWN, D.J./ FREIBERG, S.J. (1999). Understanding the Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in the Leader/ Follower Relationship. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes. 78. Seite 167 – 203
LORD, R.G./ BROWN, D.J./ HARVEY, J.L. (2001). System Constraints on Leadership Perceptions, Behavior, and Influence: An Example of Connectionist Level Processes. In: Hogg, M.A./ Tindale, R.S. (Hrsg.). Blackwell Handbook of Social Psychology, Volume 3: Group Processes. Oxford, UK: Blackwell. Seite 283 – 310
MALLOY, T.E./ JANOWSKI, C.L. (1992). Perceptions and Metaperceptions of Leadership: Components, Accuracy, and Dispositional Correlates. In: Personality and Social Psychology Bulletin. 18. Seite 700 – 708
MARKUS, H./ WURF, E. (1987). The Dynamic Self-Concept: A Social Psychological Perspective. Annual Review of Psychology. 38. Seite 299 – 337
MAURER, T.J./ LORD, R.G. (1991). An Exploration of Cognitive Demands in Group Interaction as a Moderator of Information Processing Variables in Perceptions of Leadership. In: Journal of Applied Social Psychology. 21. Seite 821 – 839
MEINDL, J.R. (1985). The Romance of Leadership as a Follower Centric Theory: A Social Constructionist Approach. In: Leadership Quarterly. 6. Seite 329 – 341
MITCHELL, T.R./ GREEN, S.G./ WOOD, R.E. (1981). An Attributional Model of Leadership and the Poor Performing Subordinate: Development and Validation. In: Cummings, L.L./ Staw, B.M. (Hrsg.). Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI Press. Seite 197 – 234
MITCHELL, T.R./ KALB, L.S. (1981). Effects of Outcome Knowledge and Outcome Valence on Supervisors' Evaluations. In: Journal of Applied Psychology. 66. Seite 604 – 612
MITCHELL, T.R./ KALB, L.S. (1982). Effects of Job Experience on Supervisor Attributions for a Subordinate's Poor Performance. In: Journal of Applied Psychology. 67. Seite 181 – 188
MUMFORD, M.D./ MARKS, M.A./ CONNELLY, M.S./ ZACCARO, S.J./ REITER-PALMON, R. (2000). Development of Leadership Skills: Experience and Timing. In: Leadership Quarterly. 11. Seite 87 – 114
NUTT, P.C./ BACKOFF, R.W. (1993). Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership. In: Journal of Management. 19. Seite 299 – 347

OFFERMAN, L.R./SCHROYER, C.J./GREEN, S.K. (1998). Leader Attributions for Subordinate Performance: Consequences for Subsequent Leader Interactive Behaviors and Ratings. In: Journal of Applied Social Psychology. 28. Seite 1125 – 1139
PAUL, J./COSTLEY, D.L./HOWELL, J.P./DORFMAN, P.W./TRAFIMOW, D. (2001). The Effects of Charismatic Leadership on Followers' Self-Concept Accessibility. In: Journal of Applied Social Psychology. 31. Seite 1821 – 1844
POWELL, G.N./BUTTERFIELD, D.A. (1979). The 'Good Manager': Masculine or Androgynous? In: Academy of Management Journal. 22. Seite 395 – 403
PRUSSIA, G.E./ANDERSON, J.S./MANZ, C.C. (1998). Self-Leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-Efficacy. In: Journal of Organizational Behavior. 19. Seite 523 – 538
RIGGIO, R.E./MURPHY, S.E./PIROZZOLO, F.J. (2002). Multiple Intelligences and Leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
ROSCH, E. (1978). Principles of Categorization. In: Rosch, E./ Lloyd, B.B. (Hrsg.). Cognition and Categorization. Hillsdale, NJ: Erlbaum
SHAMIR, B./HOUSE, R.J./ARTHUR, M.B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theoriy. In: Organization Science. 4. Seite 577 – 594
SOSIK, J.J./DWORAKIVSKY, A.C. (1998). Self-Concept Based Aspects of the Charismatic Leader: More Than Meets the Eye. In: Leadership Quarterly. 9. Seite 503 – 526
SOSIK, J.J./MEGERIAN, L.E. (1999). <i>UNDERSTANDING LEADER EMOTIONAL INTELLIGENCE AND PERFORMANCE: THE ROLE OF SELF-OTHER</i> Agreement on Transformational Leadership Perceptions. In: Group and Organizational Management. 24. Seite 367 – 390
STERNBERG, R.J. (2002). Successfull Intelligence: A New Approach to Leadership. In: Riggio, R.E./ Murphy, S.E. et al. (Hrsg.). Multiple Intelligences and Leadership. LEA's Organization and Management Series. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. Seite 9 – 28
SUTTON, J.L. (1998). Effects of Task Content, Task Type, and Leader Gender on Perceptions of Gender Differences in Leadership Effectiveness. Unpublished Doctoral Dissertation. Texas Tech University, Lubbock
THOMAS, A.B. (1988). Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance?. In: Administrative Science Quarterly. 33. Seite 388 – 400
THOMAS, J./CLARK, S./GIOIA, D. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. In Academy of Management Journal. 36. 239 – 270
TIEDENS, L.Z. (2000). Powerful Emotions: The Vicious Cycle of Social Status Positions and Emotions. In: Akanashy, N.M./ Haertel, C.E. (Hrsg.) Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice. Westport, CT: Quorum Books. Seite 72 – 81

TIENDENS, L.Z./ ELLSWORTH, P.C./ MESQUITA, B. (2000). Stereotypes About Sentiments and Status: Emotional Expectations for High- and Low-Status Group Members. In: <i>Personality and Social Psychology Bulletin</i> . 26. Seite 560 – 574
WALLER, M.J./ HUBER, G.P./ GLICK, W.H. (1995). Functional Background as a Determinant of Executives' Selective Perception. In: <i>Academy of Management Journal</i> . 38. Seite 943 – 974
WOFFORD, J.C./ GOODWIN, V.L. (1994). A Cognitive Interpretation of Transactional and Transformational Leadership Theories. In: <i>Leadership Quarterly</i> . 5. 161 – 186
WOFFORD, J.C./ GOODWIN, V.L./ WHITTINGTON, J.L. (1998). A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding Transformational and Transactional Leadership. In: <i>Leadership Quarterly</i> . 9. 55 – 84
WOFFORD, J.C./ JOPLIN, J.R.W./ COMFORTH, B. (1996). Use of Simultaneous Verbal Protocols in Analysis of Group Leaders' Cognitions. In: <i>Psychological Reports</i> . 79. Seite 847 – 858
ZACCARO, S.J. (2002). Organizational Leadership and Social Intelligence. In: Riggio, R.E./ Murphy, S.E. et al. (Hrsg.). <i>Multiple Intelligences and Leadership</i> . LEA's Organization and Management Series. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. Seite 29 – 54
ZACCARO, S.J./ FOTI, R.J./ KENNEY, D.A. (1991). Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations. In: <i>Journal of Applied Psychology</i> . 76. Seite 308 – 315
ZACCARO, S.J./ GILBERT, J.A./ THOR, K.K./ MUMFORD, M.D. (1991). Leadership and Social Intelligence: Linking Social Perspectiveness and Behavioral Flexibility to Leadership Effectiveness. In: <i>Leadership Quarterly</i> . 2. Seite 317 – 342

Eidesstattliche Versicherung

„Ich versichere durch meine Unterschrift, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe. Alle Aussagen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit hat in dieser oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Nerchau,

(Brit Albrecht)