



LUDWIG-  
MAXIMILIANS-  
UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN

WIRTSCHAFTS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE  
ECONOMIC AND ORGANISATIONAL PSYCHOLOGY  
CHAIR: PROF. DR. FELIX BRODBECK



---

**WOP Working Paper**  
**No. 2008 / 2**

---

**Entwicklung und erste Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von  
Führungskräfte-Kategorisierung im deutschsprachigen Raum**

Niels van Quaquebeke  
Universität Hamburg

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Aston Business School

Reference / a later version of this paper was published in:

van Quaquebeke, N., & Brodbeck, F. C. (2008). Entwicklung und erste Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskräfte-Kategorisierung im deutschsprachigen Raum [Development and first validation of two scales to measure leader categorization in German-speaking countries]. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52, 70-80.

Keywords:

Führung, Leader Categorization Theory, Implicit Leadership Theories, Implizite Führungstheorien, ILT, Kategorisierung

### Zusammenfassung

Der kognitionspsychologisch geprägte Ansatz der Führungskraft-Kategorisierung geht davon aus, dass Mitarbeiter umso positiver auf ihre Führungskräfte reagieren, je stärker diese ihren impliziten Vorstellungen über Führung (Führungsprototypen) entsprechen – also eine hohe Passung mit diesen aufweisen. Da Führungsprototypen stark kulturgeprägt sind, erscheinen die vorhandenen vorwiegend aus dem englischsprachigen Raum stammenden Instrumente für Forschung im deutschsprachigen Raum jedoch wenig geeignet. Im vorliegenden Beitrag werden deshalb zwei neu entwickelte Maße vorgestellt. Zum einen wurde der deutsche GLOBE-Datensatz in Hinblick auf zentrale Führungsattribute in Deutschland reanalysiert, um eine Erhebung der Passung mit einem sozial geteilten Führungsprototyp möglich zu machen. Zum anderen wurde ein piktorales Maß zur Erhebung der Passung mit einem idiosynkratischen Führungsprototyp entwickelt. Während der Vorteil des ersten Instruments die inhaltliche Auswertbarkeit des Passungsprofils ist, liegt der Vorteil des piktoralen Instrumentes in seiner hohen Effizienz und Kulturunabhängigkeit. Auch wenn eine erste Untersuchung in einem Unternehmen ( $N = 104$ ) die konvergente und Kriteriumsvalidität beider Instrumente bestätigt, so schränkt das Studiendesign (Querschnitt mit Common Source Data) eine Einschätzung der psychometrischen Qualität beider Instrumente ein. Notwendig erscheinende Folgestudien werden daher abschließend beschrieben.

DEVELOPMENT AND FIRST VALIDATION OF TWO SCALES TO MEASURE LEADER CATEGORIZATION  
IN GERMAN-SPEAKING COUNTRIES

Abstract

The cognitive psychological approach of leader categorization suggests that subordinates respond more positively to leaders when these fit their implicit expectations about leaders (i.e., their leader prototype). However, because societal cultures greatly affect leader prototypes, the mostly Anglo-American instruments are not suitable for research in German-speaking countries. We therefore present two newly developed instruments. To assess a leader's fit with a socially shared leader prototype in Germany, we reanalysed the original German GLOBE data, with respect to core German leadership attributes. To assess a leader's fit with people's idiosyncratic leader prototypes, we developed a pictorial one-item-measure. While the advantage of the first instrument lies in the interpretability of the fit-profile, the advantage of the pictorial instrument is its efficient and culture free measurement. In an organizational study ( $N = 104$ ), convergent and criterion validity of both instruments were confirmed, however, the interpretability of psychometric properties is limited due to the study design (cross-sectional with common source data). Necessary follow-up studies are thus outlined in the discussion.

Entwicklung und erste Validierung zweier Instrumente zur Erfassung  
von Führungskräfte-Kategorisierung im deutschsprachigen Raum

Führungskräfte sollen Mitarbeiter beeinflussen können (Yukl, 2002). Das ist zumindest der allgemeine Anspruch an sie. Häufig wird dabei jedoch übersehen, dass sich Führung an mindestens zwei Parteien konstituiert: an einer Führungskraft, die lenken soll oder möchte, und an Mitarbeitern, die sich offen gegenüber dem ausgeübten Einfluss zeigen sollen. Führungskräfte, die nicht durch bloße Repression und Druck ‚regieren‘ wollen, müssen sich also unweigerlich die Frage stellen, wie sich Mitarbeiter freiwillig führen lassen.

Eine mögliche Antwort hierauf gibt der Ansatz der Impliziten Führungstheorien (engl. Implicit Leadership Theories, ILTs; Lord & Maher, 1991). Dieser geht davon aus, dass Mitarbeiter sich eher durch solche Führungskräfte führen lassen, die sie auch als Führungskraft ‚sehen‘ bzw. als solche kategorisieren können. Das heißt, Mitarbeiter lassen sich von Führungskräften führen, wenn diese in etwa auch dem entsprechen, was sich die Mitarbeiter prototypisch unter Führungskräften vorstellen.

Im angelsächsischen Raum findet dieser Geführten-zentrierte (engl. follower-centric) Forschungsansatz immer mehr Anhänger, wohingegen die Forschung hierzulande noch nicht auf erprobte, kulturell verankerte und im Organisationskontext leicht anwendbare Instrumente zur Erfassung von Führungsprototypen zurückgreifen kann. Ziel des vorliegenden Artikels ist es daher, zwei zum einen für die Organisationsforschung praktikable und zum anderen für den deutschsprachigen Raum adäquate Instrumente zur Abbildung des Führungskräfte-Kategorisierungsprozesses zu präsentieren und auf ihre Anwendbarkeit zu prüfen.

### **Theoretischer Hintergrund**

Der Ansatz der Impliziten Führungstheorien (ILT) geht davon aus, dass Personen aufgrund ihrer Sozialisation in Gruppen implizite Annahmen sowohl über Führungsprozesse

als auch über Führungspersonen entwickeln. Diese dienen als Interpretationshintergrund, vor dem Personen ihre Bewertungen von und ihre Reaktionen auf Führungskräfte vornehmen (vgl. Epitropaki & Martin, 2005; Weick, 1995).

Ursprünglich von Rush, Thomas und Lord (1977) entwickelt, diente der ILT-Ansatz zunächst der Erklärung von Messfehlern und anderen Verzerrungen in der Führungsforschung (bspw. Eden & Leviatan, 1975; Gioia & Sims, 1985). Erst nach und nach wurde die direkte Bedeutung kognitiver Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse für Führungsprozesse erkannt (Schyns & Meindl, 2005; Shamir, Pillai, Bligh, & Uhl-Bien, 2006). Lord und seine Kollegen (Lord & Brown, 2003; Lord, Foti, & de Vader, 1984; Lord & Maher, 1991) zeigten u.a., dass klassische Ansätze der Führungsforschung, die einen direkten Zusammenhang zwischen spezifischen Eigenschaften oder Verhaltensweisen von Führungskräften und Führungsergebnissen postulierten, neu interpretiert werden sollten. Sie argumentieren, dass diese die Rolle der Wahrnehmung und Anerkennung als Führungskraft durch die Mitarbeiter (engl. leader emergence) als die eigentlich mediierende Variable nicht berücksichtigen.

Die genannten Autoren verweisen in diesem Zusammenhang auf zwei kognitive Verarbeitungsmechanismen, die die Einschätzung der Führungsqualitäten anderer Personen beeinflussen: 1) implizite Annahmen über den Führungsprozess, auf deren Basis bspw. Arbeits(miss)erfolge auf bestimmte Führungsqualitäten attribuiert werden (engl. inference-based processing), und 2) implizite Vorstellungen zu einer ‚guten‘ Führungskraft, die Personen als kognitiven Maßstab an ihre Führungskräfte anlegen (engl. recognition-based processing).

Unter ersteres fallen beispielsweise Meindls Arbeiten zum Führungsprozess (Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985), die zeigen, dass externe Beobachter wie auch Mitarbeiter die kausale Beziehung zwischen Führung(skraft) und Leistung bzw. Erfolg ‚romantisieren‘.

Damit ist gemeint, dass Mitarbeiter vor allem Führungskräfte für besondere Erfolge, aber auch für besondere Misserfolge verantwortlich machen, wohingegen bei durchschnittlichen Leistungen verstärkt auch andere Faktoren einbezogen werden. Dieses Attributionsmuster stellt sich auch dann ein, wenn eine direkte Beziehung zwischen Führung und Erfolg objektiv gar nicht gegeben ist (vgl. auch Nye, 2002). Ähnliches gilt, wenn Mitarbeiter erfolgreichen Führungskräften, quasi im Nachhinein, mehr charismatische Eigenschaften zuschreiben als den weniger erfolgreichen (Schyns, Felfe, & Blank, im Druck).

Unter den zweiten Punkt des ‚recognition-based processing‘ fallen Arbeiten, die sich vorrangig mit der Struktur und den Inhalten von Führungsprototypen auseinandersetzen (Chhokar, Brodbeck, & House, 2007; House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004; Lord, Foti, & de Vader, 1984; Offermann, Kennedy, & Wirtz, 1994). Diese zeigen bspw., dass Führungsprototypen in großen Teilen auch kulturspezifisch geprägt sind. Auf solchen Arbeiten baut wiederum die Forschung zu Führungskraft-Kategorisierung auf. Dabei interessiert vornehmlich, welche Konsequenzen zu erwarten sind, wenn Merkmale einer tatsächlichen Führungskraft mit denjenigen des Führungsprototyps der Mitarbeiter mehr oder weniger übereinstimmen. Hier zeigt sich unter anderem., dass eine hohe Übereinstimmung zu einer besseren Beziehungsqualität zwischen Geführten und Führungskraft (LMX), zu erhöhtem organisationalem Commitment sowie zu erhöhten Wohlbefinden der Mitarbeiter führt (Epitropaki & Martin, 2005). Diskrepanzen zwischen tatsächlichen Führungskräften und Führungsprototyp führen allerdings dazu, dass Geführte ihr Führungsschema schlechter aktivieren und Handlungen ihrer Führungskräfte schlechter als Führungsverhalten enkodieren können (Scott & Brown, 2006). Die nachgewiesene Inkongruenz zwischen prototypischen Führungs- und Frauenrollen wird dementsprechend auch benutzt, um zu erklären, warum es für Frauen noch immer nicht leicht ist, Karriere zu machen und als Führungskraft akzeptiert zu werden (Eagly & Karau, 2002; Heilman, Block, & Lucas, 1992).

Mitarbeiter-zentrierte Ansätze wie die Führungskraft-Kategorisierungstheorie lassen auch eine andere Sicht auf eher verhaltens- und eigenschaftsfokussierte Führungsansätze zu (vgl. Lord, de Vader, & Alliger, 1986): Eine charismatische Führungskraft ist unter Umständen nicht deshalb erfolgreich, weil sie charismatische Attribute besitzt, sondern weil deren Mitarbeiter bestimmte, von ihnen als charismatisch empfundene Eigenschaften in einer Führungskraft erwarten und einer Führungskraft erst dann zu folgen bereit sind, wenn diese die entsprechenden Attribute zeigt.

Entwicklung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskraft-Kategorisierung

Obwohl prototypische Vorstellungen zu Führungskräften über verschiedene Individuen einer Gruppe (bspw. Mitglieder derselben Gesellschaftskultur) sozial geteilt werden, so bleiben sie im Kern stets individuell konstruierte, also idiosynkratische Konzepte. Interindividuelle Variation ergibt sich dabei u.a. durch individuelle Erfahrungen mit Führung, unterschiedliche Ausbildungs- und Berufshintergründe oder organisationale Faktoren (Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001).

[ Abbildung 1 bitte hier einfügen ]

Unser Ansatz war es daher, Messinstrumente zur Führungskräfte-Kategorisierung zu entwickeln, die beide Perspektiven abdecken: zum einen ein Messinstrument, welches auf einem sozial geteilten Führungsprototyp in Deutschland beruht, und zum anderen ein idiosynkratisch orientiertes Maß.

Führungskraft-Kategorisierung auf Basis sozial geteilter Vorstellungen zu Führungskräften  
(Führungsprototypen)

Klassische Instrumente zur Erfassung von Führungsprototypen beinhalten Attribute, die sozial geteilt als relevant für Führungskräfte erachtet werden (siehe House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004; Lord, Foti, & de Vader, 1984; Offermann, Kennedy, & Wirtz, 1994). Ein prominenter Vertreter dieser Kategorie ist die von Offermann entwickelte

Skala (1994; auch verwendet in Epitropaki & Martin, 2004; 2005). Dass bei der Skalenkonstruktion auf amerikanische Studentenspopulationen zurückgegriffen wurde, um charakteristische Führungsattribute zu identifizieren, wirft jedoch einige Probleme auf.

Erstens ist die Generierung der Items anhand von Studentenspopulationen als kritisch zu betrachten, da die Gefahr besteht, wichtige Dimensionen von tatsächlichen Arbeitnehmern übersehen zu haben, dafür aber andere zu stark zu akzentuieren (so stellen etwa ‚Attraktivität‘ und ‚Männlichkeit‘ zwei der insgesamt acht Führungsdimensionen im Offermann-Instrument). Zweitens liegen für die Offermann-Items bisher keine kulturvergleichenden Studien vor, weshalb eine kulturelle Prägung und kulturbedingte Itemselektion nicht auszuschließen ist. Drittens fokussieren diese Items auf allgemeintypische Führungsattribute (was zeichnet generell typische Führungskräfte aus?) anstatt auf zielorientierte (was zeichnet ideale Führungskräfte aus?). Diese Unterscheidung ist jedoch wichtig, da wir in Moderationsanalysen, in denen wir Führungsattribute entlang der unterschiedlichen Prototypen differenzierten, feststellen konnten, dass der Einfluss einer Kategorisierung entlang des typischen Führungsprototyps entfällt, wenn für die Kategorisierung entlang des zielorientierten/idealen Führungsprototyp kontrolliert wird (van Quaquebeke, Graf, & Brodbeck, 2007).

Wir konzentrierten uns daher auf ein im Rahmen des Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness (GLOBE) Projekts entwickeltes Führungsprototypeninstrument, welches mit dem Anspruch konstruiert wurde, die wesentlichen Attribute idealer Führungsprototypen in den 62 am GLOBE Projekt beteiligten Ländern über insgesamt 112 Items abzubilden (21 faktoranalytisch gewonnen Culturally Endorsed Leadership-Skalen mit sechs Faktoren zweiter Ordnung "CLT Dimensionen", Chhokar, Brodbeck, & House, 2007; House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004). Der Vorteil dieses Instrumentes, viele international mögliche Führungsattribute abzubilden, ist

damit allerdings auch gleichzeitig sein Nachteil: Eine zeiteffiziente Messung ist kaum möglich. Da bei weitem nicht alle 112 Attribute als hoch proto- oder antiprototypisch in einem Kulturkollektiv bewertet werden, empfiehlt sich eine systematische Itemauswahl zur Eingrenzung landesspezifisch relevanter Attribute in einem Führungsprototyp.

#### Entwicklung eines Maßes der Führungskraft-Kategorisierung basierend auf einem sozial geteilten Führungsprototyp

Um sozial geteilte proto- und antiprototypische Attribute des Führungsprototyps im deutschsprachigen Raum zu identifizieren, wurde der deutsche GLOBE-Datensatz (Brodbeck & Frese, 2007) reanalysiert.

GLOBE Stichprobe. Die Teilnehmer aus Branchen der Nahrungsmittelproduktion, Finanzdienstleistung und Telekommunikation ( $N = 471$ ) waren im Durchschnitt 43 Jahre alt ( $SD = 8,7$ ), seit 22 Jahren berufstätig ( $SD = 10,3$ ), hatten 11 Jahre eigene Führungserfahrung ( $SD = 8,1$ ) mit durchschnittlich 11 Mitarbeitern ( $SD = 15,6$ ). 14% der Teilnehmer waren weiblich.

Vorgehensweise. Im GLOBE-Instrument wurde auf einer Skala von 1 bis 7 gefragt, ob ein jeweiliges der 112 Attribute herausragende Führung stark behindern oder stark zu dieser beitragen würde (4 entsprach „weder noch“). Entsprechend den von Dorfman et al. (2004) beschriebenen Selektionskriterien für universelle prototypische und antiprototypische Items selektierten wir die Items für den deutschsprachigen Führungsprototyp. Attribute wurden als prototypisch selektiert, wenn (a) 95% der Befragten einen Wert von über 5 auf der 7-Punkte Skala für das jeweilige Attribut angegeben hatten, während der Mittelwert des Attributes gleichzeitig den Wert von 6 übersteigen musste. Attribute wurden als antiprototypisch selektiert, wenn 95% der Teilnehmer einen Wert von unter 3 auf der Skala für das jeweilige Attribut angaben, aber gleichzeitig der Item-Mittelwert nicht den Wert von 2 überstieg. Die selektierten Attribute sind damit diejenigen, die nicht nur als deutlich

prototypisch bzw. antiprototypisch für herausragende Führungskräfte wahrgenommen werden, sondern bei denen sich die Teilnehmer in ihren Einschätzungen auch in hohem Maße ‚einig‘ waren. Dementsprechend können diese sozial geteilten prototypischen und antiprototypischen Merkmale als zentrale Attribute Impliziter Theorien zu Führungskräften in Deutschland (D-ILT) gelten.

Ergebnisse. Die sozial geteilten prototypischen Führungsattribute (D-ILT<sup>+</sup>) können Tabelle 1 und die antiprototypischen Attribute (D-ILT<sup>-</sup>) Tabelle 2 entnommen werden.

[ Tabelle 1 und 2 bitte hier einfügen ]

Beide Tabellen weisen aus, dass viele zentrale Attribute herausragender Führung in Deutschland den ursprünglichen GLOBE-Dimensionen ‚Charismatisch‘ und ‚Teamorientiert‘ entstammen. Das deckt sich mit vergleichbaren Befunden aus weiteren internationalen Studien, wonach charismatische und teamorientierte Führungseigenschaften als entscheidend für Führungserfolg angesehen werden (Den Hartog et al., 1999; Dorfman et al., 1997; Judge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2006).

Im Rahmen späterer GLOBE-Untersuchungen (Interviews, Fokusgruppen, Medienanalysen, Literaturreviews, vgl. Brodbeck & Frese, 2007) und anderer Studien (Glunk, Wilderom, & Ogilvie, 1997) zeigte sich zudem, dass auch ‚Fachkompetenz‘ als zentral für gute Führung in Deutschland gesehen wird, obwohl es in dem ursprünglichen Itempool von GLOBE (mit 112 Attributen) keine Berücksichtigung fand. Um diesen offensichtlich sehr relevanten Aspekt nicht außen vor zu lassen, wurden die bisher selektierten 30 Führungsattribute um das Item („Fachkompetenz – Ist versiert in der Geschäftsmaterie“) erweitert. Die insgesamt 31 Attribute bilden somit den sozial geteilten idealen Führungsprototyp im deutschsprachigen Raum, mit dem eine Passung durch reale Führungskräfte im Sinne der Führungskraft-Kategorisierung bestimmt werden kann (siehe dazu auch Methoden).

Führungskraft-Kategorisierung auf Basis idiosynkratischer Vorstellungen zu Führungskräften  
(Führungsprototypen)

Da es unmöglich ist, sämtliche von verschiedenen Personen als relevant erachteten Führungsattribute in itembasierten Instrumenten abzubilden, konzentrieren sich bisherige Instrumente zur Messung von Prototypen notwendigerweise darauf, nur die innerhalb einer Populationsstichprobe sozial geteilten Attribute abzubilden (siehe Abbildung 1). Damit wird jedoch versäumt, eine gegebenenfalls zur Bestimmung der Passung zwischen wahrgenommener Führungskraft und Führungsprototyp wichtige Teilmenge von idiosynkratisch als wichtig erachteten Führungsattributen zu erfassen. Versuche, dies durch die Anzahl der abgefragten Items auszugleichen, erhöhen unweigerlich den zeitlichen Erhebungsaufwand, insbesondere in Studiendesigns, in denen Teilnehmer nicht nur ihre eigene Führungskraft, sondern ggf. auch andere Individuen im Vergleich zu ihrem eigenen Führungsprototyp einschätzen müssen. Eine effiziente Erhebung idiosynkratischer Prototyppassung gestaltet sich somit bisher schwierig.

Entwicklung eines Maßes der Führungskraft-Kategorisierung basierend auf idiosynkratischen Führungsprototypen

Um idiosynkratische Komponenten der Führungskräfte-Kategorisierung effizient abbilden zu können, konzipierten wir in Anlehnung an Aron, Aron und Smollan (1992) eine grafische Darstellung, in der die Passung einer wahrgenommenen realen Führungskraft mit dem individuellen Führungsprototypen einer Person in Form zweier sich zunehmend überschneidender Kreise dargestellt wird (siehe Abbildung 2; vgl. auch Bergami & Bagozzi, 2000; Schubert & Otten, 2002). Probanden werden dabei angewiesen, sich zuerst eine in ihren Augen ideale Führungskraft vorzustellen, welche in Folge durch den rechten Kreis symbolisiert wird. Der linke Kreis repräsentiert hingegen die eigene derzeitige Führungskraft. Auf einer von sieben vertikal angeordneten Überschneidungsstufen sollen die Teilnehmer

nun angeben, inwieweit ihre derzeitige Führungskraft dem Bild ihrer idealen Führungskraft entspricht, also eine Passung zwischen beiden vorliegt.

Somit wird vermieden, alle eventuell möglichen Attribute einer idealen Führungskraft auflisten zu müssen; vielmehr überlässt man es den Versuchsteilnehmern, die für sie relevanten Attribute eines idealen Führungsprototyps in den Kreis zu projizieren. Das auf einem Kreisdiagramm (engl. Venn-diagram) beruhende Instrument bezeichnen wir in der Kurzform als V-ILT.

[ Abbildung 2 bitte hier einfügen ]

### **Forschungsfragestellungen und Hypothesen**

Beide hier vorgestellte Instrumente bilden die Kategorisierung einer tatsächlichen Führungskraft entlang eines idealen Führungsprototyps durch ihre Mitarbeiter ab. In dem einen Fall wird die Führungskraft mit einem sozial geteilten idealen Führungsprototyp (D-ILT) verglichen, in dem anderen mit dem idiosynkratischen idealen Führungsprototypen einer einzelnen Person (V-ILT). Da in beiden Fällen der gleiche Prozess mit nur leicht unterschiedlichen Kategorisierungsmaßstäben (sozial vs. idiosynkratisch) stattfindet, gehen wir von einer konvergenten Validität beider Instrumente aus.

Hypothese 1: Die durch D-ILT und V-ILT erhobenen Maße der Führungskraft-Kategorisierung korrelieren hoch miteinander ( $r > .60$ , vgl. Weise, 1975).

Des Weiteren sollten beide Instrumente kriteriumsvalide sein. Dem Ansatz der Führungskräfte-Kategorisierungsforschung folgend (Lord & Maher, 1991), heißt das, dass sie mit verschiedenen Maßen der Offenheit der Mitarbeiter gegenüber dem Führungsanspruch ihrer Führungskräfte zusammenhängen sollten. Eine solche ‚Offenheit‘ der Mitarbeiter gegenüber Führung kann sich dabei zum einen in Form des bewussten und rational bezeugten Respekts für die Führungskraft zeigen (Dillon, 2003; Graf & van Quaquebeke, 2006; van Quaquebeke, Henrich & Eckloff, 2007), sich zum anderen aber auch eher unbewusst und

affektiv in Form der Identifikation mit der Führungskraft und dem affektiven Commitment gegenüber der Führungskraft zeigen (Kelman, 1958; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003; van Knippenberg & Hogg, 2003).

Hypothese 2: Der jeweils durch D-ILT und V-ILT erfasste Grad an Passung zwischen Führungskraft und Führungskraftprototyp zeigt deutliche positive Zusammenhänge mit a) dem Respekt für, b) der Identifikation mit und c) dem affektiven Commitment gegenüber der Führungskraft.

Ferner soll explorativ untersucht werden, in welchem Ausmaß die momentane Stimmung der Teilnehmer das Antwortverhalten auf beiden Instrumenten beeinflusst und damit gegebenenfalls zu einer Über- oder Unterschätzung von Zusammenhängen aufgrund quellenbedingter gemeinsamer Varianz führen könnte (vgl. Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

### **Methode**

#### Stichprobe

Die Studie wurde als Onlinefragebogen konzipiert, welcher an die Mitarbeiter eines Mittelstandsunternehmens der verarbeitenden Metallindustrie in Deutschland ausgesandt wurde. Der Onlinefragebogen wurde entsprechend den derzeitigen Empfehlungen umgesetzt (Birnbaum, 2004; Kraut et al., 2004). Einhundertvier Mitarbeiter nahmen an der Befragung teil. Im Durchschnitt waren die Teilnehmer 40 Jahre alt (SD = 10,1) und waren bereits 19 Jahre angestellt (SD = 11,6). Zum Zeitpunkt der Erhebung hatten 40% eine Führungsposition inne. In der Stichprobe waren zu 46% Frauen vertreten.

#### Messinstrumente

Den Teilnehmern wurden beide Instrumente zur Erfassung der Führungskräfte-Kategorisierung vorgegeben. Beim zuvor entwickelten D-ILT Instrument wurden die Teilnehmer gefragt, inwieweit ihre derzeitige Führungskraft den jeweiligen Attributen von 1

(gar nicht) bis 5 (sehr) entspricht. D-ILT<sup>+</sup>-Items gingen dabei positiv, D-ILT<sup>-</sup>-Items umgepolt in den Skalen-Mittelwert (D-ILT) ein. Beim V-ILT-Instrument sollten sich die Teilnehmer erst eine in ihren Augen ideale Führungskraft vorstellen. Dann wurden sie anhand der sieben grafischen Überschneidungsstufen befragt, inwieweit ihre derzeitige Führungskraft ihrem persönlichen Bild einer idealen Führungskraft entspricht.

Zur Bestimmung der Mitarbeiterreaktion auf ihre jeweiligen Führungskräfte benutzten wir folgende Maße als Indikatoren für die Offenheit der Mitarbeiter gegenüber der Führung.

Identifikation mit der Führungskraft (Mael & Ashforth, 1992, Sechs-Item-Version; mit Fokus auf die derzeitige Führungskraft, siehe dazu auch van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004), Beispielitem: „Erfolge meines Vorgesetzten sind meine Erfolge.“

Affektives Commitment gegenüber der Führungskraft (adaptiert von Meyer, Allen, & Smith, 1993, Sechs-Item-Version; Schmidt, Hollmann, & Sodenkamp, 1998; vgl. Stinglhamber & Vandenberghe, 2003), Beispielitem: „Ich empfinde kein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Führungskraft.“ [rekodiert].

Respekt gegenüber der Führungskraft, wodurch der durch die Führungskraft zugelassene Einfluss in Form von bspw. ‚Rat suchen‘ und ‚Vorbildfunktion‘ abgeschätzt werden soll (vgl. Graf & van Quaquebeke, 2006; sechs Items im Appendix).

Zur Überprüfung des affektiven Zustandes der Teilnehmer gaben wir die PANAS-Skala (Krohne, Egloff, Kohlmann, & Tausch, 1996; Watson, Clark, & Tellegen, 1988) vor.

### **Ergebnisse**

Die in Tabelle 3 angegebene Interkorrelation von  $r = ,73$  ( $p < ,001$ ) zwischen V-ILT und D-ILT weist auf eine sehr zufrieden stellende konvergente Validität der beiden Instrumente hin (vgl. Bortz & Döring, 1995). Sowohl die Gesamtskala D-ILT als auch der prototypische (D-ILT<sup>+</sup>) und antiprototypische (D-ILT<sup>-</sup>) Teil zeigten dabei sehr gute interne Konsistenzwerte und den erwarteten positiven bzw. negativen Zusammenhang untereinander

wie auch mit dem V-ILT-Maß. Hypothese 1 kann somit beibehalten werden.

[ Tabelle 3 bitte hier einfügen ]

Tabelle 3 kann weiterhin entnommen werden, dass beide Maße der Führungskraft-Kategorisierung mit den hier benutzen abhängigen Variablen hohe Zusammenhänge aufweisen. Beide Maße korrelieren am stärksten mit der ‚Respekt für Führungskräfte‘-Skala ( $r_{V-ILT} = ,72$ ;  $r_{D-ILT} = ,85$ ), gefolgt von affektivem Commitment ( $r_{V-ILT} = ,61$ ;  $r_{D-ILT} = ,68$ ) und personaler Identifikation mit der Führungskraft ( $r_{V-ILT} = ,30$ ;  $r_{D-ILT} = ,36$ ; wobei alle  $p_s < ,001$ ). Hypothese 2 (a, b und c) kann somit ebenfalls beibehalten werden.

Ein weiterführender  $t$ -Test für abhängige Korrelationen zeigt, dass die Korrelation zwischen Respekt und dem D-ILT-Maß signifikant höher ist als die zwischen Respekt und dem piktoralen V-ILT-Maß ( $t(101) = 3,51$ ;  $p < ,001$ ). Für Identifikation ( $t(101) = 0,88$ ) und affektives Commitment ( $t(101) = 1,34$ ) sind die Korrelationsunterschiede jeweils nicht signifikant ( $p_s > ,05$ ).

Bei Betrachtung der Korrelationen der zur Kontrolle der tagesaktuellen Affektivität eingeführten PANAS-Skala mit den beiden Maßen der Führungskraft-Kategorisierung ist ferner zu erkennen, dass beide Maße weder von tagesaktueller negativer noch von positiver Affektivität beeinflusst werden.

### **Diskussion**

Führungskräfte sollen Mitarbeiter beeinflussen können (Yukl, 2002). Ob und wie sehr dies jedoch möglich ist, so der Ansatz der Impliziten Führungstheorien, hängt entscheidend davon ab, wie eine Führungskraft im Vergleich mit dem Führungsprototyp ihrer Mitarbeiter abschneidet. Erst wenn Mitarbeiter hier eine Passung feststellen, werden sie sich offen für Führung zeigen (Lord, de Vader, & Alliger, 1986; Lord & Maher, 1991). Führungsprototypen sind dabei auf der einen Seite sozial geprägt (z.B. variieren sie systematisch zwischen verschiedenen Ländern und Kulturkreisen) und auf der anderen Seite idiosynkratisch (d.h. sie

variieren interindividuell je nach Lebenserfahrung). Da bisherige Instrumente vorwiegend auf sozial geteilten Führungsprototypen beruhen und zudem angloamerikanischen Ursprungs sind, erschien uns die Entwicklung kulturangepasster Maße für Forschung im deutschsprachigen Raum notwendig.

(1) Das hier präsentierte D-ILT Maß zeichnet sich dadurch aus, dass es einen sozial geteilten Führungsprototyps abbildet, dessen 31 Attribute spezifisch aus der komparativen internationalen Führungsforschung (Chhokar, Brodbeck, & House, 2007; House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004) für Deutschland abgeleitet wurden. Es ist also nicht einfach eine Übersetzung eines angloamerikanischen Instrumentes, sondern ein kulturspezifisch entwickeltes Maß. Als Indikator der Prototyppassung kann die Gesamtausprägung einer Führungskraft auf diesen Attributen benutzt werden. Differenzwertberechnungen auf der Basis von Einzelitems oder Skalen, deren Reliabilität und Validität methodisch schwer einzuordnen sind, entfallen somit.

(2) Das grafische Ein-Item V-ILT-Instrument zeichnet sich durch einen Verzicht auf eine konkrete inhaltliche Ausgestaltung des Führungsprototyps durch Items oder Skalen aus. Jedes Auskunft gebende Individuum stellt seinen eigenen idiosynkratischen idealen Führungsprototyp (als Ganzes) in Relation zu einer wahrgenommenen Führungskraft in Form sich überschneidender Kreise dar. Das zugrunde liegende Verfahren ist intuitiv, effizient und kulturunspezifisch. Es kann darüber hinaus auch für Kategorisierungsprozesse im Allgemeinen eingesetzt werden (vgl. ähnliche Ansätze Aron, Aron, & Smollan, 1992; vgl. ähnliche Ansätze Bergami & Bagozzi, 2000; Schubert & Otten, 2002).

Beide Maße erwiesen sich in unseren Analysen als konvergent valide zueinander. Bei Überprüfung der Kriteriumsvalidität zeigten beide Instrumente zufrieden stellende Korrelationen sowie ein ähnliches Korrelationsprofil mit den gemessenen Indikatoren der Offenheit von Mitarbeitern gegenüber dem Führungsanspruch ihrer Vorgesetzten (Respekt,

Commitment, Identifikation).

Trotz der im Rahmen dieser Arbeit vorerst zufriedenstellenden Resultate ist die vorliegende Studie aufgrund ihres Querschnitt-Designs und der Art der erhobenen Maße nicht ohne Schwächen. Diese sind zu diskutieren und durch weitere Studien näher zu untersuchen. Beispielsweise war die Korrelation von Respekt für die Führungskraft mit dem detaillierten D-ILT-Maß leicht höher als mit dem piktoralen V-ILT-Maß. Hierzu mag auf der einen Seite die methodenbedingte gemeinsame Varianz aufgrund gleicher Itemart zwischen dem D-ILT-Maß und der AV (vgl. "common item type variance", Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) beigetragen haben, während auf der anderen Seite auch die vermutlich schlechtere Reliabilität des V-ILT-Maßes ein Faktor sein dürfte (cf. Gardner, Cummings, Dunham, & Pierce, 1998). Da das V-ILT Instrument ein Ein-Item-Maß ist, ist eine Einschätzung der Reliabilität im Querschnittsdesign nur schwer möglich. Weitere Forschung, die die Messgenauigkeit beider Instrumente bspw. in Form von Retest-Reliabilitäten bestimmen könnte, erscheint somit unbedingt notwendig, um die psychometrische Qualität beider Maße besser einschätzen zu können.

Zudem sind Fragebogeninstrumente anfällig für quellenbedingte gemeinsame Varianz (vgl. "common source variance", Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), was zu einer Überschätzung der Kriteriumsvalidität führen kann. Auch wenn tagesaktuelle Affektivität hier keinen Einfluss auf das Antwortverhalten in beiden Instrumenten zeigte, so ist es vor dem Hintergrund, dass Individuen vermutlich von der Beziehungsqualität mit ihrer jeweiligen Führungskraft auf die Führungsqualitäten dieser Rückschlüsse tätigen (engl. inference-based information processing; Lord & Maher, 1991; Nye, 2002), ratsam, die hier postulierte Richtung und Höhe der Zusammenhänge durch weitere Studien abzusichern. Insbesondere die Erhebung von Längsschnittdaten im deutschsprachigen Raum könnte hierzu einen wertvollen Beitrag leisten, da ein solches Design beide Aspekte über Cross-Lagged-

Analysen adressieren könnte (vgl. ähnlichen Studien im englischsprachigen Raum, Epitropaki & Martin, 2005). Auch könnte in Szenariostudien die Ausprägung einer hypothetischen Führungskraft auf den Instrumenten manipuliert werden, um dann die hypothetischen Reaktionen der Teilnehmer auf diese Führungskräfte zu erfragen.

Die Höhe der hier gefundenen Zusammenhänge zwischen Führungskraft-Kategorisierung und den abhängigen Maßen könnte ferner verfälscht sein, da Teilnehmer generell bemüht sind, ein konsistentes Antwortverhalten zu zeigen. Bspw. könnten Teilnehmer nach positiver Kategorisierung ihrer Führungskräfte im Sinne der Antwortkonsistenz auch eher geneigt sein, sich mit diesen zu identifizieren. Auch wenn dieser Effekt im engeren Sinne sogar hypothesenkonform mit Annahmen der Führungskraft-Kategorisierung ist (Hogg, Hains, & Mason, 1998; Lord & Maher, 1991), scheint es angebracht, diesen über externe Konstrukte des Führungserfolges genauer zu quantifizieren (bspw. über externe Einschätzungen der Leistung oder der Arbeitsmotivation der Mitarbeiter). Solche Maße würden eine „härtere“ Kriteriumsvalidierung leisten, als dies über unsere Daten aus den oben genannten Gründen bisher der Fall war. Daneben würden solche Maße die Testung eines erweiterten Modells der Führungskraft-Kategorisierung ermöglichen, in dem bspw. die in der vorliegenden Studie gemessenen Facetten der Offenheit der Mitarbeiter für Führung als Mediator zwischen Führungskraft-Kategorisierung und Führungserfolg fungieren könnten (Lord & Brown, 2003; Lord & Maher, 1991).

Ebenso wären objektive Daten zur weiteren Kriteriumsvalidierung wünschenswert. Hier sind bspw. Reaktionszeitexperimente denkbar, in denen sich der Theorienlage zufolge zeigen sollte, dass das Verhalten einer Führungskraft auch schneller als ein solches enkodierbar und erinnert werden kann, wenn diese von Teilnehmern (über die hier entwickelten Instrumente) als Führungskraft kategorisiert wird (vgl. Scott & Brown, 2006).

Zusammengenommen ist die hier vorgestellte Entwicklung und erste Testung der

Instrumente nur als ein Auftakt für weitere Forschung in diesem Feld zu verstehen. Weitere Arbeiten sind in jedem Fall nötig, um beide Instrumente in ihrer Qualität und Brauchbarkeit für verschiedene Fragestellungen der Organisationsforschung besser einschätzen zu können.

Vor dem Hintergrund der derzeit schwer einschätzbaren psychometrischen Qualität sollten auch praktische Empfehlungen auf der Basis dieser Instrumente zurückhaltend formuliert sein. Erkennbar ist jedoch, dass zumindest der Ansatz der Führungskraft-Kategorisierung einen substantiellen Beitrag in der Führungskräfteentwicklung leisten kann. Da Führungserfolg vielfach über die Kognitionen der Geführten, insbesondere über die Kategorisierung ihrer Führungskraft entlang des Führungsprototyps, determiniert ist, sollte es Teil von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen sein, Führungskräften ein Verständnis für die jeweiligen idealen Führungsattribute in einem Land, in einer Abteilung und ggf. auch von spezifischen Mitarbeitern zu vermitteln (vgl. Dorfman et al., 1997; Epitropaki & Martin, 2004; Lord & Maher, 1991). Erste Konzepte werden daher derzeit rund um das GLOBE Projekt erarbeitet, deren Ziel es ist, die Erkenntnisse Geführten-zentrierter Führungsforschung in konkret anwendbare 360 Grad Feedbacksysteme umzusetzen. Auch hier ist die kulturspezifische Anpassung der Instrumente und effiziente Messung ein zentrales Thema in der Umsetzung.

### Literaturverzeichnis

- Aron, A., Aron, E. N., & Smollan, D. (1992). Inclusion of Other in the Self Scale and the structure of interpersonal closeness. Journal of Personality & Social Psychology, 63(4), 596-612.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. British Journal of Social Psychology, 39(4), 555-577.
- Birnbaum, M. H. (2004). Human research and data collection via the Internet. Annual Review of Psychology, 55, 803–832.
- Bortz, J., & Döring, N. (1995). Forschungsmethoden und Evaluation. Berlin: Springer.
- Brodbeck, F. C., & Frese, M. (2007). Societal culture and leadership in Germany. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck & R. J. House (Eds.), Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies (pp. 147 - 214). Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (Eds.). (2007). Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies. Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., & et al. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? Leadership Quarterly, 10(2), 219-256.
- Dillon, R. S. (2003). Respect. In E. N. Zalta (Ed.), The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2003 ed.): retrieved on 19/11/06 from:  
<http://plato.stanford.edu/archives/fall2003/entries/respect/>.
- Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman & V. Gupta (Eds.), Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies (pp. 669-719). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. Leadership Quarterly, 8(3), 233-274.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. Psychological Review, 109(3), 573-598.

- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. Journal of Applied Psychology, 60(6), 736-741.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. Journal of Applied Psychology, 89(2), 293-310.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. Journal of Applied Psychology, 90(4), 659-676.
- Gardner, D. G., Cummings, L. L., Dunham, R. B., & Pierce, J. L. (1998). Single-item versus multiple-item measurement scales: An empirical comparison. Educational and Psychological Measurement, 58(6), 898-915.
- Gioia, D. A., & Sims, H. P., Jr. (1985). On avoiding the influence of Implicit Leadership Theories in leader behavior descriptions. Educational and Psychological Measurement, 45, 217-232.
- Glunk, U., Wilderom, C., & Ogilvie, R. (1997). Finding the key to German-style management. International Studies of Management & Organisations, 26, 93-108.
- Graf, M. M., & van Quaquebeke, N. (2006). Respektierte Führungskräfte: Eine Frage des zugelassenen Einflusses, der zugestanden Legitimität und der personalen Identifikation [Respected leaders: A question of openness to influence, accorded legitimacy and personal identification]. Paper presented at the 45. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Nürnberg.
- Heilman, M. E., Block, C. J., & Lucas, J. A. (1992). Presumed incompetent? Stigmatization and affirmative action efforts. Journal of Applied Psychology, 77(4), 536-544.
- Hogg, M. A., Hains, S. C., & Mason, I. (1998). Identification and leadership in small groups: Salience, frame of reference, and leader stereotypicality effects on leader evaluations. Journal of Personality and Social Psychology, 75(5), 1248-1263.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership: A review and an agenda for future research Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50(4), 203-214.

- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. Journal of Conflict Resolution, 2(1), 51-60.
- Kraut, R., Olson, J., Banaji, M., Bruckman, A., Cohen, J., & Couper, M. (2004). Psychological research online: Report of board of scientific affairs' advisory group on the conduct of research on the internet. American Psychologist, 59(2), 105-117.
- Krohne, H. W., Egloff, B., Kohlmann, C.-W., & Tausch, A. (1996). Untersuchungen mit einer deutschen Version der "Positive und Negative Affect Schedule" (PANAS) [Investigations with a German version of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS)]. Diagnostica, 42(2), 139-156.
- Lord, R. G., & Brown, A. D. (2003). Leadership processes and follower self-identity. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. The Leadership Quarterly, 12(3), 311-338.
- Lord, R. G., de Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. Journal of Applied Psychology, 71(3), 402-410.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & de Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. Organizational Behavior & Human Performance, 34(3), 343-378.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). Leadership and information processing: Linking perceptions and performance. Boston: Unwin Hyman.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, 13(2), 103-123.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. Administrative Science Quarterly, 30(1), 78-102.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78(4), 538-551.
- Nye, J. L. (2002). The eye of the follower: Information processing effects on attributions regarding leaders of small groups. Small Group Research, 33(3), 337-360.
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories:

- Content, structure, and generalizability. Leadership Quarterly, *5*(1), 43-58.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, *88*(5), 879-903.
- Rush, M. C., Thomas, J. C., & Lord, R. G. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. Organizational Behavior & Human Performance, *20*(1), 93-110.
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S., & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des "Commitment"-Fragebogens von Allen und Meyer (1990) [Psychometric properties and validity of a German version of Allen and Meyer's (1990) questionnaire for measuring organizational commitment]. Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, *19*(2), 93-106.
- Schubert, T. W., & Otten, S. (2002). Overlap of self, ingroup, and outgroup: Pictorial measures of self-categorization. Self & Identity, *1*(4), 353-376.
- Schyns, B., Felfe, J., & Blank, H. (im Druck). Is charisma hyper-romanticism? Empirical evidence from new data and a meta-analysis. Applied Psychology: An International Review.
- Schyns, B., & Meindl, J. R. (Eds.). (2005). Implicit leadership theories: Essays and explorations. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Scott, K. A., & Brown, D. J. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior Organizational Behavior and Human Decision Processes *101*(2), 230-242
- Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M. C., & Uhl-Bien, M. (Eds.). (2006). Follower-centred perspectives on leadership. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. Journal of Organizational Behavior, *24*(3), 251-270.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? Journal of Occupational & Organizational Psychology, *77*(2), 171-191.
- van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. Research in Organizational Behavior, *25*, 243-295.
- van Quaquebeke, N., Graf, M. M., & Brodbeck, F. C. (2007). What do leaders have to live up

to? Contrasting the effects of typical versus ideal leader prototypes for the process of leader categorization. Paper presented at the 13th European Congress of Work and Organizational Psychology, Stockholm, Sweden.

van Quaquebeke, N., Henrich, D. C., & Eckloff, T. (2007). "It's not tolerance I'm asking for, it's respect!" A conceptual framework to differentiate between tolerance, acceptance and respect. Gruppendynamik und Organisationsberatung, 38(2), 185-200.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. Journal of Personality & Social Psychology, 54(6), 1063-1070.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weise, G. (1975). Psychologische Leistungstests. Göttingen: Hogrefe.

Yukl, G. A. (2002). Leadership in organizations (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

### Autorenhinweis

Diese Arbeit ist Teil der Dissertation von Niels van Quaquebeke unter der Anleitung von Erich H. Witte. Teile der Arbeit wurden während eines Forschungsaufenthaltes von Niels van Quaquebeke in der Work and Organizational Psychology Group an der Aston Business School vorbereitet. Für die dort erfahrene Unterstützung möchte er sich bei der gesamten Gruppe aufrichtig bedanken. Weiterer Dank gebührt der Studienstiftung des deutschen Volkes, die mit einem Promotionsstipendium diese Studien möglich machte, sowie Marco Bemmlotte für Hilfe bei der bei der Datenerhebung, und Christina Mölders für die sprachliche Überarbeitung.

Tabelle 1

Prototypische Kernattribute herausragender Führungskräfte in Deutschland (D-ILT<sup>+</sup>)

Global Culturally Endorsed Implicit Leadership ....

Dimensionen	Subskalen	Items	
Charismatisch	Visionär	▪ Anregend	- Inspiriert Gefühle, Meinungen, Werthaltungen und Verhalten anderer; inspiriert andere, zu harter Arbeit motiviert zu sein
		▪ Zukunftsorientiert	- Macht Pläne und ergreift Maßnahmen auf Basis zukunftsorientierter Ziele
		▪ Vorausschauend	- Versucht Ereignisse vorherzusagen, bedenkt, was in der Zukunft passieren könnte
	Inspirierend	▪ Positiv	- Im Allgemeinen optimistisch und zuversichtlich
		▪ Spornt an	- Mobilisiert und aktiviert eine Gefolgschaft
		▪ Schafft Vertrauen	- Erweckt Vertrauen bei anderen durch starkes Vertrauen in andere
		▪ Dynamisch	- Stark engagiert, tatkräftig, voller Begeisterung, motiviert
		▪ Ermutigend	- Macht Mut, gibt Zuversicht und Hoffnung durch Bestätigung und Ratschläge
		▪ Motivierend	- Spornt andere dazu an, sich über ihre normale Pflicht hinaus anzustrengen und persönliche Opfer zu bringen
		▪ Stärkt die Moral	- Erhöht die Moral der Mitarbeiter durch Unterstützungsangebote, Lob und/oder durch seine/ihre Zuversichtlichkeit

*Fortsetzung*

Dimensionen	Subskalen	Items	
Charismatisch	Integer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertrauenswürdig - Hat Vertrauen verdient, man kann ihm/ihr glauben und seinem/ihrem Wort trauen</li> </ul>	
	Bestimmt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entscheidungsfreudig - Trifft Entscheidungen entschlossen und schnell</li> <li>▪ Logisch - Denkt folgerichtig</li> </ul>	
	Leistungs-orientiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verbesserungsorientiert - Strebt nach kontinuierlicher Leistungsverbesserung</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ An exzellenter Leistung orientiert - Bemüht sich um hervorragende Leistungen bei sich selbst und bei Anderen</li> </ul>	
Teamorientiert	Team integrierend	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrativ - Fügt Menschen oder Dinge zu einem eng verbundenen, funktionierenden Ganzen zusammen</li> <li>▪ Informiert - Gebildet, gut unterrichtet bzw. weiß Bescheid</li> <li>▪ Teambildner - Kann Gruppenmitglieder zur Zusammenarbeit bewegen</li> </ul>	
		Böswillig	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verlässlich - Zuverlässig</li> <li>▪ Intelligent - Klug, lernt und versteht schnell</li> </ul>
			Diplomatisch

Anmerkungen. Das Item „Fachkompetenz – Ist versiert in der Geschäftsmaterie“ wurde aufgrund von späteren Ergebnissen der GLOBE

Untersuchungen ergänzt, war aber nicht in dem ursprünglichen Itempool vorhanden.

Tabelle 2

Antiprototypische Kernattribute herausragender Führungskräfte in Deutschland (D-ILT )

Global Culturally Endorsed Implicit Leadership ...			
Dimensionen	Subskalen	Items	
Partizipativ	Autokratisch	▪ Diktatorisch	- Zwingt seine/ihre Werte und Ansichten anderen auf
	Non-Partizipativ	▪ Nicht delegativ	- Nicht bereit oder nicht fähig, die Kontrolle über Projekte oder Aufgaben abzugeben
Teamorientiert	Böswillig	▪ Rachsüchtig	- Nachtragend; trachtet nach Vergeltung, wenn ihm/ihr Unrecht getan wurde
		▪ Reizbar	- Launisch ; leicht aufgebracht
		▪ Nicht kooperativ	- Nicht bereit, gemeinschaftlich mit anderen zu arbeiten
		▪ Zynisch	- Neigt dazu, das Schlechteste über Leute und Ereignisse anzunehmen
		▪ Unredlich	- Betrügerisch, unaufrichtig
		▪ Feindselig	- Bewusst unfreundlich, handelt anderen zuwider
Defensiv	Selbstbezogen	▪ Nicht partizipativ	- Beteiligt andere nicht

Tabelle 3

Deskriptive Angaben, Interkorrelationen und interne Konsistenzen der benutzten Variablen

	<u>M</u>	<u>SD</u>	1	2	2a	2b	3	4	5	6	7
1 V-ILT	3,15	1,73	(n.v.)								
2 D-ILT	3,31	0,84	,73***	(,96)							
2a D-ILT <sup>+</sup>	3,19	0,91	,72***	,97***	(,96)						
2b D-ILT <sup>-</sup>	3,62	0,92	-,55***	-,79***	-,61***	(,88)					
3 Personale Identifikation	2,46	0,93	,30**	,36***	,36***	-,27***	(,78)				
4 Affektives Commitment	2,51	0,97	,61***	,68***	,69***	-,46***	,52***	(,79)			
5 Respekt für Führungskraft	2,77	1,14	,72***	,85***	,82***	-,67***	,42***	,75***	(,92)		
6 Positive Affektivität	3,61	0,64	-,10	-,05	-,05	,05	,05	-,08	-,07	(,89)	
7 Negative Affektivität	1,52	0,64	-,01	,02	,07	,10	,17	,22*	-,01	-,21*	(,91)

Anmerkungen. N = 104; V-ILT (Venn-Diagram Maß der Passung zwischen realer Führungskraft und implizitem idiosynkratischen

Führungsprototyp); D-ILT (Maß der Passung zwischen realer Führungskraft und implizitem sozial geteilten Führungsprototyp in

Deutschland); Cronbach's alpha in Klammern, ansonsten aufgrund von Ein-Item Konstrukten nicht vorhanden (n.v.); \* p < ,05; \*\* p < ,01;

\*\*\* p < ,001

Abbildung 1. Vereinfachte Darstellung des Zusammenhangs idiosynkratischer und sozial geteilter Führungsprototypen

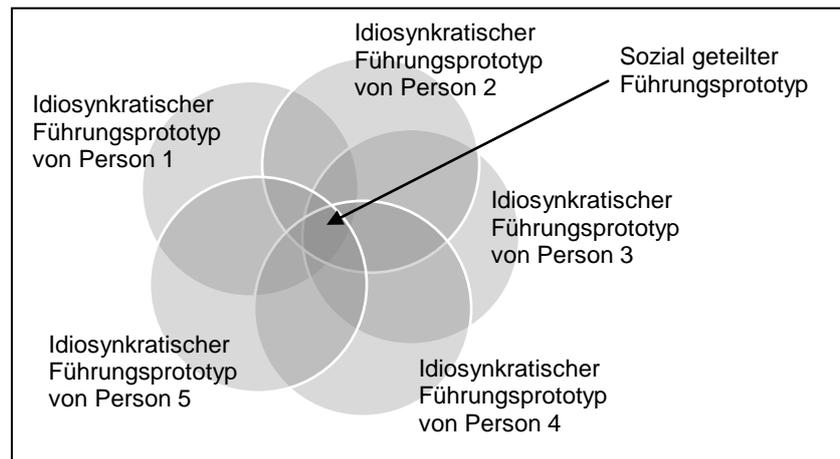
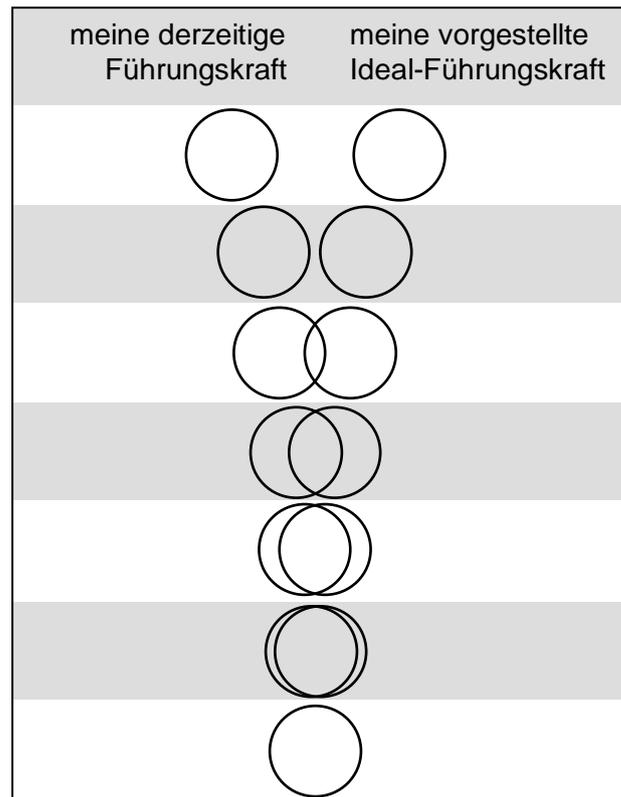


Abbildung 2. Venn-Diagramm zur Erfassung der Passung zwischen realer Führungskraft und implizitem Führungsprototyp (V-ILT)





## Appendix

Items und psychometrische Eigenschaften der Skala „Respekt für Führungskraft“

Item	Itemformulierungen	Faktorladung nach Rotation	Item <u>M</u>	Item <u>SD</u>	Cronbach's alpha ohne Item
1	Meine Führungskraft ist mir bei der Arbeit ein positives Vorbild.	,93	2,72	1,28	,89
2	Ich vertraue bei der Arbeit der Meinung meiner Führungskraft.	,84	2,55	1,36	,91
3	Ich suche in vielen Angelegenheiten bezüglich der Arbeit gerne den Rat meiner Führungskraft.	,90	2,75	1,32	,89
4	Ich genieße es, bei der Arbeit von meiner Führungskraft lernen zu dürfen.	,65	3,22	1,45	,93
5	Ich fühle mich durch den Einfluss meiner Führungskraft in meiner beruflichen Entwicklung stark eingeschränkt (rekodiert).	,86	2,58	1,23	,90
6	Ich empfinde durchaus Respekt für die Art, in der meine Führungskraft ihre beruflichen Aufgaben erfüllt.	,89	2,82	1,45	,89

Anmerkungen: Items wurden auf Likert Skala von 1 (gar nicht zutreffend) bis 5 (trifft voll zu) gemessen. Die Ein-Faktorlösung mit 72,25% erklärter Varianz ist Resultat einer Faktorenanalyse mit VARIMAX Rotation, wurde jedoch auch ohne Rotation erreicht.