

„Ich folge Dir, wenn Du in meinen Augen eine gute Führungskraft bist, denn dann kann ich mich auch mit Dir identifizieren.“

Wie Einflussoffenheit von Untergebenen über Identifikationsprozesse vermittelt wird

Tilman Eckloff und Niels van Quaquebeke

Zusammenfassung. Untergebene erfolgreich zu beeinflussen, ist eine der zentralen Funktionen von Führung. Daher ist es für die Führungsforschung wie auch für Praktizierende in Organisationen interessant zu verstehen, wann Untergebene ihre Führungskräfte respektieren in dem Sinne, dass sie sich freiwillig und gerne gegenüber deren Einfluss öffnen. Die Forschung zu Führungskraftkategorisierung zeigt, dass die Einflussoffenheit von Untergebenen umso größer ist, je stärker Führungskräfte in der Wahrnehmung der Untergebenen deren idealen Führungsprototypen entsprechen. Dieser Befund wird in der vorliegenden Arbeit mit Identitätstheoretischen Konzepten der Führungsforschung in Verbindung gebracht, die davon ausgehen, dass Identifikationsprozessen eine wichtige Rolle bei der Vermittlung von Einflussoffenheit zukommt. In zwei Feldstudien ($N_1 = 496$ und $N_2 = 700$) können wir zeigen, dass der Zusammenhang von Führungskraftkategorisierung und der Offenheit von Untergebenen für Führungseinfluss partiell durch die Identifikation der Untergebenen mit ihren Führungskräften mediiert wird. Die Implikationen dieses Mediationsmodells für Theorie und betriebliche Praxis werden abschließend diskutiert.

Schlüsselwörter: Führungskraftkategorisierung, implizite Führungstheorien, Einflussoffenheit, Identifikation, Respekt

“I follow you if you are a good leader in my eyes, because then I can identify with you.” How subordinates’ openness towards influence is mediated by identification processes

Abstract. Influencing subordinates is a central function of leadership. Therefore it is interesting for researchers and practitioners alike to understand when subordinates respect their leaders in the sense that they are voluntarily open to their influence. Research on leader categorization shows that subordinates’ openness to their leaders’ influence depends on the degree to which leaders match their subordinates’ cognitive image of an ideal leader. In the present study we link this perspective on leadership with identity-based approaches to leadership which assume that identification processes play an important role in mediating subordinates’ openness to their leaders’ influence. Results of two field studies ($N_1 = 496$ and $N_2 = 700$) provide support for the prediction in that the relation between leader categorization and subordinates’ openness towards leadership is partially mediated by subordinates’ identification with the leader. Theoretical and practical implications of this mediation model are discussed.

Key words: leader categorization, implicit leadership theories, openness towards influence, identification, respect

Die Effizienz von Führung hängt entscheidend davon ab, inwieweit es Führungskräften gelingt, Einfluss auf ihre Untergebenen auszuüben. Idealerweise ist dabei die Einflussbeziehung zwischen Führungskraft und Untergebenen dadurch gekennzeichnet, dass diese sich freiwillig und gerne dem Führungseinfluss öffnen und nicht durch Zwang, Druck oder Manipulation dazu gebracht werden, ihren Führungskräften zu folgen (van Knippenberg & Hogg, 2003). Dieses freiwillige Sich-Öffnen stellt phänomenologisch einen zentralen Bestandteil des Respekts

von Untergebenen ihren Führungskräften gegenüber dar (siehe z.B. Darwall’s (1977) Konzeption von *appraisal respect* oder die Arbeiten von Dillon (2007) und van Quaquebeke, Henrich & Eckloff (2007)).

¹ Diese Arbeit ist Teil der Dissertation von Tilman Eckloff unter der Anleitung von Prof. Dr. Erich H. Witte. Besonderer Dank gebührt der Stiftung Wertevolle Zukunft, welche durch die Finanzierung eines Graduiertenstipendiums der Universität Hamburg diese Studien möglich machte.

Ob Untergebene ihre Führungskräfte in dieser Weise respektieren und sich damit gegenüber dem Einfluss ihrer Führungskräfte offen zeigen, ist stark davon abhängig, wie sie ihre Führungskräfte wahrnehmen. Kognitiv orientierte Führungsforschung betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung sogenannter *impliziter Führungstheorien*, welche die Wahrnehmung und Verarbeitung von führungsbezogenen Informationen strukturieren und leiten (Brown & Lord, 2001; Lord & Brown, 2004; Lord & Maher, 1993; van Knippenberg & Hogg, 2003). Aktuelle Studien zur Führungskraftkategorisierung konnten zeigen, dass die Reaktionen von Untergebenen auf ihre Führungskräfte umso positiver sind, je stärker die Führungskräfte in der Wahrnehmung der Untergebenen deren idealen Führungsprototypen entsprechen (Epitropaki & Martin, 2005; van Quaquebeke, 2008).

In der vorliegenden Arbeit wird dieser Ansatz erweitert und mit identitätstheoretischen Konzepten der Führungsforschung in Verbindung gebracht. Diese gehen davon aus, dass der Identität von Untergebenen eine zentrale Rolle bei der Vermittlung von Einflussoffenheit zukommt (vgl. Hogg, 2001; Lord & Brown, 2004; van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer & Hogg, 2004). Allerdings wurde unserem Wissen nach noch keine Studie durchgeführt, in der Identifikationsprozesse als Mediator des Zusammenhangs von Führungskraftkategorisierung und der Offenheit von Untergebenen für Führungseinfluss getestet wurden. Mit den vorliegenden Studien soll diese Lücke geschlossen werden. In zwei Studien testen wir, inwieweit die personenbezogene Identifikation von Untergebenen mit ihren Führungskräften (Brewer & Gardner, 1996; Lord & Brown, 2004; Sedikides & Brewer, 2001) den Zusammenhang von Führungskraftkategorisierung und der Offenheit von Untergebenen für Führungseinfluss mediiert.

Implizite Führungstheorien

Führung ist ein sozialer Prozess, der sowohl die Führungskraft als auch die Untergebenen mit einschließt (Graen & Scandura, 1987; Hollander & Offermann, 1990). Allerdings lag lange Zeit der Schwerpunkt auf der Erforschung von intuitiv sehr zugänglichen, führungs-kraftbezogenen Konstrukten erster Ordnung, wie beispielsweise dem Führungsverhalten und seinen direkten Auswirkungen. Mit dem Einfluss kognitiver Ansätze in sozialpsychologischer Führungsforschung rückte zunehmend auch die Rolle der Kognitionen von Untergebenen im Führungsprozess in den Vordergrund. Damit wurden mitarbeiterbezogene Konstrukte zweiter Ordnung bedeutsam, die aufklären können, warum und wie Führungskräfte bestimmte Effekte erzielen (Lord & Brown, 2004; Shamir, Pillai, Bligh & Uhl-Bien, 2006).

Da Führung ein natürliches Phänomen in den meisten Gruppen ist, kann man davon ausgehen, dass jeder Mensch über subjektive Vorstellungen von Führung und dem Führungsprozess verfügt und darüber, was gute Führungskräfte ausmacht (Lord & Maher, 1993). Diese impliziten Führungstheorien repräsentieren mentale Strukturen, die die Verarbeitung und Enkodierung führungsbezogener Information strukturieren und leiten. Sie beinhalten unter anderem Eigenschaften und Fähigkeiten, die Führungskräfte repräsentieren sollten (Führungsprototypen), und bilden quasi die kognitive Grundlage, um Führungsverhalten sinngemäß zu verarbeiten und adäquat darauf reagieren zu können (Taylor & Crocker, 1981; Weick, 1995).

Der Ansatz der Führungskraftkategorisierung besagt, dass Untergebene reale oder potenzielle Führungskräfte auf der Grundlage ihrer Führungsprototypen bewerten (Kenney, Schwartz-Kenney & Blascovich, 1996; Lord & Maher, 1993; Nye, 2005; Nye & Forsyth, 1991). Je stärker eine Person in der Wahrnehmung der Untergebenen deren idealen Führungsprototypen entspricht, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie von diesen als Führungskraft kategorisiert wird. Dies beeinflusst wiederum die Wahrnehmung und Wirkung des Führungsverhaltens und kann für die Einflussoffenheit der Untergebenen entscheidend sein. Maurer und Lord (1991) argumentieren beispielsweise, dass die Wahrnehmung von Führungskräften durch Untergebene maßgeblich bestimmt, wie viel Einfluss, Macht und Ermessensfreiheit diesen zugeschrieben wird (siehe auch Brown & Lord, 2001; Kenney et al., 1996). Die Einflussattribution und Zuschreibung von Macht sollte auch bedeuten, dass man selbst Führungseinfluss zulässt. Und in der Tat konnte dies in aktuellen Feldstudien gezeigt werden: Je stärker Führungskräfte den Führungsprototypen der Untergebenen entsprechen, umso offener sind Untergebene, sich von diesen Führungskräften beeinflussen zu lassen (van Quaquebeke, 2008). Darüber hinaus konnten positive Auswirkungen der wahrgenommenen Passung von Führungskraft und idealem Führungsprototyp auf eine Reihe weiterer Variablen, wie organisationales Commitment, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden der Untergebenen, nachgewiesen werden (Epitropaki & Martin, 2005).

Identifikation als Mediator der Einflussoffenheit von Untergebenen

Einen weiteren einflussreichen Strang neuerer sozialpsychologischer Führungsforschung bilden *identitätstheoretische Ansätze*. Diese gehen davon aus, dass der Identität beziehungsweise dem Selbstkonzept von Unterge-

benen eine zentrale Rolle bei der Vermittlung von Einflussprozessen zukommt (Lord & Brown, 2004; Lord, Brown & Freiberg, 1999; van Knippenberg et al., 2004).

Das Selbstkonzept kann als eine Wissensstruktur angesehen werden, in der Informationen in Bezug auf die eigene Person strukturiert und zusammengefasst sind (für einen guten Überblick siehe Leary & Tangney, 2003). Die Informationen können sich dabei auf sehr unterschiedliche Bereiche wie Werte, Einstellungen, Fähigkeiten oder Wünsche beziehen. Die Wissensstruktur des Selbstkonzepts hilft Menschen bei der Verarbeitung von Information, strukturiert die Beziehungen zu anderen und motiviert eigenes Verhalten, indem es ihm Sinn und Ausrichtung verleiht (siehe z. B. Kihlstrom, Beer & Klein, 2003; Lord & Brown, 2004; Sedikides & Gregg, 2003). Wir bilden unser Selbstkonzept zum großen Teil über unsere Erfahrungen mit anderen Menschen, indem wir uns selbst in der Interaktion mit anderen erleben und indem wir wahrnehmen, wie andere auf uns reagieren. Darüber hinaus bieten uns auch soziale Strukturen eine Reihe möglicher Identitäten, beispielsweise politische Ausrichtungen, berufliche Stellung usw. Auf diese Weise können soziale Positionen oder Beziehungen zu anderen definiert und strukturiert werden (vgl. Lord & Brown, 2004).

Gleichzeitig sind natürlich nicht alle Aspekte des Selbstkonzepts in jeder Situation salient (Markus & Wurf, 1987). Vielmehr treten abhängig vom sozialen Kontext und den Unterscheidungen, die darin jeweils bedeutsam (gemacht) werden, die entsprechenden Identitäten beziehungsweise Aspekte des Selbstkonzepts in den Vordergrund. Dieser Prozess kann sehr schnell vonstatten gehen, denn das Selbstkonzept ist hochdynamisch organisiert (Kernis & Goldman, 2003). Eine Identität, die beispielsweise mit dem Mitarbeitersein verknüpft ist, kann also in dem Moment salient werden, in dem die Führungskraft den Raum betritt. Entscheidend ist, dass immer die jeweils saliente Identität beeinflusst, wie wir Information verarbeiten, was wir fühlen und wie wir uns verhalten (Lord et al., 1999; van Knippenberg et al., 2004).

Darüber hinaus kann unterschieden werden, in welchem Grade die Identität einer Person in einer jeweiligen Situation im Hinblick auf die Beziehung zu anderen Personen oder einer sozialen Gruppe definiert ist (Hogg, 2001; Sedikides & Brewer, 2001; Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987). Auf der Ebene einer solchen sozial erweiterten Definition des Selbst wird zwischen personenbezogener Identifikation (relationaler Identität) und gruppenbezogener Identifikation (sozialer Identität) unterschieden (Brewer & Gardner, 1996; van Knippenberg et al., 2004). Beide Formen der Identifikation haben gemeinsam, dass Vorstellungen über das Objekt der Identifikation (Person oder Gruppe) zur Selbstbeschreibung bzw. Definition der eigenen Person herangezogen

werden (Pratt, 1998). Sie unterscheiden sich jedoch im Hinblick darauf, „whether the social connections are personalized bonds of attachment or impersonal bonds derived from common identification with some symbolic group or social category“ (Brewer & Gardner, 1996, S. 83). Während sich relationale Identitäten also auf der Basis von konkreten und vertrauten dyadischen Beziehungen entwickeln (bspw. einer Freundschaft oder einer Führungskraft-Untergebenen-Beziehung), verlangen soziale Identitäten keine solchen persönlichen Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern. Wenn eine soziale Identität salient wird, ergibt sich vielmehr eine Verschiebung von einer Wahrnehmung des Selbst als einzigartigem Individuum hin zu einer Wahrnehmung des Selbst im Sinne eines *depersonalisierten*, austauschbaren Mitglieds einer sozialen Kategorie (Turner et al., 1987). Beide Formen der Identifikation stellen somit soziale Erweiterungen des Selbstkonzeptes dar, unterscheiden sich jedoch im Hinblick auf den Inhalt der Identitätskonstruktion.

Die soziale Erweiterung des Selbstkonzeptes, sei es in Form personenbezogener oder sozialer Identifikation, hat entscheidende Auswirkungen auf die Offenheit einer Person gegenüber Beeinflussung. Es konnte gezeigt werden, dass auf der Ebene sozialer Identität die Untergebenen beispielsweise gemeinsame Interessen als ihre eigenen Interessen wahrnehmen oder die Gruppenziele als ihre eigenen Ziele ansehen und dementsprechend offener sind gegenüber Einfluss im Sinne der gemeinsamen Ziele (Ashforth & Mael, 1989; Hogg, 2003; Sedikides & Brewer, 2001). Auf der Ebene personenbezogener Identifikation konnte entsprechend gezeigt werden, dass gegenseitiger Nutzen, Loyalität und gemeinsam gerichtete Interessen in den Vordergrund rücken und Untergebene es als ihr eigenes Interesse wahrnehmen, produktiv zu kooperieren, sich von ihren Führungskräften beeinflussen zu lassen und ihren Erwartungen zu entsprechen (vgl. Aron, 2003; Hogg, 2001; Lord & Brown, 2004; Sedikides & Brewer, 2001). Trotz dieser ähnlichen Auswirkungen beider Formen der Identifikation im Hinblick auf die Einflussoffenheit von Untergebenen ist eine Differenzierung beider Formen unter anderer Perspektive nutzbringend, wie beispielsweise die Ergebnisse einer Arbeit von Kark, Shamir und Chen (2003) belegen, die zeigen, dass personenbezogene Identifikation und soziale Identifikation als Mediatoren unterschiedlicher Auswirkungen transformationalen Führungshandelns wirksam sein können.

In den vorliegenden Studien soll ein solches identitätszentriertes Verständnis der Vermittlung von Einflussoffenheit mit Ansätzen der Führungskraftkategorisierung in Verbindung gebracht werden. Beide Formen der Identifikation könnten hierbei prinzipiell als Erklärung für eine verstärkte Offenheit von Untergebenen für Führungseinfluss herangezogen werden. Da der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit aber auf der Untersuchung der füh-

rungskraftbezogenen Kognitionen der Untergebenen liegt, interessiert uns vor allem die Rolle der führungskraftbezogenen Identifikation als potenzieller Vermittler der positiven Auswirkungen von Führungskraftkategorisierung. Es ist plausibel anzunehmen, dass sich Untergebene, wenn deren Führungskräfte ihren Vorstellungen idealer Führung entsprechen, leichter mit ihren Führungskräften identifizieren. Insbesondere sind solche Führungskräfte für die Untergebenen aus einer Selbstwertperspektive attraktiv. Denn durch die Identifikation mit einem positiv bewerteten anderen kann die positive Bewertung des anderen auf das Selbst übertragen werden und somit das grundlegende Bedürfnis nach einer positiven Selbstbewertung befriedigt werden (Hogg, 2001; Turner et al., 1987). In diesem Sinne können personenbezogene Identifikationsprozesse also auch eine Ressource für die Erhöhung des eigenen Selbstwertes darstellen. Der Glanz einer von ihren Untergebenen als ideal bewerteten Führungskraft kann dementsprechend auf die Untergebenen abstrahlen, wenn diese sich mit ihr identifizieren (van Knippenberg et al., 2004). Die personenbezogene Identifikation sollte also zum Teil aufklären können, warum Führungskraftkategorisierung dazu führt, dass Untergebene offen sind für Führungseinfluss. In zwei Studien testen wir entsprechend, inwieweit die Identifikation von Untergebenen mit ihren Führungskräften den Zusammenhang von Führungskraftkategorisierung und der Offenheit von Untergebenen für Führungseinfluss mediiert. Wenn man die Forschung zu Macht und Einfluss in Führungsbeziehungen heranzieht, liegt es nahe anzunehmen, dass neben Identifikation (Identifikationsmacht) weitere Mediatoren wirksam sein könnten, beispielsweise der Expertenstatus einer Führungskraft (Expertenmacht), die auf ihrem aufgabenrelevanten Fachwissen basiert (Podsakoff & Schriesheim, 1985; Yukl & Falbe, 1990). Wegen dieser möglichen Wirkung eines solchen weiteren Mediators, nehmen wir in den vorliegenden Studien nur eine partielle Mediation des Zusammenhangs von Führungskraftkategorisierung und Einflussoffenheit der Untergebenen durch Identifikationsprozesse an.

Zusammenfassend lassen sich aus den dargestellten theoretischen Überlegungen die folgenden, in Abbildung 1 veranschaulichten Hypothesen für die vorliegenden Studien ableiten.

Auf der Grundlage der Forschung zur Führungskraftkategorisierung auf der einen Seite und identitätszentrierter Führungsforschung auf der anderen Seite ergeben sich als Hypothesen:

Hypothese 1: Je stärker Führungskräfte in den Augen ihrer Untergebenen dem idealen Führungsprototypen entsprechen (Führungskraftkategorisierung), desto offener sind sie gegenüber dem Einfluss dieser Führungskräfte (Einflussoffenheit).

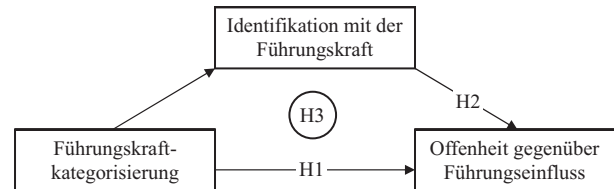


Abbildung 1. Schematische Darstellung der Hypothesen.

Hypothese 2: Je stärker sich Untergebene mit ihren Führungskräften identifizieren (Identifikation mit der Führungskraft), desto offener sind sie gegenüber dem Einfluss dieser Führungskräfte (Einflussoffenheit).

Werden beide Ansätze verknüpft, so ergibt sich das Mediationsmodell der teilweisen Vermittlung von Einflussoffenheit über personenbezogene Identifikationsprozesse:

Hypothese 3: Die Beziehung zwischen Führungskraftkategorisierung und Offenheit für Führungseinfluss wird partiell mediiert durch die Identifikation der Untergebenen mit ihrer jeweiligen Führungskraft.

Studie 1

Methode

Datenerhebung

Um eine möglichst breit gefächerte Stichprobe der arbeitenden Bevölkerung zu bekommen, wurden die Daten der Studie internetbasiert erhoben. Datenerhebungen via Onlinebefragungen sind in ihren Vor- und Nachteilen gegenüber klassischen Befragungsverfahren ausführlich diskutiert worden (Birnbaum, 2004; Gosling, Vazire, Srivastava & John, 2004; Reips, 2002). Insgesamt besteht Einigkeit darüber, dass bei Beachtung entsprechender Vorsichtsmaßnahmen Onlinebefragungen zu Ergebnissen führen, die von ihrer Qualität her als zumindest gleichwertig mit herkömmlichen Verfahren angesehen werden können. Zusätzlich kann davon ausgegangen werden, dass Internet-Stichproben hinsichtlich ihrer demografischen Zusammensetzung facettenreicher als traditionelle Stichproben im Bereich psychologischer Forschung sind (Gosling et al., 2004).

Um einen technischen Selektionsbias zu vermeiden, wurde der Fragebogen in einer serverseitigen Skriptsprache erstellt, sodass alle Befragten unabhängig von ihren Systemvoraussetzungen (z. B. Java Script) an der Befragung teilnehmen konnten. Darüber hinaus wurde durch die Zuweisung einer eindeutigen *cookie session id* verhindert, dass durchschnittlich technisch versierte Teilnehmende an derselben Studie von demselben Computer aus ein zweites Mal teilnehmen konnten. Des Weiteren

wurde durch Filterfragen denjenigen Personen, die derzeit keine direkte Führungskraft haben, angeboten, die weiteren Fragen auf eine frühere Führungskraft oder eine vergleichbar bedeutsame Person in ihrem Leben (Lehrer, Trainerin usw.) zu beziehen. Dies sollte dazu dienen, dass sich dieser Personenkreis nicht eventuell ausgeschlossen fühlen könnte und mit falschen oder ungenauen Angaben in die Datenauswertung mit einbezogen würde. Zusätzlich wurde das Layout mit unterschiedlichen Browsern und verschiedenen Bildschirmauflösungen getestet, sodass sichergestellt werden konnte, dass die Studie auf allen Computersystemen in vergleichbarer Weise angezeigt wird.

Als Motivationsanreize, die die Rücklaufquote erhöhen, die Abbrecherrate senken und einen möglichen Selbstselektionsbias mindern sollten, wurden Feedback über die Gesamtergebnisse der Studie, eine Verlosung von Online-Einkaufsgutscheinen und eine Verlaufsanzeige eingesetzt. Die Anonymität der Daten wurde den Beteiligten am Anfang der Befragung zugesichert und durch die Speicherung der personenbezogenen Daten für die Rückmeldung der Ergebnisse in einer separaten Datenbank sichergestellt.

Um einen möglichst breiten Querschnitt der arbeitenden Bevölkerung zu erreichen und einen starken Selektionsbias zu verhindern, wurde mittels einer *multi-site-multi-entry*-Strategie in diversen Online-Portalen auf unterschiedliche Weise (teaser text box, Banner, kurzer Artikel mit einer groben Erklärung der Ziele der Studie) und direkten Mailings an verschiedene Organisationen und Unternehmen auf die Studie hingewiesen. Nur diejenigen Befragten wurden in die Datenauswertung einbezogen, die zugestimmt hatten, dass ihre Daten zu wissenschaftlichen Zwecken analysiert werden sollten und die zum Zeitpunkt der Befragung direkt einer Führungskraft unterstellt waren.

Die Berücksichtigung all dieser Maßnahmen zur Verhinderung möglicher Mängel einer Online-Erhebung lässt uns zumindest im Vergleich mit klassischen Papier- und Bleistift-Befragungen auf die Qualität unserer Daten vertrauen.

Stichprobe

An der Befragung nahmen $N=496$ Personen teil, die die genannten Kriterien erfüllen. Das Alter der Befragten liegt im Mittel bei 36 Jahren ($SD=9.32$ Jahre) und das Geschlechterverhältnis ist mit 50% Frauenanteil sehr ausgewogen. Ungefähr die Hälfte der Befragten verfügt über ein höheres Bildungsniveau (Abitur und/oder universitärer Abschluss). Im Mittel haben die Befragten in ihrem Leben bereits 15 Jahre ($SD=9.54$ Jahre) unter sechs verschiedenen Führungskräften ($SD=3.88$) gearbeitet, unter denen im Mittel eine weibliche Führungskraft war. Eine Führungsposition mit Verantwortung für

andere Untergebene hatte die Hälfte der Befragten schon einmal inne und 36% sind zum Zeitpunkt der Befragung für andere Untergebene weisungsbefugt.

Messinstrumente

Zur Messung des Prädiktors (*Führungskraftkategorisierung*) wurde die für den deutschen Raum adaptierte Version der *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* (GLOBE) Skala verwendet (van Quaquebeke & Brodbeck, in Druck). Die ursprüngliche Skala wurde entwickelt, um sehr umfassend verschiedenste prototypische Attribute herausragender Führung in verschiedenen Kulturen zu messen (Chhokar, Brodbeck & House, 2007). Mittels des deutschen Originalsamples des GLOBE-Projektes wurden aus den ursprünglich 112 Führungsattributen diejenigen 30 Attribute ausgewählt, die in Deutschland übereinstimmend als besonders förderlich oder besonders hinderlich für herausragende Führung angesehen werden. Die reduzierte Skala umfasst folgende, als positiv angesehene Attribute: anregend, zukunftsorientiert, vorausschauend, positiv, spornt an, schafft Vertrauen, dynamisch, ermutigend, motivierend, stärkt die Moral, vertrauenswürdig, entscheidungsfreudig, logisch, verbesserungsorientiert, an exzellenter Leistung orientiert, integrativ, informiert, Teambildner, verlässlich, intelligent, effektiver Verhandlungsführer. Und sie umfasst folgende, als negativ angesehene Attribute: diktatorisch, nicht delegativ, rachsüchtig, reizbar, nicht kooperativ, zynisch, unredlich, feindselig, nicht partizipativ. Zusätzlich wurde die für Deutschland sehr zentrale Führungseigenschaft *fachkompetent* hinzugefügt, welche aufgrund der interkulturellen Restriktionen der ursprünglichen Skala nicht abgebildet war (Chhokar, Brodbeck & House, 2007). Um zu messen, wie stark eine Führungskraft in den Augen ihrer Untergebenen dem idealen Führungsprototypen entspricht (*Führungskraftkategorisierung*), bewerteten die Befragten jedes der Attribute auf einer fünfstufigen Likertskala von 1 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft sehr zu). Als Gesamtscore wurde der Skalenmittelwert berechnet, mit umgepolten negativen Attributen. Diese Form der Messung von Führungskraftkategorisierung in der ersten Studie erfasst dementsprechend die Passung der wahrgenommenen Führungskraft mit einem für Deutschland sozial geteilten (kulturabhängigem) Führungsprototyp. Dadurch, dass bei diesem Verfahren die Passung mit einem Ideal erhoben wird und nicht die Struktur der Führungsprototypen selbst, kann über deren Kontext- und Kulturabhängigkeit in dieser Studie keine Aussage getroffen werden. Diese ist jedoch an anderer Stelle ausführlich untersucht worden (siehe z.B. Chhokar et al., 2007; House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

Zur Messung der *Identifikation* mit der Führungskraft (Mediator) wurde eine adaptierte Version des *organizational identification questionnaire* von Mael und Ashforth (1992) verwendet, mit der derzeitigen Führungskraft als

Tabelle 1. Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und interne Konsistenzen der Variablen in Studie 1 ($N=496$)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
1. Führungskraftkategorisierung	1.77	0.83	(.83)		
2. Einflussoffenheit	3.03	1.16	.82***	(.92)	
3. Identifikation mit der Führungskraft	2.08	0.79	.42***	.51***	(.77)

Anmerkungen. Die Werte in den Klammern entsprechen Cronbach's α . *** $p < .001$, zweiseitig.

Objekt der Identifikation (siehe hierzu auch van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ, 2004). Die Skala enthält Items wie: „Wenn jemand meine Führungskraft kritisiert, fühlt es sich für mich wie eine persönliche Beleidigung an.“, „Ich bin sehr daran interessiert, was andere über meine Führungskraft denken.“

Die abhängige Variable wurde mittels der Skala *Respekt für Führungskräfte* erhoben, welche erfasst, inwieweit Untergebene freiwillig und gerne den Einfluss ihrer jeweiligen Führungskräfte zulassen (für weitere Angaben zur Skala siehe van Quaquebeke & Brodbeck, in Druck). Die Skala enthält beispielsweise folgende Items: „Meine Führungskraft ist mir bei der Arbeit ein positives Vorbild.“, „Ich suche in vielen Angelegenheiten bezüglich der Arbeit gerne den Rat meiner Führungskraft.“ Auch hier wurde der Grad der Zustimmung zu jedem Item über eine fünfstufige Likertskala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) erhoben und als Gesamtscore der Skalenmittelwert berechnet. Eine Hauptkomponentenanalyse bestätigte die Eindimensionalität des Konstruktes auch in der vorliegenden Studie. Es ergab sich nach dem Kaiser-Guttman-Kriterium nur ein Faktor (mit einer Varianzaufklärung von 71.9%).

Um die empirische Trennbarkeit der drei untersuchten Konstrukte in der ersten Studie zu untersuchen, haben wir die entsprechenden konfirmatorischen Faktorenanalysen durchgeführt (Jöreskog & Sörbom, 1993). Hierfür wurde die Passung eines Modells, in dem die Maße aller drei Variablen auf ihren jeweiligen Faktoren laden ($\chi^2 = 3974.37$, $df = 857$, $p < .001$; CFI = .79; TLI = .78; RMSEA = .09, LO90 = .08, HI90 = .09), mit einem 1-Faktor-Modell verglichen, in dem angenommen wird, dass die Maße aller drei Variablen auf einem gemeinsamen Faktor laden ($\chi^2 = 4966.84$, $df = 860$, $p < .001$; CFI = .72; TLI = .71; RMSEA = .10, LO90 = .10, HI90 = .10). Die Ergebnisse zeigen, dass das 3-Faktoren-Modell eine signifikant bessere Passung zu den Daten aufweist als das 1-Faktor-Modell (χ^2 -difference = 992.47, $df = 3$, $p < .001$). Darüber hinaus wurde die Passung des 3-Faktoren-Modells mit stärker restringierten 2-Faktoren-Modellen verglichen, in denen angenommen wird, dass die Maße von

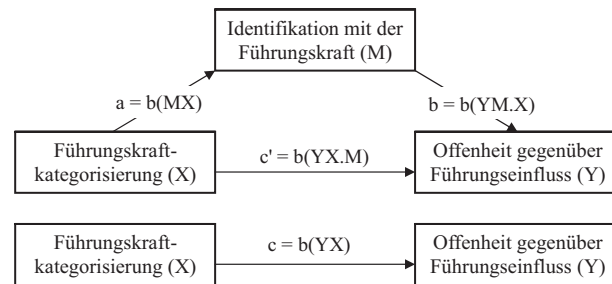


Abbildung 2. Modell für die partielle Mediation des Zusammenhangs von Führungskraftkategorisierung und Einflussoffenheit durch Identifikation mit der Führungskraft.

jeweils zwei Variablen auf einem einzelnen Faktor laden, und auch hier zeigte sich, dass das 3-Faktoren-Modell die signifikant beste Passung zu den Daten aufwies. Die Ergebnisse sprechen dementsprechend für die Unabhängigkeit der drei untersuchten Maße, obwohl einschränkend angemerkt werden muss, dass die Fit-Indizes zeigen, dass auch das 3-Faktoren-Modell nicht gut auf die Daten passt.

Ergebnisse

In Tabelle 1 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und interne Konsistenzen der Variablen in Studie 1 dargestellt.

Entsprechend der ersten Hypothese zeigt sich eine starke und signifikant positive Korrelation zwischen der Einflussoffenheit von Untergebenen und dem Ausmaß, in dem sie ihre jeweiligen Führungskräfte als ideale Führungskräfte wahrnehmen (Führungskraftkategorisierung). Das heißt, die Bereitschaft von Untergebenen, sich freiwillig und gerne von ihren Führungskräften beeinflussen zu lassen, ist stark davon abhängig, wie sehr diese dem in Deutschland sozial geteilten Prototyp idealer Führung entsprechen. Auch die zweite Hypothese bestätigt sich: Je stärker sich Untergebene mit ihren Führungskräften identifizieren, umso offener sind sie gegenüber deren Führungseinfluss.

Die dritte Hypothese besagt, dass die Beziehung zwischen Führungskraftkategorisierung und Einflussoffenheit partiell durch die Identifikation von Untergebenen mit ihren Führungskräften mediiert wird. In Abbildung 2 sind die entsprechenden relevanten Zusammenhänge grafisch dargestellt.

Zieht man die klassischen Kriterien für eine partielle Mediation (indirekter Effekt) nach Baron und Kenny (1986) heran, so wird in Studie 1 auch die dritte Hypothese bestätigt (siehe Tabelle 2): Neben dem signifikanten Haupteffekt von Führungskraftkategorisierung auf Ein-

Tabelle 2. Ergebnisse der Analyse des Mediationsmodells in Studie 1 ($N = 496$)

	Direkte und totale Effekte				Kriterium ^a	
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>t</i>		
b (YX)	1.14	.04	.82***	31.42	c	
b (MX)	0.40	.04	.42***	10.21	a	
b (YM.X)	0.31	.04	.21***	7.69	b	
b (YX.M)	1.02	.04	.73***	26.98	c'	
Indirekter Effekt unter Annahme der Normalverteilung						
	<i>ab</i>	<i>SE ab</i>	β	<i>Z</i>	95% VI-u	95% VI-o
Sobel ^b	0.12	.02	.09***	6.12	.08	.16
Schätzung des indirekten Effekts mittels Bootstrapping						
	<i>M</i>	<i>SE</i>			95% VI-u	95% VI-o
Effekt ^b	0.12	.02			.08	.16

Anmerkungen. Anzahl der bootstrap resamples = 5000. ^a Mediationskriterien nach Baron und Kenny (1986), siehe auch Abbildung 2. ^b Test des indirekten Effekts (Mediation) nach Preacher und Hayes (2004) mittels Sobel-Test und Bootstrapping. VI-u = untere Grenze des Vertrauensintervalls für den indirekten Effekt *ab*. VI-o = obere Grenze des Vertrauensintervalls. *** $p < .001$, zweiseitig.

flussoffenheit (Kriterium c) ist auch die Vorhersage der Identifikation mit der Führungskraft durch Führungskraftkategorisierung mit einem β von .42 auf dem 0,1%-Niveau signifikant (Kriterium a). Und auch die Vorhersage der Einflussoffenheit durch den Mediator (Identifikation) ist signifikant, wenn für Führungskraftkategorisierung kontrolliert wird (Kriterium b). Das vierte Kriterium, dass die Stärke des Zusammenhangs von Prädiktor und Kriterium, wenn für den Mediator kontrolliert wird (c'), um einen nichttrivialen Betrag sinkt, ist auch erfüllt. Die Stärke des Zusammenhangs zwischen Führungskraftkategorisierung und Einflussoffenheit sinkt von $\beta = .82$ (totaler Effekt c) auf $\beta = .73$ (direkter Effekt c'), wenn für Identifikation mit der Führungskraft, also für den Mediator, kontrolliert wird. Da der Effekt nicht auf Null absinkt, kann man im vorliegenden Fall hypothesenkonform von einer partiellen Mediation bzw. einem partiellen indirekten Effekt sprechen.

In neueren Publikationen (siehe z.B. Preacher & Hayes, 2004) wird angeraten, diesen indirekten Effekt noch zusätzlich auf statistische Signifikanz zu testen. Hierbei wird die Differenz beider Effekte (totaler und direkter Effekt) gegen die Nullhypothese getestet, dass diese Differenz Null ist. Wie man in Tabelle 2 sieht, ist dieser sogenannte Sobel-Test des indirekten Effekts signifikant. Da dieser Test allerdings die Normalverteiltheit der Teststatistik voraussetzt und diese Voraussetzung normalerweise verletzt ist, wird empfohlen, den Schätzer des indirekten Effekts noch zusätzlich mittels Bootstrapping-Verfahren zu ermitteln, welches keine Normalverteiltheit voraussetzt (Preacher & Hayes, 2004). Hierfür haben wir 5000 Stichproben vom ursprünglichen Stichprobenumfang mit Zurücklegen gezogen und konnten die Hypothe-

se der partiellen Mediation auch durch die Schätzung des indirekten Effekts mittels Bootstrapping-Verfahren bestätigen.

Studie 2

Führungsprototypen sind im Laufe der individuellen Lerngeschichte erworbene subjektive Repräsentationen und insofern auch kontext- und kulturabhängig. So konnten in der Vergangenheit neben Gemeinsamkeiten in der Zusammensetzung der Führungsprototypen sowohl kulturelle Unterschiede festgestellt werden (Chhokar et al., 2007; House et al., 2004) als auch bereichsspezifische Unterschiede, beispielsweise in Sport, Wirtschaft oder Politik (Lord, Foti & DeVader, 1984). Bei der Untersuchung der Auswirkungen von Führungskraftkategorisierung wurde in den meisten bisherigen Studien die wahrgenommene Passung zwischen Führungskräften und in Bezug auf eine bestimmte Kategorie (beispielsweise Kultur) sozial geteilten idealen Führungsprototypen untersucht (wie in Studie 1). Erst in wenigen aktuellen Studien wurde Führungskraftkategorisierung mit einem kulturunabhängigen Messverfahren erhoben, welches es möglich macht, die wahrgenommene Passung mit sehr mitarbeiterspezifischen, idiosynkratischen Repräsentationen idealer Führung zu erfassen (van Quaquebeke, 2008; van Quaquebeke & Brodbeck, in Druck). Ein solches Vorgehen wurde für die Erhebung von Führungskraftkategorisierung in Studie 2 gewählt, um die Ergebnisse der ersten Studie auch mit einem solchen Maß für Führungskraftkategorisierung zu überprüfen.

Methode

Datenerhebung

Die Daten der zweiten Studie wurden an einer neuen Stichprobe mit demselben, unter Studie 1 beschriebenen Verfahren erhoben. Wiederum wurden nur diejenigen Befragten in die Datenauswertung mit einbezogen, die zugestimmt hatten, dass ihre Daten zu wissenschaftlichen Zwecken analysiert werden sollten und die zum Zeitpunkt der Befragung direkt einer Führungskraft unterstellt waren.

Stichprobe

An der Studie nahmen $N = 700$ Personen teil, die die genannten Kriterien erfüllen. Das Alter der Befragten liegt im Mittel bei 35 Jahren ($SD = 9.39$ Jahre) und das Geschlechterverhältnis ist mit einem Frauenanteil von 44% recht ausgewogen. Ungefähr die Hälfte der Befragten verfügt über ein höheres Bildungsniveau (Abitur und/oder ein universitärer Abschluss). Im Mittel haben die Befragten in ihrem Leben bereits 14 Jahre ($SD = 9.81$ Jahre) unter sechs verschiedenen Führungskräften ($SD = 4.92$) gearbeitet, unter denen im Mittel eine weiblich war. Eine Führungsposition hatten 49% der Befragten schon einmal inne und 36% sind zum Zeitpunkt der Befragung für andere weisungsbefugt.

Messinstrumente

In der zweiten Studie wurde mittels eines piktoralen Venn-Diagramm-Maßes (siehe Abbildung 3) erhoben, wie stark eine Führungskraft in den Augen der Befragten deren idealen Führungsprototypen entspricht (Führungskraftkategorisierung).

Diese Form der Messung wurde Forschungsarbeiten entnommen, in denen die wahrgenommene Übereinstimmung beziehungsweise Ähnlichkeit zwischen einem selbst und etwas anderem (Person oder Objekt) mittels sich in sieben Schritten immer weiter annähernden und schließlich vollständig überlappenden Kreise erfasst wird (siehe z. B. Shamir & Kark, 2004). Die linken Kreise im Venn-Diagramm repräsentieren in unserer Studie die Wahrnehmung der derzeitigen Führungskraft der Befragten und die rechten Kreise deren Vorstellung von einer idealen Führungskraft. Auf diese Weise kann kulturunabhängig die wahrgenommene Passung mit sehr individuellen, mitarbeiterspezifischen Repräsentationen idealer Führung erhoben werden (idiosynkratische Führungsprototypen), denn es steht den Befragten frei zu entscheiden, was sie in den Kreisen sehen, die ihre ideale Führungskraft repräsentieren. Die mit solchen Venn-Diagrammen erzielbaren Ergebnisse zeigten bisher eine gute Übereinstimmung mit den Ergebnissen der längeren verbalen GLOBE-Skalen, die in Studie 1 zur Messung von Führungskraftkategorisierung verwendet wurden (van

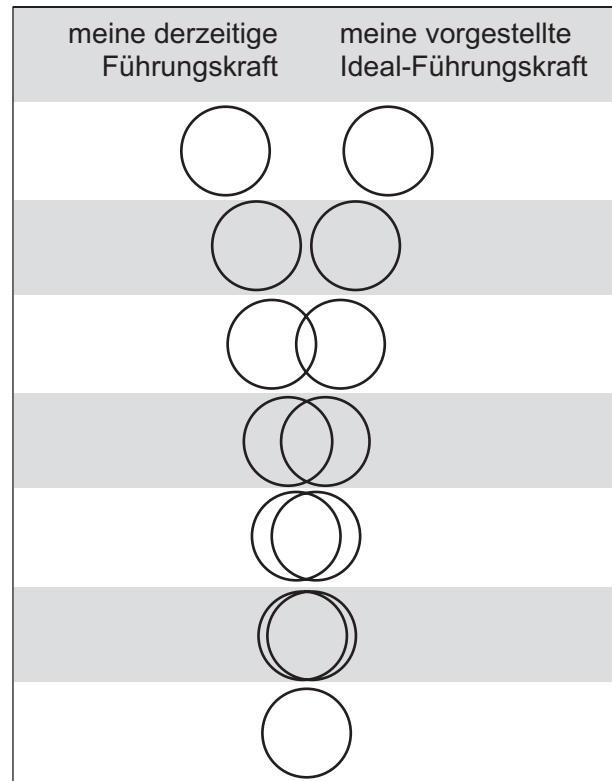


Abbildung 3. Venn-Diagramm zur Messung des Ausmaßes, in dem die derzeitige Führungskraft dem Idealbild einer Führungskraft entspricht (Führungskraftkategorisierung).

Quaquebeke & Brodbeck, in Druck). Zusätzlich ergibt sich der Vorteil, dass durch die Verwendung des piktoralen Venn-Diagramm-Maßes ein möglicher Common-Item-Type-Bias in der ersten Studie in dieser zweiten Studie abgeschwächt werden kann, da Prädiktor und Kriterium nicht beide mit verbalen Maßen erhoben werden (vgl. Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie & Lee, 2003), und das Verfahren ist sehr ökonomisch, denn es kann darauf verzichtet werden, die vollständige Liste von prototypischen und antiprototypischen Führungsattributen vorzugeben.

Als Maße für Identifikation mit der Führungskraft (Mael & Ashforth, 1992) und Einflussoffenheit der Untergebenen (van Quaquebeke & Brodbeck, in Druck) wurden dieselben Messinstrumente wie in Studie 1 verwendet. Auch für die zweite Studie konnte die Eindimensionalität des Konstruktes Einflussoffenheit gezeigt werden. In der Hauptkomponentenanalyse ergab sich nach dem Kaiser-Guttman-Kriterium nur ein Faktor (mit einer Varianzaufklärung von 69.7%).

Um auch in der zweiten Studie die empirische Trennbarkeit der drei untersuchten Konstrukte zu untersuchen, haben wir wieder die entsprechenden konfirmatorischen Faktorenanalysen durchgeführt (Jöreskog & Sörbom,

Tabelle 3. Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und interne Konsistenzen der Variablen in Studie 2 ($N = 700$)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
1. Führungskraftkategorisierung	3.45	1.66	(-)		
2. Einflussoffenheit	3.05	1.08	.69***	(.91)	
3. Identifikation mit der Führungskraft	2.23	0.81	.36***	.46***	(.79)

Anmerkungen. Die Werte in den Klammern entsprechen Cronbach's α . Das Venn-Diagramm-Maß für Führungskraftkategorisierung erlaubt keine Bestimmung der internen Konsistenz, da es nur aus einem piktoralen Item besteht. *** $p < .001$, zweiseitig.

1993). Die Ergebnisse zeigen, dass das 3-Faktoren-Modell ($\chi^2 = 226.38, df = 63, p < .001$; CFI = .97; TLI = .96; RMSEA = .06, LO90 = .05, HI90 = .07) im Vergleich mit dem 1-Faktor-Modell ($\chi^2 = 894.52, df = 66, p < .001$; CFI = .82; TLI = .79; RMSEA = .14, LO90 = .13, HI90 = .14) eine signifikant bessere Passung zu den Daten aufweist (χ^2 -difference = 668.14, $df = 3, p < .001$). Darüber hinaus wurde wiederum die Passung des 3-Faktoren-Modells mit den stärker restringierten 2-Faktoren-Modellen verglichen, in denen angenommen wird, dass die Maße von jeweils zwei Variablen auf einem einzelnen Faktor laden, und auch hier zeigte sich, dass das 3-Faktoren-Modell die signifikant beste Passung zu den Daten aufwies. Die Ergebnisse sprechen dementsprechend auch in der zweiten Studie für die Unabhängigkeit der drei untersuchten Maße, aber die Fit-Indizes für das 3-Faktoren-Modell signalisieren dieses Mal insgesamt eine gute Passung des Modells auf die Daten.

Ergebnisse

In Tabelle 3 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und interne Konsistenzen der Variablen in Studie 2 dargestellt.

Entsprechend der ersten Hypothese zeigt sich der starke und signifikant positive Zusammenhang zwischen Führungskraftkategorisierung und Einflussoffenheit. Das heißt, die Offenheit von Untergebenen für Führungseinfluss ist stark davon abhängig, wie sehr die Führungskraft deren impliziten Vorstellungen von idealer Führung entspricht. Auch die zweite Hypothese wird bestätigt: Je stärker sich Untergebene mit ihren Führungskräften identifizieren, umso mehr öffnen sie sich auch gegenüber deren Führungseinfluss.

Ebenfalls kann die dritte Hypothese bestätigt werden. Die Analyse des Mediationsmodells (siehe Tabelle 4) zeigt, dass die Beziehung zwischen Führungskraftkategorisierung und Einflussoffenheit partiell durch die Identifikation von Untergebenen mit ihren jeweiligen Führungskräften mediiert wird: Die Mediationskriterien für eine partielle Mediation nach Baron und Kenny (1986) sind erfüllt, der Sobel-Test des indirekten Effektes ist signifikant und auch mittels Bootstrap-Verfahren ergibt sich dasselbe Ergebnis.

Diskussion

In der vorliegenden Arbeit wurde der Versuch unternommen, zwei einflussreiche Stränge sozial- und kognitionspsychologischer Führungsforschung zur Erklärung der

Tabelle 4. Ergebnisse der Analyse des Mediationsmodells in Studie 2 ($N = 700$)

Direkte und totale Effekte						
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>t</i>	Kriterium ^a	
b (YX)	0.45	.02	.69***	25.14	c	
b (MX)	0.18	.02	.36***	10.31	a	
b (YM.X)	0.32	.04	.24***	8.61	b	
b (YX.M)	0.39	.02	.60***	21.48	c'	
Indirekter Effekt unter Annahme der Normalverteilung						
	<i>ab</i>	<i>SE</i>	β	<i>Z</i>	95 % VI-u	95 % VI-o
Sobel ^b	0.06	.01	.09***	6.12	.04	.07
Schätzung des indirekten Effekts mittels Bootstrapping						
	<i>M</i>	<i>SE</i>			95 % VI-u	95 % VI-o
Effekt ^b	0.06	.01			.04	.07

Anmerkungen. Anzahl der bootstrap resamples = 5000. ^a Mediationskriterien nach Baron und Kenny (1986), siehe auch Abbildung 2. ^b Test des indirekten Effekts (Mediation) nach Preacher und Hayes (2004) mittels Sobel-Test und Bootstrapping. VI-u = untere Grenze des Vertrauensintervalls für den indirekten Effekt. VI-o = obere Grenze des Vertrauensintervalls. *** $p < .001$, zweiseitig.

Einflussoffenheit von Untergebenen zusammenzuführen und in zwei Feldstudien zu testen. Beide Ansätze sind mitarbeiterzentriert, das heißt, es wird angenommen, dass im einen Fall führungsbezogene Kognitionen von Untergebenen und im anderen Fall Identifikationsprozesse eine zentrale Rolle bei der Vermittlung von Einflussoffenheit spielen. Dem Ansatz der Führungskraftkategorisierung folgend, konnten wir mit beiden Studien aktuelle Ergebnisse replizieren, die besagen, dass Untergebene umso offener für Führung sind, je stärker deren Führungskräfte in der Wahrnehmung der Untergebenen dem idealen Führungsprototypen entsprechen (van Quaquebeke, 2008; van Quaquebeke & Brodbeck, in Druck). Dem zweiten Theoriestrang identitätszentrierter Ansätze der Führungsforschung folgend, konnten wir zeigen, dass Untergebene offener gegenüber dem Einfluss ihrer Führungskräfte sind, wenn sie sich mit ihren Führungskräften identifizieren.

Der über bisherige Arbeiten in diesen Bereichen hinausgehende Beitrag der vorliegenden Untersuchung ist die empirische Testung einer Verknüpfung beider Ansätze in einem Mediationsmodell. Es konnte gezeigt werden, dass die Identifikation von Untergebenen mit ihren Führungskräften den Zusammenhang von Führungskraftkategorisierung und Einflussoffenheit der Untergebenen teilweise mediiert. Dieser Effekt zeigte sich sowohl in Bezug auf die wahrgenommene Passung von Führungskräften mit kulturell geteilten Führungsprototypen (Studie 1) als auch in Bezug auf die wahrgenommene Passung mit sehr idiosynkratischen, mitarbeiterspezifischen Repräsentationen idealer Führung (Studie 2).

In Bezug auf den ersten Theoriestrang kognitiv orientierter Führungsforschung kann man insgesamt feststellen, dass es noch relativ wenige Studien gibt, welche die Relevanz von Führungskraftkategorisierungsprozessen, also einer wahrgenommenen Passung von Führungskraft und impliziten Führungstheorien der Untergebenen, für die Offenheit von Untergebenen für Führung gezeigt haben (Epitropaki & Martin, 2005; van Quaquebeke, 2008; van Quaquebeke & Brodbeck, in Druck). Insofern unterstreichen unsere Ergebnisse einmal mehr die Bedeutung, die den führungsbezogenen Kognitionen von Untergebenen für deren Einflussoffenheit zukommt.

In Bezug auf den zweiten Strang sozialpsychologischer Führungsforschung, welcher die Identität von Untergebenen zur Erklärung von Einflussprozessen ins Zentrum stellt, bieten unsere Studien in zweierlei Hinsicht eine Erweiterung. Zum einen gibt es noch relativ wenig empirische Forschung zu den Effekten personenbezogener Identifikation von Untergebenen (für einen Überblick siehe van Knippenberg et al., 2004), obwohl der Gedanke schon in früheren Arbeiten vorkommt (siehe z. B. Kelman, 1958) und in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat (siehe z. B. Lord & Brown, 2004; Sedikides & Brewer, 2001). Und zum anderen gibt

es noch keine Studie, welche als abhängige Variable das sehr phänomennahe Konstrukt der Offenheit für Führungseinfluss im Sinne des Respekts für eine Führungskraft (Dillon, 2007; van Quaquebeke et al., 2007) erhoben hätte. Insofern erweitern die vorliegenden Studien unser Wissen um den Beitrag, den die personenbezogene Identifikation von Untergebenen zur Aufklärung von Einflussoffenheit leisten kann.

Der eigentliche Beitrag der vorliegenden Arbeit kann jedoch in der erstmaligen empirischen Testung der Verknüpfung beider Forschungsstränge gesehen werden. Die Annahme, dass Identifikationsprozesse Einfluss vermitteln, ist in einer Vielzahl von Studien getestet worden, meistens jedoch nur im Zusammenhang mit (transformationalem) Verhalten von Führungskräften (Judge, Woolf, Hurst & Livingston, 2006; Kark et al., 2003; van Knippenberg et al., 2004). Im hier vorgeschlagenen Mediationsmodell stehen jedoch nicht das Verhalten von Führungskräften im Zentrum, sondern Prozesse der Führungskraftkategorisierung, die in den Köpfen der Untergebenen stattfinden. Zentral ist hier also, inwieweit die Untergebenen eine Passung zwischen ihren realen Führungskräften und den Vorstellungen idealer Führungskräfte wahrnehmen und inwieweit die Auswirkungen dieser Passung durch Identifikationsprozesse vermittelt werden. Die Ergebnisse der Studien sprechen dafür, dass zumindest ein Teil der durch die Passung erzeugten Offenheit von Untergebenen für Führungseinfluss mit dem Konstrukt der personenbezogenen Identifikation erklärt werden kann. Damit leistet die vorliegende Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Klärung der Frage, durch welche Prozesse die positiven Auswirkungen von Führungskraftkategorisierung erklärt werden können.

Gleichzeitig ergeben sich hier interessante Anknüpfungspunkte für weitere Forschung. Zum einen wäre es sinnvoll, in weiteren Studien mehrere Ebenen der Identifikation gleichzeitig zu berücksichtigen (vgl. Kark et al., 2003), sodass eine Aussage darüber getroffen werden kann, inwieweit zum Beispiel die soziale Identifikation zusätzliche Varianz aufklären kann. Zum anderen wäre es auch interessant, weitere mögliche Mediatoren zu berücksichtigen. Beispielsweise zeigt die Forschung zu Macht und Einfluss in Führungsbeziehungen übereinstimmend, dass neben der Identifikationsmacht auch Expertenmacht eine sehr wünschenswerte und effektive Machtquelle für Führungskräfte darstellt. Während Identifikationsmacht dabei auf der Attraktivität der Führungskraft als Person und Rollenvorbild basiert, fußt Expertenmacht auf ihrem aufgabenrelevanten Fachwissen (Podsakoff & Schriesheim, 1985; Yukl & Falbe, 1990). Ein weiterer zentraler Mediator der Beziehung von Führungskraftkategorisierung und Einflussoffenheit könnte dementsprechend neben der Identifikation die Zuschreibung eines Expertenstatus darstellen, welcher eventuell unabhängig von der Identifikation weitere Varianz aufklären kann. Insofern wäre es interessant, diese Einschät-

zungen von Untergebenen in eine nächste Untersuchung mit einzubeziehen, um das Wie der Wirkung von Führungskraftkategorisierung auf Einflussoffenheit noch umfassender verstehen zu können.

Allerdings birgt die hier angewandte Vorgehensweise insgesamt gesehen auch Probleme in sich. Vom theoretischen Standpunkt her ist es zwar sinnvoll, für die Erforschung von Einflussprozessen eine mitarbeiterzentrierte Perspektive einzunehmen. Die Fokussierung auf mitarbeiterbezogene Prozesse und eine dementsprechend nahe liegende Erhebung der Daten aus der Sicht der Untergebenen wirft jedoch bei allen Studien in diesem Bereich in der Umsetzung das Problem eines möglichen *common method bias* auf (Podsakoff et al., 2003). Um dieses Problem abzuschwächen, haben wir in der Replikationsstudie als Prädiktormass für Führungskraftkategorisierung im Gegensatz zum verbal erhobenen Kriterium ein piktorales Maß verwendet und dasselbe Ergebnis gefunden. Auch sind die Korrelationen absolut gesehen so hoch, dass davon ausgegangen werden kann, dass die Effekte substanziell auf die angenommenen Wirkzusammenhänge zurückführbar sind. Trotzdem ist die abschließliche Stützung auf die Angaben der Untergebenen als methodische Schwäche der vorliegenden Arbeit anzusehen und es wäre wünschenswert, in zukünftigen Studien die Daten mit Leistungseinschätzungen durch die Führungskräfte beziehungsweise mit externen Performanceindikatoren oder Beobachtungsdaten zu kompletieren, damit ein Schluss auf den Zusammenhang von Führungskraftkategorisierung mit tatsächlicher Leistung der Untergebenen möglich wird. In diesem Rahmen würden sich dann auch weitere interessante Aspekte beispielsweise in Bezug auf die Frage ergeben, inwieweit die Wahrnehmung von Führung durch die Untergebenen mit dem real gezeigten Führungsverhalten übereinstimmt und wie sich mögliche Abweichungen auf die Einflussbeziehung zwischen Führungskräften und ihren Untergebenen auswirken.

Als weitere Einschränkung für die Interpretation der Ergebnisse der ersten Studie ist zu sehen, dass die Prüfung der empirischen Trennbarkeit der drei untersuchten Konstrukte zwar ergeben hat, dass das den Interpretationen zugrunde liegende 3-Faktoren-Modell im Vergleich mit den anderen Modellen die beste Passung auf die Daten aufweist. Die Fit-Indizes zeigten jedoch auch, dass die Passung dieses Modells auf die Daten für sich genommen nicht gut war. Dieses Problem trat jedoch in der zweiten Studie nicht mehr auf.

Die hier gefundenen Ergebnisse haben auch für die organisationale Praxis einige interessante Implikationen. Zunächst einmal bedeutet eine mitarbeiterzentrierte Sicht auf Einflussprozesse auch für die betriebliche Praxis ein Umdenken. Damit rückt nämlich das Problem der Passung zwischen realen Führungskräften und den Erwartungen von Untergebenen an ihre Führungskräfte in

den Vordergrund, wenn Unternehmen daran interessiert sind, die Einflussprozesse zu optimieren. Insofern wäre es sinnvoll, die Ansprüche an Führungskräfte nicht mehr allein durch eine Personalabteilung definieren zu lassen, sondern vielmehr auch die impliziten Führungstheorien der Untergebenen mit zu berücksichtigen. Dabei muss allerdings beachtet werden, wie stark sich die impliziten Führungstheorien der Untergebenen unterscheiden. Aus Heider's (1958) *balance theory* kann man schließen, dass unterschiedliche Beziehungen zur Führungskraft die Beziehungen innerhalb eines Teams beeinflussen. Bei einem in Bezug auf die impliziten Führungstheorien sehr heterogenen Team kann es einer Führungskraft dementsprechend unmöglich sein, es allen recht zu machen, und es wäre interessant, in einer weiteren Studie zu untersuchen, inwieweit dieselbe Führungskraft bei homogenen Teams tatsächlich mehr Einfluss ausüben kann (vgl. Schyns, 2006). Aus der Trainingsperspektive böte es sich in diesem Zusammenhang an, Führungskräfte in Workshops über die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den impliziten Führungstheorien ihrer (zukünftigen) Untergebenen aufzuklären, um ihnen eine Vorstellung darüber zu vermitteln, wie sie sich verhalten müssen, um von ihren Untergebenen als Führungskräfte wahrgenommen zu werden, sodass ihnen damit sinnvolle Entwicklungsrichtungen aufgezeigt werden können. Indem Führungskräfte also für die Relevanz und Wirkung impliziter Führungstheorien geschult werden, kann gerade für junge Führungskräfte der Prozess der Sozialisation und Integration in die Organisationskultur bewusst befördert werden.

Insgesamt zeigt die vorliegende Arbeit, dass eine Verknüpfung der Forschung zu Führungskraftkategorisierung mit identitätszentrierten Ansätzen der Führungsforschung vielversprechend erscheint. Wenn der vorliegende Ansatz mit weiteren empirischen Untersuchungen untermauert und erweitert werden kann, so wäre ein großer Schritt im Hinblick auf unser tieferes Verständnis der Frage getan, wie Einflussprozesse so gestaltet werden können, dass Untergebene und Führungskräfte ein schlagkräftiges Team bilden und nicht neben- oder gegeneinander arbeiten.

Literatur

- Aron, A. (2003). Self and close relationships. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 442–461). New York: The Guilford Press.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Birnbaum, M. H. (2004). Human research and data collection via the internet. *Annual Review of Psychology*, 55, 803–832.

- Brewer, M. B. & Gardner, W. (1996). Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83–93.
- Brown, D. J. & Lord, R. G. (2001). Leadership and perceiver cognition: Moving beyond first order constructs. In M. London (Ed.), *How people evaluate others in organizations* (pp. 181–202). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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.
- Darwall, S. L. (1977). Two kinds of respect. *Ethics*, 88, 36–49.
- Dillon, R. S. (2007). Respect: A philosophical perspective. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 38, 201–212.
- 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, 659–676.
- Gosling, S. D., Vazire, S., Srivastava, S. & John, O. P. (2004). Should we trust web-based studies? A comparative analysis of six preconceptions. *American Psychologist*, 59, 93–104.
- Graen, G. B. & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 175–208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality & Social Psychology Review*, 5, 184–200.
- Hogg, M. A. (2003). Social identity. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 462–479). New York: The Guilford Press.
- Hollander, E. P. & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American Psychologist*, 45, 179–189.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations – The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C. & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 203–214.
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246–255.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51–60.
- Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M. & Blascovich, J. (1996). Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 22, 1128–1143.
- Kernis, M. H. & Goldman, B. M. (2003). Stability and variability in self-concept and self-esteem. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 106–127). New York, NY: The Guilford Press.
- Kihlstrom, J. F., Beer, J. S. & Klein, S. B. (2003). Self and identity as memory. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 68–90). New York, NY: The Guilford Press.
- Knippenberg, D. van & Hogg, M. A. (2003). *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*. London: Sage.
- Knippenberg, D. van, van Knippenberg, B., De Cremer, D. & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825–856.
- Leary, M. R. & Tangney, J. P. (Eds.). (2003). *Handbook of self and identity*. New York, NY: The Guilford Press.
- Lord, R. G. & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 78, 167–203.
- Lord, R. G., Foti, R. J. & DeVader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343–378.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Mael, F. A. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- Markus, H. & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38, 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. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 821–839.
- Nye, J. L. (2005). Implicit theories and leadership perceptions in the thick of it: The effects of prototype matching, group setbacks, and group outcomes. In B. Schyns & J. R. Meindl (Eds.), *The leadership horizon series* (Vol. 3). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Nye, J. L. & Forsyth, D. R. (1991). The effects of prototype-based biases on leadership appraisals: A test of leadership categorization theory. *Small Group Research*, 22, 360–375.
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., MacKenzie, S. B. & Lee, J.-Y. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Podsakoff, P. M. & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97, 387–411.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Gofrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversation* (pp. 171–207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. S. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717–731.
- Quaquebeke, N. van (2008). *Respect & leadership – A psychological perspective*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin.
- Quaquebeke, N. van & Brodbeck, F. C. (in Druck). Entwicklung und Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskräfte-Kategorisierung im deutschsprachigen Raum. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*.

- Quaquebeke, N. van, 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 (two types of) respect. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 38, 185–200.
- Reips, U.-D. (2002). Standards for internet-based experimenting. *Experimental Psychology*, 49, 243–256.
- Schyns, B. (2006). Are group consensus in LMX and shared work values related to organizational outcomes? *Small Group Research*, 37, 20–35.
- Sedikides, C. & Brewer, M. B. (2001). *Individual self, relational self, collective self*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Sedikides, C. & Gregg, A. (2003). Portraits of the self. In M. A. Hogg & J. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of social psychology* (pp. 110–138). London: Sage.
- Shamir, B. & Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77, 115–123.
- Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M. C. & Uhl-Bien, M. (Eds.). (2006). *Follower-centred perspectives on leadership*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Taylor, S. E. & Crocker, J. (1981). Schematic bases of social information processing. In E. T. Higgins, C. P. Herman & M. P. Zanna (Eds.), *Social Cognition: The Ontario Symposium* (pp. 89–134). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, UK: Basil Blackwell.
- 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, 171–191.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. A. & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132–140.

Eingegangen: 5.7.2007

Revision eingegangen: 22.1.2008

Tilman Eckloff
Niels van Quaquebeke

Universität Hamburg
Institut für Sozialpsychologie
Von-Melle-Park 5
20146 Hamburg
E-Mail: eckloff@respectresearchgroup.org