

Nicole Bode

**Implizite Theorien über Mitarbeiter  
und Führungskräfte**

OPTIMUS



Implizite Theorien über Mitarbeiter und Führungskräfte

Dissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades  
einer Doktorin der Philosophie (Dr. phil.)

der  
Erziehungswissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Erfurt

vorgelegt von  
Nicole Bode

Erfurt 2016

### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

### **Bode, Nicole:**

Implizite Theorien über Mitarbeiter und Führungskräfte

ISBN 978-3-86376-194-3

Erstes Gutachten: Prof. Dr. Tilmann Betsch (Universität Erfurt)  
Zweites Gutachten: Prof. Dr. Ernst Hany (Universität Erfurt)  
Drittes Gutachten: Prof. Dr. Rolf van Dick (Goethe-Universität Frankfurt/Main)

Tag der Disputation: 18.11.2016

Datum der Promotion: 18.11.2016

Alle Rechte vorbehalten

1. Auflage 2016

© Optimus Verlag, Göttingen

URL: [www.optimus-verlag.de](http://www.optimus-verlag.de)

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlorfrei und säurefrei,  
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

*Für Opa*

*Artur Lotze*

*\* 06. Januar 1927 – † 05. September 2013*

*„Behandle die Menschen so,  
als wären sie, was sie sein sollten,  
und du hilfst ihnen zu werden,  
was sie sein können.“*

*Johann Wolfgang von Goethe*

*(1749 – 1832)*



## Zusammenfassung

Denken wir an Führung, haben wir eine bestimmte Vorstellung oder ein bestimmtes „Bild im Kopf“, was Führung ausmacht oder woran wir (erfolgreiche) Führung erkennen. So nehmen wir z.B. an, dass eine Führungskraft bestimmend ist, Entscheidungen trifft, bei Problemen Unterstützung anbietet oder motiviert. Wir erwarten also bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften. Welche Annahmen wir mit Führung verbinden oder was wir von Führungskräften erwarten, steht u.a. im Fokus dieser Arbeit. Aber welche Annahmen verbinden Führungskräfte mit Mitarbeitern bzw. was erwarten Führungskräfte von Mitarbeitern? An Führung sind schließlich Führungskraft und der/die Mitarbeiter beteiligt. Diese Annahmen in Bezug auf Führungskräfte und Mitarbeiter zu thematisieren und empirisch zu untersuchen, stellen den Kern der vorliegenden Arbeit dar. Den theoretischen Rahmen bildeten dabei *Implizite Führungstheorien* (engl. *Implicit Leadership Theories*; ILTs) und *Implizite Mitarbeitertheorien* (engl. *Implicit Followership Theories*; IFTs). Insgesamt wurden drei Studien (N = 682) durchgeführt. Die vorliegenden Befunde deuten darauf hin, dass (1) die Vorstellungen von Führungskräften über Mitarbeiter sowohl positive (z.B. loyal, zuverlässig, produktiv) als auch negative (z.B. langsam, ignorant, unhöflich) Attribute beinhalten. Ferner deuten die Befunde darauf hin, dass (2) sich Vorstellungen von Führungskräften über Mitarbeiter in Abhängigkeit der Kultur unterscheiden. Zudem konnte ermittelt werden, dass (3) je positiver die Vorstellungen von Führungskräften über Mitarbeitern sind, desto positiver schätzten die Führungskräfte auch ihre tatsächlichen Mitarbeiter ein. Es konnte ein erster Nachweis dafür erbracht werden, dass IFTs einen Einfluss auf die Leistungseinschätzung von Führungskräften und somit auf eine Kernaufgabe von Führungskräften haben. Weiterhin wurde die Bedeutung von ILTs für Führungskräfte in ihrer Rolle als Mitarbeiter untersucht. Dabei zeigte sich, dass (4) diese zufriedener, leistungsfähiger und motivierter waren sowie sich dem Unternehmen verbundener fühlten, wenn sie ihre Führungskraft auch als solche kategorisierten. Ferner deuten die Befunde darauf hin, dass (5) sich eine positive Kongruenz von ILTs und IFTs förderlich für den Führungsprozess erweist. Mitarbeiter und Führungskräfte wurden effektiver eingeschätzt, wenn die Mitarbeiter und die Führungskraft anhand positiver (= sozial erwünschter) Verhaltensweisen beschrieben wurden, im Gegensatz zu Führungskraft- und Mitarbeiter-Beschreibungen, die negative (= sozial unerwünschte) Verhaltensweisen beinhalteten. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen aber auch, dass (6)

IFTs sich implizit und explizit unterscheiden. Dieser Befund deutet darauf hin, dass indirekte Verfahren zur Erfassung von IFTs angewandt werden sollten und nicht (nur) direkte Verfahren. Zusammenfassend weisen die vorliegenden Befunde darauf hin, dass Führungskräfte und Mitarbeiter davon profitieren können, wenn jeder in seiner Rolle sich mit den Vorstellungen beider Seiten stärker auseinandersetzt und sein Verhalten entsprechend anpasst. Daraus ableitend werden Empfehlungen an das Feld der ILT- und IFT- Forschung adressiert und Empfehlungen für die Praxis ausgesprochen.

**Schlagnorte:** Führung, Führungskraft, Mitarbeiter, Implizite Führungstheorien, Implizite Mitarbeitertheorien



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis .....	VII
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Überblick.....	2
<b>2 Führung .....</b>	<b>5</b>
2.1 Definition von Führung.....	6
2.2 Führungstheorien .....	8
2.3 Implizite Führungstheorien.....	14
2.3.1 Begriffsbestimmung und Definition .....	14
2.3.2 Untersuchung von ILTs sowie ausgewählte Befunde.....	18
2.3.3 Abgrenzung und Gemeinsamkeiten mit ähnlichen Konzepten.....	23
2.4 Implizite Mitarbeitertheorien.....	24
2.4.1 Begriffsbestimmung und Definition .....	24
2.4.2 Untersuchung von IFTs und ausgewählte Befundlage .....	27
2.4.3 Abgrenzung und Gemeinsamkeiten mit ähnlichen Konzepten.....	29
2.5 Zusammenfassung und Konkretisierung der Forschungsfragen.....	30
2.5.1 Zusammenfassende Betrachtung der Konstrukte ILTs und IFTs .....	30
2.5.2 Konkretisierung der Forschungsfragen.....	32
<b>3 Empirischer Teil .....</b>	<b>35</b>
3.1 Studie 1 .....	35
3.1.1 Zielsetzung .....	35
3.1.2 Forschungsfragen .....	35
3.1.3 Methode.....	37

3.1.3.1	Stichprobe.....	37
3.1.3.2	Messinstrumente.....	37
3.1.3.3	Durchführung.....	39
3.1.3.4	Analysemethoden.....	40
3.1.4	Ergebnisse.....	41
3.1.5	Diskussion.....	52
3.2	Studie 2.....	56
3.2.1	Zielsetzung.....	56
3.2.2	Theoretischer Rahmen.....	57
3.2.3	Hypothesen.....	58
3.2.4	Methode.....	60
3.2.4.1	Entwicklung der Vignetten.....	60
3.2.4.2	Weitere Messinstrumente.....	64
3.2.4.3	Design und Ablauf.....	65
3.2.4.4	Stichprobe.....	65
3.2.5	Ergebnisse.....	66
3.2.6	Diskussion.....	71
3.3	Studie 3.....	77
3.3.1	Zielsetzung.....	77
3.3.2	Entwicklung eines indirekten Verfahrens zur Erfassung von IFTs.....	79
3.3.3	Fragestellung.....	81
3.3.4	Methode.....	82
3.3.4.1	Stichprobe.....	82
3.3.4.2	Ablauf.....	83
3.3.4.3	Material.....	83
3.3.5	Ergebnisse.....	84
3.3.6	Diskussion.....	88
<b>4</b>	<b>Zusammenfassende Diskussion.....</b>	<b>95</b>
4.1	Implikationen für zukünftige Forschung.....	99
4.2	Implikationen für die Praxis.....	102

---

<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>107</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>123</b>
Anhang A: Ergebnis der explorativen Faktoranalyse für 29 IFT-Items aus Studie 1 (N = 288) .....	123
Anhang B D-IFT-Skala (Bode & Betsch, 2013).....	125
Anhang C Fit-Indizes für alternative Modelle im Vergleich für die D-IFT-Skala mit Daten aus Studie 2 (N = 145).....	126
Anhang D: Übersicht aller acht Vignetten aus Studie 2.....	127
Anhang E: Detaillierte Übersicht zu den Variationen der acht Vignetten aus Studie 2 .....	129
Anhang F: Verteilung der Einschätzungen auf alle acht Vignetten für alle drei Faktoren (Führungskraft, Geschlecht Führungskraft und Mitarbeiter) aus Studie 2 (N = 1.734).....	130
Anhang G: Stimulusmaterial des ST-IAT-IFT aus Studie 3 .....	130
<b>Lebenslauf.....</b>	<b>131</b>



## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	Kategorisierung von Personen, die führen (in Anlehnung an Lord & Maher, 1991). .....	15
<b>Abbildung 2:</b>	Kognitive Prozesse der Informationsverarbeitung als Teil von ILTs (van Quaquebeke & Graf, 2015).....	17
<b>Abbildung 3:</b>	Kategorisierung von Personen, die folgen (Epitropaki et al., 2013).....	25
<b>Abbildung 4:</b>	Eigene Abbildung zu den kognitiven Prozessen von IFTs (in Anlehnung an van Quaquebeke & Graf, 2015).....	26
<b>Abbildung 5:</b>	IFTs und deren Faktorstruktur.....	47
<b>Abbildung 6:</b>	Einschätzungen der Teameffektivität .....	68
<b>Abbildung 7:</b>	Einschätzungen der Führungseffektivität .....	69
<b>Abbildung 8:</b>	Teameffektivität in Abhängigkeit der IFTs der Beurteiler. ....	70
<b>Abbildung 9:</b>	Führungseffektivität in Abhängigkeit der ILTs der Beurteiler. ....	71
<b>Abbildung 10:</b>	Mittelwerte der Reaktionszeiten von Block 3 und Block 5. ....	86



## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b>	Übersicht der Studien .....	4
<b>Tabelle 2:</b>	Übersicht zur Klassifikation der Führungsliteratur in Anlehnung an Bryman (1992).....	9
<b>Tabelle 3:</b>	Itemformulierungen und Itempole der abhängigen Maße für IFTs .....	38
<b>Tabelle 4:</b>	Itemformulierungen und Itempole der abhängigen Maße für ILTs .....	39
<b>Tabelle 5:</b>	Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und Reliabilitäten der sechs Faktoren erster Ordnung und zwei Faktoren zweiter Ordnung für alle 29 Items (N = 288).....	42
<b>Tabelle 6:</b>	Interkorrelationen zwischen den sechs latenten Faktoren der 29 Items .....	43
<b>Tabelle 7:</b>	Standardisierte Parameterschätzungen der Faktorladungen, Mittelwerte und R <sup>2</sup> der 29 Items (N = 288).....	44
<b>Tabelle 8:</b>	Fit-Indizes für alternative Modelle im Vergleich für die D-IFT-Skala (N = 288).....	47
<b>Tabelle 9:</b>	Deskriptive Statistik, Interkorrelationen und interne Konsistenzen für die D-IFT-Skala und die benutzten Variablen (N = 288).....	48
<b>Tabelle 10:</b>	Zusammenfassung der hierarchischen Regressionsanalyse für IFTs aus Studie 1 (N = 288) .....	49
<b>Tabelle 11:</b>	Deskriptive Statistik, Interkorrelationen und interne Konsistenzen für die D-ILT-Skala und die benutzten Variablen (N = 256).....	50
<b>Tabelle 12:</b>	Zusammenfassung der hierarchischen Regressionsanalyse für ILTs aus Studie 1 (N = 256).....	51
<b>Tabelle 13:</b>	Dimensionen und Ausprägungen der Vignetten .....	62
<b>Tabelle 14:</b>	Vier-Felder-Matrix zur Veranschaulichung der Variation von ILTs und IFTs .....	63

<b>Tabelle 15:</b> Verteilung der Einschätzungen auf die Bedingungen (für die beiden Faktoren Führungskraft und Mitarbeiter) (N = 1.734) .....	66
<b>Tabelle 16:</b> Aufbau des ST-IAT-IFT .....	81
<b>Tabelle 17:</b> Deskriptive Statistik, Interkorrelationen und interne Konsistenzen des ST-IAT-IFT und der D-IFT-Skala (N = 105) .....	87



# 1 Einleitung

Implizite Theorien begegnen uns ständig im Arbeitsalltag. Sie helfen uns, die Welt zu verstehen und uns in ihr besser zurechtzufinden. Sie haben in der Psychologie eine zum Teil recht lange Forschungstradition, wie z.B. *Implizite Persönlichkeitstheorien* (Dweck, 1999) oder *Implizite Theorien der Intelligenz* (Sternberg, 1985), und beeinflussen die Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung der Welt sowie unserer Mitmenschen, aber auch unser Verhalten. Somit haben sie Einfluss darauf, wie Personen bestimmte Dinge bewerten oder sehen.

Welche Rolle implizite Theorien im Kontext von Organisationen spielen und welchen Einfluss sie haben, steht im Mittelpunkt dieser Arbeit. Dabei soll zunächst verdeutlicht werden, was unter dem Begriff *implizite Theorien* verstanden werden kann.

Nach Sternberg (1985) sind implizite Theorien „constructions by people (whether psychologists or laypersons) that reside in the minds of these individuals. Such theories need to be discovered rather than invented because they already exist, in some form, in people's heads“ (S. 608). Demnach stellen implizite Theorien in Abgrenzung zu expliziten Theorien, subjektive Realitäten von Personen dar, die nicht von Wissenschaftlern aufgestellt wurden, während explizite Theorien auf theoretischen Überlegungen, empirischen Befunden und wissenschaftlichen Beobachtungen beruhen, entdeckt oder aufgestellt werden und somit versuchen, eine möglichst objektive Realität abzubilden. Dagegen können implizite Theorien als subjektive Konstruktionen oder Vorstellungen von Individuen über ein bestimmtes psychologisches Phänomen verstanden werden, die zudem häufig vereinfacht als Alltagstheorien bezeichnet werden.

Implizite Theorien können sich hinsichtlich ihres Bezugspunktes unterscheiden. So stellen *Implizite Persönlichkeitstheorien* implizite Theorien des Individuums über sich selbst dar (Dweck, 1999). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden implizite Theorien des Individuums über andere – speziell über Mitarbeiter und Führungskräfte – thematisiert. Folglich ist das Thema in den Kontext von Führung eingebettet, was ein klassisches Feld in der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie (ABO-Psychologie) ist. Eine Stärke der ABO-Psychologie ist deren Offenheit zur Adaption von Theorien und Methoden aus anderen Teildisziplinen (Uhlmann, Leavitt, Menges, Koopman, Howe & Johnson, 2012). Dadurch hat die ABO-Psychologie am meisten von Erkenntnissen aus der Sozial- und Kognitionspsychologie profitiert (Uhlmann et al.,

2012). Inwiefern Erkenntnisse der Sozial- und Kognitionspsychologie auf das Thema Führung übertragen wurden, steht im Fokus dieser Arbeit und wird anhand von zwei sozio-kognitiven Ansätzen vorgestellt und deren Relevanz für Organisationen empirisch untersucht.

Diese Ansätze sind *Implizite Führungstheorien* (engl. *Implicit Leadership Theories*; ILTs) und *Implizite Geführtentheorien* (engl. *Implicit Followership Theories*; IFTs). Implizite Führungstheorien sind implizite Theorien über Führungskräfte und beinhalten Annahmen von Mitarbeitern, was eine (gute) Führungsperson ausmacht. Implizite Geführtentheorien sind implizite Theorien über Mitarbeiter und beinhalten Annahmen von Führungspersonen, was (gute) Gefolgschaft ausmacht. Sie können auch verstanden werden als Erwartungen und Einstellungen, die Mitarbeiter gegenüber ihren Führungskräften (ILTs) haben bzw. Führungskräfte gegenüber Mitarbeitern (IFTs) haben.

Der Verständlichkeit und Eindeutigkeit geschuldet sei vorweggenommen, dass die vornehmlich englischsprachige Literatur die Begriffe *leadership* (Führung) und *leader* (Führer) sowie *follower* (Geführte) und *followership* (Gefolgschaft) verwendet. Im Unternehmenskontext würde in Deutschland jedoch weder von Führern noch von Geführten die Rede sein, was sicherlich vornehmlich mit unserem historischen Erbe verbunden ist. Daher wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff Führungskraft synonym für Leader und der Begriff Mitarbeiter synonym für Follower verwandt. Insbesondere im empirischen Teil ergibt sich dadurch eine abgewandelte Bezeichnung für IFTs, die im Folgenden Implizite Mitarbeitertheorien genannt werden und Annahmen von Führungskräften beinhalten, was einen (guten) Mitarbeiter ausmacht.

## 1.1 Überblick

Um eine Einordnung der beiden theoretischen Ansätze, die im Rahmen der Arbeit verfolgt werden, in die Führungsliteratur zu ermöglichen, soll zunächst ein Überblick über das Thema Führung gegeben werden. Dabei soll zuerst das Verständnis von Führung, das der Arbeit zugrunde liegt, vorgestellt werden. Nachfolgend werden die bisherigen Perspektiven in der Führungsliteratur aufgezeigt, die zur Erklärung von Führung dienen. Dabei soll verdeutlicht werden, welche Perspektiven die vorliegende Arbeit einnimmt und wie die verwendeten Ansätze in die bisherige Führungsliteratur einzuordnen sind. Im Anschluss daran werden die beiden theoretischen Ansätze der Arbeit separat vorgestellt. Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit sind Implizite Führungstheorien, deren Bedeutung in der Organisations- und Führungsforschung bereits seit mehr als 40 Jahren erforscht wird. Im Gegensatz dazu steht die Forschung zu Impliziten Mitarbeitertheorien noch am Anfang. Bislang wurden in diesem Bereich erst wenige Studien (Carsten, Uhl-Bien, West, Patera & McGregor, 2010; Sy, 2010) veröffentlicht, die sich zudem auf den angloamerikanischen Sprachraum beziehen. Nachdem beide

Ansätze vorgestellt wurden, erfolgt eine gemeinsame Betrachtung und es werden die zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit vorgestellt, die in drei Studien untersucht wurden.

Die vorliegende Arbeit leistet damit einen Beitrag zu den Konstrukten Implizite Führungs- und Mitarbeitertheorien und deren Bedeutung für den Führungsprozess. Dazu steht im Fokus der Studie 1, welche Bedeutung Implizite Mitarbeitertheorien in Deutschland haben und welchen Einfluss sie auf die Bewertung von Mitarbeitern haben, was bisher noch nicht untersucht wurde. Zudem wird in der Arbeit eine ganzheitliche Betrachtung von Führung verfolgt. Daher erfolgt eine Verknüpfung Impliziter Führungstheorien (ILTs) und Impliziter Mitarbeitertheorien (IFTs) und es soll in Studie 2 untersucht werden, welche Bedeutung ILTs und IFTs unter einem Passungsaspekt für den Führungsprozess haben. Bisher liegen Forschungsbefunde lediglich isoliert entweder für ILTs bzw. IFTs vor. Studie 2 ist somit die erste Studie, in der Implizite Führungstheorien und Implizite Mitarbeitertheorien gemeinsam untersucht werden. Abschließend wird unter einer methodischen Perspektive in Studie 3 die Erfassung des Konstruktes Implizite Mitarbeitertheorien thematisiert und der Zusammenhang zwischen einem direktem und einem indirektem Maß zur Erfassung von IFTs untersucht.

Einen Überblick der durchgeführten Studien liefert Tabelle 1. Insgesamt liegen für die vorliegende Arbeit Daten aus drei Studien (zwei Feldstudien; ein Laborexperiment) von insgesamt 682 Versuchspersonen vor. Dabei werden die Studien zunächst separat vorgestellt und deren Ergebnisse vor dem Hintergrund der bisherigen Forschung diskutiert. Im abschließenden Teil erfolgt eine gemeinsame Betrachtung der Ergebnisse über alle Studien hinweg. Daraus ableitend werden Empfehlungen an das Feld der ILT- und IFT-Forschung adressiert und Empfehlungen für die Praxis bereitgestellt.

**Tabelle 1** Übersicht der Studien

<b>Studie</b>	<b>Leitfrage</b>	<b>Methode</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>N</b>
1	Welche Bedeutung haben Implizite Mitarbeitertheorien in Deutschland und welchen Einfluss haben sie auf die Bewertung von Mitarbeitern?	Quantitative Befragung	Führungskräfte	288
2	Welche Bedeutung haben ILTs und IFTs unter einem Passungsaspekt für den Führungsprozess?	Quantitative Vignettenstudie	Führungskräfte und Mitarbeiter	289
3	Welchen Zusammenhang weisen ein indirektes und ein direktes Maß zur Erfassung von Impliziten Mitarbeitertheorien auf, um zu prüfen, ob sich IFTs implizit und explizit unterscheiden?	Laborexperiment	Studenten	105
				N = 682

## 2 Führung

Das Thema Führung boomt in Wissenschaft und Praxis. Eine kürzlich erschienene Studie der Unternehmensberatung *The Boston Consulting Group* (Strack & von der Linden, 2015) attestiert dem Thema Führung neben dem Thema Talentmanagement die höchste Bedeutung unter den Human-Ressource-(HR-)Themen der nächsten Jahre.

In der Wissenschaft ist Führung, insbesondere die Führungsforschung ein dynamisches und weites Feld, das interdisziplinären Charakter aufweist und Erkenntnisse aus verschiedensten Disziplinen vereint, was u.a. an der hohen Anzahl von Führungsansätzen und -theorien erkennbar ist. So wurden zwischen 1995 und 2012 in der Zeitschrift *Leadership Quarterly* 65% nicht-empirische Artikel und 35% empirische Artikel zum Thema Führung veröffentlicht (Stentz, Plano Clark & Matkin, 2012). Daran zeigt sich, dass der wissenschaftliche Diskurs zum Thema Führung stärker von theoretischen Überlegungen und weniger durch ein empirisches Vorgehen geprägt ist.

Diese Fülle an theoretischen Überlegungen zeigt sich auch in der deutschsprachigen Literatur zum Thema Führung und ist u.a. mit dem Werk von Oswald Neuberger verbunden. Eines seiner bekanntesten Bücher trägt heute den Titel „Führen und Führen lassen“, ist mittlerweile in der 7. Auflage erschienen und umfasst mehr als 900 Seiten. Frühere Auflagen trugen die Titel „Führung“ (1.-2. Auflage – ca. 200 Seiten) und „Führen und geführt werden“ (3.-5. Auflage – ca. 300 Seiten). Die Ausweitung des Umfangs des Werkes sowie Veränderungen des Titels können als Belege für die Erweiterung der Perspektiven auf Führung und die Entwicklungen, die in der Führungsforschung zu beobachten sind, angesehen werden.

Neuberger (2002) nutzt den Begriff „lassen“ in folgender Mehrdeutigkeit: „lassen“ als (a) unterlassen oder (b) erlauben, zulassen oder (c) jemanden beauftragen, etwas tun lassen (vgl. Neuberger, 2002, S. VI) und betont damit die vielschichtigen Entwicklungen im Feld der Führungsforschung.

Insbesondere der Aspekt „Führen und führen lassen“ i.S. des Erlaubens oder Zulassens steht u.a. im Fokus dieser Arbeit. Führungskräfte sollen führen und Mitarbeiter sollen sich führen lassen, folglich geführt werden.

Ein anderes Beispiel ist das 2014 veröffentlichte Buch von Jörg Felfe mit dem Titel „Trends der psychologischen Führungsforschung“. In diesem Buch werden acht aktuelle (Mikro-) Konzepte von Führung, die von *authentischer* Führung, über *ethische* Führung bis hin zu *respektvoller* Führung reichen, vorgestellt. Diese Eingrenzung von Führung in Form eines Einschubes durch ein Adjektiv (z.B. respektvolle) ist Kennzeichen der aktuellen Führungsforschung und sicherlich der Erkenntnis der Führungsforschung geschuldet, dass Führung als Ganzes nur schwer zu erfassen ist. Ein Kapitel dieses Buches widmet sich den Ansätzen der vorliegenden Arbeit und trägt den Titel „Implizite Führungstheorien“, wobei neben Impliziten Führungstheorien auch Implizite Mitarbeitertheorien vorgestellt werden. Daran wird ersichtlich, dass die IFTs-Literatur derzeit im Kontext der ILTs-Literatur verortet wird.

Bevor jedoch näher auf die beiden Ansätze eingegangen wird, soll zunächst das Verständnis von Führung, das dieser Arbeit zugrunde liegt, vorgestellt werden.

## 2.1 Definition von Führung

Stentz et al. (2012) definieren Führung als komplexen und sozial konstruierten Prozess. Aufgrund der Komplexität ist es ein Phänomen, das viele interessiert, aber deren Erforschung auch eine Herausforderung darstellt (Stentz et al., 2012). Für das Phänomen *Führung* gibt es jedoch keine einheitliche Definition, vielmehr liegen unzählbar viele Definitionen vor (Neuberger, 2002). Diese Vielzahl an verschiedenen Definitionen reflektiert, dass Führung und die Führungsforschung ein sehr komplexes Feld sind. Sie ist aber auch dem Vorgehen der Forscher geschuldet, die Führung meist in Abhängigkeit von der forschungsbezogenen Perspektive sowie der jeweiligen Fragestellung definiert haben (Yukl, 2012). Folglich variieren Definitionen von Führung in Abhängigkeit des jeweiligen Fokus, der eingenommen wird (Stogdill, 1974), und es erscheint daher zunächst erforderlich, den Begriff Führung, wie er in dieser Arbeit verstanden wird, darzustellen.

Führung kann u.a. unterschieden werden in Abhängigkeit, *wodurch* geführt wird. Wenn Führung von Menschen durch Menschen erfolgt, wird dies *personale* oder auch direkte Führung genannt und ist ein klassisches Feld der Organisationspsychologie. Wenn Führung durch Strukturen, also Vorschriften, Prozesse, Regeln oder Anreizsysteme, erfolgt, wird von *struktureller* oder indirekter Führung gesprochen, deren Erforschung sich u.a. die Unternehmensführung im Bereich der Betriebswirtschaft widmet (Wegge & Rosenstiel, 2004). In der vorliegenden Arbeit steht die personale, also direkte Führung als Teilgebiet der Organisationspsychologie im Fokus.

Führung in Organisationen wird meist formal über die Tätigkeitsbeschreibung oder die hierarchische Struktur bestimmt (von Rosenstiel, 2001). Demnach erlaubt die Erforschung von Führung in Organisationen auch nur einen Teilaspekt von Führung zu untersuchen, denn es wird formal bestimmt, *wer führt* und *wer zu folgen hat*.

Ungeachtet der Vielzahl an Führungsdefinitionen hat die Mehrzahl gemeinsam, dass Führung durch Menschen erfolgt, meist zielorientiert zur Erreichung organisationaler Ziele formuliert ist und dass Führung als Prozess der wechselseitigen Beeinflussung aufgefasst wird. Führung hat somit einen sozialen Rahmen – die Interaktion – und wird eingesetzt, um komplexe Probleme in Organisationen zu lösen (Schermuly, 2013).

Führung als sozialer Interaktionsprozess impliziert einerseits, dass an Führung mindestens zwei Personen beteiligt sind – eine Person, die führt, und mindestens eine Person, die folgen soll. Aus diesem Verständnis heraus sind die Begriffe Führung (engl. *Leadership*) und Gefolgschaft (engl. *Followership*) eng miteinander verbunden (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten, 2014). Daher beinhaltet der Begriff Führung in der vorliegenden Arbeit auch Followership, was selbstverständlich erscheint, allerdings im Rahmen der Führungsforschung bislang z.T. vernachlässigt wurde (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Dies impliziert, dass dieser Prozess nur seine Wirkung entfalten kann, wenn beide Akteure aktiv mitwirken.

Die Untersuchung des Phänomens Führung ist jedoch durch eine führungskraft-zentrierte Perspektive geprägt (Avolio et al., 2009), wobei die Befragung der Mitarbeiter, die am häufigsten gewählte Methode ist, gefolgt von Selbstauskünften (Hiller, DeChurch, Murase & Doty, 2011). Mitarbeiter werden dabei allerdings als passive Empfänger von Führung verstanden, an denen die Auswirkungen von Führung gemessen werden (Shamir, 2007; Uhl-Bien et al., 2014). Demzufolge wird der Einfluss der Führungskraft überschätzt und der Einfluss der Mitarbeiter im Führungsprozess unterschätzt (Avolio et al., 2009; Uhl-Bien et al., 2014; Yukl, 2012).

Ungeachtet dessen hat sich in den letzten Jahren das Verständnis von Führung gewandelt, da sich die Bedingungen von Führung u.a. aufgrund historischer und gesellschaftlicher Entwicklungen verändert haben (von Rosenstiel, 2007). In der heutigen Wissensgesellschaft sind Mitarbeiter zunehmend qualifizierter und spezialisierter. Dadurch sind sie z.T. ihren Führungskräften fachlich überlegen (von Rosenstiel, 2007). Daher kann davon ausgegangen werden, dass der Einfluss von Mitarbeitern im Führungsprozess per se gestiegen ist. Darüber hinaus stärken die heutigen Organisationsstrukturen den Einfluss der Mitarbeiter, in Form von flacheren Hierarchien und dezentralen Einheiten (Blickle & Schneider, 2010). Weiterhin haben sich die Werte in der Gesellschaft verändert. So haben beispielsweise die Werte Unabhängigkeit, Gleichberechtigung und Überzeugungskraft an Bedeutung gewonnen, während Werte wie Gehorsam, Unterordnung und formale Autorität an Bedeutung verloren haben (von Rosenstiel & Nerdinger, 2000). Daher soll der Begriff Führung in der vorliegenden Arbeit

unter einer stärkeren Betonung der Mitarbeiterrolle und einer dynamischeren Perspektive stehen.

Aufbauend auf diesen Ausführungen richtet sich das Verständnis von Führung in der vorliegenden Arbeit aus. Es orientiert sich zudem an einer Definition von Führung von Lord und Maher (1991), die Führung als „... the process of being perceived by others as leaders“ (S. 11) definieren. Führung wird demnach nicht allein dadurch bestimmt, dass sich eine Person als Führungskraft sieht und entsprechend verhält. Vielmehr wird Führung dieser Definition nach von anderen Personen bestimmt und wie diese Personen die Führungskraft wahrnehmen. Führung wird damit zu einem Wahrnehmungsphänomen und als soziale Konstruktion der Realität in Organisationen aus Sicht der Mitarbeiter verstanden. Folglich wird die Rolle der Mitarbeiter betont und dass Führung ein Prozess ist. Allerdings wird dieser Prozess einseitig durch die Mitarbeiter konstruiert. Unter dem Aspekt, dass Führung ein Prozess ist, an dem beide Akteure aktiv mitwirken, greift diese Perspektive allein zu kurz. Daher stellt sich die Frage, welche Bedeutung die Wahrnehmungen von Mitarbeitern in Bezug auf die Führungskraft und die Wahrnehmungen der Führungskraft in Bezug auf die Mitarbeiter für den Führungsprozess haben? Dies soll in der vorliegenden Arbeit untersucht werden.

Demnach wird Führung in der vorliegenden Arbeit als eine soziale Konstruktion der Realität in Organisationen aus Sicht der Beteiligten verstanden. Folglich konstruiert sich Führung einerseits an Mitarbeitern und andererseits an Führungspersonen. Sie werden als gleichberechtigte Interaktionspartner verstanden, die gleichermaßen Einfluss auf den Führungsprozess haben.

Zusammenfassend soll festgehalten werden, dass Führung in der vorliegenden Arbeit als zweiseitiger, dynamischer Prozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verstanden wird, der u.a. durch die impliziten Theorien der Akteure gekennzeichnet ist (vgl. auch Shondrick & Lord, 2010). Vor diesem Hintergrund wird Führung aus zwei Perspektiven beleuchtet:

- Führung aus der Perspektive der Mitarbeiter (Leadership – ILT),
- Führung aus der Perspektive der Führungskraft (Followership – IFT).

Welche Perspektiven Führungstheorien einnehmen, soll zunächst aufgezeigt werden, um die Bedeutsamkeit beider Perspektiven stärker zu untermauern.

## **2.2 Führungstheorien**

Ebenso wie es keine einheitliche Definition von Führung gibt, so existiert auch keine einheitliche Klassifikation der Führungsliteratur. Bezüglich einer Klassifizierung der verschiedenen Ansätze lassen sich verschiedene Vorschläge finden (vgl. Bryman,