

### Sind Sie mein Führungstyp? Entwicklung und Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskraft-Kategorisierung auf der Basis von impliziten Führungstheorien

Quaquebeke, Niels van; Brodbeck, Felix C.

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Quaquebeke, N. v., & Brodbeck, F. C. (2006). *Sind Sie mein Führungstyp? Entwicklung und Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskraft-Kategorisierung auf der Basis von impliziten Führungstheorien*. (Hamburger Forschungsberichte zur Sozialpsychologie (HaFoS), 72). Hamburg: Universität Hamburg, Fak. für Erziehungswissenschaft, Psychologie und Bewegungswissenschaft, FB Psychologie, Arbeitsbereich Sozialpsychologie. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-350011>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Hamburger Forschungsberichte zur Sozialpsychologie HAFOS

Niels van Quaquebeke & Felix C. Brodbeck

Sind Sie mein Führungstyp? Entwicklung und Validierung  
zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskraft-  
Kategorisierung auf der Basis von impliziten  
Führungstheorien.



## **Hamburger Forschungsberichte zur Sozialpsychologie**

Der Arbeitsbereich Sozialpsychologie an der Universität Hamburg legt seit über 15 Jahren eine Serie von Forschungsberichten (working papers) auf, die der wissenschaftlichen Diskussion dienen sollen. Die hier präsentierten Arbeiten werden normalerweise in einer überarbeiteten Fassung in anderen Werken/Zeitschriften publiziert. Die Autoren sollten daher angesprochen werden, bevor in anderen publizierten Werken auf die Forschungsberichte hingewiesen wird.

## **Hamburg Social Psychology Research Papers**

For more than 15 years, the Institute of Social Psychology at the University of Hamburg runs its own series of working papers which are produced for discussion purposes only. These works will normally be published in a revised form subsequently. The authors should thus be contacted before referring to its contents in other published works.

van Quaquebeke, N., & Brodbeck, F. C. (2006). *Sind Sie mein Führungstyp? Entwicklung und Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskraft-Kategorisierung auf der Basis von impliziten Führungstheorien.* (Hamburger Forschungsbericht zur Sozialpsychologie Nr. 72). Hamburg: Universität Hamburg, Arbeitsbereich Sozialpsychologie.

# **Sind Sie mein Führungstyp? Entwicklung und Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskräfte-Kategorisierung auf der Basis von impliziten Führungstheorien**

*Niels van Quaquebeke\**  
*Universität Hamburg*

*Felix C. Brodbeck*  
*Aston Business School, UK*

## **Zusammenfassung**

Derzeitige Ansätze der Führungsforschung deuten darauf hin, dass die generellen Vorstellungen der Mitarbeiter über Führungskräfte und Führungsprozesse maßgeblich bestimmen wie diese auf ihre tatsächlichen Führungskräfte im Alltag reagieren. Die zur Analyse dieses Prozesses zur Verfügung stehenden Instrumente sind bisher jedoch für die Forschung hierzulande wenig geeignet. Im vorliegenden Artikel werden zwei effiziente und für deutsche Organisationsforschung adäquatere Instrumente zur Erfassung von Führungskraft-Kategorisierung vorgestellt. Zum einen wurde ein Messinstrument auf der Basis einer Reanalyse des deutschen GLOBE Datensatzes mit 471 Führungskräften entwickelt, zum anderen wurde ein piktorales Messinstrument für selbigen Kontext adaptiert. Eine Untersuchung in einem Unternehmen ( $N = 104$ ) bestätigt die konvergente wie auch die Kriteriumsvalidität der beiden Instrumente sowie die Anwendbarkeit zur Aufklärung abhängiger Maße wie etwa der personalen Identifikation mit der Führungskraft sowie affektivem Commitment und Respekt dieser gegenüber. Eine weitere Studie ( $N = 524$ ) repliziert diese Ergebnisse an einer heterogenen Arbeitnehmerstichprobe. Die zukünftigen Anwendungsmöglichkeiten beider Instrumente werden diskutiert.

---

\* Diese Arbeit ist Teil der Dissertation von Niels van Quaquebeke unter der Anleitung von Erich H. Witte. Besonderer Dank gebührt der Studienstiftung des deutschen Volkes, die mit einem Promotionsstipendium diese Studien möglich machte, sowie Matthias Graf und Marco Bemmlotte, die bei der Erhebung der Daten halfen. Eine Vorversion dieser Arbeit wurde auf der DGPs Konferenz 2006 als Poster vorgestellt.

Kontaktadresse für Korrespondenz: Niels van Quaquebeke, RespectResearchGroup, Arbeitsbereich Sozialpsychologie, Universität Hamburg, Von Melle Park 5, 20146 Hamburg. Tel.: +49 40 42838 4725; Fax: +49 40 42838 4109; quaquebeke@respectresearchgroup.org

# **Are you my Type of Leader? Development and Validation of two Scales to Measure Leader Categorization Processes on the Basis of Implicit Leadership Theories**

*Niels van Quaquebeke*

*Felix C. Brodbeck*

*Universität Hamburg*

*Aston Business School*

## **Abstract**

Current approaches in leadership research suggest that subordinates' general images of leaders and the leadership process determine how they will eventually react towards their actual leaders. Yet, so far, the underlying leader prototype scales which can be used to measure this process do not seem suitable for organizational research in Germany. The present article thus presents two more efficient and for organizational research in Germany more adequate instruments to measure leader categorization processes. We developed one scale based upon a reanalysis of the German GLOBE dataset with 471 leaders, and another scale by adapting a pictorial Venn-diagram measurement. In a first organizational study (N = 104), we confirm the convergent and criterion validity of both instruments and further demonstrate how they can be used to explain dependent measures such as subordinates' personal identification with and their affective commitment towards leaders as well as their respect for their leaders. Another study among a more heterogeneous sample of employees (N = 524) replicated the results. The future possibilities for the application of both scales are discussed.

## **Sind Sie mein Führungstyp? Entwicklung und Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskräfte-Kategorisierung auf der Basis von impliziten Führungstheorien**

Ob Mitarbeiter ihre Führungskräfte auch als solche wahrnehmen und ihnen dementsprechend Einfluss auf ihr Denken und Verhalten zugestehen, hängt maßgeblich davon ab, ob die Führungskräfte den Vorstellungen entsprechen, die ihre Mitarbeiter über eine prototypische Führungskraft haben (Lord & Maher, 1991).

Die dafür von den Mitarbeitern benutzten Vorstellungen oder Prototypen sind als mentale Repräsentation zu verstehen, die Mitarbeiter sich im Lauf ihres Lebens über Führungskräfte und den Führungsprozess gebildet haben (Lord & Brown, 2003). Sie sind Abstraktionen von Erfahrungen mit Führungskräften und dem Führungsprozess und bestehen aus einem Set von als relevant wahrgenommenen Führungsattributen (auch Implizite Führungstheorien genannt, engl. *Implicit Leadership Theories, ILT*). Während frühere Forschungen sich vor allem mit Struktur und Inhalten von Führungsprototypen beschäftigte (Kenney, Schwartz-Kenney, & Blascovich, 1996; Offermann, Kennedy, & Wirtz, 1994), befasst sich neuere Forschung stärker mit dem Ansatz der Führungskraft-Kategorisierung, indem sie auch die Konsequenzen betrachtet, die sich für die Beziehung zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern ergeben, wenn eine Führungskraft dem Prototypen der Mitarbeiter mehr oder weniger entspricht (Eagly & Karau, 2002; Epitropaki & Martin, 2005). Dieser Vergleichsprozess, den man umgangssprachlich stark vereinfachend als „Schubladendenken“ bezeichnen könnte, wird in der organisationalen Forschung als Prozess der Führungskraft-Kategorisierung (engl. *leader categorization*) beschrieben. Merkmale und Verhaltensweisen realer Führungskräfte werden dabei mit prototypischen Vorstellungen über Führungskräfte verglichen und für mehr oder weniger passend befunden. Dabei wird angenommen, dass umso besser die Passung zwischen beiden ist, desto positiver werden die Reaktionen der Mitarbeiter auf die Führungskräfte sein (Epitropaki & Martin, 2005; Lord & Maher, 1991).

Eine Schwierigkeit des Ansatzes der Führungskräfte-Kategorisierung ist jedoch, dass sich die bisher zur Verfügung stehenden Messinstrumente für einen Einsatz in der organisationalen Forschung hierzulande als nicht praktikabel erweisen, da diese häufig zu umfangreich sind (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004) und meist auch für einen internationalen beziehungsweise nicht deutschsprachigen Sprachraum entwickelt wurden (Offermann et al., 1994). Damit sind die bestehenden Instrumente für Erhebungen und Analysen in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit zusätzlichem Aufwand verbunden (z.B. Übersetzungen oder Validierungen). Noch bedeutsamer ist jedoch, dass sie womöglich wichtige inhaltliche Gesichtspunkte verfehlen bzw. nicht abbilden, weil sich

nämlich die Elemente von Führungsprototypen zwischen verschiedenen Kulturräumen maßgebliche unterscheiden können (Brodbeck, 2006; Brodbeck, Chhokar, & House, 2007; Brodbeck et al., 2000). Ziel des vorliegenden Artikels ist es daher, zwei zum einen kurze und zum anderen aber auch für Deutschland adäquate Instrumente zur Abbildung von Führungsprototypen und damit auch zur Abbildung des Führungskräfte-Kategorisierungsprozesses zu präsentieren. Während Studie 1 (Reanalyse) der Instrumentenentwicklung dient, wird in Studie 2 die konvergente wie auch die Kriteriumsvalidität beider Instrumente überprüft. Studie 3 dient der abschließenden Absicherung der Validitätsbefunde und zeigt noch einmal die Anwendbarkeit der Instrumente an einer weiteren Stichprobe auf. Damit werden erstmals zwei Instrumente vorgestellt, die das relativ junge und eher kognitionswissenschaftlich geprägte Forschungsfeld der Führungskraft-Kategorisierung Wissenschaftlern wie auch Personalabteilungen hierzulande zugänglicher machen und damit organisationale Führungsprozesse weiteren Diagnose- und Analysenmöglichkeiten öffnen.

### ***Studie 1 (Reanalyse)***

Im ersten Schritt konzentrierten wir uns auf vorhandene Instrumente zur Erfassung impliziter Führungstheorien, die für Erhebungen in Deutschland in Frage kamen. Hier sticht insbesondere das Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Projekt (GLOBE, cf. Chhokar, Brodbeck, & House, 2007; House et al., 2004) hervor, in welchem eine umfassende Skala zur Erfassung impliziter Führungsattribute entwickelt wurde. Da Vorstellungen über Führungskräfte beispielsweise mit bestimmten gesellschaftlich geprägten Kulturdimensionen in Verbindung zu bringen versucht gebracht werden sollten, wurde die GLOBE Skala zur Erfassung von Führungsprototypen von Anfang an mit dem Anspruch konstruiert, die zentralen Facetten der Führungsprototypen in allen beteiligten 62 Ländern abbilden zu können. Das resultierende Instrument besteht daher unweigerlich aus insgesamt 112 Items, die sich 21 Faktoren der Führung zuordnen lassen [Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories Subskalen (CLT, Dorfman, Hanges, & Brodbeck, 2004, S. 125)], welche wiederum von 6 Faktoren zweiter Ordnung umfasst werden (CLT Dimensionen, Dorfman et al., 2004, S.676). Der Vorteil des Messinstrumentes, nämlich seine Umfassenheit, ist damit gleichzeitig auch sein Nachteil, wenn relativ zeiteffizient die Passung zwischen realen Führungskräften mit einem allgemeinen Führungsprototyp in Organisationen gemessen werden soll.

Nach der offiziellen Freigabe der GLOBE Skalen für den allgemeinen wissenschaftlichen Einsatz (GLOBE Project, 2006) ergab sich für uns die Möglichkeit, uns des obigen Problems anzunehmen, indem wir die deutsche Originalstichprobe des GLOBE Projektes reanalysierten. Ziel war es, auf Itemebene sowohl die wahrgenommenen

prototypischsten als auch die antitypischsten Attribute für herausragende Führungskräfte in Deutschland zu extrahieren, damit ein kürzeres wie auch inhaltlich adäquates Instrument zur Bestimmung der Passung zwischen tatsächlichen Führungskräften und dem Prototyp herausragender Führung in Deutschland zur Verfügung stehen würde.

### **Method**

#### **Stichprobe**

Die Stichprobe bestand aus 471 Führungskräften verschiedenster Unternehmen in Deutschland, die im Rahmen der GLOBE Erhebungen befragt wurden (weitere Details in Brodbeck & Frese, 2007). Im Schnitt waren die Teilnehmer 43 Jahre alt ( $SD = 8,7$ ), seit 22 Jahren berufstätig ( $SD = 10,3$ ), hatten 11 Jahre eigene Führungserfahrung ( $SD = 8,1$ ) mit durchschnittlich 11 Untergebenen ( $SD = 15,6$ ). 14% der Teilnehmer waren Frauen.

#### **Prozedur und Messinstrumente**

Um das 112 Items umfassende Originalinstrument auf zentrale Aspekte für Führung in Deutschland zu reduzieren, folgten wir dem Ansatz von Dorfman, Hanges & Brodbeck (2004). Das GLOBE Instrument fragte auf einer Skala von 1-7, ob ein jeweiliges der 112 Attribute herausragende Führung stark behindern oder stark zu dieser beitragen würde. Es wurden nun prototypische Attribute extrahiert, wenn (a) 95% der Teilnehmer einen Wert von über 5 auf der 7-Punkte Skala für das jeweilige Attribut angegeben hatte, während der Mittelwert des Attributes gleichzeitig den Wert von 6 überstieg. Antitypischen Attribute wurden extrahiert, wenn 95% der Teilnehmer ein Wert von unter 3 auf der Skala für das jeweilige Attribut angaben, aber gleichzeitig der Item-Mittelwert nicht den Wert von 2 übersteigt. Die aus der Analyse extrahierten Attribute sind dieser Prozedur folgend diejenigen, die nicht nur als extrem proto- bzw. antitypisch für herausragende Führungskräfte wahrgenommen wurden, sondern bei denen sich die Teilnehmer in ihren extremen Einschätzungen auch „einig“ waren. Einschätzungsextremität wurde also mit Einschätzungshomogenität verbunden.

### **Ergebnisse**

Tabelle 1 (im Anhang) gibt die allgemein sozial geteilten prototypischen Attribute wider, während Tabelle 2 (im Anhang) die antitypischen Attribute herausragender Führung zeigt.

Durch die Betrachtung der Anzahl der extrahierten Items wird deutlich, dass besonders die Attribute der CLT Dimensionen „Charismatisch“ und „Teamorientiert“ als zentrale Merkmale eines Führungsprototypen herausragender Führung in Deutschland wahrgenommen wurden. Es wird also maßgeblich erwartet, dass zum einen eine ideale Führungskraft ihre Mitarbeiter auf der Basis von positiven Werten und durch hohe Leistungserwartungen inspirieren und motivieren können sollte, zum anderen diese Führungskräfte aber auch gemeinsam mit dem Team Ziele entwickeln und das Team durch

Setzen eines eigenen Vorbildes zusammenschmieden können sollte. Dies deckt sich mit anderen Forschungsarbeiten, die immer wieder zeigen, dass charismatische und teamorientierte Führungseigenschaften als entscheidend für den Führungserfolg - zumindest in der westlichen Hemisphäre - angesehen werden (Brodbeck et al., 2000; Dorfman et al., 1997). Andere Aspekte des ursprünglichen GLOBE Instrumentes, etwa die der Autonomie, der Selbstaufopferung oder der Humanorientierung einer Führungskraft, wurden dagegen nicht von allen Teilnehmern gleichermaßen als extrem führungsproto- oder -antotypisch gesehen. Hier gehen die Meinungen über den Idealtypus einer Führungskraft also stärker auseinander.

### **Diskussion**

Die hier extrahierten Attribute können aufgrund der Einschätzungsextremität als auch der Einschätzungshomogenität als zentrale Attribute eines Prototypen herausragender Führung in Deutschland betrachtet werden. Die Erfüllung der Positiv-Attribute (D-ILT<sup>+</sup>) sowie die Nicht-Erfüllung der Negativ-Attribute (D-ILT<sup>-</sup>) sollten demnach generell entscheidend für Führungskräfte in Deutschland sein, um als herausragende Führungskräfte wahrgenommen zu werden. Es steht somit ein erstes handhabbares Instrument für die Führungskräfte-Kategorisierungsforschung in Deutschland zur Verfügung, mit dem gemessen werden kann, in wie weit wahrgenommene Attribute von Führungskräften mit Vorstellungen zu den Attributen herausragender Führungskräfte übereinstimmen.

Anzumerken bleibt, dass das GLOBE Ausgangsinstrument zwar sehr umfassend in den Itemdimensionen war, aber auch hier im ursprünglichen Konstruktionsprozess darauf geachtet wurde, dass spezifische Attribute nicht allein für einzelne Länder prototypisch waren. Der damalige Auswahlprozess führte unter anderem dazu, dass das für Deutschland sehr zentrale Führungsattribut ‚Fachkompetenz‘ (Brodbeck & Frese, 2007; Glunk, Wilderom, & Ogilvie, 1997) in dem finalen Instrument zur Prototypenbestimmung keine Berücksichtigung mehr fand. Zur Komplettierung der hier extrahierten prototypischen und antotypischen Attribute, schlagen wir daher vor, das Attribut „Fachkompetenz – *Ist versiert in der Geschäftsmaterie*“ für die letztendliche D-ILT Skala zusätzlich aufzunehmen.

### **Studie 2**

Obwohl sich Führungsprototypen zwar über Individuen hinweg innerhalb einer Gesellschaft stark ähneln, so bleiben sie dennoch stets individuell konstruierte Konzepte. Das heißt, eine Gesellschaft oder ein Land mag zwar bestimmte Attribute über Führungsprototypen teilen und sich darin von den Führungsprototypen in anderen Ländern unterscheiden, ein Großteil der als relevant erachteten Attribute streut jedoch innerhalb einer Gesellschaftskultur, etwa aufgrund unterschiedlicher individueller Erfahrungen mit Führungskräften, unterschiedlichem Ausbildungs- und Berufshintergründe, unterschiedlicher

organisationaler Einflüsse oder auch branchenspezifischer Faktoren (Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001). Da klassische Prototypeninstrumente eher darauf zielen, sozial geteilte Vorstellungen zu Führungspersonen abzubilden (wie auch unsere Reduktion der GLOBE Skala), werden individuell geprägte, aber eher heterogen beurteilten Attribute einer vorgestellten Idealführungskraft nicht berücksichtigt.

Ziel der zweiten Studie war es daher, ein weiteres Messinstrument zu entwickeln, welches den Prozess der Führungskraft-Kategorisierung auf individueller Ebene ebenfalls zeiteffizient erfassen kann. Zudem sollte festgestellt werden, ob sich ein solch stark individuell determiniertes Instrument konvergent valide zu dem zuvor extrahierten Messinstrument zur Erfassung der Übereinstimmung mit dem allgemein sozial geteilten Prototyp einer herausragenden Führungskraft in Deutschland verhält. Zudem ging es uns auch darum, die Anwendbarkeit beider Instrumente für Effektanalysen der Führungskraft-Kategorisierung zu demonstrieren, da es hierzu bisher an Studien mangelt (vgl. Epitropaki & Martin, 2005). Dem Ansatz der Führungskräfte-Kategorisierungsforschung folgend (Lord & Maher, 1991) sollten beide Messinstrumente in der Lage sein, Mitarbeiterreaktionen gegenüber Führungskräften aufzuklären (Kriteriumsvalidität). Desto besser die Passung zwischen realer Führungskraft und dem Führungsprototyp, desto positiver sollten die Mitarbeiter auf diese reagieren. Hierbei sollte sich der Zusammenhang insbesondere mit Mitarbeitermaßen zeigen, die die Bindung oder den Einsatz der Mitarbeiter gegenüber der Führungskraft wiedergeben.

Da beide Instrumente auf Selbstkundgabemaße sind, lag uns ferner daran, festzustellen, inwieweit etwa die momentane Stimmung der Teilnehmer das Antwortverhalten auf beiden Instrumenten beeinflussen und damit unter Umständen zu einer Über- oder Unterschätzung der Zusammenhänge mit abhängigen Variablen führen würde.

## **Methoden**

### ***Messinstrumente***

Um den individualisierten Prozess der Führungskräfte-Kategorisierung abzubilden, entschieden wir uns für eine grafische Darstellung der Passung einer realen Führungskraft mit dem Führungsprototypen als sich überschneidende Kreisdiagramme. Hierdurch konnten wir vermeiden, alle eventuell möglichen Attribute einer idealen Führungskraft auflisten zu müssen, vielmehr überließen wir es den Versuchsteilnehmern, alle relevanten Attribute eines Führungsprototypen in das Kreisdiagramm zu projizieren. Das Kreisdiagramm (Abbildung 1 im Anhang) wurde in Anlehnung an Aron, Aron und Smollan (1992; vgl. auch Bergami & Bagozzi, 2000; Schubert & Otten, 2002; Shamir & Kark, 2004) konzipiert. Dabei wurden den Teilnehmern gesagt, sich eine ideale Führungskraft vorzustellen, welche in Folge durch den rechten Kreis symbolisiert wurde. Der linke Kreis hingegen repräsentierte die derzeitige Führungskraft der Teilnehmer. Auf einer von sieben Überschneidungsstufen sollte dann

angeben werden, inwieweit die derzeitige Führungskraft der Teilnehmer ihrem Bild einer idealen Führungskraft entspricht. Das auf einem Kreisdiagramm (engl. *Venn-diagram*) beruhende Instrument bezeichnen wir als Kurzform mit V-ILT.

Das zuvor entwickelte reduzierte GLOBE Instrument (D-ILT) wurde den Teilnehmern in dieser Studie nun mit der Frage vorgegeben, inwieweit ihre derzeitige Führungskraft den jeweiligen Attributen von 1 (*gar nicht*) bis 5 (*sehr*) entspricht. D-ILT<sup>+</sup> Items gingen dabei positiv, D-ILT<sup>-</sup> Items umgepolt in den Skalen-Mittelwert (D-ILT) ein.

Als abhängige Maße gaben wir den Teilnehmern Maße aus der Organisationsforschung vor, von denen wir annahmen, dass sich hier ein Effekt der Führungskraft-Kategorisierung zeigen müsste. Zum einen fragten wir nach der personalen Identifikation mit der Führungskraft (Mael & Ashforth, 1992; mit den Fokus auf die Führungskraft, siehe dazu auch van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004), dem affektiven Commitment dieser gegenüber (Meyer, Allen, & Smith, 1993; Schmidt, Hollmann, & Sodenkamp, 1998) aber auch nach dem zugelassenen Einfluss durch die jeweilige Führungskraft, ein Phänomen das durch die Skala ‚Respekt für Führungskräfte‘ abgebildet wurde (Graf & van Quaquebeke, 2006).

Neben diesen klar abhängigen Maßen bezogen wir zudem die PANAS Skalen (Krohne, Egloff, Kohlmann, & Tausch, 1996; Watson, Clark, & Tellegen, 1988) zur Erhebung des affektiven Zustandes der Versuchspersonen ein, um zu überprüfen, ob die beiden Instrumente D-ILT und V-ILT für Antwortverhalten im Sinne der tagesaktuellen Stimmung (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) anfällig wären.

### **Prozedur**

Die Studie wurde als Onlinefragebogen konzipiert, welcher an Mitarbeiter eines Mittelstandsunternehmens der Industrie ausgesandt wurde. Der Onlinefragebogen wurde entsprechend den derzeitigen Empfehlungen umgesetzt (Birnbaum, 2004; Kraut et al., 2004). Das hieß, dass der Fragebogen bspw. serverseitig programmiert wurde, wodurch klassische technische Selektionstendenzen wie etwa JavaScript Aktivierung nicht zum Tragen kamen. Darüber hinaus wiesen wir den Teilnehmern auch eine Cookie Session Id zu, wodurch es für durchschnittlich versierte Computerbenutzer kaum möglich war, noch einmal an der gleichen Befragung vom gleichen Computer teilzunehmen. Außerdem zeigten wir zu jedem Zeitpunkt einen Fortschrittsbalken in der Befragung, der den Teilnehmern signalisierte, wie weit sie bereits fortgeschritten waren. In der Einleitung zur Befragung wurde weiterhin hervorgehoben, dass die Daten anonym gesammelt werden würden, wobei die Teilnehmer darüber hinaus auch noch einmal am Ende der Befragung die Möglichkeit hatten, ihre Daten von der Auswertung auszuschließen. In jedem Fall wurde allen Teilnehmern angeboten, die Ergebnisse erhalten zu können. Hierfür konnten sie sich in einer separaten Datenbank mit ihrer E-Mail Adresse eintragen, so dass Daten und persönliche Informationen

nicht einander zugeordnet werden konnten. Bevor die Befragung online ging, wurde zudem das Layout in unserem Computerlabor auf unterschiedliches Verhalten in unterschiedlichen Browser- und Betriebssystemkonstellation getestet. Erst nachdem hier alle Tests zufrieden stellende Resultate zeigten, wurde die Befragung an die Teilnehmer rausgeschickt. Durch das Gesamtpaket dieser Maßnahmen denken wir, dass wir den Daten vertrauen können – zumindest in dem Maß wie wir Papier und Bleistift Befragungen trauen würden.

### **Stichprobe**

Einhundertvier Mitarbeiter des Mittelstandsunternehmens nahmen an der Befragung teil. Im Durchschnitt waren diese 40 Jahre alt ( $SD = 10,1$ ) und waren bereits 19 Jahre angestellt ( $SD = 11,6$ ). Zur Zeitpunkt der Erhebung hielten 40% eine Führungsposition inne. Im Sample waren zu 46% Frauen vertreten.

### **Ergebnisse**

Die in Tabelle 3 im Anhang angegebenen Interkorrelation von  $r = .73$  ( $p < .001$ ) zwischen V-ILT und D-ILT weist auf eine sehr zufriedenstellende konvergente Validität der beiden Instrumente hin (Bortz & Döring, 1995). Sowohl die Gesamtskala D-ILT als auch der prototypische (D-ILT <sup>+</sup>) und antitypische (D-ILT <sup>-</sup>) Teil waren dabei intern konsistent. Wie schon in der ersten Reanalyse zeigt sich auch in dieser Studie an den Korrelationen, dass die Aspekte der charismatischen wie auch der teamorientierten Führung die stärksten Zusammenhänge mit einem idealen Führungsprototypen (hier durch V-ILT gemessen) aufweisen.

Tabelle 3 kann weiterhin entnommen werden, dass beide Maße der Führungskraft-Kategorisierung mit den hier benutzen abhängigen Variablen in ähnlicher Weise hohe Zusammenhänge aufweisen. Beide Maße weisen den stärksten Zusammenhang mit der ‚Respekt für Führungskräfte‘ Skala auf, gefolgt von affektivem Commitment und personaler Identifikation mit der Führungskraft. Systematisch weist dabei die D-ILT Skala etwas höhere Zusammenhänge mit den abhängigen Maßen auf als das piktorale V-ILT Maß.

Bei Betrachtung der zur Kontrolle eingeführten PANAS Maße ist ferner zu erkennen, dass beide Maße weder von tagesaktueller negativer noch von positiver Affektivität beeinflusst zu sein scheinen.

### **Diskussion**

Die eingesetzten Instrumente zur Erfassung der Führungskraft-Kategorisierung erweisen sich als reliabel und konvergent valide. Zudem zeigen beide in der Überprüfung der Kriteriumsvalidität sehr zufrieden stellende Varianzaufklärungen sowie ein ähnliches Aufklärungsprofil auf den abhängigen Variablen auf. Beide scheinen also geeignet zu sein, um in einem organisationalen Kontext verschiedene Mitarbeiterreaktionen auf Führungskräfte aufzuklären. Zum einen wurde somit bestätigt, dass es gelungen ist, die GLOBE Skala auf ein für Deutschland adäquates Instrument (D-ILT) zur Messung von

Führungsprototyp-Passungen zu reduzieren. Zum anderen scheint aber auch das piktorale Instrument (V-ILT) trotz größeren Spielraums für individuelle Unterschiede den Führungskraft-Kategorisierungsprozess ganz ähnlich abzubilden. Positiv hervorzuheben ist auch, dass beide Instrumente nicht von tagesaktueller Affektivität beeinflusst waren und damit auch keine Gefahr für etwaige Über- oder Unterschätzungen des Zusammenhangs mit abhängigen Variablen gegeben war.

Anzumerken bleibt jedoch, dass die Stärke des piktoralen Instrumentes, nämlich seine Offenheit für individuelle Ausgestaltungen des Prototyps, auch gleichzeitig seine Schwäche ist, denn eine konkrete inhaltliche Profilauswertung ist mit dem Instrument nicht mehr möglich. Das piktorale Instrumentes ist daher eher für reine kategorisierungsorientierte Forschung geeignet, die an nachgelagerten Prozessen interessiert ist, ohne darauf angewiesen zu sein, die konkreten inhaltlichen Dimensionen der Passung auszuwerten zu müssen.

Generell ist auch zu bemerken, dass die Varianzaufklärung durch das detaillierte D-ILT Maß leicht besser ist als durch das piktorale Maß. Dies mag an einer methodisch bedingten gemeinsamer Varianz der Items liegen (Podsakoff et al., 2003), da im Falle von D-ILT sowohl unabhängige als auch abhängige Variablen verbaler Natur waren. Es mag aber auch sein, dass das piktorale Instrument eben nur eine Grobabschätzung verlangt, die dem Gesamtbild der Führungskraft-Kategorisierung nicht ganz gerecht wird und daher auch etwas schlechter abhängige Maße aufklären kann.

### **Studie 3**

Unsere dritte Studie diente hauptsächlich der Replikation der in Studie 2 gefundenen Ergebnisse. Da Studie 2 mit Mitarbeitern aus nur einem Unternehmen durchgeführt wurde, warf dies jedoch die Frage auf, ob die gefundenen Varianzaufklärungen vielleicht spezifisch für diese Firma und in dieser Form nicht replizierbar sind. In der Studie 3 sollte daher eine möglichst branchen- und abteilungsheterogene Stichprobe rekrutiert werden.

Auch wurden die beiden Maße D-ILT und V-ILT in der Studie 2 nacheinander dargeboten. Auf diese Weise konnten wir zwar den Validitätskoeffizienten zur Bestimmung der Güte der konvergenten Validität berechnen, es mag aber auch dazu geführt haben, dass durch die sequentielle Darbietung, das zweite Instrument V-ILT von den Einschätzungen der vorherigen detaillierten D-ILT Abfragen beeinflusst wurde. Mit anderen Worten, vielleicht sind die Angaben der Teilnehmer auf dem V-ILT Maß eher ein Abbild des Summenscores gewesen, den die Teilnehmer aus dem vorher beantworteten D-ILT zogen, als dass es wirklich ein eigenständiges Urteil war. Um einer möglichen Konfundierung der beiden, wurden daher in Studie 3 die Teilnehmer durch ein serverseitiges Skript zufällig randomisiert entweder auf das eine oder das andere Instrument geleitet (zwei Konditionen).

## **Methode**

### **Prozedur**

Wie schon in der vorherigen Studie konzipierten wir den Fragebogen als Online-Studie. Da uns jedoch eine möglichst heterogene Stichprobe wichtig war, versendeten wir diesmal keine Einladungsemails, sondern verlinkten auf die Studie über verschiedene Medienpartner (so unter anderem GMX, T-Online und Stern). Der Link war dabei entweder ein kleine Text-Box, ein Banner oder aber ein kurzer Artikel über den groben Hintergrund der Studie. Obendrein, um möglichen Selbstselektionstendenzen aufgrund von Interesse an Inhalt oder der Methode selbst in dieser freien Erhebung vorzubeugen, gaben wir den Teilnehmern neben der Rückmeldung über die Ergebnisse auch die Möglichkeit an einer Verlosung von Einkaufsgutscheinen für einen Online-Buchhandel teilzunehmen. Mit dieser multi-site-multi-entry-Strategie denken wir, dass Selbstselektion zwar stattgefunden haben mag, die Gründe für die Teilnahme aber so weit gefächert waren, dass weder einzelne Branchen, Abteilungen oder Motivatoren übermäßig stark ins Gewicht fielen. Neben diesen Maßnahmen fragten wir am Anfang zudem, ob die Teilnehmer derzeit unter einer Führungskraft arbeiteten. Wenn dies nicht der Fall war, sollten alle folgenden Fragen auf entweder die letzte erlebte Führungskraft oder aber eine vergleichbare Führungsperson wie etwa Lehrer oder Trainer bezogen werden. Für unsere folgenden Analysen benutzten wir dennoch nur diejenigen Teilnehmer, die zum Zeitpunkt der Erhebung unter einer Führungskraft arbeiteten. In allen anderen Aspekten folgten wir den bereits in Studie 2 beschriebenen Schritten.

### **Messinstrumente**

Zur Messung der Führungskraft-Kategorisierung benutzen wir die beiden zuvor entwickelten Instrumente D-ILT und V-ILT. Die Formulierungen der Items waren die gleichen wie in der zweiten Studie. Als abhängige Maße gaben wir den Teilnehmern ebenfalls die gleichen Skalen wie in Studie 2 vor. Auch wurde die tagesaktuelle Affektivität der Teilnehmer wieder über die PANAS Skala (Krohne et al., 1996; Watson et al., 1988) gemessen.

### **Stichprobe**

Insgesamt nahmen 524 Teilnehmer an der Befragung teil. In der D-ILT Kondition waren es 215 Teilnehmer. Im Schnitt waren die Teilnehmer hier 36 Jahre alt ( $SD = 9,5$ ) und waren bereits 15 Jahre angestellt ( $SD = 9,9$ ). Zur Zeitpunkt der Erhebung hielten 38% eine Führungsposition inne. Mit einem Frauenanteil von 46% waren die Geschlechterverhältnisse nahezu ausgeglichen. In der V-ILT Kondition nahmen 309 Teilnehmer teil. Der Altersdurchschnitt lag hier bei 36 Jahre ( $SD = 9,8$ ) mit 15 Jahren durchschnittlicher Erfahrung im Angestelltenverhältnis ( $SD = 10,1$ ). Zur Zeitpunkt der Erhebung hielten hier 33% der Teilnehmer eine Führungsposition inne. In dieser Teilstichprobe waren ebenfalls zu 46%

Frauen vertreten. In beiden Konditionen waren Teilnehmer aus über zehn unterschiedlichen Branchen und Abteilungen vertreten.

### **Ergebnisse**

Tabelle 4 und 5 im Anhang zeigen, dass auch mit dieser heterogeneren Stichprobe die Ergebnisse zur Kriteriumsvalidität sehr ähnlich zu denen in Studie 2 sind. Die Aufklärung der abhängigen Variablen, personale Identifikation, affektives Commitment und Respekt für die Führungskraft durch die beiden Maße D-ILT und V-ILT ist generell sogar höher als in der Studie 2. Das Aufklärungsprofil ist ähnlich geblieben, Identifikation weist den schwächsten Zusammenhang mit V-ILT und D-ILT auf, gefolgt von Affektiven Commitment. Respekt für die Führungskräfte wird am stärksten durch die beiden Führungskraft-Kategorisierungsinstrumente aufgeklärt.

Außerdem zeigt sich in dieser Studie, dass das D-ILT Maß leicht durch die tagesaktuelle negative Affektivität der Teilnehmer beeinflusst wird. Die Korrelationstabelle 4 offenbart, dass dieser Einfluss maßgeblich auf den Zusammenhang zwischen den negativen Aspekten in der D-ILT Skala zurückzuführen ist. Positive Affektivität zeigt keinen Zusammenhang mit D-ILT oder V-ILT auf.

### **Diskussion**

Diese Studie bestätigt, dass die beiden entwickelten Instrumente sich für die Abbildung von Mitarbeiterreaktionen gegenüber ihren Führungskräften auch über verschiedene Firmenkontexte hinweg sehr gut eignen. Das ausführliche D-ILT Instrument erweist dabei erneut dem piktoralen Maß V-ILT in der Varianzaufklärung leicht überlegen. Da das V-ILT Maß den Teilnehmern Möglichkeiten zur individuellen Ausgestaltung des Prototypen überlässt und damit eigentlich individuelle Idealtypen einer Führungskraft besser abbilden können sollte, überrascht dieses Ergebnis. Allerdings mag, wie schon zuvor angemerkt, die piktorale Abfrage eher eine grobe Ersteinschätzung abfragen, die letztendlich nicht alle Facetten der Führungskraft-Kategorisierung im Detail berücksichtigt und daher auch leicht schlechter in der Aufklärung der Mitarbeiterreaktionen ihren Führungskräften gegenüber ist.

Im Gegensatz zu Studie 2 zeigt sich zudem, dass die D-ILT Skala in dieser Studie zumindest einen Zusammenhang mit negativer Affektivität aufwies, der dazu führen könnte, dass die Beziehung zwischen Führungskraft-Kategorisierung und abhängiger Variablen in zukünftigen Studien überschätzt wird, wenn diese ebenfalls von negativer Affektivität beeinflusst werden.

### **Allgemeine Diskussion und Implikationen**

Ziel des vorliegenden Artikels war es, zwei Instrumente zu präsentieren, mit deren Hilfe der Prozess der Führungskraft-Kategorisierung in Organisationen in Deutschland gut

abbildbar ist. Hierfür reduzierten wir in einem ersten Schritt das umfangreiche GLOBE Instrument zur Erfassung von verschiedenen Führungsprototypen in Abhängigkeit von nationalen Kulturen auf ein Instrument, welches nur diejenigen Attribute abbildet, die in Deutschland als hoch proto- bzw. hoch antitypisch für herausragende Führung wahrgenommen wurden. Die hierdurch extrahierten 31 Attribute (D-ILT) sind dabei als diejenigen Führungseigenschaften zu sehen, die eine Führungskraft in Deutschland verkörpern sollte, um der Idealvorstellung einer herausragenden Führungskraft möglichst nahe zu sein. Da diese Attribute jedoch in Hinblick auf Einschätzungsextremität wie auch Einschätzungshomogenität der Teilnehmer ausgewählt wurden, fanden automatisch individuell favorisierte Führungsmerkmale keine Berücksichtigung in dem letztendlichen Instrument. In einem zweiten Schritt wurde daher zusätzlich ein grafisches Instrument entwickelt, welches auch individuelle Ausgestaltungen der Führungsprototypen zulässt. In Studie 2 zeigen sich beide Instrumente als geeignet, die Passung von tatsächlichen Führungskräften mit Führungsprototypen zu bestimmen. Dies zeigt sich zum einen in ihrer konvergenten Validität als auch in den hohen Varianzaufklärungen auf den erhobenen abhängigen Maßen, die die Reaktionen der Mitarbeiter auf ihre Führungskräfte widerspiegeln. Studie 3 repliziert die Kriteriumsvalidität noch einmal, indem auch hier gezeigt wird, dass beide Maße die abhängigen Variablen gut aufklären. Durch Studie 3 konnten zudem Zweifel ausgeräumt werden, dass die aufgezeigte Kriteriumsvalidität eine Spezifität der Stichprobe in Studie 2 war. Ebenso zeigte Studie 3, dass das grafische V-ILT Maß, auch ohne eine vorherige detaillierte D-ILT Abfrage, ein Passungsmaß darstellt, welches sehr zufrieden stellend Varianz auf abhängigen Maßen aufklären kann.

Insgesamt scheint es somit gelungen, diejenigen Attribute aus dem ursprünglichen GLOBE Instruments abzubilden, die den allgemein geteilten Kern eines Prototypen herausragender Führung in Deutschland ausmachen. Hiermit steht erstmals ein aus der internationalen Forschung abgeleitetes Instrument zur Analyse der Prototypenpassung mit realen Führungskräften in Deutschland zur Verfügung, welches sowohl in der Forschung als auch in Personalabteilungen zur Erfassung von Ist/Soll-Profilen benutzt werden kann. Zu bedenken scheint aufgrund der Ergebnisse in Studie 3 nur, dass tagesaktuelle negative Affektivität das Gesamtmaß D-ILT beeinflussen könnte. Auch wenn dies nicht in Studie 2 der Fall war, so könnte sich bspw. in zukünftigen Querschnittsuntersuchungen tagesaktuelle negative Affektivität auf unabhängige und abhängige Variablen gleichermaßen niederschlagen und zu einer Über- bzw. Unterschätzung des Zusammenhangs der Maße führen.

Das V-ILT Instrument hingegen ist in beiden Studien unabhängig von der tagesaktuellen Affektivität der Teilnehmer. Darüber hinaus erweist sich das V-ILT Instrument trotz seiner Einfachheit ebenfalls als guter Indikator für die Reaktionen der Mitarbeiter

gegenüber ihren Führungskräften. Der Vorteil dieses Instrumentes ist neben seiner Kürze auch die Universalität der Darstellung, durch die es beispielsweise auch in internationaler Forschung effizient eingesetzt werden könnte. Mehr noch, mit diesem Instrument müssten sich Wissenschaftler nicht nur auf einen Prototyp idealer Führung konzentrieren, sondern könnten auch andere Kategorisierungsprozesse abbilden. Dennoch bleibt für dieses Instrument anzumerken, dass eine inhaltliche Auswertung der Passung nicht möglich ist. Das heißt, es eignet sich hauptsächlich für Forschung, die rein kategorisierungs- und prozessorientiert ist. Profilabweichungen mit genauerer inhaltlicher Interpretation und Möglichkeiten zur Ableitung von Interventionen für die Praxis bietet das V-ILT Instrument auf dieser Ebene nicht.

Ein nächster Schritt zur weiteren Instrumentenentwicklung wäre die Durchführung von Studien, um ggf. etwaige andere Variablen aufzudecken, die das Antwortverhalten auf den hier entwickelten Instrumente ungewollt beeinflussen könnten.

Zur weiteren Etablierung der Instrumente, aber auch zur Überprüfung der Annahmen der Führungskraft-Kategorisierung im Allgemeinen, böte es sich zudem an, neben den Selbstkundgaben der Mitarbeiter auch externe Konstrukte wie etwa Leistungsdaten oder Fehlzeiten als abhängige Variablen abzufragen und diese zu Maßen der Führungskraft-Kategorisierung in Bezug zu setzen.

Die Ansätze der impliziten Führungstheorien und Führungskraft-Kategorisierung eröffnen der organisationalen Forschung und Diagnostik eine eher kognitionspsychologische orientierte und sicherlich auch wegweisende Sichtweise, Führungskraft-Mitarbeiter-Verhältnisse verstehen zu können. Mit vorliegender Arbeit wurden zwei Messinstrumente entwickelt, die es ermöglichen, mit diesen Ansätzen in deutschen Organisationen zu forschen.

### Literatur

- Aron, A., Aron, E. N., & Smollan, D. (1992). Inclusion of Other in the Self Scale and the structure of interpersonal closeness. *Journal of Personality & Social Psychology*, 63(4), 596-612.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577.
- Birnbaum, M. H. (2004). Human research and data collection via the Internet. *Annual Review of Psychology*, 55, 803–832.
- Bortz, J., & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin: Springer.
- Brodbeck, F. C. (2006). Navigatonshilfe für internationales Change Management: Erkenntnisse aus dem GLOBE Projekt. *OrganisationsEntwicklung*, 3, 16-31.
- Brodbeck, F. C., Chhokar, J., & House, R. (2007). Culture and leadership in 25 societies: Integration, conclusions, and future directions. In J. Chhokar, F. C. Brodbeck & R. House (Eds.), *Managerial cultures of the world: A GLOBE report of in-depth studies of the cultures of 25 countries*. Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Brodbeck, F. C., & Frese, M. (2007). Societal culture and leadership in Germany. In F. C. B. J. Chhokar, & R. House (Ed.), *Managerial cultures of the world: A GLOBE report of in-depth studies of the cultures of 25 countries*. Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., et al. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73(1), 1-29.
- Chhokar, J., Brodbeck, F. C., & House, R. (2007). *Managerial cultures of the world: A GLOBE report of in-depth studies of the cultures of 25 countries*. Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 669-719). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676.

- GLOBE Project. (2006). GLOBE culture & leadership scales. from <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/instruments.asp>
- Glunk, U., Wilderom, C., & Ogilvie, R. (1997). Finding the key to German-style management. *International Studies of Management & Organisations*, 26, 93-108.
- Graf, M. M., & van Quaquebeke, N. (2006). *Respektierte Führungskräfte: Eine Frage des zugelassenen Einflusses, der zugestanden Legitimität und der personalen Identifikation [Respected leaders: A question of openness to influence, accorded legitimacy and personal identification]*. Paper presented at the 45. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Nürnberg.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- 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(11), 1128-1143.
- Kraut, R., Olson, J., Banaji, M., Bruckman, A., Cohen, J., & Couper, M. (2004). Psychological research online: Report of board of scientific affairs' advisory group on the conduct of research on the internet. *American Psychologist*, 59(2), 105-117.
- Krohne, H. W., Egloff, B., Kohlmann, C.-W., & Tausch, A. (1996). Untersuchungen mit einer deutschen Version der "Positive und Negative Affect Schedule" (PANAS) [Investigations with a German version of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS)]. *Diagnostica*, 42(2), 139-156.
- Lord, R. G., & Brown, A. D. (2003). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 311-338.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5(1), 43-58.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S., & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des "Commitment"-Fragebogens von Allen und Meyer (1990 [Psychometric properties and validity of a German version of Allen and Meyer's (1990) questionnaire for measuring organizational commitment]). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 19*(2), 93-106.
- Schubert, T. W., & Otten, S. (2002). Overlap of self, ingroup, and outgroup: Pictorial measures of self-categorization. *Self & Identity, 1*(4), 353-376.
- Shamir, B., & Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 77*(1), 115-123.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 77*(2), 171-191.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality & Social Psychology, 54*(6), 1063-1070.

Tabelle 1

*Extrahierte prototypische Kernattribute herausragender Führungskräfte in Deutschland (D-ILT<sup>+</sup>)*

CLT Dimensionen	CLT Subskalen	Items	
Charismatisch	Visionär	▪ Anregend	<i>Inspiriert Gefühle, Meinungen, Werthaltungen und Verhalten anderer; inspiriert andere, zu harter Arbeit motiviert zu sein</i>
		▪ Zukunftsorientiert	<i>Macht Pläne und ergreift Maßnahmen auf Basis zukunftsorientierter Ziele</i>
		▪ Vorausschauend	<i>Versucht Ereignisse vorherzusagen, bedenkt, was in der Zukunft passieren könnte</i>
	Inspirierend	▪ Positiv	<i>Im Allgemeinen optimistisch und zuversichtlich</i>
		▪ Spornt an	<i>Mobilisiert und aktiviert eine Gefolgschaft</i>
		▪ Schafft Vertrauen	<i>Erweckt Vertrauen bei anderen durch starkes Vertrauen in andere</i>
		▪ Dynamisch	<i>Stark engagiert, tatkräftig, voller Begeisterung, motiviert</i>
		▪ Ermutigend	<i>Macht Mut, gibt Zuversicht und Hoffnung durch Bestätigung und Ratschläge</i>
	Motivierend	▪ Motivierend	<i>Spornt andere dazu an, sich über ihre normale Pflicht hinaus anzustrengen und persönliche Opfer zu bringen</i>
		▪ Stärkt die Moral	<i>Erhöht die Moral der Mitarbeiter durch Unterstützungsangebote, Lob und/oder durch seine/ihre Zuversichtlichkeit</i>
	Integer	▪ Vertrauenswürdig	<i>Hat Vertrauen verdient, man kann ihm/ihr glauben und seinem/ihrer Wort trauen</i>
	Bestimmt	▪ Entscheidungsfreudig	<i>Trifft Entscheidungen entschlossen und schnell</i>
		▪ Logisch	<i>Denkt folgerichtig</i>
▪ Verbesserungsorientiert		<i>Strebt nach kontinuierlicher Leistungsverbesserung</i>	

Leistungs-orientiert      ▪ An exzellenter Leistung orientiert      *Bemüht sich um hervorragende Leistungen bei sich selbst und bei Anderen*

---

Teamorientiert	Team integrierend	▪ Integrativ	<i>Fügt Menschen oder Dinge zu einem eng verbundenen, funktionierenden Ganzen zusammen</i>
		▪ Informiert	<i>Gebildet, gut unterrichtet bzw. weiß Bescheid</i>
		▪ Teambildner	<i>Kann Gruppenmitglieder zur Zusammenarbeit bewegen</i>
Böswillig		▪ Verlässlich	<i>Zuverlässig</i>
		▪ Intelligent	<i>Klug, lernt und versteht schnell</i>
Diplomatisch		▪ Effektiver Verhandlungsführer	<i>Kann wirksam verhandeln, kann Geschäfte mit anderen zu günstigen Bedingungen abschließen</i>

Tabelle 2

*Extrahierte antiprototypische Kernattribute herausragender Führungskräfte in Deutschland (D-ILT)*

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

Tabelle 3

Deskriptive Angaben, Interkorrelationen und interne Konsistenzen der benutzten Variablen in Studie 2

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	2a	2b	2c	2d	2e	2f	2g	3	4	5	6	7
1 V-ILT	3,15	1,73	(na)													
2 D-ILT	1,57	0,84	,73***	(,96)												
2a D-ILT <sup>+</sup>	3,19	0,91	,72***	,97***	(,96)											
2b D-ILT <sup>-</sup>	2,38	0,92	-,55***	-,79***	-,61***	(,88)										
2c Charismatisch	3,13	0,93	,71***	,96***	,99**	-,61***	(,95)									
2d Teamorientiert	3,51	0,84	,70***	,95***	,88***	-,87***	,85***	(,90)								
2e Partizipativ	3,39	1,09	,36***	,59***	,42***	-,82***	,43***	,59***	(,52)							
2f Defensiv	3,26	1,31	,45***	,62***	,53***	-,67***	,53***	,57***	,54***	(na)						
2g Fachkompetent	3,51	1,20	,61***	,70***	,72***	-,46***	,66***	,64***	,34***	,46***	(na)					
Personale																
3 Identifikation	2,46	0,93	,30**	,36***	,36***	-,27***	,35***	,32**	,21*	,39**	,31**	(,78)				
Affektives																
4 Commitment	2,51	0,97	,61***	,68***	,69***	-,46***	,68***	,64***	,28**	,40***	,57***	,52***	(,79)			
Respekt für																
5 Führungskraft	2,77	1,14	,72***	,85***	,82***	-,67***	,80***	,83***	,46***	,55***	,68***	,42***	,75***	(,92)		
6 Positive Affektivität	3,61	0,64	-,10	-,05	-,05	,05	-,04	-,06	-,01	,01	-,11	,05	-,08	-,07	(,89)	
7 Negative Affektivität	1,52	0,64	-,01	,02	,07	,10	,08	-,01	-,17	-,02	-,04	,17	,22*	-,01	-,21*	(,91)

Anmerkung. *N* = 104; 1 durch Venn Diagramm von 1-7, 2-7 durch Likert Skalen von 1-5 gemessen; Cronbach's alpha in Klammern wenn möglich;

\*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*\*\*  $p < ,001$

Tabelle 4

*Deskriptive Angaben, Interkorrelationen und interne Konsistenzen der benutzten Variablen in Studie 3, D-ILT Teilstichprobe*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	1a	1b	1c	1d	1e	1f	1g	2	3	4	5	6
1 D-ILT	1,69	0,83	(,96)												
2a D-ILT <sup>+</sup>	3,32	0,86	,97***	(,96)											
2b D-ILT <sup>-</sup>	2,28	0,98	-,85***	-,70***	(,91)										
1c Charismatisch	3,25	0,89	,96***	,99***	-,70***	(,94)									
1d Teamorientiert	3,63	0,87	,96***	,90***	-,90***	,86***	(,91)								
1e Partizipativ	3,43	1,17	,64***	,48***	-,84***	,47***	,65***	(,57)							
1f Defensiv	3,37	1,30	,63***	,53***	-,70***	,54***	,59***	,54***	(na)						
1g Fachkompetent	3,89	1,06	,64***	,67***	-,45***	,62***	,60***	,29***	,35***	(na)					
Personale															
2 Identifikation	2,09	0,84	,44***	,45***	-,32***	,45***	,39***	,24***	,27***	,27***	(,79)				
Affektives															
3 Commitment	2,78	0,96	,65***	,66***	-,48***	,66***	,59***	,36***	,35***	,44***	,56***	(,76)			
Respekt für															
4 Führungskraft	3,00	1,19	,83***	,82***	-,69***	,79***	,81***	,51***	,55***	,56***	,55***	,70***	(,92)		
5 Positive Affektivität	3,45	,73	,10	,13	-,02	,11	,08	-,02	,09	,09	,13	,12	,08	(,90)	
6 Negative Affektivität	1,62	,68	-,15*	-,10	,23***	-,09	-,19**	-,17*	-,21**	-,04	,05	,02	-,15*	-,33***	(,90)

Anmerkung. *N* = 215; 1-6 durch Likert Skalen von 1-5 gemessen; Cronbach's alpha in Klammern wenn möglich;

\*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*\*\*  $p < ,001$

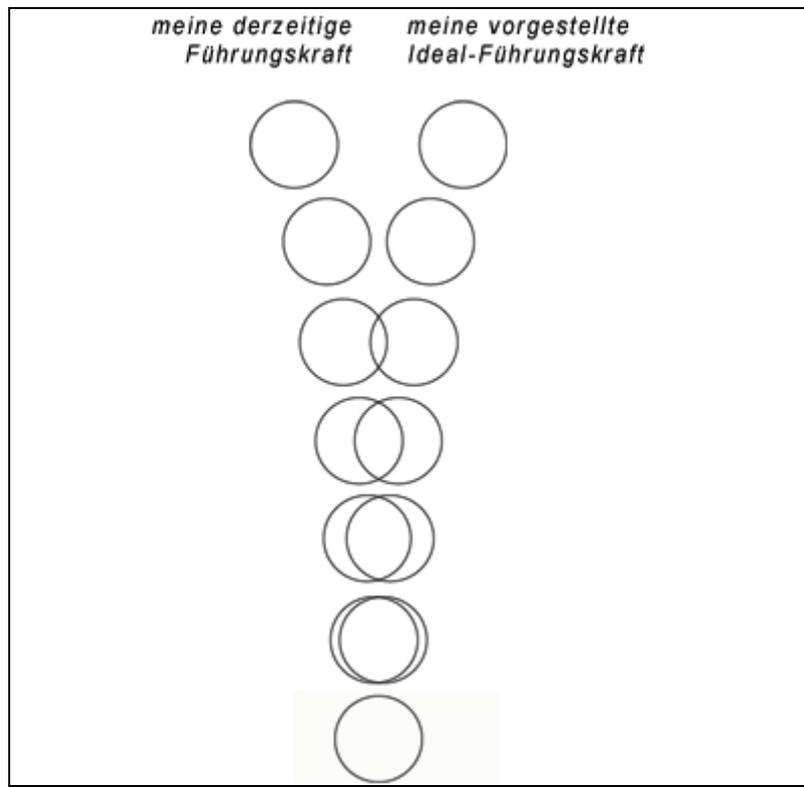
Tabelle 5

*Deskriptive Angaben, Interkorrelationen und interne Konsistenzen der benutzten Variablen in Studie 3, V-ILT Teilstichprobe*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1 V-ILT	3,53	1,64	(na)					
Personale								
2 Identifikation	2,17	0,80	,35***	(,79)				
Affektives								
3 Commitment	2,77	0,80	,56***	,55***	(,68)			
Respekt für								
4 Führungskraft	3,03	1,08	,70***	,42***	,59***	(,91)		
5 Positive Affektivität	3,43	0,67	-0,01	0,10	0,02	-0,01	(,89)	
6 Negative Affektivität	1,63	0,63	-0,09	0,07	-0,01	-0,08	-,40***	(,88)

Anmerkung.  $N = 309$ ; 1 durch Venn Diagramm von 1-7, 2-6 durch Likert Skalen von 1-5 gemessen; Cronbach's alpha in Klammern wenn möglich; \*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*\*\*  $p < ,001$

Abbildung 1  
Venn-Diagramm zur Erfassung der Führungskräfte-Kategorisierung (V-ILT)





- HAFOS -

Die Hamburger Forschungsberichte zur Sozialpsychologie werden herausgegeben von Prof. Dr. Erich H. Witte und können als gedruckte Version über die folgende Adresse bezogen werden:

Prof. Dr. Erich H. Witte  
Universität Hamburg  
Arbeitsbereich Sozialpsychologie  
Von-Melle-Park 5  
20146 Hamburg  
E-Mail: witte\_e\_h@uni-hamburg.de

Die Mehrzahl der Forschungsberichte steht als PDF () – Datei zum Download zur Verfügung unter:  
<http://www.uni-hamburg.de/fachbereiche-einrichtungen/fb16/absozpsy/hafos.html>

- |                      |   |
|----------------------|---|
| HAFOS Nr. 1<br>1992  | Witte, E.H.: The extended group situation theory (EGST), social decision schemes, models of the structure of communication in small groups, and specific effects of minority influences and selfcategorization: An integration. |
| HAFOS Nr. 2<br>1992  | Witte, E.H., & Scherm, M.: Technikfolgenabschätzung und Gentechnologie – Die exemplarische Prüfung eines Experten-berichts auf psychologische Konsistenz und Nachvollziehbarkeit.   |
| HAFOS Nr. 3<br>1992  | Witte, E.H.: Dynamic models of social influence in small group research.  |
| HAFOS Nr. 4<br>1993  | Witte, E.H., & Sonn, E.: Trennungs- und Scheidungsberatung aus der Sicht der Betroffenen: Eine empirische Erhebung.   |
| HAFOS Nr. 5<br>1993  | Witte, E.H., Dudek, I., & Hesse, T.: Personale und soziale Identität von ost- und westdeutschen Arbeitnehmern und ihre Auswirkung auf die Intergruppenbeziehungen.  |
| HAFOS Nr. 6<br>1993  | Hackel, S., Zülske, G., Witte, E.H., & Raum, H.: Ein Vergleich berufsrelevanter Eigenschaften von „ost- und westdeutschen“ Arbeitnehmern am Beispiel der Mechaniker.  |
| HAFOS Nr. 7<br>1994  | Witte, E.H.: The Social Representation as a consensual system and correlation analysis.   |
| HAFOS Nr. 8<br>1994  | Doll, J., Mentz, M., & Witte, E.H.: Einstellungen zur Liebe und Partnerschaft: vier Bindungsstile.  |
| HAFOS Nr. 9<br>1994  | Witte, E.H.: A statistical inference strategy (FOSTIS): A non- confounded hybrid theory.  |
| HAFOS Nr. 10<br>1995 | Witte, E.H., & Doll, J.: Soziale Kognition und empirische Ethikforschung: Zur Rechtfertigung von Handlungen.  |
| HAFOS Nr. 11<br>1995 | Witte, E.H.: Zum Stand der Kleingruppenforschung.   |
| HAFOS Nr. 12<br>1995 | Witte, E.H., & Wilhelm, M.: Vorstellungen über Erwartungen an eine Vorlesung zur Sozialpsychologie.   |
| HAFOS Nr. 13<br>1995 | Witte, E.H.: Die Zulassung zum Studium der Psychologie im WS 1994/95 in Hamburg: Ergebnisse über die soziodemographische Verteilung der Erstsemester und die Diskussion denkbarer Konsequenzen.                                 |
| HAFOS Nr. 14<br>1995 | Witte, E.H., & Sperling, H.: Wie Liebesbeziehungen den Umgang mit Freunden geregelt wünschen: Ein Vergleich zwischen den Geschlechtern.   |
| HAFOS Nr. 15<br>1995 | Witte, E.H.: Soziodemographische Merkmale der DoktorandInnen in Psychologie am Hamburger Fachbereich.   |
| HAFOS Nr. 16<br>1996 | Witte, E.H.: Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland (West) zwischen 1973 bis 1992: Alternative Interpretationen zum Ingelhart-Index.   |
| HAFOS Nr. 17<br>1996 | Witte, E.H., & Lecher, Silke: Systematik von Beurteilungskriterien für die Güte von Gruppenleistungen.  |
| HAFOS Nr. 18<br>1997 | Witte, E.H., & Kaufman, J.: The Stepwise Hybrid Statistical InferenceStrategy: FOSTIS.  |
| HAFOS Nr. 19<br>1997 | Kliche, T., Adam, S., & Jannink, H.: „Bedroht uns der Islam?“ Die Konstruktion eines „postmodernen“ Feindbildes am Beispiel Algerien in zwei exemplarischen Diskursanalysen.  |
| HAFOS Nr. 20<br>1998 | Witte, E.H., & Pablocki, Frank von: Unterschiede im Handlungsstil: Lage- und Handlungsorientierung in Problemlöse-Dyaden.   |

- HAFOS Nr. 21 1998 Witte, E.H., Sack, P.-M., & Kaufman, J.: Synthetic Interaction and focused Activity in Sustainment of the Rational Task-Group.
- HAFOS Nr. 22 1999 Bleich, C., Witte, E.H., & Durlanik, T.: Soziale Identität und Partnerwahl: Partnerpräferenzen von Deutschen und Türken der zweiten Generation
- HAFOS Nr. 23 1999 Porschke, C.: Zur Entwicklung unternehmensspezifischer Anforderungsprofile mit der Repertory Grid Technik: Ergebnisse einer empirischen Studie.
- HAFOS Nr. 24 2000 Witte, E.H., & Putz, Claudia: Routinebesprechungen: Deskription, Intention, Evaluation und Differenzierung.
- HAFOS Nr. 25 2000 Witte, E.H.: Kundenorientierung: Eine Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl
- HAFOS Nr. 26 2000 Witte, E.H.: Die Entwicklung einer Gruppenmoderationstheorie für Projektgruppen und ihre empirische Überprüfung.
- HAFOS Nr. 27 2000 Figen Karadayi: Exposure to a different culture and related autonomouself: A comparison of remigrant and nonmigrant turkish lateadolescent groups.
- HAFOS Nr. 28 2000 Witte, E.H., & Raphael, Christiane: Alter, Geschlecht und Informationsstand als Determinanten der Einstellung zum Euro
- HAFOS Nr. 29 2001 Witte, Erich H.: Bindung und romantische Liebe: Sozialpsychologische Aspekte der Bindungstheorie.
- HAFOS Nr. 30 2001 Witte, Erich H.: Theorien zur sozialen Macht.
- HAFOS Nr. 31 2001 Witte, Erich H.: Wertewandel, wirtschaftliche Prozesse und Wählerverhalten: Sozialpsychologische Gesetzmäßigkeiten zur Erklärung und Bekämpfung von Ausländerfeindlichkeit.
- HAFOS Nr. 32 2001 Lecher, Silke, & Witte, E. H.: FORMOD und PROMOD: State of the Art der Moderation des Gruppenproblemlösens.
- HAFOS Nr. 33 2001 Porschke, Christine, & Witte, E. H.: Psychologische Faktoren der Steuergerechtigkeit.
- HAFOS Nr. 34 2001 Tettenborn, Annette: Zeitgemäßes Lernen an der Universität: „Neuer Wein in alte Schläuche?“
- HAFOS Nr. 35 2001 Witte, Erich H.: Wirtschaftspsychologische Ursachen politischer Prozesse: Empirische Belege und ein theoretisches Konzept.
- HAFOS Nr. 36 2001 Witte, Erich H.: Der Köhler-Effekt: Begriffsbildung, seine empirische Überprüfung und ein theoretisches Konzept.
- HAFOS Nr. 37 2001 Diverse: Zwischen Couch, Coaching und ‚neuen kleinen Feldern‘ – Perspektiven Angewandter Psychologie. Beiträge zum 75jährigen Jubiläum der Gesellschaft zur Förderung der Angewandten Psychologie e.V.
- HAFOS Nr. 38 2001 Witte, Erich H.: Ethische Grundpositionen und ihre Bedeutung bei der Rechtfertigung beruflicher Handlungen.
- HAFOS Nr. 39 2002 Witte, Erich H.: The group polarization effect: To be or not to be?
- HAFOS Nr. 40 2002 Witte, Erich H.: The Köhler Effect: Definition of terms, empirical observations and theoretical concept.
- HAFOS Nr. 41 2002 Witte, Erich H.: Das Hamburger Hochschulmodernisierungsgesetz: Eine wissenschaftlich-psychologische Betrachtung.
- HAFOS Nr. 42 2003 Witte, Erich H.: Classical ethical positions and their relevance in justifying behavior: A model of prescriptive attribution.
- HAFOS Nr. 43 2003 Witte, Erich H.: Wie verändern Globalisierungsprozesse den Menschen in seinen Beziehungen? Eine sozialpsychologische Perspektive.
- HAFOS Nr. 44 2003 Witte, Erich H., & Putz, Claudia: Paarbeziehungen als Mikrosysteme: Ableitung und empirische Prüfung von theoretischen Annahmen.
- HAFOS Nr. 45 2003 Trepte, S., Ranné, N., & Becker, M.: Patterns of New Media Adoption in a World of Hybrid Media.
- HAFOS Nr. 46 2003 Trepte, S.: Daily as Self-Realization – An Empirical Study on Audience Participation in Daily Talk Shows.
- HAFOS Nr. 47 2003 Witte, Erich H., & Engelhardt, Gabriele: Gruppen-entscheidungen bei „Hidden Profiles“ ‚Shared View‘ – Effekt oder kollektiver ‚Primacy‘-Effekt? Empirische Ergebnisse und theoretische Anmerkungen.
- HAFOS Nr. 48 2003 Witte, Erich H., & Raphael, Christiane: Der EURO, der junge Konsument und die wirtschaftliche Entwicklung.
- HAFOS Nr. 49 2003 Witte, Erich H., & Scheffer, Julia: Die Steuerreform und der Konsumanreiz: Eine wirtschaftlich-psychologische Betrachtung.
- HAFOS Nr. 50 2004 Witte, Erich H.: Theorienentwicklung und –konstruktion in der Sozialpsychologie.
- HAFOS Nr. 51 2004 Witte, Erich H., & Janetzki, Evelyn: Fragebogenentwicklung zur Lebensgestaltung.
- HAFOS Nr. 52 2004 Witte, Erich H., & Engelhardt, Gabriele: Towards a theoretically based Group Facilitation Technique for Project Teams
- HAFOS Nr. 53 2004 Scheffer, Julia, & Witte, Erich H.: Der Einfluss von makrosozialer wirtschaftlicher Bedrohung auf die Leistungsfähigkeit.

- HAFOS Nr. 54  
2004
- HAFOS Nr. 55  
2005
- HAFOS Nr. 56  
2005
- HAFOS Nr. 57  
2005
- HAFOS Nr. 58  
2005
- HAFOS Nr. 59  
2005
- HAFOS Nr. 60  
2005
- HAFOS Nr. 61  
2005
- HAFOS Nr. 62  
2005
- HAFOS Nr. 63  
2005
- HAFOS Nr. 64  
2005
- HAFOS Nr. 65  
2006
- HAFOS Nr. 66  
2006
- HAFOS Nr. 67  
2006
- HAFOS Nr. 68  
2006
- HAFOS Nr. 69  
2006
- HAFOS Nr. 70  
2006
- HAFOS Nr. 71  
2006
- Witte, Erich H., & Wolfram, Maren: Erwartungen und Vorstellungen über die Vorlesung Psychologie.
- Heitkamp, Imke, Borchardt, Heike, & Witte, Erich H.: Zur simulierten Rechtfertigung wirtschaftlicher und medizinischer Entscheidungen in Ethikkommissionen: Eine empirische Analyse des Einflusses verschiedener Rollen.
- Witte, Erich H.: Sozialisierungstheorien.
- van Quaquebeke, Niels, & Plum, Nina: Outside-In: Eine Perspektivbestimmung zum Umgang mit Wissen in der Sozialpsychologie.
- Witte, Erich H., & Heitkamp, Imke: Quantitative Rekonstruktionen (Retrognosen) als Instrument der Theoriebildung in der Sozialpsychologie.
- Witte, Erich H., van Quaquebeke, Niels, & Mölders, Christina: Mehrwertsteuererhöhung: Eine wirtschaftspsychologische Analyse ihrer Wirkung.
- Trepte, Sabine, & Scherer, Helmut: What do they really know? Differentiating Opinion Leaders into 'Dazzlers' and 'Experts'.
- Witte, Erich H., & Heitkamp, Imke: Empirical research on ethics: The influence of social roles on decisions and on their ethical justification.
- Witte, Erich H., & Heitkamp, Imke, & Wolfram, Maren: Zur simulierten Rechtfertigung wirtschaftlicher und medizinischer Entscheidungen in Ethikkommissionen: Eine empirische Analyse des Einflusses von Rollenerwartungen.
- Witte, Erich H.: Macht.
- Witte, Erich H.: Soziale Beziehungen, Gruppen- und Intergruppenprozesse.
- Witte, Erich H.: Gruppenleistungen. Eine Gegenüberstellung von ultimativer und proximativer Beurteilung.
- Witte, Erich H.: Interpersonale Kommunikation, Beziehungen und Gruppen-Kollaboration.
- Witte, Erich H.: Group performance: A confrontation of a proximate with an ultimate evaluation.
- Witte, Erich H.: Das Studierverhalten von DiplompsychologInnen in Hamburg und mögliche Hinweise für die Konzeption eines Bachelor/Master-Studiums.
- Witte, Erich H., & Mölders, Christina: Einkommensteuergesetz: Begründung der vorhandenen Ausnahmetatbestände ethisch bedenklich.
- Witte, Erich H., & Halverscheid, Susanne: Justification of War and Terrorism. A Comparative Case Study examining Ethical Positions based on Prescriptive Attribution Theory.
- van Quaquebeke, Niels, Zenker, Sebastian, & Eckloff, Tilman: Who cares? The importance of interpersonal respect in employees' work values and organizational practices.