

# ProfNet PlagiatService

## -Prüfbericht-



für  
Linda Helen Laukamp  
Uni Münster

Münster, den 21.07.2015



# ProfNet PlagiatService - Zusammenfassung

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

2

• Autor	Linda Helen Laukamp	
• Titel	Good, Better, Best!. Führungss ...	
• Typ	Dissertation	
• Abgabetermin	31.12.2008	
• Hochschule	Uni Münster	
• Fachbereich	Fachbereich Psychologie und Sportwissenschaft	
• Studiengang		
• Fachrichtung	Psychologie	
• 1. Gutachter	Prof. Dr. Wolfgang Hell	
• 2. Gutachter	PD Jens Rowold	
• Prüfdatum	21.07.2015	
• Dateigröße	411.851	• Abbildungsverzeichnis <input checked="" type="checkbox"/>
• Seiten	198	• Abkürzungsverzeichnis <input checked="" type="checkbox"/>
• Absätze	566	• Anhang <input checked="" type="checkbox"/>
• Sätze	2.565	• Eidesstattliche Erklärung <input type="checkbox"/>
• Wörter	43.712	• Inhaltsverzeichnis <input checked="" type="checkbox"/>
• Zeichen	313.411	• Literaturverzeichnis <input checked="" type="checkbox"/>
• Abbildungen	12	• Quellenverzeichnis <input type="checkbox"/>
• Tabellen	25	• Stichwortverzeichnis <input type="checkbox"/>
• Fußnoten	21	• Sperrvermerk <input type="checkbox"/>
• Literatur	0	• Symbolverzeichnis <input type="checkbox"/>
• Wörter (netto)	33.171	• Tabellenverzeichnis <input checked="" type="checkbox"/>
		• Vorwort <input type="checkbox"/>

Analysetyp	Indizien
• Bauernopfer-Absatz	8
• Bauernopfer-Halbsatz	67
• Bauernopfer-Satz	82
• Bauernopfer-Wort	131
• Mischplagiat-mehrere Quellen	1
• Teilplagiat	3
• Zitat-Veränderung	5
• Zitierungsfehler	9
Anteil Fremdtexthe (netto): 20 % (6.661 von 33.171 Wörtern)	
• Phrase-allgemein	127
• Phrase-fachspezifisch	27
• Zitat-Fremdtext-ohne Quelle	26
• Zitat-Fremdtext-vollständig	1
• Zitat-im Text-ohne Quelle	27
Anteil Fremdtexthe (brutto): 19 % (8.164 von 43.712 Wörtern)	

**88%** Gesamtplagiatswahrscheinlichkeit

Alle Ergebnisse dieses Reports werden von der Software automatisch berechnet, so dass alle Angaben jeweils den Stand der Software-Entwicklung wiedergeben.

# ProfNet PlagiatService - Ergebnis Textanalyse (alle Analysen)

Kriterium	Dimension	Prüfdokument	Erstprüfer	Fachbereich	Hochschule	Fachrichtung	Hausarbeiten	Seminararbeiten	Bachelor Thesen	Diplomarbeiten	Master Thesen	Dissertationen	Habilitationen	alle
Dokumente	Anzahl	1	0	0	53	72	218	242	298	1871	237	20905	175	176497
Abbildungen	Anzahl (Durchschnitt)	12	0	0	4	6	2	2	7	7	4	5	8	2
Absätze	Anzahl (Durchschnitt)	566	0	0	767	536	120	114	261	377	304	565	813	376
Fußnoten	Anzahl (Durchschnitt)	21	0	0	231	60	39	48	44	62	51	109	139	44
Literatur	Anzahl (Durchschnitt)	0	0	0	5	1	1	10	13	5	3	6	2	8
Sätze	Anzahl (Durchschnitt)	2565	0	0	2918	2558	507	490	1039	1548	1328	2447	3631	1331
Seiten	Anzahl (Durchschnitt)	198	0	0	199	165	35	30	75	108	94	164	207	80
Tabellen	Anzahl (Durchschnitt)	25	0	0	5	9	1	1	2	3	3	4	3	1
Wörter	Anzahl (Durchschnitt)	43712	0	0	45590	41949	8434	7664	16331	24124	21811	39402	58815	21978
Zeichen	Anzahl (Durchschnitt)	313411	0	0	329600	289671	55833	50704	107796	160188	139729	261719	404247	143700
Zitate	Anzahl (Durchschnitt)	308	0	0	355	269	82	60	109	165	140	224	376	139



Die statistischen Ergebnisse der Textanalyse des Prüfdokumentes werden mit den Ergebnissen aller analysieren Texte verglichen.

# ProfNet PlagiatService - Ergebnis Textvergleich (alle Vergleiche)

PlagiatService  
 Prüfbericht  
 185046  
 21.07.2015  
 4

Kriterium	Dimension	Prüfdokument	Erstprüfer	Fachbereich	Hochschule	Fachrichtung	Hausarbeiten	Seminararbeiten	Bachelor Thesen	Diplomarbeiten	Master Thesen	Dissertationen	Habilitationen	alle
Dokumente	Anzahl	1	0	0	54	68	69	33	280	1818	211	19784	164	37398
Mischpl.-eine	Anzahl (Durchschnitt)	0	0	0	1	1	1	6	1	1	1	3	3	3
Teilplagiat	Anzahl (Durchschnitt)	3	0	0	16	14	6	9	10	13	13	25	24	23
Mischpl.-mehrere	Anzahl (Durchschnitt)	1	0	0	4	3	2	2	2	3	3	6	4	6
Zitierungsfehler	Anzahl (Durchschnitt)	9	0	0	9	3	1	9	2	2	3	3	6	3
Bauernopfer	Anzahl (Durchschnitt)	8	0	0	3	7	1	0	1	2	2	2	3	2

● **88%** Gesamtplagiatswahrscheinlichkeit

Die Textvergleichsergebnisse des Prüfdokumentes werden mit allen analysierten Texten verglichen. Die Plagiatswahrscheinlichkeit wird grob vom Programm automatisch berechnet.

## Textstelle (Prüfdokument) S. 2

die Vorgesetzten als auch durch die Mitarbeiter als wichtiger Bestandteil transformationaler bzw. charismatischer Führung zu untersuchen. 2.1 Geschichtlicher Hintergrund des Themas Führungsstil Welches sind die wesentlichen Merkmale eines erfolgreichen Führungsverantwortlichen? Zu Beginn der 50er Jahre richtete sich der Schwerpunkt der Führungsforschung auf die Untersuchung des Führungsstils (operationalisiert als Führungsverhalten). Allgemein wurde unter Führungsverhalten eine Form von relativ situationsunabhängigen und zeitstabilen Führungsstilen verstanden, die mehr oder weniger großen Erfolg versprachen. Die Tradition der empirischen Führungsstilforschung reicht zurück bis zu der sehr bekannt gewordenen Arbeit von Lewin, Lippitt & White (1939), den so genannten Iowa-Studien (vgl. Abbildung 1). Dort wurde der Führungsstil experimentell manipuliert (zum Beispiel über Verhaltensmuster wie Laissez-Faire<sup>1</sup>, demokratischer und autoritärer Stil) und in seiner Auswirkung auf die geführten Gruppen untersucht. Laissez-Faire und autoritäre Führung können dabei als Endpunkte einer Dimension hinsichtlich der Ausprägung von Mitbestimmung bzw. Kontrolle betrachtet werden, der kooperative Führungsstil liegt in der Mitte. Es kristallisierte sich heraus, dass der demokratische/kooperative Führungsstil die Einstellungsmaße (vor allem Zufriedenheit) am positivsten beeinflusst. Hinsichtlich der Leistungsmaße sind der autoritäre und demokratische Führungsstil ähnlich wirkungsvoll (vgl. Überblick Lewin et al., 1939; Neuberger, 1972; 2002); die Anwesenheit der Führungskraft moderiert dabei die Wirkung. Während bei Lewin et al. (1939) die Führungsstile vorab primär theoretisch konzipiert wurden, extrahierte die Ohio-Arbeitsgruppe um Fleishman aus Befragungsergebnissen ein Zwei-Faktoren-Modell. Die "Führungsstile", die sich in der Folge in vielen verschiedenen Führungstheorien wiederfanden (Abbildung 1), waren geboren. Von der Ohio-Gruppe werden die

● 46% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

der Varianz an Führungsemergenz und 15% der Varianz an Führungseffektivität (korrigierte Indizes der Meta-Analyse von Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002).<sup>10</sup> Zu Beginn der 50er Jahre verlagerte sich der Schwerpunkt der Führungsforschung auf die Untersuchung des Führungsstils (operationalisiert als Führungsverhalten). Dieses wurde zunächst in Form von relativ situationsunabhängigen und zeitstabilen Führungsstilen konzipiert, die mehr oder weniger starken Erfolg versprechen (vgl. Abbildung 5). Die Tradition der empirischen Führungsstilforschung reicht zurück bis zur sehr bekannt gewordenen Arbeit von Lewin, Lippitt und White (1939), den sogenannten Iowa-Studien. Dort wurde der Führungsstil experimentell manipuliert (Laissez Faire, demokratischer und autoritärer Stil) und in seiner Auswirkung auf die geführten Gruppen (amerikanische Jungen, Bastelgruppe) untersucht. Laissez Faire und autoritäre Führung können dabei als Endpunkte einer Dimension hinsichtlich der Ausprägung von Mitbestimmung bzw. Kontrolle betrachtet werden, der kooperative Führungsstil liegt in der Mitte. Es kristallisierte sich heraus, dass der demokratische/kooperative Führungsstil die Einstellungsmaße (vor allem Zufriedenheit) am positivsten beeinflusst. Was Leistungsmaße angeht, sind der autoritäre 35 und demokratische Führungsstil ähnlich wirkungsvoll (vgl. Überblick Neuberger, 1972, 2002). Die Anwesenheit der Führungskraft scheint moderierende Wirkung zu haben. Abbildung 5. Prinzip der Führungsstil-Modelle und beispielhafte Übertragung auf das Managerial Grid von Blake und

Führungsstil-Modelle und beispielhafte Übertragung auf das Managerial Grid von Blake und Mouton (1964) Mit der Führungsstilforschung kam es zu einem enormen Anstieg an empirischen Untersuchungen. Während bei Lewin et al. (1939) die Führungsstile vorab, quasi am Schreibtisch konzipiert wurden, extrahierten sowohl die Ohio-Arbeitsgruppe um Fleishman als auch die Michigan-Arbeitsgruppe um Likert aus Befragungsergebnissen einander sehr ähnliche Zwei-Faktoren-Modelle. Die Führungsstile, die sich in der Folge in vielen verschiedenen Führungstheorien wiederfanden (Abbildung 6), waren geboren. Bei Fleishman (1953, 1973) wurden sie Initiating Structure und Consideration getauft, bei Likert (1961) Aufgaben/Produktions- und

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 34
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 35

## Textstelle (Prüfdokument) S. 2

Dimensionen als unabhängig voneinander konzipiert, so dass auch mehrere Arten der Führung von einer Führungskraft gezeigt werden können. Laissez-Faire wird in der vorliegenden Dissertation als Eigenname eines Führungsstils genutzt und nicht nach Passung innerhalb des Satzes dekliniert. Abbildung 1: Entwicklungslinien der Führungsstilforschung (aus

## Textstelle (Originalquellen)

Mitarbeiterorientierung. Im einen Fall geht es jeweils um die Organisation von eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und insgesamt eher um Klima-Variablen. Von der Ohio-Gruppe (nicht von der Michigan- Gruppe) werden die beiden Dimensionen als unabhängig voneinander konzipiert, so dass auch beide Führungsstile von einer Führungskraft gezeigt werden können. So kann das Zwei-Faktoren-Modell der Ohio-Gruppe als unmittelbarer Vorläufer des "Managerial Grid" betrachtet werden,

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 35

● 6% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

6



## Textstelle (Prüfdokument) S. 4

Für die Mitarbeiterorientierung zeigt sich eine verhältnismäßig konsistente Befundlage dahingehend, dass deutlich positive Zusammenhänge mit Erfolgsvariablen, insbesondere Zufriedenheit, gefunden werden. Die demgegenüber eher inkonsistenten Befunde zum Zusammenhang zwischen "Initiating Structure" und Leistung/ Effektivität führten dazu, dass die kontingenztheoretische Forschung erweitert wurde (siehe Fiedler, 1973, vgl. Abb. 1). So wurde die Ursache für die nicht immer zufrieden stellende Erfolgsaufklärung durch eigenschafts- oder reine führungsstiltheoretische Annahmen darin gesehen, dass zentrale Randbedingungen unberücksichtigt blieben. Die Mitbestimmungsdimension von Lewin et al. (1939) wurde mit vier weiteren Zwischenstufen zum Führungsstilkontinuum erweitert (Tannenbaum & Schmidt (1958); leicht modifiziert durch Wunderer (2001)). Das Kontinuum an verhaltensbezogenen Ankern reicht in diesem Modell von autoritär über patriarchalisch, informierend, beratend, kooperativ und delegativ bis autonom. Der größte Unterschied zu Vorläufermodellen besteht darin, dass alle Führungsstile im potentiellen Verhaltensraum jeder Führungskraft liegen sollten, d.h. sie können in Abhängigkeit von den Bedürfnissen der Mitarbeiter<sup>3</sup>, von den eigenen und den Organisationszielen sowie insgesamt von situativen Anforderungen gewechselt werden. Der bestmöglichen Passung, die allerdings nicht weiter konkretisiert ist, wird eine optimale Erfolgsausschöpfung zugesprochen. Hier kann der Beginn der Kontingenzforschung ausgemacht werden, auch wenn keine systematische Forschung betrieben worden ist. Die so genannten Kontingenzansätze spezifizieren das erfolgreiche Zusammenspiel von Führungsverhalten und Situationsvariablen (vgl. Abbildung 3). Beispielhafte Vertreter dieser Gruppe sind das Kontingenzmodell von Fiedler (1973), das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard (1982) oder das normative Entschei- Auf die explizite Nennung der weiblichen Form wird in der vorliegenden Arbeit verzichtet. dungsmodell

● 83% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

Zusammenfassung bei Gabele et al., 1992).<sup>11</sup> Für die Mitarbeiterorientierung zeigt sich eine verhältnismäßig konsistente Befundlage dahingehend, dass deutlich positive Zusammenhänge mit Erfolgsvariablen, insbesondere Zufriedenheit, gefunden werden. Die demgegenüber eher inkonsistenten Befunde zum Zusammenhang zwischen Initiating Structure und Leistung/ Effektivität führten dazu, dass die kontingenztheoretische Sichtweise angestoßen wurde (vgl. Fiedler, 1973; vgl. Abbildung 6). So wurde die Ursache für die nicht immer zufriedenstellende Erfolgsaufklärung durch eigenschafts- oder reine führungsstiltheoretische Annahmen darin gesehen, dass zentrale Randbedingungen unberücksichtigt blieben. Abbildung 6. Entwicklungslinien der Führungsstilforschung (aus Weibler, 2001, S. 293) 37 Die Mitbestimmungsdimension von Lewin et al. (1939) wurde mit vier weiteren Zwischenstufen zum Führungsstilkontinuum erweitert (Tannenbaum & Schmidt, 1958; leicht modifiziert durch Wunderer, 2001, S. 209). Das Kontinuum reicht in diesem Modell von autoritär über patriarchalisch, informierend, beratend, kooperativ und delegativ bis autonom. Der größte Unterschied zu Vorläufermodellen bestand darin, dass alle Führungsstile im potentiellen Verhaltensraum jeder Führungskraft liegen sollten. Sie sollten in Abhängigkeit von den Bedürfnissen der Mitarbeiter, von den eigenen und den Organisations- Zielen sowie insgesamt von situativen Anforderungen gewechselt werden. Der bestmöglichen Passung, die allerdings nicht weiter konkretisiert ist, wird eine optimale Erfolgsausschöpfung zugesprochen. Hier kann der Beginn der Kontingenzforschung ausgemacht werden, auch wenn keine systematische Forschung betrieben wurde. Sogenannte Kontingenzansätze spezifizieren das erfolgreiche Zusammenspiel von Führungsverhalten und Situationsvariablen genauer (vgl. Abbildung 7). Beispielhafte Vertreter dieser Gruppe sind das Kontingenzmodell von Fiedler (1967, 1971), das 3-D-Modell von Reddin (1977), das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard (1982) oder das normative Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton (1973).<sup>12</sup> Sowohl das Reifegradmodell (Hersey & Blanchard, 1982) als auch das 3-D-Modell (Reddin, 1977) und das Kontingenzmodell (Fiedler, 1967) ziehen

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 36
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 37

PlagiatService  
Prüfbericht

185046

21.07.2015

8

## Textstelle (Prüfdokument) S. 5

von Vroom und Yetton (1973)<sup>4</sup>. Sowohl das Reifegradmodell (Hersey & Blanchard, 1982) als auch das Kontingenzmodell (Fiedler, 1967) ziehen die Mitarbeiter und Aufgabenorientierung als Führungskonstrukte heran, deren Erfolgseinfluss vom Reifegrad der Mitarbeiter respektive der situativen Bedingung/ situativen Günstigkeit moderiert wird (vgl. Abbildung 3). Als situative Bedingungen (Reddin, 1977) werden unter anderem die Arbeitsanforderungen, der Führungsstil des nächsthöheren Vorgesetzten, die Kollegen und Unterstellten sowie die Normen der Organisation betrachtet. Situation Führungsstil Führungserfolg Reife gl ad des Mitarbeiter is Führungserfolg Abbildung 3: Prinzip der klassischen Kontingenzansätze ( nach Neuberger, 2002) und beispielhafte Übertragung auf das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard (1969) Trotz

## Textstelle (Originalquellen)

vgl. Abbildung 7). Beispielhafte Vertreter dieser Gruppe sind das Kontingenzmodell von Fiedler (1967, 1971), das 3-D-Modell von Reddin (1977), das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard (1982) oder das normative Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton (1973).<sup>12</sup> Sowohl das Reifegradmodell (Hersey & Blanchard, 1982) als auch das 3-D-Modell (Reddin, 1977) und das Kontingenzmodell (Fiedler, 1967) ziehen die Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung als Führungsvariablen heran, deren Erfolgseinfluss vom Reifegrad der Mitarbeiter<sup>13</sup> respektive der situativen Bedingungen/situativen Günstigkeit<sup>14</sup> moderiert wird. Dabei geht das Reifegradmodell über die pure Situationsadäquanz der Führung hinaus, indem es einen idealen Entwicklungsverlauf hin zu delegativer Führung

Zusammenhang zwischen<sup>12</sup> Initiating Structure und Effektivität (Fleishman, 1973).<sup>13</sup> Der Reifegrad wird durch die Fähigkeit und Bereitschaft, eine Aufgabe eigenverantwortlich auszuführen,<sup>13</sup> bestimmt.<sup>14</sup> Als situative Bedingungen (Reddin, 1977) werden die Arbeitsanforderungen, der Führungsstil des nächsthöheren Vorgesetzten, die Kollegen und Unterstellten sowie die Normen der Organisation betrachtet. Spezifischer ist die situative Günstigkeit im Kontingenzmodell von Fiedler (1967) beschrieben. Diese ergibt sich<sup>14</sup> aus der Kombination folgender, binär konzipierten Variablen: Beziehung zwischen Führer und Geführten,<sup>14</sup>

Vecchio, 1987). Es wurde in letzter Zeit auf verschiedene Ebenen erweitert. So wurde ein analoges 38 Modell zur Teamführung und zur organisationalen Transformation entwickelt (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). Abbildung 7. Prinzip der klassischen Kontingenzansätze (nach Neuberger, 2002) und beispielhafte Übertragung auf das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard (1969) Eine genauere Situationsanalyse nimmt das bereits oben angerissene normative Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton (1973) vor. Abhängig von der Situationskonstellation werden unterschiedliche Führungsstile empfohlen, die nach

idealen Entwicklungsverlauf hin zu delegativer Führung von Mitarbeitern mit hoher Reife vorskizziert (ursprünglicher Begriff der Theorie: "life cycle theory

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 37
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 1
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 38

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

9



25% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Prüfdokument) S. 5

Kritik am Kontingenzmodell von Fiedler (z.B. Ambrosch, Lippert & Schneider, 1978; Bungard, 1984; Weibler, 2001) findet es in seinen Grundzügen auch meta-analytisch Unterstützung bei Schriesheim, Tepper & Terault (1994) oder auch Strube & Garcia (1981). Das Reifegradmodell geht über die pure Situationsadä- Auch Fleishman nimmt später Bezug auf Fiedlers Kontingenztheorie und erforscht moderierende Situationsvariablen, hier speziell den Zusammenhang zwischen Initiating Structure und Effektivität (Fleishman, 1973). ganz der Führung hinaus, indem es einen idealen Entwicklungsverlauf hin zu delegativer Führung von Mitarbeitern mit hoher Reife vorskizziert (ursprünglicher Begriff der Theorie: "life cycle theory of leadership" (Hersey & Blanchard, 1969)). Auch dieses Modell fand zumindest partielle Bestätigung (z.B. Pascarella & Lunenburg, 1988; Silverthorne & Wang, 2001; Vecchio, 1987). Es wurde zuletzt auf verschiedene Ebenen erweitert. So wurde ein analoges Modell zur Teamführung und zur organisationalen Transformation entwickelt (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). Eine genauere Situationsanalyse nimmt das bereits oben angerissene normative Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton (1973) vor.

● 38% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

of leadership", Hersey & Blanchard, 1969). Trotz vielfacher Kritik am Kontingenzmodell von Fiedler (z.B. Ambrosch, Lippert & Schneider, 1978; Bungard, 1984; Weibler, 2001) findet es in seinen Grundzügen auch metaanalytisch Unterstützung (Schriesheim, Tepper & Tetrault, 1994; Strube & Garcia, 1981). Auch das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard fand zumindest partielle Bestätigung (z.B. Pascarella & Lunenburg, 1988; Silverthorne & Wang, 2001; Vecchio, 1987). Es wurde

wird explizit auf die Erlernbarkeit von erfolgreichem Führungsverhalten verwiesen. Dies steht im <sup>11</sup> deutlichen Unterschied zu den Eigenschaftsansätzen. <sup>12</sup> <sup>12</sup> Auch Fleishman als einer der ersten Führungsstil-Forscher nimmt später Bezug auf Fiedlers Kontingenztheorie und erforscht selbst moderierende Situationsvariablen insbesondere für den Zusammenhang zwischen <sup>12</sup> Initiating Structure und Effektivität (Fleishman, 1973). <sup>13</sup> <sup>13</sup> Der Reifegrad wird durch die Fähigkeit und Bereitschaft, eine Aufgabe eigenverantwortlich auszuführen, <sup>13</sup> bestimmt. <sup>14</sup> <sup>14</sup> Als situative Bedingungen (Reddin, 1977) werden die Arbeitsanforderungen, der Führungsstil des nächsthöheren

als Führungsvariablen heran, deren Erfolgseinfluss vom Reifegrad der Mitarbeiter<sup>13</sup> respektive der situativen Bedingungen/situativen Günstigkeit<sup>14</sup> moderiert wird. Dabei geht das Reifegradmodell über die pure Situationsadäquanz der Führung hinaus, indem es einen idealen Entwicklungsverlauf hin zu delegativer Führung von Mitarbeitern mit hoher Reife vorskizziert (ursprünglicher Begriff der Theorie: "life cycle theory of leadership", Hersey & Blanchard, 1969). Trotz vielfacher Kritik am Kontingenzmodell von Fiedler (z.B. Ambrosch, Lippert & Schneider, 1978; Bungard, 1984; Weibler, 2001) findet es in seinen Grundzügen auch metaanalytisch Unterstützung (Schriesheim, Tepper & Tetrault, 1994; Strube & Garcia, 1981).

Tepper & Tetrault, 1994; Strube & Garcia, 1981). Auch das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard fand zumindest partielle Bestätigung (z.B. Pascarella & Lunenburg, 1988; Silverthorne & Wang, 2001; Vecchio, 1987). Es wurde in letzter Zeit auf verschiedene Ebenen erweitert. So wurde ein analoges 38

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 37
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 1
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 37

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

10

## Textstelle (Prüfdokument) S. 6

Abhängig von der Situationskonstellation werden unterschiedliche Führungsstile empfohlen, die nach dem Grad der Partizipation differieren<sup>5</sup>. Die Situation wird mit Hilfe von sieben Leitfragen beurteilt und führt anhand eines Entscheidungsbaumes zu einem oder mehreren brauchbaren Führungsstilen. Trotz verschiedener Vorteile steht eine Unterstützung des Modells, die über retrospektive Angaben von Führungskräften hinausgeht, weitgehend aus (zur Validierung vgl. Jago, 1995). Weiterentwicklungen (Vroom & Jago, 1991) - auch im Hinblick auf die Trainierbarkeit (Böhnisch, 1991) - des Modells existieren. Aus praktischer Perspektive ist von einer Auseinandersetzung mit dem Modell mindestens zu erwarten, dass die Sensitivität der Führungskräfte für situative Einflüsse steigt. Spätestens seit der Berücksichtigung situativer Bedingungen wird der Begriff "Führungsstil" zunehmend auch nicht mehr als situationsunabhängig und zeitlich stabil definiert (Gabele, Liebel & Oechsler, 1992). In diesem Sinne soll der Begriff auch in der vorliegenden Arbeit verstanden werden. Nur Fiedler (1967) geht von einer situationsunabhängigen, persönlichkeitspezifischen Leitlinie aus. Das hat selbstverständlich Auswirkungen auf die Gestaltungsfreiheit der Führungskräfte sowie auf die Ziele von Führungstrainings. Indem jede situative Führungstheorie aber immer nur einen sehr begrenzten Ausschnitt potentiell denkbarer Situationen betrachtet und zudem potentiell einsetzbares Führungsverhalten häufig auf die klassische Zwei-Dimensionalität der Führungsstilforschung reduziert wird, wird Führung ungerechtfertigterweise vereinfacht (

## Textstelle (Originalquellen)

Modell zur Teamführung und zur organisationalen Transformation entwickelt (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). Abbildung 7. Prinzip der klassischen Kontingenzansätze (nach Neuberger, 2002) und beispielhafte Übertragung auf das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard (1969) Eine genauere Situationsanalyse nimmt das bereits oben angerissene normative Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton (1973) vor. Abhängig von der Situationskonstellation werden unterschiedliche Führungsstile empfohlen, die nach dem Grad der Partizipation differieren.<sup>15</sup> Die Situation wird mit Hilfe von sieben Leitfragen beurteilt und führt anhand eines Entscheidungsbaumes zu einem oder mehreren brauchbaren Führungsstilen. Als Ziele werden die Qualität, die Zeiteffizienz und die Akzeptanz der Entscheidung formuliert. Ziele der Führungskraft oder der Mitarbeiter werden nicht als Erfolgskriterien postuliert. Trotz verschiedener Vorteile steht eine Unterstützung des Modells, welche über retrospektive Angaben von Führungskräften hinausgeht, weitgehend aus (zur Validierung vgl. Jago, 1995). Weiterentwicklungen (Jago, 1995; Vroom & Jago, 1991) auch im Hinblick auf die Trainierbarkeit (Böhnisch, 1991) des Modells existieren. Aus praktischer Perspektive ist von einer Auseinandersetzung mit dem Modell mindestens zu erwarten, dass die Sensitivität der Führungskräfte für situative Einflüsse steigt. 39 Abschließend soll ein instrumentalistischer Kontingenzansatz angesprochen werden, die Weg-Ziel-Theorie von House (1971, 1996). Die grundlegende Annahme besteht darin, dass sich eine Führungskraft erstens in ihre Mitarbeiter versetzen und deren Bedürfnisse und Ziele erkennen kann und zweitens ihr Führungsverhalten entsprechend dieser "Situationsdiagnose" wählt und individuell ausrichtet.

der Begriff "Führungsstil" zunehmend auch nicht mehr als situationsunabhängig und zeitlich stabil definiert (Gabele et al., 1992). Das Konsistenzkriterium wird auf ähnliche situative Rahmenbedingungen begrenzt. So soll der Begriff auch in der vorliegenden Arbeit verstanden werden. Nur Fiedler (1967) geht von einer situationsunabhängigen, persönlichkeitspezifischen Leitlinie aus. Dies hat selbstverständlich Auswirkungen auf die Gestaltungsfreiheit der Führungskräfte sowie auf die

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 37
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 38
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 39

● 17% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

11



## Textstelle (Prüfdokument) S. 6

vgl. Neuberger, 2002). Diese Sichtweise ist den interaktionsorientierten Theorien fern, da sie auch den Mitarbeitern Einflussmöglichkeiten zusprechen. So konzentriert sich die dyadische Führungstheorie, beispielsweise im "Leader-Member-Exchange"-Ansatz (Graen & Scandura, 1987), auf die Zweierbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, da sie grundlegend davon ausgeht, dass die Mitarbeiter nicht als durchschnittliche Mitarbeiter geführt werden, sondern als Individuen. Das Idiosynkrasie-Kredit-Modell (Hollander, 1995) beispielsweise integriert die austauschtheoretische Interaktion insofern, als Führungskräfte durch besonders gute Leistungserfüllung oder konformes Gruppenverhalten Punkte sammeln können, die es ihnen erlauben, von den Erwartungen der Gruppe abzuweichen, ohne Sanktionen befürchten zu müssen. Diese Abweichungen können für Transformationen innerhalb des Arbeitskontextes genutzt werden. Keine der bislang dargestellten Theorien hinterfragt die prinzipielle Einflussnahme von Führung (Weibler, 2001). Die Attributionstheorie von Führung (Calder, 1977) sowie die Substitutionstheorie der Führung (Kerr, 1977; Kerr & Jermier, 1978) gehen hier einen Schritt weiter. Calder (1977) Führungstheorie basiert auf der Grundannahme, Führung existiere nicht per se (vgl. Abbildung 4 oben). Führung wird vielmehr als Zuschreibung durch die Mitarbeiter konzeptualisiert. Genau dieser Zuschreibungsprozess wird im Modell mittels verschiedener Fragen spezifiziert, die an klassische Attributionstheorien anschließen. Die umgekehrte Perspektive wird im Attributionsmodell von Green und Mitchell (1979) betrachtet. Dort wird das Verhalten der Führungskräfte davon abhängig gemacht, wie sie das Verhalten der Mitarbeiter wahrnehmen und worauf sie deren Leistung attribuieren (vgl. Abbildung 4 unten). Geführte Geführte beobachte ti und Verhalten einer Person anal y sie ie n Fie m d ve i ha l te n Geführte schreiben Führung-Status oder Führung s-Eigenschaften zu andere Ge führ te ii- Interpretation durch Fühigungs- Einflüsse Ve r halten die Führungskiaft

5 Das zu Grunde liegende Führungsstil-Konzept ist dementsprechend eindimensional.

● 16% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

Ziele von Führungstrainings. Indem jede situative Führungstheorie aber immer nur einen sehr begrenzten Ausschnitt potentiell denkbarer Situationen betrachtet und zudem potentiell einsetzbares Führungsverhalten häufig auf die klassische Zwei-Dimensionalität der Führungsstilforschung reduziert wird, wird Führung ungerechtfertigterweise vereinfacht und Führungskräfte insgeheim wieder zu "Great Men", die in der richtigen Situation das Richtige tun (vgl. Neuberger, 2002). Diese implizite Annahme ist den interaktionsorientierten Theorien fern, da sie auch den Mitarbeitern Einflussmöglichkeiten zusprechen. So konzentriert sich die dyadische Führungstheorie beispielsweise im "Leader-Member-Exchange"-Ansatz (LMX; Graen & Scandura, 1987a, 1987b) auf die Zweierbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, da sie grundlegend davon ausgeht, dass die Mitarbeiter nicht als Mittelwert geführt werden, sondern als individuelle Personen. Das Idiosynkrasie-Kredit-Modell (Hollander, 1995) integriert die austauschtheoretische Interaktion insofern, dass Führungskräfte durch besonders gute Leistungserfüllung oder konformes Gruppenverhalten Credits sammeln können, die es ihnen erlauben, von den Erwartungen der Gruppe abzuweichen, ohne Sanktionen befürchten zu müssen. Diese Abweichungen können für Transformationen genutzt werden. Eine andere Art transformationaler Führung wird im folgenden Kapitel dargestellt. 40 Keine der bislang dargestellten Theorien hinterfragt die prinzipielle Einflussnahme von Führung (Weibler, 2001). Die Attributionstheorie von Führung (Calder, 1977) sowie die Substitutionstheorie der Führung (Kerr, 1977; Kerr & Jermier, 1978) gehen aber einen Schritt weiter. Calder (1977) Führungstheorie basiert auf der Grundannahme, dass Führung nicht per se existiert (vgl. Abbildung 8 oben). Führung wird vielmehr als Zuschreibung durch die Mitarbeiter konzeptualisiert. Genau dieser Zuschreibungsprozess wird im Modell mittels verschiedener Fragen spezifiziert, die an klassische Attributionstheorien anschließen. Dass bestehende implizite Führungstheorien nicht geleugnet werden dürfen, zeigen auch die Arbeiten von der Arbeitsgruppe von Meindl (vgl. S. 21). Die umgekehrte Perspektive wird im Attributionsmodell von Green und Mitchell (1979) betrachtet. Dort wird das Verhalten der Führungskräfte davon abhängig

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 39
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 40

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

12

## Textstelle (Prüfdokument) S. 7

Geführte beobachten und Verhalten einer Person analysieren. Die Mitarbeiter schreiben Führungs-Status oder Führungseigenschaften zu anderen Führungskräften. Interpretation durch Führungseinflüsse. Verhalten der Führungskraft. Verhalten. **Abbildung 4: Prinzip der attributionstheoretischen Betrachtung von Geführten-/ Führungs-Verhalten (nach Neuberger, 2002)** Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte haben bestimmte Ziele, wobei die Mitarbeiter die Ziele ihrer Führungskräfte deshalb verfolgen, weil sie dann mit der Erfüllung ihrer Bedürfnisse rechnen können. "Consideration" kann beispielsweise folgendermaßen zu einem Tauschgut werden: "Durch **Freundlichkeit vergilt es die Führungskraft ihren Unterstellten, [...] wenn sie die kaum einklagbare und nicht zu befehlende loyale und konstruktive Mit-Arbeit praktizieren**" (Neuberger, 2002). Derartige Transaktionsideen wurden in den 70er Jahren allmählich durch einen Paradigmenwechsel versucht zu komplementieren. Ein neues Führungs-Genre wurde entwickelt, das sich insbesondere durch transformierende Elemente auszeichnet und das sich in den folgenden Jahrzehnten zunehmend in Praxis und Wissenschaft Aufmerksamkeit verschaffen konnte. Im Abschnitt 2.2.1 wird die transformationale Führung - auch in ihrer Gegenüberstellung zur transaktionalen Führung - ausführlich beschrieben.



**9%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

Abbildung 8 unten). Calders (1977) Arbeit ist für die vorliegende Studie insofern von Bedeutung, weil bei der Interpretation der Ergebnisse immer auch attributionstheoretische Überlegungen berücksichtigt werden müssen. **Abbildung 8. Prinzip der attributionstheoretischen Betrachtung von Geführten-beziehungsweise Führungsverhalten (nach Neuberger, 2002)** Die Substitutionstheorie der Führung (Kerr & Jermier, 1978) geht auf andere Weise über die grundlegende Wirksamkeitsannahme von Führung hinaus. Anderen Personen oder Strukturen

analysieren Fremdverhalten. Geführte schreiben Führungs-Status oder Führungseigenschaften zu. Mit Ausnahme dieser beiden zuletzt genannten Theorien können alle vorgestellten Führungskonzepte auch austauschtheoretisch interpretiert werden. **Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte haben bestimmte Ziele, wobei die Mitarbeiter die Ziele ihrer Führungskräfte deshalb verfolgen, weil sie dann mit der Erfüllung ihrer Bedürfnisse rechnen können und umgekehrt. Consideration kann beispielsweise folgendermaßen zu einem Tauschgut werden: "Durch Freundlichkeit vergilt es die Führungskraft ihren Unterstellten, [...] wenn sie die kaum einklagbare und nicht zu befehlende loyale und konstruktive Mit-Arbeit praktizieren."** (Neuberger 2002, S. 405). **Derartige Transaktionsideen wurden** in den 70er Jahren allmählich durch einen Paradigmenwechsel versucht zu komplementieren. Ein neues Führungs- Genre wurde entwickelt, das sich insbesondere durch charismatische Elemente auszeichnet und

ihren Unterstellten, [...] wenn sie die kaum einklagbare und nicht zu befehlende loyale und konstruktive Mit-Arbeit praktizieren." (Neuberger 2002, S. 405). **Derartige Transaktionsideen wurden** in den 70er Jahren **allmählich durch einen Paradigmenwechsel versucht zu komplementieren. Ein neues Führungs- Genre wurde entwickelt, das sich insbesondere durch charismatische Elemente auszeichnet und das sich in den folgenden Jahrzehnten zunehmend in Praxis und Wissenschaft Aufmerksamkeit verschaffen konnte. Im folgenden Kapitel wird die transformationale Führung**

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 40
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 41

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

13

## Textstelle (Prüfdokument) S. 8

Eine Großzahl Hypothesen der vorliegenden Studie sind auf das Modell der transaktionalen und transformationalen Führung von Bass (1985b) ausgerichtet. - Unterschiede zwischen klassischen und aktuellen Führungstheorien Ein erster Unterschied zwischen klassischen und aktuellen Führungstheorien sind ihre abhängigen Variablen. In den klassischen Ansätzen sind dies Leistung, Zufriedenheit und Kognitionen der Geführten, in den neuen Ansätzen dagegen

## Textstelle (Originalquellen)

auch in ihrer Gegenüberstellung zur transaktionalen Führung ausführlich beschrieben. Verschiedene Hypothesen der vorliegenden Studie sind auf das Modell der transaktionalen und transformationalen Führung von Bass (1985) ausgerichtet. 4.2.5 Transformationale Führung "Der erste Schritt zum Erfolg ist, sich in die Arbeit zu verlieben." (Kalenderspruch) Die Popularität charismatischer Führungskonzepte im weitesten Sinne spiegelt sich in

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 41

● 2% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

14

## Textstelle (Prüfdokument) S. 8

neuen Ansätzen dagegen als jemand, der eine strategische Vision hat, diese artikuliert, seine Mitarbeiter unterstützt und ihnen herausfordernde Ziele setzt. Burns (1978) war der Erste, der die Konzepte der transaktionalen und transformationalen Führung theoretisch einführte und differenzierte. Seine Arbeit beruht auf einer qualitativen Analyse von Politikerbiografien, die in verschiedenen Ländern (z.B. China, Deutschland, Frankreich, Russland, USA) weltpolitisch bedeutende Transformationen herbeiführten. Dieser inhaltsanalytischen Arbeit zufolge basiert die transaktionale Führung auf dem sozialen Austausch (vgl. Homans, 1972a; 1972b), vereinfachend also auf dem Prinzip von Geben und Nehmen. Zur Erfüllung dieses Prinzips müssen beide Parteien ihre Motive und Tauschgüter gegenseitig kennen. Folglich spielt die Informationspolitik in Austauschbeziehungen eine zentrale Rolle. Die ursprüngliche Beschreibung der Beziehung zwischen einer transaktionalen Führungskraft und ihren Mitarbeitern sieht nach Burns (1978) folgendermaßen aus: "Their purposes are related, at least to the extent that the purposes stand within the bargaining process and can be advanced by maintaining that process. [...] A leadership act took place, but it was not one that binds leader and follower together in a mutual and continuing pursuit of a higher purpose" ( Burns, 1978). Die Beziehung geht also nicht über einen Austausch hinaus. Konträr dazu konzipiert Burns (1978) die transformationale Führung. Seinen Angaben zufolge entsteht eine solche Art der Führung, wenn eine oder mehrere Personen miteinander derart in Verbindung stehen, dass sie sich gegenseitig zu einem höheren Level an Moral und Motivation hinführen können. Bereits hier wird deutlich: Führer und Geführte folgen einer gemeinsamen, hoch gesetzten Vision und sind bereit, dafür ihr Anspruchsniveau und damit auch ihr Engagement wesentlich zu erhöhen. Dass Führung auch sinnstiftend wirken und über reine Transaktionen hinausgehen soll, war das Anliegen der wachsenden, neuen Führungsgeneration. Bennis und Nauns (1990) beziehen sich ausdrücklich auf die Konzeption transformationaler Führung von Burns, die sie als - gewissermaßen weltanschauliche - Grundlage dafür heranziehen, Führung von Management abzugrenzen<sup>6</sup>. Die Autoren halten beides für unerlässlich, fordern aber von einer Führungskraft nicht nur Leitung und Organisation der bestehenden Aufgaben (Management), sondern die Rolle eines "Leit-Sterns". Eine Führungskraft soll im Gegensatz zu einem Manager die Richtung vorgeben, eine Vision weisen (Bennis &

● 18% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

Werte, die Akzeptanz herausfordernder Ziele, erhöhte Selbstwirksamkeits-Erwartung hinsichtlich dieser Ziele und letztlich hohe Leistung. Burns (1978) war der erste, der zwischen transaktionaler und transformationaler Führung differenzierte. Seine Arbeit beruht auf einer qualitativen Analyse von Politikerbiografien, die in verschiedensten Ländern (China, Deutschland, Frankreich, Russland, USA und andere) weltpolitisch bedeutende Transformationen herbeiführten. Dieser inhaltsanalytischen Arbeit zufolge basiert die transaktionale Führung auf dem sozialen Austausch (vgl. Homans, 1972a, 1972b), vereinfachend also auf dem Prinzip von Geben und Nehmen. Zur Erfüllung dieses Prinzips müssen beide Parteien ihre Motive und Tauschgüter gegenseitig erkennen. Folglich spielt die Informationspolitik in Austauschbeziehungen eine zentrale Rolle. Die ursprüngliche Beschreibung der Beziehung zwischen einer transaktionalen Führungskraft und ihren Mitarbeitern sieht nach Burns (1978, p. 19f.) folgendermaßen aus: 49 "Their purposes are related, at least to the extent that the purposes stand within the bargaining process and can be advanced by maintaining that process. [...] A leadership act took place, but it was not one that binds leader and follower together in a mutual and continuing pursuit of a higher purpose." Die Beziehung geht nicht über einen Austausch hinaus. Konträr dazu konzipiert Burns (1978, S. 20) die transformationale Führung: "Such leadership occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of

it has a transforming effect on both. [...] leaders throw themselves into a relationship with followers who will feel "elevated" by it and often become more active themselves". Bereits hier wird deutlich: Führer und Geführte folgen einer gemeinsamen, hoch gesetzten Vision und sind bereit, dafür ihr Anspruchsniveau und damit auch ihr Engagement wesentlich zu erhöhen. Dass Führung auch sinnstiftend wirken und über reine Transaktionen hinausgehen soll, war das Anliegen der wachsenden, neuen Führungsgeneration. Bennis und Nanus (1990, S. 26) beziehen sich ausdrücklich auf die Konzeption transformationaler Führung von Burns, die sie als man könnte fast sagen weltanschauliche Grundlage dafür heranziehen, Führung von Management

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 48
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 49

PlagiatService  
Prüfbericht

185046

21.07.2015

15



## Textstelle (Prüfdokument) S. 9

Nauns, 1985; Bennis, 1989). Als Fazit ziehen die Autoren immer wieder den Schluss: "Manager machen die Dinge richtig, Führende tun die richtigen Dinge" (Bennis & Nauns, 1990). In dieser Konzeption von Führung ist die visionäre Führung bereits angelegt, denn Führungskräfte werden als "soziale Architekten" gesehen, die mit Hilfe einer Vision für die Gegenwart und die Zukunft eine Vielzahl an bis dahin wahrgenommenen Zwängen überwinden sollen (Bennis, 1976)<sup>7</sup>. Bennis und Biederman (1998) definieren: "Große Führungspersönlichkeiten scheinen ihren Traum zu verkörpern. Die Brücke zu den Mitarbeitern wird gespannt, indem sie ihren Traum so leidenschaftlich verfolgen, dass sie andere einfach mitreißen". Des Weiteren bestehen auch neuere Definitionsversuche: so soll auch in der vorliegenden Arbeit unter Vision "ein klares und konsistentes Bild einer positiv belegten Zukunft, aus dem heraus sich Handlungsziele ableiten lassen", verstanden werden (Scholz, 2000). Eine wichtige Funktion von Visionen ist es, die eigene Tätigkeit in einen größeren Sinnzusammenhang zu stellen und ihr damit mehr Bedeutung zu verleihen. Verschiedene empirische Untersuchungen bringen die Klarheit von Visionen mit Unternehmenserfolg in Verbindung (Baum, Locke & Kirkpatrick, 1998). Vorab gab es nur wenige Versuche, Management und Führung als unterschiedliche Konzepte zu betrachten (Selznick, 1957).

## Textstelle (Originalquellen)

abzugrenzen. Die Autoren halten beides für unerlässlich, fordern aber von einer Führungskraft nicht nur Leitung und Organisation der bestehenden Aufgaben (Management), sondern die Rolle eines Leit-Sterns. Eine Führungskraft soll im Gegensatz zu einem Manager die Richtung vorgeben, eine Vision weisen (Bennis & Nanus, 1985; Bennis, 1989)<sup>22</sup>. So wird das polare Spannungsgefüge zwischen "harten" und "weichen" Faktoren geteilt und im Zuge der Emotionalisierung der Führung insbesondere zu letzteren angemahnt. Als Fazit ziehen die Autoren immer wieder den Schluss: "Manager machen die Dinge richtig, Führende tun die richtigen Dinge." (Bennis & Nanus, 1990, S. 28f.) In dieser Konzeption von Führung ist die visionäre Führung bereits angelegt, denn Führungskräfte werden als "soziale Architekten" konstruiert, die mit Hilfe einer Vision für die Gegenwart und die Zukunft eine Vielzahl an bis dato wahrgenommenen Zwängen überwinden sollen (Bennis, 1976).<sup>23</sup> In letzter Konsequenz begründet die visionäre Führung ein Führungsethos, das Mitarbeitern einen "Stern am Himmel" weist, wobei die Mitarbeiter

Ziel akzeptieren, dann aber keinen verlängerten Arm ihrer Führungskräfte darstellen, sondern ihre eigenen Höhenflüge entfalten können. Bennis und Biederman (1998, S. 32) bringen es metaphorisch auf den Punkt: 50 "Große Führungspersönlichkeiten scheinen ihren Traum zu verkörpern und mit ihm zu verschmelzen." Die Brücke zu den Mitarbeitern wird gespannt, indem sie "ihren Traum so leidenschaftlich verfolgen, daß die andere einfach mitreißen." (Bennis & Biederman, 1998, S. 38). Geradezu wohlthuend nüchtern klingen vor dem Hintergrund dieser fast romanhaften Sprache neue Definitionsversuche. So soll auch in der vorliegenden Arbeit unter Vision "ein klares und konsistentes Bild einer positiv belegten Zukunft, aus dem heraus sich Handlungsziele ableiten lassen", verstanden werden (Scholz, 2000, S. 957). Eine wichtige Funktion von Visionen ist es, die eigene Tätigkeit in einen größeren Sinnzusammenhang zu stellen und ihr damit mehr Bedeutung zu verleihen.<sup>24</sup> Verschiedene empirische Untersuchungen bringen die Klarheit von Visionen mit Unternehmenserfolg in Verbindung (Baum, Locke & Kirkpatrick, 1998; Hoch, Roeding, Purkert & Lindner, 1999). In einer Übersichtsarbeit wird

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 49
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 50

● 12% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

16

## Textstelle (Prüfdokument) S. 9

Auch in der Management-Literatur wurde Führung durch "Visionen" immer populärer (vgl. Bennis & Biedermann, 1998; Kouzes & Posner, 1987; Nauns, 1992; Roberts, 1985; Sashkin, 1988). 1998; Hoch, Roeding, Purkert & Lindner, 1999). In einer Übersichtsarbeit wird auf den positiven Zusammenhang zwischen Visionen und Produktinnovationen hingewiesen (Brown & Eisenhardt, 1995). Bass (1985) integriert sowohl die charismatische als auch die visionäre Führung in sein Konzept der transformationalen Führung. Dabei bezieht er sich unmittelbar auf Burns (1978) und transferiert dessen Führungsdimensionen aus dem historischpolitischen Kontext auch in andere Führungsbereiche. Er beabsichtigt damit endgültig das Zeitalter von "overmanaged and underled" zu besiegeln. Gemeinsam mit Burns und Bennis bildet Bass den Grundstein der Forscher (vgl. Scholz, 2000) zur transformationalen Führung. Um das Modell von Bass besser einordnen zu können, werden in den folgenden Kapiteln transformationale, transaktionale und charismatische Führung sowie daraus entstandene weitere Führungskonzepte näher definiert. 2.2 Aktuelle Theorien zum Thema Führung Inwieweit bestimmte Führungsstile einen Beitrag zu wirtschaftlichem Erfolg von Unternehmen leisten können ist - wird

## Textstelle (Originalquellen)

auf den positiven Zusammenhang zwischen Visionen und Produktinnovationen hingewiesen (Brown & Eisenhardt, 1995). Bass (1985) integriert sowohl die charismatische als auch die visionäre Führung in sein Konzept der transformationalen Führung. Dabei bezieht er sich unmittelbar

Sinnzusammenhang zu stellen und ihr damit mehr Bedeutung zu verleihen.<sup>24</sup> Verschiedene empirische Untersuchungen bringen die Klarheit von Visionen mit Unternehmenserfolg in Verbindung (Baum, Locke & Kirkpatrick, 1998; Hoch, Roeding, Purkert & Lindner, 1999). In einer Übersichtsarbeit wird auf den positiven Zusammenhang zwischen Visionen und Produktinnovationen hingewiesen (Brown & Eisenhardt, 1995). Bass (1985) integriert sowohl die charismatische als auch die visionäre Führung in sein Konzept der transformationalen Führung. Dabei bezieht er sich unmittelbar auf Burns (1978) er widmet diesem sogar sein Ausgangswerk (1985) und transferiert dessen Führungsdimensionen aus dem historisch-politischen Kontext auch in andere Führungsbereiche. Er will damit endgültig das Zeitalter von "overmanaged and underled" (Bennis, siehe oben) besiegeln. Gemeinsam mit Burns und Bennis bildet Bass die Trias der Basisforscher (vgl. Scholz, 2000) zur Transformationalen Führung. Bevor diese in Kapitel 2.5.3 dargestellt wird, folgt ein Abriss weiterer neo-charismatischer Theorien, auf die sich

erstaunlich selten bezieht. Doch ohne diese Vielzahl an Forschungslinien so ist anzunehmen wäre weder die Hausse so langlebig noch die aktuelle Befundlage so erdrückend positiv. Um das Modell von Bass besser einordnen zu können, werden im folgenden Kapitel ausgewählte neo-charismatische Führungstheorien skizziert. 51 2.5.2.3 Moderne Charismatische Führungstheorien im engeren Sinne "To be a leader means, especially, having the opportunity to make a meaningful

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 50

● 7% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
17

## Textstelle (Prüfdokument) S. 11

welche sich die vorliegende Dissertation schwerpunktmäßig in allen Fragestellungen bezieht. Dann werden weitere Führungskonstrukte beschrieben und auf ihre Zusammenhänge zu transformationaler (TF) und transaktionaler (TA) Führung sowie zu abhängigen Variablen untersucht. 2.2.1 Transformationaler und transaktionaler Führungsstil **Das Konzept der transformationalen Führung von Bass (1985)** war Beginn des Einzugs der "neuen Führung" in die Organisationspsychologie. Die Operationalisierung der Führung in Form von Fragebogenitems (MLQ) löste einen Forschungsboom aus, so dass erstmals eine größere Anzahl empirischer Ergebnisse erarbeitet werden konnte. Dennoch wurde die Theorie seit 1985 nicht bedeutend verändert (Bass & Avolio, 1994; Bass, 1998; Bass, 1999). Die Terminologie der beiden großen berücksichtigten Führungsdimensionen - transaktionale und transformationale Führung - geht also unmittelbar auf Burns (1978) zurück (vgl. Abschnitt 2.2). Bei beiden Autoren werden diese Dimensionen sowohl durch charakteristische Verhaltensweisen als auch durch die Art der erzielten Erfolge differenziert. Während Burns (1978) transaktionale und transformationale Führung an entgegengesetzten Enden eines Führungskontinuums positionierte und daher eine Führungskraft theoretisch nicht beide Führungsweisen ausüben kann, hebt Bass (1985) diese Bipolarität auf. Er konzipiert transaktionale und transformationale Führung als voneinander unabhängige Dimensionen, die sich jeweils in empirisch gewonnene Subfaktoren untergliedern, wie zum Beispiel "Contingent Reward" oder auch "Intellectual Stimulation". Laissez-Faire, transaktionale und transformationale Führung werden zu diesem Zweck auf einem Kontinuum, das den Aktivitätsgrad des Führungsverhaltens beschreibt, arrangiert. In diesem Bogen von Passivität bis Aktivität sieht Bass den "Full Range of Leadership"<sup>8</sup>

● 10% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

Personenmerkmale allein konstituiert ist. 53 2.5.3 Das transformationale Führungsmodell von Bass "Alles Große in der Welt geschieht nur, weil jemand mehr tut, als er muss." (Kalenderspruch/Volksweisheit) **Das Konzept der transformationalen Führung von Bass** ebnete den Einzug der "neuen Führung" in die Organisationspsychologie, da es auf psychologische Theorien rekurrierte. Die andauernde Arbeit an einer **Operationalisierung der Führung in Fragebogenitems (MLQ; Kapitel 2.7.4)** löste zudem einen Forschungsboom aus, so dass erstmals eine Vielzahl empirischer Ergebnisse erarbeitet werden konnte. Dennoch musste die Theorie seit 1985 nicht bedeutend verändert werden (Bass, 1998; Bass, 1999; Bass & Avolio, 1994). Die Terminologie der beiden großen berücksichtigten Führungsdimensionen die transaktionale und die transformationale Führung geht unmittelbar auf Burns (1978) zurück. Bei beiden Autoren werden diese Dimensionen sowohl durch charakteristische Verhaltensweisen (Kapitel 2.5.3.2) als auch durch die Art der erzielten Erfolge (Kapitel 2.5.4) differenziert. 2.5.3.1 Die Eckpunkte der Theorie Bass (1985) charakterisiert einen transaktionalen Führer als einen, der erkennt, welche Gegenleistungen seine Mitarbeiter von ihrer Arbeit erwarten, und Mitarbeiters. 54 Full Range of Leadership "The Best of Leaders Are Both Transformational and Transactional; the Worst Are Neither; the Worst Avoid Displaying Leadership" (Bass & Avolio, 1993, p. 72) **Während Burns (1978) transaktionale und transformationale Führung an entgegengesetzten Enden eines Führungskontinuums positioniert und daher nicht zulässt, dass eine Führungskraft beide Führungsweisen ausüben kann, hebt Bass (1985) diese Bipolarität auf. Er konzipiert transaktionale und transformationale Führung als voneinander unabhängige Dimensionen, die sich jeweils in empirisch gewonnene Subfaktoren untergliedern** (genauer Kapitel 2.5.3.2). Weiter geht er davon aus, dass jede Führungskraft über ein breites Repertoire an Führungsverhalten verfügen sollte, um sich entsprechend der situativen Anforderungen verhalten zu können. **Laissez Faire, transaktionale und transformationale Führung werden zu diesem Zweck auf einem Kontinuum, das den Aktivitätsgrad des Führungsverhaltens beschreibt, arrangiert. In diesem Bogen von Passivität bis Aktivität sieht Bass den "Full Range of Leadership"<sup>26</sup>**

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 53
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 54

PlagiatService  
Prüfbericht

185046

21.07.2015

18

## Textstelle (Prüfdokument) S. 12

und postuliert damit ein Führungsmodell, das ein sehr breites Führungsspektrum abdeckt. Letztlich schlägt er ein dreidimensionales Modell vor, dem nach erstens die schon erwähnte Aktivität des Führungsverhaltens, zweitens die Effektivität und drittens - dies folgt dann für den Idealfall - die Auftretenshäufigkeit in der Reihenfolge von unten links nach oben rechts (vgl. Abbildung 5) steigen sollte. Bass und Avolio (1993) betrachten den transaktionalen und den transformationalen Führungsstil als ein multidimensionales Konzept, dem mehrere bedeutende Konstrukte unterliegen. Abbildung 5: Übersicht

## Textstelle (Originalquellen)

verankert und postuliert damit, durch sein Führungsmodell ein sehr breites Führungsspektrum abzudecken (siehe Abbildung 9). Abbildung 9. "Full Range of Leadership" (nach Bass & Avolio, 1994) 55 Letztlich schlägt er ein dreidimensionales Modell vor, dem zufolge erstens die bereits erwähnte Aktivität des Führungsverhaltens, zweitens die Effektivität und drittens dies folgt dann für den Idealfall die Einsatzhäufigkeit in folgender Reihenfolge steigen (Bass, 1994, S. 4f.): Laissez Faire, passives "Management by exception", aktives "Management by exception", "Contingent Reward" (Kontingente Belohnung) und letztlich die vier Bausteine

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 54
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 55

● 3% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

19

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 12

als ein multidimensionales Konzept, dem mehrere bedeutende Konstrukte unterliegen. Abbildung 5: Übersicht über das "Full Range" Modell der Führung nach Bass und Avolio (2000) Diese Konstrukte werden im Folgenden näher beschrieben. Bass und Avolio (2000) erklären, dass sie dazu anregen wollten, ein breites Führungsrepertoire zu untersuchen sowie mit dem Begriff "Full Range of Leadership" dazu herausfordern, das Denken über Führung zu verbreitern. - Die Bausteine des "Full Range of Leadership" Die den "Full Range of Leadership" umfassenden bzw. abdeckenden Bausteine werden in der abgebildeten Tabelle 1 zum besseren Überblick kurz skizziert. Eine weitergehende Definition der Bausteine wird im Anschluss unter Bezug auf Abbildung 5 vorgenommen. Tabelle 1: Charakteristika der verschiedenen Führungsbausteine Baustein Charakteristika Laissez-Faire Vermeidet Entscheidungen, übernimmt keine Verantwortung Transaktionale Führung (TA) Kontingente Belohnung Erkennt Fähigkeiten und Leistung, belohnt gute Leistung Management-by-Exception (ak- Sucht Fehler und Abweichungen, korrigiert diese tiv) Management-by-Exception (pas- Korrigiert dann, wenn Fehler bereits eingetreten siv) sind Transformationale Führung (TF) Idealsierte Einflussnahme Verbreitet Stolz, gewinnt Vertrauen Inspirierende Motivation Gibt Visionen, kommuniziert

● 4% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

and Organizational Behaviour Effectiveness" <sup>26</sup> <sup>26</sup> <sup>26</sup> Eine Diskussion darüber, ob der Terminus tatsächlich angemessen ist, ist überflüssig. Denn Bass und Avolio (2000) selbst erklären, dass sie damit "nur" dazu anregen wollten, ein breites Führungsrepertoire zu untersuchen sowie dazu herausfordern, das Denken über Führung zu verbreitern. <sup>26</sup> Transaktionale <sup>26</sup> Führung <sup>26</sup> Transformationale <sup>26</sup> Führung <sup>26</sup> ineffektiv <sup>26</sup> passiv aktiv <sup>26</sup> effektiv <sup>26</sup> Idealized <sup>26</sup> Influence <sup>26</sup> Inspirational <sup>26</sup> Motivation <sup>26</sup> Intellectual <sup>26</sup> Stimulation <sup>26</sup> Individual <sup>26</sup> Consideration <sup>26</sup> Contingent <sup>26</sup> Reward <sup>26</sup> MBE <sup>26</sup> aktiv <sup>26</sup> Laissez <sup>26</sup> Faire <sup>26</sup> MBE <sup>26</sup> passiv <sup>27</sup> <sup>27</sup> <sup>27</sup> In

Faire, transaktionale und transformationale Führung Die Bausteine, die den "Full Range of Leadership" abdecken, werden im Folgenden charakterisiert (Überblick Tabelle 2). Tabelle 2. Charakteristika der verschiedenen Führungsbausteine Laissez Faire: vermeidet Entscheidungen, übernimmt keine Verantwortung Transaktionale Führung Kontingente Belohnung: erkennt Fähigkeiten und Leistung, belohnt gute Leistung Management by exception (aktiv): sucht Fehler und Abweichungen, korrigiert diese Management by exception (passiv): korrigiert dann, wenn Fehler eingetreten ist Transformationale Führung ("4i") Idealsierte Beeinflussung/Charisma: verbreitet Stolz,

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 1
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 57

PlagiatService  
Prüfbericht

185046

21.07.2015

20

## Textstelle (Prüfdokument) S. 13

Fehler und Abweichungen, korrigiert diese tiv) Management-by-Exeption (pas-  
Korrigiert **dann, wenn Fehler** bereits eingetreten siv) sind **Transformationale Führung** (TF) Idealierte Einflussnahme **Verbreitet Stolz, gewinnt Vertrauen** **Inspirierende Motivation** **Gibt Visionen, kommuniziert** Erwartungen  
Intellektuelle Stimulation **Unterstützt und fordert divergentes Denken und Problemlösen Individualisierte** Betrachtung **Schenkt jedem Mitarbeiter** individuell Beachtung **Laissez-Faire** Der **untere Endpol des "Full Range of Leadership"** Modells, Laissez-Faire, ist durch **extreme Passivität** gekennzeichnet und kann daher auch als **Nicht-Führung** aber auch **Verzicht** oder **Verweigerung von Führung und Einfluss** bezeichnet werden. Im Gegensatz zur transaktionalen Führung ist Laissez-Faire durch fehlende Transaktion gekennzeichnet (Bass & Avolio, 1994). Es ist durch maximale Ineffektivität beschrieben, da anstehende Aufgaben nicht bewältigt, gleichzeitig aber durchaus **Probleme erzeugt** werden, indem in der Regel **nicht interveniert oder nicht** ent- 14 schieden wird. Auch Lewin, Lippitt und White (1939) stellten **Laissez-Faire** als den am wenigsten erfolgreichen Führungsstil dar. TA: **Kontingente Belohnung Aufbauend auf dem Prinzip des operanten Lernens** ist davon auszugehen, dass "**Contingent Reward**", also die **kontingente Belohnung auch in Führungsbeziehungen wirkt** (Luthans & Kreitner, 1975; Oldham, 1976; Podsakoff, Todor & Skov, 1982; Reitz, 1971; Sims, 1977). Diese Führungsdimension zielt insbesondere darauf ab,

## Textstelle (Originalquellen)

**dann, wenn Fehler** eingetreten ist **Transformationale Führung** ("4i")  
Idealisierte Beeinflussung/Charisma: **verbreitet Stolz, gewinnt Vertrauen**  
**Inspirierende** Motivierung: **gibt Visionen, kommuniziert** hohe Erwartungen,  
verwendet Symbole Intellektuelle Stimulierung: **unterstützt und fordert divergentes Denken und Problemlösen Individualisierte** Berücksichtigung: **schenkt jedem Mitarbeiter** Beachtung, entwickelt individuell **Laissez Faire**  
Dieser **untere Endpol des "Full Range of Leadership"** Modells ist durch **extreme Passivität** gekennzeichnet und kann daher auch als **Nicht-Führung** beziehungsweise **Verzicht** oder **Verweigerung von Führung und Einfluss** bezeichnet werden. Im Gegensatz zur transaktionalen Führung ist Laissez Faire durch fehlende Transaktion gekennzeichnet (Bass, 1994, S. 4). Es ist auf der zweiten Modelldimension durch maximale Ineffektivität beschrieben, da **anstehende Aufgaben nicht bewältigt, gleichzeitig aber sogar Probleme erzeugt** werden, indem beispielsweise **nicht interveniert oder nicht** entschieden wird. Es sei an dieser Stelle nur vermerkt, dass **Laissez Faire** bereits bei Lewin, excitement" geht (Avolio & Bass, 1988). 59  
Abbildung 11. Transaktionale Führung und Anstrengung der Geführten (aus Bass, 1985, p. 12) Im Einzelnen gehören folgende Bausteine zur transaktionalen Führung: **Kontingente Belohnung** ("Contingent Reward") **Aufbauend auf dem Prinzip des operanten Lernens** ist davon auszugehen, dass kontingente Belohnung auch in Führungsbeziehungen wirkt (z.B. Luthans & Kreitner, 1975; Oldham, 1976; Podsakoff et al., 1982; Reitz, 1971; Sims, 1977). Kontingent lässt sich in diesem Zusammenhang am

aus Bass, 1985, p. 12) Im Einzelnen gehören folgende Bausteine zur transaktionalen Führung: **Kontingente Belohnung** ("**Contingent Reward**") **Aufbauend auf dem Prinzip des operanten Lernens** ist davon auszugehen, dass **kontingente Belohnung auch in Führungsbeziehungen wirkt** (z.B. Luthans & Kreitner, 1975; Oldham, 1976; Podsakoff et al., 1982; Reitz, 1971; Sims, 1977). Kontingent lässt sich in diesem Zusammenhang am besten mit leistungsorientiert beschreiben. **Diese Führungsdimension zielt insbesondere**

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 57
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 59

● 7% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
21

## Textstelle (Prüfdokument) S. 14

Rollen- und Leistungsanforderungen zu klären. Wenn der Mitarbeiter in der Folge diese Erwartungen erfüllt, erfolgt eine adäquate Belohnung, die wiederum die Erwartungen (Bedürfnisse) der Mitarbeiter trifft. TA: Management-by-Exception (passiv und aktiv) Den zweiten transaktionalen Faktor, der im Laufe der Zeit in einen aktiven und passiven Faktor getrennt wurde, repräsentiert "Management-by-Exception". Im aktiven Part sucht die Führungskraft nach Normabweichungen der Mitarbeiter, während sie im passiven Part wartet, bis diese eingetreten sind und dann erst entsprechend interveniert. Aktives "Management-by-Exception" bedeutet, dass die Führungskräfte die Arbeitsprozesse überwachen und sich auf Fehler, Risikosituationen, Probleme oder allgemein von der Norm abweichende Ausnahmen konzentrieren. Passives "Management-by-Exception" (Führung durch Eingreifen nur im Ausnahmefall) bedeutet hingegen, dass diese Führungsrolle sich im Regelfall durch Nicht-Führung auszeichnet; die Führungskraft interveniert erst dann, wenn ein Ausnahmefall, Fehler oder Problem aufgetreten ist. Im Gegensatz zu Laissez-Faire wird hier allerdings die Mindestarbeitsanforderung nicht ignoriert, sondern es wird beobachtet, reglementiert und korrigiert. Das generelle Prinzip lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Verlässt ein Mitarbeiter auf seinem Weg zum Ziel seine definierte Rolle, tritt folglich ein Ausnahmezustand ein, dann unterbleibt die in Aussicht gestellte Belohnung bzw. erfolgt eine Bestrafung. Nach operanten Prinzipien führt dies dazu, dass die Auftretenswahrscheinlichkeit derartiger Ausnahmen sinkt. Da sich die Führung im Ausnahmefall an ungewünschten Verhaltensweisen der Mitarbeiter orientiert, wird nicht belohnend, sondern nur bestrafend reagiert. Transaktionale

● 15% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

darauf, Rollen- und Leistungsanforderungen zu klären. Wenn der Mitarbeiter in der Folge diese Erwartungen erfüllt, dann folgt eine adäquate Belohnung, die wiederum die Erwartungen (Bedürfnisse) der Mitarbeiter trifft. Einzuwenden ist an dieser Stelle, dass nicht-kontingente Belohnung ähnlich wirksam ist wie kontingente Belohnung (Podsakoff, Todor & Skov, 1982). 60 Management by exception Den zweiten transaktionalen Faktor, der im Laufe der Zeit in einen aktiven und passiven Faktor getrennt wurde, repräsentiert "Management by exception".<sup>31</sup> Im aktiven Part sucht die Führungskraft nach Normabweichungen der Mitarbeiter, während sie im passiven Part wartet, bis diese eingetreten sind und dann erst entsprechend interveniert. Aktives "Management by exception": Führungskräfte überwachen die Arbeitsprozesse insofern, dass sie sich auf Fehler, Risikosituationen, Probleme oder allgemein von der Norm abweichende Ausnahmen konzentrieren. In Situationen, die bereits sehr routiniert verlaufen, kann eine derartige aktive Kontrolle angemessen sein. Geht es jedoch darum, besondere Ziele zu erreichen, erweist sie sich

ineffektiv. Passives "Management by exception" (Führung durch Eingreifen nur im Ausnahmefall): Im Regelfall zeichnet sich diese Führungsrolle durch Nicht-Führung aus; die Führungskraft interveniert nämlich erst dann, wenn ein Ausnahmefall, Fehler oder Problem aufgetreten ist. Dies kann folglich nur korrektiv sein. Im Gegensatz zu Laissez Faire wird hier allerdings der Status Quo nicht ignoriert, sondern beobachtet, reglementiert und korrigiert. Das generelle Prinzip lässt sich folgendermaßen zusammen fassen. Verlässt ein Mitarbeiter auf seinem Weg zum Ziel seine definierte Rolle der Austauschbeziehung, tritt also ein Ausnahmezustand ein, dann unterbleibt die in Aussicht gestellte Belohnung bzw. erfolgt eine Bestrafung. Dies führt nach operanten Prinzipien dazu, dass die Auftretenswahrscheinlichkeit derartiger Ausnahmen sinkt. Da die Führung im Ausnahmefall sich an ungewünschten Verhaltensweisen der Mitarbeiter orientiert, kann nicht belohnend, sondern nur bestrafend reagiert werden. Uneinheitlich ist die Ergebnislage zu kontingenter nicht-kontingente Bestrafung negativ mit Leistung korreliert (Podsakoff & Schriesheim, 1985). Die klinische Psychologie liefert in diesem Zusammenhang

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 59
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 60

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

22

## Textstelle (Prüfdokument) S. 14

Führung erinnert nicht zu Unrecht an die Weg-Ziel-Theorie der Führung (Evans, 1974; House, 1971; House & Mitchell, 1974). Bass (1985) greift aber nicht nur explizit auf deren Erklärungsmechanismen zurück, sondern auch auf die Annahmen von House und Mitchell (1974), dass diese Art von Führung nicht in jedem Bedingungsgefüge höchste Nützlichkeit verspricht - und zwar dann nicht, wenn Ziele oder Belohnungen bereits deutlich geklärt sind. Selbst wenn durch eine bessere Nutzung der transaktionalen Führung Effektivitätssteigerungen zu erwarten wären (Bass & Avolio, 1997), nennen Avolio und Bass (1988) einige Schwachstellen, die bestehen bleiben: Erstens können die Verstärker nicht immer individuell abgestimmt werden, so dass sie streckenweise ohne Konsequenzen bleiben. Zweitens haben externe Leistungsverstärker konkurrierende Wichtigkeiten im Feedback anderer Personen oder in selbstbelohnenden Konsequenzen, die direkt aus der Arbeit bezogen werden und verlieren dadurch evtl. ihre Wirksamkeit. Drittens forcieren Führungskräfte, die kontingente Verstärkung als wichtigstes Führungsmittel favorisieren, insbesondere kurzfristige Zielverfolgung - zulasten von langfristiger. Dieser Effekt tritt vor allem dann ein, wenn Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, das Belohnungsverhalten ihres Vorgesetzten manipulieren zu können. Avolio und Bass (1988) schließen, dass kontingente Verstärkung sinnvoll ist, um Rollenverhalten zu erlernen, weniger um außergewöhnliche Anstrengungen zu generieren. Um diese Ziele zu erreichen, muss auch transformational geführt werden. Zu starke transaktionale Führung kann insofern sogar hinderlich sein (Avolio & Bass, 1988, S. 30). TF: Idealisierte Einflussnahme Idealisierte Einflussnahme (Idealized Influence) kann

● 18% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

das Konzept der erlernten Hilflosigkeit (Seligman, 1975). Die Wirkungsbeschreibung transaktionaler Führung erinnert nicht zu Unrecht an die Weg-Ziel-Theorie der Führung (Evans, 1974; House, 1971; House & Mitchell, 1974; vgl. Kapitel 2.4). Bass (1985) greift aber nicht nur explizit auf deren Erklärungsmechanismen zurück, sondern auch auf die einschränkenden Gedanken von House und Mitchell (1974), dass diese Art von Führung nicht in jedem Bedingungsgefüge höchste Nützlichkeit verspricht dann nämlich nicht, wenn Ziele, Belohnungen oder "guidance" bereits deutlich 61 geklärt sind. Es ist auch immer dann nicht zu empfehlen so lässt sich hinzufügen wenn sind. Es ist auch immer dann nicht zu empfehlen so lässt sich hinzufügen wenn das Menschenbild des homo oeconomicus nicht die alleinige Führungsbasis darstellen soll. Selbst wenn durch eine bessere Nutzung der transaktionalen Führung Effektivitätssteigerungen zu erwarten wären (Bass & Avolio, 1997), nennen Avolio und Bass (1988) einige Schwachstellen, die bestehen bleiben: Erstens können die Verstärker nicht immer individuell abgestimmt werden, so dass sie streckenweise ohne Konsequenzen bleiben. Zweitens haben externe Leistungsverstärker konkurrierende Kontingenzen im Feedback von anderen Personen oder in selbstbelohnenden Konsequenzen, die direkt aus der Arbeit bezogen werden, und verlieren dadurch ebenso ihre Wirksamkeit. Drittens forcieren Führungskräfte, die die kontingente Verstärkung als wichtigstes Führungsmittel favorisieren, insbesondere kurzfristige Zielverfolgung zulasten von langfristiger. Dieser Effekt tritt vor allem dann ein, wenn Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, das Belohnungsverhalten ihres Vorgesetzten manipulieren zu können. Avolio und Bass (1988) schließen, dass kontingente Verstärkung sinnvoll ist, um Rollenverhalten zu erlernen, weniger um Extra Effort zu generieren. Es gibt mehr als transaktionale Führung das war der Ruf der neuen Führungsära. Hin zu außergewöhnlichen Zielen muss darüber hinaus auch transformational geführt werden. Zu starke transaktionale Führung kann dafür sogar hinderlich sein (Avolio & Bass, 1988, S. 30). Transformationale Führung Transformationale Führungskräfte sollen in erster Linie zu Anstrengungen über die ursprünglichen Erwartungen hinaus motivieren (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1998).

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 60
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 61

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

23

## Textstelle (Prüfdokument) S. 15

als "ideally, influential leadership" (Bass & Avolio, 1994), als Beeinflussung hin zu einem Ideal<sup>9</sup> oder als Einfluss durch eine Quelle verstanden werden. Im engeren Sinne geht es hier um Führung, die in einen attributionalen und behavioralen Teil untergliedert wird. Die Führungskraft wird bewundert, ihr wird Respekt und Vertrauenswürdigkeit zugeschrieben (attributional) - sie wird zu einer Identifikationsfigur und vermittelt Enthusiasmus. Auf der Verhaltensebene ist zu beobachten, dass diese Führungskräfte von ihren Geführten hohe Leistungs- und ethische Standards erwarten, die sie aber auch an ihr eigenes - modellhaftes - Verhalten anlegen. Dafür nehmen sie nicht nur Risiken in Kauf, sondern ordnen auch die eigenen Bedürfnisse unter. Sie strahlen aus, genau das Richtige zu tun und bewirken, dass sie von den Geführten gerne nachge- Diese Bedeutung ist in der aktuellen Konzeption der transformationalen Führung schwerpunktmäßig im zweiten Faktor, der inspirierenden Motivation, integriert, der im ursprünglichen Modell noch gänzlich unter Idealized Influence subsumiert war. ahmt werden. Es ist also ein Einfluss angesprochen, der mit "Glaubwürdigkeit" zu begründen ist. TF: Inspirierende Motivation Das Konzept der inspirierenden Motivation ( Inspirational Motivation)

● 14% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

zu charakterisieren und werden im Folgenden genauer vorgestellt. Abbildung 12. Transformationale Führung und Extra Effort der Geführten (aus Bass, 1985, p. 23) 63 Idealized Influence "Idealized Influence" kann verstanden werden als "ideally, influential leadership" (Bass & Avolio, 1994, S. 1), als Beeinflussung hin zu einem Ideal<sup>35</sup> oder als Einfluss von einer idealisierten Quelle. Im engeren Sinne geht es hier um charismatische Führung, die in einen attributionalen und behavioralen Teil untergliedert wird. Diese Trennung erscheint auch aufgrund der Definition von Charisma sinnvoll, da dies nicht allein durch charakteristische Verhaltensweisen, sondern immer auch durch sein Ergebnis definiert ist, also letztlich dadurch, ob das Ergebnis ausreichend außergewöhnlich ist, so dass dem vermeintlichen Verursacher auch das außergewöhnliche Attribut Charisma zugesprochen wird. Es geht also um wird bewundert, ihr wird Respekt und Vertrauenswürdigkeit zugeschrieben ( attributional) sie wird zu einer Identifikationsfigur und vermittelt Enthusiasmus. Auf der Verhaltensebene ist zu beobachten, dass die Führungskräfte von ihren Geführten hohe Leistungs- und ethische Standards erwarten, die sie aber auch an ihr eigenes modellhaftes Verhalten anlegen. Dafür nehmen sie nicht nur Risiken in Kauf, sondern ordnen auch die eigenen Bedürfnisse unter die anderer. Sie strahlen aus, genau das Richtige zu tun und bewirken letztlich, dass sie von den Geführten gerne nachgeahmt werden ( behavioral). Es ist also der Einfluss angesprochen, der mit Vorbildwirkung und Glaubwürdigkeit zu begründen ist. Inspirational Motivation "Ich machte unermüdlich

sich Bass (1985) ausdrücklich auf die Bedürfnispyramide von Maslow, ohne Kritik an dieser<sup>33</sup> aufzunehmen.<sup>34</sup> 34<sup>34</sup> Auf die Nähe zur charismatischen Theorie von Shamir et al. (1993) sei verwiesen.<sup>35</sup> 35<sup>35</sup> Diese Bedeutung ist in der aktuellen Konzeption der transformationalen Führung schwerpunktmäßig im<sup>35</sup> zweiten Faktor, der inspirierenden Motivierung, integriert, der im ursprünglichen Modell noch gänzlich unter<sup>35</sup> Idealized Influence subsumiert war.<sup>36</sup> 36<sup>36</sup> Auch wenn Intellektuelle Stimulierung der Faktor mit der engsten Beziehung zu kreativem Outcome ist,<sup>36</sup> können auch andere transformationale Faktoren zu erhöhter Kreativität beitragen. So bestätigen

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 63
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 1

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
24

## Textstelle (Prüfdokument) S. 16

geht auf Yukls (1981) "inspirational leadership" zurück und integriert die Ansätze zur visionären Führung. Diese Führung wirkt dann transformierend, wenn die Zielkomponente und das zugrunde liegende Bedürfnis so beeinflusst werden, dass sie Begeisterung und Motivation für das zu erreichende Ziel fördern. Durch diesen Teil der Führung wird Enthusiasmus für ein Ziel verbreitet. Inspirierende Führungskräfte haben Visionen, kommunizieren sie, symbolisieren und leben sie. Es wird die Überzeugung vermittelt, dass die Zukunft deutlich attraktiver ist als die Gegenwart. Wichtig ist, dass die Führungskräfte durchgehend optimistisch und zuversichtlich sind, diese Vision gemeinsam mit ihrem Team auch erreichen zu können. Indem sie diese Herausforderungen an die Arbeit der Geführten richten, wird dieser Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit zugesprochen. Auf diese Weise wächst die Motivation, sich für die Vision zu engagieren. Nach Brodbeck et al. (2000) finden sich sowohl inspirierende als auch visionäre Führung unter den Führungsattributen, die in fast allen europäischen Ländern als Attribute hervorragender Führung gelten. TF: Intellektuelle Stimulation Intellektuelle Stimulation (Intellectual Stimulation) umfasst fordernde Führungsverhaltensweisen und sollte von einer Führungskraft insbesondere dann verfolgt werden (Bass, 1985), wenn ihre Mitarbeiter schlecht definierte Probleme zu lösen haben. Dann regen Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu kreativem und innovativem Denken an, indem sie gewohnte Annahmen in Frage stellen und Probleme in einen neuen Bezugsrahmen stellen und von verschiedenen, möglicherweise auch unkonventionellen Perspektiven aus betrachten. Diese Art zu denken fordern sie auch von ihren Mitarbeitern (Bass & Avolio, 1994)<sup>10</sup>. Insgesamt nimmt eine intellektuell stimulierende Führungskraft eine Rolle ein, die Entscheidungen hinterfragt und

● 19% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

nicht oft genug darauf hinweisen. Ich wiederholte sie immer und immer wieder [...], um hunderttausende Menschen restlos davon zu überzeugen." (J. Welch, 2003, S. 401) Das Konzept der Inspirierenden Motivierung geht auf Yukls (1981) "inspirational leadership" zurück und integriert die Ansätze zur visionären Führung. Diese Führung wirkt dann transformierend, wenn erstens die Zielkomponente und zweitens das zugrunde liegende Bedürfnis so beeinflusst werden, dass sie Begeisterung und Motivation für dasselbe Ziel fördern. Es handelt sich generell um einen "ansteckenden" Teil der Führung, durch den Enthusiasmus für ein Ziel verbreitet wird. Inspirierende Führungskräfte haben Visionen, kommunizieren sie, symbolisieren und leben sie. So wird die Überzeugung vermittelt, dass die Zukunft deutlich attraktiver ist als die Gegenwart. Wichtig ist, dass die Führungskräfte durchwegs optimistisch und zuversichtlich sind, diese Vision gemeinsam mit ihrem 64 Team auch erreichen zu können. Indem sie solche Herausforderungen an die Arbeit der Geführten richten, werden dieser Bedeutsamkeit, Sinn und Ganzheitlichkeit zugesprochen. Auf diese Weise wächst die Motivation, sich für die Vision zu engagieren. Nach Brodbeck et al. (2000; GLOBE) finden sich sowohl inspirierende als auch visionäre Führung unter den Führungsattributen, die in fast allen 22 untersuchten europäischen Ländern als Attribut hervorragender Führung gelten. Ebenso werden neo-charismatische Verhaltensweisen in den 60 weltweit betrachteten Ländern als prototypisch (auf einer 7er Skala > 6)

neo-charismatische Verhaltensweisen in den 60 weltweit betrachteten Ländern als prototypisch (auf einer 7er Skala > 6) für hocheffektive Führungskräfte beschrieben (House et al., 1998). Intellectual Stimulation Intellektuelle Stimulierung umfasst fordernde Führungsverhaltensweisen und sollte von einer Führungskraft insbesondere dann verfolgt werden (Bass, 1985), wenn ihre Mitarbeiter schlecht definierte Probleme zu lösen haben. Dann regen Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu kreativem und innovativem Denken an, indem sie gewohnte Annahmen in Frage stellen, Probleme in einen neuen Bezugsrahmen stellen und von verschiedenen, auch unkonventionellen Perspektiven aus betrachten. Genau diese Art zu denken fordern sie auch von

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 63
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 64

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
25

## Textstelle (Prüfdokument) S. 16

dieses andere lehrt (Keller, 1992). Es wird explizit zu kreativen Ideen ermun-  
Intellektuelle Stimulierung scheint der Faktor mit der engsten Beziehung zu  
Kreativität zu sein, aber auch andere transformationale Faktoren können zu  
erhöhter Kreativität beitragen. Sosik, Avolio und Kahai (1998) belegen, dass ,  
Inspirierende Motivation' einen signifikanten Beitrag zu kreativen Leistungen  
liefert. Durch eine Studie von Shamir et al. (1993)

## Textstelle (Originalquellen)

ihren Mitarbeitern (Bass & Avolio, 1994).<sup>36</sup> Insgesamt nimmt eine  
intellektuell stimulierende Führungskraft eine Rolle ein, die Entscheidungen  
hinterfragt und die andere lehrt, Entscheidungen in Frage zu stellen (Keller,  
1992). Kreativitätsförderliche Rahmenbedingungen werden dadurch  
geschaffen, dass explizit zu kreativen Ideen ermuntert wird, ohne Fehler oder  
Kritik

transformationalen Führung schwerpunktmäßig im <sup>35</sup> zweiten Faktor, der  
inspirierenden Motivierung, integriert, der im ursprünglichen Modell noch  
gänzlich unter <sup>35</sup> Idealized Influence subsumiert war. <sup>36</sup> <sup>36</sup> Auch wenn  
Intellektuelle Stimulierung der Faktor mit der engsten Beziehung zu kreativem  
Outcome ist, <sup>36</sup> können auch andere transformationale Faktoren zu erhöhter  
Kreativität beitragen. So bestätigen Sosik, Avolio und Kahai (1998), dass  
Inspirierende Motivierung einen signifikanten Beitrag zu

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 64
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 1

● 1% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

26

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 16

sein, aber auch andere transformationale Faktoren können zu erhöhter Kreativität beitragen. Sosik, Avolio und Kahai (1998) belegen, dass , Inspirierende Motivation' einen signifikanten Beitrag zu kreativen Leistungen liefert. Durch eine Studie von Shamir et al. (1993) kann gezeigt werden, dass transformationale/inspirierende Führer die intrinsische Motivation ihrer Geführten erhöhen. tert, ohne Fehler oder Kritik öffentlich zu äußern. Dabei geht es darum, die Anzahl sowie die Vielfalt der Ideen zu steigern. Nach Guilford (1950) könnte diese Kompetenz als Problemsensitivität bezeichnet werden. TF: Individualisierte Betrachtung Zentral für die "Individualisierte Betrachtung" (Individualized Consideration) ist ein Führungsverständnis, das für individuelle Unterschiede insofern aufgeschlossen ist, als jeder Mitarbeiter individuell gefördert wird. Indem transformationale Führungskräfte effektiv und aktiv zuhören, erkennen sie die persönlichen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Dabei geht es vor allem auch um Bedürfnisse nach Weiterbildung und Wachstum, so dass Führungskräfte das Potential der einzelnen Mitarbeiter gezielt fördern sollten. Zu diesem Zweck wird ein Arbeitsklima geschaffen, in dem Delegation als Lernchance begriffen wird (Kuhnert, 1994). Insgesamt verbirgt sich hinter diesem Baustein die Führungsrolle als "Lehrer und Leiter" aller Mitarbeiter. Alle aufgeführten Theoriebausteine finden sich in dem Erhebungsinstrument MLQ-5X11 wieder. Diese Theorie tangierend entwickelte auch Podsakoff (1990) ein ähnliches, wenn auch deutlich kürzeres Instrument zur Messung transformationaler Führung; basierend auf Hintergrundannahmen

● 10% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

erhöhter Kreativität beitragen. So bestätigen Sosik, Avolio und Kahai (1998), dass Inspirierende Motivierung einen signifikanten Beitrag zu kreativen Leistungen<sup>36</sup> leistet. Mit Shamir et al. (1993) kann erklärt werden, dass transformationale/inspirierende Führer die intrinsische Motivation ihrer Geführten erhöhen, indem sie deren Selbstkonzept mit dem Gruppeninteresse und der<sup>36</sup> gemeinsamen Mission verknüpfen. Dass intrinsische Motivation aber auch die Kreativität fördert, zeigt wiederum Amabile (1983).<sup>37</sup> 37<sup>37</sup> Zur Konzeption

die Entscheidungen hinterfragt und die andere lehrt, Entscheidungen in Frage zu stellen (Keller, 1992). Kreativitätsförderliche Rahmenbedingungen werden dadurch geschaffen, dass explizit zu kreativen Ideen ermuntert wird, ohne Fehler oder Kritik öffentlich zu äußern. Es geht dabei darum, die Anzahl sowie die Vielfalt der Ideen zu steigern. Hohe Anzahl beziehungsweise unterschiedliche Denkrichtungen können mit Guilfords (1950) divergenten Denkopoperationen der Flüssigkeit bzw. Flexibilität umrissen werden. Mit der Anzahl vorgeschlagener Wege steigt die Wahrscheinlichkeit für

Grenzen zu überschreiten. Mein Vater sagte immer: >Die Leute arbeiten nicht für eine Firma. Sie arbeiten für andere Menschen.<" (Morgan, 1998, S. 99) Zentral für die Individualisierte Berücksichtigung ist ein Führungsverständnis, das für individuelle Unterschiede insofern aufgeschlossen ist, dass jeder Mitarbeiter individuell gefördert wird. Indem transformationale Führungskräfte effektiv und aktiv zuhören, erkennen sie die persönlichen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Dabei geht es vor allem auch um Bedürfnisse nach Weiterbildung und Wachstum, so dass Führungskräfte das Potential der einzelnen Mitarbeiter gezielt fördern sollten. Zu diesem Zweck wird ein Arbeitsklima geschaffen, in dem Delegation als Lernchance begriffen wird (vgl. auch Kuhnert, 1994). Insgesamt verbirgt sich hinter diesem Baustein die Führungsrolle als Coach für alle Mitarbeiter. Zum Überblick sind in Tabelle 3 Charakteristika der transaktionalen Führung denen der transformationalen Führung gegenüber gestellt.<sup>37</sup> 66 Tabelle 3. Vergleich transaktionaler und

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 1
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 64
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 65

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
27

## Textstelle (Prüfdokument) S. 18

werden. Im Folgenden wird in dieser Arbeit nur noch Bezug auf die deutschsprachige Übersetzung von Heinitz und Rowold (2007) genommen. Exkurs: Augmentationseffekte transformationaler Führung **Erst durch den additiven Effekt verschiedener Führungsverhaltensweisen sind**, nach Bass und Avolio (1993), **außergewöhnlich hohe Leistungen zu erwarten**. Transformationaler Führung wird ein so genannter **Augmentationseffekt** zugeschrieben, der die Effektivität transaktionaler Führung - erwartete Anstrengung und folglich erwartete Leistung - erhöht und aufgrund zusätzlicher Anstrengungsbereitschaft zu Erfolg über die Erwartungen hinaus führt (Bass, 1985, vgl. Abbildung. 6). Transformationale Führung Transaktionale Führung führt uns die Entartungen hinaus **Abbildung 6: Augmentationshypothese transformationaler Führung** Wenn die transformationale Führung einen eigenen, zusätzlichen Beitrag (zusätzlich zu dem der transaktionalen Führung) zur Varianzaufklärung von Erfolgsvariablen leisten soll, wandelt sich die Frage von einem Entweder-Oder (transaktionale oder transformationale Führung bei Burns) zu einem **Wieviel-Wovon**, was bereits im **"Full Range of Leadership"** angesprochen wurde. **Empirische Unterstützung erhält die Augmentationshypothese durch verschiedene Studien<sup>13</sup>, die durch hierarchische Regressionsanalysen zeigen, dass die Häufig wird auf Fallbeispiele großer Führungspersönlichkeiten (z.B. Charles de Gaulle) verwiesen, um zu unterstreichen, dass sich die Komplementarität der Führungsdimensionen mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung erstens überhaupt und zweitens mit erfolgreichen Konsequenzen realisieren lässt (z.B. Waldmann, Bass & Yammarino, 1990). transformationale Führung - z. B. über kontingente Belohnung -**

● **11%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

transformational führt, auf ihren Einfluss in bestimmten Situationen gänzlich verzichtet und sich passiv verhält. Augmentationshypothese **Erst durch den ergänzenden, additiven Effekt verschiedener Führungsverhaltensweisen sind also außergewöhnlich hohe Leistungen zu erwarten**. Transformationaler Führung wird ein sogenannter **Augmentationseffekt<sup>27</sup>** zugeschrieben, der die Effektivität transaktionaler Führung erwartete Anstrengung und folglich erwartete Leistung erhöht und letztlich aufgrund zusätzlicher Anstrengungsbereitschaft zu Erfolg über die Erwartungen hinaus führt (Bass, 1985; vgl. Abbildung 10). **Abbildung 10. Augmentationshypothese transformationaler Führung** 56 Wenn die transformationale Führung aber einen eigenen, zusätzlichen Beitrag (zusätzlich zu dem der transaktionalen Führung) zur Varianzaufklärung von Erfolgsvariablen leisten soll, wandelt sich die Frage von einem Entweder-Oder<sup>28</sup> zu einem **Wieviel-Wovon**, was bereits im **"Full Range of Leadership"** angesprochen ist. **Empirische Unterstützung<sup>29</sup> erhält die Augmentationshypothese durch verschiedene Studien, die durch hierarchische Regressionsanalysen zeigen, dass die transformationale Führung über kontingente Belohnung beziehungsweise über transaktionale Führung im Allgemeinen hinaus einen zusätzlichen Beitrag zur Vorhersage folgender Erfolgsmaße leistet (aber nicht umgekehrt): Extra Effort,**

Erwartungen <sup>27</sup> hinaus <sup>28</sup> <sup>28</sup> transaktionale oder transformationale Führung bei Burns <sup>29</sup> <sup>29</sup> Immer wieder werden neben die empirischen Ergebnisse **Fallbeispiele großer Führungspersönlichkeiten** <sup>29</sup> (z.B. Franklin Roosevelt oder Charles de Gaulle) gestellt, **um zu unterstreichen, dass sich die Komplementarität der Führungsdimensionen mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung erstens überhaupt und zweitens mit <sup>29</sup> erfolgreichen Konsequenzen realisieren lässt (z.B. Waldman et al., 1990).** Es sei daran erinnert, dass sich die <sup>29</sup> neo-charismatischen Führungstheorien insgesamt aus qualitativen historischen, biografischen oder führungsliteratur-gestützten Arbeiten entwickelt haben. <sup>29</sup> <sup>30</sup> <sup>29</sup> In der

erhält die Augmentationshypothese durch verschiedene Studien, die durch hierarchische Regressionsanalysen zeigen, dass die **transformationale Führung über kontingente Belohnung** beziehungsweise über transaktionale Führung im

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 55
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 56
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 1

PlagiatService  
Prüfbericht

185046

21.07.2015

28

## Textstelle (Prüfdokument) S. 19

einen zusätzlichen Beitrag zur Vorhersage folgender Erfolgsmaße leistet: Zusätzliche Leistungen (Extra Effort), Effektivität (Effectiveness), Zufriedenheit (Satisfaction), subjektiv geschätzte Arbeitsleistung der Mitarbeiter, Arbeitszufriedenheit, Gesundheit, Commitment oder auch die Intention zum Arbeitsplatzwechsel (Avolio & Bass, 1988; Bass, 1985; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Geyrer & Steyrer, 1998; Hater & Bass, 1988; Martin & Epitropaki, 2001; Vandenberghe, Stordeur & D'hoore, 2002; Waldmann et al., 1990). Seltzer und Bass (1990) gehen einen Schritt weiter und finden einen Augmentationseffekt transformationaler Führung über Initiating Structure und Consideration hinaus. Nicht transformationale Führung allein, sondern transformationale Führung auf der Basis transaktionaler Führung ist modellgemäß also erfolgreich. Bass schlägt daher vor, bei Routinetätigkeiten eher transaktional, bei neuen Prozessen jedoch auch transformational zu führen. Einzelne Studien, deren Resultate gegen ein hierarchisches Führungsmodell sprechen und statt dessen darauf hindeuten, dass transaktionale Führung einen ebenso hohen Beitrag zu Erfolgsmaßen leistet wie transformationale Führung und letztere keinen Augmentationseffekt aufweist, bleiben in der Minderheit (z. B. Bass & Avolio, 2003). Häufig sind solche inkonsistenten Ergebnisse entweder durch Besonderheiten der Stichprobe oder der Operationalisierung der abhängigen Variablen erklärbar. An diesem Punkt ist die Darstellung der wesentlichen Führungskonstrukte, transformationaler und transaktionaler Führungsstil, abgeschlossen. Die folgenden Abschnitte behandeln und beschreiben die weiteren für diese Dissertation herangezogenen Führungskonstrukte näher. 2.2.2 Charismatischer Führungsstil **Erstmals taucht der Begriff Charisma in Bezug auf Herrschaft und Führung Anfang der zwanziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts auf. Weber (1980 [Orig. 1921]) war es, der den aus der christlichen Theologie stammenden Begriff des Charisma (altgriechisch: "**

● 15% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

Allgemeinen hinaus einen zusätzlichen Beitrag zur Vorhersage folgender Erfolgsmaße leistet (aber nicht umgekehrt): Extra Effort, Effectiveness, Satisfaction, subjektiv geschätzte Arbeitsleistung der Mitarbeiter, Arbeitszufriedenheit, Gesundheit, affektives Commitment, Intention zum Arbeitsplatzwechsel und Kunden- und Marktausschöpfung im Bankgewerbe (Avolio & Bass, 1988; Bass, 1985; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Geyer & Steyrer, 1998; Hater & Bass, 1988; Martin & Epitropaki, 2001; Vandenberghe et al., 2002; Waldman, Bass & Yammarino, 1990). Seltzer und Bass (1990) gehen einen Schritt weiter und finden einen Augmentationseffekt transformationaler Führung über Initiating Structure und Consideration (LBDQ) hinaus. Nicht transformationale Führung allein, sondern transformationale Führung auf der Basis transaktionaler Führung ist modellgemäß also erfolgreich. Was könnte man schon von hoch motivierten Mitarbeitern erwarten, deren Tagesablauf aber aufgrund fehlender Klarheit im Chaos versinken würde? Bass schlägt daher vor, bei Routinetätigkeiten eher transaktional, bei neuen Prozessen jedoch auch transformational zu führen. Effektive transaktionale Führung sollte also die Bedingungen schaffen, die dann tiefere Ebenen des Vertrauens und der Zusammenarbeit ermöglichen (Avolio, 1999). Einzelne Studien, deren Resultate gegen ein hierarchisches Führungsmodell sprechen und statt dessen darauf hindeuten, dass transaktionale Führung einen ebenso hohen Beitrag zu Erfolgsmaßen transaktionale Führung einen ebenso hohen Beitrag zu Erfolgsmaßen leistet wie transformationale Führung und dass letztere keinen Augmentationseffekt aufweist, bleiben in der Minderheit (z.B. Bass et al., 2003). Häufig sind solche inkonsistenten Ergebnisse entweder durch Besonderheiten der Stichprobe oder der Operationalisierung der abhängigen Variablen erklärbar. So wurden bei Bass et al. (2003) 57 Leistungen in Gefechtssituationen als Kriterien herangezogen, wo man sich fragen muss, ob es in solchen Situationen überhaupt um mehr ist. Dazu ist es zunächst sinnvoll, einen Blick auf die Genese dieser Theorien zu werfen. So können Definitionen von Charisma zeitlich eingeordnet und diskutiert werden. **Erstmals taucht der Begriff Charisma in Bezug auf**

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 56

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
29

## Textstelle (Prüfdokument) S. 19

Gabe" oder "Geschenk Gottes") erstmals für die Soziologie nutzbar machte (Viertelhaus, 2000). In seinem Buch "Wirtschaft und Gesellschaft" beschäftigte er sich unter anderem mit der Frage, unter welchen Umständen ein Befehl bei den Geführten Gehorsam findet. Unter den als legitim anerkannten Herrschaftsformen unterschied der Soziologe dabei neben legaler und traditionaler Herrschaft einen dritten Idealtypus: die charismatische Herrschaft. Hierbei ist das Charisma des "Herrn" der Legitimitätsgrund, aus dem die Gefolgschaft die Herrschaft anerkennt (Weibler, 2001). Während traditionale und legale Herrschaft den "stets wiederkehrenden, normalen Alltagsbedarf" (Weber, 1980) deckten, werden bei charismatischen Herrschaftsformen weit über das normale Maß hinaus Anforderungen und Bedürfnisse von Gemeinschaften abgedeckt. Charisma wird definiert: "als außeralltäglich [...] geltende Qualität einer Persönlichkeit, um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem andern zugänglichen Kräften oder Eigenschaften (begabt) oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als ‚Führer‘ gewertet wird (Weber, 1980)". Ende der achtziger Jahre entstand ein regelrechter Boom charismatischer Führungstheorien. Charismatische Konzepte wurden in der Führungsforschung und in der Organisationspsychologie theoretisch fundiert und in einem neuen Paradigma verankert, dem so genannten "New Leadership Approach". Dieses Paradigma umfasst eine Reihe von Ansätzen. Gemeinsam ist allen die Konzeption eines Führungsverantwortlichen, der seinen Untergebenen Visionen vermittelt, welche die organisatorischen Ziele widerspiegeln (Bryman, 1996). Zu solchen Ansätzen zählen

● 11% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

Herrschaft und Führung Anfang der zwanziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts auf. Weber (1980 [Orig.1921]) war es, der den aus der christlichen Theologie stammenden Begriff des Charisma (altgriechisch: ? Gnadengabe? oder ?Geschenk Gottes?) erstmals für die Soziologie fruchtbar machte (Viertelhaus 2000: 807). In seinem Buch ?Wirtschaft und Gesellschaft? beschäftigte er sich unter anderem mit der Frage, unter welchen Umständen ein Befehl bei den Geführten Gehorsam findet. Als legitim anerkannte Herrschaftsform unterschied der Soziologe dabei neben legaler und traditionaler Herrschaft einen dritten Idealtypus: die charismatische Herrschaft. Hierbei ist das Charisma des ?Herrn? der Legitimitätsgrund, warum die Gefolgschaft die Herrschaft anerkennt (Weibler 2001: 159). Während traditionale und legale Herrschaft den ?stets wiederkehrenden, normalen Alltagsbedarf? (Weber 1980: 654) deckten, würden bei charismatischen Herrschaftsformen weit über das normale Maß hinaus Anforderungen und Bedürfnisse von Gemeinschaften abgedeckt. Charisma wiederum definiert Weber (1980: 140) ?als außeralltäglich [...] geltende Qualität einer Persönlichkeit", "um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem andern zugänglichen Kräften oder Eigenschaften (begabt) oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als ?Führer? gewertet wird." Auf das Charisma-Konzept von Weber wird im Laufe dieses Kapitels noch ausführlicher eingegangen. Es soll an dieser Stelle nur darauf hingewiesen werden, wie bedeutsam

keine Rolle gespielt. Erst Ende der achtziger Jahre gab es einen regelrechten Boom charismatischer Führungstheorien. ?Management researchers suddenly became very interested in charismatic leadership? (Yukl 1998: 204). Charismatische Konzepte wurden in der Führungsforschung und in der Organisationspsychologie theoretisch fundiert und in einem neuen Paradigma verortet, dem sogenannten ?New Leadership Approach?. Dieses Paradigma umfasst eine Reihe von Ansätzen. Diesen ist die Konzeption eines Führers gemeinsam, der seinen Untergebenen eine Vision vermittelt, welche die organisatorischen Ziele widerspiegeln (Bryman 1996: 280). Zu solchen

- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 6
- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 7

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
30

## Textstelle (Prüfdokument) S. 20

transformationale Führung, visionäre Führung und eben die charismatische Führung. - Aktueller Forschungsstand Steyrer (1999) identifiziert in einer Literaturrecherche<sup>14</sup> rund 220 Arbeiten, die sich aus unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Perspektiven dem Thema Charisma widmen. Zwei Drittel dieser Arbeiten beziehen sich nach seiner Angabe auf organisatorisch-wirtschaftliche Kontexte, und sind nahezu alle nach 1985 erschienen. Conger und Kanungo (1998a) betonen des Weiteren, dass aktuell das Interesse am charismatischen Führungsstil zunimmt. Vergleicht man verschiedene Ausgaben von "Stogdill's Handbook of Leadership" (Bass 1981, 1990)<sup>15</sup>, so finden sich in diesem Werk aus den achtziger Jahren unter den rund 5000 zitierten Studien nur ein Dutzend Artikel zum Thema Charisma. Während dessen widmen sich in der Veröffentlichung von 1990 immerhin 37 Seiten dem Thema. Wunderer (2001) wiederum sieht unter anderem einen Beleg für den in den letzten Jahren sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis erneuten Bedeutungszuwachs dieser traditionsreichen Führungstheorien in den zahlreich publizierten Biographien von Staatsmännern und Wirtschaftsführern. Steyrer (1995) weist darauf hin, dass das Phänomen Charisma seit Beginn der achtziger Jahre - zumindest im angloamerikanischen Einflussbereich - auf enormes Forschungsinteresse stieß. Tatsächlich hat das Thema charismatische Führung im deutschsprachigen Raum zunächst kaum Aufmerksamkeit erhalten. Nach Steyrer (1995) wurde im Bereich der Betriebswirtschaftslehre kein nennenswerter Beitrag geleistet. Die wenigen überhaupt

● 38% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

Ansätzen zählen symbolische Führung, transformationale Führung, visionäre Führung und eben die charismatische Führung. Von House/ Shamir (1995: 878) wird diese Klasse von Theorien als neocharismatischer Führungsansatz bezeichnet. Der "New Leadership Approach" kann als eine Renaissance des Eigenschaftsansatzes begriffen werden, denn

eine vereinfachende Eigenschaftsanalyse hinaus Verhaltensweisen, Einflussnahme und situative Variablen Berücksichtigung finden? (Hentze/ Kammel 1996: 68). Aktueller Forschungsstand Wie ist der Forschungsstand heute und worin manifestiert er sich? Steyrer (1999: 145) identifiziert in einer Literaturrecherche<sup>4</sup> rund 220 Arbeiten, die sich aus unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Perspektiven dem Thema Charisma widmen. Zwei Drittel dieser Arbeiten bezögen sich auf organisatorisch-wirtschaftliche Kontexte, die nahezu alle nach 1985 erschienen seien. Conger/ Kanungo (1998: 3 ff.) betonen des weiteren, "today interest in charismatic leadership has blossomed." Im

dozen empirical investigations of charismatic leadership in organizations have now been conducted.? Bemerkbar macht sich der Interessenzuwachs an charismatischer Führung auch, wenn verschiedene Ausgaben von "Stogdill's Handbook of Leadership" (Bass 1981; 1990) miteinander verglichen werden<sup>5</sup>. So finden sich in dem Handbuch aus den achtziger Jahren von den rund 5000 zitierten Studien nur ein Dutzend Artikel zum Thema Charisma, das gerade auf einer Seite abgehandelt wird. Während dessen widmen sich im Buch von 1990 immerhin 37 Seiten dem Thema. Wunderer (2000: 60) wiederum sieht unter anderem einen Beleg für den "in den letzten Jahren sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis" erneuten Bedeutungszuwachs dieser traditionsreichen Führungstheorien in den zahlreich publizierten Biographien von Staatsmännern und Wirtschaftsführern. "Es ist also davon auszugehen, dass das Phänomen Charisma seit Beginn der achtziger Jahre - zumindest im angloamerikanischen Einflussbereich - auf enormes Forschungsinteresse stieß, das ungebrochen anhält", resümiert Steyrer (1995: 39). Tatsächlich hat das Thema "charismatische Führung" im deutschsprachigen Raum kaum Aufmerksamkeit erhalten. Nach Steyrer (1995: 40) wurde im Bereich der BWL kein

- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 7
- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 8
- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 9

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
31

## Textstelle (Prüfdokument) S. 21

vorhandenen Arbeiten seien obendrein "meist kritischer bis ablehnender Natur" (Steyrer, 1999). Zwischen amerikanischer und deutscher Forschung ist bezüglich der Charisma-Diskussion also sorgfältig zu unterscheiden. Durch die kulturellen Unterschiede ist bei Übertragung der Ergebnisse in den deutschen Sprachraum jedoch Vorsicht geboten (Hofstede, 2001)<sup>16</sup>. Allerdings verweist Hauser (2000) in Bezug auf diese Schwierigkeit auf die Ergebnisse der GLOBE-Studie von 1998, die effektives Führungsverhalten in 60 Ländern weltweit untersucht. Das Ergebnis hierbei laute, charismatisches Führungsverhalten scheine universell erfolgreich zu sein. Somit könne das Problem der Kulturunterschiede relativiert werden. Warum sind die Überlegungen aus den Anfängen des vergangenen Jahrhunderts für die Führungs- und Organisationsforschung überhaupt wieder aktuell geworden? Gründe für die Popularisierung des Charisma-Konzeptes liegen nach Weibler (1997) darin, dass im Zuge der Unternehmenskulturdebatte Werte<sup>17</sup> und Normen für die organisationale Steuerung als immer bedeutsamer erachtet werden und Charismatiker eben vor allem auf dieser emotionalen Ebene wirken sollen bzw. dafür als "außergewöhnlich geeignet scheinen". Hauser (1999) erklärt den Interessenzuwachs an der charismatischen Führungstheorie mit der stetig wachsenden Dynamik und Komplexität der Umwelt. Diese Entwicklung stelle die Grundlage derjenigen Führungstheorien vermehrt in Frage, die auf rationalen Erwartungstheorien

● 56% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

nennenswerter Beitrag geleistet. Aus seiner Literaturrecherche entspreche der deutschsprachige Anteil der Arbeiten über Charisma rund sieben Prozent, wovon gerade drei Prozent aus dem Bereich der Managementforschung kämen. Die wenigen vorhandenen Arbeiten seien obendrein "meist kritischer bis ablehnender Natur" (Steyrer 1999: 145). Gründe für das fehlende Forschungsinteresse in Deutschland lägen unter anderem in der "Befangenheit gegenüber den "charismatischen" Phänomenen der eigenen Geschichte" (Zingerle 1981: 136) aufgrund der leidvollen historischen Erfahrungen. Auch stehe dem ausgeprägten amerikanischen Individualismus ein kollektivistischer Kulturkontext in Mitteleuropa gegenüber, wo

aus den USA zurückgegriffen. Wegen der kulturellen Unterschiede ist jedoch erhöhte Vorsicht geboten (Hofstede 2001)<sup>6</sup>, wenn die amerikanischen Ergebnisse auf den deutschen Sprachraum übertragen werden sollen. Allerdings verweist Hauser (2000: 18) in Bezug auf diese Schwierigkeit auf die neuesten Ergebnisse der GLOBE-Studie<sup>7</sup> von 1998, die effektives Führungsverhalten in 60 Ländern dieser Erde untersucht. Das Ergebnis hierbei laute, charismatisches Führungsverhalten scheine universell erfolgreich zu sein. Somit könne das Problem der Kulturunterschiede relativiert werden. Auch DIE ZEIT<sup>8</sup> bemerkt hierzu, in dieser "bisher größten interkulturellen Studie" zeigten 170 Wissenschaftler, "dass die Sehnsucht nach Leitfiguren universell ist" und dass "weltweit ähnliche Eigenschaften

die Popularisierung Wie die Genese charismatischer Führungstheorien in Deutschland und in den USA in der Vergangenheit bis heute ihren Lauf nahm, wurde beschrieben. Warum aber sind die Überlegungen aus den Anfängen des vergangenen Jahrhunderts für die Führungs- und Organisationsforschung wieder aktuell geworden? Gründe für die "Popularisierung des Charisma-Konzeptes" liegen nach Weibler (1997: 29) darin, dass im Zuge der Unternehmenskulturdebatte Werte und Normen für die organisationale Steuerung immer bedeutsamer erachtet werden und Charismatiker eben "vor allem auf dieser emotionalen Ebene wirken sollen" bzw. dafür als "außergewöhnlich geeignet scheinen." Hauser (1999: 1004) erklärt den Interessenzuwachs an der charismatischen Führungstheorie mit der stetig

- 2 Naeschke, Nataly: TRÄGT CHARISMATIS...., 2003, S. 9
- 2 Naeschke, Nataly: TRÄGT CHARISMATIS...., 2003, S. 10

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
32

## Textstelle (Prüfdokument) S. 21

aufbauen. Weil die Umwelt immer weniger planbar ist, kann der Führende immer weniger eine Weg-Zielbeschreibung vornehmen und dem Geführten wird es weniger möglich, sinnvoll seine Erwartungen zu bilden. Folge ist, dass vermehrt Eigenmotivation und Aktivierung der Mitarbeiter im Vordergrund stehen, die durch charismatische Führungstheorien erklärt werden können. Es zeigt sich, "dass die charismatische [...] Führung einen größeren Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Organisa- 16 17 Der Autor hat die Unterschiede im Denken und sozialen Handeln zwischen den Mitgliedern aus mehr als 50 modernen Nationen untersucht. Siehe auch: Werte, Abschnitt 2.4.3 und Exkurs "Geschützte Werte", Abschnitt 2.6. tion hat als andere Formen der Führung" (Hauser<sup>19</sup>). Basis der folgenden Ausführungen stellt eine Definition von Hauser (1999)<sup>18</sup> dar. Charismatische Führung wird hierbei: "als ein Phänomen verstanden, bei dem sich die Geführten aufgrund bestimmter Persönlichkeitsdispositionen und Verhaltensweisen des Führenden sowie situativer Bedingungen emotional an den Führenden binden, sich mit dem Führenden, seiner Vision und dem Kollektiv identifizieren, die Vision des Führenden internalisieren und sich über das erwartbare Maß hinaus für die Erreichung dieser Vision einsetzen (

● 27% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

wachsenden Dynamik und Komplexität der Umwelt. Diese Entwicklung stelle die Grundlage derjenigen Führungstheorien vermehrt in Frage, die auf rationalen Erwartungstheorien aufbauten. Weil die Umwelt immer weniger planbar ist, kann der Führende immer weniger eine Weg-Zielbeschreibung vornehmen und dem Geführten wird es weniger möglich, sinnvoll seine Erwartungen zu bilden. Folge ist, dass vermehrt die Eigenmotivation und Aktivierung der Mitarbeiter im Vordergrund steht, ?die durch charismatische Führungstheorien erklärt werden können. Es zeigt sich, dass die charismatische [...] Führung einen größeren Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation hat als andere Formen der Führung? (Hauser 1999: 1004). In den durch Angst und Unsicherheit geprägten Situationen ?liegt der Ruf nach charismatischen Führern nahe? (Weibler 1997: 29). Sie

der Universität Augsburg<sup>2</sup> 2 WirtschaftsWoche (19.10.2000)<sup>3</sup> 3 DIE ZEIT (23.12.2002)<sup>4</sup> 4 Stand von 1997<sup>5</sup> 5 Dieses Buch erhält seine Bedeutung dadurch, weil ?es als das Referenzbuch für Führungsstudien<sup>5</sup> angesehen wird? (Conger/Kanungo 1998: 3).<sup>6</sup> 6 Der Autor hat die Unterschiede im Denken und sozialem Handeln zwischen den Mitgliedern von<sup>6</sup> mehr als 50 modernen Nationen untersucht.<sup>7</sup> 7 GLOBE steht für ?The Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research<sup>7</sup> Program?.<sup>7</sup> 8 23.12.2002<sup>9</sup> 9 Diese Definition

im Vordergrund steht, ?die durch charismatische Führungstheorien erklärt werden können. Es zeigt sich, dass die charismatische [...] Führung einen größeren Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation hat als andere Formen der Führung? (Hauser 1999: 1004). In den durch Angst und Unsicherheit geprägten Situationen ?liegt der Ruf nach charismatischen Führern nahe? (Weibler 1997: 29). Sie sollen Selbstvertrauen festigen und mit einer visionären Kraft

spezifiziere Weber jedoch weder die situativen und personellen Voraussetzungen noch die dabei ablaufenden Prozesse. Im Folgenden wird sich daher an eine Definition von Hauser (1999: 1005)<sup>9</sup> gehalten: Charismatische Führung wird hierbei ?als ein Phänomen verstanden, bei dem

- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 10
- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 1
- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 10
- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 11

PlagiatService  
Prüfbericht

185046

21.07.2015

33

## Textstelle (Prüfdokument) S. 22

Hauser, 1999)". In der vorgestellten Definition, die den aktuellen Stand der Forschung wiedergibt, klingen bereits die wichtigsten Variablen des charismatischen Führungsprozesses an. Beispiele für diese Variablen sind Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen des Führenden. Anhand bestimmter Variablen und ausgewählter Theorien wird in diesem Abschnitt versucht, den charismatischen Führungsprozess inhaltlich näher zu bestimmen. Dazu wird zunächst eine kurze Übersicht über die vorhandene Literatur mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten gegeben. Danach werden die Variablen des charismatischen Führungsprozesses erläutert. Die Vertreter der verschiedenen Ansätze haben ein einheitliches Erkenntnisinteresse. Dieses läuft nach Weibler (2001) auf die Frage hinaus, was charismatische Führungspersonen von normalen Führungsverantwortlichen unterscheidet und welche besonderen Effekte eine charismatische Führungsbeziehung bei den Geführten provoziert. In der angelsächsischen und deutschen organisationspsychologischen Literatur unterscheidet Hauser (1999) zwischen neun wichtigen Modellen, die sich mit dem Phänomen Charisma auseinandersetzen. Er wählt hierbei solche Ansätze aus, die historisch oder theoretisch bedeutsam sind. Letzteres hat er an der Präsenz der Ansätze in der Literatur festgemacht. Auf alle neun Modelle in dieser Arbeit einzugehen, wird

## Textstelle (Originalquellen)

sich die Geführten aufgrund bestimmter Persönlichkeitsdispositionen und Verhaltensweisen des Führenden sowie situativer Bedingungen emotional an den Führenden binden, sich mit dem Führenden, seiner Vision und dem Kollektiv identifizieren, die Vision des Führenden internalisieren und sich über das erwartbare Maß hinaus für die Erreichung dieser Vision einsetzen.? 2.2 Darstellung des charismatischen Führungsprozesses In der vorgestellten Definition klingen bereits die wichtigsten Variablen des charismatischen Führungsprozesses an. Beispiele für diese Variablen sind Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen

Vision des Führenden internalisieren und sich über das erwartbare Maß hinaus für die Erreichung dieser Vision einsetzen.? 2.2 Darstellung des charismatischen Führungsprozesses In der vorgestellten Definition klingen bereits die wichtigsten Variablen des charismatischen Führungsprozesses an. Beispiele für diese Variablen sind Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen des Führenden. Anhand bestimmter Variablen und ausgewählter Theorien wird in diesem Abschnitt versucht, den charismatischen Führungsprozess ausführlich darzustellen und inhaltlich näher zu bestimmen. Dazu wird zunächst eine kurze Übersicht über die vorhandene Literatur mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten gegeben. Auf dieser Basis wird begründet, welche Theorien für die Darstellung des Prozesses herangezogen werden. Danach werden die Variablen des charismatischen Führungsprozesses erläutert. Trotz der Vielfältigkeit der Theorien ?liegen doch die Unterschiede eher im Detail als im Grundsätzlichen? (Weibler 2001: 162). Die Vertreter der verschiedenen Ansätze haben ein einheitliches Erkenntnisinteresse. Dieses läuft

Grundsätzlichen? (Weibler 2001: 162). Die Vertreter der verschiedenen Ansätze haben ein einheitliches Erkenntnisinteresse. Dieses läuft nach Weibler (2001: 162) auf die Frage hinaus, ?was charismatische Führer von ?normalen ? Führern unterscheidet, und welche besonderen Effekte eine charismatische Führungsbeziehung bei den Geführten provoziert.? Einteilung und Auswahl

- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 11

● 37% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

34

## Textstelle (Prüfdokument) S. 22

der Überschaubarkeit halber als nicht sinnvoll erachtet<sup>19</sup>. Um die wichtigsten Variablen des charismatischen Führungsprozesses näher zu illustrieren, empfiehlt sich die Konzentration auf einige wenige Ansätze. Das Modell von House (1977) wird genutzt, da es in einer Reihe von Arbeiten empirisch geprüft und im Wesentlichen bestätigt ist (Hauser, 1999). Er legte als einer der ersten eine umfassende Theorie der charismatischen Führung aus organisationspsychologischer Sicht vor. Diese diente als Ausgangspunkt und Inspiration<sup>18</sup> Diese Definition entstand in Anlehnung an House, Delbecq & Taris (1997). für eine Fülle neuer

## Textstelle (Originalquellen)

charismatischer Führungstheorien Die ?Unterschiede im Detail? sind bei Hauser (2000: 31 ff.) herausgearbeitet, und es wird sich im Folgenden an seiner Einteilung orientiert. Er unterscheidet zwischen soziologischen, organisationspsychologischen und psychoanalytischen Modellen charismatischer Führung. Während sowohl die soziologische als auch die organisationspsychologische Schule Charisma als soziale Kraft versteht, beschäftigen sich psychoanalytische Theorien unmittelbar und fast ausschließlich mit individuellen Prozessen. Die psychoanalytischen und auch die soziologischen Theorien gehen nur wenig auf insbesondere organisationstheoretisch interessante Situationsparameter ein. Verhaltensweisen des Führenden werden

der Präsenz der Ansätze in der Literatur festgemacht. Auf alle neun Modelle in dieser Arbeit einzugehen, wird als nicht notwendig und der Überschaubarkeit halber auch als nicht sinnvoll erachtet<sup>10</sup>. Um die wichtigsten Variablen des charismatischen Führungsprozesses näher zu illustrieren, kann sich vielmehr exemplarisch auf einige wenige Ansätze konzentriert werden. Warum das Konzept von Weber ausgewählt wurde, wurde bereits begründet. Weiterhin erscheinen für die vorliegende

Arbeit drei der neun organisationspsychologischen Modelle für die Darstellung als besonders geeignet. Über die einzelnen Modelle Auf das Modell von House (1977) wird sich bezogen, weil es ?in einer Reihe von Arbeiten empirisch geprüft und im Wesentlichen bestätigt ist? (Hauser 1999: 1005). Er war einer der ersten, der eine umfassende Theorie der charismatischen Führung aus organisationspsychologischer Sicht vorlegte. ?Diese Theorie war der Ausgangspunkt und Inspiration für eine Fülle neuer und umfassenderer Führungstheorien? (Hauser 2000: 48). Weiterhin findet die Arbeit von Conger/Kanungo (1987) Beachtung, da

Denken und sozialem Handeln zwischen den Mitgliedern von <sup>6</sup> mehr als 50 modernen Nationen untersucht. <sup>7</sup> 7 GLOBE steht für ?The Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research <sup>7</sup> Program?. <sup>8</sup> 23.12.2002 <sup>9</sup> 9 Diese Definition entstand in Anlehnung an House et al. (1997). <sup>10</sup> 10

- 2 Naeschke, Nataly: TRÄGT CHARISMATIS..., 2003, S. 11
- 2 Naeschke, Nataly: TRÄGT CHARISMATIS..., 2003, S. 13
- 2 Naeschke, Nataly: TRÄGT CHARISMATIS..., 2003, S. 1

● 12% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
35

## Textstelle (Prüfdokument) S. 23

Führungstheorien (Hauser, 2000). Weiterhin findet die Arbeit von Conger und Kanungo (1987) Beachtung, da die Autoren aus attributionstheoretischer Perspektive "die wichtigsten Variablen charismatischer Führung zeigen" (Hauser, 2000). Einerseits verwenden viele Autoren die Begriffe transformational und charismatisch synonym<sup>20</sup>. Andererseits findet sich eine Reihe von Vertretern, die ausdrücklich die Begriffe voneinander abgrenzen<sup>21</sup>. Daher werden diese Ansätze in dieser Arbeit zunächst nicht synonym verwendet. Die Frage, ob die inhaltliche Trennung von charismatischer und transformationaler Führung für die vorliegende Arbeit sinnvoll erscheint, wird zu einem späteren Zeitpunkt erneut aufgegriffen und überprüft. Anhand der Konzepte von Weber, House, Conger und Kanungo wird angestrebt, den Mechanismus charismatischer Führungstheorien exemplarisch abzubilden. Die Effekte charismatischer Führung auf die Geführten und die Organisation stellen eine weitere wichtige Variable dar. Insbesondere der Effekt auf die Geführten stellt letztendlich den Bezug zur Effizienz und Effektivität der Organisation (Hauser, 2000) her. Verhaltensweisen des Führenden

## Textstelle (Originalquellen)

Eine detaillierte Darstellung aller neun Modelle findet sich bei Hauser (2000: 47 ff.).<sup>11</sup> Bass ist zwar einer der "prominentesten Vertreter" (Weibler 2001) transformationaler Führung, aber<sup>11</sup> auch z.B. Tichy/ersten, der eine umfassende Theorie der charismatischen Führung aus organisationspsychologischer Sicht vorlegte. "Diese Theorie war der Ausgangspunkt und Inspiration für eine Fülle neuer und umfassenderer Führungstheorien" (Hauser 2000: 48). Weiterhin findet die Arbeit von Conger/Kanungo (1987) Beachtung, da die Autoren aus attributionstheoretischer Perspektive "die wichtigsten Variablen charismatischer Führung zeigen" (Hauser 2000: 70). Gewicht erhält außerdem das Konzept von Bass (1985) zur sogenannten transformationalen Führung, weil dieses Modell ebenfalls empirisch breit gestützt ist (Hauser 1999: 1005). In Abschnitt 4.2 wird auf die empirischen Ergebnisse dieses Ansatzes zurückgegriffen. Innerhalb des von Bass<sup>11</sup> (1985) entwickelten Ansatzes

noch zur Familie der charismatischen Führungstheorien gehört, wird in der Literatur kontrovers diskutiert. Einerseits verwenden viele Autoren die Begriffe "transformational" und "charismatisch" synonym<sup>12</sup>. Andererseits finden sich eine Reihe von Vertretern, die ausdrücklich die Begriffe voneinander abgrenzen<sup>13</sup>. In dieser Arbeit interessieren vor allem die Ergebnisse bzw. die Wirkungen transformationaler Führung. In Bezug auf das Charisma-Konzept gibt es nach Conger/ Kanungo (1998: 69) keine fundamentalen Differenzen in den Verhaltensweisen oder Taktiken

literature are highly complementary and study the same phenomenon, only from different vantage points? (Conger/ Kanungo 1998: 69). Daher werden diese Ansätze in dieser Arbeit synonym verwendet. Anhand der Konzepte von Weber, House, Conger/ Kanungo und Bass wird angestrebt, den Mechanismus charismatischer Führungstheorien exemplarisch abzubilden. In den folgenden vier Abschnitten werden die einzelnen Konzepte jeweils anhand verschiedener Variablen analysiert und beschrieben. Es handelt sich hierbei um Variablen, die in charismatischen Führungstheorien auftreten und bereits in der dargestellten Definition in Abschnitt 2.1 aufgeführt wurden<sup>14</sup>. Diese sind im einzelnen die

- 2 Naeschke, Nataly: TRÄGT CHARISMATIS..., 2003, S. 13
- 2 Naeschke, Nataly: TRÄGT CHARISMATIS..., 2003, S. 14

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
36

● 26% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Prüfdokument) S. 23

Im folgenden Abschnitt soll analysiert werden, welche Verhaltensweisen der jeweilige Autor für charismatische Prozesse beschreibt. Allgemein besteht der gemeinsame Nenner der Ansätze in der Mitteilung visionärer, sinngebender und optimistischer Kommunikationsinhalte (vgl. Hauser, 1999). Bei Weber (1980) werden konkrete Verhaltensweisen noch nicht genannt. Hier ist zunächst nur von den außergewöhnlichen Eigenschaften und Fähigkeiten des Führungsverantwortlichen die Rede. Weber hat darauf verzichtet, das Spezifische an Charisma begrifflich zu präzisieren (Viertelhaus, 2000). Jedoch kennzeichnet er das Phänomen bereits als Beziehungskategorie. Es geht um ein bestimmtes Verhältnis zwischen Führer und Geführten, in dem die Führungsperson eine revolutionäre Idee präsentiert, ein überragendes Bild oder ein Ideal darstellt, das über das Unmittelbare, das Naheliegende, das Vernünftige hinausgeht (Hentze, Kammel & Lindert, 1997). Der Führende bewegt sich bewusst außerhalb der gesellschaftlichen Normen und findet in Notzeiten mit Hilfe seiner als "übernatürlich" wahrgenommenen Fähigkeiten außergewöhnliche Lösungen, die aus der Krise führen (Weber, Vgl. Conger & Kanungo (1994a), Avolio & Gibbons (1988). Vgl. zur Abgrenzung der Begriffe Yukl (1981), Steyrer (1991). 24 1980). Diese Charakterisierung deutet bereits sinngebende und visionäre Elemente an. Etwas genauer beschreibt House (1977) in seinem Ansatz das Verhalten des charismatisch Führenden, wenn er eine Reihe von spezifischen Verhaltensweisen identifiziert. Die Wichtigste ist, dass der Führende ideologische, zukunftsweisende und für die Geführten emotional bedeutsame Ziele in Wertbegriffe fasst.

● 38% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

situativen Voraussetzungen für Charisma (2.2.1), die Verhaltensweisen des Führenden (2.2.2), die Persönlichkeitsmerkmale des Führenden (2.2.3) sowie die Eigenschaften der Geführten (2.2.4).

area of leader behaviors? (Conger/ Kanungo 1998: 13). Auch die Autoren, die in dieser Arbeit vorgestellt werden sollen, zählen zu diesen Verhaltensforschern. Anhand dieser Variable wird analysiert, welche Verhaltensweisen der jeweilige Autor für charismatische Prozesse ausfindig gemacht hat. Allgemein beläuft sich der gemeinsame Nenner der Ansätze auf die Mitteilung von visionären, sinngebenden und optimistischen Kommunikationsinhalten? (Hauser 1999: 1012). Bei Weber (1980) werden allerdings konkrete Verhaltensweisen noch nicht genannt. Beispielsweise ist nur von den außergewöhnlichen Eigenschaften und Fähigkeiten des Führers die Rede. Weber habe darauf verzichtet, das Spezifische an Charisma begrifflich zu präzisieren (Viertelhaus 2000: 808). Jedoch kennzeichnet er das Phänomen bereits als Beziehungskategorie. Es geht um ein bestimmtes Verhältnis zwischen Führer und Geführten, in welchem die Führungsperson eine revolutionäre Idee präsentiert, ein überragendes ?Bild? oder ein Ideal, das über das Unmittelbare, das Naheliegende, das Vernünftige hinausgeht? (Hentze et al. 1997: 189). Der Führer bewegt sich bewusst außerhalb der gesellschaftlichen Normen, ?sprengt Regel und Tradition? und findet in Notzeiten mit Hilfe seiner als ?übernatürlich? wahrgenommenen Fähigkeiten außergewöhnliche Lösungen, die aus der Krise führen (Weber 1980: 658/ 654). Diese Charakterisierung deutet bereits sinngebende und visionäre Elemente an. Etwas genauer beschreibt House (1977: 194 ff.) in seinem Ansatz das Verhalten des charismatisch Führenden, wenn er eine Reihe von spezifischen Verhaltensweisen identifiziert. Die wichtigste ist, dass der Führende ideologische, zukunftsweisende und für die Geführten emotional bedeutsame Ziele in Wertbegriffe artikuliert (Hentze et al. 1997: 192). So lebt der Führer bestimmte Werte vor, um die grundlegende Wertstruktur der Geführten zu verändern. Nach House steht der charismatisch Führende sozusagen Modell für die Geführten, in dem er

- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 17
- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 18

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
37

## Textstelle (Prüfdokument) S. 24

So lebt der Führer bestimmte Werte vor, um die grundlegende Wertstruktur der Geführten zu verändern. Nach House steht der charismatisch Führende sozusagen Modell für die Geführten, in dem er sich für die Vision selbst aufopfert. Durch ihr eigenes Verhalten sind charismatisch Führende Vorbild, und sie agieren gezielt, um für die Aufgabe angemessene Motive bei den Geführten zu erwecken (Hentze et al., 1997). Auch verhält sich der Charismatiker nach House fürsorglich gegenüber seinen Mitarbeitern, kommuniziert Erfolge und gibt sich als kompetenter Experte mit bestimmten Fähigkeiten aus. Nach Hausers (2000) Verständnis beeinflusst der Führer das Fremdbild so, dass es seinen eigenen Zielvorstellungen entspricht. Somit steuere der Führende die Wahrnehmung seiner Person. Eine weitere typische Verhaltensweise ist, dass der charismatisch Führende hohe Erwartungen an die Geführten formuliert (House, 1977). Zugleich hat er Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter, diese Erwartungen auch zu erfüllen. Schließlich spricht der Führungsverantwortliche Motive wie Macht, Zugehörigkeit und Leistung an, die für die Aufgabe wichtig sind. Conger und Kanungo (1987) stellten in ihrem Ansatz die Verhaltensweisen des Führers gänzlich in den Vordergrund, da sie eine verhaltensorientierte Theorie der charismatischen Führung entwickelten. Bei Charisma handele es sich demnach um ein Attributionsphänomen. Vor allem von seinem Verhalten, aber auch von seinen Fähigkeiten und der Situation hänge es ab, ob die Geführten dem Führer charismatische Qualitäten zuschreiben (Yukl, 1998). Um herauszufinden, wann diese Attribution umso wahrscheinlicher eintritt, haben Conger und Kanungo untersucht, was charismatische von nicht-charismatischen Führern unterscheidet. Sie stellten fest: "Charismatic leaders differ from other leaders by their ability to formulate and articulate an inspirational vision and by behaviors and actions that foster an impression that they and their mission are extraordinary" (

● 64% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

von spezifischen Verhaltensweisen identifiziert. Die wichtigste ist, dass der Führende ideologische, zukunftsweisende und für die Geführten emotional bedeutsame Ziele in Wertbegriffe artikuliert (Hentze et al. 1997: 192). So lebt der Führer bestimmte Werte vor, um die grundlegende Wertstruktur der Geführten zu verändern. Nach House steht der charismatisch Führende sozusagen Modell für die Geführten, in dem er sich für die Vision selbst aufopfert. Durch ihr eigenes Verhalten sind charismatisch Führende Vorbild und sie agieren gezielt, um für die Aufgabe angemessene Motive der Geführten zu erwecken (Hentze et al. 1997: 192). Auch verhält sich der Charismatiker nach House fürsorglich gegenüber seinen Mitarbeitern, kommuniziert Erfolge und gibt sich als kompetenter Experte mit bestimmten Fähigkeiten aus. Des weiteren versucht der Führer ?Impression-Management-Verhalten? zu zeigen. Nach Hausers (2000: 50) Verständnis beeinflusst der Führer das Fremdbild so, dass es seinen eigenen Zielvorstellungen entspricht. Somit steuere der Führende die Wahrnehmung seiner Person. Eine weitere typische Verhaltensweise ist, dass der charismatisch Führende hohe Erwartungen an die Geführten formuliert (House 1977: 198). Zugleich vertraut er in die Fähigkeiten der Mitarbeiter, diese Erwartungen zu erfüllen. Schließlich spricht der Führer Motive wie Macht, Zugehörigkeit und Leistung an, die für die Aufgabe wichtig sind. Conger/ Kanungo (1987) stellen in ihrem Ansatz die Verhaltensweisen des Führers gänzlich in den Vordergrund, denn sie entwickelten eine verhaltensorientierte Theorie der charismatischen Führung . Die Autoren nehmen an, dass ?a leader`s charismatic role, like any other type of leadership role (e.g. task,

participative), is considered an observable behavioral process that can be described and analyzed in terms of a formal model? (Conger/ Kanungo 1998: 47). Bei Charisma handele es sich um ein Attributionsphänomen. Vor allem von seinem Verhalten, aber auch von seinen Fähigkeiten und der Situation hänge es ab, ob die Geführten dem Führer charismatische Qualitäten zuschreiben (Yukl 1998: 302). Um herauszufinden, wann diese Attribution umso wahrscheinlicher eintritt, haben Conger/ Kanungo untersucht, was charismatische von nicht-charismatischen Führern unterscheidet. Ergebnis: ?

- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 18
- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 19

PlagiatService  
Prüfbericht

185046

21.07.2015

38



## Textstelle (Prüfdokument) S. 24

Conger & Kanungo, 1994). Charisma wird eher solchen Führern zugeschrieben, die sich mit einer idealisierten Vision gegen den Status quo wenden. Dabei genießen sie die volle Akzeptanz der Geführten, weil sie sehr feinfühlig für die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Geführten sind (Conger & Kanungo, 1998). Weiterhin verhalten sich charismatisch Führende auf unkonventionelle Weise, um ihre Ziele zu realisieren. Sie beeindrucken durch ihre hohe Expertise, ihre Umweltsensibilität und ihre außergewöhnliche Art. Führer werden auch dann eher als charismatisch betrachtet, wenn sie persönliche Risiken für das Erreichen der Vision eingehen<sup>22</sup>. Effekte charismatischer Führung Inwieweit wirkt sich charismatische Führung auf den Führungserfolg aus? Bei Weber (1980) führt die charismatische Führung zu einer "ganz persönlichen Hingabe" der Geführten, zu einer "Umformung von innen her" und zu einer "Neuorientierung aller Einstellungen". Außerdem verursacht sie den Effekt, dass die Anhänger aufgrund ihrer Gewissenspflicht formell freiwillige Sachleistungen bedarfs- und fähigkeitsgemäß erbringen (Weber, 1980). Nach Hauser (2000) bleibt jedoch bei Weber unklar, wie weit der Einfluss des Führenden auf die Verhaltensweisen der Gefolgschaft geht. Festzuhalten bleibt, dass Weber sein Konzept auch nicht zur Erklärung von Verhalten in Wirtschaftsorganisationen verwendet sehen wollte: Charisma lehnt alles rationale Wirtschaften als würdelos ab (Weber, 1980). Charismatische Herrschaft sei bei Weber wirtschaftsfremd im Sinne einer geregelten rationalen Alltagswirtschaft (Steyrer, 1995). Deswegen

## Textstelle (Originalquellen)

Charismatic leaders differ from other leaders by their ability to formulate and articulate an inspirational vision and by behaviors and actions that foster an impression that they and their mission are extraordinary? (Conger/ Kanungo 1994: 442). Charisma wird eher solchen Führern zugeschrieben, die sich mit einer idealisierten Vision gegen den Status quo wenden. Dabei genießen sie die volle Akzeptanz der Geführten, weil sie sehr feinfühlig für die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Geführten sind? (Conger/ Kanungo 1998: 49). Weiterhin verhalten sich charismatisch Führende auf unkonventionelle Weise, um ihre Ziele zu realisieren. Mit innovativen Strategien wollen sie ihre Vision erreichen. Sie beeindrucken durch ihre hohe Expertise, ihre Umweltsensibilität und ihre extraordinary Art. Führer werden auch dann eher als charismatisch betrachtet, wenn sie persönliche Risiken für das Erreichen der Vision eingehen<sup>16</sup>. Bass (1985) wiederum unterteilt das Führungsverhalten in broad categories? (Yukl 1998: 325). Danach muss das Verhalten des transformational Führenden durch vier Komponenten geprägt sein. Erstens: Leadership is charismatic geklärt werden, welche Effekte charismatische Führung bei ihnen auslöst. 2.3 Effekte charismatischer Führung Für die vorliegende Fragestellung ist es bedeutsam, die Effekte charismatischer Führung zu erläutern. Wirkt sich charismatische Führung auf den Führungserfolg aus? Im Folgenden werden nun zunächst die Aussagen der vier vorgestellten Autoren bezüglich der Effekte charismatischer Führung beschrieben. Im Anschluss daran wird auf weitere empirische Ergebnisse anderer Autoren zurückgegriffen. Bei Weber (1980) führt die charismatische Herrschaft zu einer ganz persönlichen Hingabe? der Geführten, zu einer "Umformung von innen her" und zu einer "Neuorientierung aller Einstellungen" (Weber 1980: 140 ff.). Außerdem verursacht sie den Effekt, dass die Anhänger aufgrund ihrer Gewissenspflicht formell freiwillige Sachleistungen satzungsfrei, unentgeltlich, bedarfs- und fähigkeitsgemäß erbringen (Weber 1980: 660). Nach Hauser (2000: 35) bleibt jedoch bei Weber unklar, wie weit der Einfluss des Führenden auf die Verhaltensweisen der Gefolgschaft geht. Vorstellbar sei, der Führende könne von der Gefolgschaft durchaus ein negatives Verhalten verlangen. Auch ein Verhalten, das die normalen Werte und Normen verletzt. Ansonsten ist zu

- 2 Naeschke, Nataly: TRÄGT CHARISMATIS..., 2003, S. 19
- 2 Naeschke, Nataly: TRÄGT CHARISMATIS..., 2003, S. 24

● 46% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
39

## Textstelle (Prüfdokument) S. 25

seien auch keine Aussagen bezüglich des Effektes charismatischer Führung auf den Führungserfolg innerhalb einer Unternehmung zu erwarten. Auch entferne sich die heutige Situation von Unternehmungen immer weiter von den Vorstellungen Webers über die Wirtschaft, da er sie als stabil bzw. geordnet (Weber, 1980) betrachtet. Aufgrund dieser Überlegungen erscheint der Ansatz von Weber für die Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage ungeeignet und wird nicht weiter verfolgt. Für House (1977) ist die Leistungssteigerung der wohl wichtigste Effekt charismatischer Führung. Diese wird durch das beeinflusste Selbstwertgefühl der Geführten hervorgerufen. Sie stecken sich selbst höhere Ziele und haben das Gefühl, diese auch erreichen zu können. In der Tat haben empirische Überprüfungen ergeben, dass Geführte leistungsfähiger sind, wenn der Führungsverantwortliche ihnen gegenüber Vertrauen zum Ausdruck bringt<sup>23</sup>. House (1977) macht noch eine Reihe weiterer Effekte aus, die ein Charismatiker auf seine Mitarbeiter hat: ohne ihn zu hinterfragen akzeptieren die Geführten den Führenden. Sie binden sich emotional an ihn, sind ihm gegenüber gehorsam, identifizieren sich stark mit ihm und versu-

22 23 Hier wurden nur einige Verhaltensweisen exemplarisch dargestellt. Eine detaillierte Darstellung der einzelnen Komponenten findet sich bei

## Textstelle (Originalquellen)

den Effekten charismatischer Führung auf die Geführten und auf die Organisation nichts zu finden. Die Wirkung dieser Herrschaftsform auf die Gesellschaft und deren Entwicklung hat Weber ?wenig präzise analysiert? (Hauser 2000: 37). Festzuhalten bleibt, dass Weber sein Konzept wollte: Charisma lehnt ?alles rationale Wirtschaften als würdelos ab? (Weber 1980: 655). Charismatische Herrschaft sei bei Weber wirtschaftsfremd im Sinne einer geregelten rationalen Alltagswirtschaft (Steyrer 1995: 27). Deswegen sind auch keine Aussagen bezüglich des Effektes charismatischer Führung auf den Führungserfolg innerhalb einer Unternehmung zu erwarten. Auch entferne sich die heutige Situation von Unternehmungen immer weiter von den Vorstellungen Webers über die Wirtschaft, da er sie als stabil bzw. ? geordnet? (Weber 1980: 655) betrachtet. Von einer prognostizierbaren Wirtschaft im Sinne Webers kann aber angesichts der Umweltdynamik und ? Komplexität nicht gesprochen werden (Hauser 2000: 35). Aufgrund dieser Überlegungen ist dieser Ansatz für die Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage ungeeignet und wird daher nicht weiter verfolgt. Für House (1977) ist der wohl wichtigste Effekt charismatischer Führung die Leistungssteigerung. Diese wird durch das beeinflusste Selbstwertgefühl der Geführten hervorgerufen. Sie stecken sich selbst höhere Ziele und haben das Gefühl, diese auch erreichen zu können. In der Tat haben empirische Überprüfungen ergeben, dass Geführte leistungsfähiger sind, wenn der Führer ihnen gegenüber Vertrauen zum Ausdruck bringt<sup>17</sup>. House (1977: 191) macht noch eine Reihe weiterer Effekte aus, die ein Charismatiker auf seine Gefolgschaft hat: Ohne ihn zu hinterfragen akzeptieren die Geführten den Führenden. Sie binden sich emotional an ihn, sind ihm gegenüber gehorsam, identifizieren sich stark mit ihm und versuchen sein Verhalten nachzubilden. Weiterhin ähneln die Vorstellungen des Führers denen der Mitarbeiter, die Vertrauen in die Korrektheit dieser Gedanken haben. Auch wirke charismatische Führung auf den neuen<sup>15</sup> charismatischen Herrscher aufzeigt (vgl. z.B. die Zusammenfassung bei Steyrer 1995: 28).<sup>16</sup> 16 Hier wurden nur einige Verhaltensweisen exemplarisch herausgegriffen. Für eine detaillierte<sup>16</sup>

- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 24
- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 25

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
40

● 34% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Prüfdokument) S. 25

Conger & Kanungo (1998) oder Hauser (2000). In diesem Zusammenhang wird auch von "Empowerment" gesprochen. chen sein Verhalten nachzubilden. Weiterhin ähneln die Vorstellungen des Führers denen der Mitarbeiter, die Vertrauen (siehe auch Abschnitt 2.4.3) in die Korrektheit dieser Gedanken haben. Auch wirke charismatische Führung nach House intellektuell stimulierend (Hauser, 1999). Auch Conger und Kanungo (1987) haben ein besonderes Augenmerk auf die Effekte charismatischer Führung gelegt, die durch Verhaltensweisen des Führenden hervorgerufen werden. Der Verdienst dieses Führungsansatzes liegt zum einen darin, dass charismatische Führungspersönlichkeiten nach Möglichkeiten zu Reformen suchen, um ihre idealisierten Ziele zu erreichen, und dadurch auch ihre Mitarbeiter mitreißen,

14 Durchgeführt im Jahr 1997.

15 Dieses Buch erhält seine Bedeutung dadurch, dass es als das Referenzbuch für Führungsstudien

19 Eine detaillierte Darstellung aller neun Modelle findet sich bei Hauser (2000).

## Textstelle (Originalquellen)

Übersicht der Verhaltenskomponenten vgl. Conger/ Kanungo (1998: 51) oder Hauser (2000: 67).<sup>17</sup> 17 In diesem Zusammenhang wird auch von Empowerment gesprochen, welches weiter unten noch<sup>17</sup> ausführlich erläutert wird.<sup>18</sup> 18 Vgl. z.B. Waldman et al. (1987); Seltzer/ Bass (1987); Avolio et al. (1988)<sup>19</sup> 19 Unter

ihn zu hinterfragen akzeptieren die Geführten den Führenden. Sie binden sich emotional an ihn, sind ihm gegenüber gehorsam, identifizieren sich stark mit ihm und versuchen sein Verhalten nachzubilden. Weiterhin ähneln die Vorstellungen des Führers denen der Mitarbeiter, die Vertrauen in die Korrektheit dieser Gedanken haben. Auch wirke charismatische Führung nach House intellektuell stimulierend (Hauser 1999: 1010). Auch Conger/ Kanungo (1987) haben ein besonderes Augenmerk auf die Effekte charismatischer Führung gelegt. Diese Effekte werden durch die Verhaltensweisen des Führenden hervorgerufen. Der Verdienst dieses Führungsansatzes liege zum einen darin, dass ?charismatic leaders seek radical reforms for the

- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS...., 2003, S. 1
- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS...., 2003, S. 25

● 13% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

41

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 26

Der Verdienst dieses Führungsansatzes liegt zum **einen darin, dass** charismatische Führungspersönlichkeiten nach Möglichkeiten zu Reformen suchen, um ihre idealisierten Ziele zu erreichen, und dadurch auch ihre Mitarbeiter mitreißen, anstatt sie zu dirigieren oder zu zwingen (Conger & Kanungo, 1998). **Aber auch in anderen Dingen seien Charismatiker ihren Organisationen hilfreich und nützlich: Sie** verhalten sich als "Bestandsprüfer", weil sie die Chancen und Risiken der Umwelt sondieren. Weiterhin setzen die Visionäre realistische Zukunftsaufgaben und Ziele für die Organisation, für Arbeitsgruppen und Einzelpersonen. Um diese Ziele zu erreichen, beeinflussen sie Glauben, Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder. Die Autoren unterscheiden zwischen Effekten, die auf organisationaler oder Gruppenebene auftreten und solchen, die auf individueller bzw. auf der Geführtenebene zu beobachten sind. Auf organisationaler Ebene bewirkt charismatisches Führungsverhalten hohe interne Kohäsion, geringen internen Konflikt (siehe auch Abschnitt 2.4.6), hohe Wertkongruenz und hohen Konsens (Conger & Kanungo, 1998). Die Autoren erläutern, dass es einen größeren Übereinstimmungsgrad im Hinblick auf eine gemeinsam geteilte Vision gebe und mehr Einverständnis in Bezug auf die Mittel herrsche, um diese Vision zu erreichen. Auf individueller Ebene stellen Conger und Kanungo (1998) die Wirkung eines Charismatikers auf das Verhalten und die Einstellungen der Geführten heraus. **Hierbei identifizieren sie ein hohes Maß an Verehrung, Vertrauen und Zufriedenheit, das die Geführten dem charismatischen Führer aufgrund spezifischer Verhaltensweisen entgegenbringen.** Die Geführten sind bei der Erfüllung ihrer Aufgaben leistungsfähiger und erhalten das Gefühl, innerhalb der Organisation Ziele auch tatsächlich erreichen zu können. Weibler (2001) bemerkt, die Auseinandersetzung mit dem Charisma-Konzept habe eine Fülle empirischer Studien generiert, deren Ziel

● 45% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

**einen darin, dass** ?charismatic leaders seek radical reforms for the achievement of their idealized goals and transform their followers (instead of directing or nudging them)? (Conger/ Kanungo 1998: 53). **Aber auch in anderen Dingen, seien Charismatiker ihren Organisationen hilfreich und nützlich: Sie** agieren als ?status evaluators? (Conger/ Kanungo 1998: 63), weil sie ständig die Chancen und Risiken der Umwelt sondieren. Weiterhin setzten die Visionäre realistische Zukunftsaufgaben und Ziele für die Organisation, für Arbeitsgruppen und Individuen. Um diese Ziele zu erreichen beeinflussten sie Glauben, Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder (Conger/ Kanungo 1998: 63). Die Autoren unterscheiden zwischen Effekten, die auf organisationaler oder Gruppenebene auftreten und solchen, die auf individueller bzw. auf Geführtenebene zu beobachten sind. Auf organisationaler Ebene bewirke charismatisches Führungsverhalten ?hohe interne Kohäsion, geringen internen Konflikt, hohe Wertkongruenz und hohen Konsens? (Conger/ Kanungo 1998: 63). Die Autoren erläutern, dass es einen größeren Übereinstimmungsgrad im Hinblick auf eine gemeinsam geteilte Vision gebe und mehr Einverständnis in Bezug auf die Mittel herrsche, um diese Vision zu erreichen. Auf individueller Ebene stellen Conger/ Kanungo (1998: 63) die Wirkung eines Charismatikers auf das Verhalten und die Einstellungen der Geführten fest. Hierbei identifizieren sie ein hohes Maß an Verehrung, Vertrauen und Zufriedenheit, dass die Geführten dem charismatischen Führer

herrsche, um diese Vision zu erreichen. Auf individueller Ebene stellen Conger/ Kanungo (1998: 63) die Wirkung eines Charismatikers auf das Verhalten und die Einstellungen der Geführten fest. **Hierbei identifizieren sie ein hohes Maß an Verehrung, Vertrauen und Zufriedenheit, dass die Geführten dem charismatischen Führer aufgrund spezifischer Verhaltensweisen entgegenbringen.** Daneben beobachten die Autoren auch Effekte im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung. Sie nehmen einen stärkeren Gruppenzusammenhalt an. Auch seien die Geführten bei der Erfüllung ihrer Aufgaben leistungsfähiger und erhielten das Gefühl, innerhalb der Organisation Ziele auch tatsächlich

- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 26

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

42



## Textstelle (Prüfdokument) S. 26

es sei, die Effekte zu demonstrieren, die ein als charismatisch eingestuftes Führer im Vergleich zu einer nicht-charismatischen Führungskraft erziele. Hauser (1999) hat fünfzehn Effekte charismatischer Führung aufgezählt, die 10 unterschiedliche Forscher<sup>24</sup> teils aus theoretischen Überlegungen sowie teils aus empirischen Überprüfungen identifizierten. Er hat die Ergebnisse der verschiedenen Autoren in einer Matrix dargestellt und auf diese Weise herausgefunden, welche Effekte von mehreren Autoren gleichzeitig analysiert und welche davon nur vereinzelt von den jeweiligen Forschern belegt wurden. Abbildung 7 orientiert sich an der Arbeit von Hauser und gibt einen Überblick über die Effekte. Es wird deutlich, welche von den fünfzehn Effekten jeweils seitens der einzelnen Autoren bestätigt werden. Abbildung 7: Effekte charismatischer Führung (nach Hauser, 1999) 8 der insgesamt 10 Autoren stellten als Effekt charismatischer Führung ein steigendes Vertrauen zur führungsverantwortlichen Person und eine emotionale Bindung an diese fest. Darüber hinaus waren sich die Forscher mehrheitlich darüber einig, dass charismatische Führung eine starke Identifikation mit dem Führenden, seinen Zielen, seinen Werten, der Arbeitsaufgabe und dem Kollektiv bewirkt. Ferner stimmten die Ergebnisse mehrerer Autoren darin überein, charismatische Führung löse eine höhere Motivation und Empowerment aus. Empowerment bedeutet, dass der Führende hohe Erwartungen an seine Mitarbeiter stellt. Gleichzeitig signalisiert er vollstes Vertrauen

● 37% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

erreichen zu können (Conger/ Kanungo 1998: 64). Das Konzept der transformationalen Führung von Bass (1985) wurde hinsichtlich seiner Wirkung von mehreren Studien bestätigt<sup>18</sup>. Für die vorliegende Arbeit nimmt dieses Konzept eine Sonderstellung ein. Denn viele empirischen Studien testeten und analysierten nicht irgendeine Wirkung, sondern direkt die Erfolgswirksamkeit Effekte charismatischer Führung herausgefunden wurde. Weibler (2001: 166 ff.) bemerkt, die Auseinandersetzung mit dem Charisma-Konzept habe eine Fülle empirischer Studien generiert. Deren Ziel sei es vor allem, die Effekte zu demonstrieren, die ein als charismatisch eingestuftes Führer im Vergleich zu einer blosseren Führungskraft provoziere. Hauser (<sup>19</sup>: 1013 ff.) hat fünfzehn Effekte charismatischer Führung aufgezählt, die neun unterschiedliche Forscher<sup>19</sup> teils aus theoretischen Überlegungen sowie teils aus empirischen Überprüfungen identifizierten. Er hat die Ergebnisse der verschiedenen Autoren in einer Matrix aufgelistet und so herausgefunden, welche Effekte von mehreren Autoren gleichzeitig analysiert und welche davon nur vereinzelt von den jeweiligen Forschern belegt wurden. Abbildung 2-1 orientiert sich an der Arbeit von Hauser und gibt einen Überblick über die Effekte. Anhand der Abbildung wird deutlich, welche von den fünfzehn Effekten jeweils von den einzelnen Autoren bestätigt werden. Zum Beispiel haben mehrere Autoren den gleichen Effekt unabhängig voneinander bewiesen. Das könnte darauf hindeuten, dass bestimmte Themen besonders

Gruppenkohäsion 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Effekte charismatischer Führung Anzahl der Autoren Abbildung 2-1: Effekte charismatischer Führung So konnten acht von den insgesamt neun Autoren als Effekt charismatischer Führung ein steigendes Vertrauen zum Führer und eine emotionale Bindung an den Führer verbunden mit Gehorsam und Loyalität beobachten. An zweiter Stelle waren sich die meisten Forscher darüber einig, dass charismatische Führung eine starke Identifikation mit dem Führenden, seinen Zielen, seinen Werten, der Arbeitsaufgabe und dem Kollektiv bewirkt. Drittens stimmten die Ergebnisse mehrerer Autoren darin überein, charismatische Führung löse eine höhere Motivation und Empowerment aus. Empowerment bedeutet, dass der Führende hohe Erwartungen an seine Mitarbeiter stellt. Gleichzeitig

- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 26
- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 27
- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 28

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
43

## Textstelle (Prüfdokument) S. 27

in die Aufgabenerfüllung und stärkt somit ihr Selbstvertrauen und die Unter diesen Autoren befinden sich auch House (1977), Conger & Kanungo (1987) und Bass (1985). Weitere sind Berlew (1974), Katz & Kahn (1978), Sashkin (1988), Kets de Vries (1988), House & Shamir (1993) und Steyrer (1995). Attraktivität des Ziels. Die Wirkung von Empowerment auf die Geführten ist insofern von Bedeutung, als Personen mit hohem Selbstwertgefühl einen positiven Zusammenhang zwischen Aufgabenerfüllung und Zufriedenheit erleben. Dieser Befund passt auch zu dem Ergebnis von fünf Autoren, die eine Steigerung der Selbstsicherheit als Effekt charismatischer Führung ermittelt haben. Eine Leistungssteigerung hingegen konnten nur vier Autoren als Effekt ausmachen. Auffällig ist die nahezu ausschließliche Bescheinigung positiver Wirkungen. Negative Wirkungen wurden entweder nicht untersucht oder nicht entdeckt. Einzig der Effekt "Ausgrenzung der Gegner" hat einen negativen Anschein und deutet auf unkritische, ideologisch beeinflusste und sich isolierende Geführte hin. Auch wenn fast nur positive Effekte charismatischer Führung von verschiedenen Forschern bescheinigt wurden, muss das nicht unbedingt auf die vollständige Abwesenheit negativer Wirkungen hindeuten.

● 34% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

signalisiert er vollstes Vertrauen, dass sie die Aufgabe erfüllen werden und stärkt somit ihr Selbstvertrauen und die Attraktivität des Ziels. Daraus resultiert ?eine höhere Motivation und ceteris paribus auch eine höhere Leistung des Geführten? (Hauser 2000: 118). Die Wirkung von Empowerment auf die Geführten sei insofern von Bedeutung, als Personen mit hohem Selbstwertgefühl einen positiven

ausführlich erläutert wird. <sup>18</sup> 18 Vgl. z.B. Waldman et al. (1987); Seltzer/ Bass (1987); Avolio et al. (1988) <sup>19</sup> 19 Unter diesen Autoren befinden sich auch House (1977), Conger/ Kanungo (1987) und Bass (1985). <sup>19</sup> Die übrigen sind Berlew (1974), Katz/ Kahn (1978), Sashkin (1988), Kets de Vries (1988), House/ <sup>19</sup> Shamir (1993) und Steyrer (1995). <sup>20</sup> 20 Mit den Erfolgsindikatoren wird sich ausführlich in Abschnitt 3.3 beschäftigt. <sup>21</sup> 21 Wie in 2.1 erläutert, zählen charismatische Führungstheorien zu dem New Leadership-Paradigma. <sup>22</sup> 22 Vgl. die Studien von Lieberson/ O`

und stärkt somit ihr Selbstvertrauen und die Attraktivität des Ziels. Daraus resultiert ?eine höhere Motivation und ceteris paribus auch eine höhere Leistung des Geführten? (Hauser 2000: 118). Die Wirkung von Empowerment auf die Geführten sei insofern von Bedeutung, als Personen mit hohem Selbstwertgefühl einen positiven Zusammenhang zwischen Aufgabenerfüllung und Zufriedenheit erlebten. Dieser Befund passt auch zu dem Ergebnis von fünf Autoren, die eine Steigerung der Selbstsicherheit als Effekt charismatischer Führung analysiert haben. Eine Leistungssteigerung hingegen konnten nur vier Autoren als Effekt ausmachen. Allein drei Autoren beobachteten schließlich die Effekte Optimismus, eine hohe Wertkongruenz mit dem Führenden durch internalisierte Werte, Sinnfindung in der Arbeit, Inspiration und weniger Konflikte.

An anderer Stelle ist von ?Empowerment? die Rede, was wiederum Motivation zur Folge hat. Es fällt auch auf, dass fast durchweg positive Wirkungen bescheinigt wurden. Negative Wirkungen wurden entweder nicht untersucht oder nicht entdeckt. Nur der Effekt ?Ausgrenzung der Gegner? hat einen negativen Anschein und deutet auf unkritische, ideologisch beeinflusste und

- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 28
- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 1
- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 28
- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 29

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

44

## Textstelle (Prüfdokument) S. 28

Einen Führungsaspekt den alle Autoren finden konnten gab es nicht. Damit ist die Darstellung des charismatischen Führungsprozesses abgeschlossen. Im Folgenden Abschnitt wird auf moralbasierte Führung eingegangen. 2.2.3 Moralbasierter Führungsstil Moral wird definiert als: "Die Gesamtheit der Normen, Werte, Grundsätze, die das zwischenmenschliche Verhalten in einer Gesellschaft regulieren und von ihrem überwiegenden Teil als verbindlich akzeptiert oder zumindest hingenommen werden (herrschende Moral, bürgerliche Moral, sozialistische (Kampf)-moral). Soziologisch kann man Moral als Instanz beschreiben, die es Individuen ermöglicht, in sozialen Systemen mitzuwirken, die zu komplex sind, als dass sie in ihrer Gesamtheit zu erfassen wären" (Deutsches Wörterbuch, 2007). Moralbasierte Führung ist aus theoretischer Sicht interessant, da im Rahmen der Theorie transformationaler und transaktionaler Führung postuliert wird, dass transformationale Führung - im Gegensatz zur transaktionalen Führung - moralbasiert ist (Bass & Steidlmeier, 1999). Der Versuch von

## Textstelle (Originalquellen)

sich isolierende Geführte hin. Zu den denkbaren negativen Konsequenzen wird im Abschnitt 5.2 noch ausführlich Stellung genommen. Auch wenn fast nur positive Effekte charismatischer Führung von verschiedenen Forschern bescheinigt wurden, muss das nicht unbedingt auf die vollständige Abwesenheit negativer Wirkungen hindeuten. 2.4 Zusammenfassung Kapitel 2 behandelte den Themenkomplex ?charismatische Führungstheorien?. In einem ersten Schritt (2.1) wurde zunächst

Leitprinzipien jeglicher Folgenabschätzung darstellen. Moral Der Begriff Moral (frz.: moral, v. lat.: moralis die Sitten betreffend; lat.: mos Sitte, Plural mores) bezeichnet: 1. Die Gesamtheit der sittlichen Normen, Werte, Grundsätze, die das zwischenmenschliche Verhalten in einer Gesellschaft regulieren und von ihrem überwiegenden Teil als verbindlich akzeptiert oder zumindest hingenommen werden (herrschende Moral; bürgerliche Moral). 2. Das sittliche Empfinden oder Verhalten eines Einzelnen oder einer Gruppe (hohe Moral; niedere Moral). 3. In der Philosophie die Lehre vom sittlichen Verhalten des Menschen (vgl.

moralinsauer wird jemand bezeichnet, der sich auf die Moral beruft, ohne dabei im vollgültigen Sinn ethisch zu argumentieren. Soziologisch kann man Moral beschreiben als Instanz, die es Individuen ermöglicht, in sozialen Systemen mitzuwirken, die zu komplex sind, als dass sie in ihrer Gesamtheit zu erfassen wären. Das Wort Moral ist ein sog. Singularetantum: ein Wort, zu dem kein Plural existiert. Politische Ethik Politische Ethik analysiert und reflektiert die moralische Seite der

- 2 Naeschke, Nataly: TRäGT CHARISMATIS..., 2003, S. 29
- 3 Die Ethik der Solidarität zwischen ..., 2008, S. 1

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

45

● 1% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Prüfdokument) S. 29

rar (Gardner, 2003; Turner, Barling, Epitropaki, Butcher & Milner, 2002). Aus diesem Grund befasst sich die vorliegende Dissertation unter anderem mit der Frage, ob transformationale Führung Beziehungen zu moralbasierter Führung aufweisen kann. Eine gängige Definition von Ethik lautet: "Das Ziel der Ethik ist die Erarbeitung von allgemeingültigen Normen und Werten. Sie ist abzugrenzen von einer deskriptiven Ethik, die keine moralischen Urteile fällt, sondern die tatsächliche, innerhalb einer Gesellschaft gelebte Moral mit empirischen Mitteln zu beschreiben versucht" (Deutsches Wörterbuch, 2007). Ethisch-moralische Richtlinien sind jedoch häufig nur in einer Papierform festgehalten, werden aber nicht gelebt. Es eröffnet sich die Frage, welches Verhalten in welcher Situation als moralisch angesehen und vor allem, wie es

## Textstelle (Originalquellen)

allein auf das Prinzip der Vernunft und unterscheidet sich darin von der theologischen Ethik, die sich wesentlich aus dem Glauben an eine göttliche Offenbarung begründet. Das Ziel der Ethik ist die Erarbeitung von allgemeingültigen Normen und Werten. Sie ist abzugrenzen von einer deskriptiven Ethik, die keine moralischen Urteile fällt, sondern die tatsächliche, innerhalb einer Gesellschaft gelebte Moral mit empirischen Mitteln zu beschreiben versucht. Die zu Beginn des 20. Jhd.s entstandene Metaethik reflektiert die allgemeinen logischen, semantischen und pragmatischen Strukturen moralischen und ethischen Sprechens und stellt insofern die Grundlage für

- 4 Veranstaltungskommentare, 2008, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

46

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 32

Mitarbeiter mit dem jeweiligen Vorgesetzten aufweisen konnte. Bei Sichtung der **Literatur zu transformationaler/charismatischer Führung** liegt der Eindruck nahe, sie sei **universell effektiv** (z.B. Bass & Avolio, 1997). **In einem Interview** (Hooijberg & Choi, 2000) äußert sich Bass eindeutig positiv für eine **universelle Perspektive zu Lasten einer kontingenztheoretischen Sichtweise**. Verschiedene Autoren weisen aber explizit darauf hin, dass - wie jede andere Art und Weise der Führungsausübung - auch die transformationale Führung in organisationalen Bedingungen eingebettet ist, die ihrerseits deren **Auftretenswahrscheinlichkeit (beziehungsweise Attributionswahrscheinlichkeit) und Effektivität mitbedingen** (Pawar & Eastman, 1997; Waldmann, Ramirez, House & Puranam, 2001; Yukl & Howell, 1999). House (1996) stellt **vier Bedingungen auf, unter denen charismatische Führung besser initiiert und schließlich erfolgreicher ausgeführt werden kann: erstens die Gelegenheit für die Führungskraft, eine ideologische Vision zu kommunizieren, zweitens die Gelegenheit für Führungskraft und Geführte, sich vollständig zu involvieren, drittens außergewöhnliche Anstrengung und persönliche Opfer von Führungskraft und Geführten und viertens die Kompatibilität der Vision mit den Werthaltungen der Beteiligten**. Abbildung 8: Skizzenhafte Darstellung: Die Situation moderiert das Auftreten und den Erfolg transformationaler/charismatischer Führung. Dass neben der Auftretenswahrscheinlichkeit auch die Effektivität transformationaler Führung durch die Situation beeinflusst wird (vgl. Abbildung 8), zeigen Waldman, Ramirez, House und Puranam (2001) auf Basis von in großen amerikanischen Unternehmen durchgeführten Untersuchungen. Die Ergebnisse bestätigen die Annahme, dass bei hoher Umweltunsicherheit der Unternehmensgewinn höher ausfällt, wenn die Führung als überdurchschnittlich charismatisch-visionär beschrieben wird. Im Unterschied dazu scheint Charisma/Vision in sehr sicheren Zeiten sogar einen gegenläufigen Effekt zu generieren und den ökonomischen Erfolg zu schmälern. Festzuhalten bleibt, dass

● 61% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

Sichtet man die **Literatur zu transformationaler Führung**, könnte man glauben, dass sie **universell effektiv** ist (z.B. Bass, 1997). **In einem Interview** (Hooijberg & Choi, 2000) äußert sich Bass eindeutig für eine **universelle Perspektive zu Lasten einer kontingenztheoretischen Sichtweise**. Zur Unterstützung zieht er Studien heran, die auf die Vererbbarkeit von Führungsqualifikationen hindeuten (Rose, 1995, zit. nach Hooijberg & Choi, 2000).<sup>46</sup> 78 Die alte Idee vom "one best way" drängt sich auf. Dieser Eindruck wird zudem von den Ergebnissen der GLOBE-Studie unterstützt, die implizieren, dass sich die Wirksamkeit charismatischer Führung universell bestätigt (House, Wright & Aditya, <sup>1997</sup>). Verschiedene Autoren weisen aber explizit darauf hin, dass wie jede

Höhe der Hierarchieebene (Yukl & Howell, 1999), organische Organisationsstrukturen (Howell, 79 House (1996) stellt neben die Erfahrung von Krise, Bedrohung oder Stress **vier Bedingungen, unter denen neo-charismatische, wertebasierte Führung besser initiiert und schließlich erfolgreicher ausgeführt werden kann: erstens die Gelegenheit für die Führungskraft, eine ideologische Vision zu kommunizieren, zweitens die Gelegenheit für Führungskraft und Geführte, sich vollständig zu involvieren, drittens außergewöhnliche Anstrengung und Opfer von Führungskraft und Geführte und viertens die Kompatibilität der Vision mit den Werthaltungen der Beteiligten**.<sup>48</sup> Letztgenannter Punkt führte dazu, dass in letzter Zeit auch **Passungen zwischen Führungskraft und Geführten auf ihre Moderatorwirkung hin untersucht wurden** (Ostroff, Atwater & Feinberg, 2004). Abbildung 14. Skizzenhafte Darstellung: Die Situation moderiert das Auftreten und den Erfolg transformationaler Führung. Dass neben der **Auftretenswahrscheinlichkeit auch die Effektivität transformationaler Führung durch die Situation beeinflusst wird** (vgl. Abbildung 14), zeigen Waldman, Ramirez, House und Puranam (2001) in den größten amerikanischen Unternehmen. Die Ergebnisse bestätigen die Annahme, dass bei hoher Umweltunsicherheit der Unternehmensgewinn höher ausfällt, wenn die Führung als überdurchschnittlich charismatisch-visionär beschrieben wird. Im Unterschied dazu scheint Charisma/Vision in sehr sicheren Zeiten sogar einen

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 77
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 79

PlagiatService  
Prüfbericht

185046

21.07.2015

47

## Textstelle (Prüfdokument) S. 33

ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler/ charismatischer Führung und Unternehmenserfolg insbesondere dann gilt, wenn unsichere Zeiten herrschen. Auch unter solchen krisenhaften Kontextbedingungen konnte die Augmentationshypothese (siehe 2.2.1) bestätigt werden. Wie im Wirtschaftsbereich erwies sich auch im politischen Bereich der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Erfolg in unsicheren Zeiten als besonders hoch (House, Spangler & Woycke, 1991). Neben der betrieblichen Unsicherheit im weitesten Sinne sind auch die Geführten selbst als Rahmenbedingung für transformationale Führung nicht zu vernachlässigen (Conger, 1999)<sup>26</sup>. Nach den Theorien von Bass (1985) und Shamir et al. (1993) lassen sich insbesondere diejenigen Personen von einer transformationalen/charismatischen Führungskraft animieren, die in der Führungsbeziehung die Analog zum Reifegradmodell (siehe auch Abb. 1).<sup>34</sup> Gelegenheit sehen, ihre hohen Bedürfnisse zu befriedigen und/oder ihr Selbstkonzept stützen zu können. Bei Betrachtung der Führungsnachfolge gilt, dass neuen Führungskräften mit höherer Wahrscheinlichkeit charismatische Führung zugesprochen wird als etablierten Führungskräften und zwar vor allem dann, wenn sie nichtcharismatischen Führungskräften folgen (Yukl & Howell, 1999). Auch wenn eine Umbruchsituation die Emergenz transformationaler Führung begünstigt, heißt das nicht Chancenlosigkeit in stabilen Zeiten. Für transaktionale Führung ist eine stabile Zeit geradezu ideal, denn sie bewegt sich innerhalb der bestehenden Strukturen und Organisationskultur. Da transformationale Führungskräfte genau diese aber hinterfragen und teilweise auch verändern, müssen sie in einer ruhigen Phase härter dafür arbeiten als in einer reformwilligen. Welche weiteren Variablen im Zusammenhang mit transformationaler/charismatischer Führung potentiell eine Rolle spielen könnten wird in der vorliegenden Arbeit näher untersucht. Generell lässt sich an dieser Stelle zu den Führungsstilstudien Folgendes festhalten: sowohl der jeweilige Führungsstil als auch das abhängige Kriterium wurden in einer Großzahl der Fälle zeitlich und an der gleichen Stichprobe erhoben.

● 50% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

gegenläufigen Effekt zu generieren und den ökonomischen Erfolg zu schmälern. Festzuhalten bleibt, dass der positive Zusammenhang zwischen charismatischer Führung und Unternehmenserfolg insbesondere gilt, wenn unsichere Zeiten herrschen. Auch unter solchen krisenhaften Kontextbedingungen konnte die Augmentationshypothese bestätigt werden. Neben dem Wirtschaftsbereich erwies sich ebenso im politischen Bereich der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Erfolg in unsicheren Zeiten als besonders hoch (House, Spangler & Woycke, 1991).<sup>80</sup> Neben der Krise im weitesten Sinne sind auch die Geführten selbst als Rahmenbedingung für transformationale Führung nicht zu vernachlässigen (Conger, 1999).<sup>49</sup> Nach den Theorien von Bass (1985) und von Shamir et al. (1993) lassen sich insbesondere diejenigen Personen von einer transformationalen/charismatischen Führungskraft engagieren, die in der Führungsbeziehung die Gelegenheit sehen, ihre hohen Bedürfnisse zu befriedigen bzw. ihr Selbstkonzept stützen zu können. Betrachtet man die Führungsnachfolge, dann gilt, dass neuen Führungskräften mit höherer Wahrscheinlichkeit charismatische Führung zugesprochen wird als etablierten Führungskräften und dies vor allem dann, wenn sie nicht-charismatischen Führungskräften folgen (Yukl & Howell, 1999). Auch wenn eine Umbruchsituation die Emergenz von transformationaler Führung begünstigt, heißt das nicht,

Führungsnachfolge, dann gilt, dass neuen Führungskräften mit höherer Wahrscheinlichkeit charismatische Führung zugesprochen wird als etablierten Führungskräften und dies vor allem dann, wenn sie nicht-charismatischen Führungskräften folgen (Yukl & Howell, 1999). Auch wenn eine Umbruchsituation die Emergenz von transformationaler Führung begünstigt, heißt das nicht, dass sie in stetigen Zeiten keine Chance hat. Für transaktionale Führung ist eine stabile Zeit geradezu ideal, denn sie bewegt sich innerhalb der bestehenden Strukturen und Organisationskultur. Da transformationale Führungskräfte genau diese aber hinterfragen und teilweise auch verändern, müssen sie in einer ruhigen Phase dafür härter arbeiten als in einer reformwilligen. Für die Emergenz von Individualisierter Berücksichtigung oder

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 79
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 80

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
48

## Textstelle (Prüfdokument) S. 39

transformational Führenden und ihren Mitarbeitern höher ausfällt, als bei transaktional Führenden, etc<sup>28</sup>. Hiermit könnten Wirkungszusammenhänge zwischen Werten und Führung das Konstrukt der transformationalen Führung näher erklären. Ähnliches gilt auch für das in dieser Dissertation erhobene Vertrauen. Nach Luhmann (1989) dient Vertrauen der Reduktion von Komplexität, wobei zwischen personalem Vertrauen und Systemvertrauen zu unterscheiden ist. Durch andere Menschen und ihre Freiheit zu handeln wird die Komplexität der Welt erweitert. Das personale Vertrauen ist die generalisierte Erwartung, dass andere ihre Freiheit, das Potenzial ihrer Handlungsmöglichkeiten, im Sinne ihrer Persönlichkeit handhaben werden. Im Zusammenhang mit Führung und der hierbei hinterlegten Forschung wird zu überprüfen sein, ob das o.g. personale Vertrauen der Mitarbeiter in Führungskräfte mit

28 Eine Beschreibung der Überprüfungen im Sinne von Hypothesen findet sich in Abschnitt 2.5.

● 15% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

sogenannten "Bürotagen" Kontakte zu Kollegen pflegen. Zwischen 20 und 30 % der Befragten berichteten eine negative Auswirkung auf das Wir-Gefühl und eine Abnahme der Weitergabe informeller Informationen.<sup>3</sup> 2.2 Vertrauen Nach Luhmann (1973) dient Vertrauen der Reduktion von Komplexität, wobei zwischen personalem Vertrauen und Systemvertrauen zu unterscheiden ist. Durch andere Menschen und ihre Freiheit zu handeln wird die Komplexität der Welt erweitert. Das personale Vertrauen ist die generalisierte Erwartung, dass der andere seine Freiheit, das unheimliche Potenzial seiner Handlungsmöglichkeiten, im Sinne seiner Persönlichkeit handhaben wird. Beim Systemvertrauen verlässt man sich auf die Zuverlässigkeit eines Systems

- 5 Manchen Spörri, S./Springall, Lille..., 2003, S. 18

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

49

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 42

nutzten Studien nicht ausschließlich der selben Quelle für alle Daten bedient, in der vorliegenden Arbeit zu höheren Ausprägungen bzgl. der Korrelation zwischen Führung und Arbeitszufriedenheit kommt, als die bestehenden Resultate vermuten lassen, bleibt zunächst offen. 2.4.6 Teamklima Das Teamklima ist ein wesentlicher Faktor zielgerichteten Handelns, der dazu beiträgt, dass Teams konstruktiv und produktiv zusammenarbeiten (Anderson & West, 1998). Brodbeck et al. (2000) verstehen unter Teamklima "die subjektiven Wahrnehmungen von Individuen über ihre soziale Umgebung in Organisationen oder Arbeitsgruppen, die mehr oder weniger geteilt sind". Die innovations- und effektivitätsförderliche Atmosphäre lässt sich anhand von vier Faktoren präzisieren: das Teilen von Visionen, die partizipative Sicherheit im Team, eine gemeinsame Aufgabenorientierung und die gegenseitige Unterstützung für Innovation. Reichwald und Bastian (1999, zitiert nach Manchen Spörri, Springall & Grote, 2003) konnten in einer Pilotstudie zur Einführung von Telearbeit bei der deutschen Telekom AG aufzeigen, dass der Zusammenhalt im Team durch die Verteilung der Mitarbeiter beeinträchtigt werden kann. Während die Aufgabenerfüllung und Zielerreichung nicht abnehmen oder sogar verbessert wurden, fanden sich hinsichtlich einiger Indikatoren für Kohäsion negative Auswirkungen. Die Qualität des Kooperationsklimas nahm beispielsweise aufgrund erschwerter spontaner face-to-face- Kontakte und der Verringerung der Anzahl der Kommunikationsvorgänge ab. Mitarbeiter fühlten sich zum Teil sozial isoliert, da sie vor allem zuhause arbeiteten und nur an den so genannten "Bürotagen" Kontakte zu Kollegen pflegten. Zwischen 20% und 30% der Befragten artikulierten eine negative Auswirkung auf das Wir- Gefühl und eine Abnahme der Weitergabe informeller Informationen. Da angenommen wird, dass transformational Führende einen regen Kontakt und Austausch mit ihren Mitarbeitern pflegen und aufrecht erhalten, wird in dieser Dissertation überprüft, ob der transformationale Führungsstil einen positiven Einfluss auf das durch die Mitarbeiter

● 14% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

bzgl. der Merkmale Teamklima, Vertrauen und Commitment selbst Unterschiede zwischen den Teams gefunden würden, die mit der Virtualität der Teams in Verbindung gebracht werden könnten. 3.2.1 Teamklima Das Teamklima ist ein wesentlicher Faktor in der Zusammenarbeit, der dazu beiträgt, dass Teams konstruktiv und produktiv zusammenarbeiten (Anderson & West, 1998). Brodbeck et al. (2000, S. 8) verstehen unter Teamklima "die subjektiven Wahrnehmungen von Individuen über ihre soziale Umgebung in Organisationen oder Arbeitsgruppen, die mehr oder weniger geteilt sind". Die innovations- und effektivitätsförderliche Atmosphäre lässt sich anhand von vier Faktoren präzisieren: das Teilen von Visionen, die partizipative Sicherheit im Team, eine gemeinsame Aufgabenorientierung und die gegenseitige Unterstützung für Innovation. Reichwald und Bastian (1999) konnten in einer Pilotstudie zur Einführung von Telearbeit bei der deutschen Telekom AG aufzeigen, dass der Zusammenhalt im Team durch die Verteilung der Mitarbeiter beeinträchtigt werden kann. Während die Aufgabenerfüllung und Zielerreichung nicht abnehmen oder sogar verbessert wurden, fanden sich hinsichtlich einer Indikatorengruppe für Kohäsion negative Auswirkungen. Die Qualität des Kooperationsklimas nahm beispielsweise aufgrund erschwerter spontaner face-to-face Kontakte und der Verringerung der Anzahl der Kommunikationsvorgänge ab. Mitarbeiter fühlten sich zum Teil sozial isoliert, da sie vor allem zuhause arbeiteten und nur an den sogenannten "Bürotagen" Kontakte zu Kollegen pflegen. Zwischen 20 und 30 % der Befragten berichteten eine negative Auswirkung auf das Wir-Gefühl und eine Abnahme der Weitergabe informeller Informationen. <sup>3</sup> 2.2 Vertrauen Nach Luhmann (1973) dient Vertrauen der Reduktion von Komplexität, wobei zwischen personalem Vertrauen und Systemvertrauen zu unterscheiden ist. Durch andere Menschen und ihre Freiheit zu

- 5 Manchen Spörri, S./Springall, Lille..., 2003, S. 18

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
50

## Textstelle (Prüfdokument) S. 43

Beschwerden Kundenorientierung und Kundennähe rücken sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft verstärkt in den Fokus des Interesses. Als Folge dessen stehen Konstrukte wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und langfristige Geschäftsbeziehungen im Vordergrund (Reinecke a Sausen, 2002).

In der traditionellen, oft pyramidenartig gestalteten Organisation<sup>30</sup>, richten die Mitarbeiter ihre Energie in erster Linie auf den reibungslosen Ablauf der Prozesse in ihrem Bereich (Strikker, 2002). Entwicklung, Vertrieb, Marketing, Logistik usw. versuchen ihre jeweiligen Tätigkeitsfelder zu optimieren und achten häufig erst in zweiter Linie auf die Verzahnung an den Übergängen zu den anderen Bereichen. Territoriales Denken und Verhalten, zum Teil sogar Bereichsgeismen, bestimmen nicht selten den betrieblichen Alltag. Der Kunde steht häufig "außerhalb" der Organisation. Das Unternehmen erscheint ihm wie eine Blackbox, in die er einen Auftrag eingibt und später ein Ergebnis erhält.

Anlässe für Veränderungen eines Unternehmens in Richtung Kundenorientierung können auf vielfältige Arten entstehen, z.B. durch neue Anforderungen der Kunden, durch zunehmenden Druck aufgrund des steigenden Verdrängungswettbewerbs<sup>31</sup>, durch Forderungen nach mehr Transparenz<sup>32</sup>, Qualität, Individualität oder Schnelligkeit bis hin zu personellen Veränderungen in der Unternehmensführung. Bei einer kundenorientierten Unternehmung durchzieht die enge Verbindung von Hersteller/Dienstleister, Lieferant und Kunde alle Stadien der Auftragserstellung. Der Kunde wird in den Prozess integriert. Je nach Produkt oder Dienstleistung ist die Beteiligung des Kunden in der Entwicklung, der Produktion, der Preisgestaltung oder auch der Personalqualifizierung unterschiedlich intensiv. Prinzipiell wäre eine horizontale Unternehmensstruktur mit Projektgruppen oder Teams wünschenswert, um den Kunden bestmöglich in die Entscheidungs- und Entstehungsprozesse einbeziehen zu können. Doch für viele Unternehmen, so auch im in dieser Dissertation untersuchten Dienstleistungsunternehmen, besteht

● 12% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

wenn sich eine Messegesellschaft durch Kooperationen mit einer Marketingagentur und einzelnen Gewerken zu einem Komplettanbieter entwickelt. siehe Anhang: Abb.1 Kundenbindungsindex 3. Kundenorientierte Organisation und ihre Prozesse In der traditionellen, oft pyramidenartig gestalteten Organisation richten die Mitarbeiter ihre Energie in erster Linie auf den reibungslosen Ablauf der Prozesse in ihrem Bereich. Entwicklung, Engineering, Produktion, Logistik usw. versuchen ihre jeweiligen Tätigkeitsfelder zu optimieren und achten erst in zweiter Linie auf die Verzahnung an den Übergängen zu den anderen Bereichen. Territoriales Denken und Verhalten bestimmen oft den Alltag. Der Kunde steht außerhalb der Organisation. Die Unternehmung erscheint ihm wie eine Blackbox, bei der er einen Auftrag eingibt und später ein Ergebnis erhält. Die kundenorientierte Unternehmung Die Anlässe für die Veränderungen eines Unternehmens in Richtung Kundenorientierung können vielfältiger Art sein, z.B. durch neue Anforderungen der Kunden, durch zunehmenden Druck aufgrund des steigenden Verdrängungswettbewerbs, durch Forderungen nach mehr Transparenz, Qualität, Individualität oder Schnelligkeit bis hin zu personellen Veränderungen in der Unternehmensführung. Bei einer kundenorientierten Unternehmung durchzieht die enge Verbindung von Lieferant, Hersteller/Dienstleister und Kunde alle Stadien der Auftragserstellung (Abb.2). Der Kunde wird nicht nur mitgedacht, er wird darüber hinaus immer wieder offensiv angesprochen und in den Prozeß integriert. Je nach Produkt oder Dienstleistung ist die Beteiligung des Kunden in der Entwicklung, der Produktion, der Preisgestaltung oder auch der Personalqualifizierung unterschiedlich intensiv. siehe Anhang: Abb. 2 Kundenorientierte Unternehmung Die gesamte Unternehmensorganisation ist flacher ausgerichtet. Jede Einheit erhält einen möglichst großen Entscheidungsspielraum, um im Interesse des Kundenwunsches optimal agieren

- 6 Strikker, Frank: Konsequente Kunden..., 2002, S. 6

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
51

## Textstelle (Prüfdokument) S. 8

demographischen Variablen erfolgte durch die Probanden aus Gründen des Datenschutzes sowohl in EZP1 als auch während EZP2 freiwillig. Tabelle 6 : Untersuchungsgruppe EZP<sup>1</sup> Gruppe N Anteil in Prozent Anzahl weibliche VP Durchschnittliches Alter Anzahl Abteilungen Beurteiler F1 16 3.1% 0 46.78 (SD=6.05) 4 Beurteiler F2 36 8.5% **verschiedene Arten von Interviews und qualitativen Methoden in unabhängigen Stichproben Charakteristika von transformationaler und transaktionaler Führung exploriert. Aus dem dadurch gewonnenen Material wurde eine erste MLQ-Version mit 73 Items konstruiert, die drei transformationale (Charisma, Intellektuelle Stimulierung und Individualisierte Betrachtung) und zwei transaktionale Subskalen (Kontingente Belohnung und "Managementby- Exeption") sowie Laissez-Faire erfasste (Bass, 1985). Ziel war es, deren differenzierten Einfluss auf die postulierten Erfolgsmaße (zunächst Extra Effort, Effektivität, Zufriedenheit mit Führung) zu messen. Diese wurden dann folgerichtig in eigenen Subskalen operationalisiert. Die faktorenanalytische Überprüfung dieses so genannten "MLQ 1" führte dazu, dass "Management-by-Exeption" (MBE) in einen passiven und einen aktiven MBE-Faktor aufgeteilt wurde (Hater & Bass, 1988). Obwohl in einzelnen neueren Studien diese Fünf-Faktoren-Struktur (Laissez-Faire blieb unbeachtet) konfirmatorisch bestätigt werden konnte, wird aufgrund der hohen Interkorrelationen und geringen differentiellen Einflussgrößen auf Erfolgsvariablen immer wieder ein Modell mit weniger Faktoren favorisiert (Bycio et al., 1995). Inzwischen wurde der Fragebogen mehrfach mit den Zielen modifiziert, die Trennung der Faktoren zu verbessern, neu ermittelte Faktoren aufzunehmen und stichprobenspezifische Versionen zu entwickeln. So variieren die vorliegenden Fassungen nicht nur in Länge und Anzahl ihrer Subskalen, sondern auch in ihrer Passung für bestimmte Tätigkeitsbereiche (z.B. Militärversion "Multifactor Officer Questionnaire" von Yammarino & Bass, 1990) oder Themenschwerpunkte (z.B. zu Arbeitssicherheit von Barling, Loughlin & Kelloway, 2002). In den meisten MLQ-Analysen (konfirmatorische und explorative Faktorenanalysen) können die transformationale und die transaktionale Führung getrennt werden. Häufig weisen MLQ-Analysen aber aufgrund der ähnlichen Kovariationen von "Management-by- Exeption passive" (MBP) und Laissez-Faire (LF) mit Drittvariablen sowie der hohen Interkorrelationen der übrigen Subskalen (z.B.**

● **100%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

Version alle in Kapitel 2.5.3.2 vorgestellten Bausteine des "Full Ranges of Leadership" Modells (transformationale und transaktionale Führung sowie Laissez Faire). Ursprünglich wurden bei der Itemsammlung durch **verschiedene Arten von Interviews und qualitativen Methoden in unabhängigen Stichproben Charakteristika von transformationaler und transaktionaler Führung exploriert. Aus dem dadurch gewonnenen Material wurde eine erste MLQ-Version mit 73 Items konstruiert, die drei transformationale (Charisma, Intellektuelle Stimulierung und Individualisierte Berücksichtigung) und zwei transaktionale Subskalen (Kontingente Belohnung und "Management by exception") sowie Laissez Faire erfasste (Bass, 1985). Ziel war es, deren differenzierten Einfluss auf die postulierten Erfolgsmaße (zunächst Extra Effort, Effektivität, Zufriedenheit mit Führung) zu messen. Diese wurden dann folgerichtig in eigenen Subskalen operationalisiert. Die faktorenanalytische Überprüfung dieses sogenannten "MLQ 1" führte dazu, dass "Management by exception" (MBE) in einen passiven und einen aktiven MBE-Faktor getrennt wurde (Hater & Bass, 1988). Obwohl in einzelnen neueren Studien diese Fünf-Faktoren-Struktur (Laissez Faire blieb unbeachtet) konfirmatorisch bestätigt werden konnte, wird aufgrund der hohen Interkorrelationen und geringen differentiellen Einflussgrößen auf Erfolgsvariablen immer wieder ein Modell mit weniger Faktoren favorisiert (Bycio et al., 1995). Inzwischen wurde der Fragebogen mehrfach mit den Zielen modifiziert, die Trennung der Faktoren zu verbessern, neu ermittelte Faktoren aufzunehmen und stichprobenspezifische Versionen zu entwickeln. So variieren die vorliegenden Fassungen nicht nur in Länge und Anzahl ihrer Subskalen, sondern auch in ihrer Passung für bestimmte Tätigkeitsbereiche (z. B. Militärversion "Multifactor Officer Questionnaire" von Yammarino & Bass, 1990) oder Themenschwerpunkte (z.B. zu Arbeitssicherheit von Barling, Loughlin & Kelloway, 2002). In den meisten MLQ-Analysen (konfirmatorische und explorative Faktorenanalysen) können die transformationale und die transaktionale Führung getrennt werden. Häufig weisen MLQ-Analysen aber aufgrund der ähnlichen Kovariationen von "Management by exception passive" (MBP) und Laissez Faire (LF) mit**

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 98

PlagiatService  
Prüfbericht

185046

21.07.2015

52



## Textstelle (Prüfdokument) S. 8

die Meta-Analyse von Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996) darauf hin, MBP und LF als "passiven" Faktor zusammenzufassen und der "aktiven Führung" (bestehend aus den anderen Faktoren) gegenüber zu stellen (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997). Auf diese Faktoren zweiter Ordnung weist bereits Bass (1985) selbst hin. Zumindest mehren sich die Vorschläge für unterschiedliche MLQ-Versionen lediglich zwei bis vier Faktoren (zum Beispiel aktive und passive oder transformationale, transaktionale und passive Führung) zu unterscheiden (vgl. Avolio, Bass & Jung, 1999; Geyrer & Steyrer, 1998; Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997; Tejada, Scandura & Pillai, 2001). Dann wären die oben angesprochenen Probleme, also die hohen Skaleninterkorrelationen und die mangelnden spezifischen Wirkungen auf Erfolg, aufgehoben. Die in der vorliegenden Studie eingesetzte deutschsprachige Version basiert auf der Version MLQ-5x (Bass & Avolio, 2000). Bass und Avolio (1997) testeten mit konfirmatorischen Faktorenanalysen einige Modelle gegeneinander, wobei die neun-faktorielle Lösung des MLQ-5x die beste Modellpassung aufwies. Auf der anderen Seite entwickelten auch Tejada et al. (2001) eine Kurzversion, nachdem sie andere Versionen nicht bestätigen konnten. Sie führen in diesem Zusammenhang psychometrische Indizes auf, die die des MLQ-5x übertreffen. Die Faktorstruktur und psychometrische Güte konnte also auch für den MLQ-5x nur annäherungsweise repliziert werden, so dass alle Ergebnisse immer auch vor dem Hintergrund zu betrachten sind, dass der MLQ einer kontinuierlichen Evaluation und Verbesserung unterliegt<sup>39</sup>.

● 65% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

Drittvariablen sowie der hohen Interkorrelationen der übrigen Subskalen (z.B. Meta-Analyse von Lowe et al., 1996; Felfe & Goihl, 2003) darauf hin (vgl. Kapitel 6.1.1.2), MBP und LF als "passiven" Faktor zusammenzufassen und der "aktiven Führung" (bestehend aus den anderen Faktoren) gegenüber zu stellen (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997). Auf diese Faktoren zweiter Ordnung weist bereits Bass (1985) selbst hin. Zumindest mehren sich die Vorschläge für unterschiedliche MLQ-Versionen auch für die in dieser Arbeit eingesetzte Version lediglich zwei bis vier Faktoren (zum Beispiel aktive und passive oder transformationale, 99 transaktionale und passive Führung) zu unterscheiden (für MLQ 5x: Avolio, Bass & Jung, 1999; für andere Versionen: Den Hartog et al., 1997; Geyer & Steyrer, 1998; Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997; Tejada, Scandura & Pillai, 2001). Dann wären die oben angesprochenen Probleme, also die hohen Skaleninterkorrelationen und die mangelnden spezifischen Wirkungen auf Erfolg, aufgehoben. Nach Bass (1998) sind die angesprochenen methodischen Probleme indes mit dem Modell vereinbar: Zum einen steigt beispielsweise die Wahrscheinlichkeit, dass eine Führungskraft inspirierend führt, wenn sie

dann kann dieses Verhalten auf der einen Seite als Belohnung im Sinne transaktionaler Führung gewertet werden, auf der anderen Seite aber auch als individualisierte Berücksichtigung. Die in der vorliegenden Studie eingesetzte deutschsprachige Version basiert auf der Version MLQ 5x Short (Bass & Avolio, 1995, 2000), wurde aber um eine zehnte Subskala (Ausstrahlung) erweitert (Felfe & Goihl, 2003). Diese wird in Kapitel 5.2.2 eingeführt, in Anhang C finden sich die Items des gesamten Fragebogens. Bass und Avolio (1997) testeten mit konfirmatorischen Faktorenanalysen einige Modelle gegeneinander, wobei die neun-faktorielle Lösung des MLQ 5x die beste Modellpassung aufwies. Auf der anderen Seite entwickelten auch Tejada et al. (2001) eine Kurzversion, nachdem sie andere Versionen nicht bestätigen konnten. Sie berichten dazu psychometrische Indizes, die die des MLQ 5x übertreffen. Die Faktorstruktur und psychometrische Güte kann also auch für den MLQ 5x nur annäherungsweise repliziert werden, so dass alle Ergebnisse immer auch vor dem Hintergrund zu betrachten sind, dass der MLQ einer

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 98
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 99

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
53

## Textstelle (Prüfdokument) S. 9

Vorteile des MLQ (gegenüber anderen Führungsfragebögen) sollen an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben: alle erfassten Dimensionen, die konzeptuell und empirisch erarbeitet wurden, spiegeln unmittelbar das theoretische Modell zur transformationalen Führung (Bass, 1998) wider. Da die Empfehlung, nicht nur transaktional, sondern zusätzlich transformational zu führen, von Effektivitätsuntersuchungen abgeleitet ist, erscheint es nur folgerichtig, dass entsprechende Erfolgsskalen konstruiert wurden. Der MLQ ist das einzige Instrument, das ein derart breites Spektrum an Führungsverhaltensweisen erfasst (Lowe et al., 1996). Folglich ist sein Einsatzgebiet weniger eingeschränkt als das anderer spezialisierterer Fragebögen. Der MLQ erwies sich auf verschiedenen Organisationsebenen sowie in unterschiedlichen Organisationstypen als brauchbar. Für die Konstruktvalidierung neu konstruierter Fragebögen eignet er sich deshalb besonders. Die hier konkret eingesetzte Version deckt im Vergleich zu früheren Versionen des MLQ noch mehr Inhalte ab.

## Textstelle (Originalquellen)

kontinuierlichen Evaluation und Verbesserung unterliegt. Insbesondere die Trennung der transformationalen Führung in verschiedene Faktoren gestaltet sich als schwierig. Letztlich ist jede Modifikation ein Versuch mehr, die Gratwanderung zwischen Ökonomie und

gibt der Aufbau des Fragebogens vor, dass jede Führungskraft durch ein charakteristisches Verhaltensprofil beschrieben und dieses durch den Fragebogen erfasst werden kann (Neuberger, 2002, S. 420). Einige gewichtige Vorteile des MLQ (gegenüber anderen Führungsfragebögen) sollen an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben: Alle erfassten Dimensionen, die konzeptuell und empirisch erarbeitet wurden, spiegeln unmittelbar das theoretische Modell zur transformationalen Führung (Bass, 1998) wider. Die Basis einer guten Theorie erscheint der Arbeitsgruppe wichtiger als ein gutes Messinstrument, da sie letzteres zum Beispiel in folgender Analogie eindeutig als zweiten Schritt charakterisiert: "Atoms, X rays, and quarks were 101 discussed and conceptualized long before they could be observed and accurately measured." (Bass & Avolio, 1993, S. 61) Da die Empfehlung, nicht nur transaktional, sondern zusätzlich transformational zu führen, von Effektivitätsuntersuchungen abgeleitet ist, erscheint es nur folgerichtig, dass entsprechende Erfolgsskalen konstruiert wurden. Damit unterstreicht die Arbeitsgruppe

ist das einzige Instrument, das ein derart breites Spektrum an Führungsverhaltensweisen erfasst (Lowe et al., 1996). Folglich ist sein Einsatzgebiet weniger eingeschränkt als bei anderen spezialisierteren Fragebögen. Der MLQ erwies sich auf verschiedenen Organisationsebenen sowie in unterschiedlichen Organisationstypen als brauchbar. Für die Konstruktvalidierung neu konstruierter Fragebögen eignet er sich deshalb besonders. Die hier eingesetzte Version deckt im Vergleich zu früheren Versionen des MLQ noch mehr Dimensionen ab. Durch unabhängige Faktorenanalysen wird das Instrument kontinuierlich überprüft und verbessert (vgl. S. 107f.). Auch wenn die Trennung der Subfaktoren von transformationaler und transaktionaler Führung bisher

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 99
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 100
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 101

● 43% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
54

## Textstelle (Prüfdokument) S. 9

Metaanalysen konnten sowohl dem Konzept der "neuen Führung" als auch dem MLQ selbst empirischen Nutzen bestätigen (Fuller, Patterson, Hester & Stringer, 1996; Lowe et al., 1996); die Kriteriumsvalidität kann als gesichert angesehen werden. Problematisch erscheint allerdings, dass transformationale Führung nahezu ausschließlich mit dem MLQ gemessen wird, so dass jede Interpretation immer an die Gütekriterien des MLQ gebunden ist (vgl. Lowe et al., 1996). Die Iteminhalte sind durchgängig leicht verständlich und - mit Ausnahme des Faktors "Idealized Influence (attributed)" - verhaltensbezogen formuliert. Da zudem die zugrunde liegende Theorie plausibel und einfach ist, kann die Akzeptanz des Fragebogeneinsatzes sowie dessen Interpretationsobjektivität als gesichert angesehen werden. Somit kann geschlossen werden, dass für eine umfassende Messung von Führungsverhalten, die neben den traditionellen Führungskonzepten die "neue Führung" abdeckt, der MLQ als anwenderfreundliches und theoretisch fundiertes Instrument eingesetzt werden kann. Wird hingegen darauf abgezielt, nur einen speziellen Führungsbereich zu erfassen oder normative Modelle mit dem "Full Range of Leadership" abzugleichen, muss ein zusätzliches, auf die Fragestellung ausgerichtetes Instrument eingesetzt beziehungsweise konstruiert werden - was auch in der vorliegenden Studie mit dem Einsatz des Transformational Leadership Inventory erfolgt ist. Conger & Kanungo Skalen charismatischer Führung (CKS) Als ein weiterer Führungsstil wird in der vorliegenden Arbeit die charismatische Führung durch die CK-Skalen charismatischer Führung (CKS) von Conger und Kanungo (1994b) erhoben. Sie haben auf Basis ihrer Theorien zu charismatischer Führung ein Fragebogeninstrument entwickelt (Conger & Kanungo, 1998b), welches geeignet sein soll, die von

6

1

39 Angaben zu Reliabilität und Validität innerhalb dieses kontinuierlichen Verbesserungsprozesses finden sich

● 59% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

der Subfaktoren von transformationaler und transaktionaler Führung bisher nur annäherungsweise repliziert werden konnte, kann zumindest die Trennung in passive und aktive Führung durchgehend nachvollzogen werden. Metaanalysen konnten sowohl dem Konzept der "neuen Führung" (vgl. Kapitel 2.5) als auch dem MLQ selbst empirischen Nutzen bestätigen (DeGroot, Kiker & Cross, 2000; Fuller, Patterson, Hester & Stringer, 1996; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Die Kriteriumsvalidität kann als gesichert angesehen werden. Problematisch erscheint allerdings, dass transformationale Führung nahezu ausschließlich mit dem MLQ gemessen wird, so dass jede Interpretation immer an die Gütekriterien des MLQ gebunden ist (vgl. Lowe et al., 1996). Erste entkräftende Hinweise gibt die Meta-Analyse von DeGroot et al. (2000). Sie stellt den charismatischen Baustein des MLQ anders erhobener charismatischer Führung gegenüber und findet keinen Unterschied. Auch Messungen der charismatischen Führung mit der "Conger- Kanungo Scale" korrelieren hochpositiv mit der Charisma-Skala des MLQ (Conger & Kanungo, 1994). Die Iteminhalte sind durchgängig leicht verständlich und mit Ausnahme des Faktors "Idealized Influence (attributed)" sowie der

MLQ zurückgegriffen werden, was die Nützlichkeit für die Praxis stark erhöht. Vor allem durch die Kurzversionen verfolgen die Autoren auch das Kriterium der Ökonomie. So kann geschlossen werden, dass für eine umfassende Messung von Führungsverhalten, die neben den traditionellen Führungskonzepten die "neue Führung" abdeckt, der MLQ als anwenderfreundliches und theoretisch fundiertes Instrument eingesetzt werden kann. Wird hingegen darauf abgezielt, nur einen speziellen Führungsbereich zu erfassen oder normative Modelle mit dem "Full Range of Leadership" abzugleichen, muss (zusätzlich) ein weiteres, auf die Fragestellung ausgerichtetes Instrument eingesetzt beziehungsweise konstruiert werden so auch in der vorliegenden Studie. Neuberger (2000, S. 38ff) warnt regelrecht vor dem universellen Einsatz vorhandener Instrumente. 103 3 Multiperspektivische Führungsbeschreibung In Abbildung 16 ist das Themengebiet der multiperspektivischen Führungsbeschreibung (

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 101
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 102

PlagiatService  
Prüfbericht

185046

21.07.2015

55

## Textstelle (Prüfdokument) S. 11

zeigen gute Werte ( $\alpha = .81$ ); auch die Ergebnisse (Heinitz & Rowold, 2007) zur Validität zeigen eine zufrieden stellende konfirmatorische faktorielle Validität<sup>40</sup> für die deutsche Version des TLI. Der Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beurteilung (FVVB) Der FVVB (Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971) basiert auf den Zwei-Faktoren-Modellen, die Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung als zentrale Führungsprinzipien betrachten. Genauer ziehen die Autoren als Konstruktionsgrundlage den "Supervisory Behavior Description Questionnaire" von Fleishman (1953) heran. Im Gegensatz dazu postulieren Fittkau und Fittkau-Garthe (1971) jedoch eine Fünf- Faktoren-Struktur, die folgende Dimensionen umfasst (Reihenfolge nach absteigender Varianzaufklärung durch den Faktor): Freundliche Zuwendung und Respektierung (F), Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität (A), Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung (M), Kontrolle versus Laissez-Faire (K) sowie Freundliche Zuwendung und stimulierende Aktivierung (F/A). Das strenge Zusammenspiel von Theorie- und Fragebogenentwicklung führte zu einer Auswahl an betrachteten Führungsverhaltensweisen, ohne letztlich plausibel begründen zu können, dass kein wichtiger Führungsaspekt vergessen wurde (vgl. Neuberger, 2002). Der FVVB ist ein Fragebogen zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens. Sie geschieht weitgehend unabhängig von der Situation, der Stellung im Betrieb oder der Organisationsform. Genau aus diesen positiven Gründen wird der FVVB in dieser Arbeit als

● **37%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

Kriteriumsdefizienz und kontamination in der Leistungsbeurteilung wird auf Marcus und Schuler (2001) verwiesen (vgl. auch S. 149f.). 2.7.2 Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB) Der FVVB (Fittkau & Fittkau-Garthe, 1971) basiert auf den Zwei-Faktoren-Modellen, die Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung als zentrale Führungsprinzipien betrachten (vgl. Kapitel 2.4). Genauer ziehen die Autoren als Konstruktionsgrundlage den Supervisory Behavior Description Questionnaire von Fleishman (1953) heran. Im Gegensatz dazu postulieren Fittkau und Fittkau-Garthe jedoch eine Fünf-Faktoren-Struktur, die folgende Dimensionen umfasst (Reihenfolge nach absteigender Varianzaufklärung durch den Faktor) : Freundliche Zuwendung und Respektierung (F), Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität (A), Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung (M), Kontrolle versus Laissez Faire (K) sowie Freundliche Zuwendung und stimulierende Aktivierung (F/A). Das strenge Zusammenspiel von Theorie- und Fragebogenentwicklung führte zu einer Auswahl an betrachteten Führungsverhaltensweisen, ohne letztlich plausibel begründen zu können, dass kein wichtiger Führungsaspekt vergessen wurde (vgl. Neuberger, 2002). Bis heute wird die Faktorstruktur in Frage gestellt, von Kritikern wird die übliche Zwei- Faktoren-Struktur favorisiert (z.B. Allerbeck, 1978; Nachreiner, 1978; Titscher & Titscher, 1977). Weiter wird bemängelt, dass

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 96

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

56

## Textstelle (Prüfdokument) S. 11

ist ein Fragebogen zur Erfassung des Vorgesetztenverhaltens. Sie geschieht weitgehend unabhängig von der Situation, der Stellung im Betrieb oder der Organisationsform. Genau aus diesen positiven Gründen wird der FVVB in dieser Arbeit als Instrument eingesetzt. Bis heute wird die Faktorstruktur in Frage gestellt. Von Kritikern wird die übliche Zwei-Faktoren-Struktur favorisiert (z.B. Allerbeck, 1978; Nachreiner, 1978; Titscher & Titscher, 1977). Weiter wird bemängelt, dass die Polung (z.B. sehr stark bis überhaupt nicht) und die Verankerung der Items häufig variieren (in ständigem Wechsel: oft bis sehr selten, oft bis fast nie, sehr stark bis überhaupt nicht). Außerdem fehlen Angaben zur Interpretation der Ergebnisse. Insbesondere die veraltete Normstichprobe des Jahres Einzelberechnungen siehe ebenfalls Heinitz & Rowold (2007). 1970 aber, die außerdem gleichzeitig Konstruktions- und Validierungsstichprobe darstellte, lässt einen heutigen Einsatz mangels Vergleichbarkeit problematisch erscheinen. Auch wenn der FVVB heute aufgrund des inzwischen antiquiert anmutenden Vokabulars problematisch wirkt, muss ihm ein historischer Verdienst zugesprochen werden. Dadurch, dass der Fragebogen als einer der ersten auf die Aufwärtsbeurteilung durch direkt unterstellte Mitarbeiter (Mitarbeiterbeurteilung) ausgerichtet war, wurde zunehmend auch die Perspektive der Mitarbeiter in ein erweitertes Führungsverständnis integriert (wie es auch in der vorliegenden Arbeit postuliert wird). Seitdem erlangte kein anderer deutschsprachiger Führungsfragebogen auch nur annähernd so viel Interesse. Der Fragebogen zum Leader-Member-Exchange (LMX) Das Leader-Member-Exchange (LMX) Modell versteht sich als ein interaktives Führungsmodell, das nicht den Prozess der Interaktion, sondern das Ausmaß an wechselseitiger Verflechtung in der Beziehung<sup>41</sup> zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter als Ergebnis der Interaktion beleuchtet. Korrelationen zu Arbeitszufriedenheit und anderen Führungsmaßen wurden aus Gründen der Validitätsüberprüfung von den Entwicklern berechnet. Die Korrelationen gehen insgesamt gesehen in die von den Autoren erwartete Richtung; das Instrument LMX korreliert hoch positiv mit anderen

● 62% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

von Theorie- und Fragebogenentwicklung führte zu einer Auswahl an betrachteten Führungsverhaltensweisen, ohne letztlich plausibel begründen zu können, dass kein wichtiger Führungsaspekt vergessen wurde (vgl. Neuberger, 2002). Bis heute wird die Faktorstruktur in Frage gestellt, von Kritikern wird die übliche Zwei-Faktoren-Struktur favorisiert (z.B. Allerbeck, 1978; Nachreiner, 1978; Titscher & Titscher, 1977). Weiter wird bemängelt, dass die Polung (z.B. sehr stark bis überhaupt nicht und umgekehrt) und die Verankerung der Items häufig variieren (in ständigem Wechsel unter anderem: oft bis sehr selten, oft bis fast nie, sehr stark bis überhaupt nicht). Außerdem fehlen Angaben zur Interpretation der Ergebnisse. Insbesondere die veraltete Normstichprobe von 1970 aber, die im Übrigen gleichzeitig Konstruktions- und Validierungsstichprobe darstellte, lässt einen heutigen Einsatz mangels Vergleichbarkeit problematisch erscheinen. Auch wenn der FVVB heute aufgrund verschiedener Probleme und des inzwischen antiquiert anmutenden Vokabulars, wenn überhaupt, dann nur noch aus Mangel an Alternativen eingesetzt wird, muss ihm ein historisches Verdienst zugesprochen werden. Dadurch, dass der Fragebogen als einer der ersten auf die Aufwärtsbeurteilung durch direkt unterstellte Mitarbeiter (Mitarbeiterbeurteilung) ausgerichtet war, wurde zunehmend auch die Perspektive der Mitarbeiter in ein erweitertes Führungsverständnis integriert (wie es auch 97 in der vorliegenden Arbeit postuliert wird). Nie mehr erlangte ein anderer deutschsprachiger Führungsfragebogen auch nur annähernd so viel Interesse. 2.7.3 Qualitative Führungsstilanalyse (QFA) und Modifikation Die QFA (Fennekels, 2000) wurde von Beginn an so konzipiert, dass die Selbstbeschreibung der Führungskraft den Fremdbeschreibungen der Mitarbeiter gegenüber gestellt zwar bestätigen. Die Dimension bezieht sich aber auf Personen, so dass keine Aussagen über OCB, das sich mehr auf die Organisation bezieht, getroffen werden konnten. Das Leader-Member-Exchange (LMX) Modell versteht sich als ein interaktives Führungsmodell, das nicht den Prozess der Interaktion, sondern das Ausmaß an wechselseitiger Verflechtung in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter als Ergebnis der Interaktion beleuchtet. Hohe LMX- Werte können aus Sicht des Mitarbeiters als Investition des

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 96
- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 97
- 7 Kretschmann, Bettina: Organizational..., 2006, S. 1996

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
57

## Textstelle (Prüfdokument) S. 12

dem Vorgesetzten gemessen wird (nähere Angaben bei Schyns & Paul, 2004). Das Instrument "Leader-Member-Exchange" besteht aus 7 Items und verfügt über eine interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) von  $a = .92$ , welche als durchweg zufrieden stellendes Ergebnis gewertet werden kann. **Hohe LMX-Werte können aus Sicht des Mitarbeiters als Investition des Vorgesetzten in seine Person verstanden werden, so dass der Mitarbeiter sich auf Basis der Gegenseitigkeit zur Reinvestition verpflichtet fühlt. Der Mitarbeiter kann sich durch verstärkten Einsatz in seinem Aufgabenfeld oder durch übervertragliches Engagement erkenntlich zeigen.** Beispielfragen des LMX: Wie groß ist die Chance, dass Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte Ihnen auf seine/ihre Kosten "aus der Patsche" hilft? Wie gut erkennt Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte Ihre Entwicklungsmöglichkeiten? Der Fragebogen zum Vertrauen

● 17% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

Führungsmodell, das nicht den Prozess der Interaktion, sondern das Ausmaß an wechselseitiger Verflechtung in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter als Ergebnis der Interaktion beleuchtet. **Hohe LMX- Werte können aus Sicht des Mitarbeiters als Investition des Vorgesetzten in seine Person verstanden werden, so dass der Mitarbeiter sich auf Basis der Gegenseitigkeit zur Reinvestition verpflichtet fühlt (vgl. Gebert, 2002, S. 145). Der Mitarbeiter kann sich durch verstärkten Einsatz in seinem Aufgabenfeld oder durch übervertragliches Engagement erkenntlich zeigen.** Die Qualität der Vorgesetzten- Mitarbeiter-Dyade zeigt auch in weiteren Studien positive Zusammenhänge zu OCB und der Skala Hilfsbereitschaft (vgl. Staufenberg, 2000). Wayne et

- 7 Kretschmann, Bettina: Organizational..., 2006, S. 1996

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

58

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 17

zu erfassen. Hierbei kann es als Teil von Maßnahmen der Organisationsentwicklung zur Förderung von Innovation und Leistung oder auch für die Gestaltung der Teamentwicklung Beiträge leisten. Das TKI besteht aus 44 Items. Durch seine vier Skalen (**Vision, Aufgabenorientierung, partizipative Sicherheit und Unterstützung für Innovation**) kann ein facettenreiches Klimakonstrukt gemessen werden. Darüber hinaus verfügt es über zwei weitere Skalen; diese bilden Tendenzen der sozialen Erwünschtheit ab. Die Bearbeitungszeit des TKI liegt im Durchschnitt bei ca. 15 Minuten. Die interne Konsistenz variiert

## Textstelle (Originalquellen)

die Gruppe eine Veränderung darstellen und der Tätigkeit, der Gruppe oder dem Unternehmen zugute kommen (vgl. West, 1999). Das Teamklima-Inventar (TKI) erfasst die vier Dimensionen **Vision, Aufgabenorientierung, Partizipative Sicherheit und Unterstützung für Innovation** sowie das Ausmaß an sozialer Erwünschtheit. Vision Aufgabenorientierung Partizipative Sicherheit Unterstützung für Innovation Soziale Erwünschtheit Klarheit Wertschätzung Einigkeit Erreichbarkeit Hohe Standards Reflexion Synergie Informationsverteilung Sicherheit

- 7 Kretschmann, Bettina: Organizationa..., 2006, S.

● **3%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

59

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 17

aus 7 Items. Abgefragt werden beispielsweise das aktive Angehen von Problemen oder das Ergreifen persönlicher Initiative. Die Gütekriterien dieses Instrumentes in der deutschen Version befinden sich zur Zeit noch in der Prüfung<sup>44</sup>. Trierer Inventar zum chronischen Stress (TICS) Das Trierer Inventar zum chronischen Stress (TICS, Schulz, Schlotz & Becker, 2004) ist ein standardisierter Fragebogen mit 57 Items und seit dem Jahr 2004 in Anwendung. Bei der Beantwortung des TICS geben die Untersuchungspersonen an, wie oft sie in den letzten drei Monaten eine bestimmte Situation erlebt haben und liefern somit Aussagen über unterschiedliche Aspekte von chronischem Stress, 43 44 Brodbeck, Anderson & West (TKI, 2001). Ein erster Hinweis zu den Gütekriterien ergibt sich nach Berechnungen basierend auf der Datengrundlage der vorliegenden Arbeit.



4% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

Wert von < 0.70 hat der Test eine gute Reliabilität [36]. Insgesamt ist der ERI ein häufig angewandtes und gut untersuchtes Testinstrument zur Messung der beruflichen Gratifikationskrise [14]. 3.3.5.5 Chronischer Stress (TICS) Das Trierer Inventar zum chronischen Stress (TICS) ist ein standardisierter Fragebogen, der der Diagnostik unterschiedlicher Formen von Stresserleben dient. Dem TICS liegen 9 verschiedene Formen von Stresserleben, die in sog. Stressskalen zusammengefasst werden, (

- 8 Strümpell, Joachim: Zusammenhang zw..., 2007, S. 24

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

60

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 18

vorliegenden Arbeit. Hier wurde eine interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) von  $\alpha = .37$  berechnet. Das TICS umfasst 10 Skalen. Die drei Skalen "Arbeitsüberlastung", "Soziale Überlastung" und "Erfolgsdruck" beziehen sich auf Stress, der aus hohen Anforderungen resultiert. Die Skalen "Arbeitsunzufriedenheit"<sup>45</sup>, "Überforderung bei der Arbeit", "Mangel an sozialer Anerkennung", "Soziale Spannungen" und "Soziale Isolation" erfassen Stress, der auf einen Mangel an Bedürfnisbefriedigung zurückgeht. Ferner enthält das TICS eine Skala "Chronische Besorgnis" sowie eine "12-Item-Screening-Skala", die ein Globalmaß für erlebten Stress liefert. Die internen Konsistenzen (Cronbachs Alpha) der Skalen liegen zwischen  $\alpha = .84$  und  $\alpha = .91$ . Der Fragebogen zum Commitment Der Fragebogen zum Commitment erfasst die drei Facetten normatives, affektives und abwägendes "Commitment"<sup>46</sup>. Erhoben wird generell die Einstellung der Person gegenüber ihrer Arbeit, ihrer Arbeitssituation und ihrem Arbeitgeber.

● 2% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

unser Kollektiv subjektiv einer höheren Stressbelastung ausgesetzt als die Normalbevölkerung. Die verschiedenen Formen von Stresserleben, die durch den Fragebogen erfasst werden, sind: Arbeitsüberlastung, Soziale Überlastung, Überforderung bei der Arbeit, Mangel an sozialer Anerkennung, Unzufriedenheit mit der Arbeit, soziale Spannungen, Leistungsdruck bei der Arbeit, Leistungsdruck bei der Kommunikation, Soziale Isolation. Insgesamt liegen 62,2 % der Mitarbeiter über dem Normalwert und sind

- 8 Strümpell, Joachim: Zusammenhang zw..., 2007, S. 48

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

61

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 25

pro Abteilung bestimmen. 3.7.3 Kennwerte zur Ermittlung der Zusammenhänge Zur Ermittlung der näheren Zusammenhänge der einzelnen Konstrukte ( Führungsstile, subjektive und objektive abhängige Variablen) wurde in der vorliegenden Arbeit zunächst auf das statistische Verfahren der Korrelation zurückgegriffen. **Die Korrelation ist 74 eine Beziehung zwischen zwei oder mehr statistischen Variablen.** Die Produkt-Moment- Korrelation **ist ein Maß für den Grad des linearen Zusammenhangs zwischen zwei mindestens intervallskalierten Merkmalen.** Sie kann lediglich Werte zwischen -1 und 1 annehmen. Bei einem Wert von +1 (bzw. -1) besteht ein vollständig positiver ( bzw. negativer) linearer Zusammenhang zwischen den betrachteten Merkmalen. **Wenn der Korrelationskoeffizient den Wert 0 aufweist, hängen die beiden Merkmale überhaupt nicht linear zusammen.** 3.7.4 Kennwerte zur Ermittlung der Einflussgröße Die Regressionsanalyse<sup>51</sup> **ist ein statistisches Verfahren.** Ihr Ziel besteht darin, **Beziehungen zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen festzustellen.**

## Textstelle (Originalquellen)

an eine Normalverteilung bei einer unregelmäßigen Rohwertverteilung ist nur bei kleinen Stichprobenumfängen (N unter 200) sinnvoll<sup>25</sup>. In Kapitel 3.1.2 wird der "Bauplan" des Chi-Quadrat-Algorithmus vorgestellt. 1.6 Korrelation **Die Korrelation ist eine Beziehung zwischen zwei oder mehr statistischen Variablen.** Wenn eine hohe Korrelation vorhanden ist, ist noch nicht gesagt, ob eine Größe die andere kausal<sup>26</sup> beeinflusst, oder ob beide von einer dritten Größe kausal

Auflösung ist jeweils deutlich zu erkennen. Die visuelle Interpretation ist allerdings sehr subjektiv, daher wurden für eine objektive, quantitative Betrachtung statistische Evaluierungsverfahren verwendet. Der Korrelationskoeffizient **ist ein Maß für den Grad des linearen Zusammenhangs zwischen zwei mindestens intervallskalierten Merkmalen.**

Korrelationskoeffizienten können Werte zwischen -1 und 1 annehmen. Bei einem Wert von +1 besteht ein vollständig positiver linearer Zusammenhang zwischen den betrachteten Merkmalen, damit ist die Ähnlichkeit der

MADRS- Gesamtwert bei Depression. Der Korrelationskoeffizient (von Pearson) ist ein dimensionsloses Maß für den Grad des linearen Zusammenhangs (Zusammenhangsmaße) zwischen zwei mindestens intervallskalierten Merkmalen. Er **kann lediglich Werte zwischen -1 und +1 annehmen.** Bei einem Wert von +1 (bzw. -1) besteht ein vollständig positiver ( bzw. negativer) linearer Zusammenhang zwischen den betrachteten Merkmalen. **Wenn der Korrelationskoeffizient den Wert 0 aufweist, hängen die beiden Merkmale überhaupt nicht linear** voneinander ab. Für metrisch skalierte Merkmale stellt der Korrelationskoeffizient  $r_{xy}$  oder kurz  $r$  ein Maß für die lineare Abhängigkeit zweier statistischer Variablen dar. Ob ein gemessener

Navigation, Suche Eine markierte Version dieser Seite, die am 6. September 2008 freigegeben wurde, basiert auf dieser Version. Die **Regressionsanalyse ist ein statistisches Analyseverfahren.** Ziel ist es, **Beziehungen zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen festzustellen.**

Allgemein wird eine metrische Variable betrachtet, die von einer zweiten Variablen abhängt. Üblicherweise ist ein n-dimensionaler Vektor, wobei die

- 9 Statistik in der Testanalyse und Im..., 2006, S. 26
- 10 Prüfung von Luftbilddaten zweier un..., 2008, S. 65
- 11 Mehnert, Cordula Maria: Der Einfluß..., 2007, S.
- 12 Regressionsanalyse, wikipedia, 2008, S.

PlagiatService  
Prüfbericht

185046

21.07.2015

62

● 26% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Prüfdokument) S. 3

Das Ergebnis der Regressionsanalyse ist die Regressionsgleichung, welche Aufschluss darüber gibt, wie stark die unabhängigen Variablen, die auch als Regressoren bezeichnet werden, auf die abhängige Variable, den Regressanden, wirken (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Die Regressionskoeffizienten geben dabei Aufschluss über Stärke und Richtung des Einflusses der Variablen auf den Regressanden (Neubauer, 1994). Anhand der Regressionsfunktion lässt sich also erkennen, wie sich eine Veränderung der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable auswirken würde und unter welchen Umständen gewisse Werte erzielt werden können (Bortz, 2005). Die Regressionsanalyse ermöglicht sowohl die Erklärung von Zusammenhängen als auch die Durchführung von Prognosen und gehört damit zu den wichtigsten und am häufigsten verwendeten multivariaten Verfahren (Backhaus, Erichson, Plinke & Weibler, Im Folgenden werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit dargestellt. Daran anknüpfend findet sich eine tabellarische Darstellung der Ergebnisse in Hinblick auf die Hypothesen. Abschnitt 4.3 liefert eine zusammenfassende Bewertung in Hinblick auf die Hypothesen. Diese dient als Basis für die darauf folgende

2003). Unterstellt wird eine eindeutige Richtung des Zusammenhangs zwischen Merkmalen, d.h. es werden also Vermutungen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen untersucht

● 13% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

einzelnen -Werte untereinander unabhängig sind. Im das Bestimmtheitsmaß betrachtet. Das Bestimmtheitsmaß (auch Determinationskoeffizient genannt) wird mit  $R^2$  bezeichnet und beschreibt den Anteil, welchen die erklärte Varianz an der Gesamtvarianz hat (Rönz & Förster, 1992). Das Ergebnis der Regressionsanalyse ist die Regressionsgleichung, welche Aufschluss darüber gibt, wie stark die unabhängigen Variablen, die auch als Regressoren bezeichnet werden, auf die abhängige Variable, den Regressand, wirken (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Die Regressionskoeffizienten geben dabei Aufschluss über Stärke und Richtung des Einflusses der Variablen auf den Regressanden (Neubauer, 1994). Anhand der Regressionsfunktion lässt sich also erkennen, wie sich eine Veränderung der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable auswirken würde und unter welchen Umständen gewisse Werte erzielt werden können (Bortz, 1999). Da die Regressionskoeffizienten standardisiert sind, können auch Faktoren, die in unterschiedlichen Einheiten gemessen werden, miteinander verglichen werden (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Die standardisierten Regressionskoeffizienten werden als Beta-Gewichte bezeichnet. Mit Hilfe der multiplen Regressionsanalyse kann somit eine Erklärung der Gesamtzufriedenheit durch die einzelnen Zufriedenheitsfaktoren vorgenommen werden und ein Vergleich der Bedeutungsgewichte der Zufriedenheitsfaktoren anhand

- 13 Winter, Stefanie: Mitarbeiterzufrie..., 2005, S. 131

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
63

## Textstelle (Prüfdokument) S. 6

Analyse bei  $r=.56^{**}$ ,  $p<.01$ , lag. Diese Übereinstimmung der Inhalte ist bereits von Bass und Avolio während der Konstruktion des MLQ und während der Konstruktion des "Full Range of Leadership"-Modells berichtet und erläutert worden. Unter Beachtung des "Full Range of Leadership"-Modells ist es gut erklärbar, dass transformationale Führung auf der transaktionalen Führung aufbaut. Dementsprechend muss transformationale Führung im Sinne der o.g. Autoren auch immer einen Teil der Basis (in diesem Fall also transaktionale Führung) beinhalten. Genau

## Textstelle (Originalquellen)

verwendet Symbole Intellektuelle Stimulierung: unterstützt und fördert divergentes Denken und Problemlösen Individualisierte Berücksichtigung: schenkt jedem Mitarbeiter Beachtung, entwickelt individuell Laissez Faire Dieser untere Endpol des "Full Range of Leadership" Modells ist durch extreme Passivität gekennzeichnet und kann daher auch als Nicht-Führung beziehungsweise Verzicht oder Verweigerung von Führung und Einfluss bezeichnet werden. Im Gegensatz

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 57

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

64

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 11

ergänzt werden. Sinnvoll wäre es, zu prüfen, welche speziellen Moralvorstellungen von transformational Führenden vertreten werden. Hierzu müssen allerdings noch eindeutiger Messinstrumente entwickelt und, zu Zwecken der Generalisierbarkeit, größere, heterogenere Stichproben untersucht werden. Leader-Member-Exchange Das Leader-Member-Exchange (LMX) Modell versteht sich als ein interaktives Führungsmodell, das nicht den reinen Prozess der Interaktion, sondern das Ausmaß an wechselseitiger Verflechtung in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter als Ergebnis der Interaktion beleuchtet (siehe Abschnitt 2,2,4), Hohe LMX-Werte können aus Sicht des Mitarbeiters als Investition des Vorgesetzten in seine Person verstanden werden, so dass der Mitarbeiter sich auf Basis der Gegenseitigkeit zur Reinvestition verpflichtet fühlt (vgl. Gebert, 2002), Der Mitarbeiter kann sich durch verstärkten Einsatz in seinem Aufgabenfeld oder durch übervertragliches Engagement erkenntlich zeigen, Zu betrachten ist nun der kritische Aspekt, dass LMX neben anderen Facetten auch eine Nähe zu eher innovations- und kreativitätsfernen Organisationseffekten aufweisen kann, Gemeint ist damit die Gefahr, die sich aus einer bestimmten Ausprägung des LMX auch für eine Inbezugsetzung zum transformationalen Führungsstil ergibt: eine eher interaktive als institutionelle Vertrauensbeziehung zum Vorgesetzten stellt für Mitarbeiter in Organisationen tendenziell ein hochwertiges, exklusives und schwer ersetzbares Gut dar, Der Mitarbeiter wird so stärker von seinem Vorgesetzten abhängig, der als Gegenleistung Anpassung und Loyalität einfordern kann, Es besteht das Risiko konfliktvermeidender Schweige-Strategien und zunehmender Konformität, was Kreativität behindert, Hinweise zur Behinderung durch LMX mit negativen Einflüssen für das Teamklima, empfundenen Stress oder weitere Outcome-Variablen (bspw, Beschwerden, Commitment) konnten allerdings in dieser Studie nicht gefunden werden, Hinsichtlich der Grundlagenforschung zwischen LMX und transformationaler

● 14% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

zwar bestätigen. Die Dimension bezieht sich aber auf Personen, so dass keine Aussagen über OCB, das sich mehr auf die Organisation bezieht, getroffen werden konnten. Das Leader-Member-Exchange (LMX) Modell versteht sich als ein interaktives Führungsmodell, das nicht den Prozess der Interaktion, sondern das Ausmaß an wechselseitiger Verflechtung in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter als Ergebnis der Interaktion beleuchtet. Hohe LMX- Werte können aus Sicht des Mitarbeiters als Investition des Vorgesetzten in seine Person verstanden werden, so dass der Mitarbeiter sich auf Basis der Gegenseitigkeit zur Reinvestition verpflichtet fühlt (vgl. Gebert, 2002, S. 145). Der Mitarbeiter kann sich durch verstärkten Einsatz in seinem Aufgabenfeld oder durch übervertragliches Engagement erkenntlich zeigen. Die Qualität der Vorgesetzten- Mitarbeiter-Dyade zeigt auch in weiteren Studien positive Zusammenhänge zu OCB und der Skala Hilfsbereitschaft (vgl. Staufenbiel, 2000). Wayne et al. (2002) konnten

gefördert werden. Gebert (2002) erörtert die Hypothese, dass LMX neben anderen Aspekten auch eine Nähe zur eher innovations- und kreativitätsfeindlichen geschlossenen Gesellschaft aufweist (ebd., S. 147) und thematisiert damit die Gefahr, die sich aus einer bestimmten Ausprägung des LMX auch für eine Inbezugsetzung zum OCB ergibt: Eine eher interaktive als institutionelle Vertrauensbeziehung zum Vorgesetzten stellt für Mitarbeiter in Organisationen tendenziell ein hochwertiges, exklusives und schwer ersetzbares Gut dar. Der Mitarbeiter wird so stärker von seinem Vorgesetzten abhängig, der zudem als Gegenleistung Anpassung und Loyalität einfordern kann. Es besteht die Gefahr konfliktvermeidender Schweige- Strategien und zunehmender Konformität, was Kreativität behindert. Studien belegen einen Zusammenhang zwischen der Vertrauensbeziehung von Mitarbeiter und Vorgesetztem und solchem als compliance bezeichnetem Verhalten, das die Bereitschaft, sich auch gegen die eigenen

- 7 Kretschmann, Bettina: Organizational..., 2006, S. 1996
- 7 Kretschmann, Bettina: Organizational..., 2006, S.

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
65

## Textstelle (Prüfdokument) S. 12

dies bereits bei charismatischer und moralbasierter Führung die Empfehlung war, Abschließend ist anzumerken, dass das **Leader-Member-Exchange** Modell, welches der Theorie nach von sich behauptet **ein interaktives Führungsmodell** zu sein, das, wie bereits beschrieben, **nicht den Prozess der Interaktion, sondern das Ausmaß an wechselseitiger Verflechtung in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter als Ergebnis der Interaktion beleuchtet**, letztendlich als einige wesentliche Hauptaspekte nichts anderes als transformationale Führungsverhaltensweisen beschreibt und untersucht, Denn ohne den Prozess der Interaktion, auf welchem ein Großteil der transformationalen Annahmen basiert, wären wechselseitige Verflechtungen im Sinne des LMX nicht

● **3%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

über OCB, das sich mehr auf die Organisation bezieht, getroffen werden konnten. Das **Leader-Member-Exchange (LMX)** Modell versteht sich als **ein interaktives Führungsmodell**, das **nicht den Prozess der Interaktion, sondern das Ausmaß an wechselseitiger Verflechtung in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter als Ergebnis der Interaktion beleuchtet**. Hohe LMX-Werte können aus Sicht des Mitarbeiters als Investition des Vorgesetzten in seine Person verstanden werden, so dass der Mitarbeiter sich auf Basis der

- 7 Kretschmann, Bettina: Organizational..., 2006, S. 1996

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

66

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 23

Ausprägung ins Negative um. Die Tabellen 18 und 19 bilden ab, dass aufgabenorientiertes Führungsverhalten einen signifikant negativen Erklärungseinfluss auf die durch **die Mitarbeiter** angegebene Kundenorientierung hat<sup>66</sup>. Häufig **richten die Mitarbeiter der traditionellen, pyramidenartig gestalteten** Organisationen ihr Augenmerk **auf den reibungslosen Ablauf der Prozesse in ihrem Bereich** (Strikker, 2002). Die aufgabenorientierte Vorgabe einzelner Handlungsabläufe und Verhaltensweisen kann zur Verminderung der Kundenorientierung führen. Ein Mitarbeiter, der die Prozessvorgaben erfüllen muss, die ihm durch den Vorgesetzten vorgegeben wurden, wird sein Hauptaugenmerk im Wesentlichen auf interne

## Textstelle (Originalquellen)

entwickelt. siehe Anhang: Abb.1 Kundenbindungsindex 3. Kundenorientierte Organisation und ihre Prozesse In **der traditionellen, oft pyramidenartig gestalteten** Organisation **richten die Mitarbeiter** ihre Energie in erster Linie **auf den reibungslosen Ablauf der Prozesse in ihrem Bereich**. Entwicklung, Engineering, Produktion, Logistik usw. versuchen ihre jeweiligen Tätigkeitsfelder zu optimieren und achten erst in zweiter Linie auf die Verzahnung an den Übergängen zu den

- 6 Strikker, Frank: Konsequente Kunden..., 2002, S. 6

● 4% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

67

## Textstelle (Prüfdokument) S. 7

Der MLQ basiert auf der Theorie zur transformationalen und transaktionalen Führung von Bass (1985) und erfasst in der eingesetzten Version alle in Kapitel 2.2.1 vorgestellten Bausteine des "Full Range of Leadership" Modells (transformationale und transaktionale Führung sowie Laissez-Faire). Ursprünglich wurden bei der Itemsammlung durch

## Textstelle (Originalquellen)

hinsichtlich ihrer Eignung für die bearbeitete Fragestellung genau zu überprüfen. Einige weitere Praxis-Instrumente sind beispielsweise im Anhang bei Neuberger (2000) nachzulesen. 98 2.7.4 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Der MLQ basiert auf der Theorie zur transformationalen und transaktionalen Führung von Bass (1985) und erfasst in der eingesetzten Version alle in Kapitel 2.5.3.2 vorgestellten Bausteine des "Full Ranges of Leadership" Modells (

basiert auf der Theorie zur transformationalen und transaktionalen Führung von Bass (1985) und erfasst in der eingesetzten Version alle in Kapitel 2.5.3.2 vorgestellten Bausteine des "Full Ranges of Leadership" Modells (transformationale und transaktionale Führung sowie Laissez Faire). Ursprünglich wurden bei der Itemsammlung durch verschiedene Arten von Interviews und qualitativen Methoden in unabhängigen Stichproben Charakteristika von transformationaler und transaktionaler Führung exploriert. Aus dem dadurch gewonnenen Material wurde eine erste

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung..., 2005, S. 98

● 7% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

68

## Textstelle (Prüfdokument) S. 3

2003). Unterstellt wird **eine eindeutige Richtung des Zusammenhangs zwischen Merkmalen**, d.h. es werden **also Vermutungen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen** untersucht<sup>2003</sup> und **damit eine unterstellte Struktur zwischen den Variablen** überprüft. **Die Abhängigkeitsstrukturen zwischen den Variablen** müssen vorab auf Basis theoretischer Überlegungen festgelegt werden. Ist **eine Regression ermittelt**, ist auch die Frage nach ihrer Güte von Interesse. Hierfür wird häufig **als Maß für die Güte das Bestimmtheitsmaß R<sup>2</sup>** verwendet. **Generell gilt, je<sup>2003</sup> näher der Wert des Bestimmtheitsmaßes bei 1 liegt, desto größer ist die Güte der Regression** bzw. der Anteil an erklärter Varianz im untersuchten Kriterium.

## Textstelle (Originalquellen)

als auch die Durchführung von Prognosen und gehört damit zu den wichtigsten und am häufigsten verwendeten multivariaten Verfahren (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003). Die Regressionsanalyse unterstellt **eine eindeutige Richtung des Zusammenhangs zwischen Merkmalen**, untersucht **also Vermutungen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen** und überprüft **damit eine unterstellte Struktur zwischen den Variablen**. **Die Abhängigkeitsstrukturen zwischen den Variablen** müssen vorab auf Basis theoretischer Überlegungen festgelegt werden. Mit Hilfe der multiplen Regression kann der Zusammenhang zwischen einer abhängigen und mehreren unabhängigen Variablen bestimmt werden. In der vorliegenden Studie wurden hierbei die Faktorwerte ( hierzu auch den Artikel Bestimmtheitsmaß. Güte des Regressionsmodells Hat man **eine Regression ermittelt**, ist man auch an der Güte dieser Regression interessiert. Häufig verwendet wird **als Maß für die Güte das Bestimmtheitsmaß** . **Generell gilt, je näher der Wert des Bestimmtheitsmaßes bei 1, desto größer ist die Güte der Regression**. Ist das Bestimmtheitsmaß klein, kann man seine Signifikanz durch die Hypothese  $H_0: R^2 = 0$  mit der Prüfgröße testen. F ist F-verteilt mit  $n-1$  und  $n-p$  Freiheitsgraden. Überschreitet die Prüfgröße bei einem

- 13 Winter, Stefanie: Mitarbeiterzufrie..., 2005, S. 130
- 12 Regressionsanalyse, wikipedia, 2008, S.

● **21%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
185046  
21.07.2015  
69

# Quellenverzeichnis

PlagiatService

Prüfbericht

185046

21.07.2015

70

- 1 Rathgeber, Katrin: 270 -Beurteilung von Führungsverhalten. Interperspektivische Übereinstimmung und ihr Zusammenhang mit Erfolg eine Befragung in der Automobilindustrie , 2005  
<https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/binary/ODJUBKD2LKBJDFJ74SI5GMS4W2VF3H3L/full/1.pdf>
- 2 Naeschke, Nataly: TRÄGT CHARISMATISCHE FÜHRUNG IN KOMPLEXER UND DYNAMISCHER UMWELT ZUM FÜHRUNGSERFOLG BEI , 2003  
<http://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/4219/naeschke.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 3 Die Ethik der Solidarität zwischen Völkern in Europa. , 2008  
[http://kultur.org/owk\\_xi\\_1\\_bingen\\_ethik\\_solidaritaet\\_071221.pdf](http://kultur.org/owk_xi_1_bingen_ethik_solidaritaet_071221.pdf)
- 4 Veranstaltungskommentare, 2008  
[http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/philosophischesseminar/kvv/veranstaltungen\\_kommentare\\_wise0](http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/philosophischesseminar/kvv/veranstaltungen_kommentare_wise0)
- 5 Manchen Spörri, S./Springall, Lille/Grote, Gudela: Führung und Kommunikation in virtuellen Teams der IT-Branche Abschlussbericht Projekt Telemanagement, 2003  
[http://www.tm.ifap.bepi.ethz.ch/downloads/Abschlussbericht\\_Juli\\_2003.pdf](http://www.tm.ifap.bepi.ethz.ch/downloads/Abschlussbericht_Juli_2003.pdf)
- 6 Strikker, Frank: Konsequente Kundenorientierung der Turbo für jede Unternehmensentwicklung , 2002  
[http://www.shsconsult.de/uploads/media/konsequente\\_Kundenorientierung\\_-\\_fs.pdf](http://www.shsconsult.de/uploads/media/konsequente_Kundenorientierung_-_fs.pdf)
- 7 Kretschmann, Bettina: Organizational Citizenship Behavior, 2006  
[http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS\\_thesis\\_000000001932](http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000001932)
- 8 Strümpell, Joachim: Zusammenhang zwischen Stressempfindung, Stressverarbeitung und Herzfrequenzvariabilität bei Beschäftigten in der industriellen Produktion, 2007  
[http://edoc.ub.uni-muenchen.de/6869/1/Struempell\\_Joachim.pdf](http://edoc.ub.uni-muenchen.de/6869/1/Struempell_Joachim.pdf)
- 9 Statistik in der Testanalyse und Implementierung mit Mathematica, 2006  
<http://www.mathematik.uni-kassel.de/~koepf/Diplome/Heumann.pdf>
- 10 Prüfung von Luftbilddaten zweier unterschiedlicher Aufnahmesensoren hinsichtlich eines optimalen Aufnahmesystems zur Erfüllung von Aufgaben von Hellip , 2008  
[http://test-reddot.iuk.uni-osnabrueck.de/geo/Sensorvergleich\\_Endbericht\\_IGF\\_v3.pdf](http://test-reddot.iuk.uni-osnabrueck.de/geo/Sensorvergleich_Endbericht_IGF_v3.pdf)
- 11 Mehnert, Cordula Maria: Der Einfluß von Vitamin B12-Mangel auf Schweregrad und Krankheitsverlauf bei Morbus Alzheimer und Major Depression, 2007  
[http://repositorium.uni-muenster.de/document/miami/60a82507-3a16-44c8-a31e-05cc5d5d6ef1/diss\\_mehnert\\_cord](http://repositorium.uni-muenster.de/document/miami/60a82507-3a16-44c8-a31e-05cc5d5d6ef1/diss_mehnert_cord)
- 12 Regressionsanalyse, wikipedia, 2008  
<https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Regressionsanalyse&oldid=50335271>
- 13 Winter, Stefanie: Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit, 2005  
<http://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/862/1/Winter.pdf>

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



# Glossar

- **Ampel**

Entsprechend der Gesamtwahrscheinlichkeit wird ein Rating der Schwere durch die Ampelfarbe berechnet: grün (bis 19 %) = wenige Indizien unterhalb der Bagatellschwelle; gelb (20 bis 49 %) - deutliche Indizien enthalten, die eine Plagiatsbegutachtung durch den Prüfer notwendig machen; rot (ab 50 %) = Plagiate liegen mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit vor, die eine Täuschungsabsicht dokumentieren. Bei publizierten Dissertationen sollte ein offizielles Verfahren zur Prüfung und/oder zum Entzug des Dokortitels eröffnet werden.
- **Anteil Fremdtex te (brutto)**

Anteil aller durch die Software automatisch gefundenen Bestandteile aus anderen Texten am Prüftext (von mindestens 7 Wörtern) in Prozent und Anzahl der Wörter gemessen. Dabei wird noch keine Interpretation auf Plagiatsindizien oder korrekte Übernahmen (z.B. Zitat, Literaturquelle) vorgenommen.
- **Anzahl Fremdtext (netto)**

Anteil aller durch die Software automatisch gefundenen und als Plagiatsindizien interpretierten Bestandteile aus anderen Texten am Prüftext (von mindestens 7 Wörtern) in Prozent und Anzahl der Wörter gemessen.
- **Bauernopfer**

Fehlende Quellenangabe bei einer inhaltlichen oder wörtlichen Textübernahme, wobei die Originalquelle an anderer Stelle des Textes (außerhalb des Absatzes, des Satzes, des Habsatzes oder des Wortes) angegeben wird.
- **Compilation**

Zusammensetzen des Textes als "Patchwork" aus verschiedenen nicht oder unzureichend zitierten Quellen.
- **Eigenplagiat**

Übernahme eines eigenen Textes des Autors ohne oder mit unzureichender Kennzeichnung des Autors. Auch wenn hier nur eigene Texte und Gedanken übernommen werden, handelt es sich um eine Täuschung. Der Prüfer geht davon aus, dass es sich hier um neue Texte und Gedanken des Autors handelt.
- **Einzelplagiatswahrscheinlichkeit**

Grobe Berechnung der Wahrscheinlichkeit des Vorliegens eines Plagiat es des einzelnen Treffers (oder der Treffer) auf einer Seite im Prüfbericht.
- **Gesamtplagiatswahrscheinlichkeit**

Berechnung der Wahrscheinlichkeit des Vorliegens von Plagiaten durch Verknüpfung der Indizienanzahl, des Netto-Fremdtextanteils und der Schwere der

# Glossar

- einzelnen Plagiatsindizien.

Über den statistischen Vergleich der Texte (Stilometrie) wird eine Wahrscheinlichkeit berechnet, ob die Texte von demselben Autor stammen.
- Ghostwritersuche
- Indizien

Dieser Prüfbericht gibt nur die von der Software automatisch ermittelten Indizien auf eine bestimmte Plagiatsart wieder. Die Feststellung eines Plagiats kann nur durch den Gutachter erfolgen.
- Literaturanalyse

Die im Prüftext enthaltenen Literatureinträge im Literaturverzeichnis werden analysiert: Wird die Quelle im Text zitiert? Handelt es sich um eine wissenschaftliche Quelle? Wie alt sind die Quellen?
- Mischplagiat - eine Quelle

Der Text wird hierbei aus verschiedenen Versatzstücken einer einzigen Quelle zusammengesetzt, also gemischt.
- Mischplagiat - mehrere Quellen

Der Text wird hierbei aus verschiedenen Versatzstücken aus verschiedenen Quellen zusammengesetzt, also gemischt.
- Phrase

Die übernommenen Textstellen stellen allgemeintypische oder fachspezifische Wortkombinationen der deutschen Sprache dar, die viele Autoren üblicherweise verwenden. Solche Übernahmen gelten nicht als Plagiate.
- Plagiat

Übernahme von Leistungen wie Ideen, Daten oder Texten von anderen - ohne vollständige oder ausreichende Angabe der Originalquelle.
- Plagiatsanalyse

Gefundene gleiche Textstellen (= Treffer) werden durch die Software automatisch auf spezifische Plagiatsindizien analysiert.
- Plagiatsuche

Mit Hilfe von Suchmaschinen wird im Internet, in der Nationalbibliothek und im eigenen Dokumentenbestand nach Originalquellen mit gleichen oder ähnlichen Textstellen gesucht. Diese Quellen werden alle vollständig Wort für Wort mit dem Prüftext verglichen. Plagiatsindizien werden für Textstellen ab 7 Wörtern berechnet.



# Glossar

- **Plagiatswahrscheinlichkeit**  
Grobe Berechnung der Wahrscheinlichkeit des Vorliegens eines Plagiates auf der Basis der Plagiatsindizien. Die Ampel zeigt drei Ergebnisse an: grün - keine Wahrscheinlichkeit des Vorliegens eines Plagiates und somit keine weitere Überprüfung notwendig, gelb - mögliches Vorliegen eines Plagiates und somit eine weitere Überprüfung empfohlen, rot - hohe Wahrscheinlichkeit des Vorliegens eines Plagiates und somit weitere Überprüfung unbedingt notwendig.
- **Stilometrie**  
Texte werden dabei einzeln nach statistischen Kennzahlen (z.B. durchschnittliche Länge der Wörter, Häufigkeit bestimmter Wörter) analysiert. Sind diese Kennzahlen für zwei Texte ähnlich, liegt hier statistisch der gleiche "Stil" und somit mit hoher Sicherheit der selbe Autor vor.
- **Teilplagiat**  
Ein Textbestandteil einer Quelle wurde vollständig ohne ausreichende Zitierung kopiert.
- **Textanalyse**  
Der einzelne Text wird durch die Software automatisch für sich allein analysiert, z.B. nach statistischen Kennzahlen, benutzter Literatur, Rechtschreibfehlern oder Bestandteilen. Je nach Stand der Softwareentwicklung sind die absoluten Ergebnisse (z.B. Erkennung von Abbildungen, Fußnoten, Tabellen, Zitaten) im einzelnen eingeschränkt aussagefähig. Aufgrund der immer für alle Texte durchgeführten Analysen sind die relativen Unterschiede zwischen den Spalten (z.B. Diplomarbeit vs. Dissertation) uneingeschränkt aussagefähig.
- **Textvergleich**  
Jeder Text wird mit anderen älteren Texten vollständig verglichen. Gefundene gleiche Textstellen werden in einem weiteren Schritt z.B. auf Plagiatsindizien hin untersucht.
- **Übersetzungsplagiat**  
Nutzung eines fremdsprachigen Textes durch Übersetzung.
- **Verschleierung**  
Ein Text wird ohne eindeutige Kennzeichnung (i.d.R. durch Anführungszeichen) Wort für Wort übernommen, aber mit Angabe der Quelle in der Fußnote. Dadurch wird der Prüfer getäuscht, der von einer nur inhaltlichen Übernahme ausgehen muss.
- **Vollplagiat**  
Der gesamte Text wird vollständig ohne Zitierung kopiert.

# Glossar

- Zitat - wörtlich  
Übernommener Text wird z.B. mit Anführungszeichen korrekt dargestellt. Dieses wörtliche Zitat darf keine Veränderungen, Ergänzungen oder Auslassungen enthalten. Fehlt für das Zitat nach der Plagiatssuche ein Nachweis in einer Originalquelle, so wird der Treffer als "Zitat-wörtlich-im Text" bezeichnet.
- Zitat - wörtlich - Veränderung  
Einzelne Wörter einer korrekt gekennzeichneten wörtlichen Übernahme werden verändert oder weggelassen, ohne dass der Sinn verändert wird. Z.B.: "Unternehmung" wird durch "Unternehmen" ersetzt.
- Zitat - wörtlich - Verdrehung  
In dem korrekt gekennzeichneten übernommenen wörtlichen Text wird der Sinn durch Austausch einzelner Wörter deutlich verändert. Beispiel: "überentwickelten" statt "unterentwickelten".
- Zitierungsfehler  
Arbeitsbezeichnung für eine wörtliche Textübernahme, die nur als inhaltliche Textübernahme (Paraphrase) gekennzeichnet wird.

