

Vor dem Hintergrund der Austauschtheorie (etwa Leadership-Member-Exchange, LMX) ist kritisch anzumerken, dass Führungspersonen ungenügende – vor allem zeitliche – Ressourcen haben, um allen Mitarbeitern die gleiche Aufmerksamkeit zu schenken. Nach der sozialen Austauschtheorie der Führung unterteilt die Führung die Geführten in eine Innengruppe (in-group) und eine Außengruppe (out-group) (Dansereau et al. 1975). Die Führungskraft pflegt zu der Innengruppe intensivere Austauschbeziehungen als mit der Außengruppe, zu der sie ein deutlich distanzierteres Verhältnis unterhält und in die sie weniger Zeit investiert. Die Zuordnung zu einer der beiden Gruppen wird häufig mit dem Verhalten der Mitarbeiter selbst begründet. Während dem Innenkreis solche Mitarbeiter angehören, die über eine hohe Leistung, ein ausgeprägtes Engagement und Verantwortungsbewusstsein sowie Loyalität verfügen und Aufgaben außerhalb ihres Tätigkeitskreises übernehmen, beschränken sich die Mitarbeiter des äußeren Kreises auf die vorgeschriebenen Aufgabenstellungen und Tätigkeitsbereiche (Zalesny und Graen 1995, S. 868 f.).

Auf der Basis impliziter Führungstheorien ist zu überlegen, inwieweit dieses zurückgezogene und leistungseinschränkende Verhalten von Mitarbeitern des äußeren Kreises auf enttäuschte Mitarbeitererwartungen zurückzuführen ist. Immerhin verfestigt sich insbesondere auf der Basis neuerer Forschung die Annahme, dass eine Unterteilung in in- und out-group sich längst überholt hat und Führungspersonen in der Lage sind, grundsätzlich mit vielen Geführten eine hochwertige Austauschbeziehung einzugehen. Das Argument zeitlicher Begrenztheit von Führungskräften zieht immer weniger.