

Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. (2001). Nature and Operation of Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58.
- Alexander, L., & Moore, M. (2008). Deontological Ethics. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Fall 2008 Edition. Retrieved April 1, 2011, from <http://plato.stanford.edu/archives/fall2008/entries/ethics-deontological/>
- Alicke, M. D. (1985). Global self-evaluation as determined by the desirability and controllability of trait adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(6), 1621-1630.
- Allison, S. T., Messick, D. M., & Goethals, G. R. (1989). On being better but not smarter than others: The Muhammad Ali effect. *Social Cognition*, 7(3), 275-296.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435-1459.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Begley, T. M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 561-583.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and a consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Atwater, L. E., Ostroff, C., Yammarino, F. J., & Fleener, J. W. (1998). Self-other agreement: Does it really matter? *Personnel Psychology*, 51(3), 577-598.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45(1), 141-164.
- Avolio, B. J. (Ed.) (2004) *Encyclopedia of Leadership* (Vols. 4). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*. Vol.60 Jan 2009, pp. 421-449.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (3rd ed.). New York, London: Free Press.

- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bassen, A., Jastram, S., & Meyer, K. (2005). Corporate Social Responsibility - Eine Begriffserläuterung. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, 6(2), 231-236.
- Baumgartner, A. (2002). Christliches Menschenbild. In W. Becker, G. Buchstab & A. Doering-Manteuffel (Eds.), *Lexikon der Christlichen Demokratie in Deutschland* (pp. 676-679). Paderborn: Schöningh.
- Becerra, M., & Gupta, A. K. (2003). Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects. *Organization Science*, 14(1), 32-44.
- Beregova, A., & Borkowski, J. (2010, September 26th-30th). *Respekt an Bord - Der Einfluss kultureller Prägung auf die Wahrnehmung respektvoller Führung bei Seeleuten*. Paper presented at the 49th Congress of Deutsche Gesellschaft für Psychologie, Bremen, GER.
- Beschorner, T. (2007). Unternehmensethik - Theoretische Perspektiven für eine proaktive Rolle von Unternehmen. In E. Hoffman, B. Siebenhüner, T. Beschorner, M. Arnold, T. Behrens, V. Barth & K. Vogelpohl (Eds.), *Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit*. Marburg: Metropolis.
- Beschorner, T. (2011). Governanceethik. In M. S. Abländer (Ed.), *Handbuch Wirtschaftsethik*. Stuttgart: J.B. Metzler.
- Birch, T. H. (1993). Moral considerability and universal consideration. *Environmental Ethics*, 15, 313-332.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The new managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2007). Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 159-172.

- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 901-910.
- Bratt, M. M., Broome, M., Kelber, S., & Lostocco, L. (2000). Influence of stress and nursing leadership on job satisfaction of pediatric intensive care unit nurses. *American Journal of Critical Care, 9*(5), 307-317.
- Braun, F., Oelkers, S., Rogalski, K., Bosak, J., & Sczesny, S. (2007). "Aus Gründen der Verständlichkeit...": Der Einfluss generisch maskuliner und alternativer Personenbezeichnungen auf die kognitive Verarbeitung von Texten. *Psychologische Rundschau, 58*, 183-189.
- Broad, C. D. (1930). *Five Types of Ethical Theory*. New York: Harcourt, Brace and Co.
- Brodbeck, F. C., & Frese, M. (2007). Societal culture and leadership in Germany. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck & R. J. House (Eds.), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies* (pp. 147-214). Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Brown, J. D. (1986). Evaluations of self and others: Self-enhancement biases in social judgments. *Social Cognition, 4*(4), 353-376.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly, 17*(6), 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117-134.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly, 17*, 288-307.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons, 34*, 39-48.
- Chaleff, I. (1995). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler Publications.
- Chemers, M. M. (2003). Leader effectiveness: An integrative review. In M. A. Hogg & R. S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (pp. 376-399). Malden, MA: Blackwell Publisher.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 331-346.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *The Leadership Quarterly, 9*(4), 475-501.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *The Leadership Quarterly, 10*(3), 397-421.

- Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3rd ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collins, L. M., Graham, J. W., & Flaherty, B. P. (1998). An alternative framework for defining mediation. 1998. *Multivariate Behavioral Research*, 33(2), 295-312.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21-50.
- Cowley, W. H. (1931). Three distinctions in the study of leaders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 26, 304-313.
- Crary, W. G. (1966). Reactions to incongruent self-experiences. *Journal of Consulting Psychology*, 30, 246-252.
- Darwall, S. R. (1977). Two Kinds of Respect. *Ethics*, 88(1), 36-49.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-614.
- De Cremer, D., & Mulder, L. B. (2007). A passion for respect: on understanding the role of human needs and morality. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 38(4), 439-449.
- De Cremer, D., & van Knippenberg, D. (2004). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 140-155.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356-372.
- Deluga, R. J. (1997). Relationship among American presidential charismatic leadership, narcissism, and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 8(1), 49-65.
- Dernbach, B., & Meyer, M. (2005). *Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Interdisziplinäre Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Dewe, P. J. (1992). Applying the concept of appraisal to work stressors: Some exploratory analysis. *Human Relations, 45*(2), 143-165.
- Dillon, R. S. (2007). Respect: a philosophical perspective. *Gruppendynamik und Organisationsberatung, 38*(2), 201-212.
- Dillon, R. S. (2010). Respect. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Fall 2010 Edition. Retrieved November 4, 2010, from <http://plato.stanford.edu/archives/fall2010/entries/respect/>
- Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and Cultural Variation: The Identification of Culturally Endorsed Leadership Profiles. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Dorfman, P. W., & House, R. J. (2004). Cultural Influences on Organizational Leadership. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Downie, R. S., & Telfer, E. (1969). *Respect for Persons*. London: George Allen&Unwin.
- Dunning, D., Meyerowitz, J. A., & Holzberg, A. D. (1989). Ambiguity and self-evaluation: The role of idiosyncratic trait definitions in self-serving assessments of ability. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(6), 1082-1090.
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The Leadership Quarterly, 14*(3), 327-344.
- Eckloff, T., & van Quaquebeke, N. (2008). Ich folge Dir, wenn Du in meinen Augen eine gute Führungskraft bist, denn dann kann ich mich auch mit Dir identifizieren - Wie Einflussoffenheit von Unterebenen über Identifikationsprozesse vermittelt wird. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 52*(4), 169-181.
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal, 43*(4), 571-604.
- EKD. (1997). *Christentum und politische Kultur*. Eine Erklärung des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD). EKD-Text 67. Retrieved November 17, 2010, from http://www.ekd.de/EKD-Texte/christentum_1997_politik3.html.
- Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal, 40*(4), 988-1010.
- Enzle, M. E., & Anderson, S. C. (1993). Surveillant intentions and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 64*(2), 257-266.
- Evan, W. E., & Freeman, R. E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: kantian capitalism. In T. L. Beauchamp & N. E. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business* (5th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Frankena, W. K. (1986). The ethics of respect for persons. *Philosophical Topics*, 14, 149-167.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, 5(3), 228-241.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 387-406). Oxford: Elsevier Science.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, CA: Josey-Bass.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.
- Glunk, U., Wilderom, C. P. M., & Ogilvie, R. (1997). Finding the key to German-style management. *International Studies of Management & Organisations*, 26, 93-108.
- Goldberg, L. R. (1981). Unconfounding situational attributions from uncertain, neutral, and ambiguous ones: A psychometric analysis of descriptions of oneself and various types of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(3), 517-552.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann Jr., W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37, 504-528.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Haas, H.-S. (1999). *Glaube gibt zu denken: Theologie verständlich*. Hannover: Lutherisches Verlagshaus.
- Härle, W. (2001). Der Mensch Gottes. Die öffentliche Orientierungsleistung des christlichen Menschenverständnisses. In E. Herms (Ed.), *Menschenbild und Menschenwürde* (pp. 529-543). Gütersloh: Chr. Kaiser/Gütersloher Verlagshaus.

- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology, 41*(1), 43-62.
- Hawkins, K. W. (1995). Effects of gender and communication content of leadership emergence in small task-oriented groups. *Small Group Research, 26*(2), 234-249.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Belnap Press of Harvard University Press.
- Helfferich, C. (2005). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (2nd ed.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 24*(1), 89-106.
- Hill, T. E., Jr. (1998). Respect for persons. In E. Craig (Ed.), *Routledge Encyclopedia of Philosophy* (Vol. 2004). London: Routledge.
- Hitlin, S., & Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a Dormant Concept. *Annual Review of Sociology, 30*, 359-393.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies, 19*(3), 477-493.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., & Vinken, H. (2008). Announcing a new version of the Values Survey Module: the VSM 08. Retrieved September 12, 2009, from <http://stuwwww.uvt.nl/~csmeets/vsm08.html>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly, 35*, 286-316.
- Hollander, E. P. (1992). The essential interdependence of leadership and followership. *Current Directions in Psychological Science, 1*(2), 71-75.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *The Cutting Edge of Leadership* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Jamal, M., & Baba, V. V. (1992). Shiftwork and department-type related to job stress, work attitudes and behavioral intentions: A study of nurses. *Journal of Organizational Behavior, 13*(5), 449-464.

- John, O. P., & Benet-Martinez, V. (2000). Measurement, scale construction, and reliability. In H. T. Reis & C. M. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social psychology* (pp. 339-369). New York: Cambridge University Press.
- John, O. P., & Robins, R. W. (1994). Accuracy and bias in self-perception: Individual differences in self-enhancement and the role of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(1), 206-219.
- Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions: The attribution process in person perception. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 219-266). New York: Academic Press.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- Judge, T. A., Ilies, R., Bono, J. E., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative reviews. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Kahle, E. (1981). Führungsinhalt so wichtig wie der Führungsstil. *Personalwirtschaft*, 7, 17-20.
- Kahle, E. (2000). *Vertrauen als Führungsqualität*. Leuphana University Lüneburg: unpublished presentation manuscript.
- Kant, I. (1990). *Die Metaphysik der Sitten*. Stuttgart: Reclam. (Im Original erstmals veröffentlicht 1797). Zitate im Text beziehen sich auf Band VI des Standardwerkes: Königlich-Preußische Akademie der Wissenschaften (Ed.) *Kant's Gesammelte Schriften* (Akademiasgabe), 1907, Berlin: Georg Reimer.
- Kant, I. (2004). *Kritik der reinen Vernunft. Kritik der praktischen Vernunft. Kritik der Urteilkraft. Ungekürzte Sonderausgabe zum Kantjahr 2004*. Wiesbaden: Marix. (Im Original erstmals veröffentlicht 1781/87 bzw. 1788 bzw. 1790).
- Kant, I. (2008). *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Stuttgart: Reclam. (Im Original erstmals veröffentlicht 1785). Zitate im Text beziehen sich auf Band IV des Standardwerkes: Königlich-Preußische Akademie der Wissenschaften (Ed.) *Kant's Gesammelte Schriften* (Akademiasgabe), 1907, Berlin: Georg Reimer.
- Kasper, H. (2002). Culture and leadership in market-oriented service organisations. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1047-1057.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. *Nebraska Symposium on Motivation*, 15, 192-240.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers how lead themselves*. New York: Doubleday/Currency.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.

- Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M., & Blascovich, J. (1996). Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(11), 1128-1143.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24, 308-324.
- Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 8, 65-77.
- Langer, I. (2009). *Was ist neu an respektvoller Führung? - Eine Validitätsstudie im Kontext der Führungsforschung*. University of Hamburg, Department of Psychology: unpublished diploma thesis.
- Lee, C., Bobko, P., & Chen, Z. X. (2006). Investigation of the multidimensional model of job insecurity on China and the USA. *Applied Psychology: An International Review*, 55(4), 512-540.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Likert, R. (1962). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York, NY: Plenum Press.
- Lindsay, R. M., & Ehrenberg, A. S. C. (1993). The Design of Replicated Studies. *The American Statistician*, 47(3), 217-228.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- London, M., & Wohlers, A. J. (1991). Agreement between subordinate and self-ratings in upward feedback. *Personnel Psychology*, 44(2), 375-389.
- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership and behavioral measurement in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 7, 87-128.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12, 133-152.
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 311-338.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & de Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior & Human Performance*, 34(3), 343-378.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99-115.
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention Science*, 1(4), 173-181.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Matsui, T., Ohtsuka, Y., & Kikuchi, A. (1978). Consideration and structure behavior as reflections of supervisory interpersonal values. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 259-262.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Melamed, S., Kushnir, T., & Meir, E. I. (1991). Attenuating the impact of job demands: Additive and interactive effects of perceived control and social support. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), 40-53.
- Mohr, G., Wolfram, H.-J., Schyns, B., Paul, T., & Günster, A. C. (2008). Kommunikationsqualität zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen aus Sicht der MitarbeiterInnen (FKQ-MA). In A. Glöckner-Rist (Ed.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen* (ZIS Version 12.00 ed.). Bonn: GESIS.
- Muck, P. M., Hell, B., & Gosling, S. D. (2007). Construct validation of a short five-factor model instrument. A self-peer study on the German adaption of the Ten-Item Personality Inventory (TIPI-G). *European Journal of Psychological Assessment*, 23(3), 166-175.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (6th ed.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neuberger, O., & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)*. Bern: Huber.

- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Ostendorf, F., & Angleitner, A. (2004). *NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae, Revidierte Fassung (NEO-PI-R)*. Göttingen: Hogrefe.
- Osterloh, M., & Weibel, A. (2006). *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Ostroff, C., Atwater, L. E., & Feinberg, B. J. (2004). Understanding Self-Other Agreement: A Look at Rater and Ratee Characteristics, Context, and Outcomes. *Personnel Psychology*, 57(2), 333-375.
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate Legitimay as Deliberation: A Communicative Framework. *Journal of Business Ethics*, 66, 71-88.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior & Human Performance*, 32(2), 160-177.
- Parker, S. K., Axtell, C. M., & Turner, N. (2001). Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 211-228.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pieper, A. (2001). Menschenwürde - ein abendländisches oder ein universelles Problem? Zum Verhältnis von Genesis und Geltung im normativen Diskurs. In E. Herms (Ed.), *Menschenbild und Menschenwürde* (pp. 19-30). Gütersloh: Chr. Kaiser/Gütersloher Verlagshaus.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (2008). *Leaders & the leadership process: readings, self-assessments & applications* (5th ed.). Boston and others: McGraw-Hill.
- Pinsky, E. J. (2009). *Road to Respect: Path to Profit. How to become an employer of choice by building a respectful workplace culture*: Erica J. Pinsky Inc.
- Pless, N. M. (2007). Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers. *Journal of Business Ethics*, 74, 437-456.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.

- Pundt, A., Bohme, H., & Schyns, B. (2006). Moderating variables for the relationship between commitment and transformational leadership: Leader distance, and the quality of communication between leader and follower. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(3), 108-120.
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743-1770.
- Raupp, J. (2011). Die Legitimation von Unternehmen in öffentlichen Diskursen. In J. Raupp, S. Jarolimek & F. Schultz (Eds.), *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen* (pp. 97-114). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rawls, J. (1999). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Raz, J. (2001). *Value, respect and attachment* (Vol. 4). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ritter, B. A., & Lord, R. G. (2007). The impact of previous leaders on the evaluation of new leaders: An alternative to prototype matching. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1683-1695.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H., & Knafo, A. (2002). The Big Five personality factors and personal values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 789-801.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 173-220). New York: Academic Press.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.
- Scheck, C. L., Kinicki, A. J., & Davy, J. A. (1995). A longitudinal study of a multivariate model of the stress process using structural equations modeling. *Human Relations*, 48(12), 1481-1511.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society seen from a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
- Schmidt, P., Bamberg, S., Davidov, E., Herrmann, J., & Schwartz, S. H. (2007). The measurement of values with the "Portrait Value Questionnaire". *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38(4), 261-275.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.

- Schwartz, S. H. (2003). A proposal for measuring value orientations across nations. In ESS (Ed.), *Questionnaire Development Report* (pp. 259-319). Retrieved December 14, 2010, from: http://www.europeansocialsurvey.org/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=126&Itemid=80.
- Schwartz, S. H. (2009). *Basic Human Values*. Paper presented at the Cross-National Comparison Seminar on the Quality and Comparability of Measures for Constructs in Comparative Research: Methods and Applications, Bolzano (Bozen), Italy, June 10-13.
- Second Vatican Council. (1965). *Gaudium et spes. Pastoral constitution on the church in the modern world*. Retrieved November 17, 2010, from http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_cons_19651207_gaudium-et-spes_en.html.
- Sennett, R. (2002). *Respekt im Zeitalter der Ungleichheit*. Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Silverman, I. (1964). Self-esteem and differential responsiveness to success and failure. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, 115-119.
- Simon, B. (2010, September 26th-30th). *Alle reden von Respekt. Was hat die Sozialpsychologie dazu zu sagen?* Paper presented at the 49th Congress of Deutsche Gesellschaft für Psychologie Bremen, GER.
- Simon, B., & Stürmer, S. (2003). Respect for group members: Intragroup determinants of collective identification and group-serving behavior. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 29(2), 183-193.
- Sinnott-Armstrong, W. (2008). Consequentialism. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Fall 2008 Edition. Retrieved April 1, 2011, from <http://plato.stanford.edu/archives/fall2008/entries/consequentialism>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sorenson, G. J., & Goethals, G. R. (Eds.). (2004) *Encyclopedia of Leadership* (Vols. 2). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sorrentino, R. M. (1973). An extension of theory of achievement motivation to the study of emergent leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 26(3), 356-368.
- Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16, 221-244.
- Sosik, J. J., & Dworakivsky, A. C. (1998). Self-concept based aspects of the charismatic leader: More than meets the eye. *The Leadership Quarterly*, 9(4), 503-526.

- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior, 21*(4), 365-390.
- Spears, R., Ellemers, N., & Doosje, B. (2005). Let me count the ways in which I respect thee: Does competence compensate or compromise lack of liking from the group? *European Journal of Social Psychology, 35*(2), 263-279.
- Stewart, R., Barsoux, J. L., Kieser, A., Ganter, H.-D., & Walgenbach, P. (1994). *Managing in Britain and Germany*. London: Macmillan.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology, 25*, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership. A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing, 35*(4), 533-542.
- Thomas, J. L., Dickson, M. W., & Bliese, P. D. (2001). Values predicting leader performance in the U.S. army reserve officer training corps assessment center: Evidence for a personality-mediated model. *The Leadership Quarterly, 12*, 181-196.
- Thorlindsson, T. (1988). The Skipper Effect in the Icelandic Herring Fishery. *Human Organization, 47*(3), 199-212.
- Topcu, Ö. (2008, April 5th). Respekt ist das soziale Schmiermittel der Gesellschaft - Interview mit Niels van Quaquebeke. *Hamburger Abendblatt*.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology press.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. J., & Huo, Y. J. (1997). *Social justice in a diverse society*. Boulder, CO: Westview.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology, Vol. 25* (pp. 115-191). San Diego, CA: Academic Press.
- Tzelgov, J., & Henik, A. (1991). Suppression situations in psychological research: Definitions, implications, and applications. *Psychological Bulletin, 109*, 524-536.
- UEFA. (2010). *Respect*. retrieved December 6, 2010, from <http://www.uefa.com/uefa/socialresponsibility/respect/index.html>.
- Unterreitmeier, A. (2004). *Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions. Ansätze zur Konzeptualisierung und Operationalisierung*. Wiesbaden: DUV / Gabler Edition Wissenschaft.
- US-Army. (2010). *Living the Army Values - Respect*. retrieved December 6, 2010, from <http://www.goarmy.com/soldier-life/being-a-soldier/living-the-army-values.html#respect>.
- van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology: An International Review, 53*(4), 570-582.

- van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the Extra Mile: Relationships Between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.
- van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W., & Wieseke, J. (2007). Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 133-150.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (Eds.). (2010). *Servant Leadership. Developments in Theory and Research*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- van Gils, S., van Quaquebeke, N., & van Knippenberg, D. (2010). The X-factor: On the relevance of implicit leadership and followership theories for leader-member exchange agreement. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 19(3), 333-363.
- van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2003). Leadership, identity and influence: Relational concerns in the use of influence tactics. In D. van Knippenberg & M. A. Hogg (Eds.), *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations* (pp. 123-137). London: Sage.
- van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2005). Research in leadership, self, and identity: A sample of the present and a glimpse of the future. *The Leadership Quarterly*, 16, 495-499.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825-856.
- van Quaquebeke, N., & Brodbeck, F. C. (2008). Entwicklung und erste Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskräfte-Kategorisierung im deutschsprachigen Raum. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52(2), 70-80.
- van Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2010). Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. *Journal of Business Ethics*, 91, 343-358.
- van Quaquebeke, N., Henrich, D. C., & Eckloff, T. (2007). "It's not tolerance I'm asking for, it's respect!" A conceptual framework to differentiate between tolerance, acceptance and (two types of) respect. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 38(2), 185-200.
- van Quaquebeke, N., Zenker, S., & Eckloff, T. (2009). Find out how much it means to me! The importance of interpersonal respect in work values compared to perceived organizational practices. *Journal of Business Ethics*, 89, 423-431.
- Verbeke, W. (2000). A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 587-602.

- Verkasalo, M., Lonqvist, J.-E., Lipsanen, J., & Helkama, K. (2009). European norms and equations for a two dimensional presentation of values as measured with Schwartz's 21-item Portrait Values Questionnaire. *European Journal of Social Psychology*, 39(5).
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.
- Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K., & Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50(4), 979-1006.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wertekommission. (2010). *Wofür wir stehen*. retrieved December 6, 2010, from <http://www.wertekommission.de/wofuer-wir-stehen/sechskernwerte/>.
- Whetton, D. A., & Cameron, K. S. (1991). *Developing managing skills*. New York: Harper-Collins.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145.
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 193-210). Thousand Oaks: Sage.
- Wilderom, C. P. M., & van den Berg, P. T. (2000). *Firm Culture and Leadership as Firm Performance Predictors: a Resource-Based Perspective*. (Discussion Paper 0003). Tilburg: Tilburg University, Center for Economic Research.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *Economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1993). Opportunism and its critics. *Managerial and Decision Economics*, 14, 97-107.
- Woodward, D. B. (1994). Leadership challenges, 2002. *New Directions for Student Services*, 66, 91-99.
- Xie, J. L., & Johns, G. (1995). Job scope and stress: Can job scope be too high? *Academy of Management Journal*, 38(5), 1288-1310.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (5th ed., Vol. 1, pp. 147-198). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Anhang

	<i>Seite</i>
Anhang 1-1: Respektvolle Führung in der Praxis – Umgangsformen.....	220
Anhang 1-2: Respektvolle Führung in der Praxis – Zusammenarbeit.....	223
Anhang 1-3: Respektvolle Führung in der Praxis – grundsätzliche Beziehung	226
Anhang 2-1: Items der TIPI-G-Skala zur Erfassung der Persönlichkeit	229
Anhang 2-2: Items der PVQ21-Skala zur Erfassung persönlicher Werte	230
Anhang 2-3: Items der Skala zur Erfassung der Fachkompetenz der Führungskraft.....	232
Anhang 2-4: Items der ROP-Skala zur Erfassung der Organisationskultur	233
Anhang 2-5: Skala zur Erfassung von arbeitsbezogenem Stress.....	239
Anhang 2-6: Skala zur Erfassung der Kommunikationsintensität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.....	240
Anhang 2-7: Skala zur Erfassung der Kommunikationsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.....	241
Anhang 2-8: Skala zur Erfassung des respektvollen Verhaltens der Mitarbeiter	242
Anhang 2-9: Skala zur Erfassung der Identifikation mit der Führungskraft	243
Anhang 2-10: Skala zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit	244
Anhang 2-11: Skala zur Erfassung der Einflussoffenheit.....	245
Anhang 2-12: Skala zur Erfassung des erlebten anerkennenden Respekts	246
Anhang 2-13: Skala zur Erfassung der Mitarbeiter-Leistung.....	247
Anhang 3-1: Erfragte Konstrukte pro Gruppe von Umfrageteilnehmern.....	248
Anhang 3-2: Umgang mit uneindeutigen Angaben in Papierfragebögen.....	249
Extra: Grad respektvoller Führung – Selbsteinschätzung	251
Extra: Grad respektvoller Führung – Einschätzung durch die Mitarbeiter/innen	253
Extra: Grad respektvoller Führung – Auswertung.....	254

Anhang 1-1: Respektvolle Führung in der Praxis – Umgangsformen

Meine Führungskraft äußert Kritik sachlich und konstruktiv

Evelyn Joris ärgerte sich über ihren Mitarbeiter Georg Kassülke. Er hatte bei seinem Termin mit diesem wichtigen Kunden einen wirklich schlechten Eindruck hinterlassen, und nun hatte sie viel Arbeit gehabt, das wieder auszubügeln – wenigstens halbwegs. Herr Kassülke musste furchtbar unsicher gewirkt haben, hatte bei Rückfragen zurückgeblafft, behielt die ganze Zeit die Hände in den Taschen – ein unmöglicher Auftritt. Und das, obwohl er sich intensiv mit dem Kunden und diesem speziellen Problem bei den Trägern auseinandergesetzt und darauf eine passende Lösung entwickelt hatte.

Als Evelyn Joris jetzt neben seinem Schreibtisch stand, sagte sie ihm das offen ins Gesicht: „Herr Kassülke, was für ein furchtbarer Auftritt war das denn? Ich hab zwei Stunden mit denen telefonieren müssen, um das halbwegs wieder geradezubiegen. Zwei Stunden! Sie haben uns fast den Kunden vergrault mit ihrer Art – unmöglich, so zurückzublaffen bei Rückfragen. Und dann die ganze Zeit die Hände in den Hosentaschen! Wo sind Sie denn erzogen worden...?“

Respektvolles Führungsverhalten wäre hier beispielsweise gewesen: Als Evelyn Joris jetzt mit ihm am Tisch im Besprechungszimmer saß, sprach sie ihn offen an: „Herr Kassülke, ich habe mit dem Kunden telefoniert. Er war nicht zufrieden mit Ihrem Auftritt dort. Wir haben die Irritationen in unserem Telefonat beseitigen können, aber ich möchte Ihnen weitergeben, was ich an Rückmeldung zu Ihrem Auftritt bekommen habe, damit Sie in Zukunft auf einige Punkte besser achten können. Also, Sie sind auf Rückfragen offenbar nicht eingegangen und haben den Punkt nochmal erläutert, sondern stattdessen den Fragesteller angeraunt. Da erwarte ich von Ihnen einen sachlichen Ton und...“

Meine Führungskraft behandelt mich höflich

Friederike Schulz war gespannt auf das Gespräch mit Stefan Fieber, ihrem Chef, mit dem sie sonst nicht viel zu tun hatte. Der Termin stand schon länger fest, und für das

neue Projekt gab es einiges zu besprechen. Sie klopfte an die Tür von Fiebers Büro. „Mmmf“ kam es von drinnen, und als Friederike Schulz eintrat, saß Herr Fieber hinter seinem Schreibtisch und winkte sie wortlos in die Besprechungsecke hinüber, ohne dabei von seinen Unterlagen aufzusehen...

Respektvolles Führungsverhalten wäre hier beispielsweise gewesen: Sie klopfte an die Tür von Fiebers Büro. Kurz darauf öffnete Herr Fieber die Tür, schüttelte Friederike Schulz die Hand und begrüßte sie freundlich, und führte sie dann hinüber in die Besprechungsecke. „Kann ich Ihnen einen Kaffee anbieten?“ fragte er, während er die Kaffeekanne in die Hand nahm...

Meine Führungskraft geht offen und ehrlich mit mir um

Mark Galow war richtig stolz auf sich gewesen: Er hatte fast drei Jahre wirklich gute Arbeit in der Abteilung geleistet. Mit der erfolgreichen Einführung des neuen Controlling-Systems vor ein paar Monaten hatte er das Gefühl, sein Meisterstück vollbracht zu haben.

Sein ehemaliger Chef Stefan Fieber schien das ähnlich zu sehen, denn er hatte ihn ausdrücklich für seine Leistungen gelobt und ihm dafür dann die Beförderung angeboten, die Mark gerne annahm. Hier, in seiner neuen Abteilung, ging es schließlich nicht mehr nur um das eine Werk, sondern um alle deutschen Standorte. Jetzt war Mark Galow allerdings irritiert: Sein neuer Chef hatte in ihrem ersten Gespräch seine Erwartungen gedämpft. So überschwänglich, wie Herr Fieber Marks Leistung ihm selbst gegenüber gelobt hatte, hatte er das anderen gegenüber wohl nicht getan. Eher im Gegenteil: Marks neuer Chef hatte erzählt, dass Herr Fieber Marks Leistung zwar schätzte, aber großartig fand er sie nicht. Der Grund für Marks Beförderung in die neue Abteilung sei doch vor allem, dass Herr Fieber endlich die Frauenquote bei sich habe einhalten und deshalb männliche Angestellte in andere Abteilungen versetzen müssen...

Respektvolles Führungsverhalten wäre hier beispielsweise gewesen: Sein ehemaliger Chef Stefan Fieber schien das ähnlich zu sehen, denn er hatte ihn ausdrücklich für seine Leistungen gelobt. Insgesamt sehe er in Mark einen wirklich guten Mitarbeiter, der stabil und gut das leiste, was von ihm erwartet würde. Und dann hatte Herr Fieber Mark zu einem Gespräch gebeten, in dem er ihm darlegte, dass er jetzt eine Frist gesetzt be-

kommen habe, die Frauenquote in seiner Abteilung endlich umzusetzen. Er würde also die zwei weiblichen Auszubildenden übernehmen, aber er müsse darüber hinaus auch noch einen männlichen Mitarbeiter abgeben. Ob er, Mark, sich vorstellen könne, in die andere Abteilung zu wechseln, wo es nicht nur um das eine Werk, sondern um alle deutschen Standorte gehe...

Meine Führungskraft behandelt mich fair

Evelyn Joris freute sich, dass sie nun endlich ein paar neue Bildschirme für ihre Abteilung bekam. In den letzten beiden Modernisierungsrunden war ihre Abteilung immer erst an die Reihe gekommen, wenn es schon nichts mehr zu verteilen gab. Aber jetzt hatte sie drei neue, flimmerfreie Monitore.

Sie überlegte kurz und gab sie dann dem Team, das für Asien zuständig war – mit den Mitarbeitern dort hatte sie häufig zu tun, und immer wenn sie drüben war, fielen ihr diese klobigen Bildschirme auf. Ein paar Tage später standen die Jahresgespräche an, und Evelyn Joris war überrascht, als auf die übliche Frage, ob es sonst noch Punkte gäbe, Anja Behrens aus dem Amerika-Team förmlich explodierte: Wie sie das Asien-Team so bevorzugen könnte!? Die hätten doch schon vorher die neuesten Bildschirme von allen gehabt! Und sie und die anderen aus dem Amerika-Team müssten immer noch mit den uralten Geräten auskommen. Das sei einfach nur unfair...

Respektvolles Führungsverhalten wäre hier beispielsweise gewesen: Sie überlegte kurz und ließ sich dann von der IT-Abteilung die Inventarliste schicken – sie wollte das Ganze so gerecht wie möglich machen, auch wenn es sich nur um Monitore handelte. Aber die waren im Büro eben ein Statussymbol. Laut der Liste hatte das Amerika-Team die ältesten Monitore, dort würde sie die neuen Bildschirme aufstellen lassen. Schnell verfasste sie noch eine kurze Mail an ihre ganze Abteilung, damit alle Bescheid wussten...

Anhang 1-2: Respektvolle Führung in der Praxis – Zusammenarbeit

Meine Führungskraft vertraut mir, dass ich eigenständig und selbstverantwortlich gute Leistung bringe

Peter Koslowski arbeitete schon seit Projektbeginn vor einigen Wochen an den Konstruktionszeichnungen für den neuen Elektrorasierer, kam dabei gut voran und war auch mit der Lösung zufrieden, die er für den Einbau des Motors gefunden hatte.

Nur sein Chef Sebastian Horn, ein wirklich guter Entwicklungsingenieur, störte ihn. Klar, dass er ein großes Interesse am Fortschritt der Konstruktion hatte und auch die Details sehen und verstehen wollte. Aber dafür gab es ja die wöchentlichen Besprechungen. Herr Horn dagegen platzte immer wieder in sein Büro, manchmal dreimal am Tag, ließ sich dieses Detail zeigen und sagte, wie er, Peter, jenes anders machen müsse. Und wenn Peter das dann drei Stunden später, beim nächsten Besuch von Herrn Horn, nicht genau so gemacht hatte, wie der das wollte, wurde der Chef laut. Dabei hatte Peter sich doch genau überlegt, wann er was machen wollte, hatte seine Idee von der Gesamtkonstruktion vor Augen und auch seinen Arbeitsplan, und er hatte beides zu Projektbeginn mit Sebastian Horn besprochen...

Respektvolles Führungsverhalten wäre hier beispielsweise gewesen: Und sein Chef Sebastian Horn, ein wirklich guter Entwicklungsingenieur, unterbrach ihn nicht. Im Gegenteil: Sie hatten zu Projektbeginn Peters Idee von der Gesamtkonstruktion und seinen Arbeitsplan besprochen, Herr Horn hatte dazu ein paar Anmerkungen gemacht, und seitdem ließ er Peter machen. Er hatte es sogar direkt so gesagt: „Herr Koslowski, Sie sind ein fähiger Ingenieur, ich hab volles Vertrauen, dass Sie das gut hinkriegen.“ In den wöchentlichen Besprechungen ließ sich Herr Horn über den aktuellen Stand informieren, gab seine Ideen dazu, dachte mit. Aber ansonsten arbeitete Peter selbstständig und ...

Meine Führungskraft erkennt meine Leistungen an

Sebastian Horn hatte nachgedacht. Die Konstruktionsidee, die ihm seine Mitarbeiterin Lydia Opfeld vor einigen Wochen für die Ladestation präsentiert hatte, war ihm damals sehr unpraktisch erschienen. Sie hatten etwas darüber diskutiert, aber dann hatte er gesagt, das sei nichts und entschieden, die Ladestation anders zu gestalten. Doch ihm hatte das keine Ruhe gelassen, immer wieder musste er an diese Idee denken, und irgendwann war ihm klar geworden: Das war eine geniale Möglichkeit, die Ladestation leicht und trotzdem stabil zu bauen. Das hatte er vorher einfach nicht erkannt.

Als Sebastian Horn dann beim Projektnachmittag aller Konstruktionsteams die Idee den Mitarbeitern als „Best Practice“ vorstellte, war er sichtlich stolz und erzählte, wie er sich wochenlang mit dieser Idee beschäftigt hatte. Lydia Opfeld erwähnte er dabei nicht, wie ihm hinterher bewusst wurde, als sie ihn wütend aus dem Publikum ansah...

Respektvolles Führungsverhalten wäre hier beispielsweise gewesen: Bevor Sebastian Horn dann beim Projektnachmittag aller Konstruktionsteams die Idee den Mitarbeitern als „Best Practice“ vorstellte, hatte er mit Lydia Opfeld gesprochen und ihr erklärt, dass er jetzt verstanden hatte, wie genial ihre Idee war. Sie war sichtlich zufrieden – auch als er sagte, er würde die Idee gerne auf dem Projektnachmittag vorstellen und würde sich freuen, wenn sie das gemeinsam tun könnten...

Meine Führungskraft nimmt mich und meine Arbeit ernst

Patricia Finkenschläger hatte bis spät in die Nacht gearbeitet. Jetzt war es früh am nächsten Morgen, sie war noch ziemlich müde – aber sie hatte es geschafft, das Angebot war rechtzeitig fertig geworden. Immerhin ging es hier um viel Geld, und die Chancen ihrer Firma standen nicht schlecht. Erwartungsvoll brachte sie die Mappe mit den Unterlagen zu ihrer Chefin Beate Lerchen, damit die sie vor dem Versand abzeichnen konnte.

Als Patricia ins Büro ihrer Chefin kam und ihr stolz berichtete, dass nach einer Nachtschicht jetzt alles rechtzeitig zum Unterzeichnen fertig war, brummte Frau Lerchen nur: „Das erklärt auch, warum Sie heute so müde aussehen“, und sagte Patricia dann, sie solle die Unterlagen auf den Stapel legen, sie kümmere sich später darum. Patricia kam sich vor wie eine Närrin, ihre Arbeit und ihr Einsatz wurden offenbar nicht ernst ge-

nommen. Es war doch noch gestern so wichtig gewesen, dass das Angebot bis heute früh fertig war...

Respektvolles Führungsverhalten wäre hier beispielsweise gewesen: Als Patricia ins Büro ihrer Chefin kam und ihr stolz berichtete, dass nach einer Nachtschicht jetzt alles rechtzeitig zum Unterzeichnen fertig war, schaute die kurz die Unterlagen durch, lobte Patricias gute Arbeit und den hohen Einsatz, unterzeichnete alles und sagte Patricia dann, sie solle das Angebot wegschicken und heute dann schon mittags nach Hause gehen – das habe sie sich verdient...

Meine Führungskraft versorgt mich mit allen relevanten Informationen

Beate Lerchen hatte einen vollen Tag gehabt, eine Besprechung hatte die nächste gejagt, dazwischen Telefonate und einige wichtige Mails, die sie abarbeiten musste. Glücklicherweise hatte sie noch die Nachricht bekommen, dass sich die Angebotsfrist verlängert hatte, dann konnte sie sich morgen in aller Ruhe darum kümmern. Immerhin ging es hier um viel Geld, und die Chancen ihrer Firma standen nicht schlecht. Jetzt war sie müde und wollte nach Hause.

Auf dem Weg zum Treppenhaus kam ihr ihre Mitarbeiterin Patricia Finkenschläger mit einem Becher Kaffee entgegen. Beate wünschte ihr einen schönen Abend und machte sich auf den Weg. Am nächsten Morgen war sie wie üblich früh im Büro, als Frau Finkenschläger an ihre Tür klopfte und ihr völlig übermüdet eine Mappe mit den Angebotsunterlagen hereinreichte. Als Beate ihr sagte, dass sich glücklicherweise die Frist verschoben hatte, blickte sie in ein völlig entgeistertes Gesicht...

Respektvolles Führungsverhalten wäre hier beispielsweise gewesen: Auf dem Weg zum Treppenhaus kam ihr ihre Mitarbeiterin Patricia Finkenschläger mit einem Becher Kaffee entgegen. Beate stoppte und fragte sie dann, ob noch so viel zu tun sei. Die Frist für das Angebot habe sich ja glücklicherweise verlängert, das könnte Frau Finkenschläger dann ja in aller Ruhe am nächsten Tag fertigmachen...

Anhang 1-3: Respektvolle Führung in der Praxis – grundsätzliche Beziehung

Meine Führungskraft erkennt mich als vollwertiges Gegenüber an

Herbert Meier war immer noch beeindruckt. Es war hoch hergegangen während des wöchentlichen Treffens seines größten Programmiereteams, insbesondere zwei seiner Mitarbeiter hatten sich am Ende sogar angebrüllt. Der Grund war offenbar ein Missverständnis was den Aufbau des Service-Portals und den Anschluss an die Back-up-Prozesse anging. Jedenfalls hatte Florian Sebel, einer seiner Programmierer, den Streit ausgesprochen schnell geschlichtet. Was Herbert Meier dabei so beeindruckt hatte, war seine empathische Art, wie er verständnisvoll auf beide Kontrahenten eingegangen war und dann ruhig und klar das Missverständnis aufgeklärt hatte.

Nach dem Treffen zog er deshalb Florian Sebel zur Seite und sagte ihm: „Für ‘nen Informatiker zeigen Sie eine erstaunliche soziale Kompetenz!“ Der lächelte seinen Chef nur gequält an...

Respektvolles Führungsverhalten wäre hier beispielsweise gewesen: Nach dem Treffen zog er deshalb Florian Sebel zur Seite und sagte: „Sie haben soeben große soziale Kompetenz gezeigt. Ich bin beeindruckt!“ Der lächelte seinen Chef stolz an...

Meine Führungskraft zeigt ehrliches Interesse an meiner Meinung und meinen Einschätzungen

Mareike Zernow las den neuen Pflegeplan wieder und wieder. Die Umstellung der Schichten und der einzelnen Arbeiten war notwendig geworden, weil das Seniorenzentrum den Intensivpflegebereich vergrößert und nun voll integriert hatte. Für die Bewohner brachte das deutliche Verbesserungen mit sich.

Der neue Pflegeplan aber hatte sie und ihre Kolleginnen total überrascht. Astrid Weber, ihre Chefin, hatte ihn heute Vormittag verteilt, und Mareike sah ihn jetzt zum ersten Mal. Und sie war fast ein bisschen wütend, denn so oft sie ihn auch las – er ergab keinen Sinn. Denn offenbar hatte niemand an die Doppelbelegung gedacht. Das könnte so gar nicht funktionieren. Dabei hätte man doch nur darauf achten müssen, dass...

Respektvolles Führungsverhalten wäre hier beispielsweise gewesen: Der neue Pflegeplan war eine gute Möglichkeit, diesen Veränderungen sinnvoll zu begegnen. Astrid Weber, ihre Chefin, hatte sich mehrmals mit Mareike und ihren Kolleginnen zusammengesetzt und den Entwurf diskutiert. Mareike hatte selbst einige Ideen geäußert, sie hatten über vieles gesprochen und zahlreiche Probleme, wie z.B. die Doppelbelegung, so schon vorher erkannt. Frau Weber hatte sie und die anderen dabei immer wieder gefragt, was sie zu diesem Vorschlag dächten oder wie man jenes am besten machen könnte. Und das merkte man dem fertigen Pflegeplan jetzt auch an...

Meine Führungskraft steht gegenüber Dritten klar hinter mir und meiner Arbeit

Klaus Morgenthal war auf dem Weg zur Kasse im zweiten Stock, bei den Haushaltsgeräten. Gerade hatte ihn Simone Bucher, eine seiner Verkäuferinnen, angerufen, weil ein Kunde sich über eine Küchenmaschine beschwert hatte und nun den Abteilungsleiter sprechen wollte. Als er ankam, stellte er sich dem erbosten Herrn als eben dieser Abteilungsleiter vor und hörte sich dessen Beschwerde über die fehlerhaften Informationen an, die ihm die Verkäuferin – dabei deutete er auf Frau Bucher – gegeben habe. Hätte er das gewusst, hätte er das Gerät nie gekauft, und jetzt wolle er sein Geld zurück. Offenbar hatte Frau Bucher wirklich einen Fehler gemacht und Funktionen der Küchenmaschine angepriesen, die es erst bei einem teureren Modell gab. Und jetzt stand der offene Karton mit der schon benutzten Küchenmaschine vor ihnen auf dem Tresen.

„Der Kunde ist König“, erinnerte sich Klaus an das Motto des Hauses und erklärte dem Kunden: „Da ist der Frau Bucher leider ein Fehler unterlaufen. Wissen Sie, sie ist noch nicht so lange bei uns, sie muss manches noch lernen. Wir ersetzen Ihnen den Kaufpreis natürlich. Haben Sie gerade die Quittung für mich?“ Simone Bucher stand dabei wortlos neben ihm und blickte zu Boden...

Respektvolles Führungsverhalten wäre hier beispielsweise gewesen: „Der Kunde ist König“, erinnerte sich Klaus an das Motto des Hauses und erklärte dem Kunden: „Uns ist da leider ein Fehler unterlaufen, bitte entschuldigen Sie. Wir ersetzen Ihnen den Kaufpreis natürlich. Haben Sie gerade die Quittung für mich? Und während ich die Formalitäten regele – lassen Sie sich doch von Frau Bucher die neueste Entwicklung dieses Modells hier erläutern, vielleicht könnte das ja eine Alternative für Sie sein.“

Simone Bucher hatte bis jetzt wortlos neben ihm gestanden, lächelte dann aber den Kunden an und...

Meine Führungskraft versucht nicht, mich für ihre Fehler verantwortlich zu machen

Marek Esen hatte sie mehrmals darauf hingewiesen, dass seiner Meinung nach die Versuchsreihe so nicht erfolgreich sein würde. Dazu war das Mischungsverhältnis einfach nicht passend genug. Aber sie, seine Chefin Christina Sudmöller, hatte seinen Alternativvorschlag nur kurz durchdacht und dann festgelegt, dass die Versuchsreihe so durchgeführt werden sollte, wie es ursprünglich geplant war. Das war vielleicht riskant, aber sie sei sicher, das würde funktionieren. Nun gut, Marek hatte sich an die Arbeit gemacht, und jetzt hatte sich gezeigt: Er hatte Recht behalten. Der ganze Aufwand der letzten Wochen war umsonst gewesen, das Mischungsverhältnis hatte die Bakterienkulturen fast vollständig vernichtet. Die Versuchsreihe war ein Fehlschlag.

Als sich Marek mit dem Rest des Teams und Frau Sudmöller zusammensetzte und von diesem Fehlschlag berichtete, sagte ihm seine Chefin deutlich, dass das so nicht ginge: „Dieses Mischungsverhältnis war zu riskant, das konnte ja nicht funktionieren. Das hätten Sie sich vorher überlegen müssen, jetzt müssen wir das Ganze mit einer neuen Zusammensetzung wiederholen. Was das wieder an Zeit kostet...“ Marek blickte sie entgeistert an...

Respektvolles Führungsverhalten wäre hier beispielsweise gewesen: Als sich Marek mit dem Rest des Teams und Frau Sudmöller zusammensetzte und von diesem Fehlschlag berichtete, sagte seine Chefin, das sei wirklich ärgerlich: „Aber ich habe entschieden, dass wir dieses Risiko eingehen – schade, dass es nicht geklappt hat. Herr Esen, Sie hatten damals ja einen Alternativvorschlag, können Sie uns den noch mal erklären...“ Marek blickte sie an und begann dann, seine Idee vorzustellen...

Anhang 2-1: Items der TIPI-G-Skala zur Erfassung der Persönlichkeit

10 Items auf 7-stufiger Likert-Skala („trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“)

1. Ich sehe mich selbst als extravertiert, begeistert. (Extraversion 1)
2. Ich sehe mich selbst als kritisch, streitsüchtig. (Verträglichkeit; r)
3. Ich sehe mich selbst als zuverlässig, selbstdiszipliniert. (Gewissenhaftigkeit 1)
4. Ich sehe mich selbst als ängstlich, leicht aus der Fassung zu bringen. (Emotionale Stabilität 1; r)
5. Ich sehe mich selbst als offen für neue Erfahrungen, vielschichtig. (Offenheit für Erfahrungen 1)
6. Ich sehe mich selbst als zurückhaltend, still. (Extraversion 2; r)
7. Ich sehe mich selbst als verständnisvoll, warmherzig. (Verträglichkeit 2)
8. Ich sehe mich selbst als unorganisiert, achtlos. (Gewissenhaftigkeit 2; r)
9. Ich sehe mich selbst als gelassen, emotional stabil. (Emotionale Stabilität 2)
10. Ich sehe mich selbst als konventionell, un kreativ. (Offenheit für Erfahrungen 2; r)

r = reverse coded item

Anhang 2-2: Items der PVQ21-Skala zur Erfassung persönlicher Werte

Geschlechtsspezifische 21 Items (Beschreibung einer Person, hier männliche Version), Antwort (“Wie sehr ist diese Person wie Sie?”) auf 6-stufiger Likert-Skala („Überhaupt nicht wie ich“ bis „sehr wie ich“) – Itemreihenfolge entsprechend European Social Survey (ESS)

1. Es ist ihm wichtig, neue Ideen zu entwickeln und kreativ zu sein. Er macht Sachen gern auf seine eigene, originelle Art und Weise. (Selbstbestimmung 1)
2. Es ist ihm wichtig, reich zu sein. Er möchte viel Geld haben und teure Sachen besitzen. (Macht 1)
3. Er hält es für wichtig, dass alle Menschen auf der Welt gleich behandelt werden sollten. Er glaubt, dass jeder Mensch im Leben gleiche Chancen haben sollte. (Universalismus 1)
4. Es ist ihm wichtig, seine Fähigkeiten zu zeigen. Er möchte, dass die Leute bewundern, was er tut. (Leistung 1)
5. Es ist ihm wichtig, in einem sicheren Umfeld zu leben. Er vermeidet alles, was seine Sicherheit gefährden könnte. (Sicherheit 1)
6. Er mag Überraschungen und hält immer Ausschau nach neuen Aktivitäten. Er denkt, dass im Leben Abwechslung wichtig ist. (Stimulation 1)
7. Er glaubt, dass Menschen tun sollten, was man ihnen sagt. Er denkt, dass Menschen sich immer an Regeln halten sollten, selbst dann, wenn es niemand sieht. (Konformität 1)
8. Es ist ihm wichtig, Menschen zuzuhören, die anders sind als er. Auch wenn er anderer Meinung ist als andere, will er sie trotzdem verstehen. (Universalismus 2)
9. Es ist ihm wichtig, zurückhaltend und bescheiden zu sein. Er versucht, die Aufmerksamkeit nicht auf sich zu lenken. (Tradition 1)

10. Es ist ihm wichtig, Spaß zu haben. Er gönnt sich selbst gern etwas. (Hedonismus 1)
11. Es ist ihm wichtig, selbst zu entscheiden, was er tut. Er ist gern frei und unabhängig von anderen. (Selbstbestimmung 2)
12. Es ist ihm sehr wichtig, den Menschen um ihn herum zu helfen. Er will für deren Wohl sorgen. (Benevolenz 1)
13. Es ist ihm wichtig, sehr erfolgreich zu sein. Er hofft, dass die Leute seine Leistungen anerkennen. (Leistung 2)
14. Es ist ihm wichtig, dass der Staat seine persönliche Sicherheit vor allen Bedrohungen gewährleistet. Er will einen starken Staat, der seine Bürger verteidigt. (Sicherheit 2)
15. Er sucht das Abenteuer und geht gern Risiken ein. Er will ein aufregendes Leben haben. (Stimulation 2)
16. Es ist ihm wichtig, sich jederzeit korrekt zu verhalten. Er vermeidet es, Dinge zu tun, die andere Leute für falsch halten könnten. (Konformität 2)
17. Es ist ihm wichtig, dass andere ihn respektieren. Er will, dass die Leute tun, was er sagt. (Macht 2)
18. Es ist ihm wichtig, seinen Freunden gegenüber loyal zu sein. Er will sich für Menschen einsetzen, die ihm nahe stehen. (Benevolenz 2)
19. Er ist fest davon überzeugt, dass die Menschen sich um die Natur kümmern sollten. Umweltschutz ist ihm wichtig. (Universalismus 3)
20. Tradition ist ihm wichtig. Er versucht, sich an die Sitten und Gebräuche zu halten, die ihm von seiner Religion oder seiner Familie überliefert wurden. (Tradition 2)
21. Er lässt keine Gelegenheit aus, Spaß zu haben. Es ist ihm wichtig, Dinge zu tun, die ihm Vergnügen bereiten. (Hedonismus 2)

Anhang 2-3: Items der Skala zur Erfassung der Fachkompetenz der Führungskraft

3 Items auf 5-stufiger Likert-Skala („stimmt nicht“ bis „stimmt sehr“)

1. Meine Führungskraft hat eine hohe Fachkompetenz und ist versiert in der Geschäftsmaterie.
2. Meine Führungskraft zeichnet sich durch ein großes Fachwissen aus.
3. In der Arbeit meiner Führungskraft merkt man ihre fachliche Erfahrung.

Anhang 2-4: Items der ROP-Skala zur Erfassung der Organisationskultur

35 Items auf 7-stufigem semantischem Differential – Einleitung: In dem Unternehmen in dem ich arbeite...

ROP 1: Prozessorientierung (1) vs. Ergebnisorientierung (7)

1. Wenn die Leute aus einer Abteilung mit Problemen konfrontiert sind...
 - 1= ... wird ihnen selten von Leuten aus anderen Abteilungen geholfen.
 - 7= ... wird ihnen regelmäßig von Leuten aus anderen Abteilungen geholfen.
2. Die Aufgaben von Mitarbeitern, die abwesend sind, werden...
 - 1= ... selten von Kollegen übernommen.
 - 7= ... normalerweise von Kollegen übernommen.
3. Die Anfragen und Aufträge aus anderen Abteilungen werden...
 - 1= ... nur bearbeitet, wenn die formellen Verfahrensabläufe eingehalten wurden.
 - 7= ... normalerweise ohne Verzögerung bearbeitet.
4. Bei besonderen Projekten ist...
 - 1= ... die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen mühsam.
 - 7= ... die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen schnell und einfach.
5. Die Mitarbeiter tun ihre Arbeit...
 - 1= ... indem sie den beschriebene Methoden der Führungskräfte genau folgen.
 - 7= ... indem sie eigene Ideen umsetzen, damit das Unternehmen besser funktioniert.

ROP 2: Mitarbeiterorientierung (1) vs. Stellenorientierung (7)

6. Für Mitarbeiter, die nicht sehr zufrieden mit ihrer Stelle sind, aber gute Leistung bringen...

1= ... werden neue Möglichkeiten gesucht.

7= ... wird wenig oder gar nichts getan.

7. Wenn ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin krank ist oder etwas im Privatleben passiert ist...

1= ... fragen Führungskräfte interessiert nach seinen/ihren Problemen.

7= ... fragen Führungskräfte nur, wann er/sie wieder arbeiten wird.

8. Mitarbeiter dürfen Fortbildungskurse belegen und zu Seminaren und Konferenzen gehen...

1= ... weil das Management die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter fördert.

7= ... nur weil es den Gewinn des Unternehmens erhöht.

9. Wenn es persönliche Konflikte zwischen den Mitarbeitern einer Abteilung gibt...

1= ... versuchen die Führungskräfte, diese Probleme zu lösen.

7= ... beschäftigen sich die Führungskräfte nicht mit diesen Problemen.

10. Bei Geburtstagen, Hochzeiten und Geburten zeigen die Führungskräfte...

1= ... persönliches Interesse.

7= ... wenig Interesse.

11. Bei Angelegenheiten, die sie direkt betreffen, haben Mitarbeiter...

1= ... normalerweise ein Mitspracherecht.

7= ... sehr selten ein Mitspracherecht.

12. Die Führungskräfte sprechen mit den Mitarbeitern...

1= ... um ihnen ein Lob auszusprechen.

7= ... um ihre Fehler herauszustellen.

13. Der Arbeitsdruck...

1= ... ist durch die Initiative der Führungskraft auf einem akzeptablen Niveau.

7= ... wird durch die Führungskraft nicht reduziert, wenn die Mitarbeiter denken, er sei zu hoch.

ROP 3: Offen (1) vs. Verschlussen (7)

14. Kritik der Mitarbeiter...

1= ... wird mit den Führungskräften diskutiert.

7= ... wird meistens von den Führungskräften beiseitegeschoben.

15. Mitarbeiter äußern ihre Kritik...

1= ... direkt gegenüber ihren Führungskräften.

7= ... nur gegenüber ihren Kollegen.

16. In meinem Unternehmen...

1= ... sind die Mitarbeiter aufgefordert, konstruktive Kritik an die Führungskräfte weiterzugeben.

7= ... schieben die Führungskräfte die Schuld auf die Mitarbeiter, wenn diese gut begründete Kritik weitergeben.

17. Die Fehler eines Kollegen/einer Kollegin...

1= ... werden persönlich mit ihm/ihr diskutiert.

7= ... werden hauptsächlich hinter seinem/ihrem Rücken diskutiert.

ROP 4: Eng (1) vs. Locker (7)

18. Führungskräfte prüfen...

1= ... immer nach, ob die Mitarbeiter arbeiten.

7= ... selten nach, ob die Mitarbeiter arbeiten.

19. Wenn jemand ein bisschen zu spät zu einem Termin mit einer Führungskraft kommt, wird ihm/ihr dafür „auf die Finger geklopft“:

1= Sofort.

7= Niemals.

20. Wenn ein Mitarbeiter während der Arbeitszeit zum Zahnarzt geht, wird überprüft, wie lange er/sie weg ist:

1= Immer.

7= Niemals.

21. Wenn Mitarbeiter Spesen haben, müssen diese detailliert angegeben werden:

1= Ja.

7= Nein.

22. Wenn ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin 15 Minuten zu spät zur Arbeit kommt, aber dafür 15 Minuten länger bleibt...

1= ... wird er/sie darauf angesprochen.

7= ... wird sich normalerweise nicht so sehr darum gekümmert.

23. Die Anzahl und Dauer der Pausen, die Mitarbeiter nehmen, werden von der Führungskraft...

1= ... immer überprüft.

7= ... selten überprüft.

24. Wenn ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin zu einem wichtigen privaten Termin gehen muss...

1= ... muss er/sie die Führungskraft von der großen Bedeutung des Termins überzeugen.

7= ... muss er/sie es einfach jemandem im Unternehmen sagen.

ROP 5: Eigeninteresse (1) vs. Soziale Verantwortung (7)

25. Wenn es um Umweltschutz oder Minderheiten geht...

1= ... werden bestimmte staatliche Regelungen manchmal umgangen.

7= ... startet das Management fortschrittliche Initiativen.

26. Die Geschäftsbedingungen sind...

1= ... manchmal für bestimmte Kunden besonders günstig.

7= ... für alle Kunden gleich.

27. Zahlungsvorgänge werden...

1= ... nicht immer steuerlich korrekt durchgeführt.

7= ... immer steuerlich korrekt durchgeführt.

28. Informationen, die für die Kunden wichtig sind...

1= ... werden manchmal zurückgehalten.

7= ... werden immer offen weitergegeben.

29. Unfaire Geschäftsaktivitäten...

1= ... werden manchmal nicht beachtet.

7= ... werden vom Management bestraft.

ROP 6: Marktorientierung (1) vs. Interne Orientierung (7)

30. Die Zufriedenheit des Kunden wird...

1= ... systematisch gemessen.

7= ... sehr selten gemessen.

31. Aktivitäten der Wettbewerber, wie z.B. Verkaufsförderungen, werden...

1= ... von jedem Mitarbeiter genauestens berichtet.

7= ... selten berichtet.

32. Die Kundenwünsche werden...

1= ... systematisch erforscht.

7= ... normalerweise nicht erforscht.

33. Das Unternehmen bietet Produkte/Dienstleistungen an, die...

1= ... an die verschiedenen Zielgruppen angepasst werden.

7= ... kaum die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen in Betracht ziehen.

34. Die zukünftigen Bedürfnisse der Kunden werden...

1= ... intensiv mit den verschiedenen Abteilungen diskutiert.

7= ... sehr selten diskutiert.

35. Im Gespräch mit Kunden versuchen die Mitarbeiter ...

1= ... die zukünftigen Bedürfnisse der Kunden herauszufinden.

7= ... nur sehr selten, die zukünftigen Bedürfnisse der Kunden herauszufinden.

Anhang 2-5: Skala zur Erfassung von arbeitsbezogenem Stress

9 Items auf 5-stufiger Likert-Skala („stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“)

Zeit-Stress

1. Ich habe zu viel Arbeit und zu wenig Zeit, sie zu erledigen.
2. Manchmal graut mir vor dem Klingeln meines privaten Telefons, weil der Anruf arbeitsbezogen sein könnte.
3. Ich fühle mich, als ob ich niemals einen freien Tag habe.
4. Die Arbeitsanforderungen machen zu viele Leute auf meiner Ebene in diesem Unternehmen kaputt.

Sorge-Stress

1. Ich habe mich schon oft unruhig oder nervös wegen der Arbeit gefühlt.
2. Meine Arbeit belastet mich mehr, als sie sollte.
3. Es passiert häufiger, dass meine Arbeit mich in die Luft gehen lässt.
4. Wenn ich über meine Arbeit nachdenke, schnürt es mir manchmal die Brust zu.
5. Ich fühle mich schuldig, wenn ich mir freinehme.

Anhang 2-6: Skala zur Erfassung der Kommunikationsintensität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

4 Items auf 7-stufiger Likert-Skala („ein oder zwei mal in den letzten 6 Monaten“ bis „viele Male jeden Tag“)

1. Wie oft beginnt die Führungskraft eine Interaktion mit Arbeitsbezug (persönliches Gespräch, Telefonat, Email, ...) mit Ihnen?
2. Wie oft beginnen Sie eine Interaktion mit Arbeitsbezug (persönliches Gespräch, Telefonat, Email, ...) mit Ihrer Führungskraft?
3. Wie oft haben Sie mit Ihrer Führungskraft insgesamt auf der Arbeit zu tun?
4. Wie oft haben Sie mit Ihrer Führungskraft informell oder privat auf der Arbeit zu tun?

Anhang 2-7: Skala zur Erfassung der Kommunikationsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

8 Items auf 5-stufiger Likert-Skala („trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“)

1. Bei wichtigen Sachen informiert mich meine Führungskraft ausführlich.
2. Meine Führungskraft gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit.
3. Bei meiner Führungskraft kann ich Dinge direkt loswerden.
4. Meine Führungskraft stellt nichts zu knapp dar.
5. Meine Führungskraft fasst den Sinn des Besprochenen zusammen.
6. Meine Führungskraft formuliert schwierige Sachverhalte verständlich.
7. Meine Führungskraft gibt mir klare und verständliche Anweisungen.
8. Meine Führungskraft lässt MitarbeiterInnen ausreden.

Anhang 2-8: Skala zur Erfassung des respektvollen Verhaltens der Mitarbeiter

1 Item auf 7-stufiger Likert-Skala („nicht“ bis „sehr“)

1. Wie sehr fühlen Sie sich von Ihren Mitarbeitern insgesamt respektiert?

Anhang 2-9: Skala zur Erfassung der Identifikation mit der Führungskraft

6 Items auf 5-stufiger Likert-Skala („stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“)

1. Wenn jemand meine Führungskraft kritisiert, fühlt es sich für mich wie eine persönliche Beleidigung an.
2. Ich bin sehr daran interessiert, was andere über meine Führungskraft denken.
3. Wenn ich über meine Führungskraft spreche, sage ich üblicherweise ‚wir‘ anstatt ‚er‘ oder ‚sie‘.
4. Erfolge meiner Führungskraft sind meine Erfolge.
5. Wenn jemand meine Führungskraft lobt, fühlt es sich für mich wie ein persönliches Kompliment an.
6. Ich würde mich genieren, wenn meine Führungskraft in den Medien kritisiert werden würde.

Anhang 2-10: Skala zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit

7 Items auf 7-stufiger Likert-Skala (Kunin-Gesichter)

1. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Bezahlung?
2. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Führungskraft?
3. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit?
4. Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Kollegen?
5. Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Entwicklungsmöglichkeiten?
6. Wie zufrieden sind Sie mit den Arbeitsbedingungen?
7. Wie zufrieden sind Sie mit Organisation und Leitung?

Anhang 2-11: Skala zur Erfassung der Einflussoffenheit

6 Items auf 5-stufiger Likert-Skala („stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“)

1. Meine Führungskraft ist mir bei der Arbeit ein positives Vorbild.
2. Ich genieße es, bei der Arbeit von meiner Führungskraft lernen zu dürfen.
3. Ich vertraue bei der Arbeit der Meinung meiner Führungskraft.
4. Ich fühle mich durch den Einfluss meiner Führungskraft in meiner beruflichen Entwicklung stark eingeschränkt. (r)
5. Ich suche in vielen Angelegenheiten bezüglich der Arbeit gerne den Rat meiner Führungskraft.
6. Ich empfinde Respekt für die Art, in der meine Führungskraft ihre beruflichen Aufgaben erfüllt.

r = reverse coded item

Anhang 2-12: Skala zur Erfassung des erlebten anerkennenden Respekts

6 Items auf 5-stufiger Likert-Skala („stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“)

In der Zusammenarbeit mit meiner derzeitigen Führungskraft...

1. ...habe ich das Gefühl, weniger Wert zu sein. (r)
2. ...habe ich das Gefühl, gleichwertig zu sein.
3. ...fühle ich mich als Person beachtet.
4. ...fühle ich mich in meinem Wert erkannt.
5. ...habe ich das Gefühl, dass mein Handeln von Bedeutung ist.
6. ...fühle ich mich als Person missachtet. (r)

r = reverse coded item

Anhang 2-13: Skala zur Erfassung der Mitarbeiter-Leistung

4 Items, die die Führungskraft auf einer 5-stufigen Likert-Skala („stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“) für *jeden* ihrer Mitarbeiter beantwortet

1. Sein/Ihr Leistungsniveau ist zufriedenstellend.
2. Er/sie ist in seinem/ihrem Job effektiv.
3. Er/sie leistet mehr als viele andere, die die gleiche Arbeit machen.
4. Er/sie leistet Arbeit von hoher Qualität.

1 Item, das die Führungskraft auf einer 100-stufigen Skala von 0 (minimale Leistung) bis 99 (maximale Leistung) für *jeden* ihrer Mitarbeiter beantwortet

1. Wie beurteilen Sie generell die Leistung von Herrn/Frau xy?

1 Item, das jeder Mitarbeiter auf einer 5-stufigen Likert-Skala („durchschnittlich“ bis „ausgezeichnet“) für *jeden* seiner direkten Kollegen beantwortet

1. Wie gut wären die Arbeitsergebnisse, die Sie gemeinsam mit Ihrer Kollegin/Ihrem Kollegen erzielen könnten? Bitte schätzen Sie Ihre Kollegen entsprechend ihrer Leistung ein. Bitte gehen Sie in Ihrer Einschätzung nicht nach persönlicher Sympathie.

Anhang 3-1: Erfragte Konstrukte pro Gruppe von Umfrageteilnehmern

<i>Konstrukt</i>	<i>Führungskräfte (FK)</i>	<i>Mitarbeiter (MA)</i>
Antezedenzen respektvoller Führung		
Persönlichkeit der Führungskraft	X	
Persönliche Werte der Führungskraft	X	
Fachkompetenz der Führungskraft		X
Organisationskultur	X	X
Stress der Führungskraft	X	
Kommunikationsintensität zwischen FK und MA		X
Kommunikationsqualität zwischen FK und MA		X
Respektvolles Verhalten der Mitarbeiter	X	
Grad der respektvollen Führung	X	X
Effekte respektvoller Führung		
Identifikation mit der Führungskraft		X
Arbeitszufriedenheit		X
Einflussoffenheit für den Führungseinfluss		X
Erlebter anerkennender Respekt		X
Leistung der Mitarbeiter	X	X
Demographische Fragen	X	X

Anhang 3-2: Umgang mit uneindeutigen Angaben in Papierfragebögen

1. Wenn gleichzeitig zwei direkt nebeneinander liegende Antwortfelder angekreuzt wurden...

... so wird der Mittelwert aus den beiden Feldern in SPSS eingegeben.

2. Wenn gleichzeitig zwei *nicht* direkt nebeneinander liegende Antwortfelder angekreuzt wurden...

... und die Anzahl der Antwortmöglichkeiten zwischen den beiden Kreuzen **größer** ist als die Anzahl der Antwortmöglichkeit außerhalb der Kreuze, so wird der Mittelwert (dieses Teilnehmers, ohne das fragliche Antwortfeld) aller Antworten der Skala (bzw. der entsprechenden Subdimension – Achtung: auf Polung der Items achten!) in SPSS eingegeben.

... und die Anzahl der Antwortmöglichkeiten zwischen den beiden Kreuzen **kleiner** ist als die Anzahl der Antwortmöglichkeit außerhalb der Kreuze, so wird der Mittelwert der beiden angekreuzten Antwortmöglichkeiten in SPSS eingegeben.

3. Wenn **die Hälfte oder mehr** der Items einer Skala (bzw. einer Subdimension) nicht ausgefüllt sind...

... so werden alle Items dieser Skala in SPSS auf „missing value“ gesetzt.

4. Wenn **weniger als die Hälfte** der Items einer Skala (bzw. einer Subdimension) nicht ausgefüllt sind...

... so werden die fehlenden Items mit dem Mittelwert (dieses Teilnehmers, ohne die fraglichen Antwortfelder) aller Antworten der Skala (bzw. der entsprechen-

den Subdimension – Achtung: auf Polung der Items achten!) in SPSS eingegeben.

5. Handschriftliche Kommentare neben den Fragen werden bei der Eingabe in SPSS ignoriert.

Extra: Grad respektvoller Führung – Selbsteinschätzung

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Bitte kreuzen Sie das entsprechende Feld an und antworten Sie dabei unbefangen und offen. Es gibt hier keine richtigen oder falschen Antworten, bitte vertrauen Sie Ihrem spontanen Urteil.

Ich...	stimme überhaupt nicht zu					stimme voll und ganz zu				
...äußere Kritik sachlich und konstruktiv.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...behandele die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter höflich.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...gehe offen und ehrlich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...behandele die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fair.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...vertraue den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie eigenständig und selbstverantwortlich gute Leistung bringen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...erkenne die Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...nehme die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Arbeit ernst.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...versorge die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit allen relevanten Informationen.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
...erkenne die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als vollwertige Gegenüber an.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

...weiter auf der nächsten Seite

Ich...	stimme überhaupt nicht zu	stimme voll und ganz zu			
...zeige ehrliches Interesse an der Meinung und den Einschätzungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	①	②	③	④	⑤
...stehe gegenüber Dritten ganz klar hinter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer Arbeit.	①	②	③	④	⑤
...versuche nicht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für meine Fehler verantwortlich zu machen.	①	②	③	④	⑤

Extra: Grad respektvoller Führung – Einschätzung durch die Mitarbeiter/innen

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen über Ihre Führungskraft zu? Bitte kreuzen Sie das entsprechende Feld an und antworten Sie dabei unbefangen und offen. Es gibt hier keine richtigen oder falschen Antworten, bitte vertrauen Sie Ihrem spontanen Urteil.

Meine Führungskraft...	stimme überhaupt nicht zu		stimme voll und ganz zu		
...äußert Kritik sachlich und konstruktiv.	①	②	③	④	⑤
...behandelt mich höflich.	①	②	③	④	⑤
...geht offen und ehrlich mit mir um.	①	②	③	④	⑤
...behandelt mich fair.	①	②	③	④	⑤
...vertraut mir, dass ich eigenständig und selbstverantwortlich gute Leistung bringen.	①	②	③	④	⑤
...erkennt meine Leistungen an.	①	②	③	④	⑤
...nehmt mich und meine Arbeit ernst.	①	②	③	④	⑤
...versorgt mich mit allen relevanten Informationen.	①	②	③	④	⑤
...erkennt mich als vollwertiges Gegenüber an.	①	②	③	④	⑤
...zeigt ehrliches Interesse an meiner Meinung und meinen Einschätzungen.	①	②	③	④	⑤
...steht gegenüber Dritten ganz klar hinter mir und meiner Arbeit.	①	②	③	④	⑤
...versucht nicht, mich für ihre Fehler verantwortlich zu machen.	①	②	③	④	⑤

Extra: Grad respektvoller Führung – Auswertung

Für die Auswertung zählen Sie bitte im jeweiligen Testbogen die Ziffern in den angekreuzten Feldern zusammen und teilen diese Summe durch 12. Sollten Sie mehrere Testbögen (z.B. von verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) haben, addieren Sie die so pro Testbogen errechneten Werte und teilen Sie die Gesamtsumme durch die Anzahl der Testbögen. Der so errechnete RF-Wert beschreibt den Grad respektvoller Führung.

<i>RF-Wert</i>	<i>Grad respektvoller Führung</i>
1-3	<i>Unterdurchschnittlicher Grad respektvoller Führung:</i> Sie zeigen eher selten respektvolles Führungsverhalten und können in vielen Bereichen mehr Verhaltensweisen zeigen, die Ihren Respekt für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausdrücken.
3-4	<i>Durchschnittlicher Grad respektvoller Führung:</i> Ihr Grad respektvoller Führung liegt um den deutschen Durchschnitt von 3,66. Sie zeigen häufig respektvolles Führungsverhalten und drücken so Ihren Respekt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Allerdings können Sie solche Verhaltensweisen noch öfter zeigen.
4-5	<i>Überdurchschnittlicher Grad respektvoller Führung:</i> Sie zeigen sehr häufig respektvolles Führungsverhalten, um so Ihren Respekt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszudrücken. Nur in wenigen Bereichen könnten Sie noch respektvoller führen.