

R E S P E C T R E S E A R C H G R O U P

Auf der Suche nach dem Kitt der Gesellschaft

"Respekt", aber auch sein Antonym "Respektlosigkeit" scheinen heute mehr denn je allgegenwärtig. Ob in Unternehmen, Politik, Bildungssystemen oder Partnerschaft. Respekt wird gefordert, nur wenigen gezollt und von vielen verloren. Die Konsequenzen sind weitreichend - auf jeder Ebene und für jeden spürbar.



Der RespectResearchGroup geht es in ihrer Forschung um das systematische Untersuchen der Begrifflichkeit des Respekts mit der Möglichkeit einer praktischen Ableitung für das Handeln in unterschiedlichen Feldern. Hierzu wurde Mitte 2003 die Forschungsgruppe an der Universität Hamburg als ein Zusammenschluss von Jungwissenschaftlern der unterschiedlichsten Disziplinen gegründet.

Geleitet wird die Arbeit der Gruppe von folgenden Überlegungen:

In Zeiten zunehmender Individualisierung werden altbekannte Konventionen, Regeln und Normen hinterfragt. Dies lässt den Einzelnen jedoch häufig eher verunsichert als befreit zurück. Für die Gesellschaft ergibt sich deswegen ein Steuerungsproblem, denn wenn Bürger, Mitarbeiter oder Schüler Traditionen hinterfragen, ist es für die Mächtigen, Vorgesetzten, Lehrer usw. schwierig, ihren Einflussanspruch weiterhin durchzusetzen. Wird dieser Anspruch so stark hinterfragt, dass die etablierte Führung als solche in Frage gestellt wird, braucht es neue Legitimierungsmodelle. Modelle, in denen das Individuum die Steuerung wieder unterstützt, anstatt gegen diese zu arbeiten oder in Parallelsysteme abzudriften.

Diese Legitimierung kann in der heutigen Zeit nur einem individualisierten Modell folgen, denn nur ein solches wird der Komplexität der heutigen Beziehungsstrukturen gerecht. Respekt ist ein solches Modell, denn wenn dieser nicht als bloße Regel des Anstands oder der Höflichkeit begriffen wird, so bildet es die individuellen Wertestrukturen eines Subjektes gut ab. Die Komplexität, die diese individualisierten Wertesysteme mit sich bringen, ist dabei nicht hinderlich für ein einheitliches Steuersystem, sondern stellt vielmehr einen Anreiz dar, die Vielfalt unserer Lebensmodelle auf gemeinsame steuerbare Logiken zurückführen zu können.

R E S P E C T R E S E A R C H G R O U P

Die Annahme, dass es für alle gemeinsame oberflächliche Kriterien gibt, die respektiert werden müssen, ist wohl überholt. Mit Vielfalt umzugehen ist die Chance moderner Demokratien, die sich auf jeder Ebene abbildet, sei es in der Partnerschaft, in der Bildung, in der Politik oder in der Wirtschaft.

Geförderte Projekte:

1. Was ist Respekt?

Respekt ist uns wichtig. Jeder möchte von anderen respektiert werden. Aber was für ein Phänomen meinen wir genau, wenn wir sagen, wir respektieren jemanden, oder wünschen uns, respektiert zu werden? Um sich einer Antwort auf diese Frage anzunähern, wurde auf der Grundlage existierender philosophischer Ansätze wie auch der empirisch arbeitenden Psychologie ein allgemeines theoretisches Rahmenmodell zur begrifflichen Abgrenzung von Respekt, Toleranz und Akzeptanz entwickelt.

Publikation:

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.

2. Wie wichtig ist Respekt am Arbeitsplatz?

Ein Kooperationsprojekt zwischen der RespectResearchGroup und der LMU München hat geklärt, welche Arbeitswerte Arbeitnehmern in Deutschland wie wichtig sind und wie stark diese Werte in den jeweiligen Unternehmen umgesetzt sind. Die Ergebnisse der zwei Studien ($N_1 = 589$, $N_2 = 318$) zeigen übereinstimmend, dass im Vergleich mit anderen Arbeitswerten eine respektvolle Behandlung durch die Führungskraft einen der wichtigsten Arbeitswerte darstellt. Gleichzeitig wird Respekt in den jeweiligen Organisationen jedoch bei weitem nicht so stark gelebt, wie es in den Augen der Arbeitnehmer wünschenswert wäre. Dies ist für Unternehmen bedeutsam, denn je stärker der Respekt im Unternehmen gelebt wird, umso stärker identifizieren sich die Arbeitnehmer mit dem Unternehmen und umso zufriedener sind sie mit ihrer Arbeit.

Publikation:

van Quaquebeke, N., Zenker, S., & Eckloff, T. (2009). Find out how much it means to me? The importance of interpersonal respect in employees' work values and organizational work practices. *Journal of Business Ethics*, 89, 423-431.

3. Was heißt respektvoll führen konkret?

Bisherige Forschung hat bisher kaum Anhaltspunkte dafür geliefert, welche konkreten Verhaltensweisen und Merkmale von Führungskräften dazu führen, dass sich deren Mitarbeiter respektiert fühlen. Deshalb wurde auf der Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse von Beispielen respektvoller Führung (Studie $N_3 = 426$) ein umfassendes Handlungsinventar respektvollen Führungsverhaltens erstellt. Darauf aufbauend wurde ein ökonomisches Messinstrument respektvoller Führung in Organisationen entwickelt (Studie $N_4 = 228$) und in einer weiteren Studie ($N_5 = 412$) validiert. Es konnte gezeigt werden, dass Mitarbeiter, die von ihren Führungskräften respektiert werden, offener sind für deren Einfluss, sich als selbstbestimmter erleben und zufriedener mit ihrer Arbeit sind.

Publikation:

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. *equal authorship

4. Welche Bedeutung hat respektvolle Führung auf Einflussprozesse in Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehungen?

Mithilfe des Messinstrumentes für respektvolle Führung konnte daraufhin die Bedeutung respektvoller Führung für Einflussprozesse in Führungsdynaden untersucht. Basierend auf mitarbeiterzentrierten Ansätzen der Führungsforschung, die gezeigt haben, dass Prozesse der Führungskraftkategorisierung auf der einen Seite und Identifikationsprozesse auf der anderen Seite dazu führen können, dass Mitarbeiter sich gegenüber dem Einfluss ihrer Führungskräfte öffnen, wurde zunächst ein Mediationsmodell der Einflussoffenheit von Mitarbeitern entwickelt und getestet, welches davon ausgeht, dass Identifikationsprozesse den Zusammenhang von Führungskraftkategorisierung und Einflussoffenheit medieren. Die Annahmen dieses Modells konnten in drei Studien ($N_6 = 496$, $N_7 = 700$, $N_8 = 244$) bestätigt werden. In einer weiteren Studie ($N_9 = 645$) konnte darüber hinaus gezeigt werden, dass die über Identifikation vermittelte Einflussoffenheit von Arbeitnehmern umso größer ist, je stärker sie sich von ihren Führungskräften respektiert fühlen und je stärker sie sich in der Beziehung zu ihren Führungskräften als selbstbestimmt erleben.

Publikation:

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 Untergebenen über Identifikationsprozesse vermittelt wird. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52(4), 169-181.

zu 1: Was ist Respekt?

Respekt ist uns wichtig. Jeder möchte von anderen respektiert werden. Aber was für ein Phänomen meinen wir genau, wenn wir sagen, wir respektieren jemanden, oder wünschen uns, respektiert zu werden?

In weitgehender Übereinstimmung mit den philosophischen Traditionen der Respektforschung (vgl. Dillon, 2003, 2007) kann Respekt als eine Haltung eines Menschen einem Anderen gegenüber verstanden werden, bei welcher er in diesem einen Grund erkennt, der es aus sich heraus rechtfertigt, ihn zu beachten und auf solche Weise zu agieren, dass bei ihm über Resonanz das Gefühl entsteht, in seiner Bedeutung und seinem Wert (an)erkannt zu sein. Die in dieser zunächst sehr allgemein gehaltenen Definition angesprochenen grundlegenden Facetten von Respekt beinhalten drei wesentliche Aspekte:

(1) Eine Person, die respektiert, beachtet ihr Gegenüber. Das aus dem Lateinischen stammende Wort *respicere*, von dem sich Respekt etymologisch ableiten lässt, bedeutet wörtlich übersetzt *zurücksehen auf* oder *nochmals hinsehen*, in einem etwas umfassenderen Sinne auch *berücksichtigen*, *beachten*. Der Modus der Wahrnehmung, des Verstehens und Begreifens der Person, die man respektiert, kann entsprechend als ein Modus der Beachtung beschrieben werden (Dillon, 2003). Eine andere Person zu beachten bedeutet, ihre Bedeutung und ihren Wert zu erkennen, es bedeutet, sich aktiv mit ihr auseinanderzusetzen, um zu erkennen, was oder wie sie „wirklich“ ist, in dem Sinne, sie aus ihrem Bezugsrahmen heraus zu verstehen. Respekt zielt also darauf, den Anderen adäquat einzuschätzen. Dazu gehört es, die Anwesenheit des Gegenübers in der eigenen Umwelt bewusst wahrzunehmen, seine Rolle im situativ gegebenen Zusammenhang adäquat zu erkennen und das gegenseitige Beziehungsverhältnis passend einzuschätzen (vgl.: Dillon, 2007).

(2) Jemand, der respektiert, erkennt im Anderen einen Grund, der den Respekt aus sich selbst heraus rechtfertigt. Respekt wird geschuldet, jemand verdient ihn oder hat etwas an sich, was Respekt hervorruft. Diese alltagssprachlichen Verwendungsformen des Begriffs verweisen darauf, dass das Gegenüber aus Sicht dessen, der respektiert, bestimmte Merkmale oder Charakteristika besitzt, welche Beachtung und eine adäquate, respektvolle Reaktion rechtfertigen. Das Gegenüber gibt einem quasi einen „guten Grund“, es zu respektieren und damit anzuerkennen, dass es einen legitimen Anspruch auf unsere Beachtung und Würdigung hat, gemäß dem, was oder wie es ist. Dieser Grund ist grundsätzlicher Art, in dem Sinne, dass seine Bedeutung und sein Gewicht nicht von der eigenen Interessenlage, den eigenen Zielen oder Bedürfnissen abhängen. Er bestimmt direkt unseren Willen, ohne durch unsere Neigungen beeinflusst zu sein (Rawls, 1999). Insofern ist eine respektvolle Reaktion freiwillig, aber wir würden es als falsch empfinden, entgegen diesem Grund und der daraus resultierenden Logik zu handeln (vgl.: Birch, 1993; Raz, 2001; Sennett, 2002). Damit genügt Respekt der Kant'schen Forderung des kategorischen

RESPECT RESEARCH GROUP

Imperativs, den Anderen vor allem als Zweck in sich selbst und nicht nur als Mittel zu sehen. Wenn sich jemand zum überwiegenden Teil nur aufgrund der Nützlichkeit des Gegenübers für die Erreichung der eigenen Ziele oder Befriedigung der eigenen Bedürfnisse wertschätzend verhält, kann entsprechend nicht von Respekt gesprochen werden. Da sehr unterschiedliche Merkmale oder Charakteristika als Grund dienen können - beispielsweise kann jemand als sehr kompetente Mitarbeiterin, als Bedrohung für die eigene Karriere oder als Vertragspartner wahrgenommen werden - wird der Ausdruck des Respekts einer Person gegenüber auch sehr unterschiedlich sein. Eine respektvolle Reaktion hat jedoch als Grundlage immer den oben angesprochenen, aktiven, auf Beachtung basierenden Erkenntnisprozess (vgl. Dillon, 2003).

(3) Eine Person, die respektiert, handelt auf solche Weise, dass beim Gegenüber über Resonanz das Gefühl entsteht, in seiner Bedeutung oder seinem Wert (an)erkannt zu sein. Nach Spears, Ellemers und Doosje (2005) beinhaltet Respekt eine Wertschätzung des Gegenübers, welche über das eigene Verhalten kommuniziert wird. Durch Projektion des Subjekts auf sein Gegenüber entsteht bei diesem über Resonanz das Gefühl, dass es so, wie es ist, von Wert ist (Alberti, 2004). Im Lichte der obigen Ausführungen kann Respekt also als ein Erkenntnisprozess gesehen werden, der zum Ziel hat, den Wert und die Bedeutung eines Anderen zu erkennen, anzuerkennen und zu kommunizieren. Als wertschätzende Antwort auf das Gegenüber beinhaltet Respekt, eine wertschätzende Haltung in Bezug auf den Anderen zu haben und auf der Basis dieser Haltung zu handeln (Downie & Telfer, 1969; Frankena, 1986). Dazu müssen wir jemanden, den wir respektieren, nicht unbedingt persönlich mögen oder mit ihm übereinstimmen (Simon, Stürmer, & Lücken, 2004). Ein Schlechtmachen, aber auch Begünstigung oder das Schönreden in dem Sinne, dass das Gegenüber für etwas wertgeschätzt wird, was von diesem als nicht real vorhanden empfunden wird, kann dementsprechend nicht als Respekt bezeichnet werden (Anderson, 1993; Pettit, 1989).

In der Publikation der RespectResearchGroup zu diesem Thema wird in Übereinstimmung mit einem solchen Respektverständnis ein konzeptioneller Rahmen zur begrifflichen Differenzierung von Respekt, Akzeptanz und Toleranz vorgestellt. Dieser soll es erleichtern, eine gemeinsame Sprache in der empirischen Respektforschung zu finden; denn das generelle Interesse an Forschung zu diesem Phänomen nimmt zu, gleichzeitig werden jedoch der Respektbegriff und seine semantischen Nachbarn in empirischen Studien sehr unterschiedlich und zuweilen unscharf gebraucht. Der konzeptionelle Rahmen wurde auf der Grundlage existierender philosophischer Ansätze wie auch der empirisch arbeitenden Psychologie entwickelt. Es wird herausgestellt, dass Respekt, Akzeptanz und Toleranz objektbezogene Einstellungen eines Subjektes sind, welche sich jedoch nicht auf einer Dimension anordnen lassen. Auch wird vorgeschlagen, dass die Forschung zumindest zwischen zwei Arten des Respekts differenzieren sollte. Während bewertender Respekt (engl. appraisal respect), Akzeptanz und Toleranz die Entscheidung eines Subjektes über

Fragen, die das Objekt betreffen (Einfluss, Mitgliedschaft und Präsenz), widerspiegeln, handelt es sich bei anerkennendem Respekt (engl. recognition respect) um einen übergreifenden Prozessmodus, d.h. eine generelle Einstellung, wie ein Subjekt Anderen begegnet.

zu 2: Wie wichtig ist Respekt am Arbeitsplatz?

Die Forschung der RespectResearchGroup zu diesem Thema widmet sich der Frage der Relevanz des Themas respektvoller Führung für Mitarbeiter in Arbeitsorganisationen. Rücksichtsvolles und wertschätzendes Führungsverhalten galt schon in frühen Studien der Führungsforschung als eine wichtige Voraussetzung für Zufriedenheit und Leistung von Mitarbeitern (siehe beispielsweise die Metaanalyse von Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). Jüngere Arbeiten, ursprünglich vor allem aus dem Bereich der Forschung zu sozialer Gerechtigkeit stammend, betonen darüber hinaus, dass interpersonalem Respekt zwischen Mitgliedern einer Gruppe ganz allgemein eine besondere Bedeutung für positive Auswirkungen beispielsweise auf gruppendienliches Verhalten, besonderen Einsatz für die Gruppe oder extra role behavior zukommt (De Cremer, 2003; Miller, 2001; Simon & Stürmer, 2003; Sleebos, Ellemers, & de Gilder, 2006; Tyler & Blader, 2000). Interpersonaler Respekt, sei es zwischen Führungskräften und Mitarbeitern oder zwischen Kollegen kann dementsprechend als ein bedeutsamer Faktor angesehen werden, der einige derjenigen Variablen maßgeblich zu beeinflussen vermag, die für ein gutes Funktionieren einer Organisation und der darin erbrachten Leistungen entscheidend sind.

Natürlich würden wohl die meisten Menschen zustimmen, dass ihnen Respekt sehr wichtig ist. Aber wie schätzen Mitarbeiter die Wichtigkeit von Respekt in ihren Beziehungen am Arbeitsplatz im Vergleich mit anderen eher klassischen Arbeitswerten wie hohem Einkommen oder guter Gesundheit ein? Und wie sehen Mitarbeiter die Werte, die ihnen wichtig sind, im Unternehmen tatsächlich verwirklicht? Während in bisherigen Studien vornehmlich die Erforschung der Wirkung von Respekt im Zentrum stand, sollte mit den zwei Online-Studien der RespectResearchGroup unter deutschen Erwerbstätigen geklärt werden, wie wichtig Mitarbeitern die verschiedenen Facetten interpersonalen Respekts im Vergleich mit anderen eher klassischen Arbeitswerten sind. Die Ergebnisse der ersten Studie ($N_1 = 589$) zeigen, dass Respekt in Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehungen als besonders wichtig im Wertevergleich wahrgenommen wird. In der zweiten Studie ($N_2 = 318$) konnte das Werteranking der ersten Studie repliziert werden und es wurde darüber hinaus untersucht, inwieweit die von den Befragten wahrgenommene Praxis in Organisationen von den Werteprioritäten abweicht. Hier ergaben sich die größten Diskrepanzen in Bezug auf den Wert des Respekts in Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehungen. Die Befunde stellen wertvolle Argumente für diejenigen Akteure in Organisationen bereit, die das Thema des Respekts im Organisationsentwicklungsprozess fest implementieren wollen.

zu 3. Was heißt respektvoll führen konkret?

Interpersonaler Respekt ist auch in sozialpsychologischer Forschung ein immer stärker beachtetes Phänomen – nicht zuletzt aufgrund seiner positiven Auswirkungen auf unterschiedliche Effektvariablen wie kollektive Identifikation (Simon & Stürmer, 2003), Bindung an die Organisation (Lind & Tyler, 1988; Tyler & Blader, 2000; Tyler, Boeckmann, Smith, & Huo, 1997; Tyler & Lind, 1992) oder Arbeitszufriedenheit (Zenker & van Quaquebeke, 2006). Für die Akteure in Unternehmen bietet die bisherige Forschung jedoch kaum Anhaltspunkte dafür, welche konkreten Verhaltensweisen oder Merkmale von Führungskräften dazu führen, dass sich deren Mitarbeiter respektvoll behandelt fühlen. Das Ziel der ersten Studie ($N_3 = 426$) der RespectResearchGroup zu diesem Thema war es daher zunächst, mittels eines empiriebasierten Vorgehens, ein Handlungsinventar respektvollen Führungsverhaltens zu entwickeln, welches möglichst umfassend diejenigen Facetten beinhaltet, die von Mitarbeitern als relevant dafür angesehen werden, dass sie sich von ihren Führungskräften respektiert fühlen. Das Handlungsinventar sollte als Grundlage dienen, um in einer weiteren Studie ($N_4 = 228$) ein ökonomisches Messinstrument respektvoller Führung entwickeln zu können, welches die wichtigsten Facetten respektvollen Führungsverhaltens abbildet. Die Skala erfasst, inwieweit sich eine Führungskraft in den Augen ihrer Mitarbeiter respektvoll verhält. Sie enthält in der endgültigen Fassung zwölf kriteriumsvalide Items und erwies sich in allen bisherigen Studien als eindimensional und sehr reliabel.

Mithilfe des Messinstrumentes wurde in einer weiteren Studie ($N_5 = 412$) der Nutzen respektvoller Führung für die Steuerung von Veränderungsprozessen in Unternehmen untersucht. Gerade in Zeiten der Veränderung stellen Mitarbeiter, die sich gegenüber dem Führungseinfluss ihrer Führungskräfte öffnen, eine der größten Ressourcen für das Unternehmen dar. Denn nur wenn die Mitarbeiter Veränderung mittragen, findet sie auch tatsächlich statt, nur dann lassen sich entscheidende Steuerimpulse auch in der Organisation implementieren. Des Weiteren kann man der Selbstbestimmungsforschung (für einen Überblick siehe Deci & Ryan, 2000) entnehmen, dass insbesondere Mitarbeiter, die sich als selbstbestimmt erleben, aktiv als Akteure des Wandels auftreten und eigenständig auf Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld reagieren können und auf diese Weise dazu beitragen, dass die Komplexität von Veränderungsprozessen in Unternehmen bewältigbar wird. Diesen beiden Argumentationslinien folgend, wird im Sinne einer ersten Konstruktvalidierung aufgezeigt, dass respektvolle Führung positive Auswirkungen auf die Offenheit von Mitarbeitern für Führungseinfluss und auf deren Selbstbestimmungserleben hat. Es wird argumentiert, dass respektvolle Führung dementsprechend eine wichtige Rolle bei der Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen spielen kann.

zu 4. Welche Bedeutung hat respektvolle Führung auf Einflussprozesse in Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehungen?

Die Effizienz von Führung hängt entscheidend davon ab, inwieweit es Führungskräften gelingt, Einfluss auf ihre Mitarbeiter auszuüben. Idealerweise ist dabei die Einflussbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern dadurch gekennzeichnet, dass diese sich freiwillig und gerne dem Führungseinfluss öffnen und nicht durch Zwang, Druck oder Manipulation dazu gebracht werden, ihren Führungskräften zu folgen (van Knippenberg & Hogg, 2003). Dieses freiwillige Sich-Öffnen stellt phänomenologisch einen zentralen Bestandteil des Respekts von Mitarbeitern ihren Führungskräften gegenüber dar (siehe z.B. Darwall's (1977) Konzeption von appraisal respect oder die Arbeiten von Dillon (2003, 2007).

Ob Mitarbeiter ihre Führungskräfte in dieser Weise respektieren und sich damit gegenüber dem Einfluss ihrer Führungskräfte offen zeigen, ist stark davon abhängig, wie sie ihre Führungskräfte wahrnehmen. Kognitiv orientierte Führungsforschung betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung so genannter impliziter Führungstheorien, welche die Wahrnehmung und Verarbeitung von führungsbezogenen Informationen strukturieren und leiten (Brown & Lord, 2001; Lord & Brown, 2004; Lord & Maher, 1993; van Knippenberg & Hogg, 2003). Aktuelle Studien zur Führungskraftkategorisierung konnten zeigen, dass die Reaktionen von Mitarbeitern auf ihre Führungskräfte umso positiver sind, je stärker die Führungskräfte in der Wahrnehmung der Mitarbeiter deren idealen Führungsprototypen entsprechen (Epitropaki & Martin, 2005; van Quaquebeke, 2008).

Die Studien der RespectResearchGroup erweitern diesen Ansatz und bringen ihn mit identitätstheoretischen Konzepten der Führungsforschung in Verbindung. Diese gehen davon aus, dass der Identität von Mitarbeitern eine zentrale Rolle bei der Vermittlung von Einflussoffenheit zukommt (vgl. Hogg, 2001; Lord & Brown, 2004; van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004). Allerdings wurde noch keine Studie durchgeführt, in der das Konstrukt personenbezogener Identifikation (Brewer & Gardner, 1996; Lord & Brown, 2004; Sedikides & Brewer, 2001) als Mediator des Zusammenhangs von Führungskraftkategorisierung und der Offenheit von Mitarbeitern für Führungseinfluss getestet wurden. Diese Lücke wurde mit drei Feldstudien ($N_6 = 496$, $N_7 = 700$, $N_8 = 244$) geschlossen. Die Ergebnisse zeigen, dass der Zusammenhang von Führungskraftkategorisierung und der Offenheit von Mitarbeitern für Führungseinfluss durch die Identifikation der Mitarbeiter mit ihren Führungskräften mediiert wird. Der Mediationseffekt zeigt sich sowohl in Bezug auf die wahrgenommene Passung von Führungskräften mit kulturell geteilten Führungsprototypen, als auch in Bezug auf die wahrgenommene Passung mit sehr idiosynkratischen, mitarbeiterspezifischen Repräsentationen idealer Führung.

R E S P E C T R E S E A R C H G R O U P

In einer weiteren Studie ($N_9 = 645$) wurde auf diesen Befunden aufbauend die Rolle respektvoller Führung in diesem Mediationsmodell untersucht. Dabei wird angenommen, dass die über Identifikation vermittelte Einflussoffenheit von Mitarbeitern durch respektvolle Führung und das daraus resultierende Selbstbestimmungserleben der Mitarbeiter moderiert wird. Und in der Tat konnte mit der Studie nachgewiesen werden, dass der Mediationseffekt der Vermittlung von Einflussoffenheit über Identifikationsprozesse umso größer ist, (a) je stärker sich die Mitarbeiter in der Beziehung zu ihrer Führungskraft als selbstbestimmt erleben und (b) je respektvoller sich die Führungskraft in den Augen der Mitarbeitern ihnen gegenüber verhält. Dem Konstrukt der respektvollen Führung kommt dementsprechend auch bei der Aufklärung von Einflussprozessen in Führungsdynaden eine große Bedeutung zu.

R E S P E C T R E S E A R C H G R O U P

Literatur

- Alberti, H. (2004). *Definition von Respekt*. Persönliches Gespräch mit dem Gründer und Leiter des Lübecker Instituts für Tiefenpsychologische Körpertherapie. Marežice, Slovenien.
- Anderson, E. (1993). *Value in ethics and economics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Birch, T. H. (1993). Moral considerability and universal consideration. *Environmental Ethics*, 15, 313-332.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93.
- Brown, D. J., & Lord, R. G. (2001). *Leadership and perceiver cognition: Moving beyond first order constructs*. In M. London (Ed.), *How people evaluate others in organizations*. (pp. 181-202). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates.
- Darwall, S. L. (1977). Two Kinds of Respect. *ethics*, 88, 36-49.
- De Cremer, D. (2003). Noneconomic motives predicting cooperation in public good dilemmas: The effect of received respect on contributions. *Social Justice Research*, 16(4), 367-377.
- 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.
- Dillon, R. S. (2003). *Respect*. The Stanford Encyclopedia of Philosophy Fall 2003 Edition. Retrieved October 05, 2004, from <http://plato.stanford.edu/archives/fall2003/entries/respect/>
- Dillon, R. S. (2007). Respect: A philosophical perspective. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 38(2), 201-212.
- Downie, R. S., & Telfer, E. (1969). *Respect for Persons*. London: George Allen&Unwin.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676.
- Frankena, W. K. (1986). The ethics of respect for persons. *Philosophical Topics*, 14, 149-167.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality & Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.
- 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.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.

R E S P E C T R E S E A R C H G R O U P

- Miller, D. T. (2001). Disrespect and the experience of injustice. *Annual Review of Psychology*, 52, 527-552.
- Pettit, P. (1989). Consequentialism and respect for persons. *ethics*, 100, 116-126.
- 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.
- Sedikides, C., & Brewer, M. B. (2001). *Individual self, relational self, collective self*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Sennett, R. (2002). *Respekt im Zeitalter der Ungleichheit*. Berlin: Berlin-Verl.
- 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.
- Simon, B., Stürmer, S., & Lücken, M. (2004). Intragroup respect - Respect and group life: The role of acceptance and equality. Unpublished manuscript, Kiel.
- Sleebos, E., Ellemers, N., & de Gilder, D. (2006). The carrot and the stick: Affective commitment and acceptance anxiety as motives for discretionary group efforts by respected and disrespected group members. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(2), 244-255.
- 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.
- 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). New York: Academic Press.
- van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*. London: Sage.
- 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. (2008). *Respect & leadership - a psychological perspective*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin.
- Zenker, S., & van Quaquebeke, N. (2006). *Die Relevanz von Arbeitswerten in der Erwartung und der Praxis von Angestellten in verschiedenen Branchen für ihre Arbeitszufriedenheit*. Paper presented at the 45. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Nürnberg.