



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Arbeit

Geschlechtsunterschiede in der Positive Leadership
Selbstwahrnehmung bei Führungskräften

Verfasserin

Gloria Kutscher

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, im September 2011

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchler

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen Personen bedanken die mich im Diplomarbeitsprozess unterstützt haben und im Studium zur Seite gestanden sind:

Ich danke Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchler für die Möglichkeit am Institut für Wirtschaftspsychologie, Bildungspsychologie und Evaluation die Diplomarbeit schreiben zu können. Vor allem danke ich Dr. Mag. Markus Ebner, MSc für die einmalige Chance an einem so spannenden Projekt mitzuarbeiten und es mitgestalten zu können, sowie darüber hinaus für die hervorragende Diplomarbeitsbetreuung - vielen Dank!

Ich danke meinen Eltern Ludmila und Viktor Kutscher, dass sie mich stets bei allem was ich mir vorgenommen habe unterstützt und mir das Studium ermöglicht haben - ohne euch wäre es nicht möglich gewesen, vielen Dank!

Ein Studium ohne Freunde ist halb so schön - Paul Studenic und Darina Mescic, ich danke euch für die Unterstützung und den Spaß, welche die Studienzeit und Lernzeit unvergesslich gemacht haben –vielen Dank!

Erklärung zur gemeinsamen Bearbeitung der Diplomarbeit

Die vorliegende Diplomarbeit ist eine in sich geschlossene, eigenständig verfasste Arbeit, die Durchführung der Studie beruht auf einer Stichprobe, die auch für eine weitere Diplomarbeit herangezogen wurde. Die Theorieteile beider Arbeiten, die sich daraus ableitenden Fragestellungen, deren Auswertung und Interpretation, erfolgten unabhängig voneinander. Es liegt insofern eine gemeinsame Bearbeitung zweier unabhängiger Diplomarbeiten vor, als gewisse Aspekte, nämlich die Entwicklung des Erhebungsinstrumentes und die Organisation und Durchführung der Untersuchung, von zwei Diplomanden gemeinsam vorgenommen wurden. Die Resultate beider Arbeiten beruhen auf demselben Datensatz.

Markus Toma

Gloria Kutscher

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung.....	4
I THEORETISCHER TEIL.....	6
1 Positive Leadership	6
1.1 Positive Psychologie	7
1.1.1 Geschichtlicher Überblick: Entwicklung der Positiven Psychologie	7
1.1.2 Definition: Positive Psychologie	11
1.1.3 Strömungen der Positiven Psychologie: Positive Organizational Scholarship und Positive Organizational Behavior	13
1.1.4 Abgrenzung Positive Organizational Behavior von Positive Organizational Scholarship	14
1.1.5 Definition: Positive Organizational Behavior	16
1.2 Psychologisches Kapital (PsyCap).....	18
1.2.1 Definition: PsyCap	18
1.2.2 Hoffnung.....	22
1.2.3 Resilienz.....	25
1.2.4 Optimismus	26
1.2.5 Selbstwirksamkeit	28
1.2.6 Definition: Transformational Leadership/Followership	30
1.2.7 Conclusio: Was ist Positive Leadership?	33
2 Geschlechtsrollen/Geschlechtsunterschiede in der Führung	35
2.1 Führung: Kurze Theorienübersicht.....	35
2.1.1 Definition: Führung	42
2.2 Frauen in Führungspositionen	47
2.2.1 Definition: Gender in Führung	56
3 Geschlechtsunterschiede und Positive Leadership	58
3.1 Geschlechtsunterschiede in Führung und Hoffnung.....	58
3.2 Geschlechtsunterschiede in Führung und Resilienz.....	60
3.3 Geschlechtsunterschiede in Führung und Optimismus	62
3.4 Geschlechtsunterschiede in Führung und Selbstwirksamkeit	64
3.5 Geschlechtsunterschiede in Führung und Transformational Leadership/Followership	66
3.6 Conclusio: Geschlechtsunterschiede in Führung und Positive Leadership	69

II EMPIRISCHER TEIL	70
4 Zielsetzung, Fragestellung und Hypothesen	70
4.1 Zielsetzung.....	70
4.2 Fragestellungen und Hypothesen	71
4.2.1 Positive Leadership – Hoffnung und Geschlechtsunterschiede von Führungskräften ..	71
4.2.2 Positive Leadership – Resilienz und Geschlechtsunterschiede von Führungskräften ...	71
4.2.3 Positive Leadership – Optimismus und Geschlechtsunterschiede von Führungskräften	72
4.2.4 Positive Leadership – Selbstwirksamkeit und Geschlechtsunterschiede von Führungskräften	73
4.2.5 Positive Leadership – Transformational Leadership/Followership und Geschlechtsunterschiede von Führungskräften.....	73
4.2.6 Positive Leadership und Geschlechtsunterschiede von Führungskräften	74
5 Methode	75
5.1 Erhebungsinstrument.....	75
5.1.1 Übersetzung	77
5.1.2 Vorerhebung.....	78
5.2 Durchführung und Stichprobe.....	79
5.3 Deskriptive Statistik.....	79
5.4 Auswertungsverfahren	81
5.4.1 Reliabilitätsanalyse.....	81
5.4.2 Clusteranalyse	82
5.4.3 Signifikanztests	83
5.4.4 Chi-Quadrat Test	84
6 Ergebnisse	85
6.1 Reliabilitätsanalyse.....	85
6.2 Clusteranalyse und Deskriptive Statistik der Cluster – Positive Leadership	86
6.3 Ergebnisse der Hypothesenprüfung.....	90
6.3.1 Ergebnisse der H ₁ : Weibliche Führungskräfte bewerten sich hoffnungsvoller als männliche Führungskräfte	91
6.3.2 Ergebnisse der H ₂ : Weibliche Führungskräfte bewerten sich resilienter als männliche Führungskräfte.	91
6.3.3 Ergebnisse der H ₃ : Es gibt einen Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften im Bezug auf Optimismus.	92

6.3.4 Ergebnisse der H_4 : Weibliche Führungskräfte schätzen sich weniger selbstwirksam ein als männliche Führungskräfte.	92
6.3.5 Ergebnisse der H_5 : Weibliche Führungskräfte bewerten sich höher bezüglich Transformational Leadership/Followership als männliche Führungskräfte.	93
6.3.6 Ergebnisse der H_6^* : Weibliche Führungskräfte bewerten sich höher im gesamten Positive Leadership als männliche Führungskräfte.	93
6.4 Zusammenfassung der Ergebnisse	96
7 Explorative Datenanalyse	97
7.1 Führungslevel und Unterschiede im Positive Leadership zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften	97
7.2 Alter und Unterschiede im Positive Leadership zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften	102
8 Diskussion	106
9 Zusammenfassung	114
10 Literaturverzeichnis	116
11 Anhang	127
11.1 Tabellenverzeichnis	127
11.2 Abbildungsverzeichnis	128
11.3 Screenshots des Fragebogens	129
11.4 Eidesstattliche Erklärung	131
11.5 Lebenslauf	132

Einleitung

Führung ist ein Thema so alt wie die Entwicklung des Menschen aber auch aktuell angesichts der bisher nicht erfüllten Geschlechtergleichheit am Arbeitsmarkt. Führung ist nicht nur eine Form von Macht, es ist auch Verantwortung für Wachstum. Im Licht dieses Faktums stellt sich die Frage warum Frauen in Führung unterrepräsentiert sind und wie moderne Führungsstile zur Geschlechtergleichheit in der Führung beitragen können.

Aus der Führungsforschung ist bekannt, dass die meisten erforschten Führungsstile, obwohl vielfältig in ihrer Definition, auf maskulin besetzte Eigenschaften hinauslaufen. Die Genderforschung hat in vielen Studien gezeigt, dass Frauen in den meisten Führungsstilen im Nachteil sind, da die männlich konnotierten Eigenschaften, welche diesen Führungsstilen zugrunde liegen, nicht mit den Stereotypen der Menschen gegenüber Frauen und Führungskräften übereinstimmen. Seit einigen Jahren wird jedoch eine Wende in den Ansprüchen an eine Führungsperson beobachtet. Viele ForscherInnen sprechen davon, dass moderne effiziente Führungskräfte nicht über das Machtausüben, sondern über Coaching, positive Beziehungen und Vorbildwirkung heutzutage erfolgreich in ihrer Führungsrolle sind. Führung hat folglich eine positive Ausrichtung genommen, welche der Maskulinität der Führung und gleichzeitig der Benachteiligung der Frauen entgegen wirkt. Ein Führungsstil hat sich dabei bereits etabliert – die Transformationale Führung. Dieser Führungsstil stützt sich auf sowohl männlich als auch weiblich konnotierte Führungseigenschaften. Die Androgynität dieses Führungsstils kommt Frauen zugute, weil diese in diesem Führungsstil positiv von Anderen bewertet werden und daher effizient als Führungsperson beobachtet werden.

In der Psychologie hat sich zur Jahrtausendwende eine Forschungsausrichtung etabliert, welche das Positive in der Entwicklung und den Eigenschaften der Menschen erforscht, die Positive Psychologie. Angewandt auf den Organisationskontext wurden vier Eigenschaften innerhalb des Positive Organizational Behavior definiert: Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Optimismus und Resilienz. Diese Eigenschaften sind positiv ausgerichtet und haben in vielen Studien gezeigt, dass eine hohe empfundene Ausprägung mit hohem Wohlbefinden und mit positiven berufsbezogenen Ergebnissen zusammenhängt. Angesichts der vielversprechenden Ergebnisse dieser vier Eigenschaften zum einen und der Wende in der Führungsforschung hin zum Verständnis von einer

positiven, androgynen Führung zum anderen, ist Ziel dieser Diplomarbeit einen neuen Führungsstil zu postulieren und eine erste Bestandsaufnahme zu erheben.

Positive Leadership ist eine Adaption der Eigenschaften aus dem Positive Organizational Behavior und der Transformationalen Führung. Dieser Führungsstil ist als Beitrag zur aktuellen Führungsausrichtung zu verstehen, welche von positiven Eigenschaften und positivem Einfluss ausgeht. Dieser Führungsstil soll durch die neutralen positiven Eigenschaften, welche sowohl Männer als auch Frauen befähigen effizient Führung ausüben zu können, dazu verhelfen das Spektrum der Führungsstile um einen weiteren positiven Ansatz zu erweitern und vor allem einen Beitrag zur Geschlechtergleichheit in der Führung zu leisten.

In dieser Diplomarbeit wird einerseits eine vollständige theoretische Fundierung, welche zum Positive Leadership führt, dargelegt. Andererseits werden die fünf Komponenten des Positive Leadership: Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz, Optimismus und Transformational Leadership/Followership auf Geschlechtsunterschiede bei Führungskräften untersucht. Darüber hinaus wird die Positive Leadership Selbstwahrnehmung als Gesamtes, bei einer Stichprobe von Führungskräften auf Geschlechtsunterschiede untersucht.

I THEORETISCHER TEIL

1 Positive Leadership

Positive Leadership ist ein, im Rahmen dieser Diplomarbeit, neu postulierter Führungsstil. Er basiert auf den Basisannahmen der *Positiven Psychologie*, enthält die postulierten und erforschten Eigenschaften aus dem *Positive Organizational Behavior* (**POB**), einer Strömung der Organisationsforschung (*Organizational Behavior* (**OB**)), und *Transformational Leadership* (**TL**), einem neocharismatischen Führungsstil. Die positiven Eigenschaften des POB, sind individuelle Ausprägungen, welche dem Individuum zu Wachstum und Effizienz verhelfen. Forschungsgegenstand des TL sind individuelle Eigenschaften, die es einer Führungskraft ermöglichen, seine bzw. ihre positiven Überzeugungen (hierbei die Eigenschaften aus POB) auf die unterstellten MitarbeiterInnen zu übertragen und somit Führungsverhalten auszuüben.

Im ersten Teil des Kapitels wird die Positive Psychologie sowie ihr historischer Ursprung und Definition vorgestellt. Außerdem werden die Strömungen *Positive Organizational Scholarship* (**POS**) und POB, beides Anwendungen der Positiven Psychologie auf den organisationalen Kontext, verglichen und voneinander abgegrenzt. Schließlich wird POB definiert und leitet zu *Positive Capital* (**PsyCap**), dem zweiten Teil des Kapitels, hin. Im zweiten Teil wird PsyCap, dem die individuellen Eigenschaften, welche für Positive Leadership verwendet werden entspringen, vorgestellt und definiert. Im weiteren Verlauf werden die vier Eigenschaften des PsyCap Hoffnung (*hope*), Resilienz (*resilience*, synonym auch *resiliency*, auch Widerstandsfähigkeit), Optimismus (*optimism*) und Selbstwirksamkeit (*self-efficacy*, synonym auch *confidence*) ausführlich beschrieben. Zum Schluss des ersten Kapitels wird TL, bzw. wie in diesem Kontext auch benannt *Followership*, vorgestellt und eine Conclusio aus der theoretischen Heranführung gezogen. Im Verlauf der Diplomarbeit werden einige Begriffe, wie in der Einleitung bereits angeführt, abgekürzt verwendet.

1.1 Positive Psychologie

1.1.1 Geschichtlicher Überblick: Entwicklung der Positiven Psychologie

In der Sonderausgabe des „American Psychologist“ im Jahr 2000 haben Seligman und Csikszentmihalyi eine neue Disziplin innerhalb der Psychologie ausgerufen, die *Positive Psychologie*. Diese neue Forschungsrichtung soll einen neuen positiven Fokus auf das Verhalten und das Leben auf der subjektiven-, individuellen- und Gruppenebene legen. Es drängt sich jedoch die Frage auf, ob die Positive Psychologie nach Seligman und Csikszentmihalyi (2000) eine tatsächlich neue Disziplin im Sinne von neuartigen Ideen und Forschungsthemen ist. Eine Ausführung der historischen Entstehung bietet Compton (2004).

Compton sieht die Anfänge der Positiven Psychologie in der Philosophie. Für ihn beginnt die Beschäftigung mit dem Positiven bei Sokrates und der delphischen Forderung „Erkenne dich selbst“. Die Selbsterkenntnis führt zur Weisheit und damit zur Offenbarung der Natur der eigenen Seele. Sokrates ging davon aus, dass ein Individuum, wenn es versteht was das Gute als Kernkonstrukt eines guten Lebens bedeutet, dieses durch die Erkenntnis begehren und es als Ziel verfolgen wird. Platon, ein Schüler Sokrates, hat die wahre Weisheit in der Vernunft und Intuition gesehen, die nicht mit den Sinnen erfassbar sind. Zur Veranschaulichung führte Platon das Höhlengleichnis aus: Wenn der Mensch nur gegen die Wand schauen kann und nur Schatten sieht von dem was hinter ihm bzw. ihr vorbeigeht, dann nimmt dieser Mensch an, die Schatten seien die Realität. Erst wenn der Mensch es schafft sich von den Ketten zu lösen, die ihn bzw. sie festhalten und gegen die Mauer schauen lassen, wird er bzw. sie auch die Weisheit erfassen. Durch das Erkennen der wahren Realität kann ein gutes Leben und wahres Glück erkannt und verfolgt werden. Mit Aristoteles hat sich der Fokus von der Suche nach der universalen Wahrheit hin zur intellektuellen Auseinandersetzung mit den Inhalten der Welt verändert. Für ihn waren die Instrumente der Suche die Sinne, Logik, Klassifikation und Definition. Für Aristoteles führen Balance, Harmonie und Ausgeglichenheit zur Eudämonie. Robinson (1990, zitiert nach Compton, 2004) versteht Eudämonie als Bedingung für Wachstum und Gesamtheit der menschlichen Existenz, die wahres und dauerhaftes Glück bedingen. Eudämonie ist für Telfer (1980, zitiert nach Compton, 2004) ein Synonym für Glückserleben. Damit ist ein gutes Leben nicht in einem einzigen Moment, sondern in der Gesamtheit des menschlichen Lebens zu finden. Eudämonie ist jener Zustand, den ein Mensch zu

erreichen begehrt und daher Ziele verfolgt, Fähigkeiten entwickelt und wächst, um dem Ideal zu entsprechen und somit das Ziel, die Eudämonie zu erreichen (Compton, 2004). Hier sehen Jørgensen und Nafstad (2004) einen engen Zusammenhang zur Positiven Psychologie nach Seligman und Csikszentmihalyi (2000):

The Aristotelian tradition is a core root of positive psychology. Positive psychology concentrates on positive experiences and positive character or virtues. Hence, positive psychology strongly associates itself with the Aristotelian model of human nature (S. 16).

Aristoteles stellte zwölf Tugenden auf, die ein Individuum kultivieren muss, um zur Eudämonie zu gelangen. Diese sind nach Schimmel (2000, zitiert nach Compton, 2004) Mut, Liberalität, Stolz, Freundlichkeit, Humor, Gerechtigkeit, Mäßigung, Stattlichkeit, positiver Gemütszustand, Aufrichtigkeit, Schamgefühl und Ehre. Vergleicht man diese Tugenden mit den Tugenden die Seligman und Csikszentmihalyi (2000) postulieren, findet man einige gewichtige Überschneidungen. Genauer betrachtet wird deutlich, dass sowohl für Aristoteles 384–322 v. Chr. als auch für Seligman und Csikszentmihalyi (2000) Wachstum und die Entwicklung der Potenziale die treibenden Kräfte sind, die ein Individuum in seiner oder ihrer Entwicklung hin zu einem besseren Selbst vorantreiben. Dabei verfolgt das Individuum positive Ziele und eine positive Zukunft, erlebt Freude durch Einsetzen und Wachsen der eigenen Fähigkeiten, was wiederum durch Übung geschieht und mit dem aristotelischen Modell übereinstimmt (Jørgensen & Nafstad, 2004). Auf die Überschneidungen gehen Jørgensen und Nafstad (2004) folgendermaßen ein:

Positive psychology clearly adopts and revitalizes an Aristotelian frame of reference and argues that the science of psychology should once again include assumptions about the good or essence-driven motivation and the good person within its hard-core basic assumptions of what a human being is (S. 22).

Weiter in der historischen Entwicklung der Positiven Psychologie sieht Compton (2004) einen Einfluss durch die Epikureer, welche das Wohlbefinden in der intellektuellen Stimulation, gemäßigten Vergnügen, der Fähigkeit Emotionen zu kontrollieren, positiven Beziehungen und wenig Stress sahen. Compton nimmt an, dass man viele heutige PsychologInnen als moderne Epikureer bezeichnen könnte. Den Epikureern folgten die Stoiker, für die dauerhaftes Glückserleben nur durch Rationalität und die Kontrolle von Emotionen erreichbar war. Im Christentum sowie darauffolgend im Mittelalter wurde die Botschaft der Liebe und des Mitgefühls vermittelt. Die Kirche nahm hier das Zentrum für Spiritualität, Intellektualität und Politik ein. Ein gutes Leben wurde nach den Vorstellungen der Kirche vermittelt, die kurz gefasst ein gutes Leben nach den zehn Geboten verstand, um das Ziel und somit das ewige Glück im Himmel erleben zu können. Auch im Christentum gibt es eine Liste von Kardinaltugenden nach denen ein/e gute/r ChristIn das ewige Glück nach dem Tod erlangt: Gerechtigkeit, Besonnenheit, Tapferkeit und Frommheit. Später wurden noch die drei weiteren Tugenden Liebe, Hoffnung und Glaube hinzugefügt (Compton, 2004). Auch hier wird deutlich, dass sich nicht nur die Tugenden mit denen von Seligman und Csikszentmihalyi (2000) und Aristoteles überschneiden, sondern auch die Ansichten der Humanistischen Psychologie widerspiegeln. Compton (2004) führt weiter aus, dass im 18. Jahrhundert und darauffolgend der Fokus auf Empirismus, Rationalismus und Mechanismus gelegt wurde. Unter diesem Fokus schien der Mensch simpel und verständlich. Aus diesen Annahmen hat sich der Utilitarismus entwickelt, dessen Kernannahmen beinhalten, dass ein bestimmtes Verhalten richtig ist, wenn dieses Verhalten den meisten Menschen Glückserleben bringt.

Im Gegensatz zu Comptons (2004) Verständnis von der historischen Entwicklung der Positiven Psychologie sehen Seligman und Csikszentmihalyi (2000) die Wurzeln der Disziplin im zwanzigsten Jahrhundert. Den beiden Wissenschaftlern zufolge hat es vor dem zweiten Weltkrieg in der Psychologie drei Aufgabenbereiche gegeben, psychische Erkrankungen heilen, das Leben der Menschen produktiver und erfüllter machen sowie Begabungen identifizieren und fördern. Laut Seligman und Csikszentmihalyi (2000) sind beispielsweise Lewis M. Termans (1939, zitiert nach Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) der sich mit dem Konstrukt Vergebung beschäftigt hat oder Terman, Buttenwieser, Ferguson, Johnson, und Wilson (1938, zitiert nach Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) die Glück in der Ehe untersucht haben, Watson (1928, zitiert nach Seligman &

Csikszentmihalyi, 2000), der über effektive Erziehungsmethoden geschrieben hat wie auch Jung (1933, zitiert nach Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), welcher den Sinn im Leben erforscht hat, frühe Vorreiter der Positiven Psychologie. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde, durch ökonomische Gegebenheiten der Zeit, der Fokus auf das Kurieren psychischer Erkrankungen gelegt. Die starke Konzentration der Psychologie auf das Heilen mentaler Syndrome hat einen enormen Zuwachs an Wissen und an Behandlungsmethoden dieser Störungen gebracht. Laut Seligman und Csikszentmihalyi (2000) hat die Konzentration auf nur einen Aspekt der Psychologie seine Schattenseiten in Form von Vernachlässigung der anderen beiden Bereiche in der Psychologie.

Dem entgegen hält Rich (2001), dass die Psychologie sehr wohl periodische Streifzüge in die verschiedenen Gebiete der menschlichen Stärken macht, manche Themenbereiche sind dabei besser bekannt als Andere. Rich (2001) verweist auf die beiden humanistischen Psychologen Maslow und Rogers, die sich beide mit den positiven Eigenschaften des Menschen befassten. Er führt aus, dass sogar der Behaviorist B. F. Skinner in seinem Buch *Walden Two* (1976, zitiert nach Rich, 2001) sich mit der Frage beschäftigt, wie operantes Konditionieren die Gesellschaft verbessern könnte. Desweiteren verweist Rich darauf, dass zwar viele ForscherInnen nicht den Term *Positive Psychologie* für ihre Arbeit verwendet haben, viele Forschungsergebnisse aber genau diejenigen Themen erforschen, die als positiv bezeichnet werden können. Gable und Haidt (2005) sehen die Ursprünge der Positiven Psychologie, wie sie von Seligman und Csikszentmihalyi (2000) definiert sind, bei William James Arbeiten über „healthy mindedness“ (1902, zitiert nach Gable & Haidt, 2005), Allports Interesse für positive menschliche Charakteristiken (1958, zitiert nach Gable & Haidt, 2005) und in Maslows Forschung (1968, zitiert nach Gable & Haidt, 2005). Manche WissenschaftlerInnen gehen einen Schritt weiter und geben an, dass der Term *Positive Psychologie* nicht von Seligman und Csikszentmihalyi (2000) neu postuliert wurde, sondern sehen den Begriff bereits von Maslow 1954 eingeführt. Maslow hat im Buch „*Motivation and Personality*“ (1954) das letzte Kapitel „*Toward a Positive Psychology*“ benannt (Becker & Marecek, 2008; Resnick, Warmoth & Serlin, 2001). In diesem Kapitel führt Maslow eine Forschungsagenda aus, die mit Seligmans Ausführungen viel gemeinsam hat.

Es wird deutlich, dass die Positive Psychologie keine neuartige Idee ist, sondern ein Themenbereich, der Menschen schon seit Jahrtausenden beschäftigt. Seligman und Csikszentmihalyi, sowie nach ihrem Aufruf im Jahr 2000, viele AnhängerInnen der

Positiven Psychologie Bewegung, haben es jedoch geschafft dieses Gebiet in den Vordergrund der psychologischen Forschung zu rücken und WissenschaftlerInnen aus den unterschiedlichsten psychologischen Gebieten dafür zu begeistern. Seit 2000 ist ein immenser Umfang an neuem Wissen entstanden und breitet sich weiterhin aus. Aufgrund der Beliebtheit der Positiven Psychologie als auch dem Faktum, dass die Positive Psychologie nach Seligman und Csikszentmihalyi (2000) die Basis für *Positive Organizational Behavior* und somit für *Positive Leadership* ist, wird im Weiteren eine ausführliche Definition gegeben.

1.1.2 Definition: Positive Psychologie

Es ist nicht die Absicht der Positiven Psychologie alles was nicht unter den Schirm dieser Disziplin fällt als negativ zu bezeichnen. Gable und Haidt (2005) verstehen das Groß der psychologischen Forschung als neutral und nicht einer Extremseite zuordenbar. Die Disziplin nimmt nicht an, dass der Mensch nur aus positiven Eigenschaften besteht, die darauf warten zu gedeihen, sondern erkennt an, dass der Mensch auch negative Eigenschaften in sich trägt, diese sind aber nicht als Forschungsgegenstand definiert (Jørgensen & Nafstad, 2004). Vielmehr ist das Ziel der Positiven Psychologie, PsychologInnen einen offeneren Zugang zu Humanpotenzialen, Motiven und Fähigkeiten anzubieten (Sheldon & King, 2001).

Die Geschichte der positiven Psychologie hat gezeigt, dass das Streben des Menschen nach dem Positiven im Leben, nach Entwicklung der eigenen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften, wie auch nach Zielen schon seit Jahrtausenden für PhilosophInnen wie WissenschaftlerInnen ein bedeutender Bestandteil der Auseinandersetzung mit der menschlichen Existenz war und auch heute noch ist. Wie im Kapitel 1.1.1 bereits ausgeführt, haben Forschungsströmungen sich immer wieder mit dem Positiven des Menschen beschäftigt. Jedoch hat es bis dato keine Disziplin gegeben, die dieser Forschung ein gemeinsames Dach gibt und die angestrebten Ziele dieser Forschungsrichtung definiert. Positive Psychologie ist „the study of the conditions and processes that contribute to the flourishing or optimal functioning of people, groups, and institutions“ (Gable & Haidt, 2005, S. 104). Sheldon and King (2001) stellen fest, dass “positive psychology revisits the ‘average person’ with an interest in finding out what works, what is right, and what is improving” (S. 216). Für Luthans, Youssef und Avolio (2007b) ist die Mission der Positiven Psychologie „helping healthy people become happier

and more productive and actualizing human potential“ (S. 9). Seligman und Csikszentmihalyi (2000) erklären die Notwendigkeit dieser Forschungsrichtung folgendermaßen:

Our message is to remind our field that psychology is not just the study of pathology, weakness, and damage; it is also the study of strength and virtue. Treatment is not just fixing what is broken; it is nurturing what is best. Psychology is not just a branch of medicine concerned with illness or health; it is much larger. It is about work, education, insight, love, growth, and play. And in this quest for what is best, positive psychology does not rely on wishful thinking, faith, self-deception, fads, or hand waving; it tries to adapt what is best in the scientific method to the unique problems that human behavior presents to those who wish to understand it in all its complexity (S. 7).

Daher hat Seligman im Jahr 2000, nachdem er Präsident der “American Psychological Association” (APA) wurde, einen neuen Forschungsbereich definiert, wonach die Positive Psychologie folgendes zum Ziel hat: „The aim of positive psychology is to begin to catalyze a change in the focus of psychology from preoccupation only with repairing the worst things in life to also building positive qualities.“ (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 5). Seligman und Csikszentmihalyi (2000) verstehen die Positive Psychologie auf drei Leveln:

The field of positive psychology at the subjective level is about valued subjective experiences: well-being, contentment, and satisfaction (in the past); hope and optimism (for the future); and flow and happiness (in the present). At the individual level, it is about positive individual traits: the capacity for love and vocation, courage, interpersonal skill, aesthetic sensibility, perseverance, forgiveness, originality, future mindedness, spirituality, high talent, and wisdom.

At the group level, it is about the civic virtues and the institutions that move individuals toward better citizenship: responsibility, nurturance, altruism, civility, moderation, tolerance, and work ethic (S. 5).

Obwohl die Positive Psychologie in ihrem Kernkonstrukt kein neuartiges Postulat in der bisherigen Geschichte der Philosophie und der Psychologie ist, hat die Botschaft von Seligman und Csikszentmihalyi (2000) eine Vielzahl von ForscherInnen auf der ganzen Welt und aus unterschiedlichsten psychologischen Disziplinen erreicht. Ein Jahrzehnt später ist die Positive Psychologie eine expandierende Domäne und es wird deutlich, dass die Positive Psychologie ein „umbrella term for the study of positive emotions, positive character traits, and enabling institutions“ (Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005, S. 410) nicht nur im Bezug auf die klinische Psychologie geworden ist. Im nächsten Kapitel werden zwei Strömungen der Organisationsforschung vorgestellt, welche sich mit der positiven Organisationsforschung beschäftigen.

1.1.3 Strömungen der Positiven Psychologie: Positive Organizational Scholarship und Positive Organizational Behavior

Seit dem Aufruf im Artikel „Positive psychology: An introduction.“ im „American Psychologist“ (2000) wurde die Quintessenz der Positiven Psychologie auf Bildung (Clonan, Chafouleas, McDougal & Riley-Tillman, 2004), Public Health (Quick & Quick, 2004), social and human services (Ronel, 2006), Neurowissenschaften (Burgdorf & Panksepp, 2006), Management (Ghoshal, 2005), Positive Organizational Behavior (Luthans, 2002; Luthans & Church, 2002; Luthans & Youssef, 2007; Wright, 2003). Positive Organizational Scholarship (Cameron & Caza, 2004; Spreitzer & Sonenshein, 2004) und viele weitere Bereiche übertragen. Speziell sind die beiden letztgenannten Bereiche für die Themenbearbeitung dieser Diplomarbeit von Interesse, da POB (*Positive Organizational Behavior*) und POS (*Positive Organizational Scholarship*) die Erforschung positiver organisationaler Bedingungen, MitarbeiterInnen und Arbeitsleistungen zum Ziel haben. Da sich die beiden Bereiche distinktiv in ihrer Herangehensweise und in den zu untersuchenden Eigenschaften unterscheiden, wird im Weiteren eine Abgrenzung erarbeitet.

1.1.4 Abgrenzung Positive Organizational Behavior von Positive Organizational

Scholarship

Luthans und Church (2002) verstehen die Zielsetzung der Positiven Psychologie folgendermaßen: „to build theoretical understanding and use scientific methodology to discover and promote the factors that allow individuals, groups, organizations, and communities to thrive and prosper.“ (S. 58). Aus der Positiven Psychologie haben sich zwei neue Disziplinen innerhalb der OB Forschung (*Organizational Behavior*) entwickelt, die die Positive Psychologie auf den organisationalen Kontext anwenden POS und POB. Die Ähnlichkeiten der beiden Teilfelder liegen auf der Hand deren gemeinsame Herkunft und die Adaption der Inhalte der Positiven Psychologie auf die Arbeitswelt. Jedoch gibt es auch grundlegende Unterschiede, welche klar die beiden Bereiche voneinander abgrenzen. POB beschäftigt sich mit individuellen Eigenschaften in der Arbeitswelt auf der Mikroebene, das heißt es werden individuelle Faktoren, die zu einer höheren Leistung in der Arbeit führen und das Wohlbefinden heben, untersucht. POS befasst sich dagegen mit Gruppen und Institutionen auf der Makroebene (Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Larson, M. & Luthans, 2006; Luthans, 2002; Luthans & Jensen, 2002; Luthans, Luthans, Hodgetts & Luthans, 2001; Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008; Luthans & Youssef, 2004). Ein weiterer Unterschied ist die Charakteristik der Eigenschaften mit denen sich die beiden Forschungsrichtungen befassen. POB untersucht ausschließlich *state-like* (für eine Begriffsbestimmung *state/trait* siehe Kapitel 1.2.1) Persönlichkeitseigenschaften. Diese sind stabil aber veränderbar, z.B. durch Seminare oder Erfahrung. Bei POS stehen *trait-like* Charakteristika im Vordergrund. Diese sind Persönlichkeitseigenschaften, welche über die Zeit stabil sind (Cameron et al., 2003; Luthans, 2002; Luthans & Avolio, 2009). Luthans und Avolio (2009) beschreiben, dass POS “features a deviance continuum (negative to normal to positive). POS departs from the tradition of bringing individuals and organizations from negative to normal and instead focuses on moving from normal to positive deviance“ (S. 302) (vgl. Spreitzer & Sonenshein, 2004). Auch für POB gilt die Erforschung der positiven Eigenschaften. Beide Disziplinen richten sich nach wissenschaftlichen Kriterien bei der Erforschung der positiven Eigenschaften. Die Forschungsrichtung von POS wird folgendermaßen verstanden:

Positive refers to an affirmative bias focused on the elevating processes and dynamics in organizations. *Organizational* refers to the processes and conditions that occur in and through organizations, especially taking into account the context in which positive phenomena occur. *Scholarship* refers to the scientific, theoretically based, and rigorous investigation of positive phenomena (Cameron & Caza, 2004, S. 731).

POB stellt an die eigene Disziplin den Anspruch „for sound theory and research from positive psychology“ (Luthans et al., 2001, S. 7-8). Im Gegensatz zu POS wird die Forderung an die untersuchten Konstrukte innerhalb von POB auch an folgende Voraussetzungen geknüpft: „(1) measurable, (2) open to development, and (3) manageable in both self and others for performance improvement in today’s organizations. . . . (4) of being relatively unique to organizational leadership“ (Luthans et al., 2001, S. 8). Durch die oben angeführten Ansprüche an die untersuchten Eigenschaften wurde im Rahmen von POB das *Psychological Capital (PsyCap)* mit den vier Eigenschaften Hoffnung, Resilienz, Optimismus und Selbstwirksamkeit postuliert. Die Wirkung dieser vier Eigenschaften wurde auf mannigfaltige positive Auswirkungen der Arbeit hin untersucht (Avey, Luthans & Jensen, 2009; Avey, Luthans & Youssef, 2010; Avey, Wernsing & Luthans, 2008; Larson, M. & Luthans, 2006; Luthans, Avey, Avolio & Peterson, 2010; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Luthans, Norman et al., 2008; Youssef & Luthans, 2007). POS konzentriert sich auf die positive Devianz und untersucht daraufhin Prozesse, die diese positive Devianz in Unternehmen bzw. Institutionen hervorbringen (Cameron & Caza, 2004; Spreitzer & Sonenshein, 2004). Dabei werden im POS keine Kriterien bzw. Eigenschaften ausgewählt, auf die sich vorrangig der Fokus richten soll. Vielmehr ist POS „both inclusive and expansive.“ (Cameron & Caza, 2004, S. 732). Luthans und Youssef (2004) geben ebenfalls an, dass „these four POB criteria meeting components of positive psychological capital are not intended to be an exhaustive list“ (S. 154) und können sich vorstellen, dass in Zukunft weitere Eigenschaften im Rahmen von PsyCap untersucht werden.

Es wird deutlich, dass trotz selben Ursprungs und ähnlichen Untersuchungsfeldes beide Disziplinen mit ihren spezifischen Ansprüchen unterschiedlich an die untersuchten Eigenschaften herangehen.

Im Weiteren wird als Basis für die Bearbeitung der Fragestellung dieser Diplomarbeit Positive Organizational Behavior (POB) herangezogen. Denn die Auseinandersetzung auf der Mikroebene, die passende Definition, die empirische Untersuchung konkreter Eigenschaften als auch der Anspruch an die zu untersuchten Eigenschaften innerhalb von POB finden die beste Passung mit den individuellen Eigenschaften eines *Positive Leaders*.

1.1.5 Definition: Positive Organizational Behavior

Analog zur Intention der Positiven Psychologie (siehe Kapitel 1.1.2) ist für Luthans et al. (2001) der Anspruch an POB: „positive approach to leadership in today’s organizations would be very comprehensive and could draw from all of these levels of analysis from positive psychology“ (S.7). Luthans (2002) sieht die bisherige Organisationale Forschung (OB) ähnlich wie Seligman und Csikszentmihalyi (2000) die bisherigen Psychologie, eher auf negative Aspekte fokussiert. Luthans meint, dass:

The general perspective and relative attention in OB has been characterized more by negativity than by positivity. For example, more attention has been given to negative as opposed to positive affectivity, stress and burnout as opposed to eustress, resistance to change as opposed to acceptance/celebration of change, and the deficiencies, problems and dysfunctions of managers and employees rather than their strengths and psychological capacities for development and performance improvement (S. 698).

In solch einem Umfeld haben Führungskräfte drei Möglichkeiten : „(1) give up and give in; (2) struggle to survive; or (3) rise to the occasion.“ (Luthans et al., 2001, S. 18). Bezogen auf die dritte Möglichkeit ist Luthans (2002) davon überzeugt, dass die Organisationsforschung einer proaktiven, positiven Ausrichtung bedarf, die sich mit Stärken beschäftigt. Eine Definition für die Positive Psychologie wurde bereits im Kapitel

1.1.2 gegeben. Organizational Behavior (OB) ist „the confluence of individual, group, and organizational studies flowing from industrial-organizational psychology and organization and management theory with headwaters in psychology (social, psychometrics), sociology (organizational, work, occupational), and management (scientific, human relations)“ (Schneider, B., 1985, S. 574).

Analog zu und ausgehend von der Positiven Psychologie und OB ist POB ein Konglomerat beider Disziplinen, welches beabsichtigt “identify a newly emerging focus on a positive approach to developing and managing human resources in today’s workplace“ (Luthans, Avolio et al., 2007, S. 542). POB ist definiert als „the study and application of positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement in today's workplace“ (Luthans & Jensen, 2002, S. 59). Wie schon aus dem Kapitel 1.1.4 bekannt, sind die Kriterien von POB die Messbarkeit der untersuchten Variablen, die Möglichkeit die Eigenschaften im Individuum zu stärken, ihr Nutzen zur Leistungsverbesserung im organisationalen Kontext sowie die Einzigartigkeit dieser Konstrukte in der Organisationsforschung (Luthans et al., 2001).

Als Derivat von POB wurde das Psychologische Kapital (PsyCap) von ArbeitnehmerInnen und Führungskräften postuliert und untersucht.

1.2 Psychologisches Kapital (PsyCap)

1.2.1 Definition: PsyCap

Im Vergleich zu traditionellen physischen, strukturellen und finanziellen Ressourcen, sind Humanressourcen einzigartiger und führen dadurch zu mehr Vorteilen im Wettbewerb (Luthans & Youssef, 2004). Humanressourcen werden in drei Komponenten aufgeteilt. Die erste Komponente ist Humankapital, welche sich als Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen, die durch Bildung und Erfahrung aufgebaut werden versteht. Weiters gehört zu Humankapital Taktikwissen, welches organisationsspezifisch ist und über längere Zeit, als Ergebnis der Sozialisation, innerhalb eines Unternehmens entsteht (Larson, M. & Luthans, 2006; Luthans & Youssef, 2004). Als zweite Komponente wird von Luthans und Youssef (2004) das Sozialkapital genannt. Unter Sozialkapital sind interpersonelle-, Gruppen- und organisationsspezifische Beziehungen, Netzwerke und Kontakte subsummiert, begleitende Sozialstrukturen und Gruppendynamiken wie auch spezifische Normen und Regeln. Psychologisches Kapital wird als dritte Komponente innerhalb von Humanressourcen postuliert. Goldsmith, Darity und Veum (1998) geben folgende Erklärung für den Begriff Psychologisches Kapital: „Psychological capital encompasses a host of personal attributes expected to influence productivity. Many features of a person's psychological capital are reflected in a person's self-view or sense of self-esteem“ (S.15). Luthans et al. (2007) sehen PsyCap als individuelle motivationale Eigenschaften. Sie führen aus, dass ArbeitnehmerInnen mit hohen Hoffnungs-, Resilienz-, Optimismus- und Selbstwirksamkeitsausprägungen heutige krisengeschüttelte Organisationsbedingungen besser meistern als ArbeitnehmerInnen mit niedrigem PsyCap. Daher sollten Organisationen die Einzigartigkeit des PsyCaps erkennen und in dieses Potential investieren. PsyCap ist analog zum ökonomischen Kapital aufzufassen und ist: “open to investment and development for the return of performance improvement and competitive advantage“ (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006, S. 26). Kurzum stellen die drei Komponenten: „human (what I know), social (who I know), and psychological capital (who I am and what I can become)“, (Larson, M. & Luthans, 2006, S. 56) dar.

Ausgehend von der Definition von POB ist PsyCap definiert als:

An individual's positive psychological state of development and is characterized by: (1) having confidence (self-efficacy) to take on and put in the necessary effort

to succeed at challenging tasks; (2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future; (3) persevering toward goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and (4) when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resiliency) to attain success (Luthans, Youssef et al., 2007b, S. 3).

Genauer beschrieben, suchen Menschen mit hoher Selbstwirksamkeit herausfordernde Aufgaben, bringen hohe Motivation und Anstrengung auf, um Ziele zu erreichen und bleiben selbst angesichts von Hindernissen ausdauernd. Eine hohe Hoffnungsausprägung gibt der Person den Willen ihre Ziele zu verfolgen, innere Entschlossenheit und Durchhaltevermögen, um Ziele zu erreichen. Menschen mit hoher Hoffnungsausprägung sind fähig verschiedene Wege zum Ziel zu elaborieren, um dieses bei einer Blockade zu erreichen. Hoher Optimismus bewirkt beim Individuum einen positiven Attributionsstil: “that attributes positive events to internal, permanent, and pervasive causes, and negative events to external, temporary, and situationspecific ones. This allows individuals to take credit for favorable events in their lives, boosting their self-esteem and morale“ (Luthans & Youssef, 2004, S. 153). Weiters hilft ein positiver Attributionsstil sich von unangenehmen Geschehnissen abzugrenzen und erspart somit Schuld- bzw. Enttäuschungsgefühle. Schließlich bietet eine hohe Resilienzausprägung Schutzmechanismen in Risikosituationen (Luthans & Youssef, 2004).

Die vier Faktoren Hoffnung, Resilienz, Optimismus und Selbstwirksamkeit sind positiv ausgerichtete, neu untersuchte Konstrukte innerhalb der OB Forschung. Sie sind messbar, können im Individuum verstärkt werden und sind daher im Einklang mit der Definition von POB (Luthans & Church, 2002). Desweiteren sind die vier Faktoren nicht als vollständige Sammlung der PsyCap Komponenten zu verstehen. Es ist möglich, dass in Zukunft weitere Faktoren zum PsyCap hinzugefügt werden, jedoch sind momentan die vier Faktoren hinsichtlich der POB Kriterien am meisten relevant (Luthans, Norman et al., 2008; Luthans & Youssef, 2004).

Ein weiterer Anspruch an PsyCap durch die Definition von POB ist, dass die untersuchten Eigenschaften im Individuum verstärkt werden können (Luthans et al., 2001). Daher sind diese Eigenschaften „states and thus open to learning, development, change, and

management in the workplace“ (Luthans, 2002, S. 699). Bei Persönlichkeitseigenschaften wird zwischen *states* und *traits* unterschieden, die als gegensätzliche Pole innerhalb eines Kontinuums aufzufassen sind (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006; Luthans et al., 2010; Luthans, Avolio et al., 2007; Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef et al., 2007b). Luthans et al. (2010) (siehe auch Luthans, Avolio et al., 2007) fassen das Kontinuum zwischen *states* und *traits* folgendermaßen auf:

1. At one extreme would be relatively pure states, which are momentary and very changeable, representing feelings (e.g., pleasure, moods, and happiness).
2. Next would come statelike constructs, which are more malleable and open to development, representing the positive psychological resources found in PsyCap (e.g., efficacy, hope, resilience, and optimism).
3. Then moving along the continuum would be traitlike constructs, which are more fixed and difficult to change, representing personalities and strengths (e.g., Big Five personality dimensions, core self-evaluations, and character strengths and virtues).
4. Then would be the other extreme of relatively pure traits, which are very fixed and very difficult to change (e.g., intelligence, talents, and heritable characteristics) (S. 43).

Die positiven Kapazitäten von PsyCap sind demnach state-like und somit nicht so stabil und überdauernd wie z.B. Persönlichkeitseigenschaften aber stabiler als Emotionen oder Stimmungen (Avey, Patera & West, 2006; Luthans et al., 2010; Luthans, Avolio et al., 2007). Da die PsyCap Eigenschaften nicht überdauernd stabil sind, kann man diese im Individuum entwickeln und steigern, was bereits in mehreren Studien nachgewiesen wurde (Luthans, Avey et al., 2006; Luthans et al., 2010; Luthans, Avey & Patera, 2008; Luthans, Avolio et al., 2007; Luthans & Youssef, 2007). Untersuchungen von PsyCap haben gezeigt, dass die vier Eigenschaften zwar für sich theoretisch und empirisch distinktiv sind, zieht man sie aber als gemeinsamen Erklärungswert heran, erklären sie als

gemeinsames Konstrukt die Ergebnisse besser. In diesem Zusammenhang besagen Ressourcentheorien, dass es bestimmte psychologische Variablen gibt, denen verbindende Gemeinsamkeiten zu Grunde liegen und sich in einem latenten höheren Konstrukt manifestieren. Dieses vereinende Konstrukt ist demnach in jeder dem Konstrukt angehörenden Variable evident, auch wenn die Variablen einzeln voneinander unabhängig sind (Luthans, Youssef et al., 2007b). Dieses zugrundeliegende Konstrukt kann gemeinsame Prozesse wie Motivation oder bestimmte Verhaltensweisen bewirken (Luthans, Avolio et al., 2007; Luthans & Youssef, 2007). Daher ist anzunehmen, dass, „the higher-order factor of PsyCap may represent the common source of variance (i.e., common mechanistic processes) connecting the four constructs of hope, optimism, resilience, and self-efficacy“ (Luthans, Avolio et al., 2007, S. 549). Konzeptionell wurde sowohl die Unabhängigkeit der Konstrukte Hoffnung, Resilienz, Optimismus und Selbstwirksamkeit als auch ihre Zuordnung zum höheren Konstrukt PsyCap postuliert (Avey et al., 2009; Avey et al., 2010; Avey et al., 2006; Avey et al., 2008; Larson, M. & Luthans, 2006; Luthans, Avey et al., 2006; Luthans et al., 2010; Luthans, Avey, Clapp-Smith & Li, 2008; Luthans & Avolio, 2009; Luthans, Avolio et al., 2007; Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005; Luthans, Norman et al., 2008; Luthans, Vogelgesang et al., 2006; Luthans & Youssef, 2004, 2007). Auch empirisch wurde nachgewiesen, dass die vier Konstrukte alle auf einem latenten PsyCap Faktor laden und somit PsyCap tatsächlich als gemeinsames Konstrukt höherer Ordnung angesehen werden darf (Avey et al., 2009; Avey et al., 2010; Avey et al., 2006; Avey et al., 2008; Larson, M. & Luthans, 2006; Luthans, Avey, Clapp-Smith et al., 2008; Luthans, Avolio et al., 2007; Luthans et al., 2005; Luthans, Norman et al., 2008).

Insgesamt ist PsyCap bereits hinreichend erforscht. Untersuchungen mit PsyCap zeigen positive Ergebnisse bezogen auf den organisationalen Kontext: Avey et al. (2006) haben nachgewiesen, dass PsyCap einen negativen Zusammenhang mit Absentismus, insbesondere dem unfreiwilligen Absentismus, hat. Unfreiwilliger Absentismus ist die Abwesenheit von der Arbeit, durch normale Umstände wie Krankheit. Weiters wurde gezeigt, dass PsyCap mit Arbeitszufriedenheit sowie mit organisationaler Bindung positiv korreliert (Larson, M. & Luthans, 2006). Ebenfalls ein positiver Zusammenhang zwischen PsyCap und Arbeitszufriedenheit wurde von Luthans et al. (2007) gezeigt. Zudem haben sie auch ein Zusammenwirken zwischen PsyCap und Arbeitsleistung nachgewiesen (Luthans, Avolio et al., 2007). Auch von Luthans et al. (2005) sowie von Luthans et al.

(2008) wurde ein positiver Zusammenhang zwischen PsyCap und Arbeitsleistung gefunden. PsyCap wirkt sich positiv auf Zufriedenheit und Glückserleben in der Arbeit sowie auf organisationale Bindung aus (Youssef & Luthans, 2007). Avey et al. (2008) haben in einer Studie aufgezeigt, dass die positiven PsyCap Ausprägungen bei ArbeitnehmerInnen ein wichtiger Beitrag bei organisationalen Veränderungen sind. Es wurde ein negativer Zusammenhang zu Zynismus und Devianz und eine positive Verbindung zu emotionalem Engagement und organisationaler Angehörigkeit gefunden (Avey et al., 2008). Einen weiteren Beweis für den positiven Einfluss von PsyCap auf Leistung und Zufriedenheit in der Arbeit sowie organisationale Bindung, haben Luthans et al. (2008) erbracht. Hohe PsyCap Ausprägung verringert die alternative Arbeitssuche sowie die Absicht zu kündigen und die MitarbeiterInnenfluktuation. Weiters werden von ArbeitnehmerInnen mit hohen PsyCap Werten Stresssymptome geringer wahrgenommen (Avey et al., 2009). Einen weiteren Nachweis für den negativen Zusammenhang zwischen PsyCap und der Absicht zu kündigen und Zynismus wurde von Avey et al. (2010) publiziert. Die AutorInnen haben darüber hinaus eine positive Verbindung zwischen PsyCap und unterstützendem Verhalten den MitarbeiterInnen und der Organisation gegenüber, das nicht von den Arbeitstätigkeiten an sich erfordert wird, gefunden. Auch wurde ein negativer Zusammenhang zwischen PsyCap und negativem, deviantem Verhalten aufgezeigt (Avey et al., 2010).

PsyCap stellt somit die entwickelbaren positiven Eigenschaften eines Individuums dar, die Zufriedenheit und Produktivität im organisationalen Kontext erheblich fördern. In den nächsten Kapiteln werden die PsyCap Eigenschaften einzeln vorgestellt, da diese aufgrund ihrer passenden Beschaffenheit als individuelle Fähigkeiten einer positiven Führungskraft für *Positive Leadership* herangezogen werden.

1.2.2 Hoffnung

Snyder geht in seinem Hoffnungsmodell davon aus, dass Hoffnung eine realistisch orientierte individuelle Fähigkeit des Menschen ist (Snyder, 2000; Snyder, Harris, Anderson, Holleran, Irving, Sigmon et al., 1991). Demnach ist ein hoffnungsvoller Mensch jener, der Ziele definiert, diese konsequent verfolgt und alternative Wege kennt, um diese Ziele zu erreichen (Avey et al., 2006; Avey et al., 2008; Larson, M. & Luthans, 2006; Luthans, 2002; Luthans et al., 2010; Luthans, Avey, Clapp-Smith et al., 2008; Luthans, Avolio et al., 2007; Luthans et al., 2005; Luthans & Church, 2002; Luthans &

Jensen, 2002; Luthans et al., 2001; Luthans, Norman et al., 2008; Luthans & Youssef, 2007; Youssef & Luthans, 2007). Snyder, Irving und Anderson (1991) definieren Hoffnung als: "a positive motivational state that is based on an interactively derived sense of successful (a) agency (goal-directed energy), and (b) pathways (planning to meet goals)" (S. 287). Ausführlicher definiert ist Hoffnung:

An effective ability to formulate strategies by which goals can be met (the pathways component), the process is motivated by one's perception of having positive goal-directed determination, or the confidence, to succeed (the agency component). These components are both necessary and iterative in nature. Increases in levels of agency can spark increases in the ability to plan strategies; in turn, successful movement toward a goal via an effective pathway serves to further inflate one's sense of self-determination to succeed. The development of hope is a lifelong process that is learned and constantly informed by our experiences (Simpson & Qualls Elder, 2000, S. 174).

Für Snyder (2000) besteht Hoffnung aus drei Komponenten: Ziele (*goals*), Persistenz (*agency*) und alternative Wege (*pathways*). Um ein Ziel verfolgen zu können braucht der Mensch die Kenntnis alternativer Wege, die zu dem gewünschten Ziel führen. Snyder (2000) ist der Ansicht, dass Wege zum angestrebten Ziel essentiell für erfolgreiches hoffnungsvolles Denken sind. Die Fähigkeit Wege zu einem Ziel zu erkennen, ermöglicht es einem Individuum dieses Ziel zu erreichen. Diese Fähigkeit ist notwendig, damit im Falle einer Blockade eines Weges das Ziel über einen anderen Weg verfolgt werden kann. Persistenz bezieht sich zum einen auf die Wahrnehmung und andererseits auf die tatsächliche Fähigkeit, ein Ziel bis zur Zielerreichung zu verfolgen. Um eine hohe Hoffnung zu haben bzw. aufbauen zu können, braucht ein Individuum beides, Kenntnis alternativer Wege zum Ziel und die Persistenz das Ziel kontinuierlich verfolgen zu können, wobei sich die beiden Komponenten gegenseitig beeinflussen und anreichern. Für Snyder ist Hoffnung keine unveränderliche Eigenschaft, sondern ein erlernbares Denkmuster. In seiner Theorie, postuliert Snyder (2000), dass nach jeder Zielverfolgung,

ob diese nun erfolgreich war oder nicht, ein Feedbackprozess einsetzt, der die bestehende Wahrnehmung über die alternativen Wege und die Persistenz reflektiert und modifiziert. In diesem Zusammenhang ist der positive Attributionsstil zu erwähnen, wobei Attributionen als kausale Zusammenhänge zu verstehen sind. Demnach attribuiert ein positiv denkender Mensch bei Erfolgen *global* (auf verschiedene Situationen und Domänen bezogen), *stabil* (diese Leistung kann immer erreicht werden) und *intern* (man selbst ist für den Erfolg verantwortlich). Bei Misserfolgen attribuiert ein positiver Mensch *spezifisch* (nur in dieser Situation), *variabel* (der Misserfolg ist nur diesmal passiert) und *extern* (man selbst ist nicht dafür verantwortlich) (Avey et al., 2006; Seligman & Schulman, 1986). Daher können positive denkende Personen sich von Misserfolgen leichter distanzieren, weil sie die Misserfolge nicht auf die eigenen überdauernden Fähigkeiten beziehen. Snyder (2000) berichtet, dass Menschen mit hoher Hoffnungsausprägung von Misserfolgen lernen und davon in weiterer Folge profitieren, um in Zukunft Ziele effektiver verfolgen zu können. Hoffnung ist folglich die Kenntnis verschiedener Wege zu einem Ziel und die Persistenz den Weg bis zum Ziel zu verfolgen, begleitet von einem positiven Attributionsstil, der einer Person bei Rückschlägen als Schutzfaktor dient.

Hoffnungsforschung hat eine Vielzahl von erstrebenswerten Ergebnissen für die Praxis hervorgebracht. Curry, Snyder, Cook, Ruby und Rehm (1997) haben herausgefunden, dass Hoffnung einen großen Einfluss auf die sportliche Leistung hat. Hoffnung ist ein guter Indikator für Eustress, also den positiven Stress, der dem Menschen zu Wachstum und Erfolg verhilft, sowie für aktives Engagement in der Arbeit (Simmons & Nelson, 2001). Ein Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001), dem Big Five Persönlichkeitsinventar (Barrick & Mount, 1991), Organizational Behavior Modification (Stajkovic & Luthans, 1997) sowie physischer Gesundheit und Coping (Snyder, 2000) konnte nachgewiesen werden.

Im engeren Bezug auf PsyCap konnten Peterson und Luthans (in press) einen Zusammenhang zwischen Hoffnung und Arbeitsleistung bei ManagerInnen nachweisen. Weiters wurde der Einfluss auf Arbeitsleistung aufgezeigt (Luthans, 2002; Luthans et al., 2005). Eine hohe Hoffnungsausprägung der Führungskraft ist ein guter Prädiktor für die Abteilungsleistung, den Verbleib von MitarbeiterInnen im Unternehmen (*retention*) und Arbeitszufriedenheit (Peterson, Suzanne J. & Luthans, 2003). Individuen mit einer hohen Hoffnungsausprägung verfügen sowohl über die Motivation, um Strategien zu entwickeln

und Ziele zu definieren, die zum Erfolg führen, als auch über die Durchhaltefähigkeit, um die gesetzten Ziele zu erreichen (Luthans et al., 2001).

1.2.3 Resilienz

Resilienz ist keine proaktive, sondern eine reaktive Eigenschaft. Sie tritt in Kraft, wenn ein Individuum mit Widrigkeiten wie Stress oder anderweitigen Problemen konfrontiert wird (Luthans, Vogelgesang et al., 2006). Widrigkeiten werden verstanden als jegliche Prädiktoren, die zu unangenehmen Ergebnissen führen (Kraemer, Kazdin, Offord, Kessler & et al., 1997). Wenn Resilienz auftritt, äußert sich diese Eigenschaft als eine dynamische Kapazität, die es einem Individuum ermöglicht, sich mit Widrigkeiten erfolgreich auseinanderzusetzen (Masten, 2001). Masten (2001) meint, dass „Resilience does not come from rare and special qualities, but from the everyday magic of ordinary, normative human resources“ (S. 235), und fügt hinzu, dass „...this has profound implications for promoting competence and human capital in individuals and society“ (Masten, 2001, S. 235). Weiter führen Masten, Cutuli, Herbers und Reed (2002) aus, dass „resilience generally refers to *patterns of positive adaptation during or following significant adversity or risk*“ (S. 118).

In Studien zur individuellen Entwicklung und Resilienz wurde gezeigt, dass Individuen, die vielen Risikofaktoren ausgesetzt waren durch hohe Resilienz positive Anpassung und Entwicklung bewerkstelligen konnten (Masten et al., 2002). Menschen mit hoher Resilienz haben stabilere Emotionen und reagieren flexibler auf Widrigkeiten und sind offener für neue Erfahrungen (Tugade & Fredrickson, 2004). Durch den Umgang mit Problemen wird die Resilienz eines Individuums stärker (Fredrickson & Joiner, 2002). Das Resilienz Modell von Masten (Masten, 2001; Masten et al., 2002) wurde im Rahmen von PsyCap auf die Berufswelt angewandt (Avey et al., 2006; Larson, M. & Luthans, 2006; Luthans et al., 2010; Luthans, Avolio et al., 2007; Luthans, Vogelgesang et al., 2006; Luthans & Youssef, 2007). In Bezug auf den organisationalen Kontext wird Resilienz definiert als „the positive psychological capacity to rebound, to 'bounce back' from adversity, uncertainty, conflict, failure or even positive change, progress and increased responsibility“ (Luthans, 2002, S. 702). Resilienz ist eine *state-like* Eigenschaft und kann beim Menschen erhöht werden (Luthans, Vogelgesang et al., 2006; Masten, 2001; Masten et al., 2002). Die Forschung zu Resilienz hat gezeigt, dass sie erlernbar ist, was wiederum Nutzen für die Arbeitswelt bringt (Luthans, Avey et al., 2006; Luthans,

Avolio et al., 2007; Luthans et al., 2005; Luthans, Vogelgesang et al., 2006; Luthans & Youssef, 2007). Resilienz hat einen positiven Zusammenhang mit Führungsverhalten, welches in weiterer Folge auch die Resilienz der MitarbeiterInnen positiv beeinflusst (Harland, Harrison, Jones & Reiter-Palmon, 2005), mit Arbeitsleistung bei Veränderungen innerhalb des Unternehmens (Luthans et al., 2005), mit Zufriedenheit (Larson, M. & Luthans, 2006; Youssef & Luthans, 2007) sowie mit Bindung zum Unternehmen und Glückserleben (Youssef & Luthans, 2007).

1.2.4 Optimismus

Menschen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Einstellung der Welt gegenüber. Sie unterscheiden sich in ihrer Zukunftserwartung. Dabei gehen OptimistInnen davon aus, dass ihnen generell eher gute Dinge wiederfahren werden als schlechte, sie haben also ein *set of beliefs*. Diese Einstellung bezieht sich nicht auf einen bestimmten Bereich, sondern ist vielmehr situationsübergreifend (Scheier & Carver, 1985). Optimismus ist nicht einfach eine Wahrnehmung, es ist eine motivierende Eigenschaft, die Menschen im täglichen Leben benötigen (Peterson, C., 2000). Optimismus ist die Art und Weise wie Menschen auf Herausforderungen zugehen im Sinne von Erfolgsorientierung und wie sie mit Widrigkeiten umgehen (Carver & Scheier, 2002; zitiert nach Luthans et al., 2010). Tiger (1979, zitiert nach Luthans et al., 2001) definiert Optimismus als „a mood or attitude associated with an expectation about the social or material future--one which the evaluator regards as socially desirable, to his (or her) advantage, or for his (or her) pleasure“ (S. 18). Beim Optimismus ist entscheidend, wie ein Individuum attribuiert (siehe Kapitel 1.2.2. *Hoffnung*). Jedoch ist es wichtig anzumerken, dass der optimistische Attributionsstil nicht in jeder Situation zielführend ist. Es gibt eine Vielfalt an Situationen, insbesondere im organisationalen Rahmen, in welchen der negative Attributionsstil angemessener sein kann. Daher ist es notwendig, dass Individuen ihren Attributionsstil je nach Situation anpassen. Diese Art von Optimismus wird als *realistischer bzw. flexibler Optimismus* bezeichnet (Luthans & Church, 2002; Luthans & Youssef, 2007; Peterson, C., 2000; Schulman, 1999). Realistischer, flexibler Optimismus „simultaneously allows recognition of positive achievements in oneself and others and accountability and acceptance of responsibility for challenges and difficult situations“ (Luthans & Youssef, 2007, S. 332). Schneider (2001) unterscheidet drei Formen *realistischen Optimismus*. Sie nennt die erste Form *Leniency for the Past: The 'Benefit of the Doubt' Principle*. Zum realistischen

Optimismus gehört die Umstrukturierung der vergangenen Geschehnisse. Mit Umstrukturierung ist nicht Vernachlässigung negativer Bestandteile gemeint, sondern Nachsicht mit sich selbst, wenn die Leistungen nicht voll getroffen werden, Akzeptanz des nicht mehr veränderbaren Geschehens und der Fokus auf positive Ereignisse. Realistischer Optimismus beinhaltet nicht simple Erwartungen, dass einem selbst Gutes widerfahren wird, sondern enthält eine motivationale Komponente, welche eine Person dazu veranlasst Leistungen in der Zukunft besser zu erzielen. Die zweite Form *Appreciation for the Present: The 'Appreciate the Moment' Principle* richtet sich an die bewusste Wahrnehmung der Einzelheiten der Gegenwart. Menschen sind zufriedener, wenn sie die Einzelheiten wahrnehmen und wertschätzen. Dadurch entgehen Menschen einer permanenten Gewöhnung der alltäglichen Leistungen, die sie erbringen, und erleben sich kompetenter. Ein weiterer Aspekt ist der Vergleichswert. Individuen, die einen realistischen, herausfordernden aber nicht zu hohen Vergleichswert heranziehen, sind effizienter und optimistischer. Die dritte Form *Opportunity-Seeking for the Future: The 'Window of Opportunity' Principle* behandelt die Zukunftserwartungen einer Person. OptimistInnen formulieren realistische Ziele und schaffen durch die Erreichbarkeit der Ziele positive Perspektiven sowie Motivation. Dadurch sehen sie potenzielle Möglichkeiten und nicht unüberwindbare Hürden. Diese positiven Herausforderungen motivieren folglich zur Flexibilität, zur Vergegenwärtigung von Details und zur Entwicklung von Fähigkeiten (Schneider, S. L., 2001). Peterson (2000) beschreibt realistischen Optimismus als dynamische, veränderbare und *state-like* Eigenschaft eines Individuums, wovon auch weitere ForscherInnen ausgehen (Luthans, 2002; Luthans et al., 2010; Luthans & Church, 2002; Luthans et al., 2001). Realistischer Optimismus kann sich sehr positiv in der Arbeit auswirken. OptimistInnen sind leichter motiviert ihre Arbeit effizienter zu verrichten, sind zufriedener und haben hohe moralische Standards. Sie haben ein höheres Bestreben die längerfristigen Ziele persistent zu verfolgen (Luthans & Church, 2002). Seligman und Schulman (1986) haben in einer Untersuchung herausgefunden, dass optimistische Versicherungsangestellte 37% mehr Versicherungen in zwei Jahren verkauft hatten als ihre nicht optimistischen ArbeitskollegInnen und zudem seltener das Unternehmen verließen. Eine Studie an Führungskräften hat festgestellt, dass je weniger diese pessimistisch waren, desto effektiver waren sie im Initiieren von Veränderungen. Zudem wurde herausgefunden, dass je positiver die Führungskraft ist, desto positiver sind auch die MitarbeiterInnen (Wunderley, Reddy & Dember, 1998).

Weiters wurde ein Zusammenhang zwischen dem Optimismus der Führungskraft mit dem Optimismus, der Zufriedenheit, dem Stress und der Retention der MitarbeiterInnen gefunden (Wanberg, 1997). Youssef und Luthans (2007) haben einen positiven Zusammenhang zwischen dem Optimismus der ArbeitnehmerInnen und ihrer Arbeitsleistung sowie Bindung zum Unternehmen festgestellt. Auch wurde Optimismus mit höheren Leistungen und motivationalen- sowie Mut stiftenden Eigenschaften (Chemers, Watson & May, 2000; Wunderley et al., 1998) und mit besseren Verkaufsleistungen (Schulman, 1999) in Zusammenhang gebracht.

1.2.5 Selbstwirksamkeit

Menschen zeigen häufig nicht den Grad an Leistung, zu dem sie prinzipiell von ihren Kapazitäten her fähig wären. Das heißt, sie wissen was sie tun müssten, um ein Ziel zu erreichen, setzen aber dieses Wissen nicht in Taten um. Selbstwirksamkeit dient als Mediatorvariable zwischen Wissen und Handeln. Diese Eigenschaft veranlasst ein Individuum die eigenen Fähigkeiten adäquat wahrzunehmen und dient darüber hinaus als Motor für die Motivation eine Handlung auszuführen. Selbstwirksamkeit vereint kognitive, soziale und behaviorale Komponenten, die organisiert werden müssen, um eine Handlung zu initiieren (Bandura, 1982). Daher wird Selbstwirksamkeit von Bandura als Beschäftigung mit “judgments of how well one can execute courses of action required to deal with prospective situations“ (S. 122) aufgefasst. Basierend auf der Definition von Bandura und angewandt auf die Arbeitswelt definieren Stajkovic und Luthans (1998b) Selbstwirksamkeit folgendermaßen: “Self-efficacy refers to an individual’s convictions (or confidence) about his or her abilities to mobilize the motivation, cognitive resources, and courses of action needed to successfully execute a specific task within a given context“ (S. 66). Selbstwirksamkeit beeinflusst den Menschen an dem Punkt wo er oder sie die verfügbaren Informationen abwägt, evaluiert und integriert. Hierbei geht es noch nicht um das Ausführen einer Handlung an sich, sondern um die Wahrnehmung der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten und um den Glauben, dass man beides erfolgreich in einer Handlung manifestieren kann. Eine positive Evaluation und Wahrnehmung der eigenen Selbstwirksamkeit führt nach Luthans und Church (2002, S. 60) zu:

1. *Positive choices* (e.g., decisions will be made based on the person's positive efficacy toward the options in, say, work assignments or welcoming the challenge of a new task);
2. *Motivational effort* (e.g., people will try harder and give more effort on tasks where they have positive efficacy); and
3. *Perseverance* (e.g., those with positive efficacy will bounce back and be resilient when meeting problems or even failure, while those with low efficacy will tend to give up when obstacles appear)....
4. *Positive thought patterns* (e.g., efficacy judgments influence self-talks; those with positive efficacy might say to themselves, "I know I can figure out how to solve this problem," while those with low efficacy might say to themselves, "I knew I couldn't do this. I don't have this kind of ability."
5. *Resistance to stress* (e.g., those with low efficacy tend to experience stress and burnout because they expect failure, while those with positive efficacy enter into potential stressful situations with confidence and assurance and thus are able to resist stressful reactions (Nadar, 1977; zitiert nach Luthans & Church, 2002).

Auch Selbstwirksamkeit ist eine *state-like* Eigenschaft und kann im Individuum verstärkt werden (Luthans, 2002; Luthans et al., 2001).

Selbstwirksamkeit wurde bis dato mit Vielerlei erfolgsbringenden Eigenschaften in Zusammenhang gebracht: In einer Metaanalyse haben Stajkovic und Luthans (1998a) 114 Studien analysiert und gezeigt, dass Selbstwirksamkeit positiv mit Arbeitsleistung zusammenhängt. Ebenfalls eine positive Korrelation zwischen Selbstwirksamkeit und arbeitsbezogenen Leistung haben Luthans und Youssef (2007) nachgewiesen. Hohe Selbstwirksamkeit führt zu höherer Leistung einer Führungsperson, besserem Urteilsvermögen, Hartnäckigkeit und Zielorientierung. Bei MitarbeiterInnen löst hohe Selbstwirksamkeit Mut und ebenfalls höheres Selbstbewusstsein aus (Chemers et al., 2000). Bandura (1997, zitiert nach Stajkovic & Luthans, 1998b) hat eine Reihe von

Studien zusammengefasst, in denen der positive Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Arbeitssuche, Verkauf, Research Produktivität, Lernen und aufgabenbezogenen Ergebnissen, Berufswahl, Aneignen von Fähigkeiten, Anpassung in einer neuen organisationalen Umgebung und vieles mehr herausgefunden wurde. Weiters wurde eine positive Beziehung zwischen Selbstwirksamkeit und moralischer sowie ethischer Entscheidungsfähigkeit (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003), Kreativität (Tierney & Farmer, 2002), Partizipation (Simon, Chen & Schaubroeck, 2002), Lernen im organisationalen Kontext (Potosky & Ramakrishna, 2002) und Entrepreneurship (Luthans & Ibrayeva, 2006) nachgewiesen.

PsyCap, welches die vier Eigenschaften Hoffnung, Resilienz, Optimismus und Selbstwirksamkeit subsummiert, repräsentiert die individuellen Eigenschaften eines Menschen, also das Psychologische Kapital. Diese Kapazitäten in hoher Ausprägung geben dem Individuum Rüstzeug, um in vielerlei Kontexten vor allem aber im organisationalen Setting hohe Leistungen zu erbringen. Eine erfolgreiche Führungskraft braucht neben den hier genannten individuellen Eigenschaften eine weitere entscheidende Fähigkeit, nämlich das Bedürfnis ihre Eigenschaften und Ansichten an die MitarbeiterInnen weiterzugeben und diese durch ihre positive Einstellung zu beeinflussen. Daher wird PsyCap mit TL zusammengeführt, um *Positive Leadership* zu vervollständigen. Im nächsten Kapitel wird Transformational Leadership/Followership genau vorgestellt und schließlich wird eine Conclusio zu *Positive Leadership* angeführt.

1.2.6 Definition: Transformational Leadership/Followership

Followership ist die Untersuchung von Gruppen z. B. untergebenen MitarbeiterInnen, die einer Führungsperson folgen. Im einfachsten Sinn ist Followership mit Gefolgschaft zu übersetzen. Van Vugt, Hogan und Kaiser (2008) verstehen das Phänomen, dass die meisten Menschen geführt werden möchten, als Folge der evolutionären Anpassung. Sie nehmen an, dass das Führungskraft-Gefolgschaftskonstrukt sich aus dem Grund heraus entwickelt hat, weil Menschen in Gruppen unter Führung am besten Probleme bewältigen und überleben können. Steger, Manners Jr und Zimmerer (1982) verstehen Followership als die Erforschung der Verhaltensweisen der unterstellten MitarbeiterInnen gegenüber der Führungskraft. Hollander hat folgende Überlegung zu Followers und Leaders angestellt:

It is commonly assumed that a cleavage exists between those who lead and those who follow, and that being a follower is not being a leader. . . . Only some members of a group have “leadership qualities” . . . and stand out as “leaders.”

. . . Followers are treated essentially as “nonleaders,” which is a relatively passive residual category (Hollander, 1974; zitiert nach Baker, 2007, S. 20-21).

Baker diskutiert in seinem Review Artikel, dass Followers keine passiven Bestandteile in der Organisation sind, sondern aktive, partizipative und effektive Teile der Organisation (Baker, 2007). Steger et al. (1982) fassen zusammen, dass Followers eine Führungskraft brauchen, die ihre Untergebenen versteht, ein organisationales Klima schafft, welche Diversität und Handlung begünstigt und die MitarbeiterInnen motiviert. Im Kontext dieser Diplomarbeit ist Followership nicht als Gefolgschaft zu verstehen, sondern als Fähigkeit der Führungskraft seine/ihre MitarbeiterInnen mitreißen zu können, zu motivieren und ein positives organisationales Klima zu schaffen. Auf diese theoretische Überlegung trifft das Konstrukt des Transformational Leaderships (Transformationale Führung) am besten zu, weshalb im Weiteren genau darauf eingegangen wird.

Der Begriff Transformational Leadership stammt von Burns aus dem Jahr 1978 (zitiert nach Bass, Bernard M., 1997, 1999; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996) und wurde von Bass (1985, zitiert nach Bass, Bernard M., 1997) aufgegriffen und auf den Arbeitskontext übertragen. TL gehört zu den neocharismatischen Führungsstilen (House, 1995; zitiert nach Bass, Bernard M., 1997). Das Herzstück der Transformationalen Führung ist die Motivation der MitarbeiterInnen über ihre Selbstinteressen hinweg, zum Besten der Gruppe, Organisation oder Gesellschaft. (Bass, Bernard M., 1997; Lowe et al., 1996). Eine Transformationale Führungskraft forciert moralische und motivationale Eigenschaften der MitarbeiterInnen, fördert Autonomie und herausfordernde Arbeit, beides Komponenten, die für die MitarbeiterInnenzufriedenheit und Arbeitseffektivität wichtig sind (Bass, Bernard M., 1999; Lowe et al., 1996). Bass (1999) definiert TL wie folgt:

Transformational leadership refers to the leader moving the follower beyond immediate self-interests through idealized influence (charisma), inspiration,

intellectual stimulation, or individualized consideration. It elevates the follower's level of maturity and ideals as well as concerns for achievement, self-actualization, and the well-being of others, the organization, and society (S. 11).

Eine Transformationale Führungskraft sucht nach neuen Arbeitsweisen, erforscht Möglichkeiten in vorhandenen Risikosituationen, strebt nach effektiven Lösungen, und unterstützt nicht ohne weiteres den Status quo. Eine Transformationale Führungsperson reagiert nicht auf Umweltgegebenheiten und organisationale Strukturen, sondern verändert und kreiert sie (Avolio & Bass, 1988; zitiert nach Lowe et al., 1996). Dieser Führungsstil beinhaltet vier Eigenschaften: „*Idealized Influence*“ bezieht sich auf hohe Standards moralischen und ethischen Verhaltens, welchem die Führungskraft einen hohen Stellenwert beimisst. Eine Transformationale Führungskraft vertritt ihre Überzeugung, legt Wert auf Vertrauen, auch wenn es um schwierige Themen geht, steht für wichtige Werte ein, vermittelt Sinn und Zugehörigkeitsgefühl und berücksichtigt die ethischen Konsequenzen. Die Führungskraft ruft Stolz, Selbstbewusstsein und Loyalität bei ihren MitarbeiterInnen hervor. Die zweite Verhaltensweise „*Inspirational Motivation*“ veranlasst die Führungskraft starke ansprechende Zukunftsvisionen basierend auf Werten und Idealen zu artikulieren und optimistisch und enthusiastisch zu agieren. Dieses Verhalten stimuliert Selbstsicherheit und inspiriert die MitarbeiterInnen. (B. M. Bass, 1997, 1999). Durch „*Intellectual Stimulation*“ hinterfragt die Führungsperson organisationale Normen, Annahmen und Traditionen. Eine Transformationale Führungskraft zeigt neue Perspektiven und Wege auf und ermutigt MitarbeiterInnen zu kreativem, divergentem Denken sowie zur Entwicklung innovativer Strategien. „*Individual Consideration*“ ist die vierte Eigenschaft und beinhaltet die Wahrnehmung der individuellen Wachstums- und Entwicklungsbedürfnisse der MitarbeiterInnen, ihrer Fähigkeiten und Bestrebungen sowie Coaching und Beratung von MitarbeiterInnen (Bass, Bernard M., 1997, 1999). Mit diesen Eigenschaften können sich die unterstehenden MitarbeiterInnen identifizieren und demnach dieser Führungskraft und ihren Überzeugungen folgen (Bass, Bernard M., 1999).

TL bewirkt Veränderungen bei den MitarbeiterInnen bezüglich ihrer Werte, Überzeugungen und Einstellungen, so dass diese gewillt sind über das Durchschnittliche hinaus Leistung zu erbringen (Bass, B., Waldman, Avolio & Bebb, 1987; Bass, Bernard

M., Avolio & Goodheim, 1987; Conger & Kanungo, 1987; Howell & Frost, 1989; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990).

TL wurde bereits in zahlreichen Studien untersucht und führt zu positiven Effekten hinsichtlich arbeitsbezogener Ergebnisse. Transformationale Führungskräfte sind effektiver in ihrer Führungsrolle und stellen ihre MitarbeiterInnen zufrieden (Avolio & Bass, 1991; zitiert nach Bass, Bernard M., 1999). Bass (1985, zitiert nach Podsakoff et al., 1990) fasst eine Reihe von Studien zusammen, die den positiven Zusammenhang zwischen TL und MitarbeiterInnenzufriedenheit sowie Arbeitsleitung demonstrieren. Auch von Podsakoff et al. (1990) wurde MitarbeiterInnenzufriedenheit mit TL in einen positiven Zusammenhang gebracht. Howell und Frost (1989) fanden heraus, dass MitarbeiterInnen höhere Arbeitsleitung und –zufriedenheit, geringere Rollenkonflikte und Ambiguität zeigten, wenn sie von einer Transformationalen Führungsperson geführt wurden. TL ruft Vertrauen bei MitarbeiterInnen hervor und moderiert über das Vertrauen Altruismus, Gewissenhaftigkeit, Fairness, Hilfsbereitschaft und Zivilcourage. Eine Metaanalyse von Lowe et al. (1996) hat ergeben, dass TL die Abteilungseffektivität positiv beeinflusst. Weitere Metaanalysen haben ebenfalls positive Ergebnisse auf subjektiver und objektiver Ebene gezeigt (Fuller, Patterson, Hester & Stringer, 1996; Judge & Piccolo, 2004; zitiert nach Rowold & Rohmann, 2009b). TL verstärkt Emotionen der MitarbeiterInnen, wie Freude, Stolz, Bewunderung und Enthusiasmus und senkt negative Emotionen (Rowold & Rohmann, 2009b). Auch Effektivität hat einen positiven Zusammenhang mit TL (Rowold & Rohmann, 2009a).

1.2.7 Conclusio: Was ist Positive Leadership?

PsyCap beinhaltet vier individuelle Persönlichkeitseigenschaften Hoffnung, Resilienz, Optimismus und Selbstwirksamkeit. Diese Eigenschaften und auch PsyCap als Konstrukt höherer Ordnung haben in der bisherigen Forschung viele positive Resultate bezogen auf den beruflichen Kontext gezeigt (siehe vorangegangene Unterkapitel). Jedoch ist zu beachten, dass PsyCap bis dato nur auf der subjektiven Ebene gemessen wurde. Das bedeutet, dass eine hohe Ausprägung ausschließlich dem Individuum zur besseren Performance verhilft und sich nur auf die individuellen Einstellungen auswirkt. Transformational Leadership (TL) ist ein Führungsstil, bestehend aus vier Komponenten, nämlich Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation und Individual Consideration. Wendet eine Führungskraft diesen Führungsstil an, hat sie ein

starkes Bedürfnis ihre individuellen Eigenschaften und Einstellungen auf die unterstellten MitarbeiterInnen in einer motivierenden, inspirierenden und wertschätzenden Art und Weise zu übertragen. Welche Eigenschaften genau übertragen werden sollen, hängt von den Persönlichkeitseigenschaften der jeweiligen Führungskraft ab.

Positive Leadership ist im Rahmen dieser Diplomarbeit ein neu postulierter Führungsstil, der sich aus PsyCap und TL zusammensetzt. Durch die Vorzüge beider Konstrukte des *Positive Leaderships* entsteht somit ein neuer Führungsstil, der Führungskräfte, MitarbeiterInnen und somit auch Organisationen stärkt und das Beste aus ihnen hervorbringt. PsyCap und TL können in diesem Zusammenhang als das “wie” und das “was” des *Positive Leaderships* bezeichnet werden. Das “was” bezieht sich auf die Persönlichkeitseigenschaften des PsyCaps, welche eine *Positive Führungskraft* in hoher Ausprägung in sich trägt. Das “wie” bezeichnet die Art und Weise, wie eine *Positive Führungskraft* ihre Persönlichkeitseigenschaften, die sich in ihren Überzeugungen und Einstellungen manifestieren, an die unterstellten MitarbeiterInnen weitergibt und in diesem Sinne Führung ausübt. Eine *Positive Führungskraft* ist also diejenige, welche hoffnungsvoll, resilient, optimistisch und selbstwirksam ist, daher hohe Zufriedenheit, Arbeitsleitung und Commitment aufweist. Durch die Komponenten des TL/Followerships ist die Führungskraft bestrebt, in einer motivierenden, wertschätzenden und fördernden Weise ihre Überzeugungen in den Eigenschaften und Einstellungen der MitarbeiterInnen zu implementieren. In weiterer Folge sind auch die unterstellten MitarbeiterInnen hoffnungsvoll, resilient, optimistisch und selbstwirksam, was wiederum zu Erhöhung ihres Wohlbefindens, der Arbeitszufriedenheit, der Arbeitsleitung und zum Sinken der wahrgenommenen Stresssymptome, des Zynismus, der alternativen Jobsuche und negativem Zivilverhalten führt.

Positive Leadership ist ein Führungsstil, welcher eine Führungskraft dazu befähigt sich der eigenen positiven Eigenschaften zu bedienen und der Fähigkeit MitarbeiterInnen zum Wachstum zu verhelfen. Dabei sind die Eigenschaften nicht starr männlich oder weiblich konnotiert. Gerade aufgrund der neutralen und positiven Ausrichtung der Eigenschaften, ist der Positive Leadership ein wertvoller Beitrag zur modernen Führung und Geschlechtergleichheit. Im zweiten Kapitel wird Führung unter dem Fokus der Führungs- und Geschlechterforschung beleuchtet. Es wird eine umfassende Erklärung erarbeitet, warum gerade Positive Leadership ein wichtiger Führungsstil für die moderne Führung und Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsmarkt ist.

2 Geschlechtsrollen/Geschlechtsunterschiede in der Führung

Im ersten Kapitel wurde Positive Leadership als neuer positiv ausgerichteter Führungsstil theoretisch fundiert und postuliert. Das zweite Kapitel bietet zunächst einen Überblick über die Entwicklung der Führung als menschliches Phänomen und die Bandbreite der bisherigen Führungsstile. Führung wird auf Basis der Entwicklungsgeschichte definiert und Positive Leadership wird in das Spektrum der Führung eingeordnet. Im zweiten Teil des Kapitels wird Führung unter dem Gesichtspunkt der Genderforschung beleuchtet. Die bisherigen Erkenntnisse der Geschlechtsunterschiede in der Führung werden vernetzt vorgestellt. Im Anschluss wird Gender in Führung definiert.

2.1 Führung: Kurze Theorienübersicht

Je nach Zeitgeist und Kontext verändert sich das Verständnis von Führung. Bass (1990) schreibt ganz treffend: „The study of leadership rivals in age the emergence of civilization, which shaped its leaders as much as it was shaped by them“ (S. 3). Eine kurze Übersicht über die Führungsforschung soll einen Einblick in die Vielfalt der Führungstheorien bieten.

Bass (1990) gibt an, dass das Thema Führung Menschen bereits seit Jahrtausenden fasziniert. Er berichtet von rund 5000 Jahre alten ägyptischen Hieroglyphen, bei denen bereits zwischen Leadership, Leaders und Followers unterschieden wurde. Neben den frühen ägyptischen Aufzeichnungen gibt es auch chinesische Überlieferungen ca. 600 Jahre v. Chr.. Demnach hat bereits Konfuzius darauf verwiesen, dass die Führungskraft als Vorbild fungieren und Belohnung wie Bestrafung zwecks Lernen einsetzen muss. Für die Griechen haben sich Führer vor allem durch die Eigenschaften Gerechtigkeit, Urteilsvermögen, Weisheit und Ratgebung, Scharfsinn, List, Tapferkeit und Aktivismus ausgezeichnet. Platon hat eine ideale Führungskraft als wichtigstes Element eines Staates gesehen, belehrt in Recht, Ordnung und Vernunft. Führung ist nicht nur für Menschen der westlichen Kultur ein Phänomen. Anthropologische Untersuchungen von Smith und Krueger (1933, zitiert nach Bass, Bernd M., 1990) sowie von Lewis (1974, zitiert nach Bass, Bernd M., 1990) an unterschiedlichen Ureinwohnervölkern haben gezeigt, dass unabhängig von Kultur Führung ein fester Bestandteil jeder Gruppe ist. Selbst, wenn eine Gruppe keine Institutionalisierung jedweder Art hatte, so gab es immer eine Person, die

eine zentrale Rolle einnahm und die Entscheidungen traf (Bass, Bernd M., 1990). Führungsverhalten ist für Bass (1990) ein universales Phänomen, gleichwertig für Tier wie Mensch. Allee (1945, 1949, 1951, zitiert nach Bass, Bernd M., 1990) berichtet, dass alle Wirbeltiere die in Gruppen leben, soziale Organisation und Führung aufweisen. Van Vugt et al. (2008) gehen davon aus, dass Führung eine lange evolutionäre Geschichte hat. Mit der umweltbedingten und evolutionären Anpassung hat sich auch die Gruppengröße und Gruppenkomplexität weiter entwickelt. Die wahrscheinlichste Erklärung für die Entstehung von Führung ist, dass Führungsverhalten als Lösung für Differenzen von Intragruppenkoordinationen, -wanderungen, -konflikten und -wettbewerb diene. Die menschliche Überlebenswahrscheinlichkeit stieg, wenn Individuen sich zu Gruppen zusammenschlossen und eine Person sich in der Gruppe herauskristallisierte, welche die Führung übernahm (Van Vugt et al., 2008). Führung ist also ein evolutionäres Phänomen und soll im Weiteren unter dem Fokus psychologischer und organisationswissenschaftlicher Erforschung betrachtet werden.

Seters und Field (1990) haben in ihrem Review Artikel ein Evolutionsmodell der Führungstheorie aufgestellt, welches sich nicht chronologisch auf Jahreszahlen bezieht, sondern sich auf thematische Zusammenhänge und Abgrenzungen stützt. In diesem Modell wird zwischen neun Ären unterschieden.

Die Persönlichkeits-Ära (*Personality Era*) repräsentiert die ersten formalen Führungstheorien, die *Great Man Theorie* und die *Trait Theorie* (Seters & Field, 1990). Carlyle (1841/1907, zitiert nach Chemers, 2000) hat die Great Man Theorie erstmals formuliert, welche besagt, dass berühmte Führungspersönlichkeiten bestimmte Charaktereigenschaften haben, wodurch sie sich von der Menge abheben und Führungspotential aufweisen. Solche Attribute wurden von Bernard (1926, zitiert nach Horner, 1997) für angeboren erklärt. Die Idee war, dass diese angeborenen Eigenschaften Führungskräfte von der Gefolgschaft unterschieden. WissenschaftlerInnen, die sich mit der Great Man Theorie beschäftigten, untersuchten die Biographien von herausragenden Persönlichkeiten und nahmen an, dass Menschen, welche diese Charaktereigenschaften und dieses Verhalten kopieren, selbst große Führungspersönlichkeiten werden (Borgotta, Rouch & Bales, 1954; Galton, 1869; zitiert nach Seters & Field, 1990). Ausschlaggebend für diese Forschungsströmung war die Forschung von Bowden (1927, zitiert nach Seters & Field, 1990), der Führung mit Persönlichkeit zusammenbrachte. Stogdill (1948, zitiert nach Chemers, 2000) untersuchte dreißig Jahre lang Charaktereigenschaften von

Führungspersonen im Vergleich zu unterstellten MitarbeiterInnen unter verschiedenen Bedingungen, allerdings ohne Erfolg. Er konnte keine gemeinsamen Charaktereigenschaften bei Führungspersonen feststellen. Führungspersönlichkeiten stellten sich als sehr unterschiedlich heraus und waren darüber hinaus schwer nachzuahmen. Die Trait Theorie ging von der Beschäftigung mit bestimmten berühmten Persönlichkeiten über zum Aufstellen von generellen Charaktereigenschaften (*traits*), die Führungsleistungen und –potenziale verbessern sollten. Da überdauernde Charaktereigenschaften nur schwer gelernt werden können und die Forschung keinerlei Gruppen von Charaktereigenschaften als Garant für gutes Führungsverhalten isolieren konnte, wurde von Charaktereigenschaften als einzige Ursache für Führung in weiterer Folge abgesehen (Seters & Field, 1990).

Die Einfluss-Ära (*Influence Era*) war von der Erkenntnis geprägt, dass Führung nicht in einer isolierten Führungsperson, sondern in den Beziehungen zwischen Individuen zu finden war (Seters & Field, 1990). Effektive Führung wurde anhand des Ausmaßes der Macht beurteilt. In der weiterführenden Forschung wurde auf die absolute Macht als Hauptvariable in der Führung verzichtet, jedoch blieb die Führungskraft der dominante Teil im Bezug auf MitarbeiterInnen.

Die Verhaltens-Ära (*Behavior Era*) lässt sich in drei Perioden unterteilen. In der frühen Verhaltens-Ära beschäftigte man sich mit der Entwicklung und Förderung von Verhaltenseigenschaften (Seters & Field, 1990). Untersucht wurde das Verhalten, aus dem sich effektive Führung ableiten ließ. Führung wurde also nicht mehr als angeboren gesehen, sondern konnte Menschen beigebracht werden (Horner, 1997). Griffin, Skivington und Moorhead (1987, zitiert nach Seters & Field, 1990) berichten von zwei identifizierten Verhaltenseigenschaften der Führung: Aufgabenorientierung (*initiating structure*) und Rücksichtnahme (*consideration*) (Seters & Field, 1990). Rücksichtnahme beinhaltet Verhaltensweisen wie die Berücksichtigung der Gefühle von MitarbeiterInnen und das Miteinbeziehen der Auffassungen von Minderheiten in Entscheidungen. Weiters gehört zu Rücksichtnahme Konfliktreduktion in der Arbeit. Aufgabenorientierung bezieht sich auf das Schaffen von Struktur, Kritik bei niedriger Leistung und Fokus auf hohe Performanz (Chemers, 2000). Die spätere Verhaltens-Ära adaptierte die Erkenntnisse auf den Managementbereich. Daraus ist beispielsweise das bekannte *Managerial Grid Modell* entstanden. Ebenfalls dieser Zeit sind die *Theorien X* und *Y* nach McGregor (1966, zitiert nach Seters & Field, 1990) zuzuordnen. Während die *Theorie X* besagt, dass Menschen

passiv und nur durch äußere Anreize motivierbar sind gute Arbeit zu leisten, postuliert die *Theorie Y*, dass Menschen intrinsisch motiviert sind und daher nur adäquate Arbeitsbedingungen benötigen. Es wurde deutlich, dass Führungskräfte MitarbeiterInnenverhalten nicht direkt beeinflussten, sondern Verhalten über das Angebot von Organisationsbedingungen und Ressourcen hervorriefen. Die dritte Periode der Verhaltens-Ära war die Operante Periode. Führungskräfte sollten durch Verstärkung das erwünschte MitarbeiterInnenverhalten hervorrufen (Seters & Field, 1990).

In der Situations-Ära (*Situation Era*) richtete die Wissenschaft zum ersten Mal ihren Fokus, über die Führungskraft und unterstellte MitarbeiterInnen hinaus, auf die Art der Aufgabe (*task complexity/ task structure*), den sozialen Status, die relative Machtposition sowohl der Führungskraft als auch der MitarbeiterInnen, und die äußere Umwelt. Diese Fülle an Einflussfaktoren sollte die Art des Führungsverhaltens, –einflusses und der Führungsfähigkeiten determinieren. Zeitweise gingen WissenschaftlerInnen davon aus, dass die Führungskraft an sich irrelevant und ersetzbar wäre, es käme lediglich auf die Umweltbedingungen und die richtige Zeit an. Später wurde angenommen, dass in Gruppenkontexten alle Individuen kongruentes Verhalten zeigen. Dadurch wird eine Führungskraft-MitarbeiterIn-Interaktion von Annahmen geprägt, dass die Akteure sich konstant gleich verhalten. Schließlich folgte die Sozio-Technische Periode, welche die Aufgaben und Umweltaspekte der beiden Vorgängerphasen zusammenfasste.

In der Kontingenz-Ära (*Contingency Era*) befasste man sich erstmals nicht mit einem eindimensionalen Phänomen der Führung wie in den Theorien zuvor, sondern fasste alle Elemente zusammen. Effiziente Führung hing folglich vom Verhalten, Persönlichkeit, Einfluss und der Situation ab. Situationale Moderatorvariablen sollten die richtige Art der Führung für den jeweiligen Kontext vorhersagen. *Fiedlers Kontingenz Theorie* (Fiedler, 1967; zitiert nach Seters & Field, 1990) besagt, dass man Führungskräfte in die für sie bestpassende Situation setzen soll, bzw. dass die Situation verändert werden muss, um dem jeweiligen Führungsstil der Führungskraft gerecht zu werden. Die Annahme der Kontingenztheorien ist, dass eine der Variablen kontingent für die anderen Variablen ist (Horner, 1997). Fiedler (1967, zitiert nach Chemers, 2000; Horner, 1997) definierte die *situative Günstigkeit der Führung (situational favourableness)* bzw. die Einfachheit des Einflusses als Kombination dreier Komponenten: der Beziehung zwischen FührerIn und Geführten, Aufgabenstruktur und Positionsmacht. Je nach Einstufung der Bedingungen hat Fiedler acht Klassifikationen der situativen Günstigkeit aufgestellt. Die *Path-Goal*

Theorie von House (Chemers, 2000; Horner, 1997; Seters & Field, 1990) beschäftigt sich vorrangig mit der Analyse des Angebots von Rahmenbedingungen, die MitarbeiterInnen zu erfolgreicher Arbeitsverrichtung dienen. Das *Normative Model* von Vroom und Yetton (1973, zitiert nach Seters & Field, 1990) besagt, dass Entscheidungsverhalten von Führungskräften an die Situation angepasst werden sollte und Faktoren wie Akzeptanz und Qualität ebenso wichtig für den Führungserfolg sind. Demnach ist die Hauptaufgabe von Führungskräften den MitarbeiterInnen zu helfen Verhaltensweisen zu entwickeln, die in weiterer Folge dazu dienen Ziele zu erreichen. Variablen in diesem Zusammenhang sind die Natur der Aufgabe, das Autonomielevel der MitarbeiterInnen und deren Motivation (Horner, 1997). Die *Vroom und Yetton Theorie* (1973, zitiert nach Horner, 1997) befasste sich mit dem, was Führungskräfte in bestimmten Situationen unter Berücksichtigung der Level der Involviertheit der MitarbeiterInnen während dem Treffen von Entscheidungen tun sollten. Die Palette der Führungsstrategien reicht dabei vom Autokratischen Stil, bei dem die Führungsperson im Großen und Ganzen die Entscheidung allein trifft, über den Konsultativen Stil, wo die Führungskraft vor einer Entscheidung die Meinung und Ratschläge von MitarbeiterInnen einholt bis zum Partizipativen Stil, bei dem die Entscheidung gleichberechtigt zusammen getroffen wird (Chemers, 2000). Ein aus der Theorie abgeleiteter Entscheidungsbaum führt zur optimalen Entscheidung (Horner, 1997). Die *Leader-Member Exchange Theorie* von Graen (1976, zitiert nach Horner, 1997) beschäftigt sich mit der Natur der Führungskraft-MitarbeiterInnen-Beziehung und der Art und Weise, wie diese den Führungsprozess beeinflusst. MitarbeiterInnen wurden von Graen in zwei Gruppen unterteilt, die *In-Group* und die *Out-Group*. Die Beziehung zwischen der Führungskraft und jeder Gruppe ist anders und wirkt sich auf die Art der Arbeit, die der jeweiligen Gruppe gegeben wird, aus (Horner, 1997). Das Gemeinsame dieser Theorien ist, dass sie nur einen Teil der Führung erklären und zu kompliziert für die Umsetzung in der Arbeitswelt sind, denn die Führungskraft hat keine Ressourcen, um jede Situation zu analysieren, um in weiterer Folge ein geeignetes Führungsverhalten auszuwählen (Seters & Field, 1990).

Die transaktionale-Ära (*Transactional Era*) lässt sich in die *Austauschphase (exchange period)* und die *Rollenentwicklungsphase (role development period)* unterteilen. In den Austausch Theorien, ist der wichtigste Punkt die Transaktion zwischen Führungskraft und unterstellten MitarbeiterInnen, die ihre Beziehung bedingt. Führungskräfte unterscheiden sich von den unterstellten MitarbeiterInnen in ihrer Fähigkeit Interaktionen zu initiieren

und aufrechtzuerhalten. (Seters & Field, 1990). Ausgehend von den bisherigen Theorien und den motivationalen Aspekten setzt Transaktionale Führung auf die Macht der Führungskraft, MitarbeiterInnen durch Belohnung und Bestrafung zur Aufgabenorientierung und Zielerreichung zu bewegen (Horner, 1997). Die Rollenentwicklungsphase beschäftigte sich vorrangig mit den relativen Rollen von Führungskräften und Gefolgschaft. Die *Social Exchange Theorie* von Hollander (1979, zitiert nach Seters & Field, 1990) und die *Role-Making Theorie* von Grean und Cashman (1975, zitiert nach Seters & Field, 1990) fallen in diese Phase. Führung wird als gleichberechtigte Austauschbeziehung zwischen Führungsperson und MitarbeiterInnen ohne vordergründige Dominanzeffekte verstanden. Ein neuartiger Anspruch dieser Ära ist die Führung an den Followers, den unterstellten MitarbeiterInnen zu untersuchen und nicht an den Führungskräften selbst. Hollander (1964, Hollander & Julian, 1970; zitiert nach Chemers, 2000) fand heraus, dass Individuen in Gruppen den Status durch die Demonstration ihrer aufgabenbezogenen Kompetenz sowie der Loyalität zu Gruppenwerten aufbauen. Durch den Status entstehen sogenannte *idiosynkratische Kredite*, die als Einflusseinheit einsetzbar sind.

In der *Anti-Führungs-Ära (Anti-Leadership Era)* wurden in zahlreichen Untersuchungen die bisherigen Theorien überprüft, mit einem ernüchternden Ergebnis. Es stellte sich die Frage, ob es überhaupt ein einheitliches Konzept der Führung geben könne. Daraus entstand die Ambiguitätsphase, Führung wurde als Konstrukt in Frage gestellt. Mitchell (1979, zitiert nach Seters & Field, 1990) stellte beispielsweise die Frage, ob Führung nicht von der Wahrnehmung des/der Betrachters/in abhinge. In der darauffolgenden *Substitutionalen Phase* wurde versucht Substitutionen für Führung zu finden.

In der Kultur-Ära (*Culture Era*) ist man von Führung als individuelles Phänomen abgekommen und hat Führung im organisationalen Kontext untersucht. Führung wurde zum ersten Mal nicht mit der Steigerung der Arbeitsleistung, sondern mit der Qualität als Gesamtes, mit den dahinter liegenden Werten in Zusammenhang gebracht. Führende Theorien dieser Ära waren die *7-S Theorie* nach Pascale und Athos (1981, zitiert nach Seters & Field, 1990), die *In Search of Excellence Attribute* von Peters und Waterman (1982, zitiert nach Seters & Field, 1990) und die *Theorie Z* von Ouchi (1981, zitiert nach Seters & Field, 1990). Schein (1985, zitiert nach Seters & Field, 1990) war der Annahme, dass Führung nur bei Organisationsveränderung und Einführung neuer Organisationskultur notwendig war, einmal etabliert, konnten sich die MitarbeiterInnen

selbst führen. Organisationskultur beinhaltet auch Veränderung. Eine erfolgreiche Führungskraft muss fähig sein sich bei Veränderungen an die neue Kultur anzupassen. Baron (1995, zitiert nach Horner, 1997) fand heraus, dass Unternehmen, die sich gegen Veränderungen in der externen Umwelt wehrten, viel mehr Schwierigkeiten hatten als Organisationen, die sich an externe Veränderungen anpassten. Kulturmanagement wiederum ist der Umgang und die proaktive Gestaltung der Organisationskultur. Eine erfolgreiche Führungskraft versteht was Organisationskultur als Konstrukt ist und kann diese modifizieren und den Bedürfnissen der Organisationskultur nachkommen (Horner, 1997). Baron (1995, zitiert nach Horner, 1997) berichtet, dass Organisationen, die sich proaktiv mit neuen Möglichkeiten der Organisationsumwelt auseinandersetzten, erfolgreich bei der Kulturveränderung waren.

Die Transformationale-Ära (*Transformational Era*) bietet die bis dato neueste Führungstheorie. Grundannahmen sind die intrinsische Motivation und die Proaktivität der Führungskraft. Wie bereits in Kapitel 1.2.6 genau geschildert, bedient sich eine Transformationale Führungskraft innovativer Ideen, zukunftsorientierter Rhetorik und positiver Werte. In dieser Ära kann man zwei Perioden unterscheiden. Die erste Periode ist die Charismaphase. Die Charismaphase ist von visionären Vorstellungen und dem gemeinsamen Teilen dieser Vision, vermittelt durch eine charismatische Führungskraft, geprägt (Seters & Field, 1990). House (1977, zitiert nach Chemers, 2000) analysierte berühmte Persönlichkeiten der Geschichte, welche außerordentlich viel Hingabe und Bindung von ihren Followers erhielten. Er identifizierte drei Gruppen von Eigenschaften: Persönlichkeitseigenschaften wie starker Glaube, Moral, starkes Selbstbewusstsein, Verhaltenseigenschaften wie starke Artikulation von Zielen, situative Einflüsse sowie die richtige Gelegenheit einer Ansprache (Chemers, 2000). Transformationale Führung bezieht motivationale Aspekte mit in die Führung ein. Dieser Führungsstil bedient sich ausschließlich positiver Motivation, setzt auf höhere Bedürfnisse und bewirkt ein vollkommenes Engagement im Arbeitsprozess (Bass, 1985; zitiert nach Horner, 1997). Transformationale Führungskräfte können Veränderungen initiieren und mit ihnen umgehen, sie helfen MitarbeiterInnen sich aktiv weiterzuentwickeln (Horner, 1997). Field und Van Seters (1988, zitiert nach Seters & Field, 1990) nehmen an, dass eine Transformation sowohl von der Führungskraft als auch von den MitarbeiterInnen ausgehen kann, und sich nicht nur auf dyadische Interaktionen, sondern auch auf ganze

Organisationen bezieht. Die Hauptkomponente dieser Theorie ist, dass der Erfolgsfaktor für Führung das Schaffen positiver Erwartungen ist.

Zusammenfassend hat sich die Theorie der Führung vom eindimensionalen, individualistischen Prozess zu Interaktionen und der Berücksichtigung der situativen Faktoren hin entwickelt. Die Natur der Führung hat sich im Laufe der Zeit verändert. Führungspersonen sind in ihrer Führungsausübung heterogener geworden auch die Führung selbst ist komplexer geworden. Führungspersonen können nicht mehr in jedem Unternehmen denselben Führungsstil einsetzen, sondern müssen sich an die jeweiligen Bedingungen anpassen (Horner, 1997). Gruppenprozesse, Multidimensionalität der Führungskomponenten und Beziehungen zwischen Führungskraft und unterstellten MitarbeiterInnen wurden einbezogen. Von ausschließlich Top-Down Prozessen wurden Prozesse in beide Richtungen postuliert sowie die Organisationskultur auf Makroebene berücksichtigt. Die gegenseitige Einflussnahme und die visionäre, wertschätzende Führungsart wurden erforscht und scheinen vielversprechend zu sein. Katalysiert wurde die jeweils neuere Theorie und Ära durch die Unzulänglichkeiten der vorangegangenen, was annehmen lässt, dass die Wissenschaft auch weiterhin neue Theorien hervorbringen wird (Seters & Field, 1990).

2.1.1 Definition: Führung

Blickt man auf die Geschichte der Führung, erkennt man schnell, dass es keine einheitliche bzw. die richtige Definition für Führung gibt. Es erscheint, dass es so viele Definitionen für Führung gibt wie Theorien. Seters und Field (1990) haben aus der Evolution der Führungstheorien abgeleitet, Führung:

- Is a complex, interactive process with behavioural, relational, and situational elements.
- Is found not solely in the leader but occurs at individual, dyadic, group, and organisational levels.
- Is promoted upwards from lower organisational levels as much as it is promoted downwards from higher levels.

- Occurs internally, within the leader-subordinate interactions, as well as externally, in the situational environment.
- Motivates people intrinsically by improving expectations, not just extrinsically by improving reward systems (S. 39).

Auch Hollander (1992) hat sich an einer einheitlichen Definition für Führung versucht. Für ihn ist Führung die Funktion der Führungsqualitäten mit denen eine Führungskraft unterstellte MitarbeiterInnen lenkt. Die Erforschung der Führungsperson, ihrer Attributionen und ihres Verhaltens steht in der Forschung klar im Vordergrund, da vor allem durch die Qualitäten einer Führungsperson der Erfolg eines Unternehmens sowie das Wohlergehen von MitarbeiterInnen determiniert ist. Führungsverhalten sieht Hollander (1992) gekennzeichnet durch vier Stufen: „*wanting, getting, doing, and maintaining the job*“ (S. 44). Die erste Stufe wird durch Motivationsvariablen einer Person vorangetrieben, also dem Willen Führungsverhalten auszuüben. In der zweiten Stufe werden Fähigkeiten benötigt, welche die Führungsperson dazu befähigen effizient in ihrer bzw. seiner Rolle zu agieren. In den beiden letzten Stufen werden Qualitäten der Führungsperson gebraucht, die ihr bzw. ihm Erfolg in der Führungsposition bringen und somit einen Verbleib in der Rolle sicherstellen. Beim Durchlaufen dieser vier Stufen zeichnen sich vor allem Empathie, Kreativität und Flexibilität als Mediatoren für den Erfolg ab. Letzten Endes steht oder fällt der Erfolg einer Führungskraft durch die Interaktion mit der Gefolgschaft, den Followers. Kauzes und Posner (1987, zitiert nach Hollander, 1992) haben in einer groß angelegten Untersuchung herausgefunden, dass jene Führungskräfte, welche ehrlich und inspirierend, darüber hinaus kompetent, vorausschauend bzw. zukunftsorientiert sind, am erfolgreichsten sind und von ihren Followers bewundert und anerkannt werden. Die Erforschung von Führung bedarf der Aufmerksamkeit des Selbstkonzeptes einer Führungskraft, also das soziale Selbst, welches in der Arbeit präsent ist und sich auf die Gefolgschaft auswirkt. Stimmt die Selbstwahrnehmung nicht mit der Fremdwahrnehmung überein, wirkt sich dieser Zustand negativ auf die Führungskraft-Gefolgschaftsbeziehung aus. Eine Führungskraft, die sich nicht adäquat einschätzen kann, kann andere und ihre Bedürfnisse nicht einschätzen, was sich wiederum in suboptimalem Führungsverhalten widerspiegelt. Soziales

Wahrnehmungsvermögen ist demnach eine entscheidende Komponente der Führung (Hollander, 1992). Winston und Patterson (2006) haben eine Meta-Analyse der Führungsdefinitionen durchgeführt und folgern daraus folgende integrative Definition für Führung:

A leader is one or more people who selects, equips, trains, and influences one or more follower(s) who have diverse gifts, abilities, and skills and focuses the follower(s) to the organization's mission and objectives causing the follower(s) to willingly and enthusiastically expend spiritual, emotional, and physical energy in a concerted coordinated effort to achieve the organizational mission and objectives (S. 7).

Weiter führen Winston und Patterson (2006) aus, dass Führungskräfte klare Zukunftsvisionen artikulieren, die mit den Einstellungen und Werten der unterstellten MitarbeiterInnen übereinstimmen, in einer Art und Weise, welche die unterstellten MitarbeiterInnen verstehen und auf die derzeitige Arbeitssituationen sowie auf weitere Schritte hinsichtlich der zukünftigen Zielerreichung übertragen können. In diesem Prozess wendet die Führungskraft ihre bzw. seine kritische Denkfähigkeit, Einsicht, Intuition, Rhetorik sowie Kommunikationsfähigkeit (die sowohl das Zuhören als auch den positiven Diskurs betrifft) an, um die Meinungen und Einstellungen der unterstellten MitarbeiterInnen an der Ambiguität vorbei hin zur klaren Verständigung und zu gemeinsamen und erstrebenswerten Ergebnissen, welche Bindung und Engagement rechtfertigen, lenkt. Die Führungskraft nutzt ihre bzw. seine ethischen Überzeugungen sowie die Interaktion und strebt bessere Bedingungen für die unterstellten MitarbeiterInnen an. Die Führungskraft ist zu all jenem fähig, weil sie bzw. er individuelles Wachstum, Erneuerungen und Durchhaltevermögen auf physischer, emotionaler und spiritueller Ebene durch die Interaktion mit den MitarbeiterInnen erreicht. Die Führungskraft schafft einheitliche gemeinsame Werte ohne dabei die Einzigartigkeit der Individuen zu untergraben. Dieses erreicht die Führungsperson durch das Angebot verschiedener organisationaler Ressourcen wie Bildung, Training, Unterstützung und Schutz, angepasst an die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen. Die Führungskraft bewirkt

im/in der MitarbeiterIn innovatives Denken und eigenverantwortliches Handeln. Dieses wird durch Glaubhaftigkeit und Vertrauen erreicht. Die Führungskraft schafft einen Selbstwert bei sich und den unterstellten MitarbeiterInnen, der ihnen die Bereitschaft zur Eigenständigkeit und Entscheidungsfähigkeit bietet. Dadurch ist die Führungskraft befähigt Veränderungen in Organisationen voranzutreiben und organisationale Ziele am besten zu erreichen. Die Führungskraft stellt sicher, dass die Welt außerhalb des Unternehmens die Ziele und Werte des Unternehmens versteht, und dass die Organisationsumwelt mit der äußeren Umwelt interagiert und eine Passung findet (Winston & Patterson, 2006). Gardner (1990, zitiert nach Horner, 1997) weitete die Führungsdefinition auf Akteure außerhalb des Unternehmens aus und meint, dass "leadership is the accomplishment of group purpose, which is furthered not only by effective leaders but also by innovators, entrepreneurs, and thinkers; by the availability of resources; by questions of value and social cohesion" (S. 38). Dieser Definition zufolge ist Führung ein Prozess, welcher von den Mitgliedern einer Organisation getragen wird. Führung bedarf nicht nur Personen die Ziele setzen und die Gruppe Richtung Ziel führen, während sie für die Zielerreichung die nötigen Ressourcen bereitstellen, sondern auch des Gedankenguts, der Ideen und der Beispiele anderer Personen. Manz und Sims (1991, zitiert nach Horner, 1997) sehen Führung als Teil in jeder Person, nicht limitiert auf ein bestimmtes Individuum. Führungskräfte sollten den MitarbeiterInnen den Weg ebnen sich selbst zu führen. Dadurch haben Führungskräfte das Wissen von vielen Menschen, worauf sie bauen können und nicht nur ihr Eigenes. Chemers (2000) versteht Führung als "a process of social influence in which one person is able to enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task" (S. 27). Aus der bisherigen Geschichte der Führungstheorie heraus integriert Chemers (2000) folgende drei Annahmen, die zur effizienten Führung leiten sollen:

- *Image Management*: Eine Führungskraft muss Glaubwürdigkeit in die Legitimität ihrer bzw. seiner Autorität einbauen. Die glaubwürdige Autorität projiziert ein Image, das bei den Followers Vertrauen stiftet.
- *Relationship Development*: Eine Führungskraft muss Beziehungen zu den unterstellten MitarbeiterInnen aufbauen, welche die MitarbeiterInnen dazu veranlassen hin zu individuellen und kollektiven Arbeitszielen zu streben.
- *Resource Deployment*: Eine Führungskraft muss Wissen, Fähigkeiten und materielle Ressourcen effektiv einsetzen, um Gruppenziele zu erreichen.

Van Vugt et al. (2008) dagegen sehen Führung konzentriert auf „(a) influencing individuals to contribute to group goals and (b) coordinating the pursuit of those goals“ (S. 182-183). Sie führen weiter aus, dass Führung Teambildung und -leitung ist. Führung ist eine Gruppenressource und ein individuelles Attribut. Sie gehen davon aus, dass Führung primär ein Gruppenprozess ist, da zu Führung nicht nur die Führungskraft, sondern auch die geführte Gruppe in gleichen Teilen gehört. Bass (1990) gibt an, dass eine Definition für Führung schwierig ist, da bereits so viele einander widersprechende Definitionen bestehen. Jedoch weisen die Definitionen viele Überschneidungen auf, so dass sich eine Klassifikation lohnt: Führung wurde unter dem Fokus der Gruppenprozesse, als Ursache von Persönlichkeitseigenschaften, als Folge von Erreichung der Folgsamkeit, als Einflussnahme, als bestimmte Verhaltensweisen, als Überzeugung, als Macht, als ein Instrument um Ziele zu erreichen, als Effekt der Interaktion, als differenzierte Rolle, Initiation von Struktur und viele Kombinationen dieser Komponenten definiert. Für Bass (1990) erscheint die Suche nach nur einer Definition von Führung ein erfolgloses Unterfangen zu sein. Die angemessene Wahl einer Definition hängt viel mehr von methodologischen und substanziellen Aspekten der Führung ab, für die sich der/die jeweilige/r ForscherIn interessiert.

In diesem Sinne ist Positive Leadership ein Führungsstil, der sich positiver und transformationaler Aspekte bedient und daher am ehesten zu den Annahmen der Transformationalen-Ära (siehe Kapitel 2.1) passt. Man kann Positive Leadership als Erweiterung der Transformationalen-Ära ansehen, da dieser Führungsstil die Inhalte der Positiven Psychologie und des Positiv Organizational Behavior mit einschließt und daher noch einen Schritt über das Transformationale hinaus geht, hinsichtlich des Wachstums und der Potentialentwicklung einer Führungskraft.

Im weiteren Verlauf wird die im Kapitel 1.2.7 postulierte Definition von Führung verwendet, da die Aspekte des Positive Leaderships für diese Diplomarbeit vordergründig von Interesse sind.

2.2 Frauen in Führungspositionen

Ein wichtiger Indikator für die Geschlechtergleichheit in der Gesellschaft ist die Anzahl von Männern und Frauen in Führungspositionen. Eagly und Sczesny (2009) beziehen sich auf die Daten des *United Nations Development Programme* von 2008, welche zeigen, dass es zwar im Vergleich zu früheren Zeiten mehr Frauen in Führungspositionen gibt, jedoch besetzen Männer zahlenmäßig mehr Führungspositionen. Diese befinden sich darüber hinaus auf höheren Führungsleveln. Diesem Bericht zufolge sind in den USA Frauen mit 42% am häufigsten in Führungspositionen vertreten, gefolgt von Deutschland mit 37% weiblichen Führungspersonen. In Österreich befinden sich laut Angaben 27% der Führungspositionen in Frauenhand. Daten zufolge, welche die *Europäische Kommission* 2007 veröffentlicht hat (zitiert nach Eagly & Sczesny, 2009) bekleiden Frauen in den größten europäischen Unternehmen nur 4% der höchsten Posten und nur 10 % der Posten mit der höchsten Entscheidungsmöglichkeit innerhalb eines Unternehmens (Eagly & Sczesny, 2009). Die Problematik, dass es zahlenmäßig weniger Frauen als Männer in Führungspositionen, vor allem in den oberen Führungsetagen gibt, bezeichnen ForscherInnen als *Pipeline Problem*. Man nimmt an, dass es an qualifizierten Frauen fehle, welche Führungspositionen bekleiden könnten. Es werden verschiedene Ursachen für dieses Problem angegeben von Familienverpflichtungen (Greenhaus & Parasuraman, 1999; zitiert nach Eagly & Karau, 2002) über fehlende Eigenschaften und Motivationsfaktoren (Browne, 1999; Goldberg, 1993; zitiert nach Eagly & Karau, 2002). Eagly und Sczesny (2009) haben die Ursachen für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungsrollen aus sozialpsychologischer Perspektive untersucht und nehmen an, dass sich die drei sozialen Gruppen, nämlich Frauen, Männer und Führungskräfte, in der Stereotypie voneinander unterscheiden. Genauer gesagt, hängt die Unterrepräsentation der Frauen mit den Ähnlichkeiten und Unterschieden der kulturellen Stereotypen und den drei Gruppen zusammen. Diese Annahme wird gestützt durch eine groß angelegte Befragung von Wellington, Kropf und Gerkovich (2003). Diese haben 705 Frauen, die Vizepräsidentenpositionen und höhere bekleiden befragt. 72% von ihnen haben zugestimmt, dass die Stereotype über Männer- und Frauenrollen sowie über ihre Fähigkeiten eine Barriere für das Vorrücken der Frauen auf Spitzenpositionen darstellen. Einstellungen basierend auf Stereotypen über soziale Gruppen sind die fundamentale Ursache für Diskriminierung generell und für Geschlechtsdiskriminierung im Speziellen (Fiske 1998; Glick & Fiske, 2007; zitiert nach Eagly & Sczesny, 2009). Stereotypen über

Männer und Frauen sind die wichtigsten Komponenten, die Gender (das soziale Geschlecht) bedingen. Heilman (2001) sieht den Hauptgrund für die Behinderung von Frauen beim Aufstieg in Führungspositionen in Genderstereotypen, insbesondere in deskriptiven und präskriptiven Überzeugungen. Kulturelle Stereotype, die das gemeinsame Wissen der Gesellschaft darstellen, beinhalten zwei Typen von Glauben bzw. Einstellung. Zum einen die Erwartungen, wie die Mitglieder der Gruppe sind, und zum anderen wie sie sein sollten. Die tatsächliche Charakteristik von Gruppenmitgliedern wird *Descriptive Beliefs* genannt. Erwartungen darüber, wie Gruppenmitglieder sein sollten, nennt man *Prescriptive Beliefs*. Obwohl diese Erwartungen dieselben Qualitäten bewerten, klaffen sie in bestimmten Bereichen auseinander. Wenn Menschen deskriptive Stereotypen von einer sozialen Gruppe haben, erwarten sie, dass das Verhalten und die Einstellungen dieser Gruppe konsistent mit ihren Stereotypen sind. Verarbeitungsprozesse des Menschen begünstigen Informationen, die konsistent mit den Erwartungen sind (von Hippel, Sekaquaptewa & Vargas, 1995; zitiert nach Eagly & Sczesny, 2009). Während dieser Verarbeitungsprozesse werden Details, welche fehlen, ergänzt, damit Konsistenz zwischen den Erwartungen und dem tatsächlich Beobachteten hergestellt ist. Beispielsweise erinnern sich Menschen an mehr reale Details über eine Person, wenn diese mit ihrem Stereotyp übereinstimmt, unabhängig davon, ob die einschätzenden Personen eine moderne Einstellung dem sozialen Geschlecht gegenüber haben oder nicht (Dunning & Sherman, 1997). Bem (1974, zitiert nach Lam & McBride-Chang, 2007) hat die Konzepte Maskulinität, Femininität und Androgynität postuliert und untersucht. Maskulinität enthält Eigenschaften, die durch Zielbestrebung und Zielorientierung kategorisiert sind (*agentive traits*). Femininität beinhaltet Eigenschaften, die interpersonelle Orientierung und Fürsorge in den Vordergrund stellen (*communal traits*). Bem versteht die Konstrukte als zwei verschiedene Eigenschaftscluster und als zwei verschiedene Dimensionen. Demnach kann eine Person viele Eigenschaften einer Dimension und wenige der anderen haben, damit ist sie oder er folglich feminin bzw. maskulin. Erzielt eine Person hohe Werte auf beiden Dimensionen, ist sie oder er androgyn. Niedrige Werte auf beiden Dimensionen bedeuten eine undifferenzierte Kategorisierung. Menschen, die zu einem Stereotyp tendieren, unterdrücken die Eigenschaften des anderen Geschlechts, um den Genderstandard nicht zu verletzen. Daher haben sie ein eingeschränktes Verhaltensspektrum. Androgyne Menschen sind in ihrem Verhaltensspektrum viel flexibler und können ihr Verhalten an die Situation anpassen

(Bem, 1975; zitiert nach Lam & McBride-Chang, 2007). Das erste, was man über eine Person feststellt, ist ob diese männlich oder weiblich ist. Wir kategorisieren automatisch nach Geschlecht (Fiske, Haslam & Fiske, 1991). Die Kategorisierung nach Geschlecht ruft sofort mentale Assoziationen über Männer und Frauen hervor. Gender Stereotype werden von Deaux und Lewis (1984) als Komponentenset verstanden. Die Komponenten sind voneinander unabhängig, jedoch kann die Information über eine Komponente die Anderen systematisch implizieren. Die Information über das Geschlecht allein führt bereits zu einem Rückschluss auf ein Set von Charakteristiken und damit auf eine Stereotypie (Deaux & Lewis, 1984). Die bisherige Forschung hat belegt, dass Stereotype überall vorhanden und nur schwer veränderbar sind. Im Kontext der Stereotypen und Geschlecht ist auch die *Social Role Theorie* zu erwähnen. Der Kernannahme der *Social Role Theorie* von Eagly (1987) zufolge, beinhalten Überzeugungen über die Geschlechter *communal* und *agentic* Bewertungen. In der Erforschung von Attributen wurde nachgewiesen, dass Männer und Frauen nach zwei Klassifikationen kategorisiert werden. Männern werden leistungsorientierte Eigenschaften (*Achievement-Oriented Traits*) zugesprochen, auch *Agentic Traits* genannt. Frauen werden die sozial- und serviceorientierte Eigenschaften (*Social- and Service-Oriented Traits*), sogenannte *Communal Traits* zugeschrieben (Heilman, 2001). *Communal* und *Agentic Traits* werden als zwei *Sets of Beliefs* verstanden. Diese Eigenschaften finden sich sowohl in deskriptiven als auch in präskriptiven Stereotypen wieder. Es wird zwar Sensitivität bei Männern oder Durchsetzungsfähigkeit bei Frauen nicht im Einzelnen negativ bewertet, jedoch werden sie jeweils einem Geschlecht zugeordnet und daher nicht unterstützt. Nimmt ein Geschlecht eine stark stereotype Eigenschaft des anderen Geschlechts an, beispielsweise eine Frau, die dominant und selbstbewusst ist, wird das von der Gesellschaft abgelehnt (Eagly & Sczesny, 2009; Heilman, 2001). Ein weiteres Problem für Geschlechtsstereotypen ist, dass Menschen die Persönlichkeitseigenschaften des/der Anderen nicht direkt beobachten können, daher verschaffen sie sich Eindrücke durch das Beobachten des Verhaltens einer Person (Eagly & Karau, 2002; Eagly & Sczesny, 2009). Sie nehmen an, dass das Verhalten die Charaktereigenschaften einer Person widerspiegelt, dieser psychologische Prozess wird *Correspondent Inference* genannt. Dieser Prozess ist universell (Gawronski, 2003; Ross, Amabile, & Steinmetz 1977; Schaller & O'Brien, 1992; zitiert nach Eagly & Sczesny, 2009) und spontan (Uleman, Newman, & Maskowitz, 1996; zitiert nach Eagly & Sczesny, 2009). Das hauptsächliche Problem stellt die

Diskrepanz zwischen Stereotypen über Frauen und den Stereotypen über Führungskräfte dar. Der Führungsstereotyp ist männlich konnotiert, da der Führung und Männern *agentic* Qualitäten zugesprochen werden. Gerade die zahlreichen postulierten Führungsstile der Vergangenheit zusammen mit der Tatsache, dass Männer sich vorwiegend in Führungsrollen befinden und dadurch Stereotype aufrechterhalten bzw. verstärkt werden, stellt den Grund für die *agentic* Stereotypen der Führung dar. Führungsstile, die in den letzten beiden Jahrzehnten postuliert wurden, allen voran der Transformationale Führungsstil, beinhalten verhältnismäßig viele *communal* bzw. neutrale Eigenschaften. Jedoch bleibt Führung vorwiegend männlich besetzt (Eagly & Sczesny, 2009). Schein (2001) fasst ihre (und die ihrer KollegInnen) dreißigjährige Arbeit zu Attributionen von Männern, Frauen und Führungskräften zusammen. Seit den siebziger Jahren haben Männer kontinuierlich die sozialen Gruppen Männer und Führungskräfte ähnlich attribuiert, während die Gruppe Frauen von ihnen unterschiedlich zu den anderen beiden Gruppen bewertet wurden. Frauen hingegen, die in den Siebzigern und Achtzigern noch genauso wie die männlichen Probanden Männer als Führungskräfte sahen und Frauen andere Attribute zuschrieben, haben ihre Einstellungen und somit Einschätzungen geändert. Nach zwanzig Jahren Forschung haben die Ergebnisse gezeigt, dass Probandinnen sowohl Männer als auch Frauen gleichwertig für die Führungsrolle sehen und daher den drei Gruppen ähnliche Eigenschaften zuschreiben, jedoch nicht in allen Stichproben im internationalen Vergleich. Die USA sind Vorreiter, während Japan und Deutschland noch die Stereotypen der siebziger Jahre zeigen (Schein, 2001). Es herrscht also nach wie vor eine Inkongruenz zwischen den sozialen Gruppen und Führungskräften. Lemm, Dadbady und Banaji (2005, zitiert nach Eagly & Sczesny, 2009) folgern aus den bisher beschriebenen Erkenntnissen, dass weibliche Führungskräfte aufgrund der Inkongruenz zwischen den Stereotypen über Frauen und Führung mehr arbeitsbezogene Vorurteile erfahren als Männer. Speziell in Bereichen, in welchen Männer dominierend sind, werden Frauen häufig nicht natürlich bzw. angemessen wahrgenommen wie Männer, da die Arbeit mit Maskulinität assoziiert wird. Diese Ansicht kann, beispielsweise im kognitiven Prozess, bei Personalentscheidungen ausschlaggebend sein. Auf tatsächlichen Fähigkeiten einer Person beruhen Entscheidungen die von Stereotypen genährt sind folglich nicht. Bekleiden Menschen eine nicht stereotype Position ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass ihre Arbeitsleistung schlechter beurteilt wird als die jener Personen, die in einem stereotypen Bereich arbeiten (Eagly & Sczesny, 2009; Heilman,

2001). Heilman (1983, 1985, zitiert nach Heilman, 2001) beschreibt, dass die inkongruenten Stereotype über Frauen und über Führungskräfte zusammen ein *Lack of Fit* hervorrufen, welches den Bias über weibliche Führungskräfte bewirkt. Das *Lack of Fit Modell* geht von Erwartungen über den Erfolg und Misserfolg einer Person im Arbeitskontext aus. Dabei ist die wahrgenommene Übereinstimmung zwischen den Fähigkeiten einer Person und den Jobanforderungen zentral. Mangelnde Übereinstimmungen führen zu erwartetem Misserfolg. Führt eine Frau folglich einen maskulin konnotierten Beruf aus, stimmen die Stereotypen nicht überein, ein *Lack of Fit* entsteht und die Arbeitsleistung der Frau wird abgewertet. Je stärker der Grad des Stereotypes und je maskuliner attribuiert der Job, desto niedriger werden die Erwartungen für Erfolg in diesem Job für die Frau (Heilman, 2001). Hinzu kommt die Bedeutung von *communal* und *agentic traits*. Von Frauen in Führungspositionen erwarten Menschen, dass sie *communal* sind, da das Frauen zugesprochen wird, und gleichzeitig *agentic*, da das von Führungskräften erwartet wird. So findet sich die weibliche Führungskraft nicht selten in einem Rollenkonflikt (Eagly & Sczesny, 2009). Eagly und Carli (2004, zitiert nach Eagly, 2007) nennen diesen Konflikt *Double Bind*. Agiert die weibliche Führungskraft *communal*, wird sie als ineffizient eingestuft. Agiert sie *agentic*, ist das ein Normbruch (Eagly & Sczesny, 2009). Neben der Double Bind Theorie gibt es noch einen weiteren Nachteil für Frauen in der Führung, nämlich dass Männer einen größeren Zugang zu Führungspositionen haben als Frauen, so dass Frauen in erster Linie, um überhaupt erst für eine Führungsrolle in Betracht gezogen zu werden, qualifizierter sein müssen als Männer (siehe auch Foschi, 2000). Gerade weil Frauen qualifizierter sind, haben sie ein effektives Repertoire an Führungsverhaltensweisen, so die Vermutung von Eagly (2007). Wenn akzeptiert wird, dass Frauen erfolgreiche Arbeitsleistung in einem maskulin konnotierten Beruf zeigen, muss ihnen zwangsläufig zugeschrieben werden, dass sie jene Eigenschaften in sich tragen, die für das Erfüllen dieser Tätigkeiten notwendig sind, meistens nämlich *agentic* Eigenschaften. Das bedeutet folglich, dass bezüglich deskriptiver Einstellungen kein *Lack of Fit* mehr besteht, jedoch eröffnet sich ein neues Problem. Durch die wahrgenommene erfolgreiche Ausübung eines männlichen Jobs verletzt die Frau die präskriptiven Überzeugungen und verstößt damit gegen den weiblichen Stereotyp, wie eine Frau sein sollte und welcher beruflichen Tätigkeit sie nachgehen sollte. Strafmaßnahmen können folglich als weiterführende berufliche Diskriminierung die Folge sein (Heilman, 2001).

Die *Role Congruity Theorie* (Eagly & Karau, 2002) untersucht die Kongruenz zwischen den Geschlechtsrollen und der Führungsrolle sowie die Faktoren und Prozesse, welche bei der Wahrnehmung zu Vorurteilen führen. Sie beinhaltet zwei Formen von Vorurteilen. Die erste Form von Vorurteilen ist, dass Frauen weniger qualifiziert für Führung seien als Männer. Diese Form hat mehrere Moderatoren. Erstens ist die Inkongruenz zwischen dem Stereotyp der Frau und dem Stereotyp einer Führungskraft entscheidend für die Annahme, dass Frauen geringer qualifiziert seien. Wobei es hier auf die Definition von Führung ankommt (siehe Kapitel 2.2). Des Weiteren unterscheidet sich die Attribution einer Führungskraft vom Geschlecht des/der Wahrnehmers/In. Männer beispielsweise haben durch ihre Arbeitsfelder eine viel geringere Häufigkeit einer weiblichen Führungskraft unterstellt zu sein. Daher haben sie wenig Möglichkeit zur direkten Beobachtung und Neueinstufung ihrer Stereotype. Frauen dagegen haben durch andere Arbeitsbereiche und eine etwas andere Erfahrungswelt häufiger die Möglichkeit Frauen in Führung zu beobachten. Deshalb bewerten Frauen Führung heutzutage androgyner als Männer. Ein weiterer Moderator ist das kulturelle Milieu. Die zweite Form der Vorurteile ist die schlechtere Evaluation von weiblichen Führungskräften als ihre gleichwertigen männlichen Gegenspieler. Je mehr *agentic* die Führungsrolle definiert ist, und je mehr *communal* der Geschlechtsstereotyp der Frau für den/die BeobachterIn ist, desto inkongruenter wird die Frau in der Führungsrolle wahrgenommen, und desto schlechter wird sie evaluiert (Eagly & Karau, 2002). Fiske et al. (1991) haben herausgefunden, dass die Bewertungskriterien meist vage sind. Das bedeutet, Informationen über die Leistung von Frauen können verzerrt verarbeitet und an die eigenen Erwartungen angepasst werden. Heilman (2001) bezeichnet die verurteilenden Einstellungen den Leistungen von Frauen gegenüber als *Self-Fulfilling Prophecies*. Dabei werden automatisch kognitive Prozesse aktiviert, so dass die verzerrte Wahrnehmung der beurteilenden Personen bestätigt wird. Als weiteres Diskriminierungskriterium bei der Bewertung von Leistung nennt Heilman (2001) den Attributionsstil. Bei Frauen wird der Erfolg eher auf die Situation und Glück attribuiert, während bei Männern die Kompetenz als Ursache für Erfolg angenommen wird (Heilman, 2001). Eagly, Karau und Makhijani (1995) führten eine Metaanalyse zur Effektivität von männlichen und weiblichen Führungskräften durch. Wenn eine weibliche Führungskraft evaluiert wird, kann die Einschätzung fehlerhaft sein und Vorurteile gegenüber Frauen in Führung hervorrufen, vor allem wenn eine Frau eine Führungsposition in einem maskulin dominierten Organisationsumfeld ausübt. Eine

Führungskraft kann nicht effektiv sein, wenn Andere ihn oder sie als Führungskraft nicht akzeptieren. Die Metaanalyse ergab, dass Männer in einem männlich stereotypen Berufsfeld, vor allem wenn viele Männer in dem Bereich als Mitarbeiter bzw. unterstellte Mitarbeiter tätig sind, besser beurteilt werden. Frauen werden effektiver in Bereichen bewertet, welche weniger Männer dominiert sind, beispielsweise im Bildungsbereich oder im Sozialbereich. Zerlegt man die Effektivität in Komponenten der Führungskraft, so übertrafen Frauen Männer in Eigenschaften, die mit femininen Stereotypen wie Kooperation und guter Umgang mit Anderen verbunden sind. Männern wurde jedoch höhere Effektivität insgesamt zugeschrieben. Damit verbunden sind Eigenschaften wie Direktivität und Kontrolle Anderer. Generell scheint es, dass Eigenschaften von weiblichen Führungskräften immer noch mit femininen Stereotypen zusammenhängen.

In Männer dominierten Arbeitsfeldern sowie in organisationalen Kontexten, die häufig Belastbarkeit und Härte von einer Führungskraft verlangen, führen Stereotypen zum Nachteil der Frau. Gerade in den oben beschriebenen Rahmenbedingungen schreibt man Frauen Eigenschaften wie Belastbarkeit und Härte nicht zu. Eagly und Diekmann (2005, zitiert nach Eagly, 2007) definieren den vorurteilbehafteten Nachteil von Frauen als die schlechtere Behandlung von Frauen als von Männern bei objektiver Gleichheit (Eagly, 2007). Lyness und Judiesch (1999, zitiert nach Heilman, 2001) haben eine dreijährige Längsschnittstudie über den Aufstieg von 30.000 Führungskräften durchgeführt. Frauen haben dabei viel geringere Chancen gehabt befördert zu werden als ihre männlichen Gegenspieler. Die ForscherInnen sehen als Ursache den Normbruch durch das Engagement in einem nicht feminin stereotypen Arbeitsbereich. Je erfolgreicher die Frau, desto wahrscheinlicher ist, dass ihr eine kalte Art attestiert wird (Porter & Geis, 1981; zitiert nach Heilman, 2001), desto unerwünschter ist sie als Gruppenmitglied (Hagan & Kahn, 1975; zitiert nach Heilman, 2001) und desto mehr negativen Affekt ruft sie in Anderen hervor (Butler & Geis, 1990; zitiert nach Heilman, 2001). Eagly und Sczesny (2009) berichten von Ergebnissen der *Europäischen Kommission* (2005), in deren Erhebung EU-BürgerInnen befragt wurden, ob Alles in Allem ein Mann ein besserer Politiker sei als eine Frau. Im EU-Durchschnitt haben 27% zugestimmt, in Österreich 43%. Generell haben WissenschaftlerInnen verschiedenste Komponenten der berufsbezogenen Frauendiskriminierung erforscht. Untersuchungen zur Gehaltsschere beispielsweise haben bei Konstanthalten aller Variablen bis auf das Geschlecht gezeigt, dass es bis dato immer noch eine Gehaltsdiskriminierung zu Lasten der Frauen gibt (Eagly

& Sczesny, 2009). Eine bekannte Methode zur Erhebung von Genderdifferenzen stellte das *Goldenberg Paradigma* dar, welches erstmals 1968 von Goldenberg (zitiert nach Eagly & Karau, 2002) durchgeführt und seither von vielen anderen ForscherInnen repliziert bzw. erweitert wurde. Dabei wurden ursprünglich Artikel von Männern und Frauen zum Evaluieren und zur Charakterbeschreibung der Personen vorgegeben. Später wurden vor allem Lebensläufe bzw. Charakteristika für Bewerbungen vorgegeben (Eagly & Karau, 2002). In einer Metaanalyse von Davidson und Burke (2000, zitiert nach Eagly & Sczesny, 2009) wurden Untersuchungen zusammengefasst, in denen Bewerbungsunterlagen, ident bis auf das Geschlecht ProbandInnen vorgegeben wurden, um zu beurteilen wer die bestgeeignete Person für bestimmte Positionen ist. Männer wurden für männliche stereotype Jobs und für neutral eingestufte Jobs bevorzugt, Frauen wurden für feminin konnotierte Stellen bevorzugt. Dieser Bias benachteiligt Frauen immens, da die meisten Führungsrollen in die männlich stereotype Charakterisierung nach Davidson und Burke (2000, zitiert nach Eagly & Sczesny, 2009) fallen. Eine Erweiterung der Diskriminierung stellt die Erkenntnis dar, dass Führung selbst in weiblich besetzten Berufen ebenfalls männlich stereotypisiert ist. Das bedeutet, Frauen sind unabhängig vom Berufsfeld am Aufstieg in die Führung behindert. Das Phänomen, dass Männer schneller und effektiver Karriere machen als Frauen, unabhängig vom Berufsfeld, nennt Williams (1992) *Glass Escalator Phänomen*.

Trotz der beschriebenen Diskriminierung von Frauen belegen zahlreiche Daten, dass Frauen immer mehr Führungspositionen bekleiden. Es stellt sich die Frage nach der Ursache. Schwindet die Diskriminierung? Untersuchungen zeigen ambivalente Ergebnisse. Sczesny (2003) hat für Deutschland an Wirtschaftsstudierenden gezeigt, dass Stereotypen nach wie vor bestehen. Jedoch haben männliche wie weibliche ProbandInnen arbeitsbezogene und personenbezogene Fähigkeiten gleichwertig für die Führung gesehen, was Führung androgyn erscheinen lässt. Duehr und Bono (2006, zitiert nach Eagly & Sczesny, 2009) haben repräsentative ManagerInnen befragt, mit dem Ergebnis, dass diese von den stereotypen Einstellungen abgerückt sind. Überdies hinaus führt die Beobachtung von Frauen in nicht traditionellen Arbeitsrollen zur Veränderung von Stereotypen über Frauen in Führung. Einen Beweis dafür haben Dasgupta und Asgari (2004) erbracht. In der ersten Studie wurden Frauen Lebensläufe und Bilder von Frauen in nicht stereotypen Führungspositionen und Berufsbildern vorgelegt. Die Probandinnen haben im Vergleich zur Kontrollgruppe ihre stereotypen Einstellungen abgebaut und nichtstereotype

Einstellungen entwickelt. In der zweiten Studie wurden ein Jahr lang Daten an zwei Universitäten erhoben, einer Universität nur für Frauen und einer geschlechtsgemischten Universität. Ergebnis der zweiten Studie ist, dass je häufiger Frauen weibliche Führungskräfte, hier Professorinnen, sehen, desto mehr vermindern sich die stereotypen Einstellungen und desto mehr verändert sich die Einstellung hin zu nichtstereotypen Denken über Frauen in Führung. Dies ist in zweierlei Hinsicht ein wichtiges Ergebnis. Zum einen weist die Forschung von Dasgupta und Asgari (2004) hin, dass die *Social Role Theorie* von Eagly (1987) wirksam ist, das bedeutet, dass Stereotype im Laufe der Sozialisation gelernt werden. Zum anderen zeigen die Ergebnisse, dass das Beobachten von Frauen in Führung zu Veränderungen in der Stereotypie von Frauen und Führungskräften führt. Je mehr Frauen in Führungspositionen beobachtbar sind, desto eher verändern sich die stereotypen Einstellungen (Dasgupta & Asgari, 2004).

Entwickelt sich also derzeit ein Trend Richtung Gleichstellung zwischen Männern und Frauen in der Führung? Ein Beispiel für Anzeichen in Richtung Angleichung konnte Carroll (2006) zeigen. Seit 1953 werden in regelmäßigen Perioden Personen befragt, ob sie bei einem neuen Job lieber einen Mann oder eine Frau als Vorgesetzte/n hätten. Der Trend zeigt ganz klar, dass Männer weniger häufig vorgezogen werden, Frauen dafür mehr. Überdies hinaus ist der Anteil der Personen denen es gleichgültig ist so hoch wie nie.

Die Eigenschaften von Frauen und Führung nähren sich auch angesichts der neuen Führungsstile an. Neue Führungsstile enthalten mehr *communal* und weniger *agentic* Eigenschaften als die Führungsstile zuvor. Beweise dafür liefern Powell, Butterfield und Parent (2002, zitiert nach Eagly & Sczesny, 2009) sowie Duehr und Bono (2006, zitiert nach Eagly & Sczesny, 2009). Die Globalisierung sowie die immer schnelleren Veränderungen in der Technologie und in Organisationen, bedürfen neuer Führungsstile, die nicht Planung, Organisation und Kontrolle vorsehen, sondern Unterstützung, Kommunikation, Ermutigung und Coaching, klare *communal* Eigenschaften also. Vor allem sehen Eagly und Karau (2002) hier den Transformational Leadership als vielversprechenden Führungsstil (Transformational Leadership (TL) siehe Kapitel 1.2.6). Gerade weil hier effektive Führung *communal* Eigenschaften vorsieht, sollten die wahrgenommen Uneinigkeiten zwischen Männern und Frauen schwinden (Eagly & Karau, 2002). TL könnte laut Eagly (2007) den doppelten Druck (*Double Bind*) des Zwangs

*agent*ic und *communal* sein zu müssen von Frauen in Führung lösen. TL ist eher androgyn und bietet der Frau damit einen Mittelweg.

Catalyst (2004, zitiert nach Eagly, 2007) analysierte die Daten der *Fortune 500* (eine jährlich veröffentlichte Liste des *Fortune Magazins* der Top 500 U.S. Unternehmen) aus den Jahren 1996 bis 2000 und fand heraus, dass Unternehmen, die aufgrund der Anzahl der Frauen in Führung im oberen Viertel eingeteilt wurden, eine bessere finanzielle Performanz hatten als die übrigen Firmen. Krishnan und Park (2005, zitiert nach Eagly, 2007) fanden ebenfalls heraus, dass Unternehmen mit einem höheren Anteil an Frauen im oberen Management eine bessere finanzielle Leitung zeigten. Auch in anderen Untersuchungen hat sich dieser Zusammenhang zwischen Frauen im Vorstand und Gewinn bestätigt (Carter, Simkins, & Simpson, 2003; Erhardt, Werbel, & Shrader, 2003; zitiert nach Eagly, 2007). Es wird ersichtlich, dass die Genderthematik ein komplexes und vielschichtiges Gebiet ist. An Aktualität hat die Genderforschung nichts verloren, da nach wie vor Frauen, trotz Fortschritten, Männern in vielerlei Hinsicht in der Karriere nachstehen.

Im anschließenden Kapitel wird eine zusammenfassende Definition für Gender in Führung gegeben.

2.2.1 Definition: Gender in Führung

Nach einer Einführung in die Genderthematik stellt sich die Frage nach einer Definition für Gender in Führung. Eagly (2007) versteht den Begriff Führungsstil folgendermaßen: „Styles are relatively consistent patterns of social interaction that typify leaders as individuals. Leadership styles are not fixed behaviors but encompass a range of behaviors that have a particular meaning or that serve a particular function. Depending on the situation, leaders vary their behaviors within the boundaries of their style“ (Eagly, 2007, S. 2). Wenn es um Gender geht, muss in dem Kontext auch die soziale Rolle einer Person betrachtet werden. Soziale Rollen sind die gemeinsamen sozialen Erwartungen an eine Person in einer bestimmten Position oder als Mitglied einer bestimmten Gruppe (Biddle, 1979; Sarbin & Allen, 1968; zitiert nach Eagly & Karau, 2002). „Gender roles are defined as those shared expectations (about appropriate qualities and behaviors) that apply to individuals on the basis of their socially identified gender“ (Eagly, 1987, S. 12). Geschlecht ist somit „more than a trait of individuals, gender is an institutionalized *system* of social practices for constituting males and females as different in socially significant

ways and organizing inequality in terms of those differences“ (Ridgeway & Smith-Lovin, 1999; zitiert nach Ridgeway, 2001, S. 637). Zusammenfassend ist Gender in Führung die unterschiedliche Wahrnehmung aber auch das unterschiedliche Verhalten von Frauen und Männern in Führungspositionen.

Im dritten und letzten Theoriekapitel erfolgt eine Zusammenführung des Positive Leaderships und Geschlechtsunterschieden anhand von bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen über die Positive Leadership Eigenschaften Hoffnung, Widerstandsfähigkeit (Resilienz), Optimismus, Selbstwirksamkeit und TL/Followership und Gender.

3 Geschlechtsunterschiede und Positive Leadership

Die theoretischen Konstrukte sowie die allgemeinen Forschungsergebnisse zu den Komponenten Hoffnung, Widerstandsfähigkeit, Optimismus, Selbstwirksamkeit und TL/Followership wurden im ersten Kapitel umfassend erläutert. Geschlechtsrollen und -unterschiede in Führung wurden im zweiten Kapitel vorgestellt. Im dritten Kapitel werden die bisherigen Ergebnisse aus der Forschung bezüglich der Komponenten von Positive Leadership in Bezug auf Geschlechtsunterschiede dargestellt.

3.1 Geschlechtsunterschiede in Führung und Hoffnung

Im Weiteren geht es um die Zusammenführung von Geschlechtsunterschieden und Hoffnung. Obwohl Hoffnungsforschung viele Erkenntnisse geliefert hat, fehlt es vor allem an Studien zu Geschlechtsunterschieden. Überdies hinaus gibt es keine Studien zu Geschlechtsunterschieden in der Führung und Hoffnung.

In einer Validierungsstudie der *State Hope Scale* (Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak & Higgins, 1996) wurden unter anderem Gendereffekte untersucht. Im Mittel erzielten Männer leicht höhere Werte als Frauen, die Ergebnisse waren jedoch nicht signifikant. Bei der Untersuchung der Validität über die Zeit, wurden keine Genderunterschiede gefunden. Auch bezogen auf Zielorientierung, eine Komponente von Hoffnung, gab es keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen (Snyder et al., 1996). In einer Untersuchung zu Hoffnung wurden in keiner der untersuchten Stichproben Geschlechtsunterschiede gefunden (Snyder, Harris et al., 1991). Ebenso bezogen auf den *Children's Hope Scale*, eine Adaptation des State Hope Scale für Kinder, haben die ForscherInnen keine Geschlechtsunterschiede gefunden. Zusammenfassend stellen sie fest, dass in der Hope Skala keine Geschlechtsunterschiede im allgemeinen und auch speziell bezogen auf *Agency* und *Pathways* auffindbar waren (Snyder, Hoza, Pelham, Rapoff, Ware, Danovsky et al., 1997). Chang (2003) hat die Geschlechtsunterschiede von Snyder et al. in einer erweiterten Studie überprüft. Für ihn schienen die Stichproben der Studien, in der zuerst beschrieben handelte es sich um StudentInnen und in der zweiten um Kinder, zu einseitig gewählt. Er befragte daher Männer und Frauen zwischen 34 und 59 Jahren. Männer zeigten den Ergebnissen nach höhere Werte im *agentic* Denken als Frauen. Auch im *pathways* Denken gaben Männer höhere Werte an als Frauen. Ebenfalls höhere Problemlösewerte kamen von Männern. Frauen dagegen zeigten höhere depressive

Werte. Chang (2003) schließt aus den Ergebnissen weiters, dass Problemlösefähigkeit und Hoffnung bei Frauen miteinander korrelieren. Gleichzeitig ist die Korrelation zwischen *agentic* Denken und depressiven Symptomen negativ korreliert. Hohe Depressionswerte wirken sich negativ auf Hoffnung von Frauen aus. Bei Männern wurden solche Korrelationen nicht gefunden (Chang, 2003). Gegensätzliche Ergebnisse liefert Hendricks-Ferguson (2006), die Geschlechtsunterschiede zwischen männlichen und weiblichen Jugendlichen mit einer Krebserkrankung in Bezug auf Hoffnung und spirituelles Wohlbefinden untersucht hat. Mädchen waren in der frühen, mittleren und späten Adoleszenz hoffnungsvoller als Jungen. Auch erzielten weibliche Jugendliche höhere Werte im spirituellen Wohlbefinden (Hendricks-Ferguson, 2006). Roesch und Vaughn (2006) führten eine Validierungsstudie zu *Dispositional Hope Scale* von Snyder et al. (1991) durch und erhoben auch Geschlechtsunterschiede. Sie fanden signifikante Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Konsistent mit der Studie von Cheng war das Ergebnis, bezüglich *pathway* Denken. Jedoch zeigte sich ein unterschiedliches Ergebnis bezüglich *agency* Denken. Hier schnitten Frauen nämlich höher ab. Die ForscherInnen argumentieren damit, dass die mittlere Altersgruppe der Frauen von Chang (2003) keine spezifischen Ziele verfolgt und daher ein niedrig ausgeprägtes *agency* Denken aufweist. In der Studie von Roesch und Vaughn (2006) handelt es sich jedoch um StudentInnen, daher ist die Population und Lebensphase eine andere. Hier könnte es sein, dass die Studentinnen sich spezifische Ziele setzen und daher höheres *agentic* Denken ausgeprägt haben.

Zusammenfassend ergibt sich folgendes Bild: In Extremsituationen wie Krankheit scheinen weibliche Jugendliche höhere Hoffnungswerte zu entwickeln (Hendricks-Ferguson, 2006). Verfolgen Frauen keine spezifischen Ziele, sondern leben eher von Tag zu Tag, zeigen sie eine niedrigere Hoffnung als Männer (Chang, 2003). Verfolgen Frauen jedoch spezifische Ziele, werden zumindest ihre *agentic* Anteile von Hoffnung höher als die der Männer (Roesch & Vaughn, 2006).

3.2 Geschlechtsunterschiede in Führung und Resilienz

Geschlechtsunterschiede bezüglich Resilienz (synonym Widerstandsfähigkeit) wurde in einer Reihe von Studien zu Ehe und Scheidung gefunden. Frauen verkraften Stress besser als Männer und erholen sich nach einer Scheidung schneller. Weiters haben Fergusson und Lynskey (1996) in der bisherigen Forschung beobachtet, dass Mädchen die Scheidung der Eltern besser verkraften als Jungen. Fergusson und Lynskey (1996) haben eine Longitudinalstudie bezüglich Resilienz und Risikoverhalten bei Kindern und Jugendlichen durchgeführt. Geschlechtsunterschiede bei Resilienz konnten keine nachgewiesen werden. Den beiden Forschern zufolge unterscheiden sich Mädchen und Jungen nicht (Fergusson & Lynskey, 1996). In einer anderen Studie wurden unterschiedliche Wirkungsvariablen auf kindliche Resilienz untersucht. Zwei Genderunterschiede wurden gefunden. Mädchen werden im sozialen Kontext bevorzugt. Jungen haben aggressivere Freunde und ihnen wird eine härtere Disziplin gegenüber ausgeübt. Aus vorangegangener Forschung schließen die ForscherInnen, dass Mädchen bessere soziale Fähigkeiten haben als Jungen und weniger externalisierte Probleme zeigen. Des Weiteren sind für Mädchen Freundschaften wichtiger als für Jungen, weil sie bei ihnen als Schutzfaktor wirken. Aggressives Jungenverhalten rührt aus dem sozialen Gruppengefüge her (Criss, Pettit, Bates, Dodge & Lapp, 2002). Werner (1982, zitiert nach Richardson, 2002) sowie Werner und Smith (1982, zitiert nach Richardson, 2002) haben laut Richardson (2002) den Grundstein für die Resilienzforschung bei Kindern unter Risikobedingungen gelegt. Ergebnis dieser über dreißigjährigen Untersuchungen war, dass neben einer Vielzahl sozialer und Persönlichkeitseigenschaften als Kriterien für Resilienz auch das weibliche Geschlecht einen Faktor darstellt (Richardson, 2002). Rutter (1979, 1985, zitiert nach Richardson, 2002) hat herausgefunden, dass ein zugängliches Temperament, das weibliche Geschlecht, soziales Klima sowie weitere Persönlichkeits- und soziale Eigenschaften zu hoher Resilienz verhelfen (Richardson, 2002). Wasonga (2002) hat Geschlechtsunterschiede von Jugendlichen bezüglich Resilienz, internen Anlagen (Kooperation, Kommunikation, Problemlösefähigkeit etc.) und externen Anlagen (fürsorgliche Beziehungen, hohe Erwartungen und sinnhafte Partizipation) untersucht. Sie fand heraus, dass weibliche Jugendliche signifikant höhere Werte in Resilienz und externen Anlagen aufwiesen. Die Korrelation zwischen Resilienz, externen Anlagen, Kommunikation und Kooperation waren höher für junge Frauen (Wasonga, 2002). Letzring, Block und Funder (2005) haben Ego-Resilienz, als Fähigkeit auf situative

Bedingungen zu reagieren, und Geschlecht untersucht. Frauen die eine hohe Ego-Resilienz aufwiesen, zeigten sich auch durchsetzungsfähig, intellektuell und kognitiv stimuliert, zeigten innere Sinnstiftung sowie keine selbstzerstörerischen Züge. Für Männer gab es zwischen diesen Variablen keine Korrelation. Auch bei der Korrelation zwischen Wohlbefinden und Resilienz zeigte sich ein stärkerer Zusammenhang für Frauen als für Männer. Die Erklärung der ForscherInnen für diese Unterschiede ist, dass Resilienzmessung bei Frauen zum einen sensibler ist und zum anderen, dass bei dieser StudentInnengruppe, Frauen in ihrer Persönlichkeit reifer sind als ihre männlichen Studienkollegen. (Letzring et al., 2005). Bei der Untersuchung von psychosozialer Resilienz (Resilienz bezogen auf die psychosozialen Aspekte) an Jugendlichen stellte sich heraus, dass Jungen höhere Resilienzwerte zeigten als Mädchen (Tusaie, Puskar & Sereika, 2007). Lam und McBride-Chang (2007) haben Resilienz in Form von hoher *Coping*-Flexibilität und geringen Stresssymptomen in Bezug auf Maskulinität, Femininität und Androgynität bei Männern und Frauen untersucht (Konzepte Maskulinität, Femininität und Androgynität siehe Kapitel 2.2). Frauen zeigten höhere Werte in der *Coping*-Flexibilität, Femininität und interpersonellen Fähigkeiten, Eigenschaften, welche die ForscherInnen mit Resilienz in Verbindung bringen, sowie weniger Stresssymptomen als Männer. Vor allem Personen, die androgyne Eigenschaften haben, erzielten effektivere *Coping*-Flexibilitätswerte (Lam & McBride-Chang, 2007). Eine Studie über junge Erwachsene und das Verlassen des Elternhauses hat gezeigt, dass die kürzlich selbstständig lebenden Frauen höhere Werte zeigen als Männer (Dainoff & DePanfilis, 2007). Eine Studie zu Resilienz nach Katastrophen anhand von Befragungen nach dem 11. September 2001 in New York hat ergeben, dass weibliches Geschlecht mit höherer Resilienz assoziiert ist (Bonanno, Galea, Bucciarelli & Vlahov, 2007).

Widerstandsfähigkeit wurde bis dato vor allem bei Kindern und Jugendlichen untersucht. Grund dafür ist die Annahme in diesem Forschungszweig, dass die Entstehung von Resilienz im Kindes- und Jugendalter ein wichtiger Forschungsgegenstand ist. Insgesamt zeigt sich in der Forschung, dass Mädchen und Frauen eindeutig resilienter als Jungen und Männer sind (Bonanno et al., 2007; Criss et al., 2002; Dainoff & DePanfilis, 2007; Fergusson & Lynskey, 1996; Lam & McBride-Chang, 2007; Letzring et al., 2005; Richardson, 2002; Wasonga, 2002).

3.3 Geschlechtsunterschiede in Führung und Optimismus

Scheier und Carver (1985) haben Optimismus anhand eines neu konstruierten Fragebogens, dem *LOT*, (*Life-Orientation-Test*) untersucht. Dabei haben sie die Stichproben von Männern und Frauen getrennt betrachtet, jedoch keine Geschlechtsunterschiede bezogen auf die Optimismusausprägung gefunden. Unterschiede hat es bezüglich der Korrelationen bei Frauen mit anderen Eigenschaften wie Selbstbewusstsein, interner und externer Kontrolle etc. gegeben. Für Männer waren die Korrelationen viel niedriger (Scheier & Carver, 1985). Eine Untersuchung zu Risikoverhalten in Bezug auf optimistische Männer und Frauen am Beispiel des Stock Investments zeigte, dass Männer und Frauen sich nicht im Optimismus unterschieden, sie schnitten annähernd ident ab. Jedoch bedeutet eine hohe Optimismusausprägung für Männer Bereitschaft zu risikoreicheren Handlungen, in diesem Fall riskantere Investitionen in Stock Aktien, während Frauen mit hohem Optimismus zu konservativeren Entscheidungen tendieren (Felton, Gibson & Sanbonmatsu, 2003). Patton, Bartrum und Creed (2004) haben ebenfalls mittels des LOT-R Optimismus von SchülerInnen in Bezug auf Karriereerwartungen, Karriereplanung und Karriereexploration erforscht. Weibliche und männliche Jugendliche schnitten bezüglich Optimismus gleich ab. Hohe Hoffnungsausprägung hat bei Jugendlichen generell einen direkten Einfluss auf das Setzen von Karrierezielen, Karriereplanung und –exploration. Für Schülerinnen jedoch hat Hoffnung keinen direkten Einfluss auf Karriereerwartungen. Auch beziehen die Mädchen Erfolge weniger auf sich selbst, als es ihre männlichen Schulkameraden tun (Patton et al., 2004). Eine weitere Untersuchung mittels LOT-R ergab keine Genderunterschiede (Herzberg, Glaesmer & Hoyer, 2006). Eine Studie zu unrealistischem Optimismus und den Einstellungen zum Glück in der Ehe und Scheidung von Männern und Frauen ergab, dass Männer höhere Werte in Bezug auf unrealistischen Optimismus zeigen als Frauen. Unrealistischer Optimismus, ist jener bei dem es zwischen der subjektiven Wahrscheinlichkeitsschätzung für das Eintreten eines Ereignisses und der Schätzung für das Eintreten eines Ereignisses bei Anderen zu einer unrealistischen Bewertung und damit zu einem Bias kommt. Männer zeigten höhere Werte an unrealistischem Optimismus bei der Einschätzung in Bezug auf die Wahrscheinlichkeit der eigenen glücklichen Ehe und auf niedrigere Wahrscheinlichkeit einer Scheidung (Lin & Raghurir, 2005). Unrealistischen Optimismus zeigten auch Kinder geschlechtsunabhängig bezüglich Gesundheit, Lebensstil und Umwelt (Whalen, Henker, O'Neil, Hollingshead, Holman &

Moore, 1994). Mulkana und Hailey (2001) haben Optimismus in Bezug auf Gesundheit untersucht. Optimistische Menschen sind insgesamt gesünder, bei Krankheit genesen sie schneller bzw. überleben die Krankheit länger. Geschlechtsunterschiede wurden bezüglich Optimismus keine gefunden. Geers, Wellman und Lassiter (2009) haben herausgefunden, dass Optimismus die Priorität von Zielen beeinflusst, was wiederum Zielengagement und Zielerreichung moderiert. Optimismus wirkt sich auf Examensvorbereitung, Anwesenheit, Freundschaftsformationen und Notendurchschnitt aus. Es wurden keine Genderunterschiede bezüglich der Optimismusausprägungen gefunden. Jedoch unterscheiden sich die Geschlechter bezüglich der Folgen der Optimismusausprägungen. Männer mit hohen Optimismuswerten treiben mehr Sport. Frauen mit niedrigen Optimismuswerten haben weniger Freunde als Männer mit niedrigem Optimismus (Geers et al., 2009)

Es wird ersichtlich, dass die subjektive Einschätzung des Optimismus bei Kindern und Erwachsenen verschiedenen Geschlechts sehr ähnlich ausfällt. Eine Ausnahme bildet die spezielle Form des unrealistischen Optimismus, worin sich Männer höher einschätzen (Lin & Raghurir, 2005). Sehr deutlich wird allerdings, dass eine ähnliche Optimismusausprägung bei Frauen und Männern zu unterschiedlichen Folgen führt (Geers et al., 2009; Patton et al., 2004; Scheier & Carver, 1985). In Bezug auf Führung wurden keine Studien gefunden, was die Vermutung aufscheinen lässt, dass dieses Gebiet bis dato unerforscht ist.

3.4 Geschlechtsunterschiede in Führung und Selbstwirksamkeit

Untersuchungen von Selbstwirksamkeit und Karriereentscheidungen zeigten, dass Männer sich gleich fähig in traditionell männlichen als auch in weiblichen Positionen sahen. Frauen sahen sich sehr fähig in traditionell weiblichen Berufen. Dadurch gibt es Unterschiede in der Wahrnehmung der eigenen Selbstwirksamkeit und dem Geschlecht, insbesondere weil es keine objektiven Unterschiede bezüglich der Eignung bzw. Fähigkeiten der ProbandInnen gegeben hat. Abgesehen von den Geschlechtsunterschieden hat sich herausgestellt, dass Selbstwirksamkeit mit der Seriosität der Karriereentscheidungen positiv korreliert (Betz, 1981; zitiert nach Bandura, 1982). Eine Studie zu Karrierebestrebungen, Abläufen und Selbstwirksamkeit bei Kindern hat ergeben, dass Kinder mit hoher Selbstwirksamkeit sich fähiger einschätzen als Kinder mit geringerer Selbstwirksamkeit. Dabei nehmen sich Mädchen selbstwirksamer bezüglich Sprachen und Projektarbeiten, dem Schaffen von anregender Lernumgebung, Organisation und Motivation wahr. Jungen schätzen sich selbstwirksamer ein bezüglich Mathematik und Geografie (Bandura, Barbaranelli, Caprara & Pastorelli, 2001). Eine Untersuchung zu Selbstwirksamkeit bezüglich dem Umgang mit dem Internet hat ergeben, dass Frauen eine geringere Selbstwirksamkeit haben als Männer (Durndell & Haag, 2002). Zhao, Seibert und Hills (2005) haben den Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit, Entrepreneurship und Gender untersucht. Selbstwirksamkeit und der Wunsch selbstständig zu werden hängen positiv zusammen, allerdings hat Gender keinen Einfluss. Die Resultate zeigen bezüglich Geschlechtsunterschieden lediglich, dass weniger Frauen sich Selbstständigkeit vorstellen können als Männer (Zhao et al., 2005). Männliche und weibliche UniversitätsstudentInnen wurden bezüglich Selbstvertrauen untersucht. Frauen zeigten weniger Selbstvertrauen bezogen auf Mechanik und Technologie. Insgesamt zeigten männliche Studierende höheres Selbstvertrauen (Betz, Borgen, Rottinghaus, Paulsen, Halper & Harmon, 2003; Rottinghaus, Betz & Borgen, 2003; zitiert nach Larson, L. M., Wu, Bailey, Borgen & Gasser, 2010). Larson et al. (2010) haben Geschlechtsunterschiede bei UniversitätsstudentInnen bezüglich Selbstvertrauen und Interessen untersucht. Ingenieurstudentinnen zeigten weniger Selbstvertrauen als ihre männlichen Studienkollegen. Dasselbe traf auf Architektur-, Design-, Wirtschaft- und Informatikstudierende zu. Bei Frauen, nicht aber bei Männern, korrelierte jedoch die Selbstwirksamkeit mit Interesse positiv (Larson, L. M. et al., 2010). Jonsson und Allwood (2003) haben Selbstvertrauen in Bezug auf Geschlechtsunterschiede, Wortkenntnis und

logisch-räumliche Fähigkeit hin untersucht. Wortkenntnis wird dabei als femininer Bereich und logisch-räumliche Fähigkeit als männliche Domäne angenommen. ProbandInnen sollten sich in Bezug auf diese Fähigkeiten einschätzen und einen Test dazu absolvieren. Unterschiede bezüglich Geschlecht wurden keine gefunden. Die WissenschaftlerInnen vermuten, dass Selbstsicherheit von der Kenntnis des untersuchten Gebiets abhängt (Jonsson & Allwood, 2003). Eine Untersuchung zu Einfluss auf unterstellte MitarbeiterInnen, Selbstvertrauen und Geschlecht zeigte, dass es Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften gibt. Frauen zeigten weniger Einflussstrategien und ein geringeres Selbstvertrauen als Männer. Je größer die Erfahrung in der Führungssituation, desto höher war auch das Selbstvertrauen und die Bandbreite der Einflussstrategien von Frauen. Bei Männern gab es keinen Zusammenhang zwischen Führungserfahrung und Selbstvertrauen (Instone, Major & Bunker, 1983). In einer anderen Studie wurde der Zusammenhang zwischen Gehaltsunterschieden zwischen Männern und Frauen in Führung und Arbeitszeitstunden, Abschluss, Führungsselbstsicherheit sowie sozialer Selbstsicherheit untersucht. Männliches Geschlecht wirkt sich signifikant auf das Gehalt aus, sowie auf den Studienabschluss und auf die Führungsselbstsicherheit. Männer erzielten höhere Werte sowohl in der Führungsselbstsicherheit als auch in der sozialen Selbstsicherheit (Tsui, 1998).

Insgesamt wird deutlich, dass Frauen Hemmungen haben sich hohe Werte in Selbstwirksamkeit zuzuschreiben. Männer bewerten sich bezogen auf verschiedene Bereiche selbstwirksamer (Bandura, 1982; Durndell & Haag, 2002; Instone et al., 1983; Larson, L. M. et al., 2010; Tsui, 1998). Interessant sind vor allem die Ergebnisse von Instone et al. (1983), dass Frauen in Führung durch Erfahrung an Kompetenz und Selbstwirksamkeit gewinnen, während Männer sich unabhängig von Erfahrung in Führung selbstwirksam einschätzen.

3.5 Geschlechtsunterschiede in Führung und Transformational

Leadership/Followership

Frauen in Führungspositionen sind gezwungen sowohl *agentic* als auch *communal* Eigenschaften in ihrer Führungsrolle unterzubringen und mit den Anteilen zu jonglieren, um den Erwartungen der Umwelt gerecht zu werden. Gerade bei männlich besetzten Führungsstilen haben Frauen Probleme sich zu behaupten, aufgrund der *agentic* Attribute, welche nahezu allen Führungsstilen zugrunde liegen. Jedoch haben sich gegenwärtig Führungsstile durchgesetzt und als erfolgreich erwiesen, die sowohl *communal* als auch *agentic* Eigenschaften miteinander vereinen. Dabei stellt der Transformationale Führungsstil im Besonderen einen Mittelweg der männlich und weiblich konnotierten Eigenschaften dar, was Frauen einen Vorteil in der Führung bietet (Eagly, 2007). Nachweis für den Erfolg von Frauen in Transformationaler Führung liefert eine Metaanalyse von Eagly, Johannesen-Schmidt und van Engen (2003). Die Forscherinnen haben gezeigt, dass Frauen häufiger TL ausüben, während Männer mehr *Transactional-* bzw. *Laissez-Faire Leadership* zeigen. Weibliche Führungskräfte belohnen ihre unterstellten MitarbeiterInnen für gute Leistungen. Frauen sind durch die Eigenschaften des TL effektiver als Männer. Dieses kann sich auf einige Aspekte der Gender Theorien auswirken. Durch TL können Frauen Kongruenz zwischen der Frauenrolle und der Führungsrolle schaffen. Gleichzeitig ist die *Glass Ceiling Theorie* eine Erklärung dafür, warum Frauen einen effektiveren TL ausüben als Männer. Die Vermutung zu der Theorie ist, dass Frauen fähiger sein müssen als Männer, um überhaupt in die gleichen Führungsrollen gelangen zu können. Folglich üben fähigere Frauen TL aus. Auch die *Double Standards Theorie* kann ein Faktor für den höheren TL von Frauen sein. Weil Frauen, um in ihrer Führungsrolle erfolgreich sein zu können, sich verschiedene effektive Eigenschaften aneignen müssen, daher beherrschen sie die Eigenschaften des TL besser. In weiterer Folge erwarten Eagly et al.(2003), dass durch TL mehr Frauen in Zukunft Führungspositionen innehaben könnten (Eagly et al., 2003). Judge und Piccolo (2004, zitiert nach Eagly, 2007) haben herausgefunden, dass Frauen Führungsstile anwenden, die eine positive Beziehung mit Effektivität aufweisen, während Männer eher Führungsstile zeigen, welche Effektivität verhindern. Eine Meta-Analyse zeigt ähnliche Ergebnisse (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam ,2003; zitiert nach Eagly, 2007). Diesen Ergebnissen zufolge fokussierten Männer sich auf die Fehler von unterstellten

MitarbeiterInnen, zeigten Vermeidungsverhalten und lösten erst Probleme, wenn diese akut wurden und waren abwesend bzw. nicht involviert in kritischen Situationen. Dadurch waren die männlichen Führungskräfte weiblichen Führungskräften gegenüber im Nachteil. TL ist besser kompatibel mit der Frauenrolle als ältere Führungsstile. Frauen können sich diesen Führungsstil eher aneignen und dadurch effektiver werden (Eagly, 2007). Untersuchungen an TL in Bezug auf Gender und emotionale Intelligenz (die Fähigkeit eigene und fremde Gefühle zu erkennen, zu diskriminieren und dadurch Handlungen zu setzen) haben gezeigt, dass Frauen höhere Werte in emotionaler Intelligenz und TL aufweisen, wobei die Differenzen bezüglich TL nicht signifikant waren. Darüber hinaus zeigten TL und emotionale Intelligenz einen positiven Zusammenhang (Salovey & Gardner 1990; zitiert nach Mandell & Pherwani, 2003). Carless (1998) hat Führungskräfte im Finanzsektor bezüglich Unterschieden im TL und Gender untersucht. Weibliche Führungskräfte schätzen sich höher in TL ein als ihre männlichen Kollegen. Des Weiteren werden weibliche Führungskräfte von ihren Vorgesetzten höher in TL beurteilt als die gleichgestellten männlichen Führungskräfte. Von Untergebenen wurden weibliche und männliche Führungskräfte gleich eingeschätzt (Carless, 1998). Bass gibt in seinem Buch *Transformational Leadership, Industrial, Military, and Educational Impact* (1998) eine Zusammenfassung der Geschlechtsunterschiede und TL wieder. Bass berichtet von einem Training 1985 zu TL mit zwölf weiblichen und zwölf männlichen Führungskräften aus dem oberen Management. Unterstellte MitarbeiterInnen hatten im Vorhinein die Führungskräfte bewertet. Vier Führungskräfte mit den höchsten TL-Werten wurden ausselektiert. Der Wahrscheinlichkeitsrechnung nach sollten zwei von vier dieser Führungskräfte Männer sein. Den bisherigen Führungstheorien zum damaligen Zeitpunkt nach hat man nur Männer erwartet. Alle vier Führungskräfte mit den höchsten Werten waren jedoch Frauen. Dieses Resultat stimmt mit den Ergebnissen aus zwei Studien von Bass aus dem Jahr 2004 überein. Sowohl in einer Stichprobe aus dem Bildungssektor als auch aus der Wirtschaft wurden jeweils Frauen besser beurteilt als Männer. Bass, Avolio und Atwater (1996) führten drei Studien an Führungskräften in verschiedenen Bereichen durch. In allen drei Studien hatten Frauen höhere Werte als ihre männlichen Kollegen. Des Weiteren gab es keinen Unterschied, ob die Führungskräfte von Frauen oder Männern bezüglich ihres TL bewertet wurden. Druskat (1994, zitiert nach Bass, Bernhard M., 1998) untersuchte TL und Gender in der katholischen Kirche. Die Hierarchieobersten wurden durch die unterstellten Nonnen bzw. Priester bewertet. Frauen wurden transformationaler

und Männer transaktionaler eingeschätzt (Bass, Bernhard M., 1998). Aldoory und Toth (2004) haben mittels Fokusgruppen TL und Gender in Public Relations untersucht. Frauen wurden höhere TL Fähigkeiten zugesprochen (Aldoory & Toth, 2004). Eine weitere Studie zu TL und Gender hat einen positiven Zusammenhang zwischen TL und weiblicher Führung, Führungseffektivität sowie der Bindung und Leistung von unterstellten MitarbeiterInnen gezeigt (Yammarino, Dubinsky, Comer & Jolson, 1997).

Trotz dieser Belege für die Vorteile von Frauen bezüglich TL gibt es auch Studien, in denen keine Genderunterschiede in TL gefunden wurden (Maher, 1997; Manning, 2002). Nichts desto trotz scheinen die Ergebnisse insgesamt aussagekräftig genug zu sein, um von einem höheren TL bei Frauen ausgehen zu können.

3.6 Conclusio: Geschlechtsunterschiede in Führung und Positive Leadership

Wie im Kapitel 1.2.7 bereits definiert, ist Positive Leadership ein im Rahmen dieser Diplomarbeit neu postulierter Führungsstil. Positive Leadership setzt sich aus den vier individuellen Eigenschaften des PsyCap und TL/Followership zusammen. Ähnlich wie TL reiht sich Positive Leadership in die neuartigen Führungstheorien ein, welche eher androgyn sind und somit Frauen eine reale Chance zur anerkennenden und effektiven Führung bieten. Im dritten Kapitel wurde die bisherige Forschung zu Geschlechtsunterschieden und den einzelnen Komponenten des Positive Leaderships zusammengefasst. Daraus lässt sich ableiten, dass Frauen in Resilienz, Hoffnung und TL/Followership höhere Werte zeigen als Männer, in Optimismus wurde bisher nur eine Tendenz zu Unterschieden zwischen den Geschlechtern gefunden und in Selbstwirksamkeit bewerten sich Frauen niedriger als Männer. Diese Ergebnisse sind umfassend und erklären bereits einiges über die Unterschiede zwischen Männern und Frauen, jedoch gibt es kaum Untersuchungen der Eigenschaften adaptiert auf Führung.

Im Methodenteil dieser Diplomarbeit werden zunächst die Zielsetzung und die Forschungsfragen vorgestellt. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Forschung aus dem Theoretischen Teil dieser Arbeit werden Hypothesen präzisiert. Im Anschluss daran wird die Durchführung der Untersuchung zur Positive Leadership Selbstwahrnehmung und Geschlechtsunterschieden in der Führung beschrieben. Es folgt eine Ergebnisdarstellung der Untersuchung sowie eine Diskussion, welche einen Beitrag über weitere Erkenntnisse bezüglich Männern und Frauen in Führung und Positive Leadership leisten.

II EMPIRISCHER TEIL

4 Zielsetzung, Fragestellung und Hypothesen

Dieses Kapitel behandelt die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit. Im Weiteren werden auf Basis der theoretischen Erkenntnisse die Fragestellungen konkretisiert und daraus die Forschungshypothesen gefolgert.

4.1 Zielsetzung

Ziel der vorliegenden empirischen Arbeit war es, durch Befragung von Führungskräften zum einen Erkenntnisse über ihre subjektive Einschätzung bezüglich ihrer Positive Leadership Ausprägung zu erlangen und zum anderen Geschlechtsunterschiede bezüglich Positive Leadership als Gesamtes und dessen Komponenten zu untersuchen. Aus den Ergebnissen dieser Diplomarbeit soll ein Erkenntnisgewinn und somit einen Beitrag zur Führungs- und Genderforschung geleistet sowie Lücken (bezüglich Geschlechtsunterschieden von weiblichen und männlichen Führungskräften in Bezug auf die Aspekte des Positive Leaderships) mit den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit geschlossen werden.

Aus dieser Zielsetzung heraus wurden folgende Forschungsfragen abgeleitet:

- Wie ist die Selbstwahrnehmung der Führungskräfte bezüglich ihrer Positive Leadership Ausprägung?
- Bestehen Geschlechtsunterschiede bezüglich der einzelnen Komponenten von Positive Leadership?
- Gibt es bezüglich Positive Leadership als Gesamtes Geschlechtsunterschiede?

Im Weiteren werden aus den Forschungsfragen konkretisierte Hypothesen abgeleitet.

4.2 Fragestellungen und Hypothesen

4.2.1 Positive Leadership – Hoffnung und Geschlechtsunterschiede von Führungskräften

Hoffnung ist eine Motivationsvariable bestehend aus Zielorientierung (*goals*), Persistenz (*agency*) und den Kenntnissen alternativer Wege zum Ziel (*pathways*) (Snyder, 2000; Snyder, Irving et al., 1991). Hoffnung als Konstrukt wurde bereits in der Führungsforschung untersucht. Wie dem Kapitel 1.2.2 zu entnehmen ist, führt eine hohe empfundene Hoffnungsausprägung zu einer Vielzahl von erstrebenswerten, arbeitsbezogenen Ergebnissen, beispielsweise höherer Arbeitsleistung (Luthans, 2002; Luthans et al., 2005), Arbeitszufriedenheit (Judge et al., 2001), Motivation und Durchhaltefähigkeit (Luthans et al., 2001). Bezogen auf Geschlechtsunterschiede zeigte sich bisher, dass weibliche ProbandInnen in herausfordernden Situationen höhere Hoffnungsausprägungen zeigen als männliche Probanden (Hendricks-Ferguson, 2006). Verfolgen Frauen spezifische Ziele, sind ihre *agentic* Anteile der Hoffnung (Durchhaltefähigkeit bzw. Persistenz) höher als die der Männer (Roesch & Vaughn, 2006).

Betrachtet man die bisherige Forschung, kann man folgern, dass Frauen in Führungspositionen sich in herausfordernden Situationen befinden und spezifische Ziele verfolgen, daher ist anzunehmen, dass weibliche Führungskräfte eine höhere Hoffnungsausprägung haben als ihre männlichen Kollegen.

Diesem theoretischen Schluss zufolge lautet die erste Hypothese:

H₁: Weibliche Führungskräfte bewerten sich hoffnungsvoller als männliche Führungskräfte.

4.2.2 Positive Leadership – Resilienz und Geschlechtsunterschiede von Führungskräften

Resilienz (Widerstandsfähigkeit) ist eine reaktive Eigenschaft, welche bei Stress oder anderweitigen Widrigkeiten auftritt und dem Individuum als dynamische Kapazität zur Auseinandersetzung mit der widrigen Situation verhilft und darüber hinaus das Individuum resistenter aus der Situation heraustreten lässt (Kraemer et al., 1997; Luthans, Vogelgesang et al., 2006; Masten, 2001). Resilienz in der Führung wirkt sich positiv auf Arbeitsleistung (Luthans et al., 2005), Zufriedenheit und Bindung aus (Larson, M. & Luthans, 2006; Youssef & Luthans, 2007). Vor allem aus der Kinder- und

Jugendforschung ist bekannt, dass Mädchen und junge Frauen resilienter sind als Jungen und Männer (siehe Kapitel 3.2). Da es bislang keine Forschung zu Geschlechtsunterschieden und Resilienz bei Führungskräften gegeben hat, wird auf Basis der bisherigen Literatur gefolgert, dass es auch in der Führung zu zahlreichen widrigen Situationen kommt, in denen sich Frauen widerstandsfähiger zeigen als Männer.

Daher lautet die folgende Hypothese:

H2: Weibliche Führungskräfte bewerten sich widerstandsfähiger als männliche Führungskräfte.

4.2.3 Positive Leadership – Optimismus und Geschlechtsunterschiede von Führungskräften

Optimismus ist sowohl die Einstellung, dass einem eher gute als schlechte Dinge widerfahren werden, als auch eine motivationale Eigenschaft, die einem Individuum verhilft erfolgsorientiert mit Herausforderungen umzugehen (Carver & Scheier, 2002; zitiert nach Luthans et al., 2010; Scheier & Carver, 1985). Optimismus im Beruf bewirkt höhere Arbeitsleistung, Bindung und Mut stiftende Eigenschaften (Chemers et al., 2000; Wunderley et al., 1998; Youssef & Luthans, 2007). Betrachtet man die generelle Genderforschung in Bezug auf Optimismus, wird deutlich, dass bis dato zwar keine Unterschiede in der Selbstbewertung zu Optimismus gefunden wurden, jedoch hat eine hohe Optimismuseinschätzung für Männer und Frauen andere Konsequenzen zur Folge (siehe Kapitel 3.4). Führung und Optimismus in Zusammenhang mit Geschlechtsunterschieden wurden bislang nicht erforscht. Da die Einschätzung bezüglich Optimismus in dieser Diplomarbeit bei Führungskräften erhoben wird, ist anzunehmen, dass die spezifische Gruppe der Führungskräfte sich aufgrund ihrer Position von der in anderen Studien untersuchten Durchschnittsbevölkerung unterscheidet. Grund für diese Annahme ist, dass Führungskräfte andere Arbeitsaufgaben erfüllen und daher reflektierter und genauer sein müssen. Daher wird gefolgert, dass männliche und weibliche Führungskräfte sich selbst exakter einschätzen, so dass es zu Unterschieden in der eigenen Optimismuswahrnehmung kommt. Da es bislang keine Anhaltspunkte über die Richtung eines möglichen Zusammenhanges bezüglich Optimismus bei weiblichen und männlichen Führungskräften gibt, wird eine ungerichtete Hypothese formuliert:

H₃: Es gibt einen Unterschied in der Selbstwahrnehmung zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften im Bezug auf Optimismus.

4.2.4 Positive Leadership – Selbstwirksamkeit und Geschlechtsunterschiede von Führungskräften

Selbstwirksamkeit ist die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und in weiterer Folge eine Motivatorvariable, um das Wissen bzw. die Fähigkeit in Handlung umzusetzen (Bandura, 1982; Stajkovic & Luthans, 1998b). Bisherige Untersuchungen zu Selbstwirksamkeit im Zusammenhang mit Arbeit haben ergeben, dass Selbstwirksamkeit unter anderem positiv mit Arbeitsleistung, Lernen in diversen Kontexten und Selbstbewusstsein zusammenhängt (Chemers et al., 2000; Luthans & Youssef, 2007; Potosky & Ramakrishna, 2002; Stajkovic & Luthans, 1998a, 1998b). Bezüglich Selbstwirksamkeit gibt es bereits Untersuchungen zu Führung und Geschlechtsunterschieden. Deutlich wird, dass Männer sich selbstwirksamer einschätzen als Frauen (siehe Kapitel 3.3).

Daher lautet die folgende Hypothese:

H₄: Weibliche Führungskräfte schätzen sich weniger selbstwirksam ein als männliche Führungskräfte.

4.2.5 Positive Leadership – Transformational Leadership/Followership und Geschlechtsunterschiede von Führungskräften

Transformationale Führung wird im Kontext dieser Diplomarbeit herangezogen, da die Definition am ehesten zu den theoretischen Überlegungen des Followerships im Sinne der positiven Einflussnahme auf unterstellte MitarbeiterInnen zutrifft (siehe Kapitel 1.2.6). Eine Transformationale Führungskraft ist proaktiv, sie stärkt die moralischen und motivationalen Eigenschaften der MitarbeiterInnen und steigert durch ihre Eigenschaften die Arbeitseffektivität und Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen (Bass, Bernard M., 1997, 1999; Lowe et al., 1996). Bezieht man die *Double Bind Theorie* (Eagly, 2007) auf TL, wird deutlich, dass TL *agentic* und *communal* Eigenschaften verbindet und daher ein eher geschlechtsneutraler Führungsstil ist. Dies bedeutet vor allem für Frauen die Möglichkeit sich als effiziente Führungskräfte positionieren zu können. Zu TL, Führung und Geschlechtsunterschieden gibt es bereits zahlreiche Ergebnisse, welche nahezu

durchgehend bestätigen, dass Frauen höheres TL aufweisen als Männer (siehe Kapitel 3.5).

Daraus abgeleitet lautet die folgende Hypothese:

***H₅*: Weibliche Führungskräfte bewerten sich höher bezüglich Transformational Leadership/Followership als männliche Führungskräfte.**

4.2.6 Positive Leadership und Geschlechtsunterschiede von Führungskräften

Eine Positive Führungskraft ist hoffnungsvoll, optimistisch, selbstwirksam, resilient und hat darüber hinaus das Bedürfnis durch hohes TL/Followership diese Eigenschaften an die unterstellten MitarbeiterInnen weiterzugeben (siehe Kapitel 1.2.7). Wie im Kapitel 2.6 bereits erläutert, ist Positive Leadership eher neutral bzw. androgyn und reiht sich in die neueren Führungsstile ein, welche Frauen nicht benachteiligen. Das bedeutet, dass die Gruppe der Frauen und Führungskräften bei diesem Führungsstil übereinstimmend bewertet werden, so dass Frauen als Führungskräfte anerkannt werden.

Ausgehend von den Ergebnissen der TL- und Genderforschung sowie den einzelnen Komponenten des PsyCap wurde folgende Hypothese abgeleitet:

***H₆^{*}*: Weibliche Führungskräfte bewerten sich im gesamten Positive Leadership höher als männliche Führungskräfte.**

5 Methode

Im Methodenkapitel wird als erstes das Erhebungsinstrument vorgestellt, welches für die Untersuchung herangezogen wurde. Des Weiteren werden Stichprobe und Methode erläutert.

5.1 Erhebungsinstrument

Die Daten für die Untersuchung wurden mittels eines Fragebogens erhoben. Neben demographischen Items wurden Psychological Capital (PsyCap) und Transformational Leadership (TL/Followership) erfasst. Da die Daten ebenfalls weiteren Themenstellungen dienten (einem Projekt sowie einer anderen Diplomarbeit), enthält der Fragebogen weitere Items, die für diese empirische Arbeit nicht relevant sind und auf welche daher im Weiteren nicht eingegangen wird. Relevante Items für diese Arbeit setzen sich folgendermaßen zusammen: PsyCap besteht aus 24 Items, TL/Followership beinhaltet 19 Items, desweiteren wurden 3 demographische Items erfragt. Diese Items bilden drei Gruppen. Items zum *Psychological Capital* erfassen die individuellen PsyCap Ausprägungen (Selbstwahrnehmung) mit je 6 Items zu Hoffnung, Resilienz (Widerstandsfähigkeit), Selbstwirksamkeit und Optimismus (siehe Kapitel 1). Items zu Hoffnung wurden Snyder et al. (1996) entnommen. Fragen zu Resilienz stammen von Wagnild und Young (1993, zitiert nach Luthans et al., 2007b). Items zu Selbstwirksamkeit wurden von Parker (1998, zitiert nach Luthans, Youssef et al., 2007b) entlehnt und Fragen zu Optimismus stammen von Scheier und Carver (1985). Voraussetzungen für die ausgewählten Fragebögen sollten laut Luthans et al. (2007b) die *state-like* Charakteristik der Fragen sein, Relevanz für die Arbeitswelt sowie hinreichende Gütekriterien. Im Weiteren wurden die Items auf den Berufskontext sprachlich adaptiert und auf eine 6-stufige Likert-Skala genormt. Faktorenanalyse und Reliabilitätsanalyse wurden durchgeführt (Luthans, Youssef & Avolio, 2007a). Genauer zur Definition, Skalen, der theoretischen sowie empirischen Überprüfung des PsyCap Fragebogens ist im Kapitel 1.2.1 enthalten. Gemessen wurden die Fragen auf folgender 6-stufiger Likert-Skala: 1=stimme überhaupt nicht zu, 2=stimme nicht zu, 3=stimme eher nicht zu, 4=stimme eher zu, 5=stimme zu, 6=stimme vollkommen zu. Der vollständige PsyCap Fragebogen wurde dem Buch von Luthans et al. (2007a) entnommen. Die Nutzungsrechte für Forschungszwecke kann man auf www.mindgarden.com erhalten. Aufgrund der

Nutzungsbestimmungen konnte der PsyCap Fragebogen nicht im Anhang vollständig abgebildet werden. Um trotzdem einen Eindruck von diesem Fragebogen zu erlangen, sind hier Beispielitems angeführt:

- *Hoffnung*: Wenn ich mich in der Arbeit in einer schwierigen Lage befinde, dann fallen mir meistens mehrere Möglichkeiten ein, um diese Situation zu bewältigen.
- *Selbstwirksamkeit*: Üblicherweise bin ich zuversichtlich, selbst bei einem länger bestehenden Problem eine Lösung zu finden.
- *Resilienz*: Normalerweise gelingt es mir berufliche Schwierigkeiten auf die eine oder andere Art und Weise zu bewältigen.
- *Optimismus*: Auch in beruflich unsicheren Zeiten, bin ich normalerweise optimistisch.

Der *Transformational Leadership* Fragebogen wurde der Bachelorarbeit von Monika Rufer (2008) entnommen. Hierbei handelt es sich um den Fragebogen *MLQ Version Form 5x Short*, welcher die Selbstwahrnehmung des Transformational Leaderships erhebt. Dieses Messinstrument wurde auf die theoretischen Anforderungen des Followerships angepasst (siehe Kapitel 1.2.6). Der vollständige Transformational Leadership Fragebogen besteht aus 6 Skalen. Für die Zwecke der theoretischen Anpassung des Fragebogens wurde die Skale *Charisma (Cha)* sowie ein Item aus der Skala *Idealized Influence Behavior (IIB)* gestrichen. Der finale Fragebogen für die vorliegende Arbeit enthält folglich fünf Skalen mit insgesamt 19 Items. Der MLQ-Fragebogen wurde bereits empirisch überprüft (Felfe, Jörg, 2006a, 2006b; Felfe, J., Tartler & Liepmann, 2004; Rowold & Rohmann, 2009a, 2009b; Tartler, Goihl, Kroeger & Felfe, 2003). Die genaue theoretische Heranführung sowie Skalenbeschreibung wurde im Kapitel 1.2.6 ausgeführt. Manko des MLQs ist die deskriminative Validität (Felfe, J. et al., 2004). Da Transformational Leadership hier nicht in seinen Einzelskalen von Bedeutung ist, werden, am Beispiel von Avolio, Zhu, Koh und Bhatia (2004), alle Items zu einem übergeordneten Konstrukt zusammengefügt. Das Antwortformat für TL ist eine 5-stufige Likert-Skala (1=nie, 2=selten, 3=hin und wieder, 4=oft, 5=regelmäßig/fast immer). Aufgrund der Nutzungsbestimmungen konnte der hier verwendete TL-Fragebogen nicht im Anhang vollständig abgebildet werden. Beispielitems sind:

- *Idealized Influence attributed*: Ich bin jemand, bei dem die Mitarbeiter stolz sind, mit ihm/ihr zu tun zu haben.
- *Inspirational Motivation*: Ich äußere mich optimistisch über die Zukunft
- *Intellectual Stimulation*: Ich prüfe stets aufs Neue ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.
- *Individual Consideration*: Ich nehme mir Zeit für Führung und dafür, meinen Mitarbeitern etwas beizubringen.
- *Idealized Influence behavior*: Ich spreche mit meinen Mitarbeitern über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.

Demographische Fragen, welche für die vorliegende Arbeit relevant sind, lauten Geschlecht, Alter und Führungslevel. Geschlecht wurde dichotom erhoben. Alter wurde nach folgenden vier Gruppen erhoben, unter 35, 35-45, 46-55 und über 55 Jahre. Das Führungslevel wurde in vier Gruppen unterteilt, in Vorstand/Vorständin, BereichsleiterIn, AbteilungsleiterIn/ FilialdirektorIn/ RegionalleiterIn und in GruppenleiterIn/ FilialleiterIn/ GeschäftsstellenleiterIn.

5.1.1 Übersetzung

Der Original PsyCap-Fragebogen ist in englischer Sprache verfasst worden. Es gibt zwar von den Verfassern auf www.mindgarden.com auch eine deutsche Übersetzung. Diese erwies sich jedoch, nach Abgleichen von der englischen Version mit der vorhanden deutschen Version, als sprachlich inadäquat. Daher ist die Entscheidung zu einer eigenen Übersetzung des Fragebogens vom Englischen ins Deutsche gefällt worden. Bei der Übersetzung wurde auf die Übersetzungsmethode, vorgeschlagen von Brislin (1980, zitiert nach Luthans et al., 2005), zurückgegriffen. Dabei wurde der Originalfragebogen von einem ExpertInnenteam mit ausgezeichneten Englischkenntnissen ins Deutsche übersetzt und zwei englischsprachigen MuttersprachlerInnen zum Rückübersetzen ins Englische vorgegeben. Die neu übersetzte englische Version und die Originalversion wurden im Weiteren miteinander verglichen und auf sprachliche Richtigkeit der Übersetzung überprüft. Etwaige sprachliche Abweichungen wurden korrigiert. Die daraus entstandene deutsche Fragebogenversion wurde ProbandInnen in der Vorerhebung vorgegeben, um mögliche sprachliche Unstimmigkeiten zu überprüfen (siehe Kapitel 5.1.2). Es wurde

gebeten, sprachliche Unstimmigkeiten in einem Kommentarfeld anzugeben. Aufgrund dieser Vorschläge wurde der finale Fragebogen erstellt.

5.1.2 Vorerhebung

Die Vorerhebung diente zum einen dem Überprüfen der Verständlichkeit und üblichem Sprachgebrauch der Übersetzung des Fragebogens vom Englischen ins Deutsche und zum anderen zum Erheben der benötigten Beantwortungsdauer des Fragebogens. Die Verständlichkeit des Fragebogens war insgesamt als sehr gut bewertet worden. Lediglich ein Item wurde zwecks besserer Verständlichkeit sprachlich angepasst. Die gesamte Beantwortung betrug bei der Vorerhebung im Schnitt zwischen sieben und neun Minuten.

5.2 Durchführung und Stichprobe

Wie zu Beginn des Kapitels erläutert, dienten die gewonnenen Daten ebenfalls den Forschungsfragen eines Projekts sowie einer weiteren Diplomarbeit. Daher war die Größe der Stichprobe vorgegeben. Die Befragung zu Positive Leadership wurde 10/2010 durchgeführt. Der Fragebogen wurde ins *LimeSurvey* übertragen und als Link an 1222 Führungskräfte eines Finanzdienstleistungsunternehmens im CEO Raum österreichweit per E-Mail verschickt. Das *LimeSurvey* ist eine kostenlose Software zur Datenerhebung mittels Onlineumfragen (www.limesurvey.org). Aus Datenschutzgründen und der Gewährleistung der Anonymität für die befragten Personen wird das Unternehmen nicht weiter beschrieben. Die Führungskräfte konnten im Zeitraum von ca. einem Monat über den Link auf den Fragebogen zugreifen und diesen anonym bearbeiten. Der Fragebogen durfte in der Arbeitszeit bearbeitet werden. Die Beantwortung beruhte auf freiwilliger Basis, denn Anonymität und Freiwilligkeit sind wichtige Faktoren für die wahrheitsgemäße Beantwortung (Bortz & Döring, 2006). Für die vorliegende empirische Arbeit war es von größter Bedeutung, dass zum einen die Stichprobe aus Führungskräften bestand, welche ihre Selbsteinschätzung über ihre Positive Leadership Ausprägung angaben und zum anderen, dass das Geschlecht bekannt gegeben wurde. Neben der Freiwilligkeit und Anonymität spielt die *Psychologische Reaktanz* eine wichtige Rolle bei der Beantwortung eines Fragebogens. *Psychologische Reaktanz* (Brehm, 1966; zitiert nach Bortz & Döring, 2006) ist als Abwehrmechanismus eines/r Teilnehmers/in zu verstehen, wenn während der Untersuchungsdurchführung die persönliche Freiheit und/oder der Handlungsspielraum eingeengt werden. Um Tendenzen zur Mitte (Antworten werden im mittleren Bereich der Urteilskala angegeben, um extreme Ausprägungen zu vermeiden (Bortz & Döring, 2006)), Verfälschung oder Abbruch der Beantwortung vorzubeugen, wurde auf Ausfüllungszwang verzichtet, so dass die ProbandInnen Antwortfelder auslassen konnten.

5.3 Deskriptive Statistik

Von 1222 angeschriebenen Personen haben insgesamt 1002 Personen an der Untersuchung teilgenommen. Die Rücklaufquote belief sich folglich auf 82%. Daten von 139 TeilnehmerInnen wurden aufgrund von mehreren Antwortauslassungen entfernt. Daten von TeilnehmerInnen, welche das Geschlecht nicht angegeben haben (29 Personen),

konnten im Zuge der Auswertung nicht verwertet werden, daher wurden diese aus dem Datensatz entfernt. Damit betrug die Stichprobe n=834. Bei Personen, welche nur ein Feld nicht ausgefüllt hatten, wurde das fehlende Feld mittels Mittelwert aus den übrigen Angaben der jeweiligen Skala ersetzt. Die Stichprobe bestand aus 181 Frauen (21,7%) und 653 Männern (78,3%). Laut Angaben des Unternehmens waren zur Zeit der Befragung 32% der Führungspositionen von Frauen besetzt. Das Alter wurde in vier Gruppen erhoben (Gruppe 1=unter 35, Gruppe 2=35-45, Gruppe 3=46-55 und Gruppe 4=über 55). Unter 35 Jahre waren 9,1% (davon 35,5% Frauen) der Führungskräfte. Zwischen 35 und 45 waren 33,2% (davon 25,3% Frauen). Zwischen 46 und 55 Jahren waren 42,9% (davon 20,1% Frauen) und über 55 Jahre waren 9,4% (davon 3,8% Frauen) der Führungskräfte (45 Personen haben ihr Alter nicht angegeben).

Tabelle 1: Deskriptive Statistik für die vier Altersgruppen aufgeteilt nach Geschlecht

Aufteilung der Führungskräfte nach Geschlecht und Alter	weiblich	männlich	gesamt
Unter 35 Jahre	27 (14,9%)	49 (7,5%)	76 (9,1%)
Zwischen 35-45 Jahren	70 (38,7%)	207 (31,7%)	277 (33,2%)
Zwischen 46-55 Jahren	72 (39,8%)	286 (43,8%)	358 (42,9%)
Über 55 Jahre	3 (1,7%)	75 (11,5%)	78 (9,4%)
Fehlend	9 (5,0%)	36 (5,5%)	45 (5,4%)
Gesamt	181 (100,0%)	653 (100,0%)	834 (100%)

Nach Führungslevel geteilt entstand folgende Aufschlüsselung: Vorstände/Vorständinnen waren 4,7% (davon 7,7% Frauen) der Führungskräfte. BereichsleiterInnen waren 9,6% (davon 12,5% Frauen). 36,9% (davon 20,7% Frauen) waren in der Abteilungsleitung, Filialdirektion bzw. Regionalleitung tätig und 48,0% (davon 25,8% Frauen) waren GruppenleiterInnen, FilialleiterInnen bzw. GeschäftsstellenleiterInnen (7 Personen haben ihr Führungslevel nicht angegeben).

Tabelle 2: Deskriptive Statistik für die vier Führungslevel aufgeteilt nach Geschlecht

Aufteilung der Führungskräfte nach Geschlecht und Führungslevel	weiblich	männlich	gesamt
Vorstand/Vorständin	3 (7,7%)	36 (92,3%)	39 (100,0%)
BereichsleiterIn	10 (12,5%)	70 (87,5%)	80 (100,0%)
AbteilungsleiterIn, FilialdirektorIn, RegionalleiterIn	64 (20,7%)	244 (79,2%)	308 (100,0%)
GruppenleiterInnen, FilialleiterInnen, GeschäftsstellenleiterInnen	103 (25,8%)	297 (74,2%)	400 (100,0%)
Fehlend	1 (0,5%)	6 (0,9%)	7 (100,0%)
Gesamt	181 (21,7%)	653 (78,3%)	834 (100%)

5.4 Auswertungsverfahren

Im Kapitel 6 wurden für die empirische Bearbeitung der Fragestellungen folgende Verfahren angewandt:

- Deskriptive statistische Verfahren zur Beschreibung der Stichprobe
- Reliabilitätsanalyse
- Clusteranalyse
- Kolmogorov-Smirnov Test
- Levene Test
- Mann-Whitney-U Test
- Chi-Quadrat Test

Ausgewertet wurde mittels des statistischen Programms SPSS, Version 17.

5.4.1 Reliabilitätsanalyse

„Die Reliabilität eines Tests kennzeichnet den Grad der Genauigkeit, mit dem das geprüfte Merkmal gemessen wird“ (Bortz & Döring, 2006, S. 196). Field versteht unter Reliabilität Folgendes: „reliability means that a measure (or in this case a questionnaire) should reflect the construct that it is measuring“ (Field, 2009, S.673). Je höher der korrelative Zusammenhang, desto größer ist die gemeinsame systematische Variation der Werte. Das bedeutet, dass der Reliabilitätswert die wahren Merkmalsunterschiede angibt, der nicht erklärte Rest ist auf unsystematische Fehlereinflüsse zurückzuführen. In diesem

Zusammenhang wird die Methode der *Testhalbierungsreliabilität* (*Split-half-Reliabilität, Äquivalenz*) angewandt, wenn der Fragebogen von der Stichprobe einmalig bearbeitet wird. In dieser Methode werden pro ProbandIn zwei Testwerte aus jeweils der Hälfte aller Items berechnet. Um die Reliabilität stabil schätzen zu können wird die interne Konsistenz berechnet. Die gebräuchlichste Berechnung ist der *Alphakoeffizient* (α) nach Cronbach (1951, zitiert nach Bortz & Döring, 2006). Das α ist umso höher, je mehr Items der Fragebogen enthält und je höher die Interkorrelationen sind. Bei einem mehrdimensionalen Fragebogen (wie dem PsyCap) ist es sinnvoll zunächst die Reliabilität der einzelnen Skalen zu berechnen und nachfolgend die Gesamtreliabilität zu bestimmen (Bortz & Döring, 2006). Nach Weise (1975, zitiert nach Bortz & Döring, 2006) gelten Reliabilitäten über 0,90 als hoch und zwischen 0,80 und 0,90 als mittelmäßig. Kline (1999, zitiert nach Field, 2009) gibt 0,7 als Grenzpunkt für die Reliabilität von Tests an. Cortina (1993, zitiert nach Field, 2009) berichtet in diesem Zusammenhang, dass die Reliabilität mit der Anzahl der Items steigt. Das bedeutet, wenn man 6 Items auf Reliabilität prüft wird das α niedriger sein als wenn 24 Items gleichzeitig der Reliabilitätsprüfung unterzogen werden.

5.4.2 Clusteranalyse

Da der Fragebogen PsyCap ein relativ neuer Fragebogen ist und bisher hauptsächlich in der Forschung für Korrelationsstudien herangezogen wurde, gibt es bislang keine Verrechnung. In weiterer Folge konnte daher auch kein Gesamtscore für Positive Leadership zur Auswertung herangezogen werden, da bisweilen eine fundierte Überprüfung der Gütekriterien ausständig ist. Um diesem Problem Rechnung zu tragen wurden mittels der Methode der Clusteranalyse drei Cluster gebildet: Niedriges, mittleres und hohes Positive Leadership.

Die Clusteranalyse wird von Bortz und Döring folgendermaßen definiert: „Für n zufällig oder theoriegeleitet ausgewählte Objekte werden Messungen auf m Variablen vorgenommen. Ziel der Clusteranalyse ist die Zusammenfassung der Objekte zu Gruppen oder Clustern, wobei die Objektunterschiede innerhalb der Cluster möglichst klein und die Unterschiede zwischen den Clustern möglichst groß sein sollen“ (2006, S. 377).

5.4.3 Signifikanztests

Signifikanztests dienen der statistischen Überprüfung von Hypothesen. Es wird die Irrtumswahrscheinlichkeit ermittelt, mit welcher das gefundene empirische Ergebnis auftritt, wenn in der Population die Nullhypothese gilt. Wenn die Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als $\alpha\%$ ist, wird für das Stichprobenergebnis Signifikanz angenommen. α ist in diesem Fall das Signifikanzniveau, für welches per Konvention Werte von 5% und 1% festgeschrieben sind. Für die Interpretation der Ergebnisse sind der Alpha- und der Betafehler mit zu berücksichtigen. Die Alpha-Fehler Wahrscheinlichkeit ist jene Irrtumswahrscheinlichkeit, mit welcher zugunsten der H_1 entschieden wird, obwohl in der Population H_0 gilt. Dagegen ist die Beta-Fehler Wahrscheinlichkeit, die Irrtumswahrscheinlichkeit mit jener zugunsten von H_0 entschieden wird, obwohl in der Population H_1 gilt. Wird bei der Signifikanzprüfung mehr als ein Test durchgeführt, erhöht sich die gesamte Alpha-Fehler Wahrscheinlichkeit. Um den Alphafehler von $\alpha=0,05$ konstant zu halten, wird eine Bonferroni Korrektur durchgeführt (Bortz & Döring, 2006). Field (2009) beschreibt die Bonferroni Korrektur folgendermaßen:

A correction applied to the α -level to control the overall *Type I error rate* when multiple significance tests are carried out. Each test conducted should use a criterion of significance of the α -level (normally .05) divided by the number of tests conducted. This is a simple but effective correction, but tends to be too strict when lots of tests are performed (S. 782).

Wie Field bereits ausführt, bereinigt die Bonferroni Korrektur die Alpha-Fehler Wahrscheinlichkeit, jedoch unter dem Risiko, dass ein signifikantes Ergebnis fälschlicherweise durch ein zu niedriges Signifikanzniveau als nicht signifikant angenommen wird. Für die folgenden Auswertungen wurde ein Signifikanzniveau von 5% angenommen und je nach Anzahl der Signifikanztests eine Bonferroni Korrektur durchgeführt. Da es sich bei den Hypothesen dieser empirischen Arbeit um (mit Ausnahme der Hypothese H_3) gerichtete Hypothesen handelt, wurden diese mit einem

einseitigen Signifikanztest geprüft. Eine Voraussetzung für den t-Test ist die Normalverteilung in beiden Populationen (im Fall der vorliegenden Arbeit die Stichprobe der Männer und der Frauen). Weiters muss die Merkmalsvarianz σ^2 in beiden Stichproben gleich sein. Gruppen werden mittels Kolmogorov-Smirnov Test auf Normalverteilung überprüft. Bei $p > 0,05$ ist die Normalverteilung gegeben. Bei $p < 0,05$ sind die Gruppen nicht normalverteilt. Die Homogenität der Varianzen wird mit dem Levene Test überprüft. Dieser Test untersucht, ob die Varianzen in den Gruppen homogen sind. Wenn die Varianzen gleich sind, ist $p > 0,05$. Ist $p < 0,05$, sind die Varianzen heterogen und die Annahme der Homogenität der Varianzen ist verletzt. Sind die Gruppen nicht normalverteilt und/oder sind die Varianzen heterogen, werden parameterfreie Verfahren angewandt. Ein äquivalenter parameterfreier Test zum t-Test ist der Mann-Whitney U-Test. Dieser Test bewertet die Ränge der Daten. Der kleinste Wert wird auf den niedrigsten Rang gereiht, der zweitkleinste Wert auf den zweitniedrigsten Rang usw.. Analysiert werden folglich die Unterschiede der Ränge zwischen den Gruppen. Die Effektgröße wird folgendermaßen berechnet: $r = \frac{Z}{\sqrt{N}}$. Effektgrößen unter 0,30 sind niedrig, zwischen 0,31 und 0,59 mittel und über 0,60 hoch (Field, 2009).

5.4.4 Chi-Quadrat Test

Der Pearson Chi-Quadrat Test untersucht den Zusammenhang zwischen zwei kategoriellen Variablen. Dabei werden die erwarteten mit den beobachteten Häufigkeiten der untersuchten Stichprobe verglichen. Wenn ein Signifikanzniveau $p < 0,05$ ist, wird angenommen, dass die Variablen in einem signifikanten Zusammenhang zueinander stehen.

Die Unabhängigkeit der Daten sowie die Minimalhäufigkeit pro Feld von ≥ 5 stellen die Voraussetzungen für die Durchführung eines Chi-Quadrat Tests dar. Für den Chi-Quadrat Test wird der Parameter *Eta* als Effektgröße der Ergebnisse angegeben (Bortz & Döring, 2006; Field, 2009).

6 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zu den sechs Hypothesen dargestellt. Aufgrund der unterschiedlichen Likert-Skalen der Fragebögen PsyCap und TL wurde eine Transformation vorgenommen. Die Werte wurden auf 0 bis 100 genormt.

6.1 Reliabilitätsanalyse

Bevor die Ergebnisse berechnet wurden, wurde eine Reliabilitätsanalyse für die Subskalen von PsyCap (Hoffnung, Resilienz, Optimismus und Selbstwirksamkeit), für PsyCap-gesamt und für TL/Followership-gesamt durchgeführt. Das Konzept der Reliabilitätsanalyse wurde im Kapitel 5.4.1 vorgestellt. Als Methode wurde Cronbach α gewählt. Zusätzlich wurde eine deskriptive Statistik für die Skala, „Wenn Item gelöscht wird“ angefordert, dies wird in der *Item-Skalen Statistiken* Tabelle im SPSS angezeigt.

Für die Skala Hoffnung betrug das Cronbach $\alpha=0,80$. Die *Item-Skalen Statistiken* Tabelle zeigte, dass die Reliabilität sich durch das Exkludieren von Items nicht verbessern würde. Die Resilienzskala zeigte eine Reliabilität von $\alpha=0,65$. Das Herausnehmen von Items würde die Reliabilität nicht erhöhen. Ein $\alpha=0,77$ wies die Skala Selbstwirksamkeit auf. Auch in dieser Skala veränderte sich die Reliabilität durch das Auslassen von Items nicht. Die Skala Optimismus zeigte eine Reliabilität von $\alpha=0,59$. Hier zeigte sich in der *Item-Skalen Statistiken* Tabelle, dass die Reliabilität sich durch das Exkludieren des letzten Items von $\alpha=0,59$ auf $\alpha=0,69$ verbessern würde. Das Cronbach α für PsyCap insgesamt, bestehend aus allen 24 Items betrug $\alpha=0,88$. Das Auslassen von Items hätte zu keiner Reliabilitätsverbesserung geführt. Auch zeigte sich hier, dass das Item, welches in der Optimismusskala die Reliabilität senkte, für die Reliabilität des PsyCap-gesamt keine Rolle spielte. Daraus wurde für die weiteren Auswertungen gefolgert, dass dieses Item für den Vergleich von weiblichen und männlichen Führungskräften bezüglich Optimismus exkludiert, im PsyCap-gesamt jedoch weiter beinhaltet sein würde, da es hier keine Auswirkungen auf die Reliabilität hatte.

Letztlich wurde die TL/Followership-Skala als Gesamtes der Reliabilitätsprüfung unterzogen. Das Cronbach α betrug 0,89. In der *Item-Skalen Statistiken* Tabelle zeigten sich keine Items, durch wessen Exklusion sich die Reliabilität verbessert hätte.

Tabelle 3: Reliabilitätsanalyse: Cronbach- α für die ergebnisrelevanten Skalen

Skala	Cronbach α
<i>Hoffnung</i>	$\alpha=0,80$
<i>Resilienz</i>	$\alpha=0,65$
<i>Selbstwirksamkeit</i>	$\alpha=0,78$
<i>Optimismus</i>	$\alpha=0,59$ $\alpha=0,69^*$
<i>PsyCap-gesamt</i>	$\alpha=0,88$
<i>TL/Followership gesamt</i>	$\alpha=0,89$

Anmerkung: α^* nach Exklusion eines Items

Laut der Reliabilitätsanalyse kann man von mittleren Reliabilitäten bei den Skalen PsyCap-gesamt und TL/Followership-gesamt, Weise (1975, zitiert nach Bortz & Döring, 2006) zufolge, ausgehen. Eine mittlere Reliabilität haben auch die Skalen Hoffnung und Selbstwirksamkeit. Eine niedrige Reliabilität zeigte sich bei den Skalen Resilienz und Optimismus.

6.2 Clusteranalyse und Deskriptive Statistik der Cluster – Positive Leadership

Nachfolgend der Reliabilitätsanalyse wurden die Skalen mittels Mittelwertbildung berechnet. Dabei wurden alle Items aufgrund den Ergebnissen der Reliabilitätsanalyse einbezogen, mit Ausnahme der Skala Optimismus, für deren Berechnung der Mittelwert aus fünf statt sechs Items kalkuliert wurde. Es ergab sich folgende deskriptive Statistik für die Skalen:

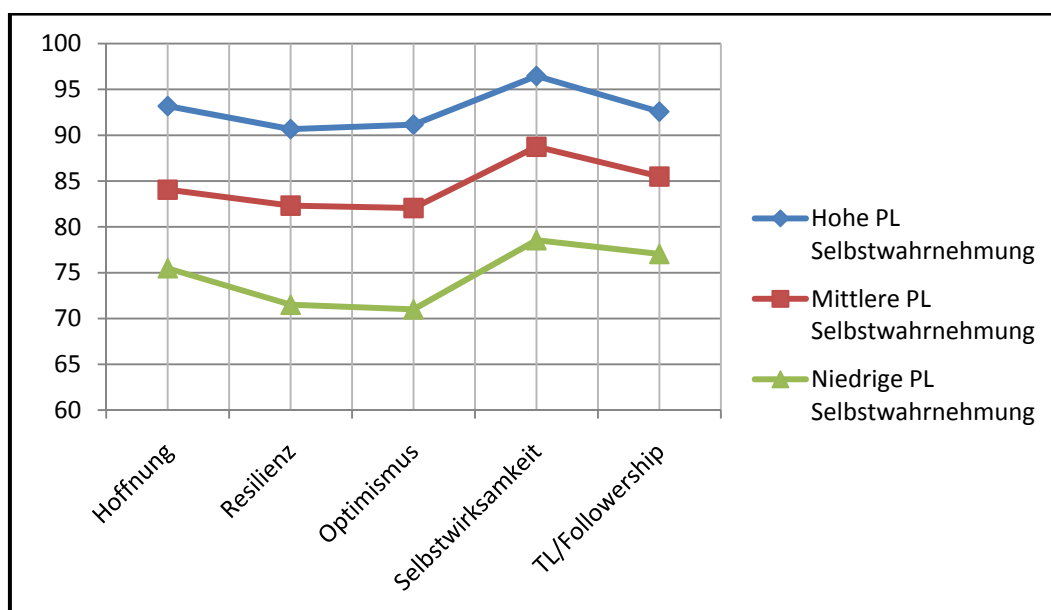
Tabelle 4: Deskriptive Statistik der ergebnisrelevanten Skalen für alle drei Positive Leadership Cluster zusammen

Skala		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>MIN</i>	<i>MAX</i>	<i>N</i>
Hoffnung	gesamt	83,02	9,34	16,67	100	834
	w	84,85	8,64	61,11	100	181
	m	82,51	9,47	16,67	100	653
Resilienz	gesamt	80,39	9,18	50,00	100	834
	w	82,29	8,43	58,33	100	181
	m	79,86	9,32	50,00	100	653
Optimismus	gesamt	80,18	9,36	44,44	100	834
	w	82,04	9,77	47,22	100	181
	m	79,67	9,18	44,44	100	653
Selbstwirksamkeit	gesamt	86,96	9,70	22,22	100	834
	w	86,72	8,97	55,56	100	181
	m	87,02	9,90	22,22	100	653
TL/Followership	gesamt	84,07	7,84	55,79	100	834
	w	86,51	6,91	66,32	100	181
	m	83,40	7,95	55,79	100	653

Bevor die Ergebnisse für die Hypothesen berechnet wurden, ist, wie im Kapitel 5.4.2 erläutert, eine Clusteranalyse durchgeführt worden.

Es wurde bei der Clusteranalyse hierarchisch nach Zusammenhängen innerhalb der Stichprobe gesucht und drei Cluster gefunden.

Abbildung 1: Ergebnis der Clusteranalyse für die Positive Leadership (PL) Selbstwahrnehmung in der Stichprobe



Daraus ergaben sich drei Cluster mit niedrigem, mittlerem und hohem Positive Leadership. Aufgeteilt nach diesen drei Clustern des Positive Leaderships zeigte sich folgende deskriptive Statistik:

Tabelle 5: Deskriptive Statistik der Skalen für das untere Positive Leadership Cluster

Skala		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>MIN</i>	<i>MAX</i>	<i>N</i>
Hoffnung	gesamt	75,68	7,27	16,65	97,22	258
	w	78,56	6,55	61,11	91,67	50
	m	74,99	9,70	16,67	97,22	208
Resilienz	gesamt	71,48	7,12	50,00	91,67	258
	w	73,78	6,30	58,33	86,11	50
	m	70,93	7,21	50,00	91,67	208
Optimismus	gesamt	70,97	7,12	44,44	91,67	258
	w	72,17	6,70	47,22	86,11	50
	m	70,69	7,21	44,44	91,67	208
Selbstwirksamkeit	gesamt	78,60	9,69	22,22	100	258
	w	79,56	52,51	61,11	97,22	50
	m	78,37	10,20	22,22	100	208
TL/Followership	gesamt	77,06	6,36	55,79	95,79	258
	w	79,75	5,37	66,32	93,68	50
	m	76,41	6,43	55,79	95,97	208

Tabelle 6: Deskriptive Statistik der Skalen für das mittlere Positive Leadership Cluster

Skala		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>MIN</i>	<i>MAX</i>	<i>N</i>
Hoffnung	gesamt	84,07	6,32	61,11	100	432
	w	84,46	7,40	61,11	100	91
	m	83,97	6,01	61,11	100	341
Resilienz	gesamt	82,34	5,73	63,89	100	432
	w	83,27	5,43	69,44	100	91
	m	82,09	5,79	63,89	97,22	341
Optimismus	gesamt	82,02	5,80	58,33	100	432
	w	82,54	6,55	61,11	100	91
	m	81,88	5,59	58,33	97,22	341
Selbstwirksamkeit	gesamt	88,80	6,81	55,56	100	432
	w	86,97	8,00	55,56	100	91
	m	89,30	6,37	63,89	100	341
TL/Followership	gesamt	85,47	5,59	69,47	98,95	432
	w	87,13	5,03	74,74	97,89	91
	m	85,02	5,66	69,47	98,95	341

Tabelle 7: Deskriptive Statistik der Skalen für das obere Positive Leadership Cluster

Skala		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>MIN</i>	<i>MAX</i>	<i>N</i>
Hoffnung	gesamt/m	93,02	5,66	75,00	100	144
	w	93,61	5,91	75,00	100	40
	m	92,79	5,58	80,56	100	104
Resilienz	gesamt/m	90,51	6,55	75,00	100	144
	w	90,69	6,49	75,00	100	40
	m	90,44	6,60	75,00	100	104
Optimismus	gesamt/m	91,18	5,70	77,78	100	144
	w	93,26	5,48	77,78	100	40
	m	90,38	5,61	77,78	100	104
Selbstwirksamkeit	gesamt/m	96,39	3,73	86,11	100	144
	w	95,14	4,30	86,11	100	40
	m	96,87	3,39	86,11	100	104
TL/Followership	gesamt/m	92,46	5,02	73,78	100	144
	w	93,58	3,86	84,21	100	40
	m	92,03	5,35	73,68	100	104

Für die im Folgenden dargestellten Hypothesenprüfungen (mit Ausnahme der sechsten Hypothese) wurden die Daten der gesamten Stichprobe verwendet. Für die Prüfung der

sechsten Hypothese wurden auf die Cluster zurückgegriffen und Führungskräfte aus dem unteren und dem oberen Cluster miteinander verglichen.

6.3 Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Für die Hypothesenprüfungen wurde der Signifikanztest als Auswertungsmethode herangezogen. Das Konstrukt des Signifikanztests, die Bedeutung der Kennwerte sowie die Voraussetzungen und Vorgehen bei nicht Vorhandensein der Voraussetzungen wurde im Kapitel 5.4.3 erläutert. Im Weiteren wurden die Hypothesen, welche im Kapitel 4.2 konkretisiert wurden, empirisch überprüft. Dabei wurden stets zunächst die Voraussetzungen geprüft. Anhand der Voraussetzungsprüfung wurden die weiteren Verfahren ausgewählt. Für die Überprüfung der Hypothesen 1 bis 5 wurde nach einer Alpha Korrektur ein Signifikanzniveau von 1% angenommen.

6.3.1 Ergebnisse der H_1 : Weibliche Führungskräfte bewerten sich hoffnungsvoller als männliche Führungskräfte

Die Gruppen wurden mittels Kolmogorov-Smirnov Test auf Normalverteilung geprüft. Für die Gruppe der Frauen ergab der Test ein signifikantes Ergebnis, $D(181)=0,088$; $\rho=0,002$, ebenso für die Gruppe der Männer, $D(653)=0,118$; $\rho<0,001$. Es zeigt sich folglich keine Normalverteilung in den Gruppen. Der Levene Test zeigte, dass die Varianzen der Gruppen bei Hoffnung homogen waren, $F(1, 832)=0,749$; $\rho=0,387$. Da beide Voraussetzungen erfüllt sein müssen und die Normalverteilung der Gruppen nicht gegeben war, wurde weiter mittels eines parameterfreien Verfahrens gerechnet. Als parameterfreies Verfahren wurde der Mann-Whitney-U Test herangezogen. Weibliche Führungskräfte ($M=84,85$; $SD=8,64$; mittlerer Rang=461,19) bewerten sich dem mittleren Rang nach hoffnungsvoller als männliche Führungskräfte ($M=82,51$; $SD=9,47$; mittlerer Rang=405,39). Der Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften in Bezug auf die Hoffnungsausprägung war signifikant: $\rho=0,002$; $U=51188,00$; $z=-2,772$; $r=-0,09$. Die Hypothese H_1 kann folglich angenommen werden. Weibliche Führungskräfte bewerten sich signifikant höher bezüglich Hoffnung als männliche Führungskräfte.

6.3.2 Ergebnisse der H_2 : Weibliche Führungskräfte bewerten sich resilienter als männliche Führungskräfte.

Die Normalverteilungsprüfung nach dem Kolmogorov-Smirnov Test ergab für die Gruppe der Frauen $D(181)=0,91$; $\rho=0,001$ und für die Gruppe der Männer $D(653)=0,90$; $\rho<0,001$. Die Normalverteilung war folglich nicht gegeben. Die Überprüfung der Homogenität der Varianzen mit dem Levene Test ergab mit $F(1, 832)=4,302$; $\rho=0,038$ ein signifikantes Ergebnis. Da beide Voraussetzungen nicht erfüllt wurden, wurde weiter mit einem parameterfreien Test gerechnet. Mittels Mann-Whitney-U Test zeigte sich, dass weibliche Führungskräfte ($M=82,29$; $SD=8,43$; mittlerer Rang=464,52) sich signifikant resilienter wahrnehmen als männliche Führungskräfte ($M=79,86$; $SD=9,32$; mittlerer Rang=404,47): $\rho=0,001$; $U=50586,50$; $z=-2,982$; $r=-0,10$. Die Hypothese H_2 kann folglich angenommen werden.

6.3.3 Ergebnisse der H₃: Es gibt einen Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften im Bezug auf Optimismus.

Die Gruppen wurden mittels Kolmogorov-Smirnov Test auf Normalverteilung geprüft. Für die Gruppe der Frauen zeigte sich $D(181)=0,111$; $\rho<0,001$ und für die Gruppe der Männer $D(653)=0,111$; $\rho<0,001$. Es zeigt sich folglich keine Normalverteilung in den Gruppen. Mittels Levene Test wurde nachgewiesen, dass die Varianzen der Gruppen mit $F(1, 832)=0,415$; $\rho=0,52$ homogen waren. Damit wurde eine von zwei Voraussetzungen erfüllt, nichts desto trotz müssen beide Voraussetzungen gegeben sein. Mittels Mann-Whitney-U Test wurden die Gruppen der männlichen und weiblichen Führungskräfte in Bezug auf Optimismus untersucht. Laut bisherigen Ergebnissen aus der Theorie konnte keine Richtung für einen Gruppenunterschied eruiert werden, daher wurde eine zweiseitige Signifikanzprüfung vorgenommen. Es zeigte sich, dass weibliche Führungskräfte ($M=82,04$; $SD=9,77$; mittlerer Rang=457,36) dem mittleren Rang nach sich optimistischer einschätzen als männliche Führungskräfte ($M=79,67$; $SD=9,18$; mittlerer Rang=406,45). Die Signifikanzprüfung belegte, dass sich die Gruppen nur marginal signifikant voneinander unterscheiden: $\rho=0,011$; $U=51882,00$; $z=-2,531$; $r=-0,09$. Dem zufolge kann die H₃ angenommen werden, unter der kritischen Berücksichtigung, dass das Signifikanzniveau marginal überschritten ist.

6.3.4 Ergebnisse der H₄: Weibliche Führungskräfte schätzen sich weniger selbstwirksam ein als männliche Führungskräfte.

Die Prüfung auf Normalverteilung in den Gruppen mittels Kolmogorov-Smirnov Test ergab für die Gruppe der Frauen $D(181)=0,098$; $\rho<0,001$ und für die Gruppe der Männer $D(653)=0,107$; $\rho<0,001$. Die Gruppen waren daher nicht normalverteilt. Die Prüfung auf Homogenität der Varianzen mittels Levene Test zeigte für Selbstwirksamkeit, dass die Varianzen beider Gruppen homogen waren $F(1, 832)=0,82$; $\rho=0,365$. Da die Voraussetzung der Normalverteilung nicht erfüllt war, musste auf ein parameterfreies Verfahren zurückgegriffen werden. Laut den Ergebnissen des Mann-Whitney-U Test beschreiben sich weibliche Führungskräfte ($M=86,72$; $SD=8,97$; mittlerer Rang=404,88) weniger selbstwirksam als männliche Führungskräfte ($M=87,02$; $SD=9,90$; mittlerer Rang=421,00): $\rho=0,213$; $U=56812,00$; $z=-0,80$; $r=-0,03$. Jedoch ist der Unterschied in der

Selbstwahrnehmung bezüglich Selbstwirksamkeit nicht signifikant. Die Hypothese H₄ kann daher nicht angenommen werden.

6.3.5 Ergebnisse der H₅: Weibliche Führungskräfte bewerten sich höher bezüglich

Transformational Leadership/Followership als männliche Führungskräfte.

Die Prüfung auf Normalverteilung in den Gruppen mit dem Kolmogorov-Smirnov Test ergab für Frauen $D(181)=0,062$; $p=0,089$ und für Männer $D(653)=0,047$; $p=0,001$. Mittels Levene Test wurden die Gruppen bei TL/Followership auf die Homogenität der Varianzen überprüft. Die Homogenität der Varianzen war nicht gegeben: $F(1, 832)=7,30$; $p=0,007$. Weil die Normalverteilung in der Gruppe der Frauen sowie die Homogenität der Varianzen nicht gegeben waren, wurde nachfolgend ein Mann-Whitney-U Test berechnet. Demzufolge bewerten sich weibliche Führungskräfte ($M=86,51$; $SD=6,91$; mittlerer Rang=490,32) höher bezüglich TL/Followership als männliche Führungskräfte ($M=83,40$; $SD=7,95$; mittlerer Rang=397,32). Der Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften in Bezug auf die TL/Followership-Ausprägung war signifikant: $p<0,001$; $U=45916,00$; $z=-4,60$; $r=-0,16$. Die Hypothese H₅ kann daher angenommen werden. Weibliche Führungskräfte bewerten sich signifikant höher bezüglich TL/Followership als männliche Führungskräfte.

6.3.6 Ergebnisse der H₆^{}: Weibliche Führungskräfte bewerten sich höher im gesamten*

Positive Leadership als männliche Führungskräfte.

Mittels der Ergebnisse der Hypothesen 1 bis 5 wurden die einzelnen Aspekte der Positive Leadership Selbstwahrnehmung zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften untersucht. Während für die Hypothesen 1 bis 5 die gesamte Stichprobe herangezogen wurde, wurde für die Berechnung der Hypothese 6 auf die gebildeten Cluster der Positive Leadership Selbstwahrnehmung zurückgegriffen. Es wurden diejenigen ProbandInnen für die Analyse berücksichtigt, welche aufgrund ihrer Selbstbewertung entweder in das untere Cluster mit einem niedrigen Positive Leadership oder in das obere Cluster mit einem hohen Positive Leadership hinein fielen. Grund für den Vergleich von den beiden Clustern, war die Absicht mit der Gegenüberstellung einen Extremgruppenvergleich zu

bewirken, um zu eruieren, wie sich die Häufigkeiten im unteren Positive Leadership Cluster und im oberen Positive Leadership Cluster voneinander unterscheiden.

Für die Prüfung der sechsten Hypothese wurde als Auswertungsmethode der Chi-Quadrat Test herangezogen, da es sich hierbei um den Vergleich von Häufigkeiten handelt (siehe Kapitel 5.4.4). Die Unabhängigkeit der Daten sowie die Minimalhäufigkeit pro Feld von ≥ 5 , welche die Voraussetzungen für die Durchführung eines Chi-Quadrat Tests darstellten, wurden für die untersuchte Stichprobe erfüllt.

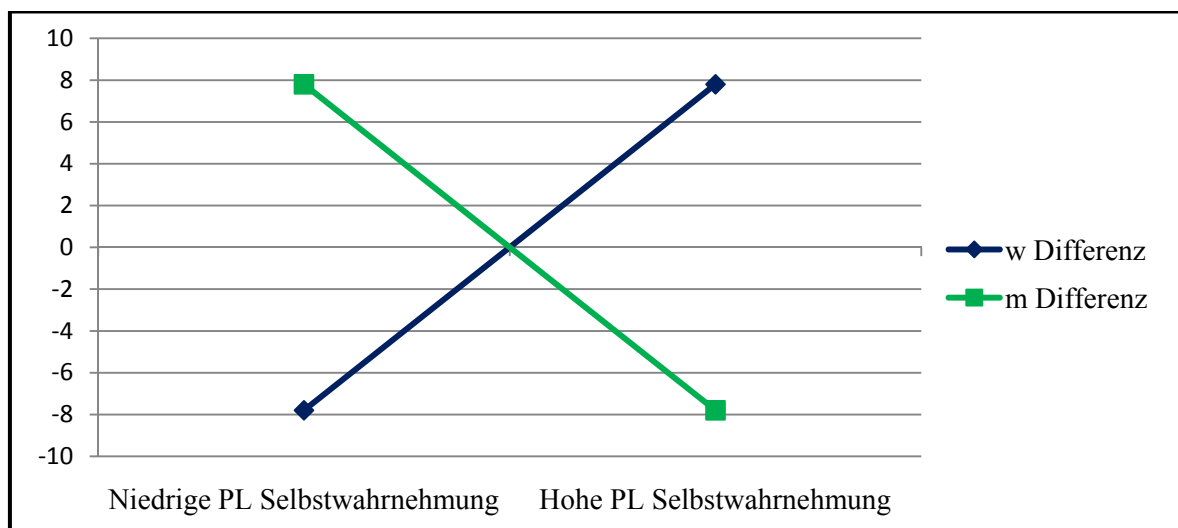
Von den $n=402$ (100% der berücksichtigten Stichprobe), gehörten 258 (64,2% der berücksichtigten Stichprobe) in das niedrige Positive Leadership Cluster. Davon waren 50 (55,6%) Frauen und 208 Männer (66,7%). 144 (35,8% der berücksichtigten Stichprobe) Personen gehörten zum hohen Positive Leadership Cluster, 40 (44,4%) Frauen und 104 (33,2%) Männer. Im niedrigen Positive Leadership Cluster wurde bei Frauen eine Häufigkeit von 57,8 erwartet, beobachtet wurden aber 50. Bei Männern dagegen wurden 202,2 erwartet und 208 beobachtet. Im oberen Positive Leadership Cluster zeigte sich ein gegenläufiger Trend. Für Frauen wurde eine erwartete Häufigkeit von 32,2 angegeben, beobachtet wurde eine Häufigkeit von 40. Bei Männern wurde eine Häufigkeit von 111,8 erwartet, beobachtet wurde jedoch eine Häufigkeit von 104 (siehe Tabelle 8 und Abbildung 2).

Der Chi-Quadrat Test ergab folgendes Ergebnis: $\chi^2(1)=3,75$; $p=0,036$; $Eta=0,1$. Laut dem signifikanten Ergebnis gibt es einen Zusammenhang zwischen Geschlecht und der Positive Leadership Selbstwahrnehmung. Die Effektgröße (*Eta*) zeigt jedoch, dass der Zusammenhang zwischen Geschlecht und Positive Leadership gering ist.

Tabelle 8: 2x2 Felder Tafel zu Geschlecht und niedrigem sowie hohem Positive Leadership Cluster

2x2 Kreuztabelle: Geschlecht x PL Cluster		Positive Leadership Cluster		N
		niedrig	hoch	
Geschlecht				
Weiblich	Beobachtet	50	40	90
	Erwartet	57,8	32,2	90
	% innerhalb der Cluster	19,40%	27,80%	22,4%
Männlich	Beobachtet	208	104	312
	Erwartet	200,2	111,8	312
	% innerhalb der Cluster	80,60%	72,20%	77,60%

Abbildung 2: Differenzen zwischen erwarteter und beobachteter Häufigkeit bei Männern und Frauen in Bezug auf Positive Leadership-Cluster und Geschlecht



Anmerkung: Da für eine verständliche Abbildung der erwarteten und beobachteten Häufigkeiten bei Männern und Frauen die Höhe der Häufigkeiten sehr unterschiedlich war, wurde auf die Darstellung von Differenzen zurückgegriffen. Dabei wurde bei jeder Gruppe vom beobachteten Wert der erwartete Wert subtrahiert. Eine positive Differenz bedeutet, dass die beobachtete Häufigkeit höher war als die erwartete Häufigkeit und vice versa. Je weiter die erwartete und die beobachtete Häufigkeit auseinander liegen, desto größer ist die Differenz.

6.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass weibliche Führungskräfte sich signifikant hoffnungsvoller, widerstandsfähiger und signifikant höher bezüglich TL/Followership wahrnehmen als männliche Führungskräfte. Bezüglich der Optimismus Selbstwahrnehmung zeigte sich ein marginal signifikantes Ergebnis. In Bezug auf Selbstwirksamkeit wurden keine signifikanten Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften gefunden, obgleich die mittleren Ränge den erwarteten Trend der Hypothese abbildeten. Das Ergebnis der Hypothese 6 bestätigte den Trend der Hypothesen 1-5: Weibliche Führungskräfte waren signifikant häufiger im oberen Positive Leadership Cluster vertreten als männlichen Führungskräfte.

Tabelle 9: Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesenprüfungen

Hypothese		p-Wert	Ergebnis
H₁	Weibliche Führungskräfte bewerten sich hoffnungsvoller als männliche Führungskräfte.	$\rho=0,002$	signifikant
H₂	Weibliche Führungskräfte bewerten sich widerstandsfähiger als männliche Führungskräfte.	$\rho=0,001$	signifikant
H₃	Es gibt einen Unterschied in der Selbstwahrnehmung zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften im Bezug auf Optimismus.	$\rho=0,011$	marginal signifikant
H₄	Weibliche Führungskräfte schätzen sich weniger selbstwirksam ein als männliche Führungskräfte.	$\rho=0,213$	nicht signifikant
H₅	Weibliche Führungskräfte bewerten sich höher bezüglich Transformational Leadership/Followership als männliche Führungskräfte.	$\rho<0,001$	signifikant
H₆[*]	Weibliche Führungskräfte bewerten sich höher im gesamten Positive Leadership als männliche Führungskräfte.	$\rho=0,036$	signifikant

7 Explorative Datenanalyse

Eine spannende Frage ist, ob die Variablen Führungslevel und Alter eine Auswirkung auf die Positive Leadership Selbstwahrnehmung von männlichen und weiblichen Führungskräften haben. Aus der bisherigen Forschung sind keine Studien bekannt, welche das Alter oder das Führungslevel auf Unterschiede im Führungsverhalten allgemein und auf Geschlechtsunterschiede im Besonderen untersucht haben. Da diese Untersuchung somit exploratorischen Charakter aufweist, werden die folgenden beiden Fragestellungen gesondert in diesem Kapitel behandelt.

Für die exploratorische Untersuchung sind zwei Fragen von Relevanz:

- Hat das Führungslevel einen Einfluss auf die Positive Leadership Selbstwahrnehmung von weiblichen und männlichen Führungskräften?
- Hat das Alter einen Einfluss auf die Positive Leadership Selbstwahrnehmung von weiblichen und männlichen Führungskräften?

Wie bereits bei der Hypothese H_6^* wurde für die Analyse der Chi-Quadrat Test herangezogen. Da es sich bei beiden Fragestellungen jeweils um den Vergleich von vier Gruppen handelte, wurde eine Bonferroni-Korrektur durchgeführt (siehe Kapitel 5.4). Für die Auswertung wurden alle drei Cluster des Positive Leadership berücksichtigt, da es sich um eine exploratorische Datenanalyse handelt und es keine Hinweise aus vorangegangenen wissenschaftlichen Erkenntnissen gibt.

7.1 Führungslevel und Unterschiede im Positive Leadership zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften

Die Voraussetzung für den Chi-Quadrat Test, die Unabhängigkeit der Daten, wurde in allen Gruppen erfüllt. Allerdings war die zweite Voraussetzung, die Minimalhäufigkeit pro Feld von ≥ 5 , nicht in allen Zellen gegeben. Daher konnte der Chi-Quadrat Test nicht für alle Gruppen gerechnet werden. Insgesamt haben sieben Personen das Führungslevel nicht angegeben. Der Chi-Quadrat Test für das oberste Führungslevel, den/die Vorstand/Vorständin, konnte aufgrund zu geringer Zellhäufigkeit bei den Frauen (drei

Frauen) nicht interpretiert werden. Das nächst nachgereichte Führungslevel ist der/die BereichsleiterIn. Auch hier waren die Zellohäufigkeiten bei den Frauen zu gering, als dass eine Auswertung möglich wäre. Bei dem nächstunteren Führungslevel (der/die AbteilungsleiterIn, FilialdirektorIn, RegionalleiterIn) sowie beim untersten Führungslevel (der/die GruppenleiterIn, FilialleiterIn, GeschäftsstellenleiterIn) waren die Minimalhäufigkeiten pro Feld erfüllt. Laut der Bonferroni-Korrektur betrug das Signifikanzniveau $\alpha=0,025$, da für zwei Chi-Quadrat Tests eine Alpha Korrektur durchgeführt wurde.

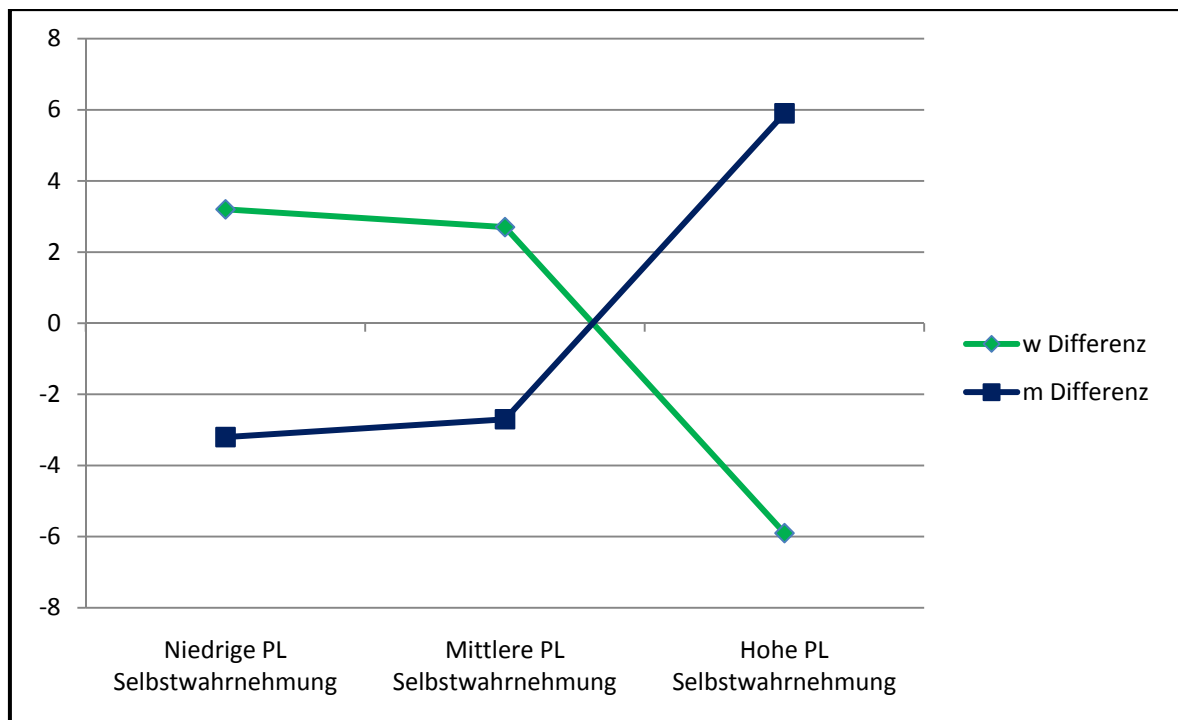
Für das Führungslevel der AbteilungsleiterIn, FilialdirektorIn, RegionalleiterIn ergab sich folgendes Ergebnis: Für die Gruppe der Frauen wurde im untersten Cluster eine Häufigkeit von 16,2 erwartet, beobachtet wurde eine Häufigkeit von 13. Im mittleren Cluster wurden 35,7 erwartet, tatsächlich wurde eine Häufigkeit von 33 beobachtet. Im Obersten Cluster wurde eine Häufigkeit von 12,1 geschätzt aber 18 beobachtet. Daraus ergab sich, dass Frauen seltener in dem unteren und mittleren Cluster zahlenmäßig vorhanden waren als erwartet. Im oberen Positive Leadership Cluster wurde jedoch eine höhere Häufigkeit beobachtet als erwartet wurde. Für die Gruppe der Männer war der Verlauf über die drei Cluster gegenläufig. Im unteren Cluster wurden 61,8 erwartet aber 65 beobachtet. Für das mittlere Cluster wurde eine Häufigkeit von 136,3 erwartet, jedoch wurden 139 beobachtet. Im oberen Positive Leadership Cluster wurden 45,6 erwartet, die beobachtete Häufigkeit war jedoch mit 40 niedriger.

Mit einem $\chi^2(2)=4,77$; $p=0,092$; $Eta=0,124$ ist das Ergebnis nicht signifikant. Man kann daher nicht annehmen, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen Führungslevel der AbteilungsleiterIn, FilialdirektorIn, RegionalleiterIn und der Positive Leadership Selbstwahrnehmung in der untersuchten Stichprobe gibt.

Tabelle 10: 3x2 Felder Tafel zum Führungslevel AbteilungsleiterIn, FilialdirektorIn, RegionalleiterIn und Positive Leadership Cluster bei weiblichen und männlichen Führungskräften

AbteilungsleiterIn, FilialdirektorIn, RegionalleiterIn		Positive Leadership Cluster			N
		niedrig	mittel	hoch	
Geschlecht					
Weiblich	Beobachtet	13	33	18	64
	Erwartet	16,2	35,7	12,1	64
	% innerhalb der Cluster	16,70%	19,20%	31,00%	20,80%
Männlich	Beobachtet	65	139	40	244
	Erwartet	61,8	136,3	45,9	244
	% innerhalb der Cluster	83,30%	80,80%	69,00%	79,20%

Abbildung 3: Differenzen zwischen erwarteter und beobachteter Häufigkeit bei Männern und Frauen des Führungslevels AbteilungsleiterIn, FilialdirektorIn, RegionalleiterIn in Bezug auf die Positive Leadership-Cluster und Geschlecht



Im Führungslevel der GruppenleiterIn, FilialleiterIn, GeschäftsstellenleiterIn ergab sich folgende Darstellung: In der Gruppe der Frauen wurden im unteren Cluster 39,7 erwartet und 33 beobachtet. Für das mittlere Cluster wurde eine Zellenhäufigkeit von 51,5 geschätzt, bei 53 beobachteten Werten. Im oberen Positive Leadership Cluster wurden 11,8

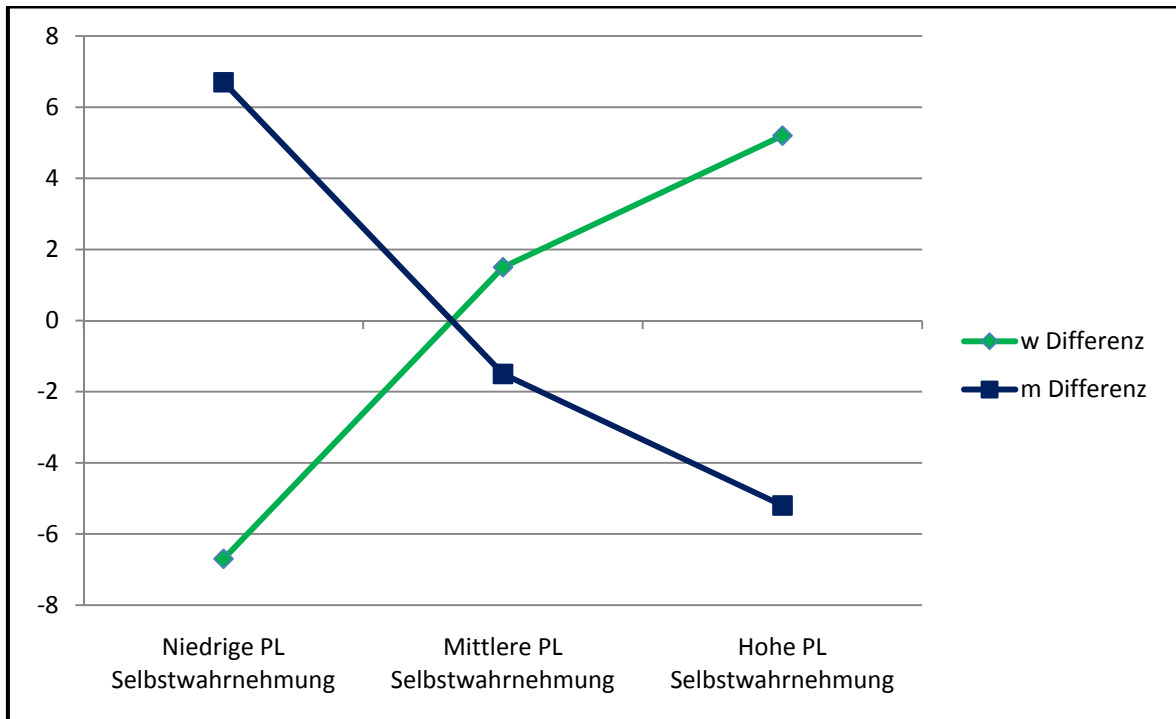
erwartet und eine Häufigkeit von 17 beobachtet. In der Gruppe der Männer wurden im unteren Cluster 114,3 erwartet und 121 beobachtet. Für das mittlere Cluster wurde eine Häufigkeit von 148,5 erwartet und 147 beobachtet. Im oberen Cluster wurde eine Häufigkeit von 34,2 geschätzt, beobachtet wurden 29. In diesem Führungslevel wurden weniger Frauen im unteren Cluster beobachtet als erwartet, während es bei Männern umgekehrt der Fall war. Im mittleren Cluster war für die Gruppe der Frauen eine leicht höhere beobachtete Häufigkeit vorhanden, bei Männern ein leicht niedrigere. Im oberen Cluster zeichnete sich das gleiche Bild ab wie bei dem Führungslevel zuvor: gegen die Erwartung war die Häufigkeit der Frauen höher, während bei Männern gegen die Erwartung die Häufigkeit niedriger war.

Allerdings stellte sich das Ergebnis des Chi-Quadrat Tests mit $\chi^2(2)=4,59$; $p=0,101$; $Eta=0,107$ als nicht signifikant heraus. Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Positive Leadership Selbstwahrnehmung und diesem Führungslevel der GruppenleiterIn, FilialleiterIn, GeschäftsstellenleiterIn für Frauen und Männer.

Tabelle 11: 3x2 Felder Tafel zum Führungslevel der GruppenleiterIn, FilialleiterIn, GeschäftsstellenleiterIn und Positive Leadership Cluster bei weiblichen und männlichen Führungskräften

GruppenleiterIn, FilialleiterIn, GeschäftsstellenleiterIn		Positive Leadership Cluster			N
		niedrig	mittel	hoch	
Geschlecht					
Weiblich	Beobachtet	33	53	17	103
	Erwartet	39,7	51,5	11,8	103
	% innerhalb der Cluster	21,40%	26,50%	37,00%	25,80%
Männlich	Beobachtet	121	147	29	297
	Erwartet	114,3	148,5	34,2	297
	% innerhalb der Cluster	78,60%	73,50%	63,00%	74,30%

Abbildung 4: Differenzen zwischen erwarteter und beobachteter Häufigkeit bei Männern und Frauen des Führungslevels der GruppenleiterIn, FilialleiterIn, GeschäftsstellenleiterIn in Bezug auf die Positive Leadership-Cluster und Geschlecht



Betrachtet man die Chi-Quadrat Tests gemeinsam, wird deutlich dass in beiden Führungsleveln Frauen im unteren Cluster gegen die Erwartung geringere Zellhäufigkeit aufwiesen und bei den Männern gegen die Erwartung höhere Zellhäufigkeiten beobachtet wurden. Im oberen Cluster wurde bei Frauen eine höhere Häufigkeit beobachtet als erwartet, bei Männern war die erwartete Häufigkeit höher als die beobachtete Häufigkeit. Kurz gefasst: Anteilsmäßig sind mehr Frauen im oberen Cluster des Positive Leadership vertreten als Männer, jedoch sind die Ergebnisse nicht signifikant.

Tabelle 12: Zusammenfassung der explorativen Datenanalyse zu Führungslevel, Positive Leadership Selbstwahrnehmung und Geschlecht

Hypothese	Gruppe	p-Wert	Ergebnis
Hat das Führungslevel einen Einfluss auf die Positive Leadership Selbstwahrnehmung von weiblichen und männlichen Führungskräften?	AbteilungsleiterIn, FilialdirektorIn, RegionalleiterIn	$\rho=0,092$	nicht signifikant
	GruppenleiterIn, FilialleiterIn, GeschäftsstellenleiterIn	$\rho=0,101$	nicht signifikant

7.2 Alter und Unterschiede im Positive Leadership zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften

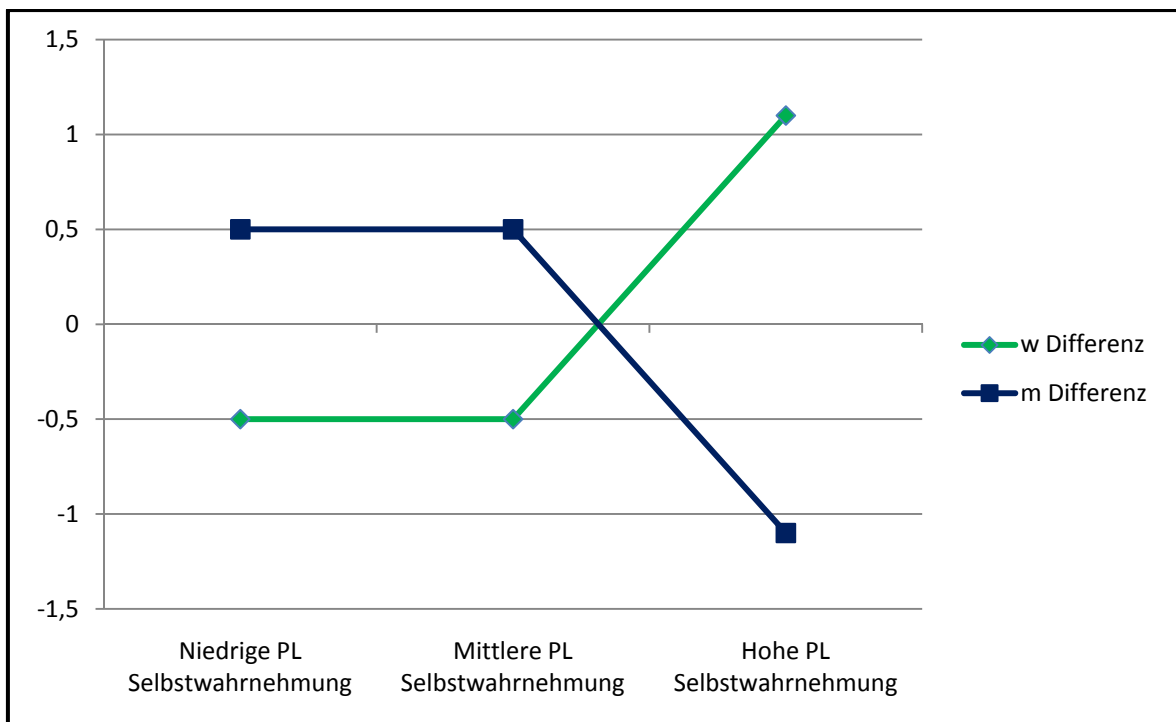
Für die Berechnung des Chi-Quadrat Tests war die Voraussetzung der Unabhängigkeit der Daten gegeben, allerdings fand man in der Gruppe der unter 35-jährigen und in der Gruppe der über 55-jährigen Zellhäufigkeiten unter 5, weshalb der Chi-Quadrat Test für die beiden Gruppen nicht gerechnet wurde. Der Chi-Quadrat Test wurde somit für die beiden Altersgruppen der 35-45-jährigen und der 46-55-jährigen berechnet. Das Alter wurde von 45 Personen nicht angegeben. Das Alphaniveau wurde in dieser Analyse für zwei Tests korrigiert und betrug für diese Ergebnisse $\alpha=0,025$.

Für die Gruppe der 35-45-jährigen ergab sich folgendes Ergebnis: Die erwarteten und beobachteten Häufigkeiten lagen in dieser Gruppe nahe bei einander mit einer leichten Abweichung der Frauen im oberen Positive Leadership Cluster. Detailliert betrachtet, wurde für die Gruppe der Frauen im unteren Cluster eine Zellhäufigkeit von 19,5 erwartet und eine von 19 beobachtet. Im mittleren Cluster wurde eine Häufigkeit von 37,5 erwartet und eine von 37 beobachtet. Im oberen Cluster wurden 12,9 erwartet, beobachtet wurden aber 14. Für die Gruppe der Männer wurden im unteren Cluster 57,5 erwartet und 58 beobachtet. Im mittleren Cluster war die Differenz zwischen erwarteter und beobachteter Häufigkeit 0,7 und im oberen Cluster wurde eine Zellhäufigkeit von 38,1 erwartet und 37 beobachtet. Der Chi-Quadrat Test mit $\chi^2(2)=0,16$; $p=0,924$; $Eta=0,024$, ist hierbei nicht signifikant.

Tabelle 13: 3x2 Felder Tafel für die Gruppe der 35-45 jährigen Frauen und Männer und Positive Leadership Cluster

Altersgruppe 35-45 Jahre		Positive Leadership Cluster			N
		niedrig	mittel	hoch	
Geschlecht					
Weiblich	Beobachtet	19	37	14	70
	Erwartet	19,5	37,5	12,9	70
	% innerhalb der Cluster	24,70%	24,80%	27,50%	25,30%
Männlich	Beobachtet	58	112	37	207
	Erwartet	57,5	111,3	38,1	207
	% innerhalb der Cluster	75,30%	75,20%	72,50%	74,70%

Abbildung 5: Differenzen zwischen erwarteter und beobachteter Häufigkeit bei 35-45 jährigen Männern und Frauen in Bezug auf Positive Leadership-Cluster und Geschlecht



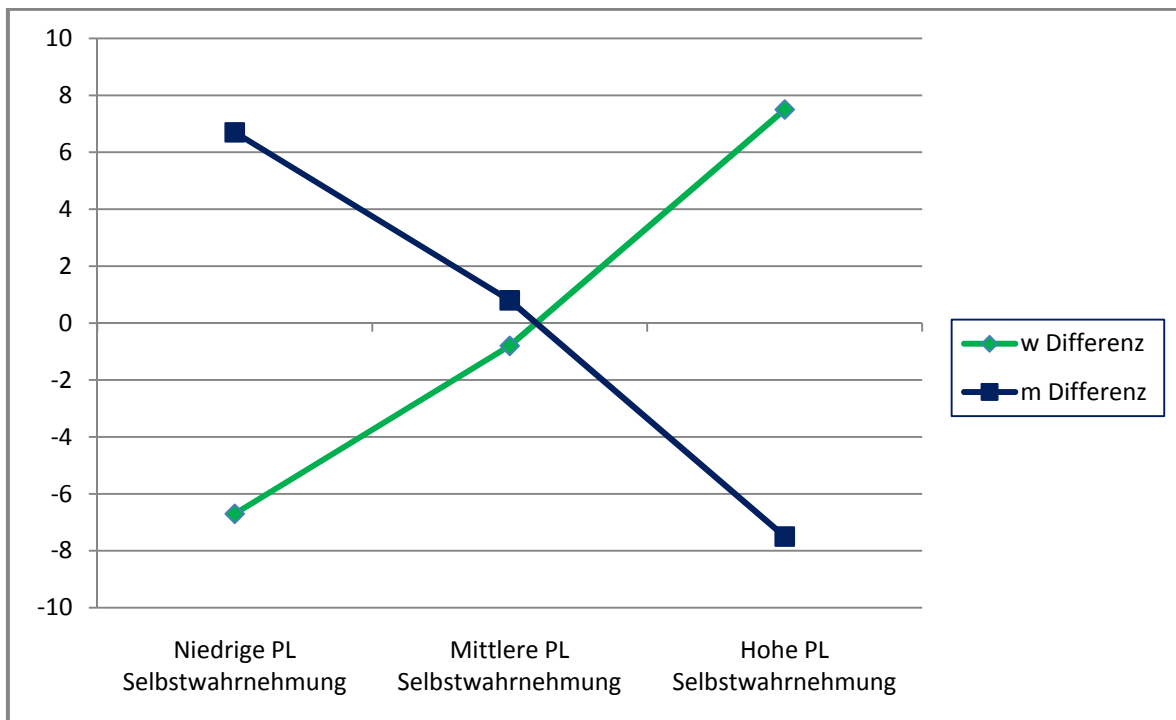
In der Altersgruppe der 46-55-jährigen wurden folgende Ergebnisse gefunden: Für die Frauen im unteren Cluster wurde eine Häufigkeit von 22,7 erwartet und 16 beobachtet. Im mittleren Cluster wurde eine Häufigkeit von 37,8 erwartet, 37 wurden beobachtet. Im oberen Cluster wurde eine Zellhäufigkeit von 11,5 erwartet aber eine Häufigkeit von 19 beobachtet. Für die Gruppe der Männer wurde im unteren Cluster eine Häufigkeit von

90,3 erwartet und 97 beobachtet. Im mittleren Cluster betrug die Differenz zwischen Erwartung und Beobachtung 1,2. Im oberen Cluster wurden 45,5 erwartet die beobachtete Häufigkeit betrug jedoch 38. Es zeigte sich folglich für diese Stichprobe, dass im unteren Cluster weniger Frauen als erwartet beobachtet wurden während im oberen Cluster eine höhere Häufigkeit gegen die Erwartung beobachtet wurde. Bei Männern war im unteren Cluster die beobachtete Häufigkeit höher als erwartet, während im oberen Cluster die beobachtete Zellhäufigkeit niedriger war als erwartet. Der Chi-Quadrat Test mit $\chi^2(2)=8,71$; $p=0,013$; $Eta=0,16$, ist signifikant. Männer und Frauen unterscheiden sich signifikant in dieser Altersgruppe in Bezug auf die Häufigkeitsverteilung in den Positive Leadership Clustern.

Tabelle 14: 3x2 Felder Tafel für die Gruppe der 46-55 jährigen Frauen und Männer und Positive Leadership Cluster

Altersgruppe 46-55 Jahre		Positive Leadership Cluster			N
		niedrig	mittel	hoch	
Geschlecht					
Weiblich	Beobachtet	16	37	19	72
	Erwartet	22,7	37,8	11,5	72
	% innerhalb der Cluster	14,20%	19,70%	33,30%	20,10%
Männlich	Beobachtet	97	151	38	286
	Erwartet	90,3	150,2	45,5	286
	% innerhalb der Cluster	85,80%	80,30%	66,70%	79,90%

Abbildung 6: Differenzen zwischen erwarteter und beobachteter Häufigkeit bei 46-55 jährigen Männern und Frauen in Bezug auf Positive Leadership-Cluster und Geschlecht



Betrachtet man beide Chi-Quadrat Tests gemeinsam wird deutlich, dass Frauen in beiden Altersgruppen häufiger im oberen Positive Leadership Cluster vertreten sind als Männer. Vor allem in der Altersgruppe der 46-55-jährigen zeigte sich, dass Männer häufiger im unteren und mittleren während Frauen im mittleren und oberen Positive Leadership vertreten waren.

Tabelle 15: Zusammenfassung der explorativen Datenanalyse zu Alter, Positive Leadership Selbstwahrnehmung und Geschlecht

Hypothese	Gruppe	p-Wert	Ergebnis
Hat das Alter einen Einfluss auf die Positive Leadership Selbstwahrnehmung von weiblichen und männlichen Führungskräften?	35-45 Jahre	$p=0,924$	nicht signifikant
	46-55 Jahre	$p=0,013$	signifikant

8 Diskussion

Dieses Kapitel dient der Interpretation der Ergebnisse sowie der kritischen Auseinandersetzung mit den Resultaten und etwaigen methodischen Gesichtspunkten.

Die erste Hypothese behandelte die Geschlechtsunterschiede bezüglich Hoffnung männlicher und weiblicher Führungskräfte. Untersuchungen zu Hoffnung stammen vor allem aus der Erforschung von Hoffnung und Geschlechtsunterschieden bei Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Da es keine Studien zu Hoffnung und Geschlechtsunterschieden zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften gab, wurde der bisherige allgemeine Forschungsstand als Grundlage zur Bildung der Fragestellung herangezogen. Es zeigte sich, dass Frauen, welche spezifische Ziele verfolgten oder Extremsituationen ausgesetzt waren, hoffnungsvoller waren als Männer unter denselben Bedingungen (Chang, 2003; Hendricks-Ferguson, 2006). Übertragen auf Führung wurde gefolgert, dass das Ausüben einer Führungsrolle die Verfolgung spezifischer Ziele abverlangt und eine Führungskraft darüber hinaus hin und wieder vor Extremsituationen gestellt wird. Daher wurde angenommen, dass weibliche Führungskräfte sich hoffnungsvoller einschätzen würden als männliche Führungskräfte. Die Ergebnisse konnten diese Hypothese bestätigen. Weibliche Führungskräfte schätzen sich signifikant hoffnungsvoller ein als männliche Führungskräfte. Damit stimmt das Ergebnis mit der bisherigen Erkenntnissen der Hoffnungsforschung überein. Da es in der bisherigen Forschung keine Studien zu Hoffnung in Bezug auf Geschlechtsunterschiede bei Führungskräften gegeben hat, stellt das Ergebnis eine wertvolle Ergänzung für die Hoffnungs-, Führungs- und Genderforschung dar.

Die zweite Hypothese wurde aufgrund der Frage formuliert, wie sich weibliche und männliche Führungskräfte bezüglich Resilienz unterscheiden. Aus der Resilienzforschung im Arbeitskontext ist ersichtlich geworden, dass resiliente Personen zufriedener sind, höhere Arbeitsleistungen zeigen und enger an das Unternehmen gebunden sind (Larson, M. & Luthans, 2006; Luthans et al., 2005; Youssef & Luthans, 2007). Um Ergebnisse zu Geschlechtsunterschieden bezogen auf Hoffnung zu eruieren, wurden Studien aus der allgemeinen Resilienzforschung mit einbezogen. Diese zeigten, dass sowohl Mädchen als auch Frauen in mannigfaltigen Kontexten resilienter waren als Jungen bzw. Männer (siehe

Kapitel 3.2). Auch in diesem Themenbereich gab es bislang keine spezifischen Untersuchungen zu Geschlechtsunterschieden und Resilienz von männlichen und weiblichen Führungskräften. Daher wurden die bisherigen allgemeinen Untersuchungsergebnisse zusammengefasst. Folglich wurde abgeleitet, dass weibliche Führungskräfte sich resilienter einschätzen würden als männliche Führungskräfte. Das Ergebnis zeigte anhand mittlerer Ränge, dass Frauen (464,52) sich höher einschätzten als Männer (404,47), was durch ein signifikantes Ergebnis bestätigt wurde. Dieses Ergebnis zeigt, dass weibliche Führungskräfte sich signifikant widerstandsfähiger wahrnehmen als männliche Führungskräfte. Somit passt dieses Ergebnis mit den bisherigen Erkenntnissen auf dem Gebiet der Resilienzforschung überein und erweitert diese um einen Beitrag auf dem Gebiet der Geschlechtsunterschiede und Resilienz in der Führung.

Die dritte Forschungsfrage beschäftigte sich mit den Geschlechtsunterschieden bezüglich Optimismus von Führungskräften. Bezogen auf den Arbeitskontext konnte in der Forschung bereits bestätigt werden, dass optimistische Führungskräfte nicht nur selbst höhere Leistungen erzielen, sondern auch ihre unterstellten MitarbeiterInnen positiv im Bezug auf Zufriedenheit und Arbeitsleistung beeinflussen (siehe Kapitel 1.2.4). In der allgemeineren Forschung in Bezug auf Optimismus und Geschlecht konnten vielerlei positive Auswirkungen durch hohen Optimismus nachgewiesen werden, jedoch konnte aus den bisherigen Ergebnissen nicht abgeleitet werden, ob männliche oder weibliche Führungskräfte sich höher in Bezug auf Optimismus einschätzen würden. Daher wurde ungerichtet angenommen, dass es einen Unterschied geben würde. Diese Hypothese konnte knapp bestätigt werden. Männliche und weibliche Führungskräfte unterscheiden sich marginal signifikant voneinander, wobei das Signifikanzniveau leicht überschritten wurde. Dabei zeigen die mittleren Ränge, dass weibliche Führungskräfte (457,36) sich höher bezüglich Optimismus bewerten als männliche Führungskräfte (406,45). Berücksichtigt muss in diesem Zusammenhang werden, dass durch das niedrige Signifikanzniveau von $\alpha=0,01$ durch die Bonferroni-Korrektur, das Ergebnis mit $p=0,011$ das Signifikanzniveau nur marginal überschritten hatte. Das Ergebnis liefert somit einen Trend in Bezug auf Geschlechtsunterschiede bei Optimismus zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften. Da Optimismus bisher nicht in Bezug auf Geschlechtsunterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften untersucht wurde, ist das Ergebnis ein Hinweis für die weiterführende Forschung auf

diesem Gebiet. In Zukunft wäre es wichtig bei der Erforschung dieser Thematik homogene Gruppengrößen für die Signifikanzprüfung heran zu ziehen, damit robustere Auswertungsverfahren angewendet werden können. Vor allem eine höhere Stichprobe bei weiblichen Führungskräften wäre eine bessere Voraussetzung für die Normalverteilung der Gruppen.

Die vierte Fragestellung betrifft die Geschlechtsunterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften in Bezug auf Selbstwirksamkeit. Hierzu gab es spezifische Forschungsergebnisse über Selbstwirksamkeit und Geschlechtsunterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften. Dabei bewerteten sich männliche Führungskräfte selbstwirksamer als weibliche Führungskräfte (Instone et al., 1983; Tsui, 1998). Gestützt von weiteren Untersuchungsergebnissen der allgemeinen Selbstwirksamkeitsforschung bezogen auf Geschlechtsunterschiede wurde angenommen, dass sich auch in dieser Stichprobe männliche Führungskräfte höher bezüglich Selbstwirksamkeit bewerten würden als weibliche Führungskräfte. Die Annahme der Hypothese wurde jedoch nicht bestätigt. Männer (421,00) bewerten sich laut mittlerem Rang höher als Frauen (404,88) im Bezug auf empfundene Selbstwirksamkeit, jedoch nicht signifikant. Eine Begründung für das Ergebnis könnte darin zu finden sein, dass die für die Hypothese herangezogenen Forschungserkenntnisse über zehn Jahre zurückliegen und weibliche Führungskräfte heutzutage sich selbstwirksamer wahrnehmen als früher. Eine weitere Ursache könnte auch die spezifische Stichprobe der Führungskräfte sein, welche zwar aus ganz Österreich rekrutiert wurden, aber in einem spezifischen Bereich tätig sind. Nichts desto trotz weist der mittlere Rang darauf hin, dass trotz des nicht signifikanten Ergebnisses weibliche Führungskräfte niedrigere Werte angegeben haben als männliche Führungskräfte, was für einen Nachholbedarf der Frauen im Bereich der empfundenen Selbstwirksamkeit spricht.

In der fünften Hypothese wird von einem Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften bezüglich Transformational Leadership/Followership ausgegangen. Die Forschung hat dazu klare Ergebnisse hervorgebracht, dass Frauen sich höher in TL/Followership einschätzen als Männer. Laut Genderforschung und insbesondere der *Double Standards Theorie* stellt der Transformationale Führungsstil einen androgynen Führungsstil dar, welcher *agentic* und *communal* Eigenschaften

verbindet und daher Frauen eine faire Chance in der Führungsposition bietet (Eagly, 2007; Eagly et al., 2003). Abgeleitet aus der reichhaltigen TL Forschung wurde angenommen, dass auch in dieser Stichprobe sich weibliche Führungskräfte bezüglich ihrer Transformational Leadership/Followership Ausprägung höher bewerten würden als männliche Führungskräfte. Betrachtet man die mittleren Ränge, so bewerten sich weibliche Führungskräfte (490,32) sehr viel höher als männliche Führungskräfte (397,32) bezüglich TL/Followership. Die Signifikanzprüfung lieferte dazu ein hypothesenstützendes Ergebnis. Der Unterschied bezüglich TL/Followership zwischen den Geschlechtern ist hoch signifikant und stimmt mit den zahlreichen bisherigen Ergebnissen zu Transformational Leadership und Gender in Führung überein.

Die sechste Fragestellung stellt den Zusammenschluss der einzelnen Komponenten des Positive Leaderships dar und bietet darüber hinaus einen Extremgruppenvergleich zwischen dem Cluster mit niedrigem Positive Leadership und hohem Positive Leadership. Die gesamte Forschung aus den oben bereits beschriebenen Bereichen wurde hierfür zusammengefasst. Frauen zeigen sich laut der theoretischen Zusammenführung hoffnungsvoller, resilienter und höher in TL als Männer. Unter Berücksichtigung, dass auch Positive Leadership ein ähnlich androgyner Führungsstil wie der Transformational Leadership, aufgrund der einzelnen Komponenten ist, wurde geschlussfolgert, dass dieser Frauen ähnlich begünstigen könnte bzw. dass Frauen sich mit diesem Führungsstil besser identifizieren könnten und daher mehr Frauen in dem höheren Positive Leadership Cluster zu finden sein würden als Männer. Daher wurde in der Hypothese 6 angenommen, dass weibliche Führungskräfte eine insgesamt höhere Positive Leadership Selbstwahrnehmung aufweisen würden als männliche Führungskräfte. Das signifikante Ergebnis unterstützte diese Annahme. Der Vergleich zwischen dem Cluster mit niedrigem Positive Leadership und dem Cluster mit dem hohen Positive Leadership zeigte, dass im unteren Cluster gegen die geschätzte Häufigkeit weniger Frauen beobachtet wurden und im oberen Cluster gegen die geschätzte Häufigkeit mehr Frauen beobachtet wurden. Für männliche Führungskräfte verhielt es sich gegenläufig. Männer wurden laut geschätzter Häufigkeit weniger im unteren Positive Leadership Cluster erwartet als tatsächlich beobachtet und im oberen Cluster wurden weniger Männer beobachtet als geschätzt.

Dieses Ergebnis unterstützt zum einen die Ergebnisse der Hypothesen 1 bis 5 bei denen es sich um die Geschlechtsunterschiede zwischen Frauen und Männern bezogen auf die

einzelnen Aspekte der Positive Leadership Selbstwahrnehmung handelte. Zum anderen stellt die sechste Hypothese eine Ergänzung dar, nämlich dass weibliche Führungskräfte beurteilt nach der gesamten Positive Leadership Selbstwahrnehmung signifikant häufiger im oberen Positive Leadership Cluster beobachtet wurden als männliche Führungskräfte. Es scheint, dass die Überlegung über die Übereinstimmung zwischen der weiblichen Rolle und der Beschaffenheit dieses Führungsstils eine Passung findet.

In der Explorativen Datenanalyse wurde der Zusammenhang zwischen einerseits Führungslevel und andererseits Alter und der Positive Leadership Selbstwahrnehmung von weiblichen und männlichen Führungskräften in allen drei Clustern untersucht. Für die Variable Führungslevel konnten Berechnungen für die beiden unteren Führungslevel (der/die AbteilungsleiterIn, FilialdirektorIn, RegionalleiterIn sowie der/die GruppenleiterIn, FilialleiterIn, GeschäftsstellenleiterIn) durchgeführt werden. In beiden Führungsleveln waren die beobachteten Häufigkeiten bei Frauen im unteren Cluster niedriger als die erwarteten Häufigkeiten. Im oberen Cluster dagegen waren die beobachteten Häufigkeiten höher als erwartet wurde. Bei Männern verhielt es sich mit den beobachteten und erwarteten Häufigkeiten umgekehrt. Bei männliche Führungskräften waren gegen die Erwartung die beobachteten Häufigkeiten im unteren Cluster höher und im oberen Cluster niedriger. Die Ergebnisse waren jedoch nicht signifikant. Die Ergebnisse können daher ausschließlich als Trend betrachtet werden. Betrachtet man die Ergebnisse der Tests für die Altersgruppen der 35-45-jährigen und der 46-55-jährigen in Bezug auf Positive Leadership Selbstwahrnehmung, können folgende Interpretationen gezogen werden: In beiden Altersgruppen zeigte sich ein ähnliches Muster wie in den Führungslevelgruppen. Bei Frauen waren im unteren Cluster die beobachteten Häufigkeiten niedriger als die erwarteten und im oberen Cluster waren die beobachteten Zellohäufigkeiten höher als erwartet. Für Männer waren die beobachtete und die erwartete Häufigkeitsverteilung umgekehrt. In der Altersgruppe der 46-55-jährigen war das Ergebnis signifikant. Anteilsmäßig mehr Frauen in dieser Altersgruppe haben eine hohe Positive Leadership Selbstwahrnehmung als Männer. Eine Erklärung für die größtenteils nicht signifikanten Ergebnisse in der Explorativen Datenanalyse kann das niedrige Signifikanzniveau von $\alpha=0,025$ durch die Bonferroni-Korrektur sein (siehe Kapitel 5.4.3). Nichts desto trotz zeigen die Ergebnisse der Explorativen Datenanalyse einen spannenden Trend –welchen es sich lohnt weiter zu erforschen.

Die Ungleichbehandlung von Männern und Frauen am Arbeitsmarkt, abgebildet anhand der Unterrepräsentation der Frauen in Führungspositionen, liegt für viele GenderforscherInnen in der Stereotypisierung von Frauen, Männern und Führung begründet (Eagly & Sczesny, 2009; Heilman, 2001; Wellington et al., 2003). Die meisten Führungsstile werden männlich stereotyp bewertet, was mit Stereotypen für Männer übereinstimmt, Frauen jedoch benachteiligt (Eagly & Sczesny, 2009; Schein, 2001). Zwar gibt es in der Forschung Anzeichen dafür, dass die starre Stereotypisierung, welche sowohl Männern als auch Führungspersonen *agentic* und damit eine passende Stereotypisierung und Frauen *communal* Eigenschaften zuschreibt und somit nicht übereinstimmend mit dem Stereotyp einer Führungsperson einordnet, allmählich schwindet (Eagly & Sczesny, 2009; Sczesny, 2003). Jedoch vollziehen sich diese Prozesse äußerst langsam. Dem entgegenwirken können Führungsstile, welche sowohl *agentic* als auch *communal* Eigenschaften beinhalten und daher androgyn sind (Eagly, 2007; Eagly & Karau, 2002). Neben dem Transformational Leadership ist der Positive Leadership solch ein Führungsstil. Er vereint neutrale Eigenschaften, die für beide Geschlechter gleich wichtig sind und beinhaltet mit TL/Followership Eigenschaften, wie Coaching- und Sozialkompetenz, welche heutzutage von Führungskräften erwartet werden. Dieser Führungsstil bietet Frauen die Möglichkeit effektiv und erfolgreich in der Führungsrolle sein zu können, ohne dass ein *Lack of Fit* oder *Double Bind* zum Nachteil der Frau entstehen. Trotz der vielversprechenden neuen Führungsstile, welche Frauen eine faire Chance in der Führungsrolle bieten, sind Frauen laut Angaben in der Führungsriege unterrepräsentiert (Eagly & Sczesny, 2009). Wie können nun mehr Frauen in Führungsrollen gelangen, damit schlussendlich Geschlechtergleichheit in der Führung gegeben ist?

Eagly (1987) hat in der *Social Role Theorie* erläutert, dass Geschlechtsstereotype im Laufe der Sozialisation gelernt werden. Dieses konnte anhand von mehreren Untersuchungen bestätigt werden. Je mehr Frauen in nicht stereotypen Positionen beobachtet werden, desto mehr verändert sich das stereotype Denken in Richtung Geschlechtergleichheit im Beruf (Dasgupta & Asgari, 2004). Das bedeutet, dass Frauen, welche sich gegenwärtig in einer Führungsposition befinden, durch das Einsetzen androgyner Führungsstile effizient wahrgenommen werden (Eagly & Karau, 2002). Weiters werden diese effizienten weiblichen Führungskräfte beobachtet, eine Gewöhnung an Frauen in Führung setzt ein, was die stereotypen Einstellungen gegenüber Frauen in Führung vermindert. Damit

Frauen aber erst in die Führungsrolle gelangen, müssen ihnen Türen zur Führungsetage geöffnet werden. Dies könnte durch erweiterte, verbindliche und vor allem konsequente Quoten geschehen, so dass sich Frauen in Führung behaupten können.

Ein anderer Ansatz, welcher den Ergebnissen dieser Stichprobe und dem Projekt an welches diese Diplomarbeit angeschlossen wurde, entsprungen ist, zeigt, dass obwohl weibliche Führungskräfte sich laut den Ergebnissen hoffungsvoller, resilienter, optimistischer und transformationaler wahrnehmen als männliche Führungskräfte, trotzdem niedrigere Werte in der Selbstwirksamkeitswahrnehmung angeben. Das geringere Wahrnehmen der eigenen Selbstwirksamkeit bei Frauen kann dazu führen, dass diese im Berufsleben zögerlicher reagieren, sich weniger zutrauen und daher selbst einen Nachteil in der Konkurrenz zu Männern um Führungspositionen schaffen. Das Ergebnis für das Projekt in dem Unternehmen, in welchem die Daten erhoben wurden, ist ein Seminar für weibliche Führungskräfte, um die eigene Selbstwirksamkeit mehr wahrzunehmen, damit die anderen Eigenschaften auch besser umgesetzt werden können. Aus den Ergebnissen verallgemeinert abgeleitet bedeutet das, dass Frauen eine stärkere Selbstwirksamkeit, sprich stärkeres Selbstvertrauen aufbauen müssen, um die Eigenschaften welche sie in den Führungsvorteil bringen würden auch ausleben zu können. Neben Quoten und Förderung der Selbstwirksamkeitswahrnehmung bei Frauen in Führung ist auch ein effektiverer Informationsaustausch mit den Unternehmen und der Öffentlichkeit nötig, um auf neue Forschungsergebnisse und Vorteile, welche diesen zugrundeliegen, aufmerksam zu machen und divergentes Denken zu fördern.

Die vorliegende Arbeit hatte zum Ziel, anhand eines neuen Führungsstils Geschlechtsunterschiede von weiblichen und männlichen Führungskräften zu untersuchen. Trotz dem neuen Erkenntnisgewinn, gibt es auch Einschränkungen und Überlegungen für zukünftige Forschung. Zu erwähnen ist, dass die Daten innerhalb eines Unternehmens erhoben wurden. Zwar wurden die Daten aus verschiedenen Niederlassungen in ganz Österreich rekrutiert, nichts desto trotz handelt es sich hierbei um einen spezifischen Sektor. Interessant wäre in weiterführenden Untersuchungen verschiedene Sektoren zu untersuchen und darüber hinaus Ländervergleiche zu schaffen. Des Weiteren ist zu erwähnen, dass der Fragebogen PsyCap speziell für diese Studie ins Deutsche übersetzt wurde und zuvor keine Normierung erfolgte. Dies wird auch an den teils niedrigen Cronbach Alpha Werten deutlich. Für weitere Forschungszwecke wäre es ratsam die

Gütekriterien für diesen Fragebogen zu überprüfen. Ein weiteres Manko des Fragebogens ist die fehlende Verrechnung. Da die Ergebnisse des PsyCap bislang in anderen Studien zu Korrelationszwecken dienten, wurde bislang weder eine geeignete Verrechnung konstruiert noch überprüft. Da es daher auch keine Verrechnung für Positive Leadership als Gesamtes gibt, wurde in der vorliegenden Arbeit auf die Methode der Clusterbildung zurückgegriffen.

Anhand der Antworttendenzen der ProbandInnen zeigte sich, dass diese im Schnitt recht hoch waren. Dies könnte auch mit sozialer Erwünschtheit zusammenhängen, weil der für die vorliegende Arbeit verwendete Fragebogen ausschließlich positive Begriffe zum Inhalt hatte. Um eine realistische Positionierung des Positive Leadership im Spektrum der unterschiedlichen Führungsstile zu untersuchen, wäre eine Studie von unterschiedlichen Führungsstilen innerhalb einer Befragung notwendig. So hätten die ProbandInnen ein Bezugssystem aus verschiedenen Führungsstilen und könnten sich adäquater im Führungsspektrum einordnen. In dieser Diplomarbeit wurde der Positive Leadership ausschließlich als Selbstbewertung erhoben. Interessant für weitere Forschung wäre zum einen die Untersuchung des Positive Leaderships von Führungskräften anhand von Bewertungen durch unterstellte MitarbeiterInnen und Vorgesetzte und zum anderen ein Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbewertung des Positive Leadership bei Führungskräften.

9 Zusammenfassung

Frauen in Führung sind bis dato unterrepräsentiert und bekleiden im Schnitt niedrigere Führungspositionen als Männer (Eagly & Sczesny, 2009). Ursache für die Geschlechtsdiskriminierung am Arbeitsmarkt ist die Stereotypisierung der sozialen Gruppen Mann und Frau (Eagly & Sczesny, 2009; Heilman, 2001). Frauen werden fürsorglich und sozial– sowie serviceorientiert, Männer zielstrebig sowie leistungsorientiert stereotypisiert, Attribute, welche auf ihre Kompetenzen in der Führung übertragen werden (Heilman, 2001; Lam & McBride-Chang, 2007). Daher wird Frauen häufig eine geringere Fähigkeit für die Führungsrolle attestiert (Eagly, 2007; Foschi, 2000). Schaffen es Frauen in die Führung, werden ihre Leistungen und ihr Führungsstil schlechter beurteilt als dies bei Männern der Fall ist (Eagly & Karau, 2002). Eine Gleichstellung der Geschlechter in der Führung scheint der Transformational Leadership, ein Führungsstil postuliert in den 80ern, zu schaffen. Dieser beinhaltet androgyne Führungseigenschaften, so dass beide Geschlechter eine faire Chance haben sich mit diesem Führungsstil zu behaupten (Eagly, 2007).

In der vorliegenden Arbeit wurde ein neuer Führungsstil, der Positive Leadership postuliert. Dieser enthält die Eigenschaften Hoffnung, Resilienz, Optimismus, Selbstwirksamkeit und Teile des Transformational Leaderships (Followership) und entspringt der Positiven Psychologie sowie der Positiven Organisationsforschung. Durch seine Eigenschaften und Definition scheint dieser Führungsstil ebenfalls androgyn zu sein. Ziel der vorliegenden Arbeit war es in einer ersten Untersuchung Positive Leadership und seine Komponenten im Detail auf Geschlechtsunterschiede bei weiblichen und männlichen Führungskräften zu untersuchen sowie die subjektive Selbstwahrnehmung bezüglich dieses Führungsstils zu erheben. In einer Onlineumfrage wurden Führungskräfte 10/2010 über ihre Positive Leadership Selbstwahrnehmung befragt. Die Ergebnisse bestätigten die Hypothesen bezüglich der Geschlechtsunterschiede in Bezug auf wahrgenommene Ausprägung in Hoffnung, Resilienz, Transformational Leadership/Followership und Positive Leadership-gesamt. Geschlechtsunterschiede bezüglich Optimismus waren marginal signifikant und Unterschiede in Selbstwirksamkeit, waren nicht signifikant.

Frauen nehmen sich häufiger eher als Positive Leader wahr als männliche Führungskräfte. Daraus abgeleitet wird gefolgert, dass zwar weitere Untersuchungen zu diesem

Führungsstil notwendig sind (auch zu den einzelnen Skalen), aber dass die Ergebnisse einen klaren Trend hinsichtlich der Passung zwischen Positive Leadership und weiblichen Führungskräften aufzeigen.

10 Literaturverzeichnis

- Aldoory, L. & Toth, E. (2004). Leadership and Gender in Public Relations: Perceived Effectiveness of Transformational and Transactional Leadership Styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157-183.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Youssef, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J. B., Patera, J. L. & West, B. J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 42-60.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Baker, S. D. (2007). Followership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 50-60.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. & Pastorelli, C. (2001). Self-Efficacy Beliefs as Shapers of Children's Aspirations and Career Trajectories. *Child Development*, 72(1), 187-206.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Bass, B., Waldman, D., Avolio, B. & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73.
- Bass, B. M. (1990). Concepts of Leadership. In B. M. Bass (Hrsg.), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications* (3rd ed., S. 3-20). New York: London: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.

- Bass, B. M. (1998). Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. In *Transformational Leadership: industrial, military, and educational impact* (S. 72-79). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. & Goodheim, L. (1987). Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level. *Journal of Management*, 13(1), 7-19.
- Becker, D. & Marecek, J. (2008). Positive Psychology: History in the Remaking? *Theory Psychology*, 18(5), 591-604.
- Bonanno, G. A., Galea, S., Bucciarelli, A. & Vlahov, D. (2007). What predicts psychological resilience after disaster? The role of demographics, resources, and life stress. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 75(5), 671-682.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4te Aufl.). Berlin: Springer.
- Burgdorf, J. & Panksepp, J. (2006). The neurobiology of positive emotions. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 30(2), 173-187.
- Cameron, K. S. & Caza, A. (2004). Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731-739.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Hrsg.), *Positive Organizational Scholarship* (1st ed., S. 3-13). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Carless, S. A. (1998). Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. *Sex Roles*, 39(11), 887-902.
- Carroll, J. (2006). *Americans prefer male boss to a female boss*. Retrieved 03.07.2011, from <http://www.gallup.com/poll/24346/Americans-Prefer-Male-Boss-Female-Boss.aspx>
- Chang, E. C. (2003). A critical appraisal and extension of hope theory in middle-aged men and women: Is it important to distinguish agency and pathways components? *Journal of Social and Clinical Psychology*, 22(2), 121-143.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43.

- Chemers, M. M., Watson, C. B. & May, S. T. (2000). Dispositional Affect and Leadership Effectiveness: A Comparison of Self-Esteem, Optimism, and Efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(3), 267-277.
- Clonan, S. M., Chafouleas, S. M., McDougal, J. L. & Riley-Tillman, T. C. (2004). Positive psychology goes to school: Are we there yet? *Psychology in the Schools*, 41(1), 101-110.
- Compton, W. C. (2004). *Introduction to Positive Psychology*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Criss, M. M., Pettit, G. S., Bates, J. E., Dodge, K. A. & Lapp, A. L. (2002). Family Adversity, Positive Peer Relationships, and Children's Externalizing Behavior: A Longitudinal Perspective on Risk and Resilience. *Child Development*, 73(4), 1220-1237.
- Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. L., Ruby, B. C. & Rehm, M. (1997). Role of hope in academic and sport achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1257-1267.
- Daining, C. & DePanfilis, D. (2007). Resilience of youth in transition from out-of-home care to adulthood. *Children and Youth Services Review*, 29(9), 1158-1178.
- Dasgupta, N. & Asgari, S. (2004). Seeing is believing: Exposure to counterstereotypic women leaders and its effect on the malleability of automatic gender stereotyping. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(5), 642-658.
- Deaux, K. & Lewis, L. L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(5), 991-1004.
- Dunning, D. & Sherman, D. A. (1997). Stereotypes and tacit inference. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 459-471.
- Durndell, A. & Haag, Z. (2002). Computer self efficacy, computer anxiety, attitudes towards the Internet and reported experience with the Internet, by gender, in an East European sample. *Computers in Human Behavior*, 18(5), 521-535.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.

- Eagly, A. H., Karau, S. J. & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Eagly, A. H. & Sczesny, S. (2009). Stereotypes About Women, Men, And Leaders: Have The Times Changed? In M. Barreto, M. K. Ryan & M. T. Schmitt (Hrsg.), *The Glass Ceiling in the 21st Century: Understanding Barriers to Gender Equality* (S. 21-47). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Felfe, J. (2006a). Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(4), 163-176.
- Felfe, J. (2006b). Validierung einer deutschen Version des "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ Form 5 x Short) *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 50(2), 61-78.
- Felfe, J., Tartler, K. & Liepmann, D. (2004). Advanced Research in the Field of Transformational Leadership. *Zeitschrift für Personalforschung*(18), 262-288.
- Felton, J., Gibson, B. & Sanbonmatsu, D. M. (2003). Preference for Risk in Investing as a Function of Trait Optimism and Gender. *Journal of Behavioral Finance*, 4(1), 33.
- Fergusson, D. M. & Lynskey, M. T. (1996). Adolescent Resiliency to Family Adversity. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 37(3), 281-292.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3te Aufl.). London: Sage.
- Fiske, A. P., Haslam, N. & Fiske, S. T. (1991). Confusing one person with another: What errors reveal about the elementary forms of social relations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 656-674.
- Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 26, 21-42.
- Fredrickson, B. L. & Joiner, T. (2002). Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well-Being. *Psychological Science*, 13(2), 172.
- Gable, S. L. & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Geers, A. L., Wellman, J. A. & Lassiter, G. D. (2009). Dispositional optimism and engagement: The moderating influence of goal prioritization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(4), 913-932.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91.
- Goldsmith, A., Darity, W. & Veum, J. (1998). Race, cognitive skills, psychological capital and wages. *Review of Black Political Economy*, 26(2), 9-21.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R. & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14.

- Heilman, M. E. (2001). Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Hendricks-Ferguson, V. (2006). Relationships of Age and Gender to Hope and Spiritual Well-Being Among Adolescents With Cancer. *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, 23(4), 189-199.
- Herzberg, P. Y., Glaesmer, H. & Hoyer, J. (2006). Separating optimism and pessimism: A robust psychometric analysis of the Revised Life Orientation Test (LOT-R). *Psychological Assessment*, 18(4), 433-438.
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 3, 270-287.
- Howell, J. M. & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 243-269.
- Instone, D., Major, B. & Bunker, B. B. (1983). Gender, self confidence, and social influence strategies: An organizational simulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(2), 322-333.
- Jonsson, A.-C. & Allwood, C. M. (2003). Stability and variability in the realism of confidence judgments over time, content domain, and gender. *Personality and Individual Differences*, 34(4), 559-574.
- Jørgensen, I. S. & Nafstad, H. E. (2004). Positive Psychology: Historical, Philosophical, and Epistemological Perspectives. In P. A. Linley & S. Joseph (Hrsg.), *Positive psychology in practice* (S. 15-52). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kraemer, H. C., Kazdin, A. E., Offord, D. R., Kessler, R. C. & et al. (1997). Coming to terms with the terms of risk. *Archives of General Psychiatry*, 54(4), 337-343.
- Lam, C. & McBride-Chang, C. (2007). Resilience in Young Adulthood: The Moderating Influences of Gender-related Personality Traits and Coping Flexibility. *Sex Roles*, 56(3), 159-172.
- Larson, L. M., Wu, T.-F., Bailey, D. C., Borgen, F. H. & Gasser, C. E. (2010). Male and Female College Students' College Majors. *Journal of Career Assessment*, 18(1), 16-33.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 45-62.

- Letzring, T. D., Block, J. & Funder, D. C. (2005). Ego-control and ego-resiliency: Generalization of self-report scales based on personality descriptions from acquaintances, clinicians, and the self. *Journal of Research in Personality*, 39(4), 395-422.
- Lin, Y.-C. & Raghurir, P. (2005). Gender Differences in Unrealistic Optimism About Marriage and Divorce: Are Men More Optimistic and Women More Realistic? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(2), 198-207.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R. & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827.
- Luthans, F., Avey, J. B. & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F. & Church, A. H. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *The Academy of Management Executive* (1993), 16(1), 57-75.
- Luthans, F. & Ibrayeva, E. S. (2006). Entrepreneurial Self-Efficacy in Central Asian Transition Economies: Quantitative and Qualitative Analyses. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 92-110.

- Luthans, F. & Jensen, S. M. (2002). Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
- Luthans, F., Luthans, K. W., Hodgetts, R. M. & Luthans, B. C. (2001). Positive Approach To Leadership (PAL) Implications for Today's Organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 8(2), 3-20.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management:: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007a). PsyCap Questionnaire (PCQ). In *Psychological Capital* (S. 237-238). New York, Oxford: University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007b). *Psychological Capital*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Maher, K. J. (1997). Gender-Related Stereotypes of Transformational and Transactional Leadership. *Sex Roles*, 37(3), 209-225.
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.
- Manning, T. A. (2002). Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. *Women in Management Review*, 17, 207-216.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Masten, A. S., Cutuli, J. J., Herbers, J. E. & Reed, M.-J. (2002). Resilience in Development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Hrsg.), *Handbook of positive psychology* (S. 74-88). New York: Oxford University Press.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- Mindgarden. Retrieved 15.07.2010, from <http://www.mindgarden.com/>
- Mulkana, S. S. & Hailey, B. J. (2001). The role of optimism in health-enhancing behavior. *American journal of health behavior*, 25(4), 388-395.

- Patton, W., Bartrum, D. A. & Creed, P. A. (2004). Gender Differences for Optimism, Self-esteem, Expectations and Goals in Predicting Career Planning and Exploration in Adolescents. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 4(2), 193-209.
- Peterson, C. (2000). The Future of Optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55.
- Peterson, S. J. & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26 - 31.
- Peterson, S. J. & Luthans, F. (in press). Does the manager's level of hope matter? *Leadership and Organizational Development Journal*, 24(1).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Potosky, D. & Ramakrishna, H. V. (2002). The Moderating Role of Updating Climate Perceptions in the Relationship Between Goal Orientation, Self-Efficacy, and Job Performance. *Human Performance*, 15(3), 275 - 297.
- Quick, J. C. & Quick, J. D. (2004). Healthy, Happy, Productive Work: A Leadership Challenge. *Organizational Dynamics*, 33(4), 329-337.
- Resnick, S., Warmoth, A. & Serlin, I. A. (2001). The Humanistic Psychology and Positive Psychology Connection: Implications for Psychotherapy. *Journal of Humanistic Psychology*, 41(1), 73-101.
- Rich, G. J. (2001). Positive Psychology: An Introduction. *Journal of Humanistic Psychology*, 41(1), 8-12.
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321.
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, Status, and Leadership. *Journal of Social Issues*, 57(4), 637-655.
- Roesch, S. C. & Vaughn, A. A. (2006). Evidence for the Factorial Validity of the Dispositional Hope Scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 22(2), 78-84.
- Ronel, N. (2006). When good overcomes bad: The impact of volunteers on those they help. *Human Relations*, 59(8), 1133-1153.
- Rowold, J. & Rohmann, A. (2009a). Relationships Between Leadership Styles and Followers' Emotional Experience and Effectiveness in the Voluntary Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(2), 270-286.
- Rowold, J. & Rohmann, A. (2009b). Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 41-59.

- Rufer, M. (2008). *Der Vergleich zwischen Multifactor Leadership Questionnaire und daseinsanalytischer Textauslegung*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- Schein, V. E. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.
- Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36(1), 573-611.
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. *American Psychologist*, 56(3), 250-263.
- Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 31-37.
- Sczesny, S. (2003). A Closer Look Beneath the Surface: Various Facets of the Think-Manager–Think-Male Stereotype. *Sex Roles*, 49(7), 353-363.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(4), 832-838.
- Seligman, M., Steen, T. A., Park, N. & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Seters, D. A. V. & Field, R. H. G. (1990). The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29-45.
- Sheldon, K. M. & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216-217.
- Simmons, B. L. & Nelson, D. L. (2001). Eustress at Work: The Relationship between Hope and Health in Hospital Nurses. *Health Care Management Review*, 26(4), 7-18.
- Simon, S. K. L., Chen, X.-P. & Schaubroeck, J. (2002). Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects of Allocentrism/Idiocentrism and Efficacy. *The Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.
- Snyder, C. R. (2000). Hypothesis: There Is Hope. In C. R. Snyder (Hrsg.), *Handbook of Hope* (S. 3-24). San Diego: Academic Press.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., et al. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.

- Snyder, C. R., Hoza, B., Pelham, W. E., Rapoff, M., Ware, L., Danovsky, M., et al. (1997). The Development and Validation of the Children's Hope Scale. *J. Pediatr. Psychol.*, 22(3), 399-421.
- Snyder, C. R., Irving, L. M. & Anderson, J. R. (1991). Hope and health. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Hrsg.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective*. (S. 285-305): Elmsford, NY, US: Pergamon Press.
- Snyder, C. R., Simpson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A. & Higgins, R. L. (1996). Development and Validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321-335.
- Spreitzer, G. M. & Sonenshein, S. (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1997). A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-95. *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1122-1149.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998a). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Steger, J. A., Manners Jr, G. E. & Zimmerer, T. W. (1982). How to link management style to subordinate personalities. *Management Review*, 71(10), 22.
- Simpson, S. C. & Qualls Elder, M. (2000). Feminist Therapie as Empowering Hope. In C. R. Snyder (Hrsg.), *Handbook of Hope* (S. 167-184). San Diego: Academic Press.
- Tartler, K., Goihl, K., Kroeger, M. & Felfe, J. (2003). Zum Nutzen zusätzlicher Selbsteinschätzungen bei der Beurteilung des Führungsverhaltens *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2(1), 13-21.
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2002). Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *The Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tsui, L. (1998). The Effects of Gender, Education, and Personal Skills Self-Confidence on Income in Business Management. *Sex Roles*, 38(5), 363-373.
- Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.
- Tusaie, K., Puskar, K. & Sereika, S. M. (2007). A Predictive and Moderating Model of Psychosocial Resilience in Adolescents. *Journal of Nursing Scholarship*, 39(1), 54-60.

- Van Vugt, M., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182-196.
- Wanberg, C. R. (1997). Antecedents and outcomes of coping behaviors among unemployed and reemployed individuals. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 731-744.
- Wasonga, T. (2002). Gender effects on perceptions of external assets, development of resilience and academic achievement: Perpetuation theory approach. *Gender Issues*, 20(4), 43-54.
- Wellington, S., Kropf, M. B. & Gerkovich, P. R. (2003). What's holding women back? *Harvard Business Review*, 88(6), 18-19.
- Whalen, C. K., Henker, B., O'Neil, R., Hollingshead, J., Holman, A. & Moore, B. (1994). Optimism in children's judgments of health and environmental risks. *Health Psychology*, 13(4), 319-325.
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the "female" professions. *Social Problems*, 39(3), 253-267.
- Winston, B. E. & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Wright, T. A. (2003). Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
- Wunderley, L. J., Reddy, W. B. & Dember, W. N. (1998). Optimism and pessimism in business leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(9), 751-760.
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B. & Jolson, M. A. (1997). Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-Levels-of-Analysis Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 205-222.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Zhao, H., Seibert, S. E. & Hills, G. E. (2005). The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272.

11 Anhang

11.1 Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Deskriptive Statistik für die vier Altersgruppen aufgeteilt nach Geschlecht</i>	<i>80</i>
<i>Tabelle 2: Deskriptive Statistik für die vier Führungslevel aufgeteilt nach Geschlecht</i>	<i>81</i>
<i>Tabelle 3: Reliabilitätsanalyse: Cronbach-α für die ergebnisrelevanten Skalen</i>	<i>86</i>
<i>Tabelle 4: Deskriptive Statistik der ergebnisrelevanten Skalen für alle drei Positive Leadership Cluster zusammen</i>	<i>87</i>
<i>Tabelle 5: Deskriptive Statistik der Skalen für das untere Positive Leadership Cluster</i>	<i>88</i>
<i>Tabelle 6: Deskriptive Statistik der Skalen für das mittlere Positive Leadership Cluster</i>	<i>89</i>
<i>Tabelle 7: Deskriptive Statistik der Skalen für das obere Positive Leadership Cluster</i>	<i>89</i>
<i>Tabelle 8: 2x2 Felder Tafel zu Geschlecht und niedrigem sowie hohem Positive Leadership Cluster</i>	<i>95</i>
<i>Tabelle 9: Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesenprüfungen</i>	<i>96</i>
<i>Tabelle 10: 3x2 Felder Tafel zum Führungslevel AbteilungsleiterIn, FilialdirektorIn, RegionalleiterIn und Positive Leadership Cluster bei weiblichen und männlichen Führungskräften</i>	<i>99</i>
<i>Tabelle 11: 3x2 Felder Tafel zum Führungslevel der GruppenleiterIn, FilialleiterIn, GeschäftsstellenleiterIn und Positive Leadership Cluster bei weiblichen und männlichen Führungskräften</i>	<i>100</i>
<i>Tabelle 12: Zusammenfassung der explorativen Datenanalyse zu Führungslevel, Positive Leadership Selbstwahrnehmung und Geschlecht</i>	<i>101</i>
<i>Tabelle 13: 3x2 Felder Tafel für die Gruppe der 35-45 jährigen Frauen und Männer und Positive Leadership Cluster</i>	<i>103</i>
<i>Tabelle 14: 3x2 Felder Tafel für die Gruppe der 46-55 jährigen Frauen und Männer und Positive Leadership Cluster</i>	<i>104</i>
<i>Tabelle 15: Zusammenfassung der explorativen Datenanalyse zu Alter, Positive Leadership Selbstwahrnehmung und Geschlecht</i>	<i>105</i>

11.2 Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Ergebnis der Clusteranalyse für die Positive Leadership (PL) Selbstwahrnehmung in der Stichprobe</i>	<i>87</i>
<i>Abbildung 2: Differenzen zwischen erwarteter und beobachteter Häufigkeit bei Männern und Frauen in Bezug auf Positive Leadership-Cluster und Geschlecht.....</i>	<i>95</i>
<i>Abbildung 3: Differenzen zwischen erwarteter und beobachteter Häufigkeit bei Männern und Frauen des Führungslevels AbteilungsleiterIn, FilialdirektorIn, RegionalleiterIn in Bezug auf die Positive Leadership-Cluster und Geschlecht</i>	<i>99</i>
<i>Abbildung 4: Differenzen zwischen erwarteter und beobachteter Häufigkeit bei Männern und Frauen des Führungslevels der GruppenleiterIn, FilialleiterIn, GeschäftsstellenleiterIn in Bezug auf die Positive Leadership-Cluster und Geschlecht</i>	<i>101</i>
<i>Abbildung 5: Differenzen zwischen erwarteter und beobachteter Häufigkeit bei 35-45 jährigen Männern und Frauen in Bezug auf Positive Leadership-Cluster und Geschlecht</i>	<i>103</i>
<i>Abbildung 6: Differenzen zwischen erwarteter und beobachteter Häufigkeit bei 46-55 jährigen Männern und Frauen in Bezug auf Positive Leadership-Cluster und Geschlecht</i>	<i>105</i>
<i>Abbildung 7: Screenshot PsyCap Fragebogen Beispielitems</i>	<i>129</i>
<i>Abbildung 8: Screenshot Transformational Leadership Fragebogen Beispielitems.....</i>	<i>130</i>
<i>Abbildung 9: Screenshot deskriptive Variablen</i>	<i>130</i>

11.3 Screenshots des Fragebogens

Aus urheberrechtlichen Gründen ist es an dieser Stelle nicht möglich den gesamten PsyCap Fragebogen sowie den gesamten Transformational Leadership Fragebogen abzubilden. Nutzungsrechte für Forschungszwecke erhält man auf www.mindgarden.com.

Abbildung 7: Screenshot PsyCap Fragebogen Beispielitems

Bitte geben Sie an, inwiefern Sie folgenden Aussagen zustimmen oder nicht.

	stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu	stimme vollkommen zu
Wenn ich mich in der Arbeit in einer schwierigen Lage befinde, dann fallen mir meistens mehrere Möglichkeiten ein, um diese Situation zu bewältigen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Üblicherweise bin ich zuversichtlichen, selbst bei einem länger bestehenden Problem eine Lösung zu finden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Normalerweise gelingt es mir berufliche Schwierigkeiten auf die eine oder andere Art und Weise zu bewältigen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Auch in beruflich unsicheren Zeiten, bin ich normalerweise optimistisch.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Abbildung 8: Screenshot Transformational Leadership Fragebogen Beispielitems

Achtung: Beachten Sie bitte die geänderten Antwortoptionen.

ICH...

	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmäßig / fast immer
...bin jemand, bei dem die Mitarbeiter stolz sind, mit ihm/ihr zu tun zu haben.	☐	☐	☐	☐	☐
...prüfe stets aufs neue ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind.	☐	☐	☐	☐	☐
...äußere mich optimistisch über die Zukunft.	☐	☐	☐	☐	☐
...spreche mit meinen Mitarbeitern über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.	☐	☐	☐	☐	☐
...nehme mir Zeit für Führung und dafür, meinen Mitarbeitern etwas beizubringen.	☐	☐	☐	☐	☐

Abbildung 9: Screenshot deskriptive Variablen

Allgemeine Angaben

Alter

Bitte wählen...
☐ unter 35
☐ 35-45
☐ 46-55
☐ über 55

Geschlecht

☐ weiblich ☐ männlich

In welcher Funktion sind Sie tätig?

Bitte wählen...
 Bitte wählen...
 Vorstand
 Bereichsleiter
 Abteilungsleiter/Filialdirektor/Regionalleiter
 Gruppenleiter/Filialleiter/Geschäftsstellenleiter

11.4 Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Gloria Kutscher

11.5 Lebenslauf

Name **Gloria Kutscher**
E-Mail gloria.kutscher@gmx.net
Geburtsdatum 15.04.1985

Ausbildung

10/2005 – 11/2011	Diplomstudium Psychologie, Universität Wien
09/1996 – 06/2005	Gymnasium am Stadt Park, Krefeld (D)

Praktika

01/2011 – 04/2011	Bank Austria, Wien
11/2009 – 02/2010	HILL AMC, Wien
03/2008- 06/2008	MUW Umwelthygieneinstitut, Wien
03/2003	Practical Experience, Newcastle (UK)

Berufserfahrung

09/2008 – bis dato	AUFTAKT GmbH, Wien
07/2002 – 07/2009	Übungsleiterin, diverse Vereinstätigkeiten, Betreuung