

## F – Arbeiten und Lernen

### F.1 „Ich führe – also bin ich?“ – Wahrnehmung und Beurteilung der Legitimität von Führungspositionen in virtuellen Kooperationen

*Jonas Kreutzer<sup>1</sup>, Henning Staar<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> *University of Applied Sciences Europe, Campus Iserlohn*

<sup>2</sup> *Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Abteilung Duisburg*

#### 1 Einleitung

Die stetig voranschreitende Dezentralisierung und Internationalisierung von Organisationen sowie die zunehmende Digitalisierung führen zu erheblichen Veränderungen beruflicher Arbeitsprozesse (Staar, 2014). Dabei ermöglicht vor allem die steigende Virtualisierung von Geschäftsprozessen durch den Einsatz vielfältiger Technologien eine dynamische Vernetzung der beteiligten Personen (ebd.): Statische vordefinierten Strukturen weichen zugunsten der Bearbeitung problembezogener, dynamischer, vernetzter Zusammenarbeit (Picot, Reichwald, & Wigand, 2003, S. 420). Die beteiligten Personen arbeiten dabei nach einem „anytime-anyplace-Prinzip“ (Offelmann & Zülch, 2006., S. 118) vermehrt an ganz unterschiedlichen geografischen Standorten. Die Zusammenarbeit und Koordination der beteiligten Mitglieder wird dabei zu einem großen Teil oder vollständig durch eine Reihe verschiedener Informations- und Kommunikationstechnologien wie z.B. E-Mail, Videokonferenzsysteme, oder Groupware-Systeme ermöglicht (Schaper, 2011). Mit diesen Veränderungen in Kontext und Kommunikation verändert sich auch die Zusammenarbeit der beteiligten Personen insgesamt (Huxham & Vangen, 2001). Besonderes Augenmerk kommt vor allem der Gestaltung von Führung in virtuellen Kontexten zu (Hertel & Konradt, 2007). So werden für diese Formen der Zusammenarbeit, die oft projektbezogen und wenig hierarchisch organisiert sind, alternative Führungsmodelle wie das der „Shared Leadership“ (Hoch & Kozlowski, 2014) oder der „Emergent Leadership“ diskutiert (Yoo & Alavi, 2004). Entlang dieser Thematik ist folglich zu untersuchen, wie und durch wen in überwiegend heterarchisch organisierten Formen virtueller Zusammenarbeit Entscheidungen getroffen werden, Führung beurteilt und durch Führer und Geführte geteilt wird. Insbesondere die Frage, wer aus welchen Gründen eine Führungsrolle im Team übernimmt, ist dabei Gegenstand aktueller Forschung und wird sowohl aus Führer- als auch aus Geführtenperspektive untersucht (z.B. Staar, 2014).

Der vorliegende Beitrag greift dieses gegenwärtige Forschungsinteresse auf und versucht, im Rahmen einer experimentellen Studie weitere Erkenntnisse zur Selbstwahrnehmung von Personen, die in virtuellen Kooperationen eine

---

Führungsrolle übernehmen, zu generieren. Der Beitrag gliedert sich wie folgt: Nach einer theoretischen Einführung in den Themenbereich um Führung in virtuellen Kooperationen werden Methode (Abschnitt 3) und Ergebnisse der Studie (Abschnitt 4) vorgestellt. Im abschließenden Abschnitt 5 werden die Ergebnisse kritisch diskutiert und Implikationen für Forschung und Praxis abgeleitet.

## **2 Führung in virtuellen Kooperationen**

Führer- und Geführtenrollen ergeben sich in traditionellen Bezügen aus der Position im Organigramm und sind insofern zumindest teilweise an die formale Hierarchie im Unternehmen gebunden (Staar, 2014). Obgleich sich „gelebte“ Führung in Unternehmen zuweilen anders darstellt als formal geplant (z.B. durch „laterale Führung“ oder „Führung von unten“; Wunderer, 1991, 1992), wirkt die formale Festlegung von Rollen und Aufgaben mehr oder minder im Interaktionsprozess (Winkler, 2006). Es gibt hier also ein mehr oder minder klares „oben“ und „unten“. Virtuelle Teams basieren hingegen häufig auf keiner derart starken formalen hierarchischen Ordnung, welche die Aktivitäten der Mitglieder steuert und regelt: „In contrast to more traditional face-to-face settings, leadership in virtual contexts is less contingent on hierarchical structures and the leader’s level of formal power“ (Sutanto, Tan, Battistini & Phang, 2011, S. 422). Folglich sind auch Führungsrollen und -aufgaben nicht a priori festgelegt, sondern entwickeln sich vielmehr im Formations- und Organisationsprozess der Zusammenarbeit aus dem Beziehungsgeflecht der beteiligten Personen (Huxham & Vangen, 2001; Pearce, Yoo & Alavi, 2004; Yoo & Alavi, 2004). Gleichzeitig ist dieses dynamische Geschehen abhängig von den Beteiligten im Prozess, deren (gemeinsamer) Hintergrund sowie die Bezüge, die die Beteiligten in den Arbeitsprozessen haben (ebd.). Führung findet auch hier also keinesfalls in einem Vakuum statt, sondern bedeutet immer eine wechselseitige Beeinflussung (u.a. Hare, Thibaut & Kelley, 1960; Raven, 2008). Organisationen sind in einem dynamischen Umfeld folglich ständig darauf angewiesen, ihre Führungskonzepte zu überarbeiten und anzupassen – an die Bedürfnisse der Führenden, an die der Geführten aber auch an äußere Trends und Kontextanforderungen. Eine solche Veränderung lässt sich insbesondere an der oben beschriebenen Heterarchisierungstendenz erkennen (Maaß, 1994). Dadurch versuchen Organisationen zum einen, den Wünschen einer neuen Generation von Organisationsmitgliedern gerecht zu werden (Cummings & Cross, 2003; von Rosenstiel & Nerdinger, 2000), andererseits sind sie jedoch auch aufgrund der veränderten Anforderungen der Welt gezwungen, solche Entwicklungen proaktiv mitzugestalten. Durch steigende Komplexität und Verzahnung der Arbeitsinhalte ist es einer Führungskraft häufig nicht mehr möglich, fachlich besser qualifiziert zu sein als ihre Mitarbeiter (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014). „Neue“ Methoden wie agile Managementansätze oder Formen emergenter Führung greifen dies auf und versuchen auf demokratischer Ebene schnellere und iterative Lösungen zu

entwickeln. Entscheidender Treibstoff dieser Entwicklung ist jedoch die zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt (Ale Ebrahim, Ahmed & Taha, 2009; Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk & McPherson, 2002; Malhotra, Majchrzak, & Rosen, 2007). Auf diese Herausforderungen gilt es, auch durch passende Führungskonzepte zu reagieren. Damit dies gelingt, ist es essentiell Führungskräfte gezielt zu unterstützen und für ihre Tätigkeit zu qualifizieren.

## **2.1 Fairness, Macht und (Selbst-)Legitimation**

Die oben angeführte Frage, wer aus welchen Gründen Führungsaufgaben in virtuellen Teams übernimmt, bezieht sich im Wesentlichen auf Aspekte der Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Auswahlprozess. Van Knippenberg, de Cremer und van Knippenberg (2007) stellen im Rahmen der thematischen Diskussion vor allem die Wahrnehmung von „Leadership Fairness“ in den Vordergrund einer erfolgreichen Mitarbeiterführung. Dies impliziert bereits die Sensibilität des Auswahl- und Gestaltungsprozesses von Führung in virtuellen Teams sowohl aus Führer als auch aus Geführtenperspektive. Darüber hinaus wird die sich aus der Rolle ableitende Dynamik von Kognitionen und Verhaltensweisen sowohl der Führer als auch der Geführten zu einem zentralen Untersuchungsgegenstand. Schließlich betrifft die Übernahme von Führungs- und Geführtenrollen im virtuellen Verbund gleichzeitig auch immer bestimmte Machtkonstellationen, die diese Bezüge überhaupt erst ermöglichen und als Resultat weiter verändern. Wenngleich die Auffassung, dass „Macht korrumpiert“ (Dalberg, 1907) schon lange eine weitverbreitete Meinung in der Öffentlichkeit darstellt, hat erst mit Fiskes „Power As Control (PAC) Model“ (1993) eine systematische Untersuchung der Effekte von Macht auf die Kognition, Entscheidungen und das Verhalten der Machtinhaber stattgefunden. Insbesondere hervorzuheben ist die Arbeit von Keltner et al. (2003). Die von ihnen vorgeschlagene „Approach and Inhibition Theory“ führte zu einer verstärkten Untersuchung grundlegender Unterschiede zwischen mächtigen Personen und Personen, die wenig Macht besitzen (u.a. Lammers, Stapel & Galinsky, 2010; Piff, Stancato, Côté, Mendoza-Denton, & Keltner, 2017). Aus dieser Forschung lassen sich einige Tendenzen ableiten: So stärkt Macht die Orientierung hin zu Belohnung und Chancen (Keltner, Gruenfeld & Anderson, 2003), verringert die Wahrnehmung von Risiken oder möglichen Nachteilen (Anderson & Galinsky, 2006); mächtige Personen sind sensibilisierter für Ziele (Overbeck & Park, 2006) und sind eher bereit, ihre eigenen Ziele und Bedürfnisse zu verfolgen, als machtlose Personen (Chen, Lee-Chai & Bargh, 2001; Galinsky, Magee, Gruenfeld, Whitson & Liljenquist, 2008; Sligte et al., 2011). Des Weiteren gibt es eine wachsende Anzahl an Studien, die nahelegen, dass Macht ein Gefühl von „Entitlement“ im Sinne einer Anspruchshaltung zur Legitimation der eigenen Position führt (De Cremer & Van Dijk, 2005; Van Dijk & De Cremer, 2006). Weiter schlagen Sawaoka, Hughes und Ambady (2015) vor,

dass „the powerful to exhibit increased sensitivity to situations in which they are unfairly disadvantaged (i.e., receiving less than others) but not to situations in which they are unfairly advantaged (i.e., receiving more than others), or situations in which others are victims of disadvantage, because these situations would not conflict with their feelings of entitlement [sic]“ (S. 561). Zugrunde liegt also die Vermutung, dass Machtinhaber nicht sensibler gegenüber Situationen sind, in denen sie bevorzugt werden. Für diese Vermutung spricht auch, dass Entscheidungen als gerechter und fairer wahrgenommen werden, je besser ihr Ergebnis ist (Brockner, Siegel, Daly, Tyler & Martin, 1997). Bei der Entstehung von Legitimität spielen die kulturellen Normen und Werte eine entscheidende Rolle (Raven, 2008; Tyler, 2006), dazu zählt unter anderem die Erwartung, dass Gerechtigkeitsnormen wie die Verfahrensgerechtigkeit eingehalten werden (Leventhal, 1980). Die bisherige Forschung beschränkt sich hier jedoch meist auf den Umgang abgelehnter Bewerber und ihre Einschätzung hinsichtlich der Gerechtigkeit dieser Entscheidung (vgl. (Bernerth, Feild, Giles, & Cole, 2006; Blader & Chen, 2012; Gilliland, 1994). Aus den bislang dargestellten Studien lässt sich die Vermutung ableiten, dass sich die Bewertung der Gerechtigkeit durch angenommene Bewerber davon unterscheiden könnte, wenn nicht sogar sollte – Führungskräfte in virtuellen Teams, die durch ungerechte bzw. nicht an Leistung geknüpfte Verfahren (Zufall) an ihre Position gelangt sind, sollten sich demnach nicht in ihrer Gerechtigkeitsbewertung von ausreichend legitimierten Führungskräften unterscheiden. Im Rahmen der vorliegenden explorativen Studie soll dies als offene Fragestellung untersucht werden.

## **2.2 Glaube an eine gerechte Welt**

Das von Lerner (1965) vorgeschlagene Persönlichkeitskonstrukt des „Glaubens an eine Gerechte Welt“ lässt sich am besten in der Vorstellung zusammenfassen, dass jeder das bekommt, was er verdient hat, und jeder verdient hat, was er bekommt (Dalbert, 2009). Der „Gerechte Welt Glaube“ wird als Coping-Mechanismus aufgefasst (Dalbert, 2001), durch den eine eigentlich unfaire bzw. gleichgültige Welt als kontrollierbar angesehen werden kann (Furnham, 2003). Da durch den Glauben an eine gerechte Welt bspw. die Abwertung von Verbrechenopfern durch andere erklärt werden kann (De Judicibus & McCabe, 2001; Foley & Pigott, 2000; Kleinke & Meyer, 1990), hat dieses Konstrukt große Beachtung in der Sozialpsychologie erhalten (De Judicibus & McCabe, 2001). Das Konstrukt wird jedoch auch zur Erklärung von Erfolgswahrnehmung herangezogen (Bullock et al., 2014; Pedersen, Strich, & Taggart, 2017): Menschen gehen im allgemeinen davon aus, selbst gute Menschen zu sein (Messick, Bloom, Boldizar, & Samuelson, 1985). Im Zusammenhang mit dem Gerechte Welt Glaube (Lerner, 1980; Lerner & Miller, 1978) müssten Personen eine Ernennung zur Führungskraft im Sinne eines Glaubens an eine gerechte Welt als gerechter empfinden – ganz im Sinne einer Selbstlegitimation. Auch diese Fragestellung soll explorativ im Rahmen des folgenden Experimentaldesigns vorgestellt werden.

### **3 Methode**

Im Folgenden werden die Zielgruppe, das Studiendesign, die Stichprobenakquise sowie die in der Befragung verwendeten Messinstrumente eingehender beschrieben.

#### **3.1 Zielgruppe**

Die beschriebene Studie richtete sich an Studierende unterschiedlicher Fachrichtungen. Wenngleich ein Studium nicht zwangsläufig zu der Übernahme von Führungsverantwortung im späteren Berufsleben führen muss, werden dennoch die meisten Führungspositionen von Akademikern eingenommen. Die Stichprobe bestehend aus Studierenden diverser Disziplinen kann somit dazu dienen Aufschlüsse über die Gerechtigkeitswahrnehmung zukünftiger Führungskräfte zu gewinnen. Zudem gab ein Drittel der Befragten an, bereits Führungserfahrung (z.B. in Ehrenämtern) gesammelt zu haben. Darüber hinaus ist bei aktuellen Studenten davon auszugehen, dass sie im Umgang mit digitalen Kommunikationsmedien erfahren sind, und somit die Teilnahme an virtuellen Kommunikationsmöglichkeiten kein Novum darstellt.

#### **3.2 Design und Messinstrumente**

Die Studie fand von Juni bis Juli 2018 an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen statt, die Teilnahme erfolgte von den jeweiligen Devices der Teilnehmer ortsunabhängig per Videochat. Teilnehmende Studierende wurden zunächst gebeten, Kurzskaalen zum Gerechte Welt Glauben (Dalbert, 1981) und die IE-4 Skala bezüglich ihrer Kontrollüberzeugung (Kovaleva, Beierlein, Kemper, & Rammstedt, 2012) auszufüllen. Ihnen wurde erklärt, dass mittels einer „Führungspotenzialanalyse“ ihre Eignung zur Übernahme von Führungsaufgaben in einem folgenden Online-Gruppenspiel erhoben werden solle. Per Zufall wurden Sie nach dem Ausfüllen des „Fragebogen zur Effektivität der Teamleitung“ (Borrill & West, 2001, entnommen aus Dick & West, 2013, S.63ff) mit ihren (fiktiven) Ergebnissen konfrontiert. Die Probanden wurden daraufhin per Zufall den zwei Konditionen „Treatment“ oder „Kontrolle“ zugewiesen. Die Position relativ zu ihrer Vergleichsgruppe sowie die erzielte Punktzahl wurden variiert. Über einen Link wurden sie in eine Video-Chat Gruppe geführt. Alle Probanden wurden im Folgenden aufgefordert sich die vorliegende Spielanleitung gründlich durchzulesen. In fünf jeweils zweiminütigen Runden mussten die Teilnehmer mit den anderen Gruppenmitgliedern Entscheidungen im Sinne eines „Gefangenendilemmas“ treffen, einem der klassischsten Bausteine der Spieltheorie. Zum Unwissen der Probanden gab es jedoch keine reale Gruppe, gegen die sie antraten; auch die anderen Teilnehmer in ihrer Gruppe waren Statisten. Dadurch konnte der Ausgang des Spiels kontrolliert und konstant gehalten werden sowie eine zusätzliche Ebene der Legitimation bzw. das Treatment effizient eingebaut werden. Während in der Kontrollgruppe die Probanden zur Führungskraft gewählt wurden, wurde den Mitgliedern der Experimentalgruppe

angekündigt, dass der Zufall über die Vergabe der Führungsposition entscheiden würde. Trotz ihres vermeintlich durchschnittlichen Abschneidens in der „Führungspotenzialanalyse“ wurden die Probanden „gezogen“. Die Statisten wurden angewiesen auf diese Mitteilung keine starke emotionale Regung zu zeigen. Um das Commitment der Probanden zu ihrer Führungsrolle, die Attraktivität ebendieser und die damit verbundenen Attribute Macht und Status zu erhöhen, wurde allen Probanden am Anfang der Studie sowie am Anfang der Gruppenarbeit mitgeteilt, dass unter den besten Gruppen Geldpreise zu gewinnen sein und bei allen Entscheidungen in der Gruppenarbeit letztlich vor allem die Führungskraft in ihrer Entscheidung von Bedeutung ist. Um die objektive Verfahrensgerechtigkeit einzuschränken, wurde zusätzlich erklärt, dass die Entscheidung über die Führungsposition nicht änderbar sei (Lerner & Miller, 1978). Alle Probanden gewannen ihre Spielrunden deutlich, was ihnen eine weitere Rechtfertigungsgrundlage im Sinne der „der Erfolg gibt mir Recht“-Legitimation bot. Im Anschluss an die Gruppenphase wurden alle Probanden gebeten, zu ihren Fragebögen zurückzukehren, sowohl offene, als auch geschlossene Items beantworteten. Mit der Berücksichtigung der offenen Fragen, kommt diese Studie der Forderung nach, in diesem Forschungsgebiet auch verstärkt qualitative Ansätze zu berücksichtigen (Schleicher, Venkataramani, Morgeson & Campion, 2006). Die Items für die geschlossenen Fragen wurden der deutschen Fassung des Fragebogens zur Einschätzung von Gerechtigkeit in Organisationen von Colquit (2001) entnommen (Maier, Streicher, Jonas, & Woschée, 2007).

#### **4 Ergebnisse**

Insgesamt nahmen  $N = 36$  Studierende an der Befragung teil. Knapp 60 Prozent waren weiblich, der überwiegende Anteil der Teilnehmer gab ein Alter zwischen 19 und 25 Jahren an. Dabei ist hervorzuheben, dass sich die Gruppen hinsichtlich der Ausprägung der unabhängigen Variablen kaum unterscheiden. Tabelle 1 zeigt die deskriptiven Merkmale der Stichprobe. Tabelle 2 enthält die dem Fragebogen zur Einschätzung von Gerechtigkeit in Organisationen entnommenen Items sowie den Mittelwert der Distributiven Gerechtigkeits Items. Tabelle 3 schließlich, enthält die Korrelate zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen.

Beide Gruppen liegen auf der sechsstufigen Skala zum „Glauben an eine gerechte Welt“ bei einer mittleren Ausprägung. Gleichzeitig wird in der Kontrollgruppe, in der die Rolle der Führungskraft gewählt wurde, eine höhere internale Kontrollüberzeugung offensichtlich (siehe Tab. 1). Hinsichtlich eines Vergleichs beider Gruppen ließe sich anmerken, dass die Kontrollgruppe stärker internal attribuiert, als es die Probanden der Experimentalgruppe tun. Die beiden Gruppen sind ebenfalls hinsichtlich ihrer erreichten Punktzahl in der Führungspotenzialanalyse vergleichbar. Sie schätzen ihr Führungsverhalten beide recht hoch ein (max. erreichbare Punktzahl 90).

Item 1 (Tab. 2) thematisiert die Verfahrensgerechtigkeit, während alle weiteren Items sich mit der Verteilungsgerechtigkeit befassen (Maier et al., 2007). Bereits bei diesem Item zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Gruppen. Hierbei ist auf die erhöhte Standardabweichung der Treatmentgruppe hinzuweisen. Bei Betrachtung der Verteilung in Abbildung 1a wird ersichtlich, dass eine drastische Divergenz von sechs Probanden hinsichtlich der Beantwortung des Items existiert, welche sich in der Kontrollgruppe hingegen nicht in dieser Form zeigt (vgl. Abb. 1b). Diese Subgruppe der beschriebenen sechs Personen zeichnet, abgesehen von einem im Vergleich zu ihren Peers leicht erhöhtem Glauben an eine Gerechte Welt keinerlei Besonderheit aus.

Auch bei der Verteilungsgerechtigkeit setzt sich diese unterschiedliche Bewertung in Abhängigkeit der UV fort. So schätzen Teilnehmer der Experimentalgruppe die Verteilungsgerechtigkeit im Mittel um knapp .50 niedriger ein, als die Kontrollgruppe (Tab. 2). Bezieht man nun auch die Kontingenzkoeffizienten zwischen dem Treatment und der Verfahrensgerechtigkeit (.394) bzw. der Verteilungsgerechtigkeit (.584) mit ein, so zeigt sich, dass im Gegensatz zu den anfänglichen Überlegungen, die Art der Vergabe der Führungsrolle sehr wohl einen entscheidenden Einfluss auf die Gerechtigkeitswahrnehmung zu haben scheint. Auch die Gegenprobe – in Form eines Mann-Whitney-U Tests, legt diesen Entschluss nahe ( $p$ -Wert = .005), er weist auf einen signifikanten Unterscheid zwischen den Gruppen bei der Bewertung der Distributiven Gerechtigkeit hin.

Während die Korrelation zwischen Geschlecht und Verfahrensgerechtigkeit auf die leichte Ungleichheit in den Gruppen zurück zu führen ist, weisen die Korrelationen zwischen dem Glauben an eine Gerechte Welt, internaler Kontrollüberzeugung und Verteilungsgerechtigkeit auf interessante Verknüpfungen hin.

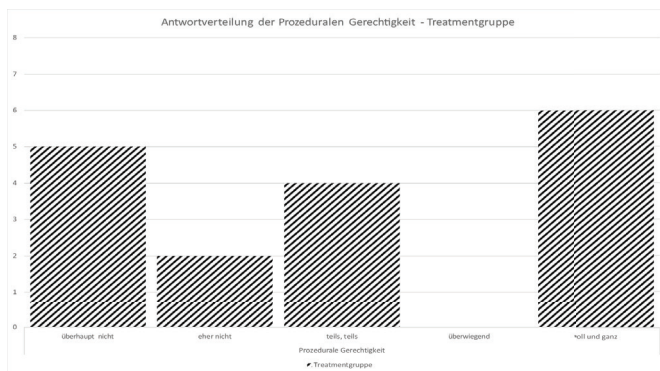
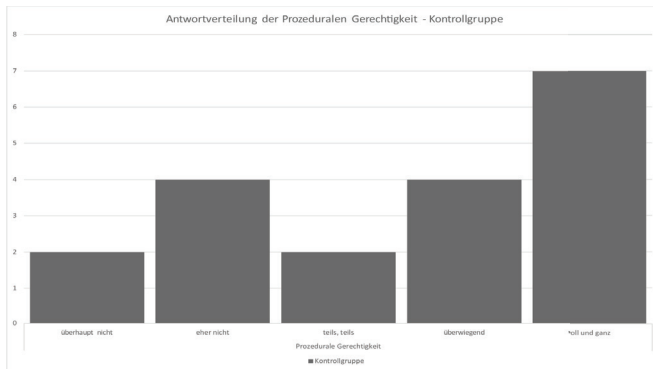


Abbildung 1a: Antwortverteilung Prozedurale Gerechtigkeit (Treatmentgruppe)



**Abbildung 1b: Antwortverteilung Prozedurale Gerechtigkeit (Kontrollgruppe)**

Die Korrelation von  $r = .282$  zwischen dem Glauben an eine gerechte Welt erweitert die zuvor beschriebenen Auffälligkeiten zwischen einigen Teilnehmern und ihrer Einschätzung der Verfahrensgerechtigkeit um allgemeine Tendenzen bei der Wahrnehmung der Verteilungsgerechtigkeit. Hierbei zeigen die Mittelwerte einen Unterschied von  $\Delta = .57$  zugunsten der Kontrollgruppe auf (Tab. 1).

Hinsichtlich der Kontrollüberzeugung wird deutlich, dass eine interne Attribution mit der Wahrnehmung die Verteilung sei gerecht zusammenhängt ( $.305$ ), während eine externe Attributionstendenz schwach negativ korreliert (Tab. 2).

Die recht robusten Zusammenhänge zwischen den vorgestellten UV und der AV Verteilungsgerechtigkeit lassen sich jedoch nicht bei der Verfahrensgerechtigkeit replizieren. Interessanterweise korrelieren diese Aspekte hier ausgesprochen schwach, während das tatsächliche Abschneiden der Probanden einen mäßigen ( $r = .248$ ) Zusammenhang mit der Einschätzung, dass „während der Vergabe der Führungsposition ethische und moralische Standards eingehalten“ wurden, zeigt.

Für ein besseres Verständnis der quantitativen Ergebnisse, lassen sich die auf offenen Fragen gegebenen Antworten heranziehen.

Für die Experimentalgruppe stehen dabei exemplarisch folgende drei Antworten:

Die negativste Einschätzung hinsichtlich der Vergabe der Führungsrolle, findet sich bei Teilnehmernummer 119:



Nicht sehr. Ich mag es, wenn die Führungsposition demokratisch gewählt wird. Zwar ist Demokratie auch nicht 100% gerecht, aber immer noch besser als jemanden per Zufall zu bestimmen (Wer weiß, ob ich dazu überhaupt in der Lage bin jemanden anzuführen / oder Lust habe in der Situation) Auch kannte ich die Personen nicht. Wenn ich jemanden anleite, will ich sie erstmal Face-to-Face sehen, um sie einschätzen zu können. Aber im Endeffekt war das ein Spiel und für so etwas ist es für mich ok, auch per Zufall als Führung bestimmt zu werden. [sic]

Bereits hier zeigt sich jedoch ein Trend, welcher sich bei nahezu allen Teilnehmern dieser Gruppe auffinden lässt: letztlich wird die Vergabe durch eine zufällige Ziehung akzeptiert. Dies könnte vor allem an der geringen wahrgenommenen Relevanz dieser Entscheidung liegen. So steht Teilnehmer Nummer 114 exemplarisch für die verbreitete gleichgültige Einschätzung:

Ein anderer hätte es wahrscheinlich genauso wie ich gemacht. Es war keine besonders schwierige Aufgabenstellung, sonst wäre ich wahrscheinlich weniger zufrieden mit der Auswahl gewesen, da die Verantwortung meiner Gruppe dann bei mir liegen würde

Jedoch lassen sich dennoch auch Anhaltspunkte auffinden, dass die zufällige Entscheidung nicht nur nicht hinterfragt, sondern für korrekt empfunden, bzw. positiv bewertet wurde: „Ich bin zufrieden ausgewählt worden zu sein. Ich trage gerne die Verantwortung und koordiniere Gruppen.“ (Teilnehmernummer 91). Alle drei Kategorien wurden jedoch in etwa gleichhäufig genannt (Negative Einschätzung: 29,4%, gleichgültige Einschätzung 35,3%, positive Einschätzung 35,3%).

Die qualitativen Daten der Kontrollgruppe hingegen zeigen ein etwas anderes Bild. Hier überwiegt die Kategorie mit positiven Einschätzungen deutlich; so gingen 63,2% der Antworten in die Richtung für die exemplarisch Teilnehmernummer 127 steht: „[Ich war mit der Entscheidung] zufrieden ich denke ich war von allen am meisten qualifiziert“.

Als indifferent bezüglich der Auswahlentscheidung haben sich 5 Personen geäußert (26%). An Teilnehmernummer 82 :

Ich denke diese Aufgabe als Entscheider hätte jeder Teilnehmer der Gruppe übernehmen können. Hierfür war aus meiner Sicht kein großes Führungspotenzial notwendig. Es war zumindest nicht falsch mich auszuwählen, weil ich bereits über Führungserfahrung verfüge. Ich denke

die Auswahl verlief allerdings ziemlich sporadisch, nur weil jemand anhand eines Fragebogens sich als wertschätzende und unterstützende Führungskraft einschätzt, bedeutet dies nicht, dass das mit der realen Umsetzung übereinstimmt.

Wird dabei zusätzlich ein interessanter Aspekt deutlich: einige Teilnehmer akzeptieren zwar das Ergebnis, gaben aber Zweifel an der Validität des Auswahlinstruments (der „Führungspotenzialanalyse“) an.

Auch in dieser Gruppe gab es Teilnehmer, die sich mit ihrer Rolle als Führungskraft unzufrieden zeigten (2 Personen, 10,5%). Teilnehmer 92 begründet dies so: „war etwas überfordert, hätte lieber nicht die Führungsposition übernommen“.

Darüber hinaus gaben 22% der Teilnehmer technische Probleme oder Störungen während der Aufgabe an.

## **5 Diskussion und Ausblick**

Die quantitativen und qualitativen Ergebnisse der quasi-experimentellen Studie geben erste Hinweise, dass Fairness ein hochsubjektives Konstrukt darstellt, das selbst unabhängig vom eigentlichen Procedere vor dem Hintergrund der eigenen Rolle und der der anderen ausgebaut werden kann. Wenngleich die eingangs aufgestellte Vermutung, dass im Sinne einer Dissonanzreduktion die potentiell selbstwertbedrohliche Kondition „Zufallsauswahl trotz mittelmäßigem Ergebnis“ kognitiv umgedeutet wird, nicht erhärten konnte, so geben insbesondere die qualitativen Aussagen dennoch Grund zur Annahme, einen solchen Prozess zumindest nicht ausschließen zu können. Die schnelle Akzeptanz der Ernennung zur Führungskraft zeigt, dass der Erwerb einer solchen Position als insgesamt wünschenswert und angenehm angesehen wird. Jedoch bleibt unklar, ob diese Einschätzung beibehalten werden würde, wenn Gruppenmitglieder aktiv gegen die ungerechtfertigte Vergabe Widerspruch oder Unmut gegen diese, zeigen würden. So könnte beispielsweise in realen Situationen das Auftreten eines Emergent Leaders ein einschneidendes Ereignis für den Stelleninhaber darstellen und zu einer Neubewertung seiner subjektiven Legitimitätswahrnehmung führen. Eine dahingehende Adaption des Versuchsdesigns könnte somit eine sinnvolle Erweiterung auf diesem Gebiet darstellen.

**Tabelle 1 – Mittelwerte; Standardabweichungen (in Klammern)**

	Gesamte Stichprobe	Kontroll-Gruppe	Treatment-Gruppe
Weiblich	58.3%	42%	76%
Alter	22.21 (2.992)	21.58 (2.395)	20.88 (1.219)
Führungserfahrung	33.3%	36.8%	29.4%
Glaube an eine gerechte Welt	2.86 (.89)	2.81 (.48)	2.92 (.85)
Internale Kontrollüberzeugung	4.17 (.61)	4.26 (.48)	4,06 (.73)
Externale Kontrollüberzeugung	2.38 (.66)	2.18 (.61)	2.53 (.70)
Führungspotenzialanalyse	75,11	74,53	75,76
N	36	19	17

*Anmerkung.* *M* und *SD* werden genutzt, um den Mittelwert und die Standardabweichung zu repräsentieren.

**Tabelle 2 – Gerechtigkeitsempfinden: Mittelwerte, Standardabweichungen (in Klammern)<sup>1</sup>**

	Gesamte Stichprobe	Kontroll-Gruppe	Treatment-Gruppe
Wie sehr wurden während der Vergabe der Führungsposition ethische und moralische Standards eingehalten? <sup>1</sup>	3.28 (1.579)	3.53 (1.467)	3.00 (1.696)
Wie sehr spiegelt Ihre Rolle in der Gruppe den Aufwand wider, den Sie in die Arbeit gesteckt haben?	3.14 (1.046)	3.32 (1.057)	2.94 (1.029)
Wie sehr ist Ihre Rolle in der Gruppe angemessen für die Arbeit, die Sie geleistet haben?	3.22 (1.072)	3.53 (1.124)	2.88 (.928)
Wie sehr spiegelt Ihre Rolle in der Gruppe den Beitrag wider, den Sie für die Organisation geleistet haben?	3.36 (.931)	3.63 (1.065)	3.06 (.659)
Wie sehr ist Ihre Rolle in der Gruppe im Verhältnis zu Ihrer Leistung gerechtfertigt?	3.11 (.854)	3.42 (.961)	2.76 (.562)
Distributive Gerechtigkeit	3.21 (.769)	3.47 (.816)	2.90 (.61)
N	36	19	17

*Anmerkung.* *M* und *SD* werden genutzt, um den Mittelwert und die Standardabweichung zu repräsentieren.

<sup>1</sup> Dieses Item bezieht sich auf die Verfahrensgerechtigkeit

**Tabelle 3 – Korrelationen**

	Distributive Gerechtigkeit	Prozedurale Gerechtigkeit
Führungspotenzial	.063	.248
Gerechte Welt Glaube	.282	.052
Internale Kontrollüberzeugung	.305	.025
Externale Kontrollüberzeugung	-.125	-.04
Geschlecht 1	.354	.196
Treatment 1, 2	.584 (-.334)	.394 (-.143)
N	36	36

*Anmerkung.* <sup>1</sup> Verwendung des Kontingenzkoeffizienten C; <sup>2</sup> in Klammern kontrolliert für Geschlecht.

Betrachtet man die Bewertung der Entscheidungsgrundlage beider Gruppen, so lassen sich für die Personalarbeit unter anderem folgende Erkenntnisse ableiten. Bei der Vergabe von Führungsrollen ist es nicht nur von essentieller Bedeutung potentiell unqualifizierte Bewerber abzulehnen, da diese sich andernfalls schnell mit der Entscheidung abfinden und einverstanden zeigen könnten und somit möglicherweise nicht bereit sein könnten diese wieder abzugeben, sondern auch die verwendeten Instrumente hinsichtlich ihrer Akzeptanz und Augenscheinvalidität zu überprüfen. Andernfalls könnte sich möglicherweise das Gefühl einstellen, das Auswahlverfahren an sich sei fehlerhaft gewesen und die eigenen Fähigkeiten entsprächen nicht den Anforderungen (Imposter Syndrome; Clance & Imes, 1978). Die in den offenen Antwortmöglichkeiten erhobenen Zweifel ließen sich jedoch auch durch eine erhöhte Introspektion – aufgrund des Wissens an einem psychologischen Experiment teilzunehmen – erklären.

Darüber hinaus legen die Ergebnisse interessante Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsattributen und Gerechtigkeitswahrnehmung nahe. So neigen Personen mit einem stark ausgeprägten Glauben an eine gerechte Welt möglicherweise eher zu Einschätzungen, dass ihnen „gute Dinge“ (hier Status und Macht) zustehen. Auch die Lokation der Attribution scheint für die Distributive Gerechtigkeits einschätzung relevant zu sein; nehmen sich Personen selbst als Ursache ihres Handelns wahr, so gehen sie möglicherweise auch eher davon aus, dass ihnen „gute Dinge“ zustehen. Auch hier bieten sich interessante Spielräume für anknüpfende Forschung. Letztlich scheint auch die Selbsteinschätzung hinsichtlich Leistung relevant für die Bewertung von Vergabeprozessen zu sein. Ist man überzeugt, gut für eine Aufgabe geeignet zu sein, so bewertet man eventuell den Erhalt dieser Aufgabe als gerechtfertigter.

Zu den Limitationen dieser Studie zählt das Stichprobensampling. Es ist nicht gänzlich auszuschließen, dass die vorgestellten Effekte der Treatmentkondition auf konfundierende Einflüsse des Geschlechts zurückzuführen sind. Ebenfalls muss berücksichtigt werden, dass, obgleich ein Drittel der Befragten angaben, bereits Führungserfahrung gesammelt zu haben, eine erfahrene Führungskraft anders auf ihre Eignung und Vergabe der Rolle reagieren könnte.

Zu guter Letzt sei noch auf einige Hindernisse bei der Arbeit in virtuellen Teams hingewiesen, welche gleichzeitig potentielle Störfaktoren bei dieser Studie darstellen. Anders als bei einer Face-to-Face Interaktion kann es bei der virtuellen Kommunikation aufgrund diverser Faktoren zu technischen Problemen in der Übermittlung von Information kommen. Dadurch kann es auf beiden Seiten – Sender und Empfänger – zu Unsicherheiten kommen. Da des Weiteren durch die räumlich getrennte Zusammenarbeit die Interaktionsdichte virtueller Teams geringer ausfällt, bedarf es insbesondere bei dieser Form der Teamarbeit transparenter und nachvollziehbarer Kriterien zur Auswahl, die von allen Teilnehmern nicht nur akzeptiert sondern bestenfalls mitentwickelt wurden. Feedback der anderen legitimiert, stärkt und befähigt möglicherweise; Einflüsse die zusätzlich zu intraindividuellen Prozessen die Selbstwahrnehmung der Führungskraft beeinflussen können. Diesen Dynamiken sollten sich Führer und Geführte virtueller Teams bewusst sein, um Arbeit in virtuellen Strukturen erfolgreich zu gestalten.

## **6 Literatur**

- Ale Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*.
- Anderson, C., & Galinsky, A. D. (2006). Power, optimism, and risk taking. *European Journal of Social Psychology*.
- Bernerth, J. B., Feild, H. S., Giles, W. F., & Cole, M. S. (2006). Perceived fairness in employee selection: The role of applicant personality. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 545–563.
- Blader, S. L., & Chen, Y. R. (2012). Differentiating the effects of status and power: A justice perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 994–1014.
- Borrill, C., & West, M. (2001). *Developing team working in health care: A guide for managers*. Aston Centre for Health Service Organisation Research.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability. *Administrative Science Quarterly*.

- 
- Bullock, J. B., Wenger, J. B., Wilkins, V. M., Bullock, J. B., Wenger, J. B., & Wilkins, V. M. (2014). Attitudes About Hard Work : A Global Perspective on the Beliefs of Government Employees. *International Public Management Journal*.
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*.
- Chan, D., Schmitt, N., Jennings, D., Clause, C. S., & Delbridge, K. (1998). Applicant perceptions of test fairness: integrating justice and self-serving bias perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*.
- Chen, S., Lee-Chai, Y., & Bargh, J. a. (2001). Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.2.173>
- Colquitt, J. a. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *The Journal of Applied Psychology*.
- Cummings, J. N., & Cross, R. (2003). Structural properties of work groups and their consequences for performance. *Social Networks*.
- Dalberg, J. (1907). Lord Acton (John Emerich Edward Dalberg) Letter to Archbishop Mandell Creighton (Apr. 5, 1887). In *Historical Essays and Studies*.
- Dalbert, C. (1981). Der Glaube an eine gerechte Welt: Zur Güte einer deutschen Version der Skala von RUBIN & PEPLAU. (Bericht Aus Der Arbeitsgruppe "Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral" Nr.10). Trier: Universität Trier, Fachbereich I -Psychologie, (3), 12.
- Dalbert, C. (2001). *The Justice Motive as a Personal Resource*. Boston, MA: Springer US.
- Dalbert, C. (2009). Belief in a just world. In *Handbook of individual differences in social behavior*.
- De Cremer, D., & Van Dijk, E. (2005). When and why leaders put themselves first: Leader behaviour in resource allocations as a function of feeling entitled. *European Journal of Social Psychology*.
- De Judicibus, M., & McCabe, M. P. (2001). Blaming the target of sexual harassment: Impact of gender role, sexist attitudes, and work role. *Sex Roles*.
- Dick, R. Van, & West, M. A. (n.d.). *Teamwork , Teamentwicklung*.
- Fast, N. J., Gruenfeld, D. H., Sivanathan, N., & Galinsky, A. D. (2009). Illusory control: A generative force behind power's far-reaching effects: Research Article. *Psychological Science*.
- Foley, L. A., & Pigott, M. A. (2000). Belief in a just world and jury decisions in a civil rape trial. *Journal of Applied Social Psychology*.

- Furnham, A. F. (2003). Just World Beliefs Are Good for You. *PsycCritiques*.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Gruenfeld, D. H., Whitson, J. A., & Liljenquist, K. A. (2008). Power Reduces the Press of the Situation: Implications for Creativity, Conformity, and Dissonance. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System. *Journal of Applied Psychology*.
- Hare, A. P., Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1960). The Social Psychology of Groups. *American Sociological Review*.
- Hegtvedt, K. A., & Thompson, E. A. (1988). Attributions for Fair Exchange Outcomes: The Effects of Power and Status The Exchange Situation: Identifying Social Factors Relevant to Attributions. *Social Justice Research*.
- Hertel, G. & Konradt, U. (2007). *Telekooperation und virtuelle Teamarbeit*. München: Oldenbourg.
- Huxham, C.; Vangen, S. (2001): Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-up World. In: *Academy of Management Journal*, 43(6), S. 1159–1175.
- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology* Vol 31 1980, 457–501 *Annual Reviews, US*.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, Approach, and Inhibition. *Psychological Review*.
- Kovaleva, A., Beierlein, C., Kemper, C., & Rammstedt, B. (2012). Eine Kurzskaala zur Messung von Kontrollüberzeugung: Die Skala Internale-Externale-Kontrollüberzeugung-4 (IE-4). *GESIS-Working Papers*, 19, 1–26. Retrieved from [http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis\\_reihen/gesis\\_arbeitsberichte/WorkingPapers\\_2012-19.pdf](http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/gesis_arbeitsberichte/WorkingPapers_2012-19.pdf)
- Lakens, D. (2017). Equivalence Tests: A Practical Primer for t Tests, Correlations, and Meta-Analyses. *Social Psychological and Personality Science*, 1–21.
- Lammers, J. (2009). The conceptualization of power and the nature of interdependency: The role of legitimacy and culture. In *Power and Interdependence in Organizations*.
- Lammers, J., Stapel, D. A., & Galinsky, A. D. (2010). Power increases hypocrisy: Moralizing in reasoning, immorality in behavior. *Psychological Science*.
- Lerner, M. J. (1965). Evaluation of performance as a function of performer's reward and attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Lerner, M. J. (1980). The Belief in a Just World. In *The Belief in a Just World*.
- Lerner, M. J., & Miller, D. T. (1978). Just world research and the attribution process: Looking back and ahead. *Psychological Bulletin*.

- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In *Social exchange: Advances in theory and research*.
- Maaß, J. (1994). Vom Lean Management zur Vertrauensorganisation – eine neue personalpolitische Herausforderung. In *Neue Impulse für eine erfolgreiche Unternehmensführung* (pp. 151–166). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E., & Woschée, R. (2007). Gerechtigkeitseinschätzungen in Organisationen. *Diagnostica*, 53(2), 97–108.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*.
- Mehlman, R. C., & Snyder, C. R. (1985). Excuse Theory. A Test of the Self-Protective Role of Attributions. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Messick, D. M., Bloom, S., Boldizar, J. P., & Samuelson, C. D. (1985). Why we are fairer than others. *Journal of Experimental Social Psychology*.
- Nerding, F., Blickle, G., Schaper, N. (2014). Arbeits-und Organisationspsychologie. *Trends in Cognitive Sciences*.
- Offelmann, N.; Zülch, J. (2006): Was ist an virtuellen Teams anders? In: Zülch, J.; Barrantes, L.; Steinheuser, S. (Hrsg.): Unternehmensführung in dynamischen Netzwerken Erfolgreiche Konzepte aus der Life-Science-Branche. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Overbeck, J. R. (2010). Concepts and Historical Perspectives on Power. *The Social Psychology of Power*, 19–45.
- Overbeck, J. R., & Park, B. (2006). Powerful perceivers, powerless objects: Flexibility of powerholders' social attention. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Pedersen, M. J., Stritch, J. M., & Taggart, G. (2017). Citizen perceptions of procedural fairness and the moderating roles of 'belief in a just world' and 'public service motivation' in public hiring. *Public Administration*, 95(4), 874–894.
- Pearce, C. L.; Yoo, Y.; Alavi, M. (2004): Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical vs. shared leadership in the nonprofit sector. In: Riggio, R. E.; Smith-Orr, S. (Hrsg.): Improving leadership in nonprofit organizations. San Francisco: Jossey-Bass, S.180–203.
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung. Wiesbaden: Gabler.
- Piff, P. K., Stancato, D. M., Côté, S., Mendoza-Denton, R., & Keltner, D. (2017). Correction for Piff et al., Higher social class predicts increased unethical behavior. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(43), E9181–E9181.



- Raven, B. H. (2008a). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1–22.
- Raven, B. H. (2008b). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1–22.
- Reichwald, R.; Möslein, K.; Sachenbacher, H.; Englberger, H. (1998): Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen. Berlin: Springer.
- Rotter, J. B. (1954). Social learning and clinical psychology. *Journal of Counseling Psychology*.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*.
- Sawaoka, T., Hughes, B. L., & Ambady, N. (2015). Power Heightens Sensitivity to Unfairness Against the Self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(8), 1023–1035.
- Schaper, N. (2011): Neue Formen der Arbeit: Das Beispiel Telekooperation. In: Nerdinger, F. W.; Blickle, G.; Schaper, N. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer, S. 497–514.
- Scherm, E.; Süß, S. (2000): Personalführung in virtuellen Unternehmen: Eine Analyse diskutierter Instrumente und Substitute der Führung. In: *Zeitschrift für Personalforschung* Bd. 1, S. 79-103.
- Schleicher, D. J., Venkataramani, V., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2006). So You Didn't Get the Job . . . Now What Do You Think? Examining Opportunity-To-. *Personnel Psychology*, 59, 559–590.
- Sligte, D. J., de Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2011). Power, stability of power, and creativity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(5), 891–897. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.03.009>
- Staar, H. (2014). „Auf jedem Schiff, ob's dampft, ob's segelt, gibt's einen, der die Sache regelt“ – Führung, Macht und Einfluss in virtuellen Netzwerken. In S. Jeschke, L. Kobbelt & A. Dröge (Hrsg.), *Exploring Virtuality: Virtualität im interdisziplinären Diskurs* (S. 173–198). Wiesbaden. Springer.
- Sutanto, J.; Tan, C. H.; Battistini, B.; Phang, C. W. (2011): Emergent Leadership in Virtual Collaboration Settings: A Social Network Analysis Approach, In: *Long Range Planning*, 44, 5–6, S. 421–439.
- Thompson, S. C., & Janigian, A. S. (1988). Life Schemes: A Framework for Understanding the Search for Meaning. *Journal of Social and Clinical Psychology*. <https://doi.org/10.1521/jsocp.1988.7.2-3.260>
- Travica, B. (2005): Virtual organization and electronic commerce. In: *SIGMIS Database*. Bd. 36, Nr. 3, S. 45–68.

- 
- Tyler, T. R. (2006). Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57(1), 375–400. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190038>
- Van Dijk, E., & De Cremer, D. (2006). Self-benefiting in the allocation of scarce resources: Leader-follower effects and the moderating effect of social value orientations. *Personality and Social Psychology Bulletin*.
- Vangen, S.; Huxham, C. (2003): Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers. In: *British Journal of Management*, 14(1), S. 61–76.
- Vangen, S.; Huxham, C. (2006): Achieving collaborative advantage: understanding the challenge and making it happen. In: *Strategic Direction*, 22(2), S. 3–5
- van Knippenberg, D., De Cremer, D., & van Knippenberg, B. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 113–140.
- von Rosenstiel, L., & Nerdinger, F. W. (2000). Die Münchner Wertestudien - Bestandsaufnahme und (vorläufiges) Resümee. *Psychologische Rundschau*.
- Wellek, S. (2010). *Testing Statistical Hypotheses of Equivalence and Noninferiority* (2nd ed.). Boca Raton: CRC Press.
- Winkler, I. (2006): Personale Führung in Unternehmensnetzwerken: Eine Analyse der Netzwerkliteratur. *Management*, 9(2), S. 49–71.
- Wong, P. T., & Weiner, B. (1981). When people ask “why” questions, and the heuristics of attributional search. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Wunderer, R. (1991): *Kooperation*. Stuttgart.
- Wunderer, R. (1992): Managing the boss – „Führung von unten“. In: *Zeitschrift für Personalforschung*. Bd. 3, S. 287–311.
- Yoo, Y.; Alavi, M. (2004): Emergent leadership in virtual teams: what do emergent leaders do? *Information and Organization* 14, S. 27–58.