

Bergische Universität Wuppertal
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
insb. Personalmanagement und Organisation
Prof. Dr. Michael J. Fallgatter

Schumpeter School
of Business and Economics



Leader-Member Exchange in der kurzen Frist

– Eine episodensbasierte Perspektive auf affektive
Mikrodynamiken in Führungsbeziehungen –

Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades

eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft

(doctor rerum oeconomicarum)

an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Schumpeter School of Business and Economics

der Bergischen Universität Wuppertal

Vorgelegt von Fabian Otto (1536130)
Erstgutachter: Prof. Dr. Michael J. Fallgatter
Zweitgutachter: Prof. Dr. Dirk Temme
Abgabetermin 05.10.2023

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich meinen aufrichtigen Dank gegenüber vielen Menschen aussprechen. Ganz besonders gilt mein Dank meinem Doktorvater, Prof. Dr. Michael J. Fallgatter, für seine fachliche Expertise und die wertvollen persönlichen Gespräche, die immer dazu beitrugen, dass ich meinen Blick nach vorne gerichtet hielt. Die erfolgreiche Umsetzung der Datenerhebung wäre ohne seine umfassende Unterstützung in allen Aspekten nicht möglich gewesen. Ebenso möchte ich Prof. Dr. Heiko Breitsohl für seine zahlreichen wertvollen methodischen Hinweise zur Datenanalyse herzlich danken.

Ein herzliches Dankeschön gebührt auch dem Unternehmen, das mir die Möglichkeit zur Durchführung der komplexen und zeitaufwändigen Datenerhebung gewährte. Die Hingabe und die herausragende Motivation der Mitarbeitenden, die meine Dissertation durch ihre Beurteilungen bereicherten, schätze ich außerordentlich.

Ich möchte mich auch bei all denjenigen Kollegen, Freunden und Bekannten bedanken, die mich in verschiedenen Phasen meiner Forschung unterstützt und ermutigt haben.

Besonderer Dank gebührt nicht zuletzt meinen Eltern, die mich während des gesamten Arbeitsprozesses stets unterstützten und motivierten. Ihre Liebe und Unterstützung waren für mich ein wichtiger Antrieb.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iv
Tabellenverzeichnis	v
Abkürzungsverzeichnis.....	vi
1 Einleitung.....	1
1.1 Alltägliche und unscheinbare Arbeitsepisoden	2
1.2 Arbeitsepisoden innerhalb emotional geprägter Führungsbeziehungen	3
1.3 Zeitliche Dynamik und Wirkung von Arbeitsepisoden	4
1.4 Arbeitsepisoden als Kontext der affektiven Bedeutung.....	6
1.5 Überblick über die Studien	7
2 Studie 1: Inhalt und Bedeutung von Arbeitsepisoden.....	9
2.1 Theoretischer Hintergrund	9
2.1.1 Relationales Führungsverständnis.....	9
2.1.2 Wirkungen von Lebensereignissen auf die Arbeitsdomäne	15
2.1.3 Ereignisorientierung in der Management-Forschung.....	17
2.1.4 Führung im Ereignis-Kontext.....	26
2.1.5 Arbeitsepisoden als Ergebnis psychologischer Bewertungen	36
2.1.6 Arbeitsepisoden zum erweiterten Verständnis von LMX	37
2.2 Studiendesign	43
2.2.1 Datenerhebung und Vorgehen.....	43
2.2.2 Stichprobenbeschreibung	50
2.3 Herleitung der Forschungsfrage.....	51
2.4 Auswertungsverfahren	54
2.4.1 „Topic modeling“ zur Identifikation latenter Themen.....	54
2.4.2 Umsetzung mittels TreeClouds	55
2.5 Ergebnisse und Diskussion	58
2.5.1 Inhaltliche Beschreibungen der Arbeitsepisoden.....	58
2.5.2 Emotionale Bedeutsamkeit der Arbeitsepisoden.....	61
2.5.3 Weiterführende Interpretationen und Einordnungen.....	62
3 Studie 2: Affektive Veränderungen durch Arbeitsepisoden.....	65
3.1 Theoretischer Hintergrund und Hypothesenherleitung	65
3.1.1 Affective Events Theory	65
3.1.2 Personality Systems Interactions Theory und individuelles Handeln	67
3.1.3 Leader-Member Exchange Theory.....	71
3.1.4 Herleitung der Hypothesen.....	73
3.2 Daten und Auswertungsverfahren.....	95
3.2.1 Datengrundlage	95
3.2.2 Messinstrumente zur Operationalisierung.....	95
3.2.3 Deskriptive Statistiken	100

3.2.4	Analysemethoden	102
3.3	Ergebnisse	105
3.3.1	Mehrebenenanalyse der Faktorstrukturen	105
3.3.2	Mehrebenen-Strukturmodelle zur Hypothesentestung.....	111
3.3.3	Moderationsanalysen.....	115
3.4	Einordnung der Ergebnisse in bestehende Forschung	124
3.4.1	Form der Arbeitsepisode und Affective Shift in negativen Emotionen	125
3.4.2	Affective Shift in positiven Emotionen und gefordertes Arbeitsverhalten	128
3.4.3	LMX als Puffer des Affective Shifts in negativen Emotionen.....	130
3.4.4	Extra-Rollenverhalten weitgehend ohne Effekte	134
3.4.5	Stabile Personenunterschiede und Leistung	135
3.4.6	Methodische Besonderheiten der Effektzerlegung im LMS	138
4	Studie 3: Arbeitsepisodische Leistungsdynamiken in Führungsbeziehungen	141
4.1	Ergänzender theoretischer Hintergrund	141
4.1.1	Verpflichtungsgefühl.....	141
4.1.2	Wahrgenommene Ähnlichkeit zur Führungskraft.....	142
4.2	Daten und Auswertungsverfahren.....	145
4.2.1	Messinstrumente zur Operationalisierung.....	145
4.2.2	Übersetzungen von Items	146
4.2.3	Deskriptive Statistiken	152
4.2.4	Dynamische Analysemethode mit Strukturgleichungen	153
4.2.5	Leistungsdynamiken in der täglichen Betrachtung	167
4.3	Ergebnisse	172
4.3.1	Konfirmatorische Faktorenanalyse auf zwei Ebenen.....	172
4.3.2	Bivariates Multilevel Location-Scale Modell zur Hypothesentestung	174
4.4	Einordnung der Ergebnisse in bestehende Forschung	181
4.4.1	Zusammenschau zentraler Ergebnisse	182
4.4.2	Einordnung der Ergebnisse aus der Hypothesentestung	182
5	Kritische Würdigung der Studien	193
5.1	Limitationen.....	193
5.1.1	Stabile Eigenschaften	193
5.1.2	Erinnerung an Arbeitsepisoden	195
5.1.3	Messung des Extra-Rollenverhaltens	195
5.1.4	Selbstbewertung und der aktuelle Zustand.....	196
5.2	Implikationen für weitere Forschung.....	198
5.2.1	Individuelle Affektregulation	198
5.2.2	Interpersonale Affektregulation	199
5.2.3	Freiwillige Leistung als Ausgangspunkt für Affekt.....	200
5.2.4	Arbeitsepisoden und Entwicklungsphasen der Führungsbeziehung	201
5.3	Praktische Implikationen.....	204
5.3.1	Affektive Veränderungen als tägliches Führungspotenzial	204
5.3.2	Führungsentwicklung in der täglichen Erprobung	205

6	Fazit.....	208
	Literaturverzeichnis.....	211
	Anhang	I

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: <i>Arbeitsepisoden als Kontext von Geführtenwahrnehmungen</i>	28
Abbildung 2: <i>Überblick der erhobenen Variablen mit Erhebungszeitpunkten und Zeitbezügen</i>	45
Abbildung 3: <i>TreeCloud zu den Beschreibungen der Arbeitsepisoden</i>	59
Abbildung 4: <i>TreeCloud zu der emotionalen Bedeutsamkeit der Arbeitsepisoden</i>	61
Abbildung 5: <i>Pfaddiagramm der MCFA für Studie 2</i>	109
Abbildung 6: <i>Simple Slope Analyse und Johnson-Neyman Technik für den Einfluss von EPR auf IB in Abhängigkeit von LMX</i>	118
Abbildung 7: <i>Simple Slope Analyse und Johnson-Neyman Technik für den Einfluss von ENR auf IB in Abhängigkeit von LMX</i>	120
Abbildung 8: <i>Simple Slope Analyse und Johnson-Neyman Technik für den Einfluss von ENR auf OCBP in Abhängigkeit von LMX</i>	122

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: <i>Einordnung von Arbeitsepisoden in die Ereignis- und Situationsforschung</i>	25
Tabelle 2: <i>Deskriptive Statistiken für Studie 2</i>	100
Tabelle 3: <i>Intraklassenkorrelationen, Design Effekte, Reliabilitäten und Korrelationsmatrix der MCFA für Studie 2</i>	105
Tabelle 4: <i>Parameterschätzungen der hierarchisch linearen Modellierungen</i>	111
Tabelle 5: <i>Modellübersicht der Parameterschätzungen der latent moderierten Strukturgleichungen</i>	113
Tabelle 6: <i>Simple Slopes und Johnson-Neyman Analyse für signifikante Interaktionen des Affective Shifts und LMX</i>	116
Tabelle 7: <i>Deskriptive Statistiken für Studie 3</i>	152
Tabelle 8: <i>Faktorladungen, Faktorreliabilitäten und Korrelationsmatrix der MCFA für Studie 3</i>	173
Tabelle 9: <i>Standardisierte Parameterschätzungen des bivariaten Multilevel Location-Scale Modells für IB und OCBP</i>	175

Abkürzungsverzeichnis

Abs. = Abschnitt
 AET = Affective Events Theory
 Affective Shift = Affektive Veränderung
 AV = Abhängige Variable
 bzgl. = bezüglich
 bzw. = beziehungsweise
 CFI = Comparative Fit Index
 CWB = Counterproductive Work Behavior
 DE = Design Effekt
 DSEM = Dynamisches Strukturgleichungsmodell
 EG = Extensionsgedächtnis
 ENR = Täglicher negativer Affekt
 EPR = Täglicher positiver Affekt
 ggf. = gegebenenfalls
 HLM = Hierarchische Lineare Modellierung
 IB = In-Role-Behavior = gefordertes Arbeitsverhalten
 ICC = Intraklassenkorrelation
 IG = Intentionsgedächtnis
 IV = Intuitive Verhaltenssteuerung
 JNA = Johnson-Neyman Analyse
 LMS = Latent Moderierte Strukturgleichung
 LMX = Leader-Member Exchange
 MCFA = Multilevel Confirmatory Factor Analysis = konfirmatorische Faktorenanalyse auf zwei Ebenen
 ML = Maximum Likelihood
 MPS = Wahrgenommene Ähnlichkeit von Geführten zur Führungskraft
 NAH = Habituellem negativer Affekt
 NLP = natural language processing
 OCB = Organizational Citizenship Behavior = Extra-Rollenverhalten
 OCBP = Organizational Citizenship Behavior Person
 OE = Objekterkennung
 PAH = Habituellem positiver Affekt
 PANAS = Positive and Negative Affect Schedule
 PSI Theorie = Personality Systems Interactions Theory
 RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation
 SET = Social Exchange Theory
 SLI = Servant Leadership Survey
 SRMR_B = Standardized Root Mean Square Residual between
 SRMR_W = Standardized Root Mean Square Residual within
 TLI = Transformational Leadership Inventory
 UV = Unabhängige Variable
 VG = Verpflichtungsgefühl gegenüber der Führungskraft
 vgl. = vergleiche
 VGO = Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation
 z. B. = zum Beispiel

Statistische Parameter und Bezeichnungen

b = Nicht standardisierter Regressionskoeffizient

b^* = Standardisierter Regressionskoeffizient

CI $[x, .y]$ = Konfidenzintervall, mit x als Unter- und y als Obergrenze

CrI $[x, .y]$ = Kreditibilitätsintervall, mit x als Unter- und y als Obergrenze

d = Für die Reliabilität korrigiertes Differenzmaß

interindividuell = zwischen Personen = between Ebene

intraindividuell = innerhalb von Personen = within Ebene

PPP = Posterior Predictive P-Value

r = Korrelationskoeffizient

R = Multipler Korrelationskoeffizient

R_b = Generalizability Coefficient between

R_w = Generalizability Coefficient within

α_b = Cronbachs Alpha between

α_w = Cronbachs Alpha within

γ = Standardisierter Pfadkoeffizient

λ^b = Faktorladung between

λ^w = Faktorladung within

ρ = Stichprobengewichtete korrigierte Korrelation

σ = Standardabweichung

σ^2 = Varianz

ω_b = McDonalds Omega between

ω_w = McDonalds Omega within

1 Einleitung

„79% der Mitarbeitenden, die ihren Arbeitsplatz kündigen, geben mangelnde Wertschätzung als Hauptgrund für ihre Kündigung an“ (O.C. Tanner Learning Group, 2020, S. 3). Dies ist eines der zentralen Ergebnisse einer Studie, die von O.C. Tanner – einem Anbieter von Lösungen zur Förderung der Mitarbeiteranerkennung – über zehn Jahre unter 200.000 Personen durchgeführt wurde. Zu diesem bemerkenswert hohen Anteil der Wahrnehmung einer mangelnden Wertschätzung – mit manifest negativer Auswirkung – wird von hoher Kunden- und Geführtenzufriedenheit sowie organisatorischer Selbstbindung berichtet, wenn Geführte die Wertschätzung der Führungskraft als „gut“ wahrnehmen. Resümierend wird die Rolle von Führungskräften als Akzelerator für Leistung angesehen: „the simple act of a leader recognizing a person in a meaningful and memorable way is the missing accelerator that can transform the speed and quality of performance.“ (O.C. Tanner Learning Group, 2020, S. 3).

Solche und ähnliche Themen sind nicht neu für Führungskräfte, wenn auch in ihrer genannten Wirkung bemerkenswert. Adressiert werden sie häufig mit geschulten Verhaltensweisen, wie etwa im Rahmen der transformationalen Führung. Entscheidend ist hierbei, dass es nicht nur auf den guten Willen von Führungskräften ankommt nun „wertschätzend zu sein“, sondern gerade auch so zu wirken. Die Wahrnehmung von Geführten ist hier maßgeblich.

Im Führungsalltag ergeben sich vielfältige Möglichkeiten der Prägung von Wahrnehmungen von Geführten. Wertschätzung stellt hier nur ein beispielhaftes Ergebnis aus dem täglichen Führungshandeln und der Bedeutungszuschreibung von Geführten dar. Wann und unter welchen Bedingungen entstehen aber solche Wahrnehmungen von Geführten? Ähnlich wie Macht, die nicht explizit sichtbar oder umgesetzt werden muss um dennoch wirksam zu sein, ist dies auch für Führung anzunehmen. Genauer ist die beispielhafte Vermittlung von Anerkennung und Wertschätzung erwartbar von der Führungssituation abhängig.

Solch ein „einfacher“ Akt ergibt sich dabei sicherlich auch aber keineswegs nur aus formalen Meetings oder gar Leistungsbeurteilungsgesprächen, die im Vorfeld planbar sind. Vielmehr leisten Führungskräfte *alltäglich* individuelle Zuwendungen für private Anliegen, geben vermeintlich kleine Hinweise zur Erledigung von Aufgaben, zeigen durch die Thematisierung von Vakanzen implizit Karriereperspektiven auf oder begrüßen einfach morgens ihre Geführten persönlich. All diese *unscheinbaren kleinen Kontakte* können zentrale Elemente von etablierten Führungsstilen in Führungsbeziehungen – ob bewusst oder unbewusst –

transportieren und so die für Führung typische Auslösung und Intensivierung von Geführtenemotionen bedingen. Diese alltäglichen Kontakte, in denen die Wahrnehmungen von Geführten durch Führungskräfte beeinflusst werden, sind in dieser Hinsicht weithin unbekannt und werden empirisch zudem kaum bearbeitet.

In dieser Dissertation werden daher *alltägliche* und häufig *unscheinbare Kontakte* zwischen Führungskräften und ihren Geführten untersucht. Dabei steht der *Inhalt* solcher Kontakte, die *emotionale Bedeutsamkeit* und die damit verbundenen unmittelbaren *Auswirkungen auf die Arbeitsleistung* von Geführten im zentralen Erkenntnisinteresse.

1.1 Alltägliche und unscheinbare Arbeitsepisoden

Alltägliche und dennoch von Geführten als emotional bedeutsam wahrgenommene Kontakte zwischen Führungskräften und Geführten werden in dieser Dissertation als *Arbeitsepisoden* eingeführt. Es geht hier vornehmlich um Interaktionen, die zwischen „Tür und Angel“ stattfinden und sich ggf. spontan in Führungsbeziehungen ergeben. Diese Perspektive soll den Fokus auf schulbare Führungsstile realitätsnah ergänzen. Dies wird im Folgenden ausgeführt.

Ein konstituierendes Merkmal von Wertschöpfung und damit entscheidend zur Generierung von Unternehmenserfolg sind aufeinander abgestimmte Handlungssequenzen. Solche Sequenzen müssen stets in ihrer gesamthaften Komplexität betrachtet werden, wodurch sich unterschiedlichste Gestaltungsmöglichkeiten im Personalmanagement ergeben (Fallgatter, 2020). Führung kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten, indem Führungskräfte Geführten-erwartungen adressieren, um letztlich Handlungen zu koordinieren und systematisch auf den Aufgabenvollzug zu lenken. Dies erfolgt in Führungsbeziehungen, also einem sozialen Gefüge mit wechselseitigen Erwartungen. Genauer betrachtet stellt jeder Kontakt zwischen Führungskräften und Geführten einen sozialen Austausch im Arbeitsalltag dar, der durch die Führungsbeziehung Stabilität gewinnt, da die Erwartungen sowie die Reaktionen wechselseitig einschätzbar werden. Anders formuliert ist jegliche Beeinflussung von Geführten durch Führungskräfte von der bestehenden und allgegenwärtigen sozialen Führungsbeziehung abhängig. Cyr, Le Breton-Miller und Miller (2023, S. 486) sehen in solchen sozialen Beziehungen gar „assets“ für Unternehmen, die durch die Organisationsmitglieder zu wertvollen Ressourcen werden.

In etablierten Messinstrumenten von Führungskonstrukten, wie des Transformational Leadership Inventory (TLI) zur transformationalen Führung (Heinitz & Rowold, 2007) oder des Servant Leadership Survey (SLI) zur dienenden Führung (Verdorfer & Peus, 2014), können

relativ klare Verhaltensindikatoren identifiziert werden. Beispielsweise kommuniziert eine idealtypische transformationale Führungskraft Ziele in Form einer lebendigen Zukunftsvision, während die dienende Führungskraft Verantwortung an Geführte abgibt und sie damit zu autonomem Handeln befähigt. Aufgrund dieses expliziten Verständnisses können derartige Führungsstile im Rahmen von Führungsentwicklungen geschult und trainiert werden.

In dieser Betrachtung wird also die Anwendung von bestimmten relativ klar beschreibbaren Verhaltensweisen für Führungskräfte zugrunde gelegt und mit vielfältigen Ergebnissen bei Geführten in Verbindung gebracht. So wurden beispielsweise transformational führende Führungskräfte eindrücklich mit Arbeitszufriedenheit, Work Engagement und unterschiedlichsten Leistungsvariablen von Geführten in Zusammenhang gebracht (Tabelle 3; Siangchokyo, Klinger & Campion, 2020).

Eine andere Perspektive, die bislang in der Forschung wenig adressiert wurde, stellt den expliziten Fokus auf die *Alltäglichkeiten* in Führungsbeziehungen und besonders im Führungshandeln dar, die gemeinhin weitgehend unscheinbar und selbstverständlich sind (Cunliffe, 2008; Cunliffe & Eriksen, 2011). Cunliffe und Eriksen (2011, S. 1431) konnten empirisch mithilfe von qualitativen Daten zeigen, dass gerade die vermeintlich „kleinen“ und *unscheinbaren* Details in alltäglichen Gesprächen in Führungsbeziehungen von Führungskräften als wichtig erachtet werden. In diesem Sinne wird der Begriff der *Arbeitsepisoden* vorliegend als alltägliche und dennoch von Geführten als emotional bedeutsam wahrgenommene Kontakte zwischen Führungskräften und Geführten begriffen.

1.2 Arbeitsepisoden innerhalb emotional geprägter Führungsbeziehungen

Arbeitsepisoden sind nicht nur Bestandteil des Führungsalltags, sondern treten in spezifischen und individuellen Führungsbeziehungen auf. Ein Ansatz zur Erklärung von Führungsbeziehungen und deren Qualitäten – wie gegenseitiges Vertrauen, Verpflichtung und reziproker Einflussnahme – sowie damit einhergehender Emotionen zwischen Führungskräften und Geführten ist in der LMX Theorie zu sehen (Gottfredson, Wright & Heaphy, 2020; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Maslyn, 1998). LMX stellt kein konkretes Führungsverhalten dar, sondern eine Deskription eines organisationalen bzw. sozialen Phänomens, das wiederum Auswirkungen auf Geführte hat. Genauer kann LMX als die Wahrnehmung der Qualität der Führungsbeziehung aus Geführtersicht verstanden werden, die in dieser Form metaanalytisch als entscheidender vermittelnder Mechanismus zwischen Führungsverhalten (z. B. der transformationalen

Führung) und der Leistung von Geführten (gefordertes Arbeitsverhalten und Extra Rollenverhalten) identifiziert wurde (Gottfredson & Aguinis, 2017).

Zunehmend stellen dabei Veränderungen in der Zusammenarbeit neue Herausforderungen im Führungsalltag dar. Beispielsweise erfährt Telearbeit – nicht zuletzt durch die Covid-19 Pandemie – breite Anwendung in Unternehmen, sodass Führungskräfte über Distanz passende Informationen (z. B. via Telefon, E-Mail oder virtuellen Meetings) bereitstellen müssen, um die Einbindung sowie letztlich auch den Kontakt zu ihren Geführten sicherzustellen (Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan, 2010). Chernyak-Hai und Rabenu (2018, S. 4) sprechen insgesamt davon, dass sich die Art der Austauschbeziehung zwischen Führungskräften und Geführten gewandelt hat, sodass die Anwendung von LMX heutzutage – nicht nur aber auch durch Telearbeit – „herausgefordert“ wird.

Dies weist zum einen auf einen genaueren Blick der Mechanismen von LMX und den zugrunde liegenden sozialen Austauschen in aktuellen Stichproben hin. Zum anderen bietet sich die Analyse von Kontexten als auch von Konsequenzen solcher einzelnen sozialen Austausche – Arbeitsepisoden – an. Einzelne Austausche stellen hier nicht nur die Grundlage für die Entwicklung der Führungsbeziehung im Zeitverlauf dar, sondern tragen auch in sich Potenzial für eine emotionale Bedeutsamkeit und daraus beeinflussten Handlungen von Geführten. So sehen Parke und Seo (2017, S. 336) in der Arbeitsumgebung von Geführten unter anderem das Verhalten von Führungskräften als eine zentrale Quelle des affektiven Klimas, in dem Affekt sozial erfahren, ausgedrückt, genutzt und reguliert wird.

Die nähere Betrachtung der von Grund auf durch Emotionen geprägten Führungsbeziehung (Antonakis, Ashkanasy & Dasborough, 2009; George, 2000) scheint so entsprechenden Forderungen aus der Forschung Rechnung zu tragen (z. B. Connelly & Gooty, 2015). Brief und Weiss (2002, S. 289) stellen explizit fest, dass eher die Ermangelung von Daten als die Vielfalt theoretischer Erklärungen hinsichtlich der Auslösung von Emotionen durch Führungskräfte in der Forschung existiert.

1.3 Zeitliche Dynamik und Wirkung von Arbeitsepisoden

Als Studiendesign zur Untersuchung von Arbeitsepisoden wurde vorliegend eine längsschnittliche Erhebung von Arbeitsepisoden und damit verbundener Variablen des sozialen Austauschs gewählt. Das Auftreten und vor allem die Wirkungen von Arbeitsepisoden sollen so

über mehrere Messzeitpunkte analysiert werden, was auch eine Notwendigkeit bei Betrachtung der verwendeten Theorien darstellt, wie folgend deutlich wird.

Theorien, wie die AET oder die PSI Theorie, tragen in sich einen Ablauf von bestimmten Sequenzen. So wird bei der AET die Auslösung von Affekt durch Arbeitsereignisse beschrieben, woraus dann Affekt-getriebene Handlungen resultieren (Weiss & Cropanzano, 1996). Dieser Mechanismus wird vorliegend auf die „kleineren“ Arbeitsepisoden angewendet, da auch diese erwartbar als emotional bedeutsam erlebt werden können und unmittelbare Konsequenzen für Handeln haben können. In der PSI Theorie wird angenommen, dass Affekt bestimmte kognitive Systeme des Menschen aktiviert oder hemmt und so durch Wechsel der Systeme maßgeblich die Informationsverarbeitung und letztlich Handlungen beeinflusst werden (Kuhl, 2000a, 2000b). Es wird angenommen, dass dies ein denkbarer Mechanismus für die psychologische Wirkung von Arbeitsepisoden ist, indem sie affektive Veränderungen auslösen, die gerade einen solchen Wechsel der Systeme für Geführte erschweren oder befördern können.

Des Weiteren kann LMX als informeller, einzigartiger und dyadischer Austauschprozess zwischen Führungskräften und Geführten verstanden werden, durch den Geführte ihre Rolle in der Führungsbeziehung definieren und dem einzelne – durch die entstehende Beziehungsqualität wiederum beeinflusste – soziale Austausche zugrunde liegen (Dienesch & Liden, 1986; Erdogan, Bauer & Walter, 2015; Gottfredson et al., 2020). Hier ist die Zeitperspektive durch den Prozess angelegt. Entsprechend existieren bereits in begrenztem Maße längsschnittliche Untersuchungen zu dem Prozess bzw. der Beziehungsentwicklung (Bauer & Green, 1996; Liden, Wayne & Stilwell, 1993; Nahrgang, Morgeson & Ilies, 2009).

In diesen Theorien scheint es kaum vorstellbar, dass alle Elemente und Wirkungen zu genau einem Zeitpunkt auftreten. Es braucht erwartbar eine gewisse Zeit, damit sich solche weitgehend psychologischen Prozesse entwickeln und Sequenzen ablaufen können. In diesem Sinne sehen M. Wang et al. (2017, S. 8) solch eine Zeitperspektive eng mit Theorien im Allgemeinen verbunden: „[...] theories are inherently longitudinal, whereas models and evidence can be cross-sectional.“ Es wird daher in dieser Dissertation angestrebt eine möglichst große Passung zwischen derartig in den Zeitverlauf eingebetteten Theorien und dem verwendeten Forschungsdesign zu erzielen.

Insbesondere besteht Forschungsbedarf die Dynamik in LMX-Beziehungen zu verstehen, indem intensive Erhebungsmethoden bzw. erheblich mehr Messzeitpunkte in angepassten

Zeitintervallen genutzt werden (D. V. Day & Miscenko, 2016) und zudem der soziale Austausch wieder stärker konzeptualisiert und operationalisiert wird (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles & Walker, 2007; Gottfredson et al., 2020; Mumtaz & Rowley, 2020). Zur Verbindung dieser beiden Forschungsbedarfe werden vorliegend Arbeitsepisoden als einzelne Führungsinteraktionen bzw. soziale Austausche in der täglichen Betrachtung über 10 Arbeitstage fokussiert. Innerhalb der Arbeitsepisoden wird dabei das Verpflichtungsgefühl aus Geführtensicht erhoben. Dieses operationalisiert einen Teil des sozialen Austauschs zwischen Führungskräften und Geführten und wird hinsichtlich seiner kurzfristigen Auswirkungen auf das geforderte Arbeitsverhalten sowie das Extra-Rollenverhalten untersucht.

1.4 Arbeitsepisoden als Kontext der affektiven Bedeutung

Des Weiteren ist diese Berücksichtigung der Zeit zwar notwendig, aber nicht hinreichend, um psychologische Prozesse in Arbeitsepisoden angemessen abzubilden und auf ihre Wirkung zu untersuchen. Dies gilt besonders bei der Betrachtung von Affekt in Interaktionen zwischen Geführten und den in ihrer hierarchischen Stellung organisatorisch herausgehobenen Führungskräften. Affekt tritt exponiert in sozialen Beziehungen zwischen Führungskräften und Geführten auf (Antonakis et al., 2009; George, 2000). Speziell Führungskräfte sind zudem eine wesentliche Quelle für Affekt und können so Reaktionen bei Geführten hervorrufen (Daborough, 2006). In der Organizational Behavior-Forschung wird weithin gefordert mithilfe von Feldstudien und geeigneten Methoden gerade den Kontext – hier den Führungskontext – in dem Emotionen auftreten zu berücksichtigen (Gooty, Gavin & Ashkanasy, 2009, S. 836). Elfenbein (2023, S. 493) stellt dazu erst kürzlich in ihrem Überblicksartikel zu Emotionen in Organisationen fest, dass ein Schwachpunkt der meisten Studien in diesem Forschungsfeld die „dekontextualisierten“ Methoden sind.

Solche Emotionen und ihr Auftreten in Unternehmen sind gerade in der Art wie Menschen hiermit umgehen als auch in ihrer Handlungswirkung kontextabhängig (Gooty et al., 2009). Anders formuliert, trägt der Kontext Begründungen und Ursachen für die emotionale Bedeutungszuschreibung des Arbeitsumfeldes – vorliegend von Arbeitsepisoden als Interaktion mit Führungskräften – in sich, die wichtig ist um daraus resultierendes Handeln – vorliegend das geforderte Arbeitsverhalten sowie das Extra-Rollenverhalten – zu verstehen. Elfenbein (2023, S. 493) fasst diesen Gedanken prägnant zusammen: „An employee does not merely feel emotion; they feel it because of something specific and, often, someone specific too.”

Mit Blick auf das wesentliche Charakteristikum der Alltäglichkeit von Arbeitsepisoden ist eine längsschnittliche Betrachtung in kurzen Zeitabständen notwendig, da es erwartbar schwerfällt, etwa quartalsweise Arbeitsepisoden aggregiert zu erinnern und in ihrer Bedeutung einzuschätzen. Eine wesentlich direktere und realitätsnähere Untersuchung solcher Arbeitsepisoden und der damit verbundenen Erfahrungen scheint geboten. Dies gilt nicht zuletzt auch, da Arbeitsepisoden tendenziell unscheinbar sind. Die Begrüßung am Morgen, bei der bereits nebenbei die Agenda des Arbeitstages durch die Führungskraft skizziert wird, ist Wochen oder gar Monate später wohl weder von Geführten zu erinnern noch in ihrer Wirkung erfassbar. Fokussiert werden können vielmehr kurzfristige Auswirkungen auf das Handeln von Geführten, etwa noch am selben Arbeitstag hinsichtlich der Erbringung von Arbeitsleistung.

Aus diesen Gründen wird vorliegend ein *experience sampling designs* angewandt, das Beal (2015, S. 384) als eine „repräsentative Erhebung von unmittelbaren Erfahrungen in der eigenen natürlichen Umgebung“ definieren. Dieses Design wird als ausgesprochen ökologisch valide und geeignet für die wiederholte Erfassung von Emotionen sowie Erfahrungen im Alltag von Menschen angesehen (Beal, 2015; Dockray et al., 2010; Scollon, Kim-Prieto & Diener, 2009). Individuelle Wahrnehmungen werden hier in ihrem Führungskontext von Geführten – also in Arbeitsepisoden – betrachtet. Es erscheint sinnvoll explizit die subjektive Einschätzung einzelner Geführter in diesem Design zu fokussieren, da diese einen erwartbar stärkeren Einfluss auf Handlungen haben, als objektive Situationen an sich (Abrahams, Rauthmann & Fruyt, 2021; Furr & Funder, 2021).

1.5 Überblick über die Studien

Um den Inhalt, die Wirkung und die Dynamik der Arbeitsepisoden besser zu verstehen, wurden drei Studien durchgeführt, die sich auf verschiedene Aspekte dieser Interaktionen zwischen Führungskräften und Geführten konzentrieren.

In der ersten Studie geht es darum, die *alltäglichen* arbeitsbezogenen Kontakte von Führungskräften mit ihren Geführten – „*Arbeitsepisoden*“ – inhaltlich zu erfassen. Von Interesse ist dabei die emotionale Bewertung der Bedeutsamkeit durch Geführte. Es wird exploriert, welche Kontakte als emotional bedeutsam bewertet werden. Konkret steht im Erkenntnisinteresse *was* während des Kontaktes aus Geführtersicht passiert ist und *warum* dieser als emotional bedeutsam eingeschätzt wurde, also was die Gründe für die emotionale Bedeutsamkeit aus Geführtersicht sind. Die Datenerhebung erfolgt bei Geführten täglich an 10 aufeinander folgenden

Arbeitstagen. Am Ende des Arbeitstages wurden die Geführten gebeten sich an den emotional bedeutsamsten Kontakt mit ihrer direkten Führungskraft zu erinnern („*Event Reconstruction Methode*“). Konkret konnten die Geführten jeweils den Inhalt des Kontaktes und die Gründe für die emotionale Bedeutsamkeit als Freitext notieren, sodass folgende Forschungsfrage untersucht werden konnte:

Welche Themen und subjektiven Gründe charakterisieren emotional bedeutsame Arbeitsepisoden aus Geführtsicht?

Die zweite Studie beschäftigt sich mit den *emotionalen Veränderungen* („*Affective Shifts*“), die Geführte durch die alltäglichen Kontakte mit der direkten Führungskraft, im Vergleich zum affektiven Zustand zum Arbeitsbeginn, erleben. Dabei werden zum einen unterschiedliche Formen der Kontakte mit der Stärke der emotionalen Veränderungen in Beziehung gesetzt. Zum anderen stehen von den emotionalen Veränderungen beeinflusste Handlungen von Geführten am Arbeitsplatz – in Form des geforderten Arbeitsverhaltens sowie des Extra-Rollenverhaltens – im Fokus. Hierbei wird insbesondere die Abhängigkeit zu der *Qualität der Führungsbeziehung* – also der Bewertung der LMX- Qualität aus Geführtsicht – untersucht. Es ergeben sich folgende Forschungsfragen:

Inwiefern hat die Form der Arbeitsepisoden Einfluss auf das Auftreten von affektiven Veränderungen bei Geführten?

Inwiefern wird die tägliche Arbeitsleistung durch arbeitsepisodische affektive Veränderungen in Abhängigkeit der Qualität der Beziehungsqualität erklärt?

In der dritten Studie werden die sozialen Austausche während der emotional bedeutsamen Kontakte aus Geführtsicht im Hinblick auf Steigerungen und *Schwankungen* des geforderten Arbeitsverhaltens sowie des Extra-Rollenverhaltens untersucht. Hierfür werden *innerhalb* von Geführten die affektiven Veränderungen als auch die wahrgenommene Verpflichtung gegenüber der Führungskraft in Abhängigkeit zu individuellen Unterschieden *zwischen* Geführten gesetzt. Es wird daher die nachfolgende Forschungsfrage fokussiert:

Inwieweit werden Leistungsdynamiken bei Geführten durch stabile Personenmerkmale und Einschätzungen (wahrgenommene Ähnlichkeit zur Führungskraft, LMX, habitueller Affekt) sowie durch affektive Veränderungen und das Verpflichtungsgefühl als arbeitsepisodische Variablen erklärt?

2 Studie 1:

Inhalt und Bedeutung von Arbeitsepisoden

2.1 Theoretischer Hintergrund

2.1.1 Relationales Führungsverständnis

In der Führungsforschung werden eine Vielzahl von Definitionen mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen postuliert (Rosenstiel, 2011; Rost, 1993; Schein, 2004). So verknüpft Schein (2004, S. 2) *Führung* eng mit der evolutionären Veränderung von Unternehmenskulturen. Führung sei demnach die Fähigkeit, solche evolutionären Veränderungsprozesse in Unternehmenskulturen zu initiieren, die für die Mitglieder der Kultur adaptierbar sind. Bemerkenswerterweise kommt Führung in diesem Verständnis vor allem in Situationen von erhöhter Unsicherheit und Ambiguität eine große Bedeutung zu, in der die etablierten Werte und Handlungsfolgen in der Unternehmenskultur hinterfragt und dadurch herausgefordert werden.

Andererseits existieren durchaus integrative Bemühungen, die ein einheitliches und möglichst allumfassendes Führungsverständnis anstreben. Zu diesem Zweck beschreiben Winston und Patterson (2006) zusammengefasst, dass Führungskräfte Geführte nach ihren Fähigkeiten auswählen und sie sodann mit Blick auf die Unternehmensmission sowie auf die Unternehmensziele ausstatten und entwickeln, wodurch die Geführten freiwillig und engagiert ihre geistige, emotionale und körperliche Energie einsetzen. Trotz dieses plausiblen und sicherlich oftmals zutreffenden Führungsverständnisses, können nicht alle etablierten Führungsstile erfasst werden, was insbesondere im Vergleich der transformationalen und transaktionalen Führung deutlich wird. Während die transformationale Führung sehr gut durch das ausgelöste Engagement und die emotionale Aktivierung abgebildet wird (Bono, Foldes, Vinson & Muros, 2007), ist fraglich, ob die eher rationale Transaktion einerseits einer Entwicklung des Geführten bedarf, und andererseits ebenfalls solchen emotionalen Mechanismen folgt.

Durch diese beispielhaften Definitionen wird augenfällig, dass ein präzises und zugleich globales Begriffsverständnis in der Führungsforschung nur schwer anwendbar ist. Die Konsequenz sind verschiedene Definitionen mit unterschiedlichem Erklärungsanspruch, wie die erwähnte Führung im Kontext der Unternehmenskultur oder als integratives Verständnis. Passend dazu weisen Bass und Stogdill (1990, S. 20) darauf hin, dass diese Vielfalt der Begriffsverständnisse nicht per se problematisch ist. Entscheidend sei, dass die Definition zweckdienlich für das Forschungsinteresse ist. In der vorliegenden Dissertation wird diesem Leitgedanken

gefolgt, indem im Folgenden das Führungsverständnis anhand von einschlägigen Merkmalen und einer dazu passenden Definition dargelegt wird.

Northouse (2018, S. 5) identifiziert insgesamt vier Merkmale, die aus den vielfältigen Definitionen ableitbar sind. Demnach ist Führung ein *Prozess*, der in *Gruppen* auftritt und *Einflussnahme* sowie *gemeinsame Ziele* beinhaltet. Gruppen können dabei sowohl kleine Arbeitsgruppen, Abteilungen oder ein ganzes Unternehmen darstellen und können als die kontextualen Bedingungen von Führung angesehen werden. Der primäre Fokus liegt in dieser Dissertation auf der relationalen Perspektive zwischen Führungskräften und Geführten, weswegen nicht von Gruppen im engeren Sinne gesprochen wird. Konkret richtet sich der Blick also nicht auf die Führung von Geführtengruppen, z. B. Abteilungen, sondern ausschließlich auf die Interaktionen zwischen zwei Personen, nämlich der Führungskraft und der oder dem Geführten. Aufgrund dieses ausdrücklich relationalen Blickwinkels, wird zudem das Merkmal des gemeinsamen Ziels als gegeben angenommen. Die Einflussnahme der Führungskraft erfolgt auf Grundlage eines abstrakten Zwecks bis hin zu konkreten Zielen, wie etwa die Erreichung eines Projektziels oder bestimmter Kennzahlen. Dabei sollte wechselseitiges einvernehmen zu derartigen Zielen zwischen Führungskraft und Geführten bestehen (Northouse, 2018). Allerdings wird nicht in jeder Interaktion dieses gemeinsame Ziel explizit deutlich werden. In einer Small Talk Situation werden wahrscheinlich keine gemeinsamen Ziele konkret ausgedrückt, aber dennoch kann es sich um Führung handeln. Zum Zwecke einer dem Forschungsinteresse zuträglichen Definition, werden daher die beiden Merkmale Gruppe und gemeinsame Ziele nicht weiter ausgeführt. Es besteht die Annahme, dass sie implizit vorhanden sind.

Die Betrachtung einzelner Interaktionen zwischen Führungskraft und Geführten erfolgt zudem aus der *Entitätsperspektive* (z. B. Uhl-Bien & Ospina, 2012). Dabei entsteht die Bedeutung von Führungsinteraktionen erst durch die Eigenschaften und das Verhalten von Führungskräften und Geführten, die die so genannten Entitäten darstellen. Führung aus der Sicht der Entität des Geführten und dessen wahrnehmungsbezogenen Konsequenzen wird aus dieser Perspektive nachfolgend dargelegt. Zudem werden die beschriebenen Merkmale Prozess und Einflussnahme erläutert.

1. Prozess

Unternehmen sind häufig diskontinuierlichen Umweltveränderungen ausgesetzt, dessen Wirkungen nicht linear abbildbar sind (A. D. Meyer, Gaba & Colwell, 2005). Die Konsequenz

ist die Notwendigkeit eines organisatorischen Wandels, um z. B. mit neuen Technologien umzugehen. Dabei ist der Wandel weder vollständig durch individuelle und organisatorische Handlungen kontrollierbar, noch obliegt er allein der komplexen Unternehmensumwelt. Vielmehr schlagen MacKay und Chia (2013, S. 209) eine Position zwischen diesen beiden Extremen vor, in der der Wandel als Prozess einer „kreativen Evolution“ verstanden wird.

Führung bzw. die Führungsbeziehung soll hier nicht als vollständig durch Personeneigenschaften und auch nicht in Gänze durch die Führungssituation determiniert verstanden werden. Vielmehr konstituiert sich Führung in einem fortlaufenden *relationalen* Prozess. Hiermit geht einher, dass Verhalten und damit Handlungen die Führung prägen. Somit gelingt eine Abgrenzung zu dem eigenschaftsbasierten Ansatz, in dem relativ statische Eigenschaften – wie Persönlichkeitsdimensionen – Führungserfolg determinieren und erfolgreiche Führungskräfte „geboren“ werden (Fallgatter, 2020, S. 120). Dabei ist anzumerken, dass durchaus metaanalytische Zusammenhänge zwischen der Führungspersönlichkeit und Führungseffektivität gezeigt werden konnten (z. B. Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002).

Allerdings sollten neben solchen Eigenschaften auch die Bedingungen und Situationen betrachtet werden, in denen Führung stattfindet (Zaccaro, 2007). Derue, Nahrgang, Wellman und Humphrey (2011) konnten in ihrer Metaanalyse darlegen, dass konkretes Führungsverhalten – z. B. in Form der transformationalen Führung – stabile Eigenschaften von Führungskräften in der Vorhersage von Führungseffektivität übertrifft. Die Autoren postulieren hierbei die Führungssituation als Erklärung für unterschiedliche Umsetzungen von Eigenschaften in Führungshandeln und sehen zudem die vergangenen Erfahrungen von Geführten in Führungsbeziehungen als weitere potenzielle Erklärung der Führungseffektivität an.

Daher wird angenommen, dass der Führungsprozess von Führungseigenschaften beeinflusst, aber nicht vollständig mit ihnen erklärt werden kann. Durch die Grundlegung der Prozessperspektive können also weitere Variablen außerhalb der Führungsperson einbezogen werden. Diese Perspektive lässt sich auch weiter metaanalytisch stützen. So konnten Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer und Ferris (2012) zeigen, dass nicht nur Persönlichkeitsvariablen von Führungskräften, sondern auch von Geführten mit der wahrgenommenen Qualität der Führungsbeziehung zusammenhängen. Des Weiteren wird die durch Führungskräfte eingeschätzte Kompetenz von Geführten als Antezedenz für LMX benannt. Das beschriebene relationale Prozessmerkmal von Führung macht deutlich, dass auch Geführte einen erheblichen Einfluss auf

Führung ausüben, was zudem im Rahmen der Entitätsperspektive (3. Relationale Entität) und den Charakteristika der Führungssituation (2. Charakteristika) deutlich wird.

2. *Einflussnahme*

Die Grundlage für den Führungsprozess stellt das Vorhandensein von interpersoneller Macht dar. Sturm und Antonakis (2015, S. 139) beschreiben dies sinngemäß als die *asymmetrische Beeinflussung* anderer Personen zur *Durchsetzung des eigenen Willens* bei Verfügbarkeit der passenden Mittel sowie Handlungsspielräumen. Betrachtet man nun Führungskräfte, so kann beispielhaft verdeutlicht werden, dass durch Hierarchien im Rahmen der Aufbauorganisation derartige Asymmetrien bereits organisational angelegt sind. So kann hier die Machtbasis Positionsmacht (J. R. P. French & Raven, 1959) identifiziert werden.

Ein weiteres Beispiel stellt die Expertenmacht dar. Führungskräfte haben tendenziell einen Wissensvorsprung, etwa über interne Prozessabläufe und verfügen damit über weitreichendere Ressourcen als Geführte. So liegt es in der Entscheidung von Führungskräften, welche Informationen und generellen Ressourcen im Rahmen des eigenen Handlungsspielraums an Geführte weitergegeben oder durch Sanktionierungen entzogen werden. Dieser Perspektive liegt die Idee zugrunde, dass Macht eine asymmetrische Kontrolle von wertvollen Ressourcen darstellt (Jordan, Sivanathan & Galinsky, 2011; Mooijman, van Dijk, van Dijk & Ellemers, 2019).

Eine solche rein ressourcenzentrierte Sicht wird von Sturm und Antonakis (2015) allerdings als zu restriktiv beschrieben, da informale Aspekte von Macht so unberücksichtigt bleiben. Um das Merkmal der Einflussnahme zu beschreiben, wird daher in dieser Dissertation der Begriff des *Machtpotenzials* in Anlehnung an Scandura (2018) verwendet. Potenzial deutet an, dass Macht nicht explizit und bewusst ausgeübt werden muss, um wirksam zu sein. So kann der Small Talk zwischen der Führungskraft und den Geführten aufgrund der Positionsmacht bereits als bedeutende Führungssituation wahrgenommen werden, ohne dass dabei der „Wille“ der Führungskraft konkret, z. B. durch Weisungen, kommuniziert wird.

Es zeigt sich, dass Macht noch keine Führung zur Folge hat. Für Führung ist Macht bzw. Machtpotenzial jedoch als notwendige Bedingung zu betrachten, unabhängig von dessen intendiertem Einsatz. Somit kann Führung potenziell in jeder Interaktion zwischen der Führungskraft und den Geführten stattfinden, da das Machtpotenzial in Interaktionen mit Führungskräften allgegenwärtig ist. Auch vermeintlich kleinen und unscheinbare Interaktionen können so durch

Geführte subjektive, über die objektive Situation hinausgehende, Bedeutungen zugeschrieben werden. Dies wird nachfolgend unter Einführung des Begriffs „Arbeitsepisoden“ ausgeführt.

3. Relationale Entität und Arbeitsepisoden

Die bis hier vorgestellten Merkmale des relationalen Führungsverständnisses werden konzeptionell auf der interpersonalen Ebene betrachtet. Konkret handelt es sich um die bilaterale Interaktion zwischen einer Führungskraft und einer oder einem Geführten. Endres und Weibler (2017) kommen in ihrer systematischen Überblicksarbeit allerdings zu dem Ergebnis, dass der Begriff „relational“ in der Führungsforschung verschiedene Betrachtungsebenen mit unterschiedlichen Bedeutungen beschreibt. Außerdem ist sogar eine gewisse Mehrdeutigkeit in der Verwendung innerhalb von Konstrukten festzustellen. So kann etwa in der Forschung zu Shared Leadership sowohl die Ausübung von Führungseinfluss auf der Ebene einzelner Teammitglieder als auch auf aggregierter Teamebene umfasst werden (D’Innocenzo, Mathieu & Kuckenberger, 2016). Dennoch wird Shared Leadership als natürlicherweise „relationales“ Phänomen beschrieben (Nicolaidis et al., 2014). Die *Entitätsperspektive* leistet einen Beitrag zur begrifflichen Klärung, indem sie das Verhältnis zwischen Individuen und der durch Interaktionen entstehenden Beziehung definiert. Im Wesentlichen existieren zwei Forschungsperspektiven hinsichtlich der relationalen Führung, die sich vor allem durch ihren Realitätszugang unterscheiden. Diese werden im Folgenden ausgeführt und auf den Führungskontext angewendet.

Sozialkonstruktivisten betrachten die soziale Realität als eine subjektive Konstruktion, die in sozialen Situationen stattfindet (Watzlawick, 1984). Cunliffe (2008, S. 126) spricht in diesem Zusammenhang auch von „intersubjektiven Realitäten“, die durch Individuen geschaffen werden und damit Sinngebung erhalten. Cunliffe (2008) stellt daraus folgend fest, dass die sozialen Realitäten damit nicht von den beteiligten Personen trennbar sind. Gleichzeitig entstehen so multiple sozial konstruierte Realitäten (Karataş-Özkan & Murphy, 2010).

Auf den Führungskontext angewandt, ist die subjektive und zugleich relationale Konstruktion von Führungsbeziehungen als Realität anzusehen. Anders formuliert werden Annäherungen an Erklärungen dafür angestrebt, wie sich Führungsbeziehungen sozial komplex generieren. Entscheidend ist, dass es dabei weder nur um einzelne Personen, noch um einzelne Kontextfaktoren geht. Konkret wird nicht gefragt, welchen Einfluss z. B. der Kontextfaktor Organisationskultur auf die Führungsbeziehung hat. Vielmehr werden komplexe und reziproke Interdependenzen zwischen der Organisationskultur aber auch allen sonst denkbaren

Organisationsvariablen als Erklärungsansatz für die Entwicklung von Führungsbeziehungen angenommen (Uhl-Bien, 2006). Es liegt also die Prämisse zugrunde, dass jeder Untersuchungsgegenstand in ein komplexes Beziehungsgeflecht eingebettet ist und dadurch weder unabhängig noch objektiv sein kann (Bradbury & Lichtenstein, 2000). Entsprechend stellen beispielsweise Osborn, Hunt und Jauch (2002) mit Blick auf Führungsbeziehungen fest, dass Führungskräfte untrennbar mit den Kontextbedingungen der Führungsinteraktion verbunden sind.

Positivisten gehen hingegen von der Existenz einer „objektiven Realität“ aus (Karataş-Özkan & Murphy, 2010, S. 457). So wird beispielsweise normativ angenommen, dass Unternehmen objektiv existieren und nicht das reine Ergebnis von sozialen Konstruktionen sind (Weiskopf & Willmott, 1999). Solche als Entitäten bezeichneten Phänomene stellen den Forschungsschwerpunkt dieser Perspektive dar. Weitere Beispiele für Entitäten stellen Individuen aber auch Ereignisse und Strukturen dar (Endres & Weibler, 2017).

Hinsichtlich des Führungskontexts, kann die soziale Realität der Führungsbeziehung damit durchaus von den Führungskräften und Geführten getrennt werden. Dies wird auch durch das von Dachler und Hosking (1997) postulierte Subjekt-Objekt Verständnis von Führungsbeziehungen deutlich, in denen die Führungskraft als aktives Subjekt agiert und die Geführten als passive Objekte geführt werden. Zwar wird dieser eindimensionalen Sichtweise, wie oben bereits beschrieben, nicht gefolgt, dennoch ist festzuhalten, dass ein Subjekt aufgrund seiner Eigenschaften dem Objekt eine gewisse Bedeutung zuschreibt und diese zugleich gestaltet. Das Objekt liegt im Wissen des Individuums und muss dabei keineswegs in einer Person zu sehen sein, sondern kann auch die Beziehung an sich darstellen (Uhl-Bien, 2006). Dabei besteht die Prämisse, dass individuelle Eigenschaften und Verhaltensweisen der zentrale Erklärungsansatz für Beziehungen sind (Dachler & Hosking, 1997). Das Objekt der Führungsbeziehung kann also sowohl aus der Sicht der Führungskraft als auch der Geführten betrachtet werden, da die Bedeutung durch individuelle Wahrnehmungen jedes einzelnen Subjektes zugeschrieben wird.

In dieser Dissertation wird im Rahmen der quantitativen Datenerhebung von einzelnen Variablen die Forschungsperspektive der Positivisten eingenommen. Annähernd objektiv messbare Eigenschaften, Verhalten und Wahrnehmungen von Geführten in Führungsbeziehungen werden so in Studie 2 und 3 in Zusammenhang gebracht. Dennoch soll die sozialkonstruktivistische Perspektive nicht völlig außer Acht gelassen werden. Die Konstruktion der Realität erfolgt eben nicht direkt durch objektive Fakten. Vielmehr werden diese Fakten

situationsabhängig durch Individuen interpretiert und erst dann einer Sinngebung zugeführt (Endres & Weibler, 2017).

Gerade im Führungskontext scheint dieser Gedanke das traditionelle Entitätsverständnis zu ergänzen. Solche Situationen oder auch direkte „everyday life realities“ (Rynes & Gephart, 2004, S. 455), werden in Studie 1 als individuelle Wahrnehmungen in Form von Freitext erhoben. Sie werden konkret unter dem Begriff *Arbeitsepisoden* als alltägliche und dennoch emotional bedeutsame Kontakte zwischen Führungskräften und Geführten gefasst (4. Alltäglichkeit). Hinsichtlich der Operationalisierung wird ein Teil der „objektiven“ Variablen in Bezug auf bzw. innerhalb von spezifischen und subjektiven Arbeitsepisoden erhoben. Trotz der beschriebenen Unterschiede zwischen den beiden Forschungsperspektiven, soll so auch ein Beitrag zu einem synergetischen und weniger abgrenzenden Verständnis der beiden Perspektiven geleistet werden (Hassard & Kelemen, 2002; Lewis & Kelemen, 2002; Sánchez, Ospina & Salgado, 2020).

2.1.2 Wirkungen von Lebensereignissen auf die Arbeitsdomäne

Lebensereignisse werden meist als relativ breite Ereignisse definiert, die eine positive oder negative Veränderung der persönlichen Umstände auslösen. Damit fällt etwa das absolvierte Vorstellungsgespräch in einem Bewerbungsverfahren genauso wie der Tod eines nahen Angehörigen unter den Begriff Lebensereignisse (Beards et al., 2013).

Bereits 1976 stellten Rabkin und Struening fest, dass in der Regel die Auswirkungen von belastenden Lebensereignissen auf das Auftreten von psychischen und physischen Erkrankungen im Mittelpunkt von Untersuchungen stehen. Anhand einschlägiger Metaanalysen in der Medizin, lässt sich dies auch heute beobachten. So gibt es beispielsweise Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen dem Auftreten von Lebensereignissen und depressiven Erkrankungen (Kraaij, Arensman & Spinhoven, 2002) als auch einem erhöhten Risiko an Brustkrebs zu erkranken (Bahri, Fathi Najafi, Homaei Shandiz, Tohidinik & Khajavi, 2019).

Auch wenn in den genannten Studien für die „Schwere“ der Ereignisse kontrolliert und damit eine gewisse Generalisierbarkeit erzielt wird, scheint die Art solcher Ereignisse ebenfalls wichtig zu sein, um die konkreten Auswirkungen einschätzen zu können. Weiterführend ist die von Luhmann, Fassbender, Alcock und Haehner (2020, S. 2) postulierte Definition so genannter „Major Life Events“ als “[...] events that are clearly timed, disrupt one’s everyday routine, and are perceived as personally significant and memorable by those who experienced them

[...]”. Der Verlust einer Person im privaten Umfeld wird in diesem Sinne solchen schwerwiegenden Lebensereignissen entsprechen, während sich die Einordnung eines Vorstellungsgesprächs schon nicht mehr so eindeutig darstellt und letztlich wohl eher nicht hinzuzuzählen ist.

Empirisch wurden eindeutig zuzuordnende Ereignisse in ihrer psychologischen Wirkung untersucht. Suh, Diener und Fujita (1996) verwendeten eine Checkliste, auf der die Probanden die Häufigkeit von bestimmten Ereignissen bewerten sollten. Inhaltlich wurden sowohl dem Privatleben zugehörige Ereignisse, wie die Heirat oder Scheidung, als auch berufliche Vorkommnisse, wie den Erhalt einer Gehaltserhöhung oder Probleme im Umgang mit Arbeitskollegen, erhoben. Im Ergebnis sind derartige Lebensereignisse Prädiktoren für das subjektive Wohlbefinden der Probanden. Vergleichbare Aussagen lassen sich auch metaanalytisch mit differenzierter Betrachtung der Lebensereignisse zeigen. So sind bei Arbeitslosigkeit und Trauerfällen negativere Wirkungen auf das subjektive Wohlbefinden festzustellen, als bei Scheidungen oder dem Renteneintritt (Luhmann, Hofmann, Eid & Lucas, 2012). Bemerkenswert ist, dass Lebensereignisse in der beruflichen Domäne damit einen Betrag zur allgemeinen Lebenszufriedenheit als Facette des subjektiven Wohlbefindens leisten können.

Die Verbindung der privaten und beruflichen Domänen kann auch von weiteren Studien gezeigt werden. Demnach hängen die Lebensereignisse der ersten Heirat (z. B. für Männer im öffentlichen Sektor $r = .26, p \leq .05$) sowie die Geburt des ersten Kindes (z. B. für Frauen im privaten Sektor $r = .20, p \leq .05$) mit der zeitlich später bewerteten Arbeitszufriedenheit zusammen (Georgellis, Lange & Tabvuma, 2012). Darüber hinaus besteht laut Georgellis und Lange (2012) eine positive Korrelation zwischen der generellen Lebenszufriedenheit und der Arbeitszufriedenheit ($r = .33, p < .01$). Dies ist ein Hinweis auf einen Spillover-Effekt, bei dem sowohl die im Privatleben entwickelten Erlebnisse und Einstellungen auf das Arbeitsleben übergreifen können, als auch umgekehrt. Etwas abstrakter formuliert, besteht damit ein Zusammenhang zwischen subjektiv relevanten Erlebnissen und zentralen Haltungen, die jeweils über unterschiedliche Domänen hinweg auftreten und wirken können.

Solche Lebensereignisse können erwartbar die Wahrnehmungen in Arbeitsepisoden verzerren oder sogar überlagern. Aus diesem Grund wurde das Auftreten von herausragend bedeutsamen Erlebnissen außerhalb der Führungsbeziehung von Geführten erfragt und als Ausschlusskriterium für den jeweiligen Arbeitstag verwendet.

2.1.3 Ereignisorientierung in der Management-Forschung

Zunehmend wird die Fokussierung von Ereignissen als wichtige Ergänzung in der Management Forschung gesehen, da die Realität nicht aus einzelnen Entitäten besteht, sondern durch Ereignisse und Erfahrungen von Individuen beschrieben werden kann (Langley, Smallman, Tsoukas & van de Ven, 2013). Dies wird beispielhaft anhand der Work-Life-Balance deutlich, die die unter Abs. 2.1.2 näher beschriebene Verbindung zwischen dem Privat- und Arbeitsleben inhaltlich aufgreift. Laut K. A. French, Dumani, Allen und Shockley (2018) ist metaanalytisch evident, dass etwa die Unterstützung der Führungskraft ($\rho = -.26$, 95% CI [-.29, -.23]) und des Ehepartners ($\rho = -.14$, 95% CI [-.19, -.09]) negativ mit der konfliktären Beeinflussung des Privatlebens durch das Arbeitsleben zusammenhängt. Auch bei Konflikten im Arbeitsleben, die aus dem Privatleben resultieren, reduzieren die beiden Variablen das Konflikterleben (Unterstützung der Führungskraft: $\rho = -.13$, 95% CI [-.15, -.11]; Unterstützung des Ehepartners: $\rho = -.23$, 95% CI [-.26, -.20]).

Allerdings kann mit dieser reinen Variablenbetrachtung keine Aussage darüber getroffen werden, *welche* Ereignisse – ob beruflich oder privaten Ursprungs – zu einer Veränderung in der Konfliktwahrnehmung führen. Crawford, Thompson und Ashforth (2019) entwickelten vor diesem Hintergrund die Work-Life Events Theory, in der explizit das Auftreten sowie die Charakteristika von ungeplanten und spezifisch komplexen Arbeits- und privaten Lebensereignissen bei Paaren mit zwei Einkommensbeziehern konzeptualisiert werden.

In ähnlicher Weise wird in dieser Dissertation eine Episoden-basierte Perspektive im Hinblick auf Führungsbeziehungen eingenommen. Es erfolgt allerdings keine explizite Betrachtung von Lebensereignissen, sondern der Fokus liegt auf Arbeitsepisoden in Führungsbeziehungen. Zunächst erfolgt die theoretisch-organisationale Grundlegung dieses Gedankens auf Grundlage von Arbeitsereignissen und der Event System Theorie. Anschließend wird die Relevanz von Arbeitsereignissen in der Führungsforschung anhand der Kontextforschung dargelegt. Es folgt die Erläuterung des Begriffsverständnisses der in Führungsinteraktionen betrachteten alltäglichen Arbeitssituationen, nämlich den Arbeitsepisoden.

a. Zentrale Merkmale von Arbeitsereignissen

Eines der grundlegendsten und zugleich breitesten Verständnisse von Arbeitsereignissen postuliert Rentsch (1990, S. 668), in dem jegliche Phänomene in Unternehmen, denen durch Beschäftigte eine persönliche oder organisationale Bedeutung beigemessen wird, hierzu gezählt

werden. Überträgt man das Entitätsverständnis (3. Relationale Entität und Arbeitsepisoden) auf diese Definition, so kann von Arbeitsereignissen nur dann gesprochen werden, wenn mindestens zwei Entitäten zusammenwirken, also z. B. ein Individuum, das einem organisationalen Phänomen ausgesetzt ist. Unter Entitäten können sowohl Individuen als auch Teile der Organisation sowie der organisatorischen Umwelt gefasst werden (Morgeson, Mitchell & Liu, 2015). Morgeson et al. (2015, S. 520) sprechen hinsichtlich dieses Merkmals der *Interaktionsnotwendigkeit* von einem „between-entity“ Charakter eines jeden Arbeitsereignisses.

Solche Interaktionen der Entitäten stellen zudem einen diskontinuierlichen Teil der Umwelt bzw. des Kontexts dar, der von den Routinen des organisationalen Umfelds explizit abweicht (Morgeson et al., 2015). Der Begriff *Kontext* wird dabei nach Johns (2006, S. 386) breit als „situative Gelegenheiten und Beschränkungen“ definiert. So zählen etwa Aufgabencharakteristika, Sozialstrukturen und physische Bedingungen hierzu. Wichtige Informationen zur Beschreibung von Arbeitsereignissen stellen daher etwa das soziale Verhältnis von interagierenden Individuen und die ihnen jeweils zur Verfügung stehenden Ressourcen dar. In Bezug auf Interaktionen innerhalb von Führungsbeziehungen ist die Führungskraft sowohl hierarchisch höhergestellt, als auch tendenziell mit mehr Ressourcen ausgestattet, als die oder der Geführte. Dieser Kontext ist durch Geführte nicht beeinflussbar (Reindl, Lang & Runge, 2021), dennoch sind die Kontextinformationen ein wesentliches Element zur Beschreibung von Arbeitsereignissen.

Als weiteres Merkmal kann die *zeitliche, räumliche* und *disruptive Abgrenzbarkeit* angeführt werden (Morgeson et al., 2015). Demnach findet jede Interaktion der Entitäten in einem relativ genau bestimmbareren Zeitfenster an einem spezifisch definierbaren Ort statt. Außerdem wird eine disruptive Abweichung von üblichen organisationalen Routinen erforderlich (Reindl et al., 2021). Hier zeigt sich, dass nicht jedes Ereignis auch ein Arbeitsereignis darstellt. So ist das negative Gefühl eines Geführten am Ende des Arbeitstages, die Erwartungen der Führungskraft nicht vollständig erfüllt zu haben, eher kein Arbeitsereignis, sondern eine *Reaktion* auf ein oder mehrere disruptive Arbeitsereignisse. Ein solches Arbeitsereignis, kann etwa in einem Leistungsbeurteilungsgespräch zu sehen sein, in dem die Führungskraft der oder dem Geführten verfehlte Zielvorgaben offenbart. Daraus kann ein angepasstes Leistungsverhalten für die oder den Geführten resultieren, also ein Abweichen von altbewährten Routinen. Gelegentlich werden dadurch entstehende affektive Reaktionen allerdings auch implizit als Charakteristika von Arbeitsereignissen definiert, indem die erwartete Bewertung der Ereignisse durch das

Individuum – z. B. positiv oder negativ – a priori vordefiniert wird (z. B. N. Wang, Zhu, Dormann, Song & Bakker, 2020).

Eine besondere Form von Arbeitsereignissen, die ebenfalls durch ihre Wirkung beschrieben werden, postulieren Ballinger und Rockmann (2010) in Form von *Ankerereignissen*. Dabei besteht die Annahme, dass Abhängigkeiten in Austauschbeziehungen bestehen und mindestens eine Seite durch einen sozialen Austausch bestimmte Ziele erreichen möchte. Weicht das erwartete von dem tatsächlichen Ergebnis des Austausches ab, kann sich die Beziehung daraufhin grundlegend verändern. Entscheidend ist, dass das Individuum die Reaktion des Gegenübers dabei in gewisser Weise selbst kontrollieren kann (Ballinger & Rockmann, 2010). Angewandt auf das Beispiel der Leistungsbeurteilung, besteht ein hierarchiebedingtes Abhängigkeitsverhältnis, in dem Geführte etwa Anerkennung für erreichte Arbeitsziele bis hin zu monetärer Honorierung erwarten könnten. Ob diese Ergebnisse tatsächlich eintreten, liegt in der Kontrolle der Geführten, sofern es sich um individuell erfüllbare Ziele handelt. Tatsächlich könnte die Führungskraft aber eher verfehlte statt erfüllte Ziele thematisieren und daraus z. B. eine Versetzung ableiten. Dieses Ereignis ist grundlegend *disruptiv*, da die erfüllten Ziele von der Führungskraft nicht anerkannt und entgegen der Geführtenerwartung sogar unmittelbar nachteilige Konsequenzen bzw. Sanktionierungen folgen. Somit läge ein Ankerereignis vor, das disruptiv von den Erwartungen der Geführten abweicht.

b. Arbeitsereignisse auf organisationalen Ebenen

Die beschriebenen Merkmale von Arbeitsereignissen lassen noch keine Aussage über die Entstehungs- und Wirkungsebene zu. Im Rahmen der Event System Theory (Morgeson et al., 2015) werden diese Aspekte adressiert. Arbeitsereignisse können der Theorie zufolge auf der Individual-, Team-, Unternehmens- oder Umweltebene auftreten und sowohl auf derselben Ebene („single-level effects“) als auch übergreifend („top-down“, „bottom-up“ oder moderierend) auf Entitäten wirken (S. 523). Entitäten werden dabei in Verhalten – z. B. der Unternehmenswechsel von Geführten – und Eigenschaften – z. B. Arbeitszufriedenheit – unterteilt. Exemplarisch wird dies im Folgenden anhand ausgewählter Studien zu Arbeitsereignissen ausgeführt.

Akkermans, Richardson und Kraimer (2020) bezeichnen die Covid-19 Pandemie als ein disruptives Arbeitsereignis, das als Karriereschock angesehen werden, da individuelle Denkprozesse mit unterschiedlicher Intensität bei Beschäftigten ausgelöst werden (Akkermans,

Seibert & Mol, 2018). Die psychologischen Konsequenzen der Covid-19 Pandemie konkretisieren W. Lin, Shao, Li, Guo und Zhan (2021) mit einer höher eingeschätzten Unsicherheit des Arbeitsplatzes. Außerdem sind negative Auswirkungen auf das Arbeitsengagement empirisch dargelegt worden (D. Liu, Chen & Li, 2021). Es lässt sich feststellen, dass ein exogenes Ereignis aus der Umwelt Auswirkungen auf die Individualebene, also einzelne Beschäftigte in Unternehmen, haben kann.

Auch Arbeitsereignisse auf der Unternehmens- oder Teamebene haben Auswirkungen auf die Individualebene. Chadi und Hetschko (2018) konnten mit einer für den deutschen Arbeitsmarkt repräsentativen Stichprobe zeigen, dass ein Arbeitgeberwechsel einen kurzfristig starken Anstieg der individuellen Arbeitszufriedenheit im ersten Jahr zur Folge hat. Des Weiteren sind Auswirkungen auf die verbleibenden Beschäftigten zu erwarten, da durch den Wechsel das Arbeitsaufkommen und Verantwortlichkeiten neu organisational zugeteilt werden müssen (Laulié & Morgeson, 2020).

Alternativ zur Untersuchung eines bestimmten Arbeitsereignisses, kann nach dem Auftreten einer Reihe von vordefinierten Clustern gefragt werden. Ohly und Schmitt (2015) entwickelten beispielsweise eine Taxonomie, nach der eine Reihe von Arbeitsereignissen als positiv oder negativ klassifiziert werden können. Darin sind Ereignisse auf unterschiedlichen Ebenen enthalten, unter anderem der Individual- aber auch auf der Teamebene. Bei einer derartigen Aggregation postulieren Weigelt, Schmitt, Syrek und Ohly (2021), dass mit positiven Arbeitsereignissen ein erhöhtes Arbeitsengagement innerhalb einer Arbeitswoche einhergeht.

c. Memorierbarkeit und Zusammenschau von Arbeitsereignissen

Die bereits beschriebenen schwerwiegenden Lebensereignisse (Abs. 2.1.2) sowie die Ankerereignisse (a. Zentrale Merkmale von Arbeitsereignissen) haben potenziell grundlegende emotionale Reaktionen zur Folge (Ballinger & Rockmann, 2010; Luhmann et al., 2020). Trotzdem sich erstere Ereignisse auf die persönliche Lebenssituation beziehen und zweitere ausschließlich in sozialen Beziehungen auftreten, lässt sich eine wichtige Gemeinsamkeit feststellen: Beide Ereignisse werden im Gedächtnis des Wahrnehmenden *memoriert* und können sowohl inhaltlich als auch emotional später wieder abgerufen werden (Garcia & Siddiqui, 2009; Shors, 2006).

Dies erfolgt im episodischen Gedächtnis, in dem Ereignisse bis hin zu Momenten gespeichert und in Bezug zu neuen Erfahrungen gesetzt werden (Robinson & Clore, 2002;

Tulving, 1984). Emotionen spielen bei diesem Prozess eine Schlüsselrolle, da im episodischen Gedächtnis die Verknüpfung von Objekten bzw. Entitäten aus der Umwelt mit subjektiven Emotionen erfolgt (Yonelinas & Ritchey, 2015). Neben Emotionen werden so die Inhalte, das zeitliche Auftreten und der Ort des Ereignisses memoriert (Asperholm, Högman, Rafi & Herlitz, 2019; Tulving, 2002). Dabei werden als individuell relevant eingeschätzte Informationen hinsichtlich des Ereignisses tendenziell besser erinnert und haben damit eine größere Auswirkung auf die weitere Informationsverarbeitung (Forgas, 1995; Radvansky & Zacks, 2014). Insbesondere die Erinnerung an die emotionalen Erfahrungen beeinflussen laut Ballinger und Rockmann (2010) sowohl das Auftreten als auch die Reaktion auf nachfolgende Ankerereignisse des Wahrnehmenden.

Darüber hinaus ist bei allen bis hier vorgestellten Arbeitsereignissen eine zeitliche Abgrenzbarkeit im Sinne eines klaren Beginns und eines klaren Endes konstituierend, wobei die *Dauer* erheblich variieren kann (Morgeson et al., 2015). Dabei liegt die Annahme zugrunde, dass mit zunehmender Dauer der Einfluss auf die Entitäten bzw. die Individuen steigt (Hannah, Uhl-Bien, Avolio & Cavarretta, 2009; Morgeson et al., 2015; Owen, Marshall & Novicevic, 2015). Häufig wird die Zeitspanne über die sich solche Ereignisse erschrecken weniger als ein definitorisches Kriterium als vielmehr eine Einflussvariable bzw. Moderationsvariable bei der Wirkung von Arbeitsereignissen angesehen. Beispielsweise haben Morgeson und Derue (2006) einen positiven Einfluss der Dauer von Arbeitsereignissen auf die dadurch ausgelösten Unterbrechungen im Team – etwa hinsichtlich der Zusammenarbeit – festgestellt ($\gamma = .26, p < .01$). Eine der wenigen konzeptionellen Berücksichtigungen der Dauer, nehmen Olson-Buchanan et al. (1998, S. 3) vor, indem sie organisationale Konflikte hinsichtlich ihrer disruptiven Auswirkungen und des damit verbundenen Handlungsbedarfs für das Konfliktmanagement als „Short-term“ und „Long-term“ klassifizieren.

Es lässt sich festhalten, dass die beschriebenen Ereignisse memorierbar sind. Außerdem wird die Zeitspanne eines Arbeitsereignisses definitorisches meist nicht näher spezifiziert. Als Ergänzung zu solchen Arbeitsereignissen erscheint der Begriff der *Situationen* nach (Rauthmann, 2015) relevant, die nicht zwingend memoriert werden und zugleich eine kurze zeitliche Dauer aufweisen. Dies wird im Folgenden näher ausgeführt.

Zentrale Informationen von Situationen

Im Hinblick auf die dargelegten Arbeitsereignisse, bedarf auch der Begriff der Situation einer Charakterisierung. Dies gilt besonders, da vielfältige und nicht eindeutige Begriffsverständnisse existieren (Asendorpf, 2009; Reis, 2008). Eine breite aber dennoch hinreichend präzise Definition postuliert Rauthmann (2015, S. 177), indem er Situationen als vorübergehend, dynamisch, fluktuierend, und flüchtig in Abhängigkeit von verschiedenen Perspektiven beschreibt. Dabei postuliert er *Merkmale*, *Charakteristika* und *Klassen* als grundlegende Arten von Situationsinformationen, die in ihrem Abstraktionsniveau zunehmen. Diese werden nachfolgend dargestellt.

1. Merkmale

Situationen finden in einer bestimmten Umgebung mit physisch-biologischen Merkmalen statt (Saucier, Bel-Bahar & Fernandez, 2007). Solche konkreten Merkmale lassen sich quantifizieren und stellen alle objektiv messbaren Stimuli der Umwelt in einer bestimmten Situation dar (Rauthmann, 2015). Eine psychologische Bedeutung entwickeln derartige distale Merkmale aber erst, wenn sie psychologisch verarbeitet bzw. eingeordnet werden (Rauthmann & Sherman, 2021). Anders ausgedrückt, wird mithilfe von Merkmalen eine rein strukturelle Beschreibung des Kontextes der Situation geleistet, die für sich genommen individuell bedeutungslos ist und erst durch ihre psychologische Einordnung subjektiv relevant wird. Beispielsweise kann eine flüchtige Gesprächssituation zwischen der Führungskraft und den Geführten durch Merkmale wie dem Ort des Gesprächs, Kommunikationstechnologien (z. B. Telefon) oder auch anwesende Personen, beschrieben werden. So kann ein solches Gespräch etwa während des bilateralen Mittagessens oder in einem formalen Meeting mit Kollegen bei identischem Gesprächsinhalt zu unterschiedlichen Bedeutungszuschreibungen führen.

2. Charakteristika

Individuen haben unterschiedliche Fokusse auf Situationsmerkmale und entwickeln hiervon abhängig emotionale Reaktionen (Mischel & Shoda, 1995). Konkreter postulieren Rauthmann, Sherman und Funder (2015, S. 367) das „*Verarbeitungsprinzip*“, nach dem sich psychologische Bedeutungen durch psychologische Verarbeitungsprozesse generieren und dadurch überhaupt handlungswirksam werden. Charakteristika von Situationen stellen also das Ergebnis der Verarbeitungen und Interpretationen von Situationsmerkmalen dar, die dadurch Reaktionen bzw. Handlungen auslösen. Empirisch unterstützen lässt sich dieses Prinzip etwa

durch Wagerman und Funder (2009), die zeigen konnten, dass das Situationscharakteristikum „beleidigende“ Situation mit Reaktionen in Form von Sarkasmus ($r = .25$) oder Schuldzuweisungen ($r = .24$) zusammenhängt. White (1989, S. 431) spricht bei solchen Prozessen gar von „kausalen“ Verarbeitungen.

In diesem Sinne können auch die in der Definition von Situationen angesprochenen unterschiedlichen Perspektiven verstanden werden. Situationen ist – ergänzend zu den objektiven Merkmalen – ein gewisses Ausmaß *subjektiver* Charakteristika inne. So betrachtet etwa Fleeson (2007) das Ausmaß der Strukturiertheit einer Situation als ein psychologisches Charakteristikum. Noch deutlicher wird die Subjektivität solcher Bewertungen durch Bedeutungszuschreibungen wie „feindselig“ oder „beängstigend“ (Rauthmann & Sherman, 2015) oder durch die beispielhaften Dimensionen „Positivität“ und „Negativität“ der DIAMONDS Taxonomie von Situationscharakteristika (Rauthmann et al., 2014). Situationen stellen daher eine Art mentale Konstruktionen der objektiven Situationsmerkmale dar (Rauthmann & Sherman, 2021).

Augenfällig werden außerdem Parallelen zu dem erwähnten Realitätszugang der Sozialkonstruktivisten (3. Relationale Entität und Arbeitsepisoden). Die von Cunliffe (2008) beschriebene Existenz von verschiedenen intersubjektiven Realitäten bilden im Kern die psychologischen Konstruktionen von Situationen ab. Passend dazu, formulieren Rauthmann et al. (2015, S. 368) das *Realitätsprinzip*, nach dem sich Erfahrungen in Situationen aus der objektiv-physikalischen, normativ-quasiobjektiven sozialen, und der idiosynkratischen Realität zusammensetzen. Laut der Forscher handelt es sich bei der objektiv physikalischen Realität im Wesentlichen um die bereits erläuterten messbaren Situationsmerkmale, während die normativ-quasiobjektive soziale Realität eher den Charakteristika entspricht, die Wahrnehmende Situationen zuschreiben. So würde man erwarten, dass unter sonst gleichbleibenden Bedingungen, eine Aufgabenzuweisung in einem persönlichen Gespräch durch die Führungskraft bei den meisten Geführten mit ähnlich quantifizierbaren Merkmalen, wie dem Arbeits- und Materialaufwand, sowie dem normativen Situationscharakteristikum einer mehr oder weniger ausgeprägten Verpflichtung, einhergeht. Solche Kongruenzen werden auch als *Übereinstimmungs-Korollar* bezeichnet (Rauthmann et al., 2015).

Keine Übereinstimmungen in den Bewertungen sind hingegen bei der Betrachtung der *idiosynkratischen Realität* möglich. Die der Bewertung einer Situation zugrunde liegenden Merkmale sind personenbezogen und weisen einen gewissen Anteil einzigartiger Wahrnehmungen auf, die nicht von anderen geteilt werden (Rauthmann, 2015). Rauthmann et al. (2015)

postulieren sowohl intraindividuelle als auch interindividuelle Unterschiede, wodurch einerseits unterschiedliche Bewertungen derselben Person als auch zwischen Personen angesprochen sind. Ferner plädieren die Forscher dafür, solche Unterschiede in der Situationsbewertung nicht als unerwünschte Fehlervarianzen anzusehen, sondern als eigenständig bedeutsame Bestandteile der Situationserfahrung. Aufgrund dieses *Variations-Korollars* ist eine vollständige Kongruenz der Bewertungen nicht zu erwarten (Rauthmann et al., 2015).

Wahrnehmende werden dabei nicht als reine Konsumenten von Merkmalen, sondern als aktive Gestalter, die zum Teil sogar Situationen eigenständig erschaffen, gesehen (Mischel & Shoda, 1995). Die Art und Weise solcher so genannter *Situationskonstruktionen* (Funder, 2016) hat vielfältige Wirkungen. So haben Morse, Sweeny und Legg (2015) im Gesundheitssektor gezeigt, dass eine positive Konstruktion von Behandlungssituationen mit der Patientenzufriedenheit nach der Behandlung zusammenhängt. Unabhängig vom Gesundheitsbereich, konnten des Weiteren soziale Konsequenzen, wie das Ausmaß der sozialen Distanz oder die Neigung Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen beobachtet werden (Morse, Sauerberger, Todd & Funder, 2015). Von einer etwas allgemeineren Perspektive ausgehend, konnten die solchen Konstruktionen zugrunde liegenden Charakteristika von Parrigon, Woo, Tay und Wang (2017) als Prädiktoren für daraus folgende Emotionen als auch für die intrinsische Motivation identifiziert werden.

3. *Klassen*

Mithilfe der Merkmale sowie der Charakteristika lassen sich abstrakte Oberbegriffe in Form von Situationsklassen bilden (Rauthmann & Sherman, 2020). So können objektive Merkmale oder auch subjektive Charakteristika zusammengefasst werden, die dadurch leicht kommuniziert werden können (Rauthmann et al., 2015). Beispielsweise haben Berge und Raad (2002, S. 81) Situationen des „Vergnügens“, der „individuellen Schwierigkeiten“, der „zwischenmenschlichen Konflikte“ und der „soziale Anforderungen“ empirisch anhand der Fähigkeiten mit solchen Situationen umzugehen unterschieden. Y. Yang, Read und Miller (2009) schlagen überdies vor, Situationen nach der individuellen Zielerreichung sowie der Inhalte des Ziels zu klassifizieren.

4. Alltäglichkeit

Einen Überblick über die bis hier vorgestellten Arbeitsereignisse und Arbeitssituationen gibt Tabelle 1. Dabei werden Letztere im Folgenden durch den Begriff der Arbeitsepisoden erweitert.

Tabelle 1: *Einordnung von Arbeitsepisoden in die Ereignis- und Situationsforschung*

	Ereignis		Situation	
	<i>Arbeitsereignis</i>	<i>Ankerereignis</i>	<i>Arbeits-situation</i>	<i>Arbeits-episode</i>
Interaktionalität	✓	✓	✓	✓
Kontextabhängigkeit	✓	✓	✓	✓
Abgrenzbarkeit				
Zeitlich	✓	✓	✓	✓
Räumlich	✓	✓	✓	✓
Disruptiv	✓	✓	✗	✗
Alltäglichkeit	✗	✗	~	✓
Memorierbarkeit	✓	✓	~	~ ¹

Anmerkungen. Die Symbole haben folgende Bedeutungen: ✓ = muss zutreffen; ✗ = darf nicht zutreffen; ~ = kann zutreffen. Fettdruck deutet auf eine vergleichsweise besonders relevante Ausprägung eines Merkmals für das zugehörige Ereignis oder die Situation hin.

¹Arbeitsepisoden, die von Geführten am Ende des Arbeitstages beschrieben und bewertet werden, müssen designbegingt erinnerbar sein. Grundsätzlich wird aber nicht jede alltägliche soziale Interaktion intensiv verarbeitet und memoriert (Lord, 2017).

Die persönliche Gesprächssituation, in der Aufgaben durch die Führungskraft zugewiesen werden, scheint sich hingegen nur schwer in eindeutige Klassen einordnen zu lassen. Dies gilt besonders, wenn die Wirkung – wie vorliegend auf Geführte – von Interesse ist. Eine solche Aufgabenzuteilung kann als konkret und direkt formulierte Arbeitsanweisung oder auch zwischen „Tür und Angel“ eher implizit erfolgen. Auch sind alltägliche Gespräche auf dem Flur oder im Fahrstuhl denkbar, die für Führungskräfte möglicherweise den Charakter eines notwendigen Small Talks ohne bewusste inhaltliche Botschaft haben. Geführte schreiben diesen flüchtigen Situationen jedoch ggf. emotionale Bedeutungen mit Handlungsimplicationen zu. So kann die scheinbar nebensächliche Thematisierung von Fristen für Projekte als impliziter Hinweis auf eine schnellere Erledigung der zugehörigen Aufgaben verstanden werden. All diese

auch noch so alltäglichen Situationen sind mit variierenden idiosynkratischen Realitäten verbunden, die die Wahrnehmung von Geführten prägen und letztlich ihr Handeln beeinflussen.

An diesen Beispielen wird deutlich, dass die individuelle Wahrnehmung und die daraus entstehenden Situationscharakteristika das ergiebigste Element zum Verständnis von Situationen darstellen (Rauthmann & Sherman, 2021). Es erscheint plausibel, dass auch alltägliche und scheinbar bedeutungslose Kontakte zwischen Führungskräften und Geführten Handlungswirkungen entfalten. Gerade hier wird vorliegend als flüchtige und alltägliche Situation mit dem Begriff der *Arbeitsepisoden* angesetzt. Arbeitsepisoden stellen so jegliche alltägliche und dennoch emotional bedeutsame Kontakte zwischen Führungskräften und Geführten dar.

2.1.4 Führung im Ereignis-Kontext

Wie bereits erwähnt, wird ein Prozessverständnis von Führung zugrunde gelegt, in dem mehr als nur Personenmerkmale berücksichtigt werden (1. Prozess). So wird von Hoffman und Lord (2013) eine Ereignis-basierte Perspektive in der Führungsforschung vorgeschlagen, um die Verbindung von Führungsverhalten und Leistungsvariablen trennschärfer erklären zu können. In ähnlicher Weise argumentieren Dinh et al. (2014), die in ihrem Literaturüberblick Führungstheorien mit einem besonderen Augenmerk auf die Prozessperspektive gegenübergestellt haben. Im Ergebnis folgern die Autoren, dass die üblichen Analyseebenen durch eine Ereignisebene ergänzt werden sollten, um die prozessualen Wirkungen von Führung besser begründen zu können. In solchen Ereignissen ist die Umgebung in der sie auftreten enthalten (Morgeson et al., 2015), was in diesem Sinne eine Kontextabhängigkeit (a. Zentrale Merkmale von Arbeitsereignissen) von Führung impliziert.

Anders ausgedrückt ist Führung damit in die Umwelt bzw. den spezifischen Kontext eingebettet (Osborn et al., 2002). Hannah et al. (2009) illustrieren in ihrem Literaturüberblick diesen Gedanken, indem sie Führungsverhalten unter unterschiedlichsten extremen Ereignissen und in damit verbundenen Kontexten betrachten, wie beispielsweise das Führungsverhalten im Kontext der Waldbrandbekämpfung von Feuerwehrleuten (Useem, Cook & Sutton, 2005). Als Ergebnis schlussfolgern die Autoren, dass einzigartige Qualitäten von Kontexten zwar die Funktionsweise von etablierten Führungskonstrukten, – wie der transformationalen Führung oder auch von LMX – nicht gänzlich in Frage stellen, aber dennoch Einfluss auf die Effektivität in deren Wirkung nehmen können.

Empirische Hinweise auf die Relevanz von Ereignissen und damit auch des Kontextes in dem Führung stattfindet, bieten Stoker, Garretsen und Soudis (2019). Die Forscher untersuchten weltweit 980 Unternehmen verschiedener Sektoren hinsichtlich der Auswirkungen der Finanzkrise im Jahr 2008 auf das Führungsverhalten. Es zeigt sich, dass das Ereignis Finanzkrise zu einem sektorübergreifend höheren Ausmaß von direkter Führung führt ($b^* = 0.04$, $SE = 0.01$, 95% CI [.01, .08]), wenngleich der Effekt gering ist.

Auch das bereits beschriebene disruptive Leistungsbeurteilungsgespräch (a. Zentrale Merkmale von Arbeitsereignissen) kann mittels einer Ereignisperspektive Führungsverhalten differenzierter erklären. In der Metaanalyse von Jawahar und Williams (1997) wurden gezielt die Kontexte in Form des Gesprächszwecks in ihrer Wirkung auf das Verhalten von Führungskräften verglichen. Laut den Autoren, beurteilen Führungskräfte ihre Geführten in Gesprächen mit administrativem Zweck – wie etwa einer Beförderung oder Gehaltserhöhung – milder bzw. positiver, als sie dies bei Gesprächen zu anderen Zwecken – wie Feedback oder Personalentwicklung – tun ($d = 0.32$, 95% CV [-.46, 1.11]). Der Kontext eines Leistungsbeurteilungsgesprächs ist also entscheidend für das resultierende Führungsverhalten in Form der Bewertung.

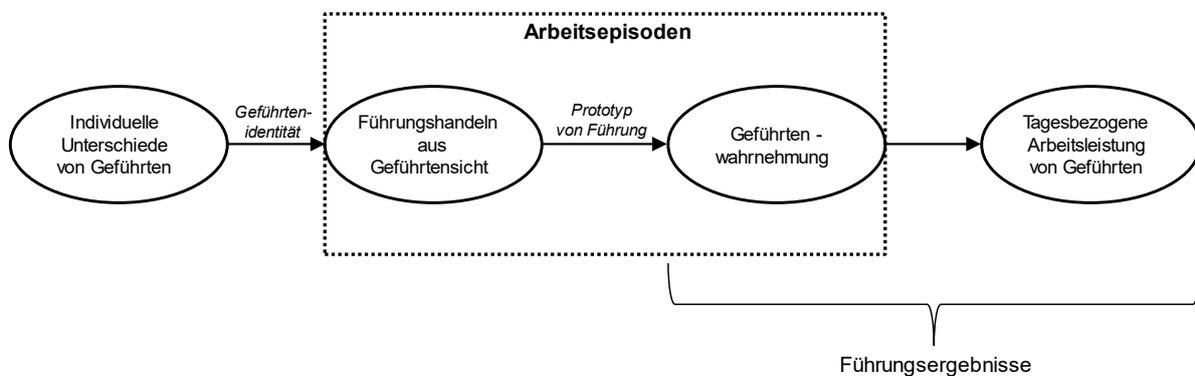
Damit kann der Kontext nicht nur als Moderator, sondern auch als Antezedenz für Führungsverhalten betrachtet werden (Stoker et al., 2019). Solche Einflüsse sind nicht als trivial anzunehmen, was etwa an den idiosynkratischen Bedeutungszuschreibungen in fluktuierenden Situationen deutlich wird, die ebenfalls als ein Bestandteil des Kontextes anzusehen sind. So betonen Kuper, Modersitzki, Le Phan und Rauthmann (2021, S. 20) die Relevanz von „Umweltvariablen wie Situationen“ um Dynamiken verstehen zu können. Gemeint sind hier vor allem komplexe Beziehungen zwischen dem Kontext und den Bedeutungszuschreibungen des Wahrnehmenden mit seinen relativ stabilen Merkmalen, wie der Persönlichkeit.

Einerseits passt dies zur relationale Entitätsperspektive, da die Summe der Eigenschaften von Führungskräften und geführten eben nicht hinreichend Führungsbeziehungen erklärt, sondern komplexe Dynamiken bestehen. Andererseits ist die Rolle solcher individuellen Unterschiede dennoch der Ausgangspunkt von Geführtenwahrnehmungen in Führungsprozessen und dessen Konsequenzen. Nachfolgend wird dargelegt, dass individuelle Unterschiede Einfluss auf Geführtenwahrnehmungen nehmen, die im Kontext einer subjektiv emotional bedeutsamen Führungsinteraktion aus Geführtersicht – Arbeitsepisode – stattfinden und letztlich das Leistungsverhalten am Arbeitstag beeinflussen.

a. Individuelle Unterschiede und Führungsergebnisse

Dinh und Lord (2012) postulieren ein Modell, das die individuellen Unterschiede *nicht direkt* mit Führungsergebnissen in Verbindung bringt, sondern mediiierende Einflüsse in Form von intrapersonalen und umweltbezogenen Effekten annimmt. Dieses Modell wird im Folgenden adaptiert und auf Arbeitsepisoden als Kontext von subjektiv emotional bedeutsamen Führungsinteraktionen angewendet. Abbildung 1 veranschaulicht dies.

Abbildung 1: Arbeitsepisoden als Kontext von Geführtenwahrnehmungen



Anmerkung. Adaptiert nach Dinh und Lord (2012, S. 654).

Individuelle Unterschiede von Personen kennzeichnen den Ausgangspunkt des Modells und bezeichnen stabile Merkmale, wie die Persönlichkeit oder habituellen Affekt. Die direkte Wirkung auf Führungsergebnisse war bereits Gegenstand von Literaturüberblicken und Metaanalysen. So konnten Judge et al. (2002) zeigen, dass bei Betrachtung der Big Five Persönlichkeitsdimensionen, ein stark positiver Zusammenhang zur Führungseffektivität vorliegt ($R = .39, p < .01$). Weiterhin postulieren die Forscher eine multiple Korrelation von $R = .53 (p < .01)$ hinsichtlich der Emergenz von Führung, also der Führungswahrnehmung. Auch bei der Betrachtung von einzelnen Persönlichkeitsdimensionen durch Ensari, Riggio, Christian und Carslaw (2011) sind positive Zusammenhänge zur Emergenz von Führung erkennbar, etwa für Extraversion (Fisher's $z = .33, p < .01$).

Die *Führungsergebnisse* können dabei als Kriterien für die Führungseffektivität angesehen werden, die sowohl Leistungsvariablen – etwa die Leistung von Geführten oder einer

geführten Arbeitsgruppe – sowie Einstellungen – z. B. die Arbeitszufriedenheit von Geführten (Derue et al., 2011) – als auch die Wahrnehmungen von Führungsverhalten (z. B. Hogan, Curphy & Hogan, 1994) durch Geführte – abbilden. Damit geht es um intendierte sowie nicht intendierte Konsequenzen, die durch Führung ausgelöst werden. Modelltheoretisch handelt es sich um die abhängigen Variablen des Führungsprozesses (Dinh & Lord, 2012).

Prinzipiell stützen diese Ergebnisse zu individuellen Unterschieden den Eigenschafts-ansatz. Nach den Ausführungen zur Kontextabhängigkeit von Führung kann jedoch hinterfragt werden, ob diese direkten Effekte auf Führungsergebnisse tatsächlich in Gänze auf stabile Eigenschaften zurückzuführen sind. Mit Blick auf die extremen Ereignisse und Kontexte aber auch auf die Arbeitsereignisse und die idiosynkratischen Situationen, erscheinen Einflüsse von Umweltbedingungen auf die Varianzaufklärung der Führungsergebnisse ebenfalls plausibel. Damit ist eine Zerlegung der beschriebenen direkten Gesamteffekte aussichtsreich, um das Zustandekommen von Führungswahrnehmungen durch Geführte differenzierter evaluieren zu können.

Dieser Gedanke lässt sich durch die metaanalytische Betrachtung von positivem und negativem Affekt – als relativ stabile Personenmerkmale – fundieren. So postulieren Joseph, Dhanani, Shen, McHugh und McCord (2015) hinsichtlich positivem habituellen Affekt positive Zusammenhänge zu Führungseffektivität ($\rho = .33$, 95% CI [.21, .45]) und der Emergenz von Führung ($\rho = .28$, 95% CI [.19, .36]) sowie entsprechende negative Zusammenhänge bzgl. negativem habituellen Affekt (Führungseffektivität: $\rho = -.24$, 95% CI [-.40, -.09]; Emergenz von Führung: $\rho = -.13$, 95% CI [-.19, -.06]). Diese Korrelationen passen zu der Verbindung von individuellen Unterschieden zu Führungsergebnissen, sie lassen sich in ihrer Erklärungsbreite jedoch noch weiter ausdifferenzieren. Die Forscher haben die genannten Zusammenhänge in einer weiterführenden Mediationsanalyse unter Hinzunahme der transformationalen Führung als *Führungshandeln* untersucht. Im Ergebnis wird der Zusammenhang zwischen positivem habituellem Affekt der Führungskraft und der Führungseffektivität vollständig durch transformationales Führungshandeln mediiert. Der direkte Effekt kann in diesem Modell nicht mehr gezeigt werden ($b^* = .05$, $p > .05$). Für negativen habituellen Affekt findet sich eine entsprechende partielle Mediation mit einem direkten Effekt von $b^* = -.13$ ($p \leq .05$) wieder (Joseph et al., 2015). Anders gesagt, schafft das Führungshandeln damit erst die Bedingungen für die Wirkung von individuellen Unterschieden.

Laut Dinh und Lord (2012) sind moderierende Einflüsse in Form von *intrapersonalen Effekten* zu beachten. Im Sinne von LMX bestehen zwischen Führungskräften und Geführten einzigartige Führungsbeziehungen unterschiedlicher Qualitäten (Gerstner & Day, 1997). Diese Unterschiedlichkeit zeigt sich intraindividuell durch so genannte Selbstschemata. Selbstschemata sind Wissensstrukturen über das Selbst in einem bestimmten Handlungsumfeld, die ihrerseits Wahrnehmungen, Emotionen und Handlungen beeinflussen können (Epitropaki, Kark, Mainemelis & Lord, 2017). Auf dieser Grundlage werden Konstruktionen der eigenen Identität vorgenommen, die die Person in der konkreten Situation definiert (Ashforth & Schinoff, 2016). Auf Führungsbeziehungen übertragen würde ein Mitarbeitender in einer Führungsinteraktion die *Geführtenidentität* (Epitropaki et al., 2017) mit Rückgriff auf bereits in der Führungsbeziehung erworbenen Erfahrungen konstruieren. Damit definieren sich Geführte aufgrund des organisationalen Wissens als hierarchisch unterstellt. Außerdem fließen soziale Informationen – wie ein diskursiver oder formal direkter Charakter von vergangenen Führungsinteraktionen – in die Konstruktion mit ein, die damit auch Einfluss auf Handlungen, wie aktives oder eher passives Kommunikationsverhalten, nehmen. Epitropaki et al. (2017) fassen zusammen, dass durch solche Selbstidentitäten die Fragen danach, wer eine Person ist und was sie in der Situation tun sollte, beantwortet werden.

Für Führungsbeziehungen besonders relevant ist die relationale Selbstidentität, in der die Definition des Selbsts anhand von jeweils einer anderen Person, wie der Führungskraft oder einer bzw. einem Geführten, vorgenommen wird (R. E. Johnson & Chang, 2006). Nach Chang und Johnson (2010) hängt die relationale Identität von Führungskräften positiv mit der durch die Geführten eingeschätzten Beziehungsqualität (LMX) zusammen (Sample 1: $r = .22, p < .05$). Des Weiteren betrachten Jackson und Johnson (2012) einen gerichteten Zusammenhang auf LMX aus Geführtsicht und konnten so eine positive Beeinflussung der relationalen Führungsidentität ($b^* = .20, p < .01$) als auch der Geführtenidentität ($b^* = .26, p < .01$) feststellen. Außerdem wird Lapointe et al. (2020) folgend, die Wirkung von sozialen Vergleichen im Rahmen von unterschiedlichen Beziehungsqualitäten in ihrer Wirkung auf die organisatorische Selbstbindung durch die relationale Geführtenidentität moderiert ($\gamma_{\text{unstandardisiert}} = 0.17, p < .05$).

Insgesamt folgern Epitropaki et al. (2017), dass Selbstidentitäten zeitpunktbezogen in Abhängigkeit von spezifischen sozialen Prozessen aktiv werden und dadurch Personen in einen Beziehungs- oder Gruppenkontext integriert bzw. isoliert werden. Im Hinblick auf Führung lässt sich konsistent hierzu festhalten, dass die Selbstidentitäten in Führungsbeziehungen

situationsbezogen eng mit der durch LMX operationalisierbaren Qualität der Führungsbeziehung zusammenhängen oder sogar dessen Wirkung beeinflussen.

Die Qualität der Führungsbeziehung ist in fortgeschrittenen Entwicklungsstadien relativ stabil (z. B. Dienesch & Liden, 1986). Besonders, da das Modell auf die Geführtenperspektive angewendet und erweitert wird, sind Dynamiken relevant. Eine zur Berücksichtigung von Dynamiken entscheidende Modellkomponente stellen *externe umweltbezogene Effekte* dar. Diese erfordern eine Ereignisperspektive statt einer Personenperspektive, um so über allgemeine und statische Wahrnehmungsbewertungen von Führung hinausgehen zu können (Dinh & Lord, 2012; Shondrick, Dinh & Lord, 2010). Die Notwendigkeit der Ereignisperspektive und damit der Berücksichtigung des Kontextes bei Betrachtung der Geführtenwahrnehmung wird im Folgenden erläutert.

b. Kontextbedingtheit und Prototypen der Geführtenwahrnehmung

Bewerten Geführte LMX, so handelt es sich um eine globale und damit kontextübergreifende Wahrnehmungsbewertung, der eine Vielzahl von Interaktionen gemäß der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964) zugrunde liegt. Mit Blick auf das in dieser Dissertation verwendete Messinstrument LMX7 (Schyns & Paul, 2014) zeigt sich dies exemplarisch in der Itemformulierung, z. B. „Wissen Sie *im Allgemeinen*, wie Ihre Vorgesetzte Sie einschätzt?“. Allein auf dieser Grundlage können so weder Aussagen zu Inhalten von Führungskontakten noch zu deren organisationalen oder psychologischen Konsequenzen getroffen werden. Diese Durchschnittsbewertung stellt für sich genommen weniger eine Kritik an dem Konstrukt LMX, als vielmehr den Fokus des Erkenntnisinteresses hinsichtlich der Qualität der Führungsbeziehung dar. Es wird aber auch klar, dass die geforderte Ereignisperspektive einen Beitrag zur Aufklärung des Kontextes leisten kann, in dem diese Führungsbeziehung durch einzelne Austausche entsteht.

Ein weiteres Argument zur Berücksichtigung der externen Umwelt bzw. des Kontextes stellt dessen Einfluss auf die Aktivierungen von mentalen Verarbeitungsprozessen bei Geführten dar. Mithilfe der impliziten Führungstheorien, bei denen die Wahrnehmungen von Führung, unter anderem durch Geführte, fokussiert werden (Eden & Leviatan, 1975), kann der Mechanismus erklärt werden. So besteht eine Grundannahme der impliziten Führungstheorien darin, dass Geführte Führungskräfte automatisch auf Grundlage bestimmter individueller Vorstellungen bewerten und sie damit erst als solche wahrnehmen (Epitropaki, Sy, Martin, Tram-Quon &

Topakas, 2013). Solche Vorstellungen basieren auf mentalen Schemata der Geführten, durch die Führung anhand von repräsentativen Merkmalen für bestimmte Kategorien kognitiv verarbeitet wird (Lord, Foti & Vader, 1984).

Rosch (1975, S. 193) spricht hinsichtlich solcher Kategorien von *Prototypen*, die eine Menge von Merkmalen umfassen. Der Forscher erklärt den Begriff kognitionspsychologisch anhand der Farbwahrnehmung von Menschen, in der Farbkategorien nicht als eine Reihe von Kriterienmerkmalen mit klaren Grenzen dargestellt werden, sondern als Prototypen der deutlichsten Beispielfarben in der Umgebung von weniger ähnlichen Farben. Es braucht also nicht ein bestimmtes Merkmal zur Identifikation einer Farbe, sondern eine Vielzahl von Kriterien, die in ihren Kontext – wie etwa andere Farben – eingebettet sind. Auf Führungsbeziehungen übertragen können die „Farben“ individuelle Prototypen und damit „abstrakte Repräsentationen kognitiver Kategorien“ (Sy et al., 2010, S. 903) von Führungskräften darstellen, die unter Einbezug der Situationen in jeder Führungsinteraktion bewertet werden. Für die Bewertung einer Interaktion zwischen der Führungskraft und einer oder einem Geführten in einem formalen Meeting, ist so weniger ein einzelnes Situationsmerkmal – wie die Aufgabenzuweisung – sondern vielmehr die Gesamtsituation mit all den als relevant wahrgenommenen Informationen – wie der Zeitrahmen oder die Art und Nützlichkeit von Informationen zur Aufgabenerledigung – relevant.

Diese Prototypen werden nicht bewusst eingesetzt, sondern durch bestimmte Muster von Stimuli aus der Umwelt von Geführten automatisch aktiviert und mit der aktuellen Situationswahrnehmung abgeglichen, wodurch letztlich eine Führungswahrnehmung resultiert (Lord, Epitropaki, Foti & Hansbrough, 2020). Zwei Aspekte lassen sich damit festhalten. Zum einen läuft der Prozess der Kategorisierung unbewusst ab, wohingegen die *Ergebnisse* – nämlich die Antworten auf die Fragen ob und wie Geführte eine Führungssituation wahrnehmen – dem Bewusstsein zugänglich sind. Zum anderen findet innerhalb des weitgehend unbewussten Prozesses ein *Abgleich* zwischen aktivierten Erwartungen und den aktuellen Situationsmerkmalen statt.

Obwohl implizite Führungstheorien individuell unterschiedlich sind, konnten Merkmale ermittelt werden, die Prototypen beschreiben. So ermittelten Lord et al. (1984) unter anderem die der Führungskraft zugeschriebene Intelligenz als indikativ. Außerdem lassen sich Führungskräfte aus Geführtersicht mit weiteren Merkmalen kennzeichnen, die bereits von Offermann, Kennedy und Wirtz (1994) postuliert und kürzlich repliziert sowie erweitert werden konnten.

Demnach bestehen generelle Erwartungen, dass Führungskräfte sich z. B. durch Sensibilität, Stärke, Hingabe, Kreativität, Maskulinität und Charisma auszeichnen (Offermann & Coats, 2018).

In Ergänzung zu den Situationsmerkmalen werden auch und gerade die Situationscharakteristika, also die psychologisch eingeordneten Merkmale (2. Charakteristika), in den Abgleich einbezogen. Shondrick et al. (2010, S. 961) beschreiben den Abgleich von Prototypen mit „Verhaltensweisen oder Merkmalen sozialer Ziele“. Um derartige Handlungen von Führungskräften zu bewerten und damit einen wesentlichen Teil der Situation zu erfassen, bedarf es einer psychologischen Bedeutungszuschreibung. So handelt es sich gerade nicht um einen Abgleich mit rein objektiven, unabhängigen und quantifizierbaren Merkmalen, sondern salienten Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften (J. A. Smith & Foti, 1998).

Die Aktivierung und Wirkung von solchen Prototypen sind von der hierarchischen Stellung der Führungskraft abhängig, die unterschiedliche Interaktionen bedingt. Gemäß des Strataplex Modells von Mumford, Campion und Morgeson (2007), in dem Anforderungen an Führungskräfte auf unterschiedlichen Hierarchieebenen beschrieben werden, wird dies deutlich. Demnach sind auf unteren Hierarchieebenen eher kognitive- und interpersonale Fähigkeiten erforderlich, wie etwa Kommunikation oder soziale Aufmerksamkeit gegenüber Interaktionspartnern. Auf höheren Hierarchieebenen kommen vor allem Business- und strategische Fähigkeiten, wie die ökonomische Ressourcenallokation und die Einnahme einer Systemperspektive, um Konsequenzen von Entscheidungen abschätzen zu können, dazu.

Zu diesen Anforderungen passend beschreiben Boal und Schultz (2007) Führungshandeln von strategischen Führungskräften als das Steuern von Ressourcenströmen und der Kanalisierung von organisatorischen Visionen und Identitäten. Des Weiteren haben hierarchisch höher gestellte Führungskräfte eine größere Kontrollspanne und daher tendenziell weniger Zeit mit einzelnen Geführten zu interagieren (Sy & van Knippenberg, 2021). Im Vergleich zu hierarchisch niedriger gestellten Führungskräften, werden daher solche systemisch-abstrakten Handlungen mit einer verminderten Zahl von Interaktionsmöglichkeiten und selteneren konkreten Geführteninteraktionen einhergehen. Anders ausgedrückt ist bei höheren Führungskräften aufgrund des typischen Aufgabenspektrum und der begrenzten zeitlichen Ressourcen eine verminderte Interaktion mit einzelnen Geführten zu erwarten.

Es ist anzunehmen, dass weniger Führungsinteraktionen mit der oder dem Geführten zu weniger Informationen aus dem Kontext und damit zu einer stärkeren Aktivierung von Prototypen führen (Epitropaki et al., 2013). Lord und Maher (1993) erläutern, dass der direkte Kontakt in Form von täglichen Interaktionen von Geführten und Führungskräften besonders relevant für die Kategorisierung im Rahmen der Prototypen ist. Erste empirische Analysen unterstützen diesen Gedanken. Sy und van Knippenberg (2021) konnten zum einen zeigen, dass Emotions-Prototypen – also repräsentative Emotionen für Führungskräfte – die eingeschätzte Führungseffektivität beeinflussen (z. B. Freude: $b = .12$, $SE = .05$, 95% CI [.03, .22]; Wut: $b = -.21$, $SE = .04$, 95% CI [-.28, -.14]). Zum anderen moderiert eine höhere Hierarchieebene den Zusammenhang, sodass die Kontextbedingung in Form von verminderten Interaktionen die Wahrnehmung auf Grundlage von Prototypen verstärkt (z. B. Freude: $b = .22$, $p < .01$; Wut: $b = -.29$, $p < .01$), wobei sich die Effekte für niedrige Hierarchieebenen nicht von 0 unterscheiden ließen (Sy & van Knippenberg, 2021). Das heißt, je weniger Führungsinteraktionen und damit potenziell nutzbare Informationen vorliegen, desto mehr werden bereits bestehende Prototypen in der Geführtenwahrnehmung wirksam.

Kongruenzen von Prototypen. Empirisch wurde unabhängig von der Hierarchieebene außerdem gezeigt, dass Prototypen Auswirkungen auf die wahrgenommene Führung haben. So lassen sich Zusammenhänge zwischen kongruenten Vorstellungen über Prototypen von Führungskräften und Geführten und der Wahrnehmung von Führungshandeln (z. B. Lord et al., 1984) finden. Beispielsweise haben B. van Knippenberg und van Knippenberg (2005) in vier Studien gezeigt, dass Gruppen-Prototypen – also die Repräsentativität von Führungskräften bzgl. Arbeitsgruppen – den Zusammenhang zwischen der Selbstaufopferung als Führungshandeln und dem zugeschriebenen Charisma der Führungskraft moderieren. Etwas allgemeiner wurde metaanalytisch von Steffens, Munt, van Knippenberg, Platow und Haslam (2021) ein positiver Zusammenhang von Gruppen-Prototypen und der wahrgenommenen Führungseffektivität postuliert ($\rho = .36$, 95% CI [.26, .45]).

Außerdem hängen solche Kongruenzen mit LMX ($r = -.19$, $p < .05$) zusammen, wobei negativere Effektstärken auf eine höhere Kongruenz hindeuten (Engle & Lord, 1997). Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Coyle und Foti (2015), allerdings mit einem mediierenden Einfluss der Kooperation ($b^* = -.38$, $p < .05$). Überdies konnten Riggs und Porter (2017) einen direkten Einfluss der Kongruenz der Prototypen auf LMX identifizieren. Dabei zeigen sich die Effekte erst durch die Berücksichtigung von polynomialen Termen, wie z. B. dem Interaktionseffekt

zwischen den Prototypen der Führungskraft und der oder dem Geführten ($b = 0.36, p < .05$), und nicht bei der einzelnen – rein linearen – Betrachtung (Prototyp Führungskraft: $b = 0.01, p > .05$; Prototyp Geführte: $b = -0.11, p > .05$). Des Weiteren wurde ein direkter negativer Einfluss von Differenzen zwischen den prototypischen Vorstellungen und den tatsächlichen Führungsmerkmalen auf LMX ($b^* = -.55, p < .01$) ermittelt (Epitropaki & Martin, 2005).

Variation von Prototypen. Entscheidend ist zudem, dass Prototypen nicht deterministisch gebildet werden. Individuen neigen zwar zu einer kognitiven Trägheit in der Anpassung der Kategorisierung, wenn Situationen mit nicht passenden Informationen auftreten (Lord & Maher, 1993). Lord, Brown, Harvey und Hall (2001) legen jedoch dar, dass Prototypen in mentalen Netzwerken aus verschiedensten Stimuli und Kontextinformationen konstruiert werden. Daraus ergibt sich laut den Autoren, dass Prototypen auf Grundlage der verfügbaren Kontextfaktoren passend variiert werden können. Foti, Knee und Backert (2008) beschreiben, dass solche Netzwerke keinen statischen Abruf von Informationen darstellen, sondern mit Informationen aus dem Kontext angereichert werden und somit dynamisch Prototypen zusammensetzen. Es lässt sich schlussfolgern, dass Führungsprototypen eine starke Kontextsensitivität und within-person Variabilität aufweisen (Lord et al., 2001, S. 314). Überdies werden sie dynamisch anhand von Kontextmerkmalen abgeleitet und können bei der Anwendung zugleich an Kontextmerkmale angepasst werden (Dinh & Lord, 2012).

Bewertung der direkten Führungskraft. Wie beschrieben stellt der Kontext eine wichtige Variable dar, um Dynamiken einzelner Führungsinteraktionen zu erklären. Dinh et al. (2014) sprechen davon, dass Ereignisse eine Erklärung für Dynamiken darstellen, die von Führungskräften und Geführten eine kontinuierliche Anpassung an Unsicherheiten in der Umwelt verlangen. Weiterhin aktiviert der Kontext in Abhängigkeit verfügbarer Interaktionsinformationen eine kognitive Kategorisierung in Form von Prototypen, woraus Wahrnehmungen hervorgehen. Daraus kann abgeleitet werden, dass Führung in seinem dynamischen Kontext bzw. aus der Ereignisperspektive betrachtet werden sollte und weniger in der Aufsummierung von kontextunabhängigen Personenvariablen zu sehen ist (Foti & Hauenstein, 2007). Dieser Kontext wird in dem zugrunde gelegten Modell in Abbildung 1 als „Arbeitsepisoden“ benannt.

Mit erneutem Blick auf die Moderation der Hierarchieebene, liegt es nahe, dass gerade bei erhöhter Interaktionshäufigkeit mit der *direkten* Führungskraft, Dynamiken in der mentalen Kategorisierung von Geführten zu erwarten sind. Dies spricht wiederum für die Relevanz des Kontextes in solchen Konstellationen. Vorliegend wurden die Geführten gebeten, explizit

Arbeitsepisoden mit der oder dem direkten Vorgesetzten zu bewerten. Hier ist eine starke Interaktionshäufigkeit anzunehmen, die zu mehr Informationen und daher auch zu Dynamik in der Ableitung von Prototypen führen sollte.

2.1.5 Arbeitsepisoden als Ergebnis psychologischer Bewertungen

Hoffman und Lord (2013) verstehen unter einem „Ereignis“ eine zeit- und ortsbezogene unterscheidbare Aktivität mit einem wahrnehmbaren Anfang und Ende. Damit wird eine explizit breitere Definition als von Morgeson et al. (2015) zugrunde gelegt, die die Abweichung von organisationalen Routinen nicht mehr zu einer konstituierenden Bedingung macht. Arbeitsepisoden stellen auf dieser Idee aufbauend *potenziell jede Interaktion mit der direkten Führungskraft dar, die bei der oder dem Geführten Emotionen ausgelöst hat*. Konkret geht es um die emotional bedeutsamste Führungssituation aus Geführtersicht an einem Arbeitstag. Die Beschreibung erfolgt von Geführten retrospektiv am Ende des Arbeitstages. Damit geht einher, dass Situationscharakteristika (Rauthmann & Sherman, 2021), also objektive Situationsmerkmale, die bereits eine psychologische Bedeutungszuschreibung erfahren haben, ein Kernbestandteil von Arbeitsepisoden darstellen. Anders ausgedrückt handelt es sich um den retrospektiv beschriebenen Kontext einer subjektiv emotional bedeutsamen Führungsinteraktion aus Geführtersicht. Die Kategorisierung durch Prototypen ist hier bereits geschehen, da sonst keine *Führungswahrnehmung* erfolgt wäre. Aus diesem Grund handelt es sich bei der Bewertung der Arbeitsepisoden um ein Ergebnis der Kategorisierung.

Entscheidend ist dabei die Abgrenzung zu den beschriebenen Lebens- Arbeits- und Ankerereignissen. Während der disruptive Charakter ein Kernelement von solchen Ereignissen darstellt (Morgeson et al., 2015), handelt es sich dabei gerade um ein Ausschlusskriterium für Arbeitsepisoden (Tabelle 1). Diese stellen *alltägliche* und daher häufig unscheinbare Führungsinteraktionen dar, wie z. B. das flüchtige Gespräch im Fahrstuhl. Hingegen ist das Leistungsbeurteilungsgespräch als potenziell disruptives Arbeitsereignis zwar eine Führungsinteraktion aber keine Alltäglichkeit. Vielmehr handelt es sich um einen in der organisationalen Realität relativ selten auftretenden formalen Prozess, auf dem wesentliche Entscheidungen mit Konsequenzen für Geführte basieren, wie Lohnerhöhungen oder Beförderungen (DeNisi & Murphy, 2017). Metaanalytisch zeigt sich die dadurch nahe liegende affektive Bedeutung nach Cawley, Keeping und Levy (1998) in einem starken Zusammenhang zwischen der Einbindung der Geführten in den Bewertungsprozess und ihren emotionalen Reaktionen ($\rho = .61$, 95% CI [.41, .81]).

Mit Blick auf die Beschreibung von Arbeitsereignissen als abweichend vom organisationalen Umfeld (Morgeson et al., 2015), gilt dies also für Arbeitsepisoden nicht. Rousseau und Fried (2001, S. 9) betrachten Arbeitsereignisse als kontinuierliche Phänomene, in denen sich eine Handlung mit ihrem Kontext überschneidet. In Kombination mit dem Verständnis von Arbeitsereignissen als disruptiver Teil des Kontexts (Johns, 2017; Morgeson et al., 2015), wird klar, dass eine Lücke in der Beschreibung des Kontextes übrigbleibt. Arbeitsepisoden umfassen die alltäglichen Führungsinteraktionen und leisten damit einen Beitrag zur Reduzierung dieser kontextualen Lücke.

Sie sind Teil des gewöhnlichen Kontexts und dennoch durch die Bedeutungszuschreibung in Führungsbeziehungen aus Geführtensicht emotional relevant. So postuliert Dasborough (2006) nicht nur, dass Führungsinteraktionen eine grundlegende emotionale Relevanz aus Geführtensicht inhärent ist, sondern auch, dass besonders kleine und unscheinbare Situationen, wie ein „Danke“ für die Aufgabenerledigung, die Führungswahrnehmung verhältnismäßig stark, – im Vergleich zu disruptiveren Situationen – beeinflussen. Die Relevanz von Arbeitsepisoden wird im Folgenden anhand von Führungsbeziehungen bzw. LMX weiter dargelegt.

2.1.6 Arbeitsepisoden zum erweiterten Verständnis von LMX

Auf Grundlage des relationalen Führungsverständnisses (Uhl-Bien, 2006), besteht zwischen der Führungskraft und jeder oder jedem einzelnen Geführten eine einzigartige dyadische Austauschbeziehung (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX wird von Uhl-Bien, Graen und Scandura (2000) dabei als die sich in der Folge bildende Beziehungsqualität dargelegt und bewegt sich so im konzeptionellen Rahmen einschlägiger Metaanalysen (Dulebohn et al., 2012; Karam et al., 2019; Martin, Guillaume, Thomas, Lee & Epitropaki, 2016). Dabei ist die Beziehungsqualität als relativ zeitstabil anzusehen (Dienesch & Liden, 1986; Gerstner & Day, 1997). Dieses Verständnis weicht einerseits von der dyadischen Perspektive und andererseits von der Austauschperspektive von LMX ab (Gottfredson et al., 2020). So stellen Gottfredson et al. (2020) fest, dass LMX in der Führungsforschung zunehmend als die Wahrnehmung der Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten angesehen wird. Für ein tiefergehendes Verständnis von „kausalen Dynamiken“ in der Führungsforschung, ist allerdings sowohl präziseres Theoretisieren als auch Messen aus der Ereignisperspektive erforderlich (Hoffman & Lord, 2013, S. 559). Dieses LMX Verständnis soll in Kombination mit Arbeitsepisoden im Folgenden anhand von so genannten Rollenepisoden, dem Kontext sowie der zeitlichen Perspektive erweitert werden.

a. Rollenepisoden

Eine Grundlage für die Entwicklung von Beziehungen ist die Rollentheorie nach Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek und Rosenthal (1964). Demnach finden in Führungsbeziehungen Prozesse der individuellen Rollendefinition statt, in denen Führungskräfte und Geführte ihre eigene Rolle anhand von ambivalenten Informationen bestimmen müssen (Dienesch & Liden, 1986; Graen, Orris & Johnson, 1973). Rollen stellen dabei die für Beziehungen notwendigen und weitgehend standardisierten Verhaltensmuster dar (Katz & Kahn, 1978). Aus Geführtsicht bedeutet dies, dass Führungskräfte Rollenerwartungen in einer Serie von *Rollenepisoden* an Geführte senden und daraus ein Rollenverhalten für die individuelle Führungsbeziehung entwickelt wird (Dienesch & Liden, 1986). Beispielsweise kann eine Führungskraft einer oder einem Geführten basierend auf einer bestimmten Leistungserwartung eine anspruchsvolle Arbeitsaufgabe zuweisen. Die oder der Geführte kann auf diese Rollenerwartung mit einer entsprechenden Leistung oder mit einer Nachverhandlung des Anspruchsniveaus reagieren. In jedem Fall wird die Reaktion durch die Führungskraft bewertet und der Prozess mit den neuen Informationen erneut in Gang gesetzt (Graen & Scandura, 1987). Eine Konsequenz des beschriebenen LMX Verständnisses als Wahrnehmung der generellen Beziehung ist, dass solche einzelnen Austauschsituationen nicht von der Gesamteinschätzung trennbar sind.

Des Weiteren ist nicht zu erwarten, dass die reine Aufsummierung der einzelnen Austauschbewertungen die Gesamtbewertung ergibt. So weisen Gabriel et al. (2019) auf grundsätzliche Abweichungen in der Bewertung zwischen aggregierten und unmittelbaren menschlichen Erfahrungen hin. Dies kann durch die Arbeitszufriedenheitsforschung gestützt werden, da die Messung von Arbeitszufriedenheit als relativ stabile Haltung nur zu $r = .36$ ($p < .05$) mit den gemittelten Werten aus täglichen Messungen korreliert (Ilies & Judge, 2004). Des Weiteren hat Hopton (2016) Geführtenbewertungen zur transformationalen Führung vor, während und nach einer Arbeitswoche verglichen. Im Ergebnis unterschieden sich die täglich erhobenen und nachträglich aggregierten Bewertungen signifikant von den vor und nach einer Arbeitswoche erhobenen Bewertungen ($F(2, 68) = 3.91, p < .05$). Zudem zeigten sich systematisch niedrigere tägliche Bewertungen im Vergleich zu den wöchentlichen Einschätzungen. Damit ergeben sich Hinweise darauf, dass generelle Führungsbewertungen gerade keinen Querschnitt einzelner Erfahrungen von Geführten mit Führungskräften darstellen, wodurch die Berücksichtigung von Episoden für die LMX-Forschung zusätzlichen Erklärungsgehalt verspricht (Hopton, 2016).

Ziel ist es daher, mithilfe der Arbeitsepisoden zusätzlich einzelne Führungsinteraktionen aus Geführtensicht abzubilden, die durch die eingeschätzte Beziehungsqualität üblicherweise nur als gesamthafte Serie von Rollenepisoden erfasst werden. Zudem geht mit der Stabilität der eingeschätzten generellen Führungsbeziehung, keine zwingende Stabilität der zugrunde liegenden einzelnen Austauschsituationen einher. So werden solche Rollenepisoden von Bauer und Green (1996, S. 1544) sowie Cropanzano, Dasborough und Weiss (2017, S. 234) auch als stetig ablaufende „interacts“ bezeichnet, was ebenfalls als ein Hinweis auf die Relevanz der Episodenperspektive verstanden werden kann.

b. Inside-Out Perspektive

Die Betrachtung von einzelnen Führungsinteraktionen als Arbeitsepisoden kann wie beschrieben als ein Teil bzw. eine Überschneidung (Rousseau & Fried, 2001) mit dem Kontext von LMX angesehen werden. Anders formuliert handelt es sich dabei um eine *Kontextualisierung* im Sinne der „Einbeziehung des Kontexts in die Beschreibung, das Verständnis und die Theoriebildung über Phänomene innerhalb des Kontexts“ (Tsui, 2006, S. 2). Die Beziehungsqualität soll so als Phänomen durch Arbeitsepisoden besser beschrieben und verstanden werden. Passend dazu beschreiben Sandberg und Alvesson (2021) LMX als eine erklärende Theorie, dessen Zweck in der Phänomenerklärung mit dem „wie“ und „warum“ zu sehen ist. In Anlehnung an diesen Gedanken, geht es letztlich darum, Variablen – die in der Theorie angenommen werden – in der Art *wie* sie zusammenhängen zu erklären und zugleich diese Zusammenhänge mit Blick auf das Phänomen zu *begründen*. Bei Anwendung auf das beschriebene LMX Verständnis ergeben sich folgende Fragen, für dessen Beantwortung der Kontext relevant erscheint: Warum führen einzelne Austausche zu einer Beziehungsqualität? Wie hängen die dabei zugrunde liegenden Variablen zusammen und führen zu dem Phänomen der Beziehungsqualität? Arbeitsepisoden als eine Kontextualisierung der LMX Theorie sollen einen Beitrag zu solchen Erklärungen leisten, die in der alleinigen Beziehungsqualität aus Geführtensicht nicht abgebildet werden.

Ein genauerer Blick auf das Verhältnis zwischen LMX und Arbeitsepisoden zeigt, dass LMX als Theorie in die kontextualen *Randbedingungen* in Form von Arbeitsepisoden eingebettet ist. Solche Randbedingungen bilden die Genauigkeit ab, mit der die Theorie Vorhersagen für Kontexte bzw. innerhalb von Kontexten leisten kann (Busse, Kach & Wagner, 2017). Hinsichtlich von Arbeitsepisoden ist theoriegestützt anzunehmen, dass gerade hier LMX präzise Vorhersagen treffen kann, da die Serie von Rollenepisoden in einzelne Interaktionen als

zeitlichen Kontext zerlegt wird. Dies steht im Einklang mit dem Hinweis von Bamberger (2008, S. 839), dass der Kontext Elemente der theorielevanten Umwelt oder zeitliche Bedingungen umfasst. Anders formuliert, wird der „alte“ Kontext von LMX in einem neuen Zeitrahmen betrachtet, der wiederum als „neuer“ Kontext verstanden werden kann.

Busse et al. (2017, S. 583) bezeichnen solch einen Prozess der Exploration von Randbedingungen einer Theorie als „*inside-out exploration*“. Gemäß den Forschern, bildet der bekannte Kontext den Ausgangspunkt, von dem aus die Anwendbarkeit der Theorie auf leicht veränderte Kontexte exploriert wird. Entsprechend geht es nicht darum, LMX auf einen völlig neuen Kontext anzuwenden. Ein Beispiel hierfür ist die Erweiterung von LMX auf den Teamkontext (TLMX), bei dem die Interaktionen zwischen dem gesamten Team und der Führungskraft des Teams erfasst werden (Boies & Howell, 2006; He, Teng, Zhou, Wang & Yuan, 2021). Vielmehr stellen Führungsinteraktionen zwischen Führungskraft und Geführten den bekannten Kontext dar und werden daher von LMX zweifelsohne konzeptionell abgebildet. Dabei ist weniger klar, welche einzelnen und damit in den neuen zeitlichen Kontext eingebetteten Arbeitsepisoden von Geführten wahrgenommen werden und welche kurzfristigen Handlungskonsequenzen resultieren.

c. Zeit

In der Führungsforschung sind statische Ansätze – wie die transformationale Führung – verbreitet, in denen eine universelle Anwendbarkeit auf Geführte unterstellt wird (Kozlowski, Watola, Jensen, Kim & Botero, 2009). Kozlowski et al. (2009) beschreiben anhand der Führung von Teams, dass die Berücksichtigung von Kontingenzen bzw. von Kontexten allerdings entscheidend ist, um dynamische Prozesse abbilden zu können. Ein Beispiel für solche Dynamiken stellen Teamepisoden dar, das heißt zeitliche Zyklen zielgerichteter Leistungsaktivitäten von Teams (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

Konzeptionell ist LMX gerade nicht statisch angelegt, was allein durch die inhärenten Rollenepisoden mit ihren im Zeitverlauf unterschiedlichen Austauschsituationen deutlich wird. Wird LMX allerdings allein als die generelle Beziehungsqualität operationalisiert, so kann kaum eine Dynamik innerhalb des Konstrukts berücksichtigt werden. Insbesondere bei einer einmaligen Messung der Beziehungsqualität sind zudem maßgebliche Einflüsse oder sogar Verzerrungen durch besonders ausgeprägte implizite Führungstheorien oder einflussstarke Ankerereignisse möglich (Ohly & Gochmann, 2017). Relationale Führungsansätze – wie LMX

mit aufeinander folgenden Führungsinteraktionen – können daher nur unter Einbezug der Zeit angemessen verstanden werden (Shamir, 2011). Im Allgemeinen stellt Zeit die Erklärung eines gegenwärtigen Phänomens im Hinblick auf den Kontext der Vergangenheit und der Zukunft dar (Pettigrew, 1990; Shamir, 2011). Hinsichtlich LMX, kann Zeit als bestimmende Größe für den Kontext von Führungsbeziehungen gesehen werden (Shamir, 2011). Somit werden einzelne Führungsinteraktionen mittels von Erfahrungen und Vorstellungen, aber auch von Verhaltenserwartungen zeitlich und damit kontextual eingeordnet.

Zudem existieren Hinweise, dass das Verhalten von Führungskräften über die Zeit schwankt. So haben R. E. Johnson, Venus, Lanaj, Mao und Chang (2012) für das transformationale Führungsverhalten an 15 aufeinander folgenden Arbeitstagen eine within-person Varianz von 37% bei Führungskräften ermittelt. Die Forscher schlussfolgern, dass transformationales Führungsverhalten von Tag zu Tag fluktuiert und damit auch die Wahrnehmung der Führungseffektivität durch Geführte. Solch eine tägliche Betrachtung ermöglicht zudem die Episodenperspektive adäquat zu erfassen. In kurzen Zeitabständen und mit hoher zeitlicher Frequenz von bis zu acht zufälligen Messungen an einem Arbeitstag untersuchten Nielsen und Cleal (2011) ebenfalls transformationales Führungsverhalten. Es zeigt sich, dass etwa Problemlösungssituationen stärker als Planungssituationen mit transformationalem Führungsverhalten von Führungskräften zusammenhängen (Nielsen & Cleal, 2011), was wiederum einen Hinweis auf Dynamiken im Führungsverhalten darstellt. Außerdem postulieren Dóci, Stouten und Hofmans (2015), dass die Anwendung von aktivem und passivem Führungsverhalten unter anderem anhand der within-person Ebene im Zeitverlauf erklärt werden kann. Beispielsweise wird von den Autoren angenommen, dass die situative Bewertung mit den aktuellen Führungsherausforderungen erfolgreich umgehen zu können, in dieser Situation eher aktives statt passives Führungsverhalten erwarten lässt.

Zusammenfassend ist es einerseits zweckmäßig, die Wahrnehmung der Führungsbeziehung als relativ stabile Geführteneinschätzung im konventionellen Sinne zu berücksichtigen. Andererseits stellen die tagesbezogenen Arbeitsepisoden als einzelne Situationen – in denen Führungsaustausche stattfinden – erwartbar eine wesentliche Ergänzung dar. Tägliche Messungen bestimmter Führungsinteraktionen in Form von Arbeitsepisoden und damit verbundener Variablen, erscheinen so als Möglichkeit, den kritischen Faktor Zeit und die damit verbundene Dynamik zu berücksichtigen. Genauer werden Emotionen und das Verpflichtungsgefühl zur Führungskraft täglich als Variablen mit Bezug auf die Arbeitsepisoden erhoben. Somit werden

einzelne Austausche zwar nicht als eigene Variablen, aber als Randbedingungen in der Variablenmessung operationalisiert.

2.2 Studiendesign

2.2.1 Datenerhebung und Vorgehen

Nachfolgend wird die Datenerhebung und das Vorgehen bei der Akquise der Befragten beschrieben. Die Ausführungen gelten nicht nur für Studie 1, da diese Datenerhebung auch die Grundlage für Studie 2 und 3 darstellt.

a. Kommunikationskonzept

Die Datenerhebung erfolgte ausschließlich in einem Unternehmen. Im Vorfeld wurde in enger Abstimmung mit Unternehmensvertretern ein Konzept zur Kommunikation des Forschungsprojekts erarbeitet. Ziel war es, die Beschäftigten über das Thema „unscheinbare“ Führungsinteraktionen zu informieren und dadurch das Interesse an der Teilnahme der Befragungen zu stärken. Zudem sollte verdeutlicht werden, dass auch nach dem Untersuchungszeitraum das Thema im betreffenden Unternehmen eine Rolle spielen wird. Zu diesem Zweck wurde *vor*, *während* und *nach* dem Befragungszeitraum ein Informationsangebot bereitgestellt und zudem Kommunikation mit dem Studienleiter ermöglicht.

Wenige Tage vor Beginn des Befragungszeitraums wurde durch die Unternehmensleitung eine Ankündigung des Forschungsprojekts im Intranet veröffentlicht. Dabei wurde sowohl auf die spezifische Relevanz des Themas für das betreffende Unternehmen, als auch auf die Vertraulichkeit sämtlicher Daten hingewiesen. Dieses Vorgehen hat das Potenzial die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen, da das Forschungsprojekt so durch vertrauenswürdige und zugleich einflussreiche Personen unternehmensintern legitimiert wird (Lapierre et al., 2018). Komplementär wurden speziell Führungskräften weitergehende Informationen zum Ablauf der Befragungen sowie zur Zielsetzung mitgeteilt. In diesem Zusammenhang wurden die Führungskräfte von Unternehmensvertretern gebeten, ihren Geführten explizit Zeit für die Beantwortung der Befragungen zur Verfügung zu stellen. Gemäß Lapierre et al. (2018) sollten Führungskräfte damit die Teilnahme einerseits organisatorisch ermöglichen und andererseits als Multiplikatoren für das Forschungsprojekt im gesamten Unternehmen auftreten. Für Geführte wurde darüber hinaus eine einseitige Ankündigung („One-Pager“) des Forschungsprojekts bereitgestellt, in der auch auf die Präsentation der Ergebnisse zu einem späteren Zeitpunkt hingewiesen wurde. Um möglichst viele Beschäftigte mit unterschiedlichen Informationsbedürfnissen anzusprechen, wurde durch den Studienleiter zudem eine Audiobotschaft mit ähnlichem Inhalt aufgezeichnet und durch Unternehmensvertreter im Intranet zum Abruf angeboten.

Während des Befragungszeitraums konnten die Befragten den Studienleiter via E-Mail oder Telefon kontaktieren. Auf diese Möglichkeiten wurde sowohl in der Führungskräfte- und Geführtenkommunikation im Vorfeld als auch auf der ersten Seite einer jeden Befragung hingewiesen. Überdies wurde gegen Ende des Befragungszeitraums für die Vorbefragung entsprechend der Empfehlung von Lapierre et al. (2018) eine Erinnerung per E-Mail mit der erneuten Bitte um die Teilnahme an der Befragung versandt.

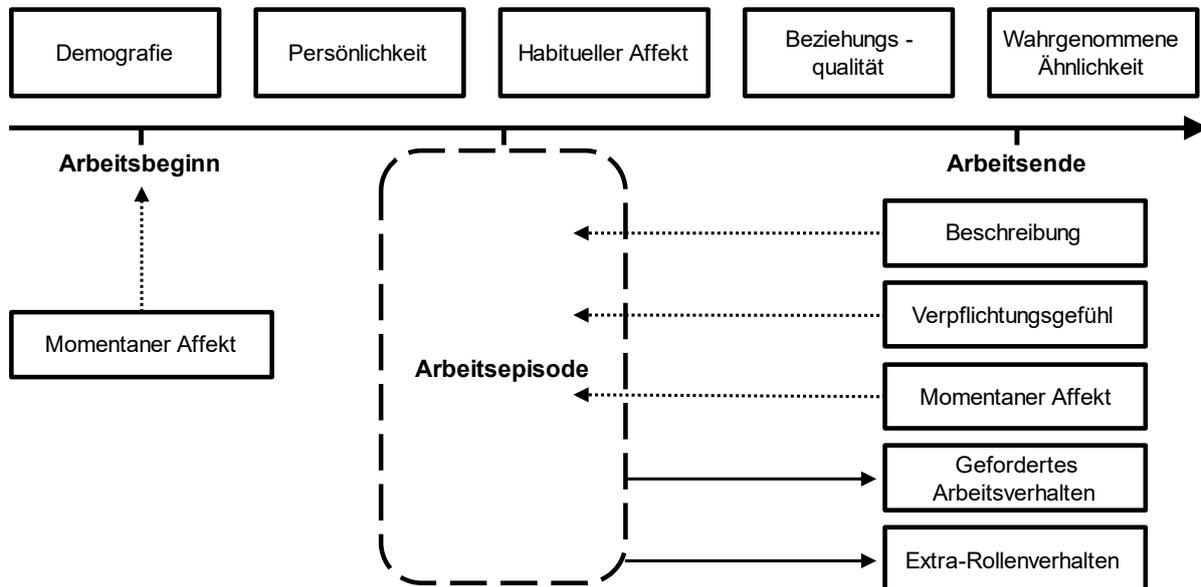
Im Nachgang an den Befragungszeitraum wurden dem Unternehmen erste Ergebnisse durch den Studienleiter präsentiert. Dabei wurden zunächst die Unternehmensleitung und anschließend die Führungskräfte und Geführten adressiert. Um möglichst vielen interessierten Beschäftigten eine Teilnahme zu ermöglichen, organisierten Unternehmensvertreter verschiedene Termine mit gleichem Inhalt. Wenngleich alle Termine virtuell durchgeführt wurden, war neben der Präsentation auch die Diskussion der Ergebnisse ein wesentlicher Bestandteil dieser Formate.

b. Rahmendaten

Die Datenerhebung erfolgte zwischen dem 16.09.2020 und dem 30.10.2020 durch eine Vorbefragung und tägliche Befragungen an zehn aufeinanderfolgenden Arbeitstagen. Jede dieser täglichen Befragungen bestand aus zwei Messzeitpunkten, nämlich zum Arbeitsbeginn und zum Arbeitsende.

In der Vorbefragung wurden neben demografischen Daten als relativ stabile Variablen habitueller Affekt, Persönlichkeitsdimensionen, die Qualität der Führungsbeziehung sowie die wahrgenommene Ähnlichkeit von Geführten zur Führungskraft erfasst. Die Befragung zum Arbeitsbeginn umfasste lediglich den momentanen Affekt, wohingegen zum Arbeitsende sowohl retrospektive als auch auf den Zeitraum nach der Arbeitsepisode bezogene Bewertungen erfragt wurden. Retrospektiv wurde von den Befragten die Beschreibung der am Arbeitstag emotional bedeutsamsten Führungsinteraktion und die Bewertung des währenddessen erlebten Affekts sowie des Verpflichtungsgefühls gegenüber der Führungskraft erhoben. Die Zeitspanne zwischen der erinnerten Arbeitsepisode und dem Arbeitsende betraf die Erfassung des geforderten Arbeitsverhaltens sowie des Extra-Rollenverhaltens. Jegliche Daten wurden als Selbsteinschätzung aus Geführten-sicht erhoben und bezogen sich in der Führungsbewertung stets auf die direkte Führungskraft. Ein Überblick über die Erhebungszeitpunkte sowie die Zeitbezüge der Variablen ist in Abbildung 2 veranschaulicht.

Abbildung 2: Überblick der erhobenen Variablen mit Erhebungszeitpunkten und Zeitbezügen



Anmerkungen. Über dem Zeitstrahl sind die Variablen der einmaligen Vorbefragung dargestellt. Zeitpunktbezogene Bewertungen werden durch gepunktete Pfeile, zeitraumbezogene Bewertungen durch nicht gepunktete Pfeile gekennzeichnet. Persönlichkeit = Big Five Persönlichkeitsdimensionen, Habituelle Affekt = habituelle positiver und negativer Affekt, Beziehungsqualität = LMX, Wahrgenommene Ähnlichkeit = wahrgenommene Ähnlichkeit von Geführten zur Führungskraft, Momentaner Affekt = täglicher positiver und negativer Affekt, Beschreibung = Freitextangaben zur Arbeitsepisode (Beschreibung einschließlich Begründungen für die emotionale Bedeutsamkeit), Verpflichtungsgefühl = Verpflichtungsgefühl gegenüber der Führungskraft, Gefordertes Arbeitsverhalten = In-Role-Behavior, Extra-Rollenverhalten = Organizational Citizenship Behavior Person.

Sämtliche Befragungen wurden mittels SoSci Survey (Leiner, 2019) implementiert. Ein Grund für die Nutzung liegt in der flexiblen Anwendbarkeit durch die Einbettung der PHP (Hypertext Preprocessor) Skriptsprache (z. B. PHP Documentation Group, 2021) in HTML, womit die passgenaue Verteilung von persönlichen Links an die Befragten automatisiert wurde. Außerdem konnten damit individuelle Erinnerungen per E-Mail und Verfügbarkeiten der tagsbezogenen online Befragungen umgesetzt werden. Bei einer Nicht-Teilnahme an der Befragung zum Arbeitsbeginn oder zum Arbeitsende wurde eine Stunde nach dem Versandzeitpunkt eine E-Mail mit einer Erinnerung versandt. Nach Ablauf von sechs Stunden wurden die Befragungen für die Teilnahme gesperrt. Des Weiteren konnte mittels SoSci Survey eine pseudonymisierte Datenerhebung gewährleistet werden. Dies war einerseits organisatorisch geboten und

andererseits wichtig für ein möglichst offenes Antwortverhalten bei sensiblen persönlichen Themen, wie Führungswahrnehmungen und Emotionen. Durch die explizite Zusicherung dieser Pseudonymisierung, sollten Anreize hinsichtlich einer sozialen Erwünschtheit reduziert werden, da aus Befragtersicht keine Vor- oder Nachteile eines bestimmten Antwortverhaltens zu erwarten waren (P. M. Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012).

Die Beantwortung der Vorbefragung stellte die Voraussetzung für die Teilnahme an den täglichen Befragungen dar. Dies liegt daran, dass die Befragten in der Vorbefragung gebeten wurden einen Zeitraum von zwei Wochen für die Teilnahme an den täglichen Befragungen auszuwählen. Es bestand dabei eine Wahlmöglichkeit zwischen drei Befragungszeiträumen, jeweils beginnend ab dem nächsten Montag nach der Vorbefragung. Außerdem wurden die ungefähren Uhrzeiten des Arbeitsendes für jeden dieser Tage abgefragt. Diese Informationen dienten der möglichst passgenauen Zustellung der beiden täglichen Befragungslinks. Der Versand erfolgte um 07:00 Uhr – wobei um die Beantwortung zum tatsächlichen Arbeitsbeginn gebeten wurde – und eine halbe Stunde vor dem jeweils angegebenen Arbeitsende.

Den Befragten war bekannt, dass es in der Befragung um Führungsinteraktionen geht, daher konnte der Teilnahmezeitraum so gewählt werden, dass z. B. keine urlaubsbedingten Abwesenheiten umfasst wurden. Ziel dieser Vorgehensweise war es, zeitlich unterschiedliche Frequenzen von Führungsinteraktionen (Camburn, Spillane & Sebastian, 2010; Gochmann & Ohly, 2017) zu berücksichtigen. Konkret sollte damit die Datenerhebung in Zeiträumen, in denen keine oder nur wenige Führungsinteraktionen aus Geführtersicht zu erwarten sind, möglichst vermieden werden.

c. Form der Datenerhebung

Das Erkenntnisinteresse der Inhalte sowie der Wirkungen von Arbeitsepisoden bedingt tägliche Messungen von Variablen in kurzen Zeitabständen. Die Anwendung solcher Tagebuchdesigns, in denen mindestens täglich Daten erhoben werden (Ohly, Sonntag, Niessen & Zapf, 2010), wird für Untersuchungen aus der Ereignisperspektive empfohlen (Bolger, Davis & Rafaeli, 2003; Morgeson et al., 2015). Dies gilt besonders im Bereich der Führungsforschung bei der Betrachtung von Geführten, da weder Führungswahrnehmungen noch damit verbundene Handlungen zeitstabil sind (Morgeson, 2005; Ohly & Gochmann, 2017).

Experience Sampling. Als spezielle Form des Tagebuchdesigns wurde die „experience sampling“ Methode verwendet (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). Hierfür kennzeichnend

sind wiederholte Messungen derselben Befragten innerhalb einer kurzen Zeitspanne (Fisher & To, 2012). Ziel ist es, individuelle und insbesondere *momentane* Erfahrungen von Befragten (Nielsen & Cleal, 2011) unmittelbar bei ihrem Auftreten zu erfassen. So können kurzfristige Dynamiken in Erfahrungen bzw. Wahrnehmungen innerhalb und zwischen Personen sowie der die Wahrnehmung umgebende Kontext berücksichtigt werden (Ohly et al., 2010). Fisher und To (2012) als auch Weiss und Rupp (2011) stellen dazu fest, dass vor allem von den Befragten kürzlich erlebte Situationen sowie damit einhergehende Emotionen im Erkenntnisinteresse stehen. Explizit relevant und erwünscht ist die Subjektivität solcher Bewertungen (Weiss & Rupp, 2011). Arbeitsepisoden legen mit ihrer Alltäglichkeit sowie der inhärenten subjektiven Situationscharakteristika daher eine Anwendung der Methode nahe.

Ein weiteres Argument hierfür besteht in dem in Abs. 2.1.6 dargelegten Verständnis von Arbeitsepisoden als einzelne Führungsinteraktionen komplementär zu der aufsummierten Beziehungsqualität. Diese Unterscheidung bedingt gänzlich unterschiedliche kognitive Verarbeitungen und dadurch erhöhte Anforderungen an die Datenerhebung. Hinsichtlich von Arbeitsepisoden ist die tägliche Geführtenwahrnehmung von genau *einer* Führungsinteraktion von Interesse. Um solche Informationen aus dem Episodengedächtnis zu adressieren (c. Memorierbarkeit und Zusammenschau von Arbeitsereignissen), werden Datenerhebungen in kurzen Zeitabständen durchgeführt. Dabei wird jeweils nach einer bestimmten emotional bedeutsamen Arbeitsepisode gefragt.

Die Wahl eines kurzen Zeitraums zwischen der Wahrnehmung und der Erhebung ist entscheidend, da Hinweise existieren, dass mit zunehmender zeitlicher Diskrepanz vermehrt mentale Aggregationen erfolgen (Beal, 2015; Robinson & Clore, 2002). Anders ausgedrückt, fließen z. B. bei der Frage nach einer einzelnen Führungsinteraktion, die mehrere Wochen zurückliegt, kaum quantifizierbare Informationen dieser Interaktion in die Bewertung ein, sondern allenfalls Wahrnehmungen aus besonderen Ankerereignissen oder erst kürzlich erlebten Führungssituationen. Solche mentalen Aggregationen sollen bei der Erhebung von Arbeitsepisoden vermieden werden, bei der Bewertung der Beziehungsqualität im Rahmen von LMX hingegen nicht. Hier geht es genau darum in einem großen Zeitrahmen relativ stabile aggregierte Bewertungen zu erfassen. Aus diesen Gründen wird die jeweils spezifische Arbeitsepisode täglich und die Beziehungsqualität einmalig in der Vorbefragung erhoben.

Event Reconstruction. Die Erhebung täglicher Interaktionen unmittelbar nach deren auftreten, bringt allerdings Umsetzungsherausforderungen mit sich. Wenngleich ein solches

Event-kontingentes Design (Wheeler & Reis, 1991) zur Erfassung von emotional bedeutsamen sozialen Interaktionen bereits verwendet wurde (z. B. Côté & Moskowitz, 1998), erscheint der Aufwand für die Befragten und die Gefahr von Beeinträchtigungen für das Unternehmen zu hoch. Die Arbeitsverrichtung von Geführten würde teils abrupt durch den ca. 15 Minuten in Anspruch nehmenden Fragebogen unterbrochen. Dies kann bei der Befragung aller Beschäftigten an zehn Arbeitstagen zu unerwünschten Auswirkungen auf organisationaler Ebene führen. Weiterhin sind Wirkungen einer solchen Datenerhebung auf die Befragten selbst möglich. So geht es gerade darum, tägliche Interaktionen möglichst unbeeinflusst vom Forschungsvorhaben als „Life as it is Lived“ (Bolger et al., 2003, S. 579) zu erheben. Würde nach jeder sozialen Interaktion eine Befragung durchgeführt, wären Verhaltensänderungen und damit eine Reaktivität von Geführten auf die Befragungen wahrscheinlich (Dockray et al., 2010; Ram, Brinberg, Pincus & Conroy, 2017). Außerdem ist ein Nachteil eines solchen Vorgehens, dass die Motivation für die Teilnahme durch den erhöhten und nicht planbaren Zeitaufwand herabgesetzt werden kann. Die Motivation der Befragten ist jedoch eine wichtige Voraussetzung für experience sampling Studien, da so eine ausdauernde Teilnahme – auch unter anspruchsvollen beruflichen Umständen – zu erwarten ist (Scollon et al., 2009).

Einen effizienten Kompromiss stellen *Rekonstruktionsmethoden* dar, bei denen sich die Befragten an kürzlich gemachte Erfahrungen zu einem bestimmten Zeitpunkt wieder erinnern (Kahneman, Krueger, Schkade, Schwarz & Stone, 2004) statt sie direkt während ihres Auftretens festzuhalten. Die Befragten erstellen aus dieser Erinnerung Episodenberichte, um die Erfahrungen möglichst detailliert mental rekonstruieren zu können (Schwarz, Kahneman & Xu, 2009). Ein solches Vorgehen wurde vorliegend gewählt, da die Belastungen für die Organisation als auch für die Befragten vergleichsweise moderat gehalten werden und dennoch Erfahrungen in ihrer annähernd natürlichen Umgebung erfassbar sind (Rauschenbach & Hertel, 2011).

Grundsätzlich existieren zwei Rekonstruktionsmethoden. Während bei der „Day Reconstruction“ am Folgetag der vorhergehende Tag hinsichtlich einer Vielzahl von Episoden erinnert wird (Kahneman et al., 2004) geht es bei der „Event Reconstruction“ um die Erinnerung von bestimmten *einzelnen* Ereignissen bzw. Episoden (Grube, Schroer, Hentzschel & Hertel, 2008). Die Letztere Methode wurde vorliegend angewandt. Besonders geeignet ist diese „Event Reconstruction Method“ für die Erhebung von bestimmten Ereignissen in Kombination mit affektiven Erfahrungen. So sollen die erinnerten Episoden einschließlich der dabei

erfahrenen Emotionen retrospektiv und möglichst lebendig erneut erlebt werden (Grube et al., 2008; Rauschenbach & Hertel, 2011). Passend dazu stehen im Erkenntnisinteresse dieser Dissertation spezielle Führungssituationen bzw. Arbeitsepisoden, nämlich die jeweils emotional bedeutsamste Führungsinteraktion an einem Arbeitstag.

Dieser Rekonstruktionsprozess wird durch Fragen zum Kontext der Erfahrung befördert und schafft so einen Zugang zum Episodengedächtnis (Bakker & Oerlemans, 2016; Grube et al., 2008; Robinson & Clore, 2002). Für eine möglichst präzise Rekonstruktion sollten Befragte mehr über das „was“ und weniger über das „warum“ von Episoden nachdenken (Hertel & StamoV-Roßnagel, 2013). Anders formuliert, sollten Befragte vor allem dazu angeregt werden, den Inhalt von Arbeitsepisoden zu erinnern statt zu überlegen, warum diese aufgetreten sind.

Zu Beginn der Befragung zum Arbeitsende wurde der Begriff Arbeitsepisode kurz erläutert und mit der Bitte verbunden, sich an die emotional bedeutsamste Arbeitsepisode an dem betreffenden Arbeitstag mit der oder dem direkten Vorgesetzten zu erinnern. In Anlehnung an Hertel und StamoV-Roßnagel (2013) sowie Rauschenbach und Hertel (2011) sollten sich die Befragten explizit Zeit nehmen, um sich in die erlebte Episode wieder hineinzusetzen. Verbunden wurde dies mit der plastischen Analogie hinsichtlich einer Episode aus einem Theaterstück oder Film (Grube et al., 2008). Außerdem wurden gezielt „recall cues“ (Hertel & StamoV-Roßnagel, 2013, S. 101) – also spezielle Fragen zum Kontext – eingesetzt, die die Erinnerung an die eher lose systematisierten Informationen im Episodengedächtnis erleichtern sollen (Robinson & Clore, 2002). Konkret wurde der Kontext der ausgewählten Arbeitsepisode durch Fragen nach der Form – etwa ein persönliches Gespräch oder Telefonat –, der Uhrzeit und dem Anlass – z. B. ein spontanes Treffen auf dem Flur – adressiert. Anschließend, also nach der Erinnerung an diese Kontextinformationen, wurden die Befragten gebeten die Episode möglichst detailliert in Form von Freitext inhaltlich zu beschreiben sowie die eingeschätzte emotionale Bedeutsamkeit zu erläutern.

d. Ausschluss anhand von Lebensereignissen

Wie in Abs. 2.1.2 dargelegt, sind die private und berufliche Domäne eng miteinander verbunden, was überstrahlende Effekte von Ereignissen in einer Domäne auf die andere möglich erscheinen lässt. Erhält ein Geführter während der Arbeit beispielsweise die Information, dass er gerade Vater geworden ist, so wäre zum Arbeitsende mit einer verzerrten Bewertung einer alltäglichen Führungssituation mit der Führungskraft zu rechnen. Solche Lebensereignisse

in der privaten Domäne liegen nicht im Erkenntnisinteresse dieser Dissertation. Dennoch wird das Auftreten von Lebensereignissen bei jeder Befragung zum Arbeitsende erfragt. Dies ist insbesondere in Studie 2 und 3 ein relevantes Filterkriterium bzw. Ausschlusskriterium, um potenzielle Einflüsse aus der privaten Domäne in den Daten zu vermeiden.

2.2.2 Stichprobenbeschreibung

Die Befragten wurden in einem Unternehmen aus der Banken- und Finanzdienstleistungsbranche akquiriert. Die Teilnahme war jederzeit vollständig freiwillig. Insgesamt wurden 1156 Beschäftigte per E-Mail zur Teilnahme an der Vorbefragung eingeladen, wovon 283 Beschäftigte die Vorbefragung beantwortet haben. Von der Auswertung ausgeschlossen wurden 22 Beschäftigte, die den Bestimmungen zum Datenschutz und zur Datenverarbeitung nicht zugestimmt haben. Damit ergeben sich $N = 261$ verwertbare und vollständig ausgefüllte Vorbefragungen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von rund 22,58%.

Die Stichprobe setzt sich aus 145 Frauen (55,56%) und 116 Männern (44,44%) zusammen. Das Geschlecht „divers“ ist nicht vertreten. Hinsichtlich des Alters ist eine Spanne von 18 bis 64 Jahren festzustellen. Im Durchschnitt sind die Befragten $M = 43,56$ Jahre alt mit einer Standardabweichung von $SD = 12,36$. Die Arbeitszeiten pro Woche liegen zwischen 7,48 und 60 Stunden. Sie werden im Durchschnitt mit $M = 35,67$ Stunden ($SD = 7,31$) angegeben. Im Schnitt werden von diesen Arbeitszeiten $M = 4,51$ Stunden ($SD = 8,08$) mobil geleistet. Bemerkenswert ist hierbei, dass weit über die Hälfte der Befragten (rund 70%) überhaupt nicht und kumuliert 80% maximal acht Stunden pro Woche mobil arbeiten.

Des Weiteren sind 255 Befragte mindestens ein Jahr für das Unternehmen tätig, was fast allen Befragten entspricht (97,7%). Im Durchschnitt gehören die Befragten $M = 22,39$ Jahre ($SD = 13,17$) dem Unternehmen an. Ähnlich längerfristige Angaben ergeben sich hinsichtlich der Dauer der Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft. So geben 214 Befragte (82%) ein Jahr oder länger, 39 Befragte (14,9%) weniger als ein Jahr und 8 Befragte (3,1%) weniger als einen Monat für die Dauer der Zusammenarbeit mit der Führungskraft an. Dabei verteilen sich kumuliert rund 50% auf bis zu 2,5 Jahre und rund 80% auf bis zu 8 Jahre der Zusammenarbeit. Die von den Befragten eingeschätzte Führungsspanne ihrer direkten Führungskraft liegt im Durchschnitt bei $M = 30,35$ Geführten ($SD = 70,02$).

2.3 Herleitung der Forschungsfrage

a. Inhalte von Arbeitsereignissen

Worin in Unternehmen auftretende Arbeitsereignisse inhaltlich bestehen können, wurde bereits empirisch exploriert. Dies soll im Folgenden eine Annäherung an Inhalte von Arbeitsepisoden darstellen, wenngleich der disruptive Charakter stets als zentraler Unterschied zu beachten ist.

So konnten Chacko und Conway (2019) in ihrer Tagebuchstudie zeigen, dass ein Großteil von auftretenden Arbeitsereignissen den Ereignistypen „Möglichkeiten der Partizipation“, „Motivation“ und „Fähigkeiten“ zuzuordnen sind. Die Typisierung wurde von Geführten vorgenommen und entspricht daher der Wahrnehmung der Arbeitsereignisse. Unter Anwendung eines Designs ähnlich der Event Reconstruction Method, wurden Geführte zudem gebeten, sich an Arbeitsereignisse zu erinnern, die in den letzten zwei Tagen aufgetreten sind (Y. Chen, Liu, Tang & Hogan, 2020). Die Beschreibung offenbarte laut den Autoren konkrete Arbeitsereignisse, wie die Zuteilung zu einer herausfordernden Aufgabe, die Mitwirkung an wichtigen organisationalen Entscheidungen oder das Angebot einer beruflichen Weiterbildung.

Zur Erfassung von Arbeitsereignissen existieren auch konkrete Messinstrumente, die so in bestimmter Weise charakteristische Inhalte vordefinieren. Bono, Glomb, Shen, Kim und Koch (2013) legen eine ressourcenbasierte Perspektive zugrunde, in der positive Arbeitsereignisse persönliche Ressourcen aufbauen und negative Arbeitsereignisse ressourcenzehrend wirken. Im Wesentlichen identifizieren die Autoren die erfolgreiche Zielerreichung, den Erhalt von Informationen zu eigenen Arbeitszeiten, Entlohnungen und Arbeitspflichten, den Erhalt von Feedback zur eigenen Arbeit sowie das Auftreten von arbeitsbezogenen Konflikten als empirisch messbare Arbeitsereignisse. Nahezu identische Inhalte identifizieren Koopmann, Lanaj, Bono und Campana (2016), die diese Klassifikation ferner als breit anwendbar auf unterschiedlichste Berufe postulieren.

Bei näherer Betrachtung ist festzustellen, dass diese von Geführten wahrgenommenen Inhalte zum Teil aus Führungsinteraktionen resultieren. So werden Partizipationsmöglichkeiten, arbeitsrelevante Informationen (Dulebohn et al., 2012; Gerstner & Day, 1997) sowie Feedback in der Regel von Führungskräften dargeboten. Ähnliches gilt beispielsweise für die Zuteilung zu herausfordernden Aufgaben, die laut der von Y. Chen et al. (2020) berichteten

Probandenbeschreibung, durch Führungskräfte kommuniziert und überdies in Verbindung mit der Anerkennung vergangener Arbeitsleistungen steht.

Ein derart enger Bezug von Arbeitsereignissen und Führungsinteraktionen wird auch in der von Ohly und Schmitt (2015) entwickelten Taxonomie zu affektiven Arbeitsereignissen deutlich. Insgesamt überschneiden sich die bereits genannten Ereigniskategorien größtenteils mit dieser Taxonomie. Beispielsweise werden die Kategorien Zielerreichung und Aufgabenerfolg, Konflikte und Kommunikationsprobleme sowie Lob, positives Feedback und wahrgenommene Kompetenz postuliert. Bei letzterer Kategorie handelt es sich inhaltlich um eine zentrale Komponente von effektivem Führungsverhalten, die inhaltlich Anerkennung und Lob für besondere Arbeitsleistungen umfasst (Ohly & Schmitt, 2015; Yukl, 2012).

b. Emotionale Alltäglichkeit

Bei den beschriebenen Arbeitsereignissen wird das charakteristische Merkmal der disruptiven Abgrenzbarkeit sichtbar. Beispielsweise erscheinen Informationen, die eine Gehaltserhöhung bedeuten, genauso wenig alltäglich bzw. als Bestandteil der organisationalen Routinen, wie Feedback zur Erledigung der Arbeitsaufgaben von Führungskräften. Ähnliches gilt für die Anerkennung durch Führungskräfte. So heben Yukl, Mahsud, Prussia und Hassan (2019) ein zu Arbeitsereignissen passendes Verständnis hervor, indem sie den Bezug von Anerkennung gerade zu wichtigen Erfolgen und Leistungen und weniger zu alltäglichen Aufgabenerledigungen sehen. Insofern sprechen die Autoren auch von einer Situationsabhängigkeit in der Wirkung von Anerkennung durch Führungskräfte bei Geführten.

Unabhängig des disruptiven Charakters beinhalten Führungsinteraktionen zudem eine generelle emotionale Relevanz für Geführte (Dasborough, 2006). Sowohl theoretisch als auch evidenzbasiert wurde bereits auf vielfältige Weise dargelegt, dass Führungskräfte gegenüber Geführten eine maßgebliche Rolle in der Erzeugung von Emotionen spielen (Brief & Weiss, 2002). Dies ist vor allem auf das chronische Ungleichgewicht formaler Macht in Führungsbeziehungen und der damit einhergehenden Notwendigkeit zur Affektregulation von Geführten zurückzuführen (Z. Wang, Jex, Peng, Liu & Wang, 2019).

Solche Arbeitsereignisse im Bereich der Führung können aus dem Blickwinkel der Affective Events Theory (AET) betrachtet werden, wonach *Arbeitsereignisse Emotionen auslösen* und daraus Handlungsfolgen entstehen (Weiss & Cropanzano, 1996). Dabei werden innerhalb der AET Arbeitsereignisse vor allem als *alltägliche* Ereignisse am Arbeitsplatz angesehen

(Miner, Glomb & Hulin, 2005). Zudem umfassen die generierten Handlungsfolgen als Ergebnis im Sinne der Emergenz von Führung auch die Geführtenwahrnehmungen der Arbeitsereignisse (Bracht, Keng-Highberger, Avolio & Huang, 2021; Dinh & Lord, 2012). Weitere Ausführungen zur AET folgen in Studie 2 (Abs. 3.1.1).

Wie in Abs. 2.1.5 beschrieben, bauen die nicht disruptiven Arbeitsepisoden auf dem breiteren Verständnis von Arbeitsereignissen nach Hoffman und Lord (2013) auf. Die Autoren bieten eine Taxonomie solcher Arbeitsereignisse an. Beispielhafte Dimensionen sind „außergewöhnlich versus gewöhnlich“ und „persönliche Relevanz versus Irrelevanz“. Während durch erstere das Ausmaß der Störungen und Bedrohungen von Organisationroutinen erfasst wird, geht es bei letzterer um die Betroffenheit von persönlichen Zielen und Interessen (Hoffman & Lord, 2013). Diese Taxonomie dient der Systematisierung von allgemeinen Arbeitsereignissen in Unternehmen und kann naturgemäß weder Aussagen zu konkreten Inhalten noch zu Begründungen – etwa für die persönliche Betroffenheit – liefern.

Mit den in Abs. 2.1.3 dargelegten Situationen (z. B. Rauthmann, 2015) können große Ähnlichkeiten zu dem Verständnis von Arbeitsereignissen nach Hoffman und Lord (2013) festgestellt werden. Es wird erkennbar, dass durch diese Taxonomie primär Situationen erfasst werden, die je nach Ausprägung der Dimensionen allerdings auch disruptive Arbeitsereignisse umfassen können. Im Sinne der Taxonomie wird beispielsweise ein disruptives Arbeitsereignis eher als „außergewöhnlich“ erlebt werden, wohingegen eine Situation bzw. eine alltägliche Arbeitsepisode eher als „gewöhnlich“ wahrgenommen werden wird. Solche Situationen werden zwar von Theorien häufig implizit angenommen, jedoch besteht besonders in der Führungsforschung noch Bedarf nach einer intensiveren Betrachtung von Situationen und vor allem der kritischen Situationscharakteristika (Zaccaro, Green, Dubrow & Kolze, 2018).

Zusammenfassend sollen daher Inhalte und Begründungen von Situationen im Führungskontext – also Arbeitsepisoden – in Abgrenzung zu Arbeitsereignissen in der Geführtenwahrnehmung untersucht werden. Es ergibt sich folgende Forschungsfrage:

Welche Themen und subjektiven Gründe charakterisieren emotional bedeutsame Arbeitsepisoden aus Geführtersicht?

2.4 Auswertungsverfahren

2.4.1 „Topic modeling“ zur Identifikation latenter Themen

Mit Blick auf die Kontextbedingtheit von Geführtenwahrnehmungen (b. Kontextbedingtheit und Prototypen der Geführtenwahrnehmung) und die zwar vorhandenen aber inhaltlich allgemeinen Taxonomien von Arbeitsereignissen (a. Inhalte von Arbeitsereignissen), erscheint eine a priori Kategorisierung mithilfe von vorher festgelegten Führungsinteraktionen schwierig. Dies gilt besonders, da die Situationscharakteristika – also die kognitiv verarbeiteten und bewerteten Merkmale von Situationen – erhoben werden sollen. Es ist daher zweckmäßig, die Inhalte sowie die Bedeutsamkeiten von Arbeitsepisoden induktiv aus den Freitextbeschreibungen der Geführten abzuleiten.

Dies erfolgt unter der Anwendung von „text mining“, das von Guerreiro, Rita und Trigueiros (2016, S. 112) als die automatische oder teilautomatisierte Verarbeitung von Text zum Erhalt eines strukturierten Formats definiert wird. Daten in Form von Texten enthalten im allgemeinen vielfältige Informationen, die allerdings keiner zwingenden Struktur, wie etwa Datenbanken, folgen (Harish, Guru & Manjunath, 2010). Die Freitexte der Geführten sind insofern ebenfalls unstrukturiert, da in den Befragungen lediglich ein Richtwert von 3-5 Sätzen vorgegeben wurde und ansonsten die Struktur sowie der Inhalt im Ermessen der Geführten lagen. Ziel ist es durch strukturgebende Elemente die Texte zu *reduzieren* und damit zu veranschaulichen, aber zugleich ein möglichst *detailliertes Verständnis* der Inhalte zu gewinnen.

Hierzu wurde das sogenannte „topic modeling“ (*Themen Modellierung*) als spezifische Technik des text minings (Schmiedel, Müller & vom Brocke, 2019) angewandt, bei dem das statistische Vorkommen von Begriffen in Texten zur Erzeugung von Clustern und letztlich zur Identifikation von latenten Themen genutzt wird (Hannigan et al., 2019, S. 589). Wichtig ist dabei die Abgrenzung zu Methoden der „Text Klassifikation“, bei denen Texte a priori bestimmten Kategorien automatisiert zugeordnet werden (Kobayashi, Mol, Berkers, Kismihók & Den Hartog, 2018; Mitra, Wang & Banerjee, 2007). Anders ausgedrückt, werden bei der Text Klassifikation im Vorfeld der Datenanalyse Definitionen von deduktiv erwarteten Kategorien vorgenommen, während bei der Themen Modellierung Kategorien induktiv durch die Bildung von Themenclustern exploriert werden.

Bei dem Verfahren der Themen Modellierung handelt es sich zudem laut Hannigan et al. (2019) um eine Form des „natural language processings“ (NLP). NLP beschreibt die

automatisierte Analyse und Erfassung von menschlicher Sprache mithilfe von computergestützten Analysetechniken (Kang, Cai, Tan, Huang & Liu, 2020, S. 139). Passend dazu erfolgt die Identifikation der latenten Themen bei der Themen Modellierung. So werden *Algorithmen mit sprachlichen Entscheidungsregeln* auf einen Textkorpus angewandt, um Cluster zu generieren (Hannigan et al., 2019). Die verwendeten Regeln beziehen sich überdies auf die Analyse mehrerer Wörter (*Mehrwortebene*) und nicht nur einzelner Wörter (Einzelwortebene), was insbesondere in der Managementforschung ein weiteres Charakteristikum von NLP darstellt (Kang et al., 2020).

Gerade diese Analyse der Mehrwortebene erscheint notwendig, um komplexe Wahrnehmungen von Geführten verstehen zu können. Beispielsweise ist ein einzelnes Wort, wie „Gespräch“ oder „Flurgespräch“ weniger aussagekräftig als etwa das „Flurgespräch“ in Kombination mit „Karrierperspektiven“. In ähnlicher Weise wird in den letzten Jahren hinsichtlich der Fortschritte in der maschinellen bzw. automatisierten Textverarbeitung argumentiert. So ist die Analyse der Mehrwortebene der Einzelwortebene vorzuziehen, da somit Wörter in ihrem sprachlichen Kontext betrachtet und intendierte Bedeutungen besser erfasst werden können (Hirschberg & Manning, 2015; Pandey & Pandey, 2019).

2.4.2 Umsetzung mittels TreeClouds

Die Themen Modellierung erfolgte jeweils durch die Anwendung einer sogenannten „TreeCloud“ (*Baumwolke*) mit dem gleichnamigen Programm nach Gambette und Véronis (2014) sowie zugehörigen Python Skripten (Python Software Foundation, 2013). TreeClouds ermöglichen es, sowohl die Häufigkeiten von Worten als auch deren semantische Bezüge untereinander zu analysieren. Die Häufigkeiten werden durch die Schriftgröße der Worte sowie durch farbliche Unterlegungen visualisiert (Amstutz & Gambette, 2010; Gambette & Véronis, 2010). Desto größer und rötlicher die Schrift, desto häufiger kommt das Wort in dem Textkorpus vor. Die Anordnung erfolgt algorithmisch auf Grundlage der Position der Wörter, wodurch Verzweigungen in baumähnlichen Strukturen resultieren (Gambette & Véronis, 2010). Je näher Verästelungen – auch Knoten genannt – beieinander liegen, desto stärker sind sie semantisch miteinander verbunden (Gambette, Eggermont & Le Roux, 2014; Minghim, Huancapaza, Arturo, Telles & Belizario, 2020), wodurch sich Themencluster ableiten lassen. Es handelt sich daher um eine Erweiterung der verbreiteten WordClouds (Wortwolken), bei denen die Häufigkeiten einzelner Worte in lediglich zufälliger Anordnung zueinander betrachtet werden (Cao & Cui, 2016).

Vorbereitungen der Textanalyse. Zur Durchführung einer Textanalyse bedarf es der Erstellung von Textkorpora, die durch Algorithmen verarbeitbar sind. Aus den Freitextangaben der Geführten zu den erinnerten Arbeitsepisoden, wurde jeweils ein Textkorpus für die Beschreibung (10836 Wörter) und für die Bedeutsamkeit (5639 Wörter) erstellt. Entsprechend der Empfehlungen von Gambette und Véronis (2010) wurde die Zeichensatzcodierung ANSI (American National Standards Institute) verwendet und auf eine Lemmatisierung weitgehend verzichtet, um einen möglichst detaillierten Bedeutungsgehalt ermitteln zu können. Zum Ausschluss von Wörtern mit geringem Informationsgehalt wurde die Stoppliste zur deutschen Sprache von Gambette und Véronis (2014) erweitert und verwendet. Ohne dass die entsprechenden Begriffe aus dem Text gelöscht werden müssen, werden in solchen Stopplisten erwartbar inhaltlich wenig aussagekräftige Wörter, wie Konjunktionen, vordefiniert (Kobayashi et al., 2018). In diesem Sinne wurde die Stoppliste z. B. durch die Konjunktion „da“ erweitert.

Koinzidenzanalyse. Für die Erzeugung der Baumstruktur wird die Distanz der Wörter im Textkorpus analysiert. Liegen Wörter häufig nah beieinander und werden sie damit in ähnlichen semantischen Bedeutungszusammenhängen genutzt, so entstehen Verästelungen. Diese Verästelungen werden nach festgelegten Regeln durch Algorithmen gebildet, weswegen das Vorkommen eines Begriffs im Textkorpus in Relation zu anderen Begriffen quantifizierbar bzw. „maschinenlesbar“ gemacht werden muss. Daher werden bei solchen Koinzidenzanalysen zur Messung der Relationen die Distanzen zwischen den Wörtern berechnet und in Matrizen abgetragen (Illia, Sonpar & Bauer, 2014). Konkret werden dafür zunächst die Häufigkeiten der Wortvorkommen in Form von Kontingenztabelle gebildet. Anschließend erfolgt die statistische Zuordnung von Wortpaaren bzw. Koinzidenzen, indem auf die Kontingenztabelle log-likelihood Schätzungen angewandt werden (Dunning, 1993; Evert & Krenn, 2005).

Um die den Matrizen zugrunde liegenden Vektoren zu bilden, wurde der verbreitete „Sliding Window Approach“ angewandt. Iterativ werden dabei zum einen ein Fokuswort aus dem Textkorpus festgelegt und zum anderen dessen umgebende Wörter als Kontext identifiziert (Goldberg, 2016). Anders formuliert „gleitet“ ein Fenster entlang des Textkorpus, dessen Zentrum das Wort darstellt, zu dem Kontextinformation in Form von weiteren Wörtern innerhalb des Fensters gesammelt werden. In einer Vielzahl von Iterationen wird das Fenster verschoben, wodurch das nächste Fokuswort definiert wird. Die Breite eines solchen Fensters wurde mittels Python auf 30 Wörter festgelegt. Die Grundlage für diese Entscheidung besteht darin, dass breitere Fenster tendenziell zu ähnlichen Themen und engere Fenster eher zu syntaktischen

Entsprechungen führen (Goldberg, 2016). Dies veranschaulicht Goldberg (2016), indem er bei der Definition eines engen Fensters beispielhaft die Begriffe „Pudel“, „Pitbull“ und „Rottweiler“ als syntaktisch ähnlich und damit charakteristisch für ein Cluster erwartet. Vorliegend besteht das Ziel allerdings darin, dass die Cluster möglichst als Themen interpretierbar sind, was nicht unbedingt eine ähnliche Bedeutung aller im Cluster befindlichen Begriffe mit sich bringt.

Konstruktion. Für die Erzeugung der Verästelungen und letztlich der TreeClouds wurde der Neighbor-Joining Algorithmus nach Saitou und Nei (1987) verwendet. Dieser Prozess kann veranschaulicht werden, als iterative Minimierung der Differenzen zwischen einer unbeschränkten modellimplizierten Distanzmatrix und der im Rahmen der Koinzidenzanalyse entstandene Distanzmatrix (Hamed & Wang, 2006). Dabei werden in jeder Iteration die Begriffe mit den minimalsten Abständen zueinander in die TreeCloud aufgenommen. Anders formuliert geht es darum, algorithmisch Begriffspaare zu identifizieren, wodurch die anfänglich nicht geclusterte und dadurch sternförmige Wortwolke zu einer baumartigen Struktur mit erkennbaren Verästelungen reduziert wird (Saitou & Nei, 1987). Die entsprechende Visualisierung wurde mit dem Programm SplitsTree4 nach Huson und Bryant (2006) umgesetzt.

2.5 Ergebnisse und Diskussion

Unterschieden zwischen der Beschreibung und der Bedeutsamkeit von Arbeitsepisoden, werden im Folgenden die Ergebnisse der Themenmodellierung dargestellt. Diese bilden die Inhalte bzw. Themen und subjektiven Gründe ab, die vorliegend Arbeitsepisoden in ihrer emotionalen Bedeutsamkeit aus Geführtensicht charakterisieren.

2.5.1 Inhaltliche Beschreibungen der Arbeitsepisoden

Insgesamt zeigt sich, dass sich die Themen, die sich aus den TreeClouds ergeben, nicht nur inhaltlich, sondern auch in ihrem Abstraktionsniveau unterscheiden. So kann etwa eine konkrete Kommunikationsform Bestandteil eines Themas sein, wenn die Koinzidenz dies nahelegt, während andere Themen nur den reinen Inhalt von Erfahrungen umfassen. Auf Grundlage der generierten TreeCloud zu den Beschreibungen der Arbeitsepisoden in Abbildung 3, lassen sich sechs Themen identifizieren.

Erledigung von Aufgaben für Geführte relevant sind. So wird wechselseitig über *aktuelle* Entwicklungen bei Arbeitsvorgängen berichtet, was etwa durch Fragen der Führungskraft der Form „Wo stehen wir bei dem Projekt?“ initiiert wird. Die Klärung des Istzustands wird dabei auch mit Fragen nach erwünschten Ergebnissen verbunden, etwa „wie läuft die vertriebliche Zielerreichung?“. Konkretere Inhalte bilden sich zu diesem Thema nicht heraus.

Umgang mit der Corona-Pandemie. Die Vermittlung von pandemiebedingten Konsequenzen für Geführte durch Führungskräfte stellt ein weiteres Thema dar. Es geht dabei vor allem um die Gestaltungsräume, die im Rahmen der gesetzlichen Regelungen durch das Unternehmen bzw. den *Vorstand* genutzt und ausgestaltet werden. So wird die Kommunikation mit der Führungskraft zum generellen *Umgang* mit der Corona-Pandemie, aber auch zu Regeln bei der Arbeit genannt. In diesem Sinne wurde vornehmlich die Durchführung von *Meetings* mit *Kollegen* genannt. Auch *Lob* durch Führungskräfte für bereits umgesetzte Anpassungen im Arbeitsverhalten seit Beginn der Pandemie, wurde als bedeutsam wahrgenommen.

Entscheidungen und Aufgaben per E-Mail. Das Bereitstellen von Informationen via *E-Mail* durch Führungskräfte charakterisiert dieses Thema. Inhaltlich werden aufgabenbezogene Informationen umfasst, die für Geführte das Verständnis bzw. die *Klarheit* von Arbeitsaufträgen beeinflussen. Des Weiteren wird über Entwicklungen in der *Abteilung* und im *Kollegenkreis* der oder des Geführten informiert. Zudem erklären Führungskräfte ihre getroffenen oder anstehenden organisationalen *Entscheidungen*.

Urlaubsplanung und Urlaubserlebnisse. Das Thema Urlaub wird von Führungskräften verschiedenartig adressiert. Dabei geht es zum einen um die individuellen Urlaubsplanungen von Geführten und Entwicklungen in Abteilungen oder Projekten, die Anwesenheiten im *Büro* erforderlich machen. Zum anderen wird sowohl von Führungskräften als auch von Geführten über Erlebnisse nach der Rückkehr aus dem Urlaub berichtet. Hier sind erkennbare Überschneidungen zu dem nachfolgenden Thema Raum für „Privates“ festzustellen. Weiterhin werden in solchen Austauschen aus Geführtensicht *Klärungen* für arbeitsrelevante *Themen*, z. B. Prozesse oder Aufgaben sowie *Lösungen für Kundenfälle* herbeigeführt.

Raum für „Privates“. Für dieses Thema werden Austausche mit der Führungskraft beschrieben, die neben arbeitsbezogenen vor allem private Informationen umfassen. So wird durch die Führungskraft die *persönliche Situation* von Geführten in *kurzen Gesprächen* erfragt. Solche Austausche finden vornehmlich im Kontext von formalen Meetings, wie etwa *Team-*

Kundenanwesenheit. Kontaktsituationen mit Führungskräften, in denen Kunden beteiligt sind werden als ein Grund für die emotionale Bedeutsamkeit beschrieben. Dabei thematisieren Führungskräfte in Kundenanwesenheit zum einen den *Umgang* der Geführten mit Kundenanliegen sowie zum anderen die in diesem Zusammenhang getroffenen *Entscheidungen*. Geführte erfahren hierbei *Unterstützung* und *Lob* im Rahmen einer besonderen *Art der Kommunikation*, was als *bestätigend* hinsichtlich der geleisteten *Arbeit* wahrgenommen wird.

Einbringen von Kompetenzen und Meinungen. Die inhaltliche Beteiligung von Geführten – vornehmlich in Gesprächen mit der Führungskraft – wird als Auslöser für *gute Gefühle* genannt. So wird die Möglichkeit eigene Kompetenzen und Meinungen gegenüber der Führungskraft zu äußern als Zeichen der *Wertschätzung* und von *Vertrauen* durch Geführte wahrgenommen. Dabei werden *Fragen* hinsichtlich von *Urlaubsplanungen* und von *Urlaubsvertretungen* durch Führungskräfte zugelassen. Diese Erklärung der *emotionalen Bedeutsamkeit*, bezieht sich nicht nur auf arbeitsbezogene Inhalte, sondern auch darauf, *persönlich wichtige* Themen mit der Führungskraft zu erörtern.

Klarheit für Arbeitsabläufe. Beschrieben werden *Gespräche*, in denen sich Führungskräfte *Zeit* für die Anliegen von Geführten (*eigene*) *nehmen*, um über arbeitsbezogene Informationen und Planungen für den *Tag* oder die *Woche* zu sprechen. Die emotionale Bedeutsamkeit wird zudem mit so erhaltenen *wichtigen* Informationen begründet.

Interesse an Problemlösungen. Geführte nehmen das gezeigte *Interesse* der *Führungskraft* an *Problemlösungen* wahr. Entweder zeigt die Führungskraft *wenig* Interesse oder sie unterstützt bei der *Findung* von Lösungen, die sie ggf. sogar gemeinsam mit Geführten entwickelt. Solche Lösungen beziehen sich inhaltlich sowohl auf *Aufgaben* als auch *persönliche* Situationen, wie die *Situationen von Kollegen*.

2.5.3 Weiterführende Interpretationen und Einordnungen

Ein bemerkenswertes Ergebnis ist, dass die Begrüßung zwischen Führungskräften und Geführten nicht primär als ein Zeichen der Wertschätzung wahrgenommen wurde, wie es erwartbar gewesen wäre. Stattdessen diente die Begrüßung hauptsächlich als ein *Anlass* oder eine *Gelegenheit*, um über arbeitsrelevante Inhalte zu sprechen. Dies deutet darauf hin, dass Geführte vor allem eine inhaltliche Orientierung zu Arbeitsbeginn schätzen und Gesten der

formalen Höflichkeit oder der sozialen Angemessenheit vorliegend eine geringere Präferenz in der Geführtenwahrnehmung haben.

Die Begrüßung findet überdies in aller Regel zu oder um den Beginn des Arbeitstages statt. Dieses zeitliche Merkmal hilft nicht nur bei der Memorierung (Asperholm et al., 2019; Tulving, 2002). Es ist auch Ausdruck einer Möglichkeit sich frühzeitig mit Führungskräften über ihre Aufgaben und Ziele auszutauschen. So werden erwartbar *Planungssicherheiten* gesteigert und zugleich Unsicherheiten reduziert. Letzteres vermag an Arbeitstagen, an denen etwa im stetigen Kontakt mit Kunden in hoher Frequenz erratische Arbeitssituationen oder sogar Arbeitsereignisse auftreten, besonders relevant zu sein.

Der Erhalt von Feedback scheint in diesem Zusammenhang ebenfalls wichtig zu sein. Gerade wenn aktuelle Entwicklungen in Arbeitsvorgängen adressiert werden, können Unsicherheiten reduziert werden. Des Weiteren fällt die Erledigung von Arbeitsaufgaben sowie die Einschätzung der Erwartungen der Führungskraft leichter. Feedback zur eigenen Arbeit – und insbesondere in positiver Form – ist passend zu diesem Ergebnis ein wesentlicher Teil von positiven täglichen Erfahrungen im Arbeitskontext (Ohly & Schmitt, 2015), die wiederum Stress reduzieren und günstige gesundheitliche Auswirkungen haben (Bono et al., 2013).

Des Weiteren stellt konsistent hierzu die Klarheit für Arbeitsabläufe vorliegend einen Grund für die emotionale Bedeutsamkeit von Arbeitsepisoden dar. Dies führt erwartbar zu einem höheren Erfolg in der Aufgabenbewältigung sowie ggf. zu einer erleichterten individuellen Zielerreichung. In der Prägung solcher arbeitsbezogener Erfahrungen durch Führungskräfte liegt ein wesentliches Potenzial zur Steigerung von positivem und zur Senkung von negativem Affekt bei Geführten (Ohly & Schmitt, 2015).

Außerhalb von persönlichen Gesprächen wird die Vermittlung von Informationen via E-Mail angegeben. Diese führen ebenfalls zu individueller Klarheit, zeigen darüber hinaus aber auch organisationalen Charakter. So informieren Führungskräfte über ihre getroffenen oder zukünftigen Entscheidungen. Dies erfolgt auch auf freiwilliger Basis im Sinne eines Einbezugs von Geführten durch Führungskräfte. Hier wird ein Bezug zu der *Mitwirkung* an wichtigen organisationalen Entscheidungen offenbar, die Y. Chen et al. (2020) als – allerdings disruptives und kritisches – Arbeitsereignis identifizieren. Im Rahmen von Arbeitsepisoden ist solch ein fundamentaler Charakter zwar nicht zu erwarten, dennoch scheint die Grundidee vergleichbar. So nennen die Autoren beispielhaft die Partizipation bei der Entwicklung von Plänen oder

Strategien aufgrund von Erfahrungen und Kompetenzen von Geführten. Passend dazu geben vorliegend Geführte als Gründe für die emotionale Bedeutsamkeit gerade das Einbringen von Kompetenzen und Meinungen an.

All diese Themen sind nicht unabhängig von privaten Situationen von Geführten zu betrachten. So wird es von Geführten geschätzt, wenn die Führungskraft einen kurzen Moment für private Themen findet. Hier zeigt sich besonders, dass der Charakter der *Alltäglichkeit* wichtig sein kann. Besonders bei kleinen privaten Themen, wie das kurze Gespräch über die Wochenendaktivitäten, wäre das Ansetzen eines formalen Meetings nicht vorstellbar. Das spontane Investment der knappen Zeitressourcen der Führungskraft, wird für solche Themen als relevant wahrgenommen. Bemerkenswert ist, dass eine Begründung der emotionalen Bedeutung von Arbeitsepisoden unter anderem im Interesse an der Problemlösung liegt, was auch auf private Situationen von Geführten oder deren Kollegenkreis bezogen wird.

3 Studie 2:

Affektive Veränderungen durch Arbeitsepisoden

3.1 Theoretischer Hintergrund und Hypothesenherleitung

3.1.1 Affective Events Theory

In der AET wird davon ausgegangen, dass bestimmte Arbeitsereignisse als „exogene Schocks“ affektive Reaktionen (Arbeitsemotionen) – wie z. B. Freude – auslösen und diese einerseits die Arbeitseinstellungen und andererseits das affektiv gesteuerte Verhalten direkt beeinflussen (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 12). Anders als es der Begriff Schock nahelegen könnte, ist dieser nicht makroökonomisch, etwa als Nachfrage- oder Angebotsschock, zu verstehen. Der AET folgend ist das Auftreten dieser Ereignisse vielmehr explizit innerhalb von Unternehmen zu verorten (Ashton-James & Ashkanasy, 2008). Umfasst werden dabei unterschiedlichste Wahrnehmungen im Arbeitskontext. Beispielsweise unterscheiden Jiang und Lavaysse (2018, Studie 1) den Stressor Arbeitsplatz-Unsicherheit mit metaanalytischer Unterstützung und auf der theoretischen Grundlage der AET anhand der kognitiven und affektiven Komponente des Konstrukts. Ersteres bezeichnet dabei Arbeitsereignisse und Letzteres die dadurch ausgelösten Reaktionen von Individuen. Des Weiteren werden in der Führungsforschung Führungsinteraktionen in Austauschbeziehungen als solche Arbeitsereignisse postuliert, die wiederum Einfluss auf den Affekt von Geführten haben (Dasborough, 2006).

Arbeitsereignisse sind ein wesentlicher Ausgangspunkt der AET, da von hier aus zwei unterschiedliche Pfade Handlungen von Individuen begründen. Zum einen wird im ersten Pfad unter den vermittelnden Einflüssen von affektiven Reaktionen und Haltungen das Arbeitsumfeld in Kombination mit stabilen Personenmerkmalen als handlungswirksam angenommen. Dabei werden die entsprechenden Merkmale der Arbeitssituation kognitiv bewertet (Beasley & Jason, 2015). Dies führt zu Verhalten, das aus bewussten Entscheidungen resultiert, auch „kognitiv-basiertes Verhalten“ genannt. Zum anderen sind die affektiven Reaktionen im zweiten Pfad ebenfalls durch Arbeitsereignisse ausgelöst, die ebenso Teil von Bewertungsprozessen des Individuums sind. Allerdings bestehen in diesem Fall direkte Auswirkungen der resultierenden affektiven Reaktionen in Form von „affekt-basiertem Verhalten“ (Wegge & Neuhaus, 2002, S. 175). Die Rolle als Mediator wird also aufgelöst. Die Wahrnehmung von Arbeitsereignissen ist damit unmittelbar emotional wirksam und führt nicht nur indirekt über Haltungen, sondern auch direkt zu Handlungen von Individuen (Mignonac & Herrbach, 2004).

Bemerkenswert ist, dass die in dieser Form durch den Affekt entstandenen Handlungstendenzen situationsübergreifend bestehen bleiben und folgendes Verhalten in anderen Situationen beeinflussen können (Ashton-James & Ashkanasy, 2008). Forgas (1995) spricht auch von einer doppelten Bedeutung des Affekts. Einerseits wird die Wahrnehmung von konkreten Informationen aus der Umgebung und andererseits die nachfolgende kognitive Verarbeitung durch den Affekt des Individuums beeinflusst. Relevant sind demnach nicht nur die unmittelbaren affektiven Reaktionen, sondern auch die daraus folgenden Handlungskonsequenzen. So kann die Handlungskonsequenz in Form der Arbeitsleistung der Geführten beschrieben werden, die durch die Wahrnehmung von emotional bedeutsamen Arbeitsepisoden am betreffenden Arbeitstag beeinflusst wird.

Daraus lässt sich außerdem ableiten, dass der Mechanismus zur Auslösung von Handlungen keineswegs nur über stabile Merkmale – wie Persönlichkeiten oder Haltungen – erklärbar ist. Vielmehr ist in der AET bereits ein beträchtliches Potenzial von schwankendem Affekt in der kurzen Frist angelegt. Hinsichtlich der Verarbeitung wird davon ausgegangen, dass die affektiven Reaktionen und die damit einhergehenden Bewertungen Ressourcen von Individuen beanspruchen, die sie auch für die Lösung von Aufgaben und Ähnlichem hätten nutzen könnten. Daher werden sowohl von positivem als auch von negativem Affekt tendenziell negative Auswirkungen auf das geforderte Arbeitsverhalten erwartet (Fisher, 2002). Bei negativen Emotionen wird allerdings ein deutlich ressourcenintensiverer Bewertungsprozess und damit ein stärkerer Einfluss angenommen. Die Begründung liegt darin, dass negative Emotionen – als Signal eines problematischen Zustands – komplexere Bewältigungsstrategien erforderlich machen (Weiss & Cropanzano, 1996).

Das freiwillige Leistungsverhalten wird in der AET als affekt-basiertes Verhalten charakterisiert, also als Ergebnis einer affektiven Reaktion (Beasley & Jason, 2015). Empirisch zeigen sich etwa positive Einflüsse von positivem Affekt auf altruistische Verhaltensweisen (Forgas, 2002). Im Vergleich zu negativem Affekt ist festzustellen, dass positiver Affekt tendenziell zu einer erhöhten Hilfsbereitschaft sowie zu stärkerem kooperativen Verhalten führt. Des Weiteren ist negativer Affekt ebenfalls positiv mit Hilfsbereitschaft verbunden, da Individuen durch das Engagement in freiwilliges Leistungsverhalten, ihren negativen Affekt durch Selbstregulation reduzieren können (Forgas, 2002; Weiss & Cropanzano, 1996).

3.1.2 Personality Systems Interactions Theory und individuelles Handeln

Um die Gründe für menschliches Handeln zu verstehen, lassen sich eine Vielzahl von Motivationstheorien im Arbeitskontext heranziehen. Beispielsweise wird in der Erwartungs-Valenz Theorie nach (Vroom, 1964) angenommen, dass durch einen individuellen Vergleich von möglichen Handlungssträngen und den damit einhergehenden Zielstrukturen, Handlungen erklärt werden können (Fallgatter, 2020). Metaanalytisch konnte nur eine kleine Korrelation zwischen dem Modell mit den Komponenten Valenz, Instrumentalität sowie Erwartung und messbaren Handlungsergebnissen in Form von Leistungsvariablen ($r = .19$, 95% CI [.16, .22]) ermittelt werden (van Eerde & Thierry, 1996). Bemerkenswert ist zudem der Hinweis der Autoren, dass der Zusammenhang des Modells bzw. einzelner Modellkomponenten zu Absichten und Präferenzen generell stärker ist, als zu manifestem Verhalten.

Die Ergebnisse unterstützen damit die Validität der Erwartungs-Valenz Theorie bezüglich von Kognitionen, aber weniger hinsichtlich der tatsächlich ausgelösten Handlungen (van Eerde & Thierry, 1996). Die Wahl eines Handlungsstranges auf Grundlage von Erwartungen und Valenzen ist damit nicht hinreichend, um Handlungen zu erklären. In Einklang mit der unter anderem von Studer und Knecht (2016) vorgeschlagenen Trennung zwischen Motivation und Handlungen, liefert sie lediglich einen Hinweis auf die Handlungsmotivation. Eine ähnliche Kritik an solchen Modellen, die auf alleiniger Grundlage von Erwartungen und Valenzen weitgehend rationale Handlungsentscheidungen herbeiführen, äußert auch Kuhl (2021). Die Personality Systems Interactions Theory (PSI Theorie) erklärt als integrativer Ansatz die Verbindung von Intentionen mit der tatsächlichen Umsetzung in Handlungen. Damit besteht die PSI Theorie aus einer multiplen Erkenntnistheorie in Kombination mit einer *Handlungstheorie* (Kuhl, 2004).

a. Vier Erkenntnissysteme in Interaktion

Die angesprochene Integration wird durch den Einbezug von vier kognitiv-motivationalen Makrosystemen des Menschen zur Informationsverarbeitung (*Erkenntnissysteme*) geleistet, die erst durch ihre gemeinsame Betrachtung ein tieferes Verständnis für Motivation und vor allem die daraus folgenden Handlungen schaffen (Kuhl, 2000a, 2004). Dabei bezeichnet der Begriff „*Persönlichkeit*“ die Gesamtheit der kognitiven und motivational-affektiven Prozesse, womit auch und im Besonderen die Wechselwirkungen zwischen den Erkenntnissystemen erfasst werden (Kuhl, Quirin & Koole, 2021). Genauer entstehen diese Wechselwirkungen oder *Interaktionen* durch Affekt, indem unterschiedliche Erkenntnissysteme dynamisch aktiviert

oder gehemmt werden (Kuhl, 2000a). Durch ein derartiges Verständnis von Motivation und Handlungen lässt sich erklären, dass ein Handlungsstrang gemäß der Erwartungs-Valenz Theorie gewählt werden kann, dieser jedoch möglicherweise keine Umsetzung erfährt, weil schlicht eine Aktivierung der dafür zuständigen Informationsverarbeitung – bzw. des Erkenntnissystems – fehlt. Im Folgenden werden zunächst die Erkenntnissysteme vorgestellt und anschließend die Bedeutungen des Affekts für die Interaktionen ausgeführt.

Objekterkennung. Die Objekterkennung (OE) umfasst das bewusste Erkennen von einzelnen Informationen bzw. Informationsbestandteilen durch ihre Herauslösung aus dem Gesamtkontext (Kazén & Quirin, 2018; Kuhl, 2000b). Der Begriff Gesamtkontext meint hier keineswegs nur die externe Umwelt des Individuums. Kuhl (2000b) definiert jedes derartig isolierbare Element – obgleich internen oder externen Ursprungs – mit dem ein Individuum konfrontiert ist als *Objekt*. Eingeschlossen sind damit sowohl interne Zustände als auch Affekte. Entscheidend ist, dass die Informationen im Objekterkennungssystem nicht wieder in den Gesamtkontext eingeordnet werden, sondern *dekontextualisiert* verbleiben (Kuhl, 2000a). Beispielsweise erkennt man in der Nacht mit Blick auf eine Stadt lediglich einzelne Silhouetten von Gebäuden. Solche grundlegenden Wahrnehmungen werden im OE dann nicht in Bezug zu der konkreten Stadt gesetzt. Vielmehr liegt der Fokus der Wahrnehmung auf allem, was bereits *in der Vergangenheit* unabhängig vom Kontext gespeichert wurde (Kuhl, 2000a). So werden die Gebäude als solche identifiziert, aber nicht der Stadt zugeordnet. Die OE stellt damit ein niedrig-inferentes System dar, das vorwiegend *analytisch* arbeitet und auf *Präzision* ausgerichtet ist (Kuhl, 2000a; Kuhl & Baumann, 2021).

Intuitive Verhaltenssteuerung. Im Fokus der intuitiven Verhaltenssteuerung (IV) steht die *Ausführung* von Handlungen. Genauer werden intuitiv Gewohnheiten sowie erlernte *Verhaltensroutinen* und sonstige spontane Reaktionen umgesetzt (Koole, Schlinkert, Maldei & Baumann, 2019; Kuhl, 2000b). Baumann und Kuhl (2002) legen dar, dass solche Intuitionen *unbewusst* verlaufen und damit in Abgrenzung zu analytisch-sequenziellen Verarbeitungen zu sehen sind. Beispielsweise lässt sich dies in Anlehnung an Kuhl (2004) mit dem Öffnen eines Fensters veranschaulichen. Üblicherweise werden dabei weder die einzelnen Schritte des Öffnens, wie die Drehung des Fensterhebels und das ziehen oder drücken des Fensters, noch die dafür notwendigen Bewegungsabläufe bewusst analysiert. Vielmehr erfolgt die Ausführung *automatisch* anhand von eingeübten Verhaltensroutinen, die solange sie funktionieren, kaum bewusst werden (Kuhl, 2000a; Kuhl, Kazen & Koole, 2006). Dabei werden neben notwendigen

Bewegungsabläufen auch *kontextuelle Informationen* in die Handlungsausführung integriert, die nicht exakt dem vorhandenen Wissen entsprechen müssen (Kuhl, 2000a; Scheffer & Heckhausen, 2018). So könnte es etwa gelingen bei stürmischem und regnerischem Wetter das Fenster in Kippstellung zu versetzen, anstatt es ganz zu öffnen. Damit entsteht gerade kein starrer Fokus auf das Objekt Fenster. Vielmehr werden verschiedene Informationen aus der Umwelt des Individuums gleichzeitig bei der Handlungsausführung berücksichtigt und teilweise auch nur antizipiert. Dies entspricht einer *parallelen Verarbeitung* (Kuhl et al., 2021). In diesem Sinne lässt sich die Funktionsweise des Systems einerseits als niedrig-inferent bzw. elementar bezeichnen, andererseits ist es aber auch *gegenwarts- und zukunftsorientiert* (Kuhl, 2000a).

Intentionsgedächtnis. Bei weitem nicht jede Handlung lässt sich unbewusst im Rahmen der IV ausführen. Es kann notwendig sein, dass die Ausführung *bewusste* und komplexe Vorüberlegungen (Kuhl, 2000a) – auch Intentionen genannt – bedingt, z. B. in Form von Plänen. So stellen Goschke und Kuhl (1993) fest, dass die Grenzen der IV die Bildung und Beibehaltung von Intentionen im Intentionsgedächtnis (IG) markieren. Treten also Probleme bei der Handlungsausführung auf, weil bewährte Handlungsrouitinen nicht anwendbar sind, wird das Problem *sequenziell* und systematisch *analysiert* sowie die entstehende Intention so lange gespeichert, bis die *passende Situation* für die Umsetzung eintritt (Kazén & Quirin, 2018; Kuhl, 2000b). Es geht also darum, dass im richtigen Moment die Notwendigkeit und der Inhalt der Handlung anhand der Intention erinnert wird (Goschke & Kuhl, 1993). Aus diesem Grund kann ein Warten auf die richtige Gelegenheit notwendig werden, was im Vergleich zur IV eine *Verzögerung* in der Umsetzung bedeutet (Kuhl, 2000a). Lässt sich etwa keine situationsadäquate Verhaltensroutine zum Öffnen des Fensters finden – weil der Öffnungsmechanismus unbekannt bzw. nicht in der Routine eines klassischen Drehmechanismus enthalten ist – ist eine Handlungsunterbrechung mit anschließender Problemanalyse im IG zu erwarten. Die Fähigkeit zu solch komplexen Denkprozessen ist das entscheidende Charakteristikum dieses Systems, weswegen Kuhl (2000a) auch von einem hoch-inferenten System spricht. Dabei finden derartige Analysen annähernd rational und *objektiv* getrennt von Emotionen statt (Kuhl & Baumann, 2021).

Extensionsgedächtnis. Die Informationsverarbeitung im Extensionsgedächtnis (EG) erfolgt gerade nicht unabhängig von Emotionen. Vielmehr handelt es sich um ein assoziatives Netzwerk, in dem das so genannte „Selbst“ einschließlich persönlicher Zustände enthalten ist (Kuhl, 2000a). Hierzu zählen sowohl persönliche Lebenserfahrungen als auch Bedürfnisse,

Motive, Werte und Emotionen (Kuhl, 2000b; Kuhl & Baumann, 2021). Entscheidend ist dabei, dass die Informationen aus der Umwelt *parallel* verarbeitet und zugleich *integrativ* in Beziehung zu der eigenen Autobiografie bzw. dem Selbst gesetzt werden (Kuhl, 2000a). Beispielsweise können Zielvorgaben in einem Arbeitsverhältnis dem individuellen und im Extensionsgedächtnis repräsentierten Wert der Gerechtigkeit widersprechen. Im EG werden diese Informationen aus der Umwelt integriert und ein Widerspruch zum Selbst erkannt, woraus angemessene Handlungsoptionen abgeleitet werden (Kuhl & Baumann, 2021). Es wird damit sichergestellt, dass die Handlungsoptionen kongruent zu den individuellen Werten verfolgt werden. Kuhl (2000b, S. 670) spricht in diesem Zusammenhang auch von „*erweiterten Zielrepräsentationen*“ im EG, da jedes Ziel in das Selbst eingebettet und anhand dessen bewertet wird. Eine Basis für diese hoch-inferente Integration bilden unter anderem *episodische Erinnerungen* über in der Vergangenheit gemachte Erfahrungen – einschließlich der dabei erlebten *Emotionen* – sowie generelle autobiografische Informationen (Kuhl, 2000b; Kuhl et al., 2006).

b. Emotionen als dynamische Verbindungen

Die vorgestellten Erkenntnisssysteme eignen sich erst zum Verständnis von individuellem Handeln, bei Einbezug ihrer *Aktivierungen* und *Interaktionen* untereinander (Kazén & Quirin, 2018; Kuhl, Quirin & Koole, 2015). Genauer ist dieses Wechselspiel ein wesentliches Element der PSI Theorie, die daher auch als *dynamischer* Persönlichkeitsansatz einzuordnen ist (Quirin et al., 2020). In Anlehnung an Kuhl (2004) ist damit gemeint, dass sich die Interaktionen der Systeme – also die Informationsverarbeitungen – in Abhängigkeit der *Situationen*, mit denen das Individuum konfrontiert ist, verändern. In der PSI Theorie wird auch von einer funktionierenden Persönlichkeit (Kuhl et al., 2021) gesprochen, womit beispielsweise der situationsadäquate Einsatz des analytischen Denkens oder auch der spontanen Handlungsausführung gemeint ist. Das entscheidende Element zur Koordination und damit zur Erklärung der Interaktionen der Systeme, stellen hier *Affekte* dar, zu denen zwei evidenzgestützte Modulationsannahmen formuliert wurden (Kuhl, 2000a; Kuhl et al., 2006).

Die *erste Modulationsannahme* besagt, dass *positiver Affekt* die IV aktiviert und zugleich das IG hemmt (Kuhl, 2000a). Anders ausgedrückt, wird schnelles und spontanes Handeln gefördert und der Einfluss von zeitintensivem analytischem Planen zurückgedrängt. Genauer fördert ein niedriger positiver Affekt die Aktivität des IG und hemmt gleichzeitig die IV, während ein hoher positiver Affekt das IG hemmt und die Aktivität der IV fördert (Kuhl et al., 2006). Der entscheidende Mechanismus ist die *affektive Veränderung* oder auch der „*Affective*

Shift“ nach Bledow, Schmitt, Frese und Kühnel (2011) in positiven Emotionen. Bei Betrachtung der beiden Systeme in Interaktion können damit durch positive Veränderungen des positiven Affekts hypothetische Verhaltensabsichten in konkrete Handlungen überführt werden oder bei einer negativen Änderung gerade nicht umgesetzt werden. Kuhl (2000a) spricht bei einer solchen affektkoordinierten Interaktion von einer *Willensbahnung*, da sich hier entscheidet, ob es dem Individuum gelingt, seine schwierigen Pläne in die Tat umzusetzen.

Des Weiteren postuliert Kuhl (2000a) die Aktivierung der OE und die Hemmung des EG durch *negativen Affekt* als die *zweite Modulationsannahme*. Somit erfolgt eine Intensivierung von isolierten Einzelwahrnehmungen gegenüber kohärenzorientierten Integrationen in das Selbst. Übertragen auf die beschriebene *affektive Veränderung*, ergibt sich durch verminderten negativen Affekt eine verstärkte Aktivierung des EG und eine Hemmung der OE, während gesteigerter negativer Affekt die Aktivierung der OE verstärkt und das EG hemmt (Kuhl et al., 2006). Solche Interaktionen ermöglichen es, bis dahin unbekannte Informationen in das Selbst zu integrieren und so die Lebenserfahrungen im Selbst zu erweitern, was daher auch als *Selbstwachstum* bezeichnet wird (Koole & Kuhl, 2003). Durch diese Offenheit für Neues und Spezifisches aus der individuellen Umwelt in Kombination mit der Einordnung und Aufnahme in die eigene Autobiografie, wird laut Kuhl et al. (2015) im Zusammenspiel *Lernen* ermöglicht.

3.1.3 Leader-Member Exchange Theory

Gemäß der so genannten „Average Leadership Styles“ wird das Führungshandeln in seiner durchschnittlichen Wirkung auf die Gesamtheit der Geführten analysiert (Dansereau, Cashman & Graen, 1973, S. 187). Mit anderen Worten sollten bestimmte Handlungen der Führungskraft in der Tendenz Führungserfolg mit sich bringen. Dieser Ansatz definiert damit die Individualität als unerwünschten Einflussfaktor in vornehmlich formalen Führungsprozessen, die so nicht explizit berücksichtigt wird. Als Gegenentwurf wurde der Ansatz des so genannten „*Vertical Dyad Linkage*“ postuliert, bei dem das Führungshandeln in individuellen Führungsbeziehungen geformt wird (Dansereau et al., 1973). Eine wesentliche Konsequenz liegt in der Auflösung der angenommenen Unabhängigkeit zwischen dem Führungshandeln einerseits und Bedürfnissen, Fähigkeiten sowie dem Führungskontext, in dem sich Geführte befinden, andererseits. Bezugnehmend auf die Entitätsperspektive (3. Relationale Entität und Arbeitsepisoden) erfolgt so nicht mehr die Betrachtung einer hypothetisch homogenen Gruppe Geführter als Entität (Dansereau Jr., Graen & Haga, 1975), sondern die Fokussierung individueller relationaler Entitäten.

Als Weiterentwicklung dieses Ansatzes wurde die Leader-Member Exchange Theory (LMX) postuliert, nach der in relativ stabilen und informalen Austauschprozessen Informationen zwischen Führungskraft und Geführten ausgetauscht werden (Dienesch & Liden, 1986). Führungskräfte entwickeln so einzigartige und qualitativ unterschiedliche Beziehungen zu ihren Geführten. Dies äußert sich in der informellen Entstehung einer privilegierten „In-Group“ und einer durch die Führungskraft weniger begünstigten „Out-Group“ (Liden & Graen, 1980, S. 452). Zu Geführten in der ersteren Gruppe werden tendenziell qualitativ hochwertigere Beziehungen aufgebaut, in denen mehr Ressourcen bereitgestellt und ausgetauscht werden. Solche Beziehungen sind gekennzeichnet durch ausgeprägtes wechselseitiges Vertrauen und hoher gegenseitiger Verpflichtung (Graen & Uhl-Bien, 1995). So werden bevorzugt Ressourcen etwa in Form von individuellen Karriere- und Entwicklungsperspektiven dargeboten oder auch Zugang zu sozialer Unterstützung geschaffen (Erdogan & Liden, 2002). Wie Graen und Uhl-Bien feststellen, wird diese strikt dichotome Unterscheidung zunehmend durch das Verständnis ergänzt, dass Führungskräfte zunächst alle Geführten aktiv in die Entwicklung der Führungsdyade „partnerschaftlich“ (1995, S. 229) einbeziehen und als Ergebnis die individuellen Beziehungsqualitäten resultieren.

Eine theoretische Grundlage für LMX stellt der *soziale Austausch* nach Blau (1964, S. 5) dar, wonach dieser eine wesentliche Grundlage für Beziehungen zwischen Individuen darstellt. Der soziale Austausch wird durch die Notwendigkeit der Interaktion mit anderen Individuen zur Zielerreichung definiert, bei dem zudem die Erleichterung der Zielerreichung durch die eingesetzten Mittel angestrebt wird. Beispielsweise können Führungskräfte Geführten Karriereperspektiven als Ressource anbieten. Diese ist primär durch persönliche Interaktionen nutzbar, da nur so Informationen zu Schulungsangeboten oder auch Vakanzen für Geführte zu erhalten sind. Die Mittel in einem solchen sozialen Austausch könnten etwa in Aufgabenzuteilungen zur gezielten Kompetenzentwicklung oder auch in der Fürsprache der Führungskraft bei personalverantwortlichen Personen liegen. Der wahrgenommene Nutzen für Geführte ist als hoch anzusehen, was positive Wirkungen auf folgende soziale Austausche als auch auf damit einhergehende Verpflichtungen gegenüber der Führungskraft mit sich bringt.

Die Abfolge solcher Austausche von Ressourcen konstituiert Beziehungen. Es werden Ressourcen von einer Person „angeboten“, worauf Reaktionen der „Ablehnung“ bzw. der Nichtbeachtung des Angebots bis hin zu ausgeprägten „Gegenleistungen“ möglich sind (Blau, 1964, S. 98). In dieser Weise lässt sich auch der Beziehungsaufbau hinsichtlich LMX erklären.

Demnach offerieren Führungskräfte Ressourcen, warten auf die Reaktion der Geführten und initiieren davon anhängig weitere Austausche, was letztlich zu der Gruppierung in die In- oder Out-Group führt (Cropanzano & Mitchell, 2005). Somit formt sich die Führungsbeziehung und zugleich entstehen in jeder Dyade qualitativ unterschiedliche Austausche. Letzteres bedeutet etwa, dass in der In-Group nicht nur Ressourcen zur Erledigung der formalen Pflichten bereitgestellt werden (Graen & Uhl-Bien, 1995), sondern darüber hinaus auch Unterstützung für persönliche Bedürfnisse von Geführten – wie Karriereperspektiven – angeboten wird.

Solche Ressourcen werden mit Blick auf die soziale Austauschtheorie auch in Form von Arbeitsleistung gesehen. So sprechen Settoon, Bennett und Liden (1996) von dem Austausch bzw. der Gegenleistung einerseits des geforderten Arbeitsverhaltens für formal vertraglich geregelte Anforderungen der Führungskraft. Andererseits wird das Extra-Rollenverhalten als soziale Ressource, die als Gegenleistung für weitreichende soziale Belohnungen geleistet wird, – wie z. B. für dargebotene Karriereperspektiven – postuliert. Diese Argumentation lässt sich durch metaanalytische Evidenz etwa von Colquitt et al. (2013) stützen. LMX wird hier als ein Indikator für die Qualität des sozialen Austauschs konzeptualisiert. Die Ergebnisse zeigen zum einen, dass die Qualität des sozialen Austauschs einen Prädiktor für sowohl das geforderte Arbeitsverhalten ($b^* = .35, p < .05$) als auch für das Extra-Rollenverhalten ($b^* = .54, p < .05$) darstellt. Zum anderen korreliert der zugrunde liegende Indikator LMX direkt mit dem geforderten Arbeitsverhalten ($\rho = .36$) sowie dem Extra-Rollenverhalten ($\rho = .38$).

3.1.4 Herleitung der Hypothesen

a. Arbeitsepisoden außerhalb des Face-To-Face Formats

Nicht zuletzt aufgrund der Auswirkungen der mit der Covid-19 Pandemie verbundenen sozialen Distanzierung auf Unternehmen, avancieren virtuelle Kommunikationsformen, wie etwa Videokonferenzen oder Videoanrufe, zu bedeutenden Faktoren im Arbeitsalltag (Bickmeyer, 2021). Infolgedessen finden zahlreiche Interaktionen zwischen Führungskräften und Geführten nicht mehr in Präsenz, sondern in digitalen Formaten statt. Es gibt bereits empirische Anhaltspunkte dafür, dass sich virtuelle Interaktionen in ihrer Wirkung auf die Beteiligten wesentlich von persönlichen Interaktionen unterscheiden und daher keinesfalls als gänzliche Substitute anzusehen sind (Balters, Baker, Hawthorne & Reiss, 2020). Insbesondere die angemessene Deutung und der Ausdruck von Emotionen erscheint in rein virtuellen Interaktionen herausfordernd.

Konkret verlaufen nicht-Präsenz Interaktionen anders und transportieren in Teilen auch andere Informationen als persönliche Face-To-Face Gespräche. Gerade die hier fokussierten Arbeitsepisoden zeichnen sich durch ihren alltäglichen und zugleich nicht disruptiven Charakter aus (Tabelle 1). Schullan (2022, S. 486) stellt fest, dass als „absichtsfreie Begegnungen“ bezeichnete Situationen essenziell für den Aufbau sowie die Erhaltung der Führungsbeziehung sind, jedoch vermögen sie virtuell kaum aufzutreten. Solche Begegnungen sind beispielsweise in zufälligen Zusammentreffen zwischen Führungskräften und Geführten auf dem Flur zu sehen. Wenngleich der Autor hier explizit die Zufälligkeit im Sinne eines nicht arbeitsbezogenen Anlasses adressiert und Arbeitsepisoden sich breiter über ihre emotionale Bedeutsamkeit konstituieren, so zeigen sich dennoch Überschneidungen beider Konzepte. Arbeitsepisoden sind Teil des gewöhnlichen Kontextes (Abs. 2.1.5) und offensichtlich von der Absichtslosigkeit umfasst.

Man könnte auch sagen, dass den nicht-Präsenzformaten zwar Alltäglichkeit inhärent sein kann, in solchen Formaten jedoch wenig Raum für Zufälligkeit bleibt. So ist beispielsweise die ad hoc Offerierung von innerbetrieblichen Vakanzen durch die Führungskraft – im Vergleich zum Präsenzformat – offenkundig kaum erwartbar. Solche spontanen Arbeitsepisoden und die damit verbundene Zuschreibung emotionaler Bedeutsamkeit durch Geführte sind außerhalb von Kontakten in Präsenz weniger wahrscheinlich.

Weiterführend ist darüber hinaus die Betrachtung der Kommunikation im generellen Rahmen von *Informationstechnologien*. Unter diesem Begriff wird die Verbindung von Informationssystemen und Menschen mittels Kommunikationsmedien verstanden (Dewett & Jones, 2001, S. 314). Umfasst werden also gerade die hier für Arbeitsepisoden unterschiedenen Formate Telefonate, E-Mails sowie Videokonferenzen. Solche Formate unterscheiden sich hinsichtlich der Art der Kommunikation systematisch von Face-To-Face Interaktionen. Einige der gesendeten und empfangenen Informationen können in solchen Formaten verzerrt oder gänzlich nicht übertragen werden. So hängt beispielsweise die Audioübertragung von Faktoren wie dem vom Sender verwendeten Mikrofon sowie den eingesetzten Lautsprechern beim Empfänger ab. Verzerrungen oder gar der völlige Wegfall solcher sozialen Informationen – wie etwa bei E-Mails – können Probleme in der Interpretation des Kommunikationsinhalts mit sich bringen und sind prädestiniert für Missverständnisse.

Ähnlich argumentieren auch A. Day, Paquet, Scott und Hambley (2012), die in solchen technik-vermittelten Kommunikationsformen am Arbeitsplatz das größte Potenzial für

Fehlkommunikation sehen, was letztendlich bei Geführten zu Ärger sowie Frustration führen kann. Die Autoren konnten überdies empirisch zeigen, dass die Anforderungen von Informations- und Kommunikationstechnologien – zu denen zusätzlich Faktoren wie die Erwartung einer erhöhten Erreichbarkeit durch den Arbeitgeber mit der erschwerten Trennung der privaten von der Arbeitsumgebung gezählt werden – in der Gesamtheit die Varianzaufklärung des wahrgenommenen Stresses erhöhen ($\Delta R^2 = .23, p < .01$).

Überdies erweist sich die AET (Abs. 3.1.1) als gehaltvolle theoretische Erklärung dafür, dass nicht-persönliche Interaktionen zwischen Führungskraft und Geführten negativen Affekt auslösen können. Arbeitsereignisse führen danach zu affektiven Reaktionen, die wiederum Kognitionen und Verhalten beeinflussen (Weiss & Cropanzano, 1996). Betrachtet man durch Technik vermittelte Kommunikation als solche Arbeitsereignisse, so lassen sich damit verbundene affektive Erfahrungen feststellen. So wird für solche Kommunikationsformen die Schlüsselrolle von Emotionen postuliert, da sie sowohl Teil der übermittelten Informationen als auch der affektiven Bewertung der Interaktion auf Seiten des Empfängers sind (X. Hu, Barber, Park & Day, 2021). Die Technik kann hier die eigentliche Absicht des Senders nicht immer eindeutig transportieren, was zu ambivalenten Interpretationen und Irritationserleben in der Kommunikation führen kann.

Braukmann, Schmitt, Ďuranová und Ohly (2018) erstellten auf dieser theoretischen Grundlage eine Taxonomie, die *informationstechnologische Arbeitsereignisse* mit affektiver Relevanz erfasst. Dabei sind inhaltlich zwei Aspekte entscheidend, die unmittelbare Bezüge zu Arbeitsepisoden erkennen lassen. Zum einen wurde die Taxonomie längsschnittlich entwickelt. Genauer wurde ein Tagebuchdesign mit zwei täglichen Messungen über sieben aufeinanderfolgende Arbeitstage in Deutschland angewandt. Zum anderen soll laut den Autoren mit diesem Design explizit das alltägliche Auftreten solcher informationstechnologischer Arbeitsereignisse erfasst werden. Im Ergebnis konnte gezeigt werden, dass knapp ein Viertel der als negativ wahrgenommenen informationstechnologischen Arbeitsereignisse auf Unterbrechungen in Meetings bzw. dem regulären Arbeitsablauf oder auf kommunikative Überlastung zurückzuführen sind.

Telefonate. *Telefonate* sind häufig durch ihr punktuell spontanes Auftreten gekennzeichnet, das sofortige Reaktionen erfordert. Diese werden daher auch als potenziell negatives informationstechnologisches Arbeitsereignis bezeichnet, das tendenziell kurz andauert aber häufig als störend und damit stressauslösend wahrgenommen wird (Braukmann et al., 2018). Es scheint plausibel, dass dies in besonderem Maße für Telefonate zwischen Geführten und

Führungskräften gilt. Anrufe von hierarchisch gleichrangigen Kollegen können ggf. zugunsten der Erledigung aktueller Arbeitsaufgaben auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden. Die Herabpriorisierung von Anrufen von Führungskräften gegenüber anderen Aufgaben ist weitaus weniger wahrscheinlich.

E-Mails. Die Kommunikation über das Versenden von *E-Mails* ermangelt wichtigen sozialen Informationen und stellt so erhöhte Anforderungen bis hin zu negativen Belastungen an Personen. In Ergänzung zu dem erwähnten zusätzlichen Erklärungsgehalt der Gesamtheit solcher Anforderungen an Geführte, ist ein differenzierter Blick auf die Subskalen erkenntnisreich. A. Day et al. (2012, S. 480) stellen diesbezüglich fest, dass gerade die so bezeichnete „schwache Kommunikation“ ein direkter Prädiktor für Stress ist ($b^* = .15, p < .01$). Die Operationalisierung dieser Subskala erfolgte dabei ausschließlich über die Kommunikation mittels E-Mails. Ein Beispielitem hierzu lautet: “I have misinterpreted the tone of my incoming e-mail messages.”.

Ein weiterer Faktor zur Entstehung von negativem Affekt durch E-Mail-Kommunikation sind ausgelöste Arbeitsunterbrechungen. Sonnentag, Reinecke, Mata und Vorderer (2018) untersuchten solche Wirkungen in einem Tagebuchdesign sowohl innerhalb als auch zwischen Personen. Die Autoren konnten zeigen, dass die wahrgenommenen Unterbrechungen der Arbeitstätigkeit durch Online-Nachrichten als Prädiktor für den negativen Affekt fungieren. Zudem vermittelt der Zeitdruck diese Wirkung positiv. Zur Erklärung der Befunde werden solche technikinduzierten Anforderungen aus der individuellen Umwelt von Individuen als Stressoren begriffen, die wahrgenommen im Ungleichgewicht zu den eigenen Fähigkeiten stehen (Lazarus, 1991). In Kombination mit der AET kann gefolgert werden, dass diese Anforderungen individuell als negative Belastungen bewertet werden und dadurch als Arbeitsereignisse negativen Affekt auslösen (Rodell & Judge, 2009; Sonnentag et al., 2018).

Virtuelle Formate. In *virtuellen Formaten*, wie *Videokonferenzen*, wird in der Regel jede teilnehmende Person als Videoausschnitt dargestellt. Dies schließt dann meist auch die eigene Person ein, unabhängig des aktiven Redners. Es ist evident, dass die Betrachtung des eigenen Bildes negativen Affekt auslösen kann. Untersuchungsgegenstand ist in diesem Zusammenhang häufig die so genannte „private Selbstwahrnehmung“. Diese wird meist operationalisiert, indem Personen mit ihrer eigenen physischen Erscheinung durch den Einsatz von Spiegeln in unterschiedlichen Zeitrahmen konfrontiert werden. In der Metaanalyse von Fejfar

und Hoyle (2000) konnte dazu auf Grundlage von 56 Primärstudien ein positiver, wenngleich kleiner, Zusammenhang zu negativem Affekt mit $r = .16$ (95% CI [.15, .18]) gezeigt werden.

Des Weiteren lässt sich argumentieren, dass die Teilnahme an Videokonferenzen die individuellen kognitiven Ressourcen von Geführten stark beansprucht. Bailenson (2021, S. 1) spricht dabei von einer nonverbalen Überlastung, die letztlich zu „Zoom-Ermüdung“ – angelehnt an die Software Zoom – führt. Zum einen wird dafür ebenfalls die ständige Betrachtung des eigenen Bildes als besonderes Stresserleben herangezogen. Zum anderen werden der dauerhafte und gewissermaßen erzwungene Augenkontakt mit anderen Teilnehmenden, die eingeschränkte physische Mobilität im Aufnahmebereich der Kamera sowie der erhöhte Aufwand zur nonverbalen Kommunikation angeführt. Solche Stressoren können in der Folge zu ausgeprägt negativen emotionalen Reaktionen führen (Ford, Lam, John & Mauss, 2018).

Bezugnehmend auf die PSI Theorie (Abs. 3.1.2) nach Kuhl (2000a) ist erwartbar, dass in solchen nicht-persönlichen Interaktionen ein Upshift in negativen Emotionen entsteht. Dies bedeutet, dass die negativen Emotionen während der Interaktion in ihrer Intensität zunehmen oder sich weiter verstärken. Nicht-persönliche Interaktionen stellen aufgrund der beschriebenen besonderen Eigenschaften – wie der reduzierten nonverbalen Kommunikation – eine höhere Anforderung an die kognitiven Ressourcen der beteiligten Personen. Es liegt nahe, dass es in solchen Formaten herausfordernder ist, die Botschaft des Gegenübers angemessen zu interpretieren und ein gemeinsames Verständnis der Interaktion zu entwickeln. Anders ausgedrückt fällt die Zuschreibung von sozialen Bedeutungen schwer, da bestimmte Gesten oder Verhaltensweisen – etwa direkter Blickkontakt – schwieriger kognitiv erfahrbar sind und dies in der Folge das Verständnis des psychischen Zustands des Gegenübers behindert (Hadley, Naylor & Hamilton, 2022). Damit verbundene Irritationen können entsprechend zu einem Upshift in negativen Emotionen führen. Es ist daher durchaus plausibel anzunehmen, dass in Telefonaten, in textlicher Kommunikation mittels E-Mails sowie in sonstigen virtuellen Formaten eine stärkere Zunahme negativer Emotionen in der Interaktion zwischen Führungskräften und Geführten entsteht, als in persönlichen (Face-To-Face) Gesprächen. Entsprechend lassen sich folgende Hypothesen formulieren:

- 1. A) Im Vergleich zu Arbeitsepisoden in persönlichen Gesprächen entsteht in Telefonaten ein stärkerer Affective Shift in negativen Emotionen.*

1. B) Im Vergleich zu Arbeitsepisoden in persönlichen Gesprächen entsteht durch E-Mails ein stärkerer Affective Shift in negativen Emotionen.

1. C) Im Vergleich zu Arbeitsepisoden in persönlichen Gesprächen entsteht in virtuellen Formen, wie Videokonferenzen, ein stärkerer Affective Shift in negativen Emotionen.

b. Affective Shift in positiven Emotionen und Arbeitsleistung

Des Weiteren werden Auswirkungen erlebter Affective Shifts auf die Arbeitsleistung am Arbeitstag angenommen. Wie in Abs. 3.1.2 beschrieben, leistet die PSI Theorie eine Verknüpfung zwischen Motivation und Handlungen. Durch diese Integration eignet sich die Theorie besonders, um Unterschiede in Handlungen von Individuen über die Zeit in verschiedenen Situationen zu erklären (Kuhl et al., 2021). Im Arbeitskontext erscheint die Erklärung von Leistungsverhalten in Form von gefordertem und freiwilligem Arbeitsverhalten auf Grundlage erlebter Arbeitsepisoden damit nicht nur praktisch, sondern auch theoretisch plausibel. Eine entscheidende Rolle spielt hierbei der Affekt.

Die kognitiven Systeme IV und OE zählen zu den grundlegend elementaren Systemen niedriger Ordnung. Sie zeichnen sich – im Vergleich zu IG und EG als komplexe Systeme höherer Ordnung – durch effiziente, schnelle und weitgehend automatische Informationsverarbeitungen aus (Koole et al., 2019). Hiervon werden nicht nur habitualisiertes Verhalten, sondern hinsichtlich von IV auch kontextbezogene und intuitive Ausrichtungen des Verhaltens, etwa im Rahmen der emotionalen Ansteckung in sozialen Interaktionen, gefasst (Kuhl et al., 2021). Damit gehen die Funktionen der Systeme über das einfache sensorische Erfassen von Informationen aus der Umwelt hinaus. Es entsteht eine Handlungswirkung, die allerdings in der Regel auf annähernd bekannten Routinen basiert. Die Intensivierung von positivem als auch negativem Affekt aktiviert diese beiden Systeme.

Die Ausführung von Aufgaben hängt wesentlich davon ab, ob eine Motivation zur Ausführung entsteht. Passend dazu kann der Umgang mit sowie die zielgerichtete Verfolgung von arbeitsbezogenen Aufgaben unter wechselnden Bedingungen anhand von Unterschieden in der Affektregulation beschrieben werden (Brandstätter & Bernecker, 2022; Diefendorff, 2004). In der PSI Theorie wird dazu zwischen eher lageorientierten und eher handlungsorientierten Individuen differenziert (Kuhl & Kazén, 1994; Kuhl, 2004). Konkret sind handlungsorientierte

Individuen eher befähigt situationsadäquat positiven Affekt herauf und negativen Affekt herab zu regulieren (Brandstätter & Bernecker, 2022). Hierdurch wirkt der individuelle Zustand bzw. die Lage von Individuen für weitere Informationsverarbeitungen und Handlungen nicht determinierend, was angesichts der Dynamik zwischen den Systemen essenziell ist.

Positiver Affekt und gefordertes Arbeitsverhalten. Positiver Affekt führt gemäß der ersten Modulationsannahme zur Zielumsetzung, indem das analytische Denken des IG gedämpft und die intuitive Verhaltenssteuerung des IV im Sinne einer Handlungsorientierung befördert wird (Kuhl, 2000a). Es konnte bereits gezeigt werden, dass Geführte mit einer höheren Handlungsorientierung positivere Bewertungen des geforderten Arbeitsverhaltens durch ihre Führungskraft erhalten (Diefendorff, Hall, Lord & Streat, 2000). Ein Wechsel in die Ausführung scheint also wesentlich für ein hohes gefordertes Arbeitsverhalten zu sein. Andernfalls werden komplexe Analysen und intensive Denkprozesse angestrengt, die aber bei vielen Aufgaben zu zeitintensiv und dadurch eher destruktiv sein können. Angesprochen ist damit, Absichten in die Tat umzusetzen, auch wenn dies das Ausblenden mancher Informationen und Perspektiven bedingt. Ähnlich erklärt Diefendorff (2004) diesen Befund, indem er die Fähigkeit Aufgaben rechtzeitig zu beginnen als wesentlich für die effiziente Leistungserbringung ansieht.

Das geforderte Arbeitsverhalten bezieht sich auf formal festgeschriebene Anforderungen an Geführte. Solche weitgehend kodifizierten Erwartungen können genauer als Anforderungen an die Rolle als Geführte oder Geführter verstanden werden, die *formal nicht direkt mit dem sozialen Kontext innerhalb des Unternehmens verbunden* sind (Ángeles López-Cabarcos, Vázquez-Rodríguez & Quiñoá-Piñeiro, 2022; Griffin, Neal & Parker, 2007). Im Unterschied zu dem Extra-Rollenverhalten, können etwa individuelle Ziele zur Steigerung des Umsatzes oder der Kundenzufriedenheit unabhängig von anderen Personen definiert und erreicht werden. Dabei sind Wechselbeziehungen des sozialen Kontextes mit der Zielerreichung nicht ausgeschlossen, sie sind aber a priori nicht formal definiert. Wenngleich das Anspruchsniveau hoch und vielfältig sein kann und Schwankungen über die Zeit möglich sind, so scheint die Aktivität der IV hierfür wesentlich. Routinen und weitgehend automatische Ausführungen von Verhaltensprogrammen sind dabei erwartbar förderlich, während ein langes Zögern und Überanalysieren – wie zuvor beschrieben – eher hinderlich sein kann. Mit einer ähnlichen Argumentation betonen Qu, Yao und Liu (2021), dass durch den Affective Shift in positiven Emotionen schnelles und divergentes Lernen im Rahmen der IV aktiviert wird und so das geforderte Arbeitsverhalten gesteigert werden kann.

Diese Argumentation scheinen die Experimentalstudien von Oswald, Proto und Sgroi (2015) zu bestätigen, bei denen die Produktivität von Probanden vor und nach der Darbietung von Videos zur Auslösung positiver Emotionen beobachtet wurde. Zur Messung der Produktivität wurden die Probanden gebeten, innerhalb von 10 Minuten möglichst viele verschiedene Additionen von jeweils fünf zweistelligen Zahlen fehlerfrei vorzunehmen. Jede korrekte Antwort wurde mit einem kleinen Geldbetrag entlohnt. Diese Aufgabe soll laut den Autoren hinsichtlich der Anforderungen und der einzusetzenden Fähigkeiten annähernd eine typische Tätigkeit von Büroangestellten repräsentieren. Anders ausgedrückt, handelt es sich dabei um das geforderte Arbeitsverhalten, das klar definiert und unabhängig von anderen Personen in Abhängigkeit der eigenen Fähigkeiten sowie Anstrengungen umgesetzt wird. Es konnte in drei Experimenten gezeigt werden, dass Freude die Produktivität signifikant steigert. So zeigten beispielsweise in Experiment 1 die Probanden, die durch die Darbietung der Videos fröhlicher waren, eine um rund 13% ($p = .02$) höhere Produktivität.

Relativ klar vorgegebene Aufgaben unabhängig vom sozialen Kontext, die im Arbeitsvertrag festgelegt und durch Weisungen der Führungskraft vermittelt werden, lassen zudem in der Tendenz eine Arbeitsumgebung der *Sicherheit* entstehen. Es lässt sich etwa von Führungskräften kontrollieren, aber auch von Geführten idealerweise nachvollziehen, ob bestimmte Ziele erreicht oder Arbeitspflichten verletzt wurden. Gruber, Mauss und Tamir (2011) stellten konsistent dazu in ihrem Literaturüberblick zu der Emotion Freude fest, dass genau solche sicheren Umgebungen positive Emotionen begünstigen. In der Folge werden laut den Autoren persönliche Ressourcen wieder in neue Aufgaben und Aktivitäten investiert.

In diese Richtung deutet auch die Metaanalyse von Shockley, Ispas, Rossi und Levine (2012) hin. Demnach steht die Emotion Freude in stark positivem Zusammenhang zu dem geforderten Arbeitsverhalten ($r = .52$, 95% CI [.20, .84]). Anzumerken ist, dass diese Effektstärke lediglich auf drei Primärstudien mit $N = 218$ basiert und zudem ein weites Konfidenzintervall aufweist, was auf eine geringe Präzision der Parameterschätzung hindeutet. Aussagekräftiger – wenn auch deutlich kleiner – liegt der positive Effekt der positiven Emotionen insgesamt bei $r = .18$ (95% CI [.09, .27]). Beide Effektstärken stützen die Argumentation, dass der positive Affekt in positiver Beziehung zu dem geforderten Arbeitsverhalten steht. Es lässt sich Folgendes hypothetisieren:

2. A) *Je stärker der Affective Shift in positiven Emotionen durch eine Arbeitsepisode, desto mehr gefordertes Arbeitsverhalten wird im Verlaufe des Arbeitstages gezeigt.*

Positiver Affekt und Extra-Rollenverhalten. Das freiwillige Extra-Rollenverhalten ist funktional auf die Organisation gerichtet und dabei nicht durch Belohnungssysteme oder sonstige formale Regeln erfassbar (George & Brief, 1992). Damit unterscheidet es sich qualitativ von dem geforderten Arbeitsverhalten, was anhand der folgenden Aspekte deutlich wird. Zum einen wird das Extra-Rollenverhalten *freiwillig* ausgeführt. Eine Nicht-Leistung stellt keinen Verstoß gegen Verpflichtungen dar und zieht daher auch keine Sanktionierung nach sich. Das Verhalten ist gerade nicht vertraglich kodifizierbar. Aus dieser Tatsache wird der nächste Unterschied deutlich, nämlich die umfassende *Komplexität*. Das geforderte Arbeitsverhalten lässt sich – wie beschrieben – unabhängig vom sozialen Kontext definieren. Im Rahmen des Extra-Rollenverhaltens schaffen Geführte hingegen explizit ein Umfeld, das für die Ausführung des geforderten Arbeitsverhaltens förderlich ist. In diesem Sinne gestalten Geführte ihren organisatorischen und sozialen Kontext, ohne dass dieses Verhalten zu den formalen Arbeitsaufgaben gehört (Organ & Ryan, 1995).

Dieses Leistungsverhalten charakterisiert sich damit durch ein wesentliches Ausmaß von Autonomie, da die Ausführung gerade keinen engen formalen Regeln unterliegt. Beispielsweise helfen Geführte Kollegen nach eigenem Ermessen und unter Abwägung des eigenen Arbeitsaufkommens sowohl hinsichtlich der Qualität als auch der Quantität der Arbeit. Unter solchen Umständen – in denen die Handlungen von Geführten nicht formal extern angereizt oder kontrolliert werden – hängt die Ausführung in besonderem Maße von der Affektregulation bzw. von einer ausgeprägten Handlungsorientierung ab (Diefendorff, 2004). Man könnte auch sagen, dass nur so die freiwillige Kanalisierung der eigenen Anstrengungen und die zielgerichtete Umsetzung in Handeln gelingt.

Darüber hinaus erscheint die individuelle Informationsverarbeitung für ein solch komplexes Verhalten entscheidend. Die Gestaltung des sozialen Kontexts erfordert erwartbar einen Fokus auf vielfältige arbeitsbezogene und soziale Informationen, um die beschriebene Abwägung leisten zu können. Positiver Affekt schafft eine *breitere Aufmerksamkeit* für Informationen und kann daher für das Extra-Rollenverhalten förderlich sein. Die Experimentalstudie 1

von Fredrickson und Branigan (2005) stützt diese Argumentation. Dabei wurden Probanden zunächst Filmausschnitte zur Auslösung von Affekt präsentiert. Im Anschluss wurde um die Beantwortung von visuellen Verarbeitungsaufgaben gebeten, bei denen Bilder bewertet werden mussten, die aus verschiedenen einzelnen Elementen bestanden. Im Vergleich zur Wahrnehmung von neutralem Affekt, konnten die Autoren zeigen, dass die Wahrnehmung von positivem Affekt den Aufmerksamkeitsbereich erweitert und so eine breitere Informationsverarbeitung begünstigt wird.

S. Williams und Shiaw (1999) untersuchten zudem Affekt im Zusammenhang mit der Intention OCB zu zeigen. Zur Erhebung dieser Intention wurden Arbeitssituationen beschrieben. Die Probanden wurden um eine Einschätzung der Wahrscheinlichkeit gebeten, in diesen Arbeitssituationen spezifisches Extra-Rollenverhalten – wie die Hilfe für Kollegen – zu zeigen. Die Einschätzung erfolgte also auf die Zukunft und nicht auf die Vergangenheit gerichtet. Zum einen konnte gezeigt werden, dass der habituelle positive Affekt einen Prädiktor darstellt ($b = .26, p < .01$), der die Varianzaufklärung in der OCB Intention um 6% ($p < .01$) erhöht. Zum anderen erweist sich ebenfalls der aktuelle affektive Zustand der Probanden als Prädiktor ($b = .15, p = .04$) mit einer zugehörigen Varianzaufklärung von 2% ($p < .04$). Höhere Werte des affektiven Zustands sind hier als positiver Affekt zu interpretieren.

Überdies konnte in der Metaanalyse von Shockley et al. (2012) positiver Affekt mit OCB positiv in Verbindung gebracht werden ($r = .29, 95\% \text{ CI } [.24, .33]$). Die Autoren analysierten neben diesem allgemeinen Zusammenhang auch explizit Primärstudien, die OCB innerhalb eines Zeitraums von einer Woche oder weniger sowie gleichzeitig oder unmittelbar im Anschluss an den Affekt gemessen haben. Auf Grundlage von sechs Primärstudien ($N = 507$), die diesen Kriterien entsprechen, konnte bemerkenswerterweise eine vergleichbar große Effektstärke von $r = .28$ mit $95\% \text{ CI } [.15, .41]$ ermittelt werden. Betrachtungen von OCB in der kurzen Frist erscheinen so aussichtsreich. Shockley et al. (2012) stellen in diesem Sinne die besondere Eignung der experience sampling Methode zur präzisen Erfassung von emotionalen Erfahrungen fest.

Des Weiteren lassen sich Hinweise auf die Wirkung von positivem Affekt auf Organizational Citizenship Behavior Person (OCBP) anhand von inhaltlich ähnlichen Subdimensionen feststellen. So umfasst etwa die Subdimension Altruismus die freiwillige Hilfsbereitschaft gegenüber anderen Personen zur Unterstützung bei arbeitsbezogenen Problemen (Staufenbiel & Hartz, 2000). Organ und Konovsky (1989) brachten diese Dimension erfolgreich in einen

geringen aber positiv signifikanten Zusammenhang mit positivem Affekt ($r = .13, p < .05$). Hierauf deuten auch die von K. J. Lin, Ilies, Pluut und Pan (2017) durchgeführten Tagebuchstudien unter Anwendung der experience sampling Methode hin. Demnach besteht eine positive Beziehung zwischen dem täglichen helfenden Verhalten am Arbeitsplatz und dem positiven Affekt ($\gamma = 0.12, p < 0,05$).

Ergänzend wurde die Hilfsbereitschaft bzw. helfendes Verhalten von Fisher (2002) als Affekt getriebenes Verhalten im Sinne der AET modelliert. Ähnlich wie in der vorliegenden Dissertation, wurde ein Tagebuchdesign unter Anwendung der experience sampling Methode genutzt. Die Probanden machten fünf Mal an jedem der insgesamt 10 Arbeitstage Angaben zu dem aktuell wahrgenommenen Affekt als affektive Reaktionen. Vor und nach diesen 10 Arbeitstagen wurde das helfende Verhalten als affektiv-getriebenes Verhalten erhoben. Konsistent zur AET konnte gezeigt werden, dass der tägliche positive Affekt helfendes Verhalten stark positiv vorhersagt ($b^* = .51, p < .01$). Insgesamt wird daher folgende Hypothese angenommen:

3. A) Je stärker der Affective Shift in positiven Emotionen durch eine Arbeitsepisode, desto mehr Extra-Rollenverhalten wird im Verlaufe des Arbeitstages gezeigt.

c. Affective Shifts in negativen Emotionen und Arbeitsleistung

Affekt nimmt eine Art Koordinationsfunktion für die Systeme wahr, bei dem ein Upshift in negativem Affekt die OE aktiviert und das EG hemmt (Kuhl et al., 2006). Es geht nun nicht mehr darum in einen konkreten „Handlungsmodus“ zu gelangen. Vielmehr wird die Wahrnehmung der Arbeitsumwelt geprägt.

Die Aktivierung der OE umfasst einen bewussten Fokus der Aufmerksamkeit auf Objekte, die von den eigenen Vorstellungen oder Erwartungen abweichen bzw. zu diesen als „discrepant“ oder sogar zuwiderlaufend eingeschätzt werden (Koole et al., 2019; Kuhl & Baumann, 2021, S. 713). Kuhl (2000b) stellt dazu fest, dass solch ein Fokus besonders vorteilhaft für die Erbringung von Leistung ist, wenn die Ausführung der Aufgaben von einem hohen Maß der Präzision abhängt, bei dem Ungenauigkeiten kostspielig sind.

Diese Beschreibung zeigt Ähnlichkeiten zu dem geforderten Arbeitsverhalten. Ungenauigkeiten müssen hier zwar nicht notwendigerweise Kosten im monetären Sinne mit sich

bringen, dennoch erfolgt in der Regel eine Sanktionierung bei Abweichungen von definierten Aufgaben und Zielen. Auch eine gewisse Präzision scheint in der Tendenz dem geforderten Arbeitsverhalten zugehörig. Beispielsweise besteht das Ziel, die Kundenzufriedenheit zu steigern. Das sorgfältige Sichten von elektronischen Kundenanfragen und die passgenaue Weiterleitung an die entsprechende Fachabteilung zur weiteren Bearbeitung, sind für die Erreichung des Ziels erwartbar förderlich. Fehler hingegen erweisen sich als geradezu gegenläufig zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, beispielsweise indem sich die Zeit bis zu einer Rückmeldung an den Kunden verzögert.

Die *Aufmerksamkeit für Diskrepanzen* erleichtert nicht nur die Bewältigung der Aufgaben, die mit dem geforderten Arbeitsverhalten verbunden sind. Werden Personen mit relativ klar und konkret zu beschreibenden Aufgaben konfrontiert, so lässt die dadurch entstehende Arbeitssituation eine Einschätzung über die eigenen Möglichkeiten der Bewältigung zu. Anders ausgedrückt erfolgt gemäß der PSI Theorie eine Bewertung der Passung zwischen der Situation und individuellen Erwartungen von Personen. Diese Erwartungen lassen sich im Arbeitskontext als die Erwartung mit den eigenen Fähigkeiten die Arbeitsaufgabe zu bewältigen konkretisieren. Digutsch und Diestel (2021) beschreiben dazu, dass durch die Aktivierung der OE eine erhöhte Sensitivität für Diskrepanzen zwischen den eigenen Fähigkeiten und der Situation bzw. dem Anspruchsniveau der Arbeitsaufgabe entsteht. Dies ist gemäß den Autoren funktional, um eine Art *Zielüberwachung* dem Bewusstsein zugänglich zu machen. Besteht etwa eine Über- oder Unterforderung bei der Erledigung solcher Arbeitsaufgaben, so legt das Erkennen die Grundlage zur situationsadäquaten Anpassung der eigenen Handlungen.

Auch diese Facette der Aufmerksamkeit scheint förderlich für das geforderte Arbeitsverhalten zu sein. Damit einhergehende Situationen zeichnen sich durch ihre formale Klarheit aus. Dies ist die Grundlage für eine Einschätzung darüber, ob die Anforderungen der Arbeitsaufgaben mit den eigenen Fähigkeiten kompatibel sind. Im Gegensatz dazu, scheint eine solche Einschätzung hinsichtlich des Extra-Rollenverhaltens deutlich schwieriger. Was etwas genau die Hilfe für Kollegen bedeutet, sowohl fachlich als auch sozial, ist vorab häufig nicht präzise definierbar. Aus diesem Grund ist anzunehmen, dass hier die OE weniger förderlich oder gar einschränkend wirkt und stattdessen eine gesamthafte Situationsbetrachtung erforderlich ist, in die vielfältige Informationen einbezogen werden.

Das EG richtet sich darauf die Überschneidung und Passung zwischen der wahrgenommenen Umwelt mit den individuellen Zielen des „Selbsts“ zu bewerten (Kuhl, 2000b). Hierfür

ist eine andere Form der Aufmerksamkeit relevant, die sich nicht mehr auf das Erkennen von Diskrepanzen richtet. Kuhl (2000b) spricht von einem „*Kongruenz-orientierten*“ Typ der Aufmerksamkeit, bei der Elemente aus der Umwelt in den Vordergrund rücken, die kongruent zu eigenen Zielrepräsentationen sind. Dies beschreibt eine besondere Sensibilität zur Erkennung solch passender Informationen zum Selbst als umfassendes Netzwerk individueller Erfahrungen (Kuhl et al., 2021). Ein derart breit ausgerichteter und zugleich evaluativer Aufmerksamkeitsfokus des EG (Kuhl & Baumann, 2021, S. 713) ist erwartbar förderlich für das komplexe Extra-Rollenverhalten.

Die Beförderung von solch komplexer Leistung durch *ganzheitliche Informationsverarbeitungen*, wie es das EG leistet, illustrieren Engel und Kuhl (2015) anhand der Aufgabe der Erstellung eines Plans. Demnach ermöglicht die Aktivierung des EG eine kreativere und dadurch bessere Anpassung des Plans an die Realität. Durch die *Integration* vielfältiger eigener Erfahrungen des Erfolgs und des Scheiterns in unterschiedlichsten Lebenssituationen, kann die Anwendbarkeit erweitert werden. Ein rein analytischer Fokus würde hier zwar einen zunächst tragfähigen Plan hervorbringen, dieser wäre aber tendenziell starr und kaum auf andere Situationen adaptierbar. Die Autoren schlussfolgern, dass die Entwicklung flexibler Pläne – die verschiedenste Szenarien berücksichtigen – wesentlich durch das EG vorangetrieben wird, während für die Planerfüllung unter engen und konkret definierten Bedingungen eher das IG verantwortlich ist.

Die Implikationen aus dieser Argumentation erstrecken sich im Allgemeinen auf Leistung, die komplexe Entscheidungssituationen beinhaltet. So kann nach Engel und Kuhl (2015, S. 60) die Aufgabe der Planung als nicht linear beschrieben werden, da eine Vielzahl von „Nebenbedingungen“ berücksichtigt werden müssen ohne, dass das Ergebnis der Aufgabe – der Plan – im Vorfeld skizzierbar wäre. Erst der Einbezug eigener Erfahrungen ermöglicht es, diese Nebenbedingungen bei der Erstellung des Plans zu berücksichtigen und so die beste Problemlösung zu finden.

Extra-Rollenverhalten. Das Extra-Rollenverhalten beinhaltet vergleichbar komplexe Anforderungen. Beispielsweise zeichnet sich die Hilfe für Kollegen durch ein hohes Maß der Unbestimmtheit aus. Was genau erforderlich ist wird schnell aber unter Abwägung der Gesamtsituation entschieden, wobei nicht jede der einbezogenen Informationen dem Bewusstsein zugänglich ist. Kriterien in solchen Entscheidungssituationen können etwa in der Abschätzung des Zeitumfangs unter Einbezug des eigenen Arbeitsaufkommens, der Kongruenz der eigenen

Fähigkeiten zu den ggf. fachfremden Aufgaben von Kollegen und in vergangenen Erfahrungen mit dieser Art der Hilfe – oder mit den Kollegen selbst – liegen. Gemäß der PSI Theorie liegen diese Informationen im EG. Als integrativer und zugleich flexibel anwendbarer „Erfahrungsspeicher“, wird so die notwendige intuitiv-holistische Informationsverarbeitung auf Grundlage impliziter – also weitgehend unbewusster – Selbstrepräsentationen – z. B. als eigene Erfahrungen und Werte – in Gang gesetzt (Baumann & Kuhl, 2002; Digutsch & Diestel, 2021; Kuhl, 2000a).

Es ist anzunehmen, dass solch komplexe Abwägungen für das Extra-Rollenverhalten mindestens förderlich sind, da das Verhalten freiwillig ist und eine formale Konkretisierung von Aufgaben nicht existiert bzw. informal selbst definiert werden muss. Ein Downshift in negativem Affekt sollte daher mit einer Aktivierung des EG (Kuhl et al., 2006) und einer Förderung des Extra-Rollenverhaltens einhergehen.

Gefordertes Arbeitsverhalten. Im Vergleich dazu ist für das geforderte Arbeitsverhalten in der Tendenz eine weniger holistische Informationsverarbeitung notwendig. Die Durchführung der Aufgaben erfolgt anhand von weitgehend formalisierten Anforderungen unabhängig des sozialen Kontexts. Komplexe Abwägungen, die für das Extra-Rollenverhalten förderlich sein sollten, erscheinen hier zumindest weniger relevant. Stattdessen ist ein Fokus der Aufmerksamkeit auf die genauen Anweisungen und Regeln zur Bewältigung der Aufgaben notwendig. Die OE kann hier einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie – wie beschrieben – das Erkennen von Diskrepanzen ermöglicht. Damit verbunden ist eine erhöhte Wachsamkeit für Abweichungen zwischen eigenen Handlungen und den Anforderungen der Aufgabe. In diesem Sinne kann die OE als ein „Alarmsystem“ zur Aufmerksamkeitsregulation angesehen werden (Digutsch & Diestel, 2021; Kuhl, 2000b). Solche Abweichungen können etwa in der Gefährdung der Einhaltung von Fristen oder einer noch nicht hinreichenden Qualität von Arbeitsergebnissen liegen. Die Aktivierung der OE durch einen Upshift in negativem Affekt (Kuhl et al., 2006) ist daher erwartbar für das geforderte Arbeitsverhalten förderlich.

Interaktionen von Affective Shifts. Eine entscheidende Besonderheit der PSI Theorie liegt in ihrem integrativen Erklärungsanspruch (Abs. 3.1.2). Die *Interaktion* der Systeme nur getrennt zu betrachten lässt das Potenzial von Wechselwirkungen positiver und negativer Emotionen bei Geführten unberücksichtigt. Dies gilt besonders, da zunehmend davon ausgegangen wird, dass positive *und* negative Emotionen gemeinsam erlebt werden können und daher nicht als gegensätzlich betrachtet werden sollten (Bledow, Rosing & Frese, 2013). Die gemeinsame

Betrachtung von Veränderungen des positiven (Up- oder Downshift) und des negativen (Up- oder Downshift) Affekts ist die Konsequenz. Auf Grundlage der PSI Theorie und des zugehörigen Affective Shifts, ergeben sich nach L.-Q. Yang, Simon, Wang und Zheng (2016) auf diese Weise vier Kombinationen der Veränderungen des aktuellen affektiven Zustands von Personen, mit jeweils spezifischen motivationalen Implikationen.

Bledow et al. (2013) haben explizit die Rolle des negativen Affective Shifts in Kombination mit dem positiven Affective Shift in der gemeinsamen Wirkung auf Kreativität untersucht (Studie 1). In ähnlicher Weise wie in dieser Dissertation, wurden unter Anwendung der experience sampling Methode täglich am Morgen vor Arbeitsbeginn und am Nachmittag zum Arbeitsende die Emotionen sowie die Kreativität erhoben. Die negative Veränderung des negativen Affekts vom Arbeitsbeginn zum Arbeitsende moderiert laut den Autoren die Beziehung zwischen der im selben Zeitraum auftretenden positiven Veränderung des positiven Affekts und der Kreativität. Anders ausgedrückt hängt ein positiver Affective Shift stärker mit der Kreativität zusammen, wenn dieser mit einem negativen Affective Shift in negativen Emotionen einhergeht. Negative Emotionen scheinen hier Potenziale im Leistungsverhalten freizusetzen.

Eine mögliche Begründung kann in engem Bezug zur PSI Theorie geleistet werden. Die erhöhte Aktivität der OE führt zu einer für Diskrepanzen sensitiven Wahrnehmung, bei der sich der Fokus auf bestimmte Details des Kontexts verengt (Kuhl et al., 2021). Die Arbeitsumgebung wird damit weniger als eine gesamthafte Erfahrung erlebt. Dies kann wichtig sein, um auf spezifische Probleme in alt bewährten Arbeitsprozessen aufmerksam zu werden. Kritisches Denken kann so angeregt und Optimierungspotenziale offengelegt werden. Bledow et al. (2013) erklären passend dazu den Wert solch negativer Emotionen mit dem damit verbundenen Infragestellen von üblicherweise bevorzugten Handlungsalternativen sowie der intensiven Auseinandersetzung mit Hindernissen zur Zielerreichung.

Ob Kreativität dem geforderten Arbeitsverhalten oder dem Extra-Rollenverhalten zugehörig ist, stellt sich als nicht eindeutig evident dar. So konnte metaanalytisch ein Zusammenhang von kreativer und innovativer Leistung sowohl zu dem geforderten Arbeitsverhalten ($\rho = .55$, 95% CI [.50, .60]) als auch zu OCBP ($\rho = .46$, 95% CI [.34, .58]) gezeigt werden (Harari, Reaves & Viswesvaran, 2016). Sämtliche für diese Dissertation befragten Probanden stammen aus einem Unternehmen aus der Banken- und Finanzdienstleistungsbranche. Hierzu ist anzumerken, dass Kreativität für die überwiegenden Tätigkeiten eher als Bestandteil des geforderten Arbeitsverhaltens anzusehen ist. Sie ist weniger direkt schriftlich fixiert als vielmehr ein

wichtiges Mittel, um die gesetzten Ziele zu erreichen. So kann Kreativität notwendig sein, um definierte Vertriebsziele zu erreichen oder die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Die individuelle Ansprache von Neukunden oder die den Kundenbedürfnissen entsprechenden Präsentationen des Produktangebots, stellen hierfür Beispiele dar.

Überdies existiert Evidenz für die interaktiven Auswirkungen von positivem und negativem Affekt auf das geforderte Arbeitsverhalten sowie auf OCB. L.-Q. Yang et al. (2016) untersuchten täglich zu Beginn und zum Ende der Arbeitstätigkeit – in einem Zeitraum von drei Wochen – die Änderung des affektiven Zustands von Probanden und dessen Auswirkungen auf beide Arten der Arbeitsleistung am darauffolgenden Arbeitstag. Es zeigte sich, dass positiver und negativer Affekt – je nach Leistungsverhalten – unterschiedlich in ihrer Vorhersage zusammenwirken. Konkret postulieren die Autoren, dass ein Upshift in positivem Affekt im Laufe des Arbeitstages stärker positiv mit dem geforderten Arbeitsverhalten des Folgetages zusammenhängt, wenn dabei auch ein Upshift in negativem Affekt auftritt. Für OCB ist die Vorhersage hingegen dann stärker positiv, wenn mit dem Upshift in positivem Affekt ein Downshift in negativem Affekt einhergeht. Diese Ergebnisse unterstützen die oben angeführte Argumentation auf Grundlage der PSI Theorie. Es werden daher folgende Hypothesen formuliert:

2. B) Der Zusammenhang zwischen Upshifts in positiven Emotionen durch eine Arbeitsepisode und dem geforderten Arbeitsverhalten ist umso größer, je stärker ein Upshift in negativen Emotionen besteht.

3. B) Der Zusammenhang zwischen Upshifts in positiven Emotionen durch eine Arbeitsepisode und dem Extra-Rollenverhalten ist umso größer (positiver), je stärker ein Downshift in negativen Emotionen besteht.

d. Qualität der Führungsbeziehung und Emotionen

Affective Shifts und LMX. Die PSI Theorie mit ihren postulierten Affective Shifts als Grundlage zur Entstehung von Handlungsmotivation legt dar, dass Selbstkongruenz und Persistenz in der Verfolgung von Zielen sowie die Kontrolle von spontanen Impulsen entscheidende Elemente der menschlichen Selbstregulation darstellen (Brandstätter & Bernecker, 2022; Koole et al., 2019). Die für die Hypothesen 2. A), 2. B), 3. A) und 3. B) abgeleiteten Wirkungen

auf spezifische arbeitsbezogene Handlungen in Form des geforderten Arbeitsverhaltens und des Extra-Rollenverhaltens, folgen so einer Erklärung mittels internen Selbstregulationsprozessen. All diese Prozesse ereignen sich in sozialen Austausch, die von Geführten als Arbeitsepisoden mit der direkten Führungskraft wahrgenommen werden. Unmittelbar relevant aufgrund der Basis von Arbeitsepisoden in der sozialen Austauschtheorie – jedoch bisweilen in der Forschung vernachlässigt – sind die durch Emotionen geprägten interpersonalen Austausche im Rahmen von LMX (Little, Gooty & Williams, 2016). Ergänzend zu der bisherigen Innensicht, soll nun die bestehende Führungsbeziehung als externer Kontextfaktor einbezogen werden, um die Wirkung des Affective Shifts in solchen Führungssituationen näher aufzuklären.

Wie in Abs. 2.1.5 dargestellt, schreiben Geführte Arbeitsepisoden emotionale Bedeutungen zu (Dasborough, 2006), sie sind daher das Ergebnis individueller psychologischer Bewertungen. Die emotionalen Erfahrungen sind dadurch zwischen Führungskräften und Geführten häufig nicht deckungsgleich. Wenngleich in dieser Dissertation keine dyadische Betrachtung erfolgt, so können Erkenntnisse zu der Rolle der Übereinstimmung von wahrgenommenen Emotionen in unterschiedlich intensiven Führungsbeziehungen, die Verflechtung zwischen eben diesen Emotionen und sozialen Austausch bzw. LMX verdeutlichen. Gooty, Thomas, Yammarino, Kim und Medaugh (2019) konnten zu der Konvergenz von emotionalen Stimmungen und von LMX komplexe Zusammenhänge darlegen, die sich bemerkenswerterweise abhängig von positiven und negativen Emotionen unterscheiden. Zum einen stärkt laut den Autoren eine konvergent positive emotionale Stimmung Austauschprozesse in LMX Beziehungen. Zum anderen führt eine hohe Konvergenz der Einschätzung einer geringen LMX Beziehungsqualität zu einer von negativen Emotionen geprägten Stimmung in Führungsbeziehungen.

Sozialer Austausch als Puffermechanismus. Selbstregulationsprozesse des individuellen Affekts sind eine wichtige Grundlage zum Wechsel zwischen den Systemen der PSI Theorie (Brandstätter & Bernecker, 2022) und damit auch für die Umsetzung von Leistungsverhalten. Empirisch konnte dargelegt werden, dass zwar Hindernisse bei dieser Regulation direkte Auswirkungen auf Leistung und negatives Arbeitsverhalten von Geführten haben, LMX aber als gewichtiger Moderator solche Wirkungen zumindest teilweise *kompensieren* kann.

Diese Kompensationswirkung von LMX konnten Z. Wang et al. (2019) hinsichtlich der Verfügbarkeit von internen Ressourcen zur Selbstkontrolle von Handlungen evidenzbasiert stützen. Dabei konnte eine positive Beziehung zwischen dem ressourcenzehrenden „surface acting“ – also der Unterdrückung eigener Emotionen aufgrund von Arbeitsanforderungen – und

der wahrgenommenen internen Ressourcenverfügbarkeit gezeigt werden. Im Rahmen einer Simple Slope Analyse konnte LMX in dieser Beziehung als Moderator identifiziert werden, sodass der Zusammenhang bei niedriger Beziehungsqualität stärker war – mit $b = .49$ ($SE = 0.20$, $p < .05$) – als bei einer hohen Beziehungsqualität – mit $b = .19$ ($SE = 0.17$, nicht signifikant) –. Die Autoren stellen dazu fest, dass LMX in dieser Beziehung als „Puffer“ wirkt, bei dem eine höhere Beziehungsqualität den ressourcenzehrenden Effekt im Vergleich abschwächt.

D. Kim, Choi und Vandenberghe (2018) betrachteten passend dazu das Konstrukt der emotionalen Erschöpfung auf Grundlage einer Stichprobe aus Asien und der Wirkung von zielorientierter Führung. Demnach ist die Wirkung des Führungsverhaltens auf das geforderte Arbeitsverhalten von dem Ausmaß der emotionalen Erschöpfung der Geführten abhängig. Genauer tritt ein positiver Effekt auf das geforderte Arbeitsverhalten gerade bei geringer emotionaler Erschöpfung ($b = .29$, $SE = 0.09$, 95% CI [0.10, 0.46]), nicht jedoch bei hoher emotionaler Erschöpfung ($b = 0.02$, $SE = 0.08$, 95% CI [- 0.14, 0.16]) auf.

Zhang, Zhou, Zhan, Liu und Zhang (2018) untersuchten zudem bei Krankenschwestern – als eine für emotionale Arbeit prädestinierte Personengruppe – die Wirkungen auf das Auftreten von schädigendem Verhalten gegenüber Kunden bzw. hier Patienten. Eine hohe Beziehungsqualität mit der Führungskraft, fungiert laut den Autoren als eine Art Puffer, der das durch emotionale Erschöpfung begünstigte Auftreten eines negativen Arbeitsverhaltens – durch Krankenschwestern gegenüber ihren Patienten – verringert. Die Erklärung liegt laut den Autoren in unzureichend verfügbaren Ressourcen zur Regulierung des eigenen Verhaltens. Dies wird durch die emotionale Erschöpfung ausgelöst. Man könnte auch sagen, dass die emotionale Erschöpfung ein Hindernis darstellt, dass die Interaktion der Systeme durch mangelnde Affektregulation beeinträchtigt und so etwa impulsive, unüberlegte und aus einer mangelnden Analyse der Arbeitssituation resultierende negative Arbeitsverhalten wahrscheinlicher werden lässt.

In einer Stichprobe bestehend aus Polizisten wurde überdies von McCarthy, Trougakos und Cheng (2016) die Wirkung auf die Arbeitsleistung bei bestehender emotionaler Erschöpfung untersucht. Die Arbeitsleistung wird hier auf Grundlage einer Arbeitsanalyse unter anderem über die Qualität der Arbeitsergebnisse der Polizisten operationalisiert. Die Interpretation als gefordertes Arbeitsverhalten erscheint daher naheliegend. Herauszustellen ist, dass die Autoren einen kleinen aber signifikanten Effekt der emotionalen Erschöpfung auf die Arbeitsleistung identifizieren konnten ($b^* = -.13$, $p < .01$). Die Führungsbeziehung bzw. LMX wirkt dabei als Moderator. Konkret zeigte sich in der Simple Slope Analyse zur Interpretation des

Interaktionseffekts bei einer geringen Qualität der Führungsbeziehung ein deutlich negativer und signifikanter Effekt der emotionalen Erschöpfung ($b = -.23, p = .01$), während der Effekt in Führungsbeziehungen mit höherer Qualität als weitaus weniger stark negativ und nicht signifikant ($b = -.03, SE = .04, t(266) = -.67$, nicht signifikant) berichtet wird (McCarthy et al., 2016, S. 285). Das geforderte Arbeitsverhalten wird also stärker negativ durch die emotionale Erschöpfung beeinflusst, wenn LMX gering ausgeprägt ist. Liegt hingegen LMX in hoher Ausprägung vor, so zeigt sich dieser Effekt nicht mehr.

Eine hohe Beziehungsqualität mit der Führungskraft scheint – ähnlich wie in der genannten Studie von Zhang et al. (2018) – auch bezüglich des geforderten Arbeitsverhaltens als Puffer zu wirken (McCarthy et al., 2016), der negative Wirkungen kompensieren oder sogar einen Ausgleich von benötigten Ressourcen zur Affektregulation schaffen kann. Dies begünstigt erwartbar das gezeigte Leistungsverhalten von Geführten aufgrund der dadurch ermöglichten Interaktion der Systeme. Dazu passend postulieren McCarthy et al. (2016, S. 287) den sozialen Austausch als „Gegenmittel“ zu den Auswirkungen von Angst auf die Arbeitsleistung. Anders ausgedrückt, ist von einer emotionalen Kompensationswirkung von LMX auszugehen.

Reziprozität als Mechanismus. Zur Erläuterung des Mechanismus hinter dieser moderierenden Rolle der Führungsbeziehung, wird LMX als indikativ für die Qualität des sozialen Austauschs angesehen (Colquitt et al., 2013). LMX Beziehungen basieren auf Sequenzen einzelner Austausche in einem abgrenzbaren Zeitraum. Diese konstituieren sich unter anderem durch Erwartungen *an* den Austausch – auf Grundlage vergangener Interaktionen – sowie durch Bewertungen der gegenseitigen Reaktion *auf* den Austausch (Cropanzano & Mitchell, 2005; Uhl-Bien et al., 2000, S. 147). Entscheidend ist dabei, dass sich als Folgewirkung der bestehenden Beziehungsqualität, die Intensität der erlebten Arbeitsepisoden – die gerade solch einen einzelnen Austausch darstellen – erwartbar ändert.

Die Austausche erfolgen auf Grundlage von Reziprozität zwischen den beteiligten Individuen (Blau, 1964). Cropanzano, Anthony, Daniels und Hall (2017) haben Charakteristika definiert, die sozialen Austauschen im Arbeitskontext inhärent sind. Demnach stellt eine bestimmte Handlung einer Person, wie die einer Führungskraft, den Ausgangspunkt für den Austausch dar. Darauf folgt auf der Basis der Reziprozität eine Reaktion einer anderen Person, wie der oder des Geführten. Die initiale Handlung kann dabei als eher nützlich (z. B. die während der Begrüßung bereitgestellten Ressourcen in Form von Wertschätzung und arbeitsbezogenen Informationen) oder schädigend (z. B. die durch die Zuteilung von Aufgaben per E-Mail

ausgelösten Unklarheiten und Unsicherheiten in der Erledigung von Aufgaben aufgrund unklarer Informationen) wahrgenommen werden. Laut der Autoren werden hierdurch positive bzw. negative *Beziehungs-* oder *Handlungsreaktionen* ausgelöst.

Zum einen ist dabei der Inhalt der Arbeitsepisoden wesentlich. So zeigen sich verschiedenartige Austausche zwischen Führungskräften und Geführten, denen auf Grundlage der Bewertung der Nützlichkeit oder Schädlichkeit eine emotionale Bedeutsamkeit zugeschrieben wird (Studie 1). Zur Aufrechterhaltung und Initiierung weiterer Austausche, ist diese individuelle Bewertung als eine Grundvoraussetzung anzusehen. Werden etwa hilfreiche Informationen bereitgestellt, so werden weitere Austausche dieser Art angestrebt und Folgehandlungen daran ausgerichtet, um weitere Ressourcen zu erhalten. Die Qualität des sozialen Austauschs wird durch den Erhalt eines individuellen Vorteils, wie z. B. Informationen, Hilfestellungen oder Wertschätzung, gefördert und weckt in der Folge den Wunsch nach einer Gegenleistung (Cropanzano & Mitchell, 2005; J. K. Kim, LePine, Zhang & Baer, 2022). Blau (1964, S. 92) nennt diese Orientierung an persönlichen Interessen eine „existenzielle“ Bedingung des sozialen Austauschs. Bei diesem werden in Aussicht stehende Ergebnisse weiterer Austausche die Erfüllung von Verpflichtungen aus der Vergangenheit anreizen. Die Reziprozität wird laut Blau erst auf Basis dieser existentiellen Bedingung wirksam, indem sie den sozialen Austausch und die daraus resultierenden gegenseitigen Verpflichtungen stabilisiert und verstärkt.

Sozialer Austausch und Arbeitsleistung. Die auf der Basis der Reziprozität gezeigte *Reaktion von Geführten*, wird vorliegend als Handlungsreaktion im Sinne des Leistungsverhaltens verstanden. Beziehungsreaktionen stehen hingegen nicht im Fokus. So ordnen Cropanzano und Anthony et al. (2017) als Beziehungsreaktion etwa die organisatorische Selbstbindung ein. Eine solche Haltung ist per Definition relativ stabil (Fallgatter, 2020, S. 66) und vermag sich daher eher im Rahmen von längerfristigen Austauschsequenzen zu verändern. Als Handlungsreaktion wird hingegen beispielsweise OCB gefasst (Cropanzano, Anthony et al., 2017), das auch kurzfristig, etwa zwischen Arbeitstagen, schwanken kann.

Die Relevanz von sozialen Austauschsequenzen am Arbeitsplatz und ihren direkten Bezug zu individuellem Leistungsverhalten machen Cyr et al. (2023) in ihrem Literaturüberblick deutlich. Demnach sind soziale Beziehungen als Ressource anzusehen, die von den Beteiligten in nutzbaren Wert („assets“) auf die Organisationsebene überführt werden können. Ein Erklärungsansatz der Autoren ist, dass soziale Beziehungen als „Kanäle“ fungieren, mit deren Hilfe Informationen zugänglich gemacht und verteilt werden können, was letztlich zu

organisationaler sowie individueller Leistung führt. Anders ausgedrückt werden gemäß der sozialen Austauschtheorie in zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeitskontext Informationen bereitgestellt, die für ein erfolgreiches Leistungshandeln von Individuen bzw. von Geführten wesentlich sind (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018).

Die individuelle Arbeitsleistung in Form des geforderten Arbeitsverhaltens sowie des Extra-Rollenverhaltens wird auf dieser Grundlage als die von Geführten erwiderte Handlungsreaktion gefasst. Wie erwähnt, zählen Cropanzano und Anthony et al. (2017) OCB explizit zu solchen Handlungsreaktionen. Darüber hinaus findet dieser Gedanke schon früher anders bezeichnet und breiter gefasst Unterstützung. So sprechen Colquitt, Baer, Long und Halvorsen-Ganepola (2014) von reziproken Verhaltensweisen anstatt von Handlungsreaktionen, die unter anderem Arbeitsleistung – hier gefordertes Arbeitsverhalten – und Citizenship Behavior – hier Extra-Rollenverhalten – umfassen.

In der Betrachtung der sozialen Austausche zwischen Führungskräften und Geführten kann die Qualität der Führungsbeziehung als LMX operationalisiert werden (Cropanzano, Anthony et al., 2017; Liden et al., 1993). Es erscheint plausibel, dass LMX hier als Moderator angesehen werden kann, der einzelne Austausche beeinflusst. Die Beschreibung von LMX als die wahrgenommene Qualität der Führungsbeziehung ist dabei zwischen einzelnen Austauschen relativ stabil. Die individuelle Fokussierung der Reziprozität von Geführten in einzelnen Arbeitsepisoden, wird ergänzend in Studie 3 mithilfe des Verpflichtungsgefühls erfasst.

Die Wahrnehmung der Art von Austauschbeziehungen durch Geführte, namentlich LMX, wird auf Grundlage der sozialen Austauschtheorie als eine entscheidende „sozialpsychologische Basis“ in der Entstehung von Leistung – wie etwa OCB – angesehen (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018, S. 13). Eine hohe Beziehungsqualität geht dabei mit direktem Leistungshandeln einher und führt zu stark reziproken Austauschen, die von Respekt, wechselseitigem Vertrauen und Verpflichtungsgefühlen geprägt sind (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Maslyn, 1998). Der Leistungsbezug von LMX konnte bereits eindrücklich metaanalytisch für das geforderte Arbeitsverhalten gezeigt werden, z. B. mit $\rho = .34$ (95% CI [.30, .37]) von Dulebohn et al. (2012) und $\rho = .30$ von Karam et al. (2019). In ähnlicher Weise stellt sich die metaanalytische Evidenz für das Extra-Rollenverhalten – beispielsweise mit $\rho = .39$ (95% CI [.32, .45]) von Dulebohn et al. (2012) und $\rho = .34$ (80% CrI [.15, .53]) von Martin et al. (2016) – dar.

Auf Basis der theoretischen Grundlagen der PSI Theorie, der Theorie des sozialen Austauschs und der LMX Theorie wird zusammenfassend postuliert, dass die Wirkung des Upshifts in positiven sowie negativen Emotionen von der Qualität der Führungsbeziehung abhängt bzw. moderiert wird. Es wird erwartet, dass Geführte mit einer höheren LMX Beziehungsqualität eine stärkere Verbindung zwischen solchen Upshifts und kurzfristigem Arbeitsverhalten zeigen, als Geführte mit einer niedrigeren LMX Beziehungsqualität. Mit einer höheren Beziehungsqualität gehen *intensivere Wahrnehmungen der Arbeitsepisoden* und damit auch des affektiven Erlebens einher. LMX fungiert dabei als *Puffer*, der leistungsgefährdende Wirkungen – etwa für das Extra-Rollenverhalten durch Upshifts in negativen Emotionen – dämpft und zugleich durch *erweiterte Möglichkeiten der Affektregulation* potenziell leistungssteigernd wirkt. Mit anderen Worten schafft eine hohe Beziehungsqualität zwischen Führungskräften und Geführten einen sozial sowie organisational unterstützenden Kontext, der Hindernisse bei der Affektregulation kompensieren kann und so die Interaktion der Systeme gemäß der PSI Theorie begünstigt. Dies wiederum steigert erwartbar die Motivation für zielgerichtetes Handeln und erleichtert die Ausführung sowohl des geforderten Arbeitsverhaltens als auch des Extra-Rollenverhaltens. Dies führt zur Formulierung der folgenden Hypothesen:

2. C) *Der Zusammenhang zwischen Upshifts in positiven Emotionen durch eine Arbeitsepisode und dem geforderten Arbeitsverhalten ist umso positiver, je besser die Qualität der Führungsbeziehung ist.*
2. D) *Der Zusammenhang zwischen Upshifts in negativen Emotionen durch eine Arbeitsepisode und dem geforderten Arbeitsverhalten ist umso positiver, je besser die Qualität der Führungsbeziehung ist.*
3. C) *Der Zusammenhang zwischen Upshifts in positiven Emotionen durch eine Arbeitsepisode und dem Extra-Rollenverhalten ist umso positiver, je besser die Qualität der Führungsbeziehung ist.*
3. D) *Der Zusammenhang zwischen Upshifts in negativen Emotionen durch eine Arbeitsepisode und dem Extra-Rollenverhalten ist umso positiver, je besser die Qualität der Führungsbeziehung ist.*

3.2 Daten und Auswertungsverfahren

3.2.1 Datengrundlage

Die Daten wurden zunächst nach Lebensereignissen gefiltert. Konkret bedeutet dies, dass Fälle, in denen auf das Item im Fragebogen zum Arbeitsende „*Gab es seit Ihrem Arbeitsbeginn bis jetzt emotional herausragend bedeutsame Erlebnisse, die in keiner Weise mit Ihrer / Ihrem Vorgesetzten zu tun haben (z. B. im privaten Umfeld)?*“ mit „Ja“ geantwortet wurde, von der weiteren Analyse ausgeschlossen wurden. Ohne diesen Ausschluss wäre es wahrscheinlich, dass nicht der Arbeitsdomäne zuzuordnende und zugleich exponiert emotionale Ereignisse eine Erklärung für die Veränderung von Emotionen im Verlaufe des Arbeitstages sind.

Der Datensatz umfasst $N = 163$ Personen mit einem Frauenanteil von 52,8% (86 Befragte) und einem Männeranteil von 47,2% (77 Befragte). Die Geschlechterzuordnung divers wurde von keinem der Befragten vorgenommen. Die Altersverteilung erstreckt sich von 21 bis 62 Jahre, wobei rund 50% der Befragten älter als 48 Jahre sind. Das Durchschnittsalter liegt bei $M = 45,67$ Jahre ($SD = 11,57$) und die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit bei $M = 35,78$ Stunden ($SD = 6,87$). Die Mehrzahl der Befragten leistet entweder die gesamte Arbeit im Büro (108 Befragte, 66,3%) oder kumuliert nur maximal 10 Stunden im Home Office (130 Befragte, 79,8%). Die durchschnittliche Arbeitszeit im Home Office pro Woche beträgt $M = 4,93$ Stunden ($SD = 8,55$).

Des Weiteren zeigt sich eine vergleichsweise lange Unternehmenszugehörigkeit mit im Schnitt $M = 24,69$ Jahren ($SD = 12,80$). Mit 161 Befragten (98,2%) befinden sich zudem fast ausschließlich Personen im Datensatz, die mindestens ein Jahr dem Unternehmen angehören. Die Dauer der Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft beläuft sich bei einem Großteil der Befragten auf 1 Jahr oder länger (138 Befragte, 84,7%) mit durchschnittlich $M = 5,47$ Jahre ($SD = 6,05$). Zudem wurde die Führungsspanne der direkten Führungskraft von kumuliert rund 82% (134 Befragten) auf 40 Geführte geschätzt mit einem Mittelwert von $M = 25,82$ Geführten ($SD = 22,27$).

3.2.2 Messinstrumente zur Operationalisierung

Momentaner und habitueller Affekt. Die Messung des Affekts erfolgte auf Grundlage der Positive and Negative Affect Schedule (PANAS), die in der Ursprungsversion von Watson, Clark und Tellegen (1988) entwickelt wurde. Die Übersetzung und Validierung in den deutschen Sprachraum erfolgte zum einen durch Krohne, Egloff, Kohlmann und Tausch (1996) und

zum anderen mit einer größeren und repräsentativen Stichprobe für die deutschsprachige Bevölkerung durch Breyer und Bluemke (2016). Um den Zeitaufwand der Beantwortung in den täglichen Befragungen für die Geführten möglichst gering zu halten, wurde eine Kurzversion des PANAS (Mackinnon et al., 1999) eingesetzt. Sie besteht aus insgesamt 10 – anstatt 20 – Adjektiven bzw. Items zur Erhebung von Affekt, wobei die beiden Subdimensionen positiver Affekt (z. B. „*freudig erregt*“) und negativer Affekt (z. B. „*ängstlich*“) mit jeweils fünf – anstatt 10 – Items unterschieden werden. Jedes Item wird auf einer 5-Punkte-Antwortskala von 1 = *Gar nicht* bis 5 = *Äußerst* bewertet.

Die Reliabilitäten der Subdimensionen werden in der ursprünglichen Version der Kurzsкала für den positiven Affekt mit $\alpha = .78$ und für den negativen Affekt mit $\alpha = .87$ angegeben (Mackinnon et al., 1999). Kürzliche Anwendungen der deutschen Übersetzung im Längsschnitt als auch in Tagebuchdesigns weisen auf zufriedenstellende Reliabilitäten hin. Beispielsweise berichten Kleine, Rudolph, Schmitt und Zacher (2022) über vier monatliche Erhebungen für positiven Affekt von $\alpha_w = .80$ bzw. $\alpha_b = .96$ sowie für negativen Affekt von $\alpha_w = .80$ bzw. $\alpha_b = .94$. Überdies zeigt die Subdimension des negativen Affekts im Tagebuchdesign über 22 Tage von Lüscher et al. (2014) ebenfalls zufriedenstellende Reliabilitäten mit $R_w = .79$ bzw. $R_b = .99$. Die Berechnung dieser hier als R_w und R_b bezeichneten „Generalizability Coefficients“ (Cranford et al., 2006) als Reliabilitätskoeffizienten erfolgt mit der Intention, die Ebenen-spezifische Reliabilität auf Grundlage der Varianzzerlegung zu ermitteln.

Ein anderes Vorgehen, um diese wichtige Differenzierung zu erzielen, stellt die getrennte Schätzung der Parameter im Messmodell in einer Multilevel Confirmatory Factor Analysis (MCFA) dar. Auf dieser Grundlage können kongenerische Reliabilitäten, wie McDonalds Omega (ω ; Cho, 2016), für jede Ebene separat ermittelt werden. Dieses Vorgehen führt zu einer präziseren Trennung der Ebenen, weswegen die Anwendung empfohlen wird (Geldhof, Preacher & Zyphur, 2014). Alle in dieser Dissertation berechneten Reliabilitäten aus Mehrebenenmodellen folgen daher diesem Vorgehen.

Mit dem PANAS wurde Affekt zu unterschiedlichen Zeitpunkten und mit verschiedenen Zeitbezügen gemessen (Abbildung 2). Die Itempräsentationen wurden dabei nicht verändert, lediglich die Instruktionen wurden nach „*Geben Sie bitte an, wie Sie sich [...]*“ folgendermaßen angepasst. Für die Messung des positiven sowie negativen habituellen Affekts in der Vorbefragung ($\omega_b^{\text{PAH}} = .80$ sowie $\omega_b^{\text{NAH}} = .77$; Tabelle 8) lautet die Instruktion „*[...] im Allgemeinen*

fühlen“ und für den momentanen Affekt zum Arbeitsbeginn lautet sie ($\omega_w^{PA1} = .68$ bzw. $\omega_b^{PA1} = .91$ sowie $\omega_w^{NA1} = .68$ bzw. $\omega_b^{NA1} = .78$; Tabelle 3) „[...] *im Moment fühlen*.“. Zur retrospektiven Messung des Affekts in der Arbeitsepisode zum Arbeitsende wurde die Instruktion ($\omega_w^{PA2} = .74$ bzw. $\omega_b^{PA2} = .90$ sowie $\omega_w^{NA2} = .75$ bzw. $\omega_b^{NA2} = .72$; Tabelle 3) „[...] *während der von Ihnen erinnerten Arbeitsepisode mit Ihrer / Ihrem direkten Vorgesetzten gefühlt haben*“ formuliert.

Qualität der Führungsbeziehung. Die Beziehungsqualität zwischen Führungskräften und Geführten und die damit verbundene Ausbildung der In- und Out-Group verändert sich über die Zeit in nur geringem Maße (Dienesch & Liden, 1986; Liden & Graen, 1980). Aus diesem Grund wird die Qualität der Führungsbeziehung einmalig in der Vorbefragung gemessen. Dieses Verständnis von LMX ist sehr verbreitet, was etwa in der einflussreichen Metaanalyse von Dulebohn et al. (2012, S. 1726) mit dem „model of LMX quality“ deutlich wird. Als Messinstrument zur Wahrnehmung der Geführten hinsichtlich der oder des direkten Vorgesetzten wird die LMX7-Skala (Graen & Uhl-Bien, 1995) in der deutschen Validierung von Schyns und Paul (2014) verwendet. Die Skala besteht aus sieben Items, z. B. „*Wie gut versteht Ihre Vorgesetzte Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse?*“ und ist mit itemspezifischen 5-Punkte-Antwortformaten, wie 1 = *Gar nicht* bis 5 = *Sehr gut*, zu beantworten. Die Reliabilität wird mit $\alpha = .92$ als überaus zufriedenstellend angegeben und lässt sich in ähnlicher Weise auch vorliegend mit $\omega_b = .89$ (Tabelle 8) feststellen.

Persönlichkeit. Ebenfalls in der Vorbefragung wurden die fünf Faktoren der Persönlichkeit mittels des Big Five Inventory (BFI; Benet-Martínez & John, 1998) in der in den deutschen Sprachraum übertragenen Kurzversion (BFI-K) nach Rammstedt und John (2005) gemessen. Für alle insgesamt 21 Items wird eine 5-Punkte-Antwortskala von 1 = *Sehr unzutreffend* bis 5 = *Sehr zutreffend* eingesetzt. Beispielsweise lautete ein Item des Faktors Neurotizismus „*Ich werde leicht deprimiert, niedergeschlagen*.“. In der Validierungsstichprobe wird von größtenteils zufriedenstellenden Reliabilitäten der fünf Faktoren Extraversion ($\alpha = .81$), Verträglichkeit ($\alpha = .59$), Gewissenhaftigkeit ($\alpha = .69$), Neurotizismus ($\alpha = .77$) und Offenheit für Erfahrungen ($\alpha = .70$) berichtet (Rammstedt & John, 2005).

Gefordertes Arbeitsverhalten. Zur Operationalisierung der weitgehend formal definierten Anforderungen an die Arbeitsleistung von Geführten wurde die Skala zur Messung des In-Role-Behaviors (IB; L. J. Williams & Anderson, 1991) in ihrer deutschen Übersetzung nach

Staufenbiel und Hartz (2000) verwendet. Ursprünglich wurde die Skala zur Fremdeinschätzung eingesetzt (L. J. Williams & Anderson, 1991). Zunehmend erfolgen aber auch erfolgreiche Anwendungen auf die Selbsteinschätzung (Halbesleben, Wheeler & Paustian-Underdahl, 2013; van Dyne & LePine, 1998), weswegen die Erhebung aus Sicht der Geführten vertretbar erscheint. Die Skala zu diesem geforderten Arbeitsverhalten umfasst sechs Items, wie z. B. „*Ich bin den in der Arbeitsplatzbeschreibung festgelegten Verpflichtungen nachgekommen.*“, die die Geführten in einem 7-Punkte-Antwortformat von 1 = *Trifft überhaupt nicht zu* bis 7 = *Trifft voll und ganz zu* beantwortet haben. Zudem konnten Staufenbiel und Hartz (2000) mithilfe dieser überaus reliablen Skala ($\alpha = .91$) das geforderte Arbeitsverhalten diskriminanzvalid von dem Konstrukt OCB abgrenzen.

Das geforderte Arbeitsverhalten wurde täglich zum Arbeitsende gemessen. Dabei war der Zeitraum zwischen der erlebten Arbeitsepisode und dem individuellen Arbeitsende von Interesse (Abbildung 2). Die Instruktion lautete daher „*Bitte denken Sie im Folgenden weiterhin an die Zeitspanne nach Ihrer erinnerten Arbeitsepisode bis jetzt.*“. Tägliche Messungen des geforderten Arbeitsverhaltens unter Anwendung der Selbsteinschätzung von Geführten zeigen sich in dieser Kombination in einschlägiger Forschung als reliabel, wie etwa bei Nohe, Michel und Sonntag (2014) mit einem Cronbachs Alpha zwischen $\alpha = .79$ und $\alpha = .87$. Vorliegend sind Faktorreliabilitäten von $\omega_w = .70$ bzw. $\omega_b = .98$ (Tabelle 3) zu berichten.

Extra-Rollenverhalten. Des Weiteren wurde das nicht formal festgeschriebene und daher freiwillige Leistungsverhalten bzw. Extra-Rollenverhalten – das jedoch die Aufgabenerfüllung unterstützt (Organ & Ryan, 1995) – erhoben. Die Operationalisierung erfolgte über das Konstrukt Organizational Citizenship Behavior Person (OCBP) mittels der Subskala der Kurzskaala „OCB-checklist“ (OCB-C; Spector, Bauer & Fox, 2010) in deutscher Übersetzung nach Maike Debus (2012). Diese Skala wurde ausgewählt, da hier die Messung von OCB zum einen ohne Inhalte des Konstrukts „counterproductive work behavior“ (CWB; Spector et al., 2010) erfolgt, was etwa anhand des Beispielitems „*Ich habe einem Kollegen geholfen, neue Fähigkeiten zu erlernen oder mein berufliches Wissen mit ihm geteilt*“ deutlich wird. Zum anderen wird die Beantwortung nicht in Form von Zustimmung und Ablehnung der Items umgesetzt, sondern mittels der Einschätzung der Häufigkeit von 0 = *Niemals* bis 5 = *Fünffmal und mehr*, was gerade der täglichen Messung zuträglich erscheint. Diese Antwortskala weicht in der Länge um einen zusätzlichen Skalenpunkt vom Original ab. Zudem wurde ein Item mit ergänzenden Informationen versehen. Daher ist diese auf die tägliche Anwendung angepasste OCBP

Skala Bestandteil des längsschnittlichen 2. Pretests (2. Längsschnittlicher Pretest). Die Faktorreliabilitäten der resultierenden Skala sind mit $\omega_w = .65$ bzw. $\omega_b = .89$ anzugeben (Tabelle 3).

Die beiden erwähnten Kriterien zur Auswahl dieser Skala stellen wesentliche Verbesserungen im Vergleich zu weit verbreiteten und etablierten Messskalen für OCB (z. B. P. M. Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990) dar. OCB wird so inhaltsvalider von CWB abgegrenzt. Zudem wird die tatsächlich interessierende Häufigkeit des Verhaltens – anstatt einer eher unspezifischen Zustimmung oder Ablehnung – gemessen (Fox, Spector, Goh, Bruursema & Kessler, 2012; Spector et al., 2010). Für OCB-C konnte zudem bereits eine sehr zufriedenstellende Reliabilität von $\alpha = .84$ gezeigt werden (Spector et al., 2010). Deutsche Übersetzungen lassen etwa bei Chakraverty, Zimmer und Niehaus (2023) bereits erste Hinweise auf eine niedrigere, aber noch vertretbare, Reliabilität mit $\alpha = .65$ erkennen, wenngleich die Skala hier gekürzt wurde.

Ebenso wie das geforderte Arbeitsverhalten wurde auch das Extra-Rollenverhalten täglich zum Arbeitsende mit dem Zeitbezug zwischen der erlebten Arbeitsepisode und dem individuellen Arbeitsende erhoben. Daher lautete die Instruktion: *„Bitte geben Sie hier jeweils an, wie oft Sie das entsprechende Verhalten nach der heute erinnerten Arbeitsepisode bis jetzt gezeigt haben“*. Die Einschätzung der Häufigkeit in solch verhältnismäßig schmalen Zeitfenstern stellt Herausforderungen an das Messinstrument für OCB. So ist in dieser Dissertation das Extra-Rollenverhalten innerhalb von Personen über die Zeit von Interesse, allerdings bilden die meisten Messinstrumente die Ebene zwischen Personen ab. Letzteres geht dann nicht nur mit einer höheren Itemanzahl, sondern auch mit niedrigeren Anforderungen an die kurzfristige Häufung der fokalen Verhalten einher (Glomb, Bhave, Miner & Wall, 2011).

Um einen Kompromiss zwischen Anpassungen der Skala für die tägliche Anwendung und der Beibehaltung der Reliabilität als auch der Validität einzugehen, wird lediglich die Subdimension OCBP (OCBI; L. J. Williams & Anderson, 1991) verwendet. Solch ein unmittelbar auf andere Personen im Umfeld der Geführten gerichtetes Verhalten – von dem so mittelbar Unternehmen profitieren (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007) – erscheint in erhöhter täglicher Frequenz realitätsnah annehmbar. Zudem reduziert sich so die Itemanzahl um die Hälfte, – von zehn auf fünf Items – was hinsichtlich des täglich wiederholten Einsatzes der Skala für den kognitiven Aufwand der Geführten förderlich sein sollte (Henderson, Foster, Matthews & Zickar, 2020).

3.2.3 Deskriptive Statistiken

Wie aus Tabelle 2 zu den deskriptiven Statistiken hervorgeht, liegen die Mittelwerte für den positiven Affekt zum Arbeitsbeginn bei $M = 2,73$ ($SD = 0,82$) und zum Arbeitsende bzw. während der Arbeitsepisode bei $M = 2,91$ ($SD = 0,84$). Damit ist zu beiden Messzeitpunkten ein mittleres Antwortniveau mit etwas schwächerer Ausprägung zum Arbeitsbeginn festzustellen. Hinsichtlich des negativen Affekts ist von einem niedrigen Antwortbereich mit $M = 1,29$ ($SD = 0,45$) zum Arbeitsbeginn und $M = 1,33$ ($SD = 0,51$) während der Arbeitsepisode zu berichten. Somit fällt die Einschätzung der Befragten zum Arbeitsbeginn ebenfalls etwas geringer aus. Zudem zeigt sich für OCBP eine im Mittel niedrige Ausprägung von $M = 2,14$ ($SD = 0,96$) während das Antwortniveau von IB mit $M = 6,09$ ($SD = 0,82$) im hohen Antwortbereich liegt.

Tabelle 2: *Deskriptive Statistiken für Studie 2*

Variable	M	SD	RB	Min-Max
1. PA _{t1}	2.73	0.82	71%	1-5
2. NA _{t1}	1.29	0.45	39%	1-5
3. PA _{t2}	2.91	0.84	72%	1-5
4. NA _{t2}	1.33	0.51	44%	1-5
5. IB _{t2}	6.09	0.82	47%	1-7
6. OCBP _{t2}	2.14	0.96	67%	1-6

Anmerkungen. PA = Positiver Affekt, NA = Negativer Affekt, OCBP = Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior Person), IB = gefordertes Arbeitsverhalten (In-Role-Behavior), wobei die Tieferstellung t1 den Messzeitpunkt zum Arbeitsbeginn und t2 zum Arbeitsende bezeichnet. RB = Reichweitenbeschränkung, diese wird hier durch den relativen Anteil der beobachteten Standardabweichung an der Standardabweichung der stetig gleich verteilten Skala angegeben, wobei $\sigma_{\text{Gleichverteilung}} =$

$\sqrt{\frac{1}{12} \times (b - a)^2}$ mit a als Minimum und b als Maximum der Antwortskala gilt (Credé & Harms, 2021). Min (Max) kennzeichnet die minimal (maximal) im Messinstrument verfügbaren Skalenpunkte. Die Residualvarianz von EA_10N wurde zur Modellschätzung auf 0 fixiert.

Bedeian (2014) empfiehlt, dass die beobachteten Standardabweichungen die maximal zulässigen Werte für die Standardabweichungen im Rahmen der deskriptiven Statistiken nicht überschreiten. Der Maximalwert für die Standardabweichungen berechnet sich als die durch zwei geteilte Skalenbreite. Alle in Tabelle 2 aufgeführten Standardabweichungen erfüllen dieses Kriterium deutlich. So gilt $SD_{PA_{t1}} ; SD_{NA_{t1}} ; SD_{PA_{t2}} ; SD_{NA_{t2}} \leq 2$ und $SD_{OCBP_{t2}} \leq 2,5$ sowie $SD_{IB_{t2}} \leq 3$.

Während sich darüber hinaus in der Gesamtbetrachtung der Faktoren keine Auffälligkeiten hinsichtlich der Minimal- und Maximalwerte der Skalen zeigen und das Antwortverhalten die gesamte Bandbreite abdeckt, lassen sich Einschränkungen auf der Ebene einzelner Items identifizieren. So liegen die Minimalausprägungen bei IB1 und IB4 jeweils bei 2 anstatt 1. Des Weiteren zeigt sich bei EA_08N nur eine Maximalausprägung von 4 und bei EA_10N von 3, anstatt von jeweils 5. Eine Liste mit den einzelnen Minima und Maxima pro Item befindet sich in Anhang 1.

Unter anderem hieraus können Reichweitenbeschränkungen resultieren, da nur ein Teil der möglichen Ausprägungen von einzelnen Items abgebildet wird (Bedeian, 2014). Zur Veranschaulichung von potenziellen Bereichsrestriktionen in Bezug auf die Gesamtskalen, wurde jeweils das Verhältnis der beobachteten Standardabweichung zu einer Standardabweichung einer stetigen Gleichverteilung berechnet (Credé & Harms, 2021). Die Gleichverteilung dient hier als eine Art Referenz, bei der allen Ausprägungen im betrachteten Intervall die gleiche Dichte zugeordnet ist. Wenngleich dies nicht in jedem Fall eine realistische Annahme sein wird, so können sich im Vergleich dennoch Hinweise auf potenzielle Reichweitenbeschränkungen ergeben, etwa bei extremen Abweichungen. In Tabelle 2 sind die Anteile pro Faktor verzeichnet. Es ist festzustellen, dass die Standardabweichungen des positiven Affekts zu beiden Messzeitpunkten sowie des Extra-Rollenverhaltens rund 70% der Standardabweichungen der Gleichverteilungen auf der jeweils gleichen Skalenbreite entsprechen. Geringere Anteile zeigen sich hingegen bei dem geforderten Arbeitsverhalten mit rund 50% und bei dem negativen Affekt zu beiden Messzeitpunkten mit rund 40%. Insbesondere der letztere Anteil kann bei gemeinsamer Betrachtung mit den bereits berichteten niedrigen Mittelwerten als auch den zwei Items ohne Ausprägungen am oberen Skalenende, als eine Reichweitenbeschränkung der negativen Emotionen interpretiert werden.

3.2.4 Analysemethoden

Sofern nicht anders angegeben, wurde für alle folgenden Analysen Mplus 8.7 (L. K. Muthén & Muthén, 2017) verwendet. Zur Überprüfung der Faktorstruktur ist zunächst eine *konfirmatorische Faktorenanalyse auf zwei Ebenen (MCFA)* angewendet worden. Dabei kann die Faktorstruktur sowohl innerhalb (within) als auch zwischen (between) Personen unterschieden werden, was Ebenen-spezifische Parameterschätzungen der Faktorladungen und der Residualvarianzen ermöglicht (F. Li, Duncan, Harmer, Acock & Stoolmiller, 1998; Mehta & Neale, 2005). Mit anderen Worten erfolgt in der MCFA eine simultane Aufteilung der Kovarianzmatrizen anhand der within und der between Ebene (Dyer, Hanges & Hall, 2005). Konkret wird als Cluster eine individuelle und vollständig anonyme Kodierung verwendet, um Personen im Untersuchungszeitraum unterscheiden zu können.

Wie beschrieben (c. Form der Datenerhebung) wurden wiederholte Messungen bei denselben Befragten durchgeführt. Solche Daten sind notwendigerweise hierarchisch in den einzelnen Befragten geschachtelt und insofern nicht unabhängig (Kline, 2016, S. 444). Ployhart, Holtz und Bliese (2002) veranschaulichen dies im Bereich der Führungsforschung. Demnach lässt – bei Vorliegen solcher Datenstrukturen – eine verbreitete Mittelwertbildung pro Zeitpunkt und die Auswertung anhand einer ANOVA keine Aussage darüber zu, wie sich Variablen bestimmter Individuen über die Zeit verändern. In solchen Fällen ist eine Mehrebenenbetrachtung notwendig, weswegen vorliegend zwischen der tagesbezogenen Ebene (within) und der Ebene der Befragten (between) unterschieden wird.

Die Bewertung der Hypothesen erfolgt in Strukturmodellen auf zwei Ebenen, auch bekannt als *Hierarchische Lineare Modellierung (HLM)* nach Raudenbush und Bryk (2002). Ähnlich wie in der MCFA, liegen den Schätzungen Varianzzerlegungen zugrunde, allerdings nun weniger mit dem Fokus auf die Messung als vielmehr auf die strukturellen Zusammenhänge zwischen den Konstrukten im Modell (Hox, Moerbeek & van Schoot, 2018, S. 284). Es handelt sich dabei um Variablen-zentrierte Ansätze, bei denen die Analyse von Mustern und Systematiken über die Gesamtpopulation, also über die einzelnen Individuen in der Stichprobe hinweg, angestrebt wird (Woo, Jebb, Tay & Parrigon, 2018). Solchen Analysen liegt damit die meist implizite – aber dennoch zentrale – Annahme zugrunde, dass die Personen eine homogene Gruppe bilden, bei denen die Zusammenhänge der Variablen in gleicher Weise gelten (Najderska & Ciecuch, 2018). In diesem Sinne erfolgt genau eine gemittelte Parameterschätzung für die Gesamtpopulation (Morin, Gagne & Bujacz, 2016). Wenngleich die Annahme der

Homogenität kritisch betrachtet werden kann (a. Individualität im idiografischen Ansatz), hat dieser Ansatz auch Vorzüge. So können damit explizit funktionale Abhängigkeiten der Variablen untereinander, also Interaktionseffekte, identifiziert werden (Gillet, Morin, Sandrin & Houle, 2018).

Zur genaueren Analyse von hypothetisierten Interaktionseffekten auf der within Ebene als auch ebenenübergreifend wird zudem der Ansatz *latent moderierter Strukturgleichungen (LMS)* angewandt (Klein & Moosbrugger, 2000). Im Vergleich zu HLM ist es dabei möglich, die interessierenden Moderatoreffekte nicht mehr nur in Form von Produkttermen auf einer Ebene zu berücksichtigen, sondern diese mittels latenter Interaktionen in ihre within und between Anteile zu zerlegen (Preacher, Zhang & Zyphur, 2016). Dieses Vorgehen erlaubt also eine explizitere Form der konditionalen Mehrebenenbetrachtung, allerdings gehen mit zunehmender Zahl frei geschätzter Parameter eine deutlich höhere Rechenintensität und die Gefahr von Konvergenzproblemen einher (Su, Zhang, Liu & Tay, 2019). Es erscheint daher sinnvoll, HLM und LMS als komplementäre Analysen zu nutzen, um einerseits komplexere Modellierungen – etwa durch den Einbezug zusätzlicher Kontrollvariablen – umzusetzen und andererseits zielgenau Mehrebenen-Interaktionen zu berücksichtigen.

Hinreichend signifikante Interaktionen werden mit *Simple Slope Analysen* nach Aiken und West (1991) untersucht. Dabei wird der Zusammenhang zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variable auf verschiedene Abstufungen des Moderators konditioniert (McCabe, Kim & King, 2018). Konkret wird für die Abstufung „mittel“ der Mittelwert des Moderators und für „gering“ bzw. „hoch“ eine Standardabweichung unter bzw. über dem Mittelwert definiert (Aiken & West, 1991). Des Weiteren wird die *Johnson - Neyman (1936) Technik* verwendet, bei der dem Moderator ex ante keine festen Abstufungen zugewiesen werden, sondern vielmehr Werte für den Moderator resultieren, die die Grenzen der Signifikanz abbilden. So ist es möglich, anhand des gesamten Wertebereichs des Moderators, Bereiche zu identifizieren, in denen die Slopes signifikant bzw. nicht signifikant sind (Finsaas & Goldstein, 2021).

Der Affective Shift wird dabei als *Residualscore* zwischen dem Affekt zum Arbeitsbeginn und dem Affekt während der Arbeitsepisode gebildet. Konkret wurde nach Bledow et al. (2013) der positive bzw. negative Affekt während der Arbeitsepisode auf den positiven bzw. negativen Affekt zum Arbeitsbeginn regressiert und jeweils als neue Variable gespeichert. Mit diesem Vorgehen werden die Autoregressionen berücksichtigt, wodurch die verbleibende „*residualisierte*“ Variabilität des Kriteriums nicht mehr von der Variablen des ersten Zeitpunkts –

also hier dem Affekt zum Arbeitsbeginn – abhängt (Castro-Schilo & Grimm, 2018, S. 36). Anders ausgedrückt, wird so für die Effekte des Affekts zum Arbeitsbeginn kontrolliert, wodurch der interessierende Erklärungsgehalt der affektiven positiven oder negativen Veränderung übrigbleibt.

3.3 Ergebnisse

3.3.1 Mehrebenenanalyse der Faktorstrukturen

1. Anwendbarkeit

Zur Abschätzung der Angemessenheit einer Mehrebenenbetrachtung auf Basis der Daten, werden die in Tabelle 3 dargestellten *Intraklassenkorrelationen (ICC)* und die *Design Effekte (DE)* herangezogen. Die angegebenen Bandbreiten beziehen sich dabei auf die den Faktoren zugeordneten Items. Die einzelnen ICC pro Item, aus denen auch die im Folgenden berichteten Mittelwerte gebildet wurden, sind in Anhang 2 aufgeführt.

Tabelle 3: *Intraklassenkorrelationen, Design Effekte, Reliabilitäten und Korrelationsmatrix der MCFA für Studie 2*

Variable	ICC	DE	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. PA _{t1} ^a	.55 - .60	2.90 - 3.10	(.68/ .91)					
2. NA _{t1} ^a	.18 - .46	1.64 - 2.60	-.38**/ -.01	(.68/ .78)				
3. PA _{t2} ^a	.39 - .46	2.36 - 2.58	.15*/ .90**	-.10/ .13	(.74/ .90)			
4. NA _{t2} ^a	.16 - .28	1.56 - 1.98	-.06/ .10	.25**/ .75**	-.51**/ .23	(.75/ .72)		
5. IB _{t2} ^c	.25 - .46	1.87 - 2.60	.05/ .12	-.13/ -.45**	.19**/ -.01	-.23**/ -.37*	(.70/ .98)	
6. OCBP _{t2} ^b	.42 - .61	2.45 - 3.11	-.11/ .24*	.19*/ -.03	.08/ .25*	-.01/ .26	.24**/ .04	(.65/ .89)

Anmerkungen. ^a5-Punkt Skala, ^b6-Punkt Skala, ^c7-Punkt Skala; PA = Positiver Affekt, NA = Negativer Affekt, OCBP = Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior Person), IB = gefordertes Arbeitsverhalten (In-Role-Behavior), wobei die Tieferstellung t1 den Messzeitpunkt zum Arbeitsbeginn und t2 zum Arbeitsende bezeichnet; die Faktorreliabilitäten (McDonalds Omega) befinden sich auf der Diagonalen, darunter sind die Faktorkorrelationen dargestellt, wobei der erste (zweite) Wert vor (nach) dem Schrägstrich für den within (between) Wert steht; ICC = Intraklassenkorrelation der manifesten Variablen, wobei $\frac{\sigma_B^2}{\sigma_B^2 + \sigma_W^2}$ gilt und DE = Design Effekt, wobei $1 + (c - 1)ICC$ mit c Elementen im Cluster gilt (B. O. Muthén, 1994), dabei gibt jeweils der

Wert vor (nach) dem Bindestrich den niedrigsten (höchsten) Wert an; die Residualvarianz von EA_10N wurde zur Modellschätzung auf 0 fixiert; * $p < .05$. ** $p < .01$.

ICC. Die ICC wird als das Verhältnis aus dem Varianzanteil der between Ebene zur Gesamtvarianz (within + between) berechnet und lässt sich somit als das Ausmaß der Homogenität der Beobachtungen eines jeden Clusters interpretieren (B. O. Muthén, 1994). Anders ausgedrückt, handelt es sich um den Korrelationskoeffizienten zwischen jeweils zwei Beobachtungen aus demselben Cluster, was in diesem Fall der Ebene der Befragten entspricht. Demgemäß deutet ein Wert nahe eins an, dass eine geringe Varianz innerhalb (within) der Cluster besteht, während ein Wert nahe 0 auf eine geringe Varianz zwischen (between) den Clustern schließen lässt. Pornprasertmanit, Lee und Preacher (2014) stellen für große ICC fest, dass dies Mehrebenenanalysen notwendig macht, da andernfalls – also etwa bei aggregierten Analysen wie der CFA – die Standardfehler der Parameterschätzungen verzerrt würden. Andererseits bieten Daten mit sehr kleinen Werten von $ICC \leq .05$ meist kaum Aussicht auf eine sinnvolle Anwendung von Mehrebenenmodellen, unter anderem aufgrund von zu erwartenden Problemen bei der Modellkonvergenz (Dyer et al., 2005; Julian, 2001; B. O. Muthén, 1994).

Sämtliche ICC der Items liegen deutlich über der genannten Empfehlung von $ICC > .05$, wobei der niedrigste Wert $ICC_{EA_10N} = .16$ beträgt (Anhang 2). Mit Blick auf die Spannen der jeweils zu einem Faktor gehörenden ICC auf Itemebene, sind für den positiven Affekt zu beiden Messzeitpunkten hohe Werte in einem schmalen Intervall festzustellen ($PA_{t1} = [.55 ; .60]$ mit $M = .58$; $PA_{t2} = [.39 ; .46]$ mit $M = .42$). Ebenfalls hohe ICC in einem etwas breiteren Bereich zeigen sich für das Extra-Rollenverhalten ($OCBP_{t2} = [.42 ; .61]$ mit $M = .51$) während für das geforderte Arbeitsverhalten tendenziell moderate Werte zu berichten sind ($IB_{t2} = [.25 ; .46]$ mit $M = .38$). Für die genannten Faktoren lässt sich damit festhalten, dass die Varianzen ungefähr hälftig auf Unterschiede zwischen den Clustern und hälftig auf Unterschiede innerhalb der Cluster im Zeitverlauf zurückzuführen sind. Die ICC des negativen Affekts zu beiden Messzeitpunkten sind verhältnismäßig moderat bis niedrig ausgeprägt ($NA_{t1} = [.18 ; .46]$ mit $M = .32$; $NA_{t2} = [.16 ; .28]$ mit $M = .23$). Auffallend ist dabei das breite Intervall zum Arbeitsbeginn, was sich im Wesentlichen mit dem sehr niedrigen Wert von $ICC_{EM_04N} = .16$ begründen lässt. Alle anderen Items von NA_{t1} weisen mindestens eine ICC von .30 auf, was auch an dem deutlich höheren Mittelwert erkennbar ist. Die Variation bei negativem Affekt ist zu rund einem Drittel bzw. einem Viertel Unterschieden zwischen den Clustern zuzurechnen und damit

sowohl niedriger ausgeprägt als innerhalb der Cluster als auch niedriger im Vergleich zu den anderen hier betrachteten Faktoren.

DE. Die beschriebenen ICC geben erste Hinweise darauf, dass die Beobachtungen innerhalb der Cluster nicht vollständig unabhängig sind, was – wie oben erwähnt – angesichts des Designs der Datenerhebung erwartbar ist. Der Design Effekt (DE) bildet diese Abweichung von der Annahme unabhängiger Beobachtungen, wie sie in aggregierten Analysen zugrunde gelegt wird, ab und dient damit ebenfalls als Indikator für die Relevanz einer Mehrebenenanalyse (B. O. Muthén & Satorra, 1995). Methodisch betrachtet, kann der DE als der Einfluss der hierarchischen Datenverschachtelung auf die Parameterschätzungen der Standardfehler verstanden werden (Hox et al., 2018). Dies bedeutet in Anlehnung an Raykov und DiStefano (2021) konkret, dass die Stichprobenvarianz des Gesamtmittelwerts bei Durchführung einer Disaggregation – also einer Mehrebenenanalyse – zu der Stichprobenvarianz bei Anwendung einer Aggregation – also bei nicht Berücksichtigung der Cluster – ins Verhältnis gesetzt wird. Desto größer also der DE ist, desto stärker würde der Standardfehler bei Aggregationen unterschätzt (B. O. Muthén & Satorra, 1995), was wiederum zu Überschätzungen der Präzision der Modellparameter führen würde (Hox et al., 2018; Raykov & DiStefano, 2021). Lai und Kwok (2015) postulieren auf Grundlage bereits publizierter Simulationsstudien als auch einer eigenen Monte Carlo Simulation, dass zu strenge Daumenregeln für die Anwendung von Mehrebenenanalysen – wie häufig $DE \geq 2$ – kaum methodologisch zu rechtfertigen sind und vielmehr $DE \geq 1.1$ als ungefähre Richtwert dienen kann.

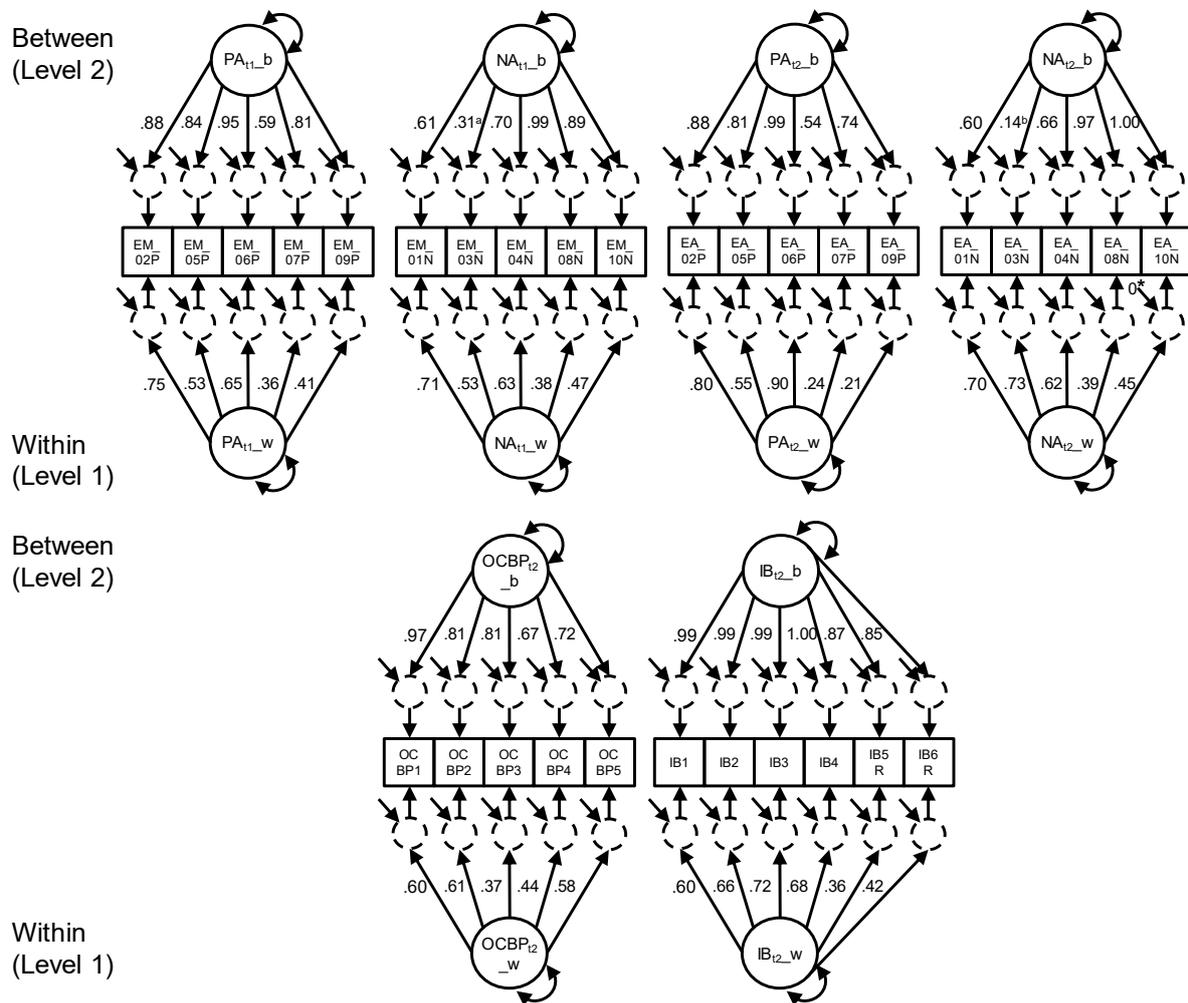
Ausnahmslos alle DE der Items entsprechen der Empfehlung nach $DE \geq 1.1$ (Tabelle 3). Die größten Design Effekte mit Werten von mindestens zwei und maximal drei sind bei dem positiven Affekt zum Arbeitsbeginn, dem Extra-Rollenverhalten und dem positiven Affekt zum Arbeitsende bzw. während der Arbeitsepisode zu verzeichnen ($PA_{t1} = [2.90 ; 3.10]$ mit $M = 3.00$; $OCBP_{t2} = [2.45 ; 3.11]$ mit $M = 2.78$; $PA_{t2} = [2.36 ; 2.58]$ mit $M = 2.44$). Bei dem geforderten Arbeitsverhalten und dem negativen Affekt zum Arbeitsbeginn zeigen sich Werte, die zum Teil größer als zwei sind ($IB_{t2} = [1.87 ; 2.60]$ mit $M = 2.32$; $NA_{t1} = [1.64 ; 2.60]$ mit $M = 2.13$) während bei dem negativen Affekt zum Arbeitsende bzw. während der Arbeitsepisode alle Werte unter zwei, jedoch mindestens bei 1.5 liegen ($NA_{t2} = [1.56 ; 1.98]$ mit $M = 1.81$). Augenfällig ist, dass bei allen Intervallen der Design Effekte, die Intervalllänge kleiner als 1 ist.

Insgesamt deuten ein Großteil der ICC und alle DE auf die Notwendigkeit der Beachtung der hierarchischen Datenstruktur hin. Der als nicht unerheblich identifizierte Clustereffekt wird daher in einer MCFA berücksichtigt. Im Vergleich zu einer aggregierten CFA können so verzerrte Standardfehler vermieden und die Aussagekraft der Modellschätzung, also der Modellparameter und des Modellfits, erhöht werden (Julian, 2001).

2. Konfirmatorische Faktorenanalyse auf zwei Ebenen für Studie 2

Die Ergebnisse der MCFA sind in Abbildung 5 dargestellt. Solch ein Pfaddiagramm für komplexe mehrdimensionale Faktormodelle wird von E. S. Kim, Dedrick, Cao und Ferron (2016) empfohlen, da hiermit ein wesentlicher Zweck der MCFA veranschaulicht wird, nämlich die Zerlegung der Varianzen bzw. der Kovarianzmatrix auf der within und between Ebene (B. O. Muthén, 1994). Ebenso werden die aus der Analyse dieser beiden Kovarianzmatrizen resultierenden Ebenen-spezifischen Faktorstrukturen unmittelbar abgebildet. Die Faktorvarianzen wurden dabei zur Definition der Metrik auf 1 fixiert. Des Weiteren erfolgten freie Schätzungen sämtlicher Kovarianzen zwischen den Ebenen-spezifischen Faktoren. Zur Sicherstellung, dass diese in der Modellschätzung genutzten Faktorkovarianzmatrizen regulär und damit grundsätzlich invertierbar sind (Kline, 2016, S. 67), wurde die Residualvarianz des Items EA_10N auf der between Ebene auf 0 fixiert ($\varepsilon_{EA_10N}^B = 0$). Dies erscheint vertretbar, da sich bei freier Schätzung ein nicht signifikanter Wert nahe 0 ergibt ($\varepsilon_{EA_10N}^B = 0, p = .96$) und zudem solche einzelnen Werte keineswegs unweigerlich auf Fehlspezifikationen hinweisen (Kolenikov & Bollen, 2012). Diese Werte am Rande oder außerhalb des Definitionsbereichs sind vielmehr ein bekanntes Problem bei der Schätzung von Strukturgleichungsmodellen mit einer relativ kleinen Stichprobe (Ulitzsch, Lüdtke & Robitzsch, 2021). Besonders einzelne Parameterfixierungen auf der between Ebene – wie die hier vorgenommene – können zur Vermeidung derartiger Schätzprobleme dienen (Asparouhov & Muthén, 2018).

Abbildung 5: Pfaddiagramm der MCFA für Studie 2



Anmerkungen. Die Berechnung wurde auf Grundlage des MLR Schätzers mit robusten Standardfehlern und der Chi-Quadrat Teststatistik (L. K. Muthén & Muthén, 2017) in standardisierter Form durchgeführt. Die Faktorvarianzen sind aus Gründen der Metrik auf 1 fixiert. Die Faktorkovarianzen wurden frei geschätzt, aber aus Übersichtsgründen nicht eingezeichnet. Alle Faktorladungen mit Ausnahme von $\lambda_{EM_{03N}}^B$ und $\lambda_{EA_{03N}}^B$ sind zu $p < .01$ signifikant. _w(b) = Faktor auf der within (between) Ebene, *Die Residualvarianz wurde auf 0 fixiert. ^a $p = .18$, ^b $p = .53$.

Der Modellfit der MCFA wird anhand von einschlägigen Indizes bewertet, deren Gesamtbild und nicht ein einzelner „Cut-Off“ Wert als maßgeblich betrachtet wird. Dieses Vorgehen ordnet sich in methodologische Diskussionen über Gefahren des nicht Erkennens von fehlspezifizierten Modellen durch die zu starke Verallgemeinerung einzelner Indizes ein (Hayduk, Cummings, Boadu, Pazderka-Robinson & Boulianne, 2007; Marsh, Hau & Wen,

2004). Die Chi-Quadrat Teststatistik liegt bei $\chi^2 = 2044.030(839)$ mit $p < .01$. Aufgrund der starken Abhängigkeit dieses Indizes von der Größe der Stichprobe (Kline, 2016) wird die Signifikanz als vertretbar eingestuft. Des Weiteren ist von einem Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) von $RMSEA = .037$ und von einem Comparative Fit Index (CFI) von $CFI = .812$ zu berichten. Letzteres bedeutet, dass die Passung der modellierten MCFA um rund 80% besser ist, als die des Nullmodells (Kline, 2016). Während der RMSEA den Richtwert nach L. Hu und Bentler (1999) mit $RMSEA < .06$ deutlich erfüllt und damit auf einen exzellenten bis guten Fit hindeutet, liegt der CFI unter der Empfehlung von $CFI > .95$. Darüber hinaus liegt der Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) bei $SRMR_W = 0.055$ bzw. $SRMR_B = 0.143$. Die Berechnung dieser Ebenen-spezifischen Indizes basiert auf dem gleichen Ansatz der Residuenermittlung wie bei aggregierten Analysen (Asparouhov & Muthén, 2018), weswegen eine Orientierung an $SRMR < .08$ nach L. Hu und Bentler (1999) erfolgt. Dieses Kriterium wird auf der within Ebene klar erfüllt, auf der between Ebene hingegen nicht.

Bei konfirmatorischen Faktorenanalysen deuten standardisierte Faktorladungen von $\lambda < .45$ auf niedrige Kommunalitäten hin (Wu, Lin, Nian & Hsiao, 2017). Obwohl die standardisierten Faktorladungen auf beiden Ebenen überwiegend größer als .5 sind und bis auf zwei Ausnahmen alle Signifikanz aufweisen, ist pro Konstrukt jeweils mindestens eine besonders kleine Faktorladung festzustellen (Abbildung 5). So ist für den positiven Affekt auf der within Ebene zum Arbeitsbeginn von $\lambda^{W_{EM_{07P}}} = .36$ sowie $\lambda^{W_{EM_{09P}}} = .41$ und zum Arbeitsende bzw. während der Arbeitsepisode von $\lambda^{W_{EA_{09P}}} = .21$ sowie $\lambda^{W_{EA_{07P}}} = .24$ zu berichten. Ebenfalls niedrige einzelne Werte zeigen sich für den negativen Affekt zu beiden Messzeitpunkten auf beiden Ebenen mit $\lambda^{W_{EM_{08N}}} = .38$ sowie $\lambda^{B_{EM_{03N}}} = .31$, $p = .18$ und $\lambda^{W_{EA_{08N}}} = .39$ sowie $\lambda^{B_{EA_{03N}}} = .14$, $p = .53$, wobei die beiden Faktorladungen auf der between Ebene keine Signifikanz zeigen. Außerdem ergeben sich für das Extra-Rollenverhalten und das geforderte Arbeitsverhalten auf der within Ebene mit $\lambda^{W_{OCBP3}} = .37$ sowie $\lambda^{W_{OCBP4}} = .44$ und $\lambda^{W_{IB5R}} = .36$ sowie $\lambda^{W_{IB6R}} = .42$ ebenfalls kleine Faktorladungen.

Bei der Betrachtung der Faktorkorrelationsmatrizen (Tabelle 3) liegen auf der within Ebene die größten Korrelationen jeweils innerhalb der Messzeitpunkte zwischen den unterschiedlichen Affekten mit $r^{W_{(NA_{t2}, PA_{t2})}} = -.51$ ($p \leq .01$) und $r^{W_{(NA_{t1}, PA_{t1})}} = -.38$ ($p \leq .01$) vor. Während die gleichen Affekte hier hingegen niedriger korrelieren ($r^{W_{(NA_{t2}, NA_{t1})}} = .25$, $p \leq .01$; $r^{W_{(PA_{t2}, PA_{t1})}} = .15$, $p \leq .05$) ist auf der between Ebene jeweils ein deutlich stärkerer Zusammenhang festzustellen ($r^{B_{(PA_{t2}, PA_{t1})}} = .90$, $p \leq .01$; $r^{B_{(NA_{t2}, NA_{t1})}} = .75$, $p \leq .01$). Mit Blick auf das

Extra-Rollenverhalten fällt auf, dass Korrelationen auf der within Ebene zu negativem Affekt zum Arbeitsbeginn ($r^W_{(OCBP_{t2}, NA_{t1})} = .19, p \leq .05$) und auf der between Ebene zu positivem Affekt zu beiden Messzeitpunkten in sehr ähnlicher Höhe ($r^B_{(OCBP_{t2}, PA_{t1})} = .24, p \leq .05$; $r^B_{(OCBP_{t2}, PA_{t2})} = .25, p \leq .05$) vorliegen. Augenfällig ist im Vergleich dazu, dass diese Korrelationen beim geforderten Arbeitsverhalten gerade sehr niedrig und nicht signifikant sind. Allerdings ist hinsichtlich des negativen Affekts zum Arbeitsbeginn von $r^B_{(IB_{t2}, NA_{t1})} = -.45 (p \leq .01)$ und zum Arbeitsende bzw. während der Arbeitsepisode von $r^W_{(IB_{t2}, NA_{t2})} = -.23 (p \leq .01)$ sowie von $r^B_{(IB_{t2}, NA_{t2})} = -.37 (p \leq .05)$ zu berichten. Bei positivem Affekt zeigt sich lediglich zum letzteren Messzeitpunkt ein Zusammenhang auf der within Ebene mit $r^W_{(IB_{t2}, PA_{t2})} = .19 (p \leq .01)$.

3.3.2 Mehrebenen-Strukturmodelle zur Hypothesentestung

Zur Untersuchung der aufgestellten Hypothesen (1.) zur **Form der Arbeitsepisode** wurden HLM-Modelle eingesetzt. Die resultierenden Parameterschätzungen sind der Tabelle 4 zu entnehmen. Hinsichtlich der Hypothesen zum jeweils stärkeren Einfluss der Form der Arbeitsepisode auf den Affective Shift in negativen Emotionen im Vergleich zu persönlichen Gesprächen ist für Telefonate von $\gamma_{(HLM)} = -.03 (p > .1)$, für E-Mails von $\gamma_{(HLM)} = -.03 (p > .1)$ und für virtuelle Formate von $\gamma_{(HLM)} = .14$ mit $p = .12$ zu berichten. Die *Hypothesen 1a* (Telefonate) und *1b* (E-Mails) finden aufgrund der kleinen und nicht signifikanten Effektstärken keine Unterstützung. *Hypothese 1c* wird hingegen vorsichtig und in Kenntnis der erhöhten Unsicherheit als schwach unterstützt angesehen. Demnach lässt sich festhalten, dass sich im Vergleich zu persönlichen Gesprächen in virtuellen Formaten ein tendenziell stärkerer Affective Shift in negativen Emotionen zeigt.

Tabelle 4: Parameterschätzungen der hierarchisch linearen Modellierungen

Prädiktor / Indize	Kriterium			
	IB	OCBP	EPR	ENR
Within				
Residual				
EPR	.09 ^a (.06)	.07 (.07)		
ENR	-.13* (.06)	-.05 (.07)		
Interaktionen				
EPR X ENR	.05 (.05)	.02 (.06)		
EPR X LMX	.01 (.04)	.04 (.07)		
ENR X LMX	.02 (.06)	.04 (.08)		

Prädiktor / Indize	Kriterium			
	IB	OCBP	EPR	ENR
Form der Arbeitsepisode				
Telefonat			.01 (.07)	-.03 (.06)
E-Mail			-.09 (.07)	-.03 (.07)
Virtuell			-.07 (.06)	.14 ^b (.09)
R ²	.03* (.01)	.01 (.01)		
Between				
Habituellder Affekt				
PAH	.15 (.11)	.27 [†] (.15)		
NAH	-.44* (.19)	-.11 (.17)		
LMX	-.08 (.09)	-.29* (.13)		
Neurotizismus	-.11 (.20)	-.04 (.22)		
Alter	.29** (.07)	.47** (.09)		
Geschlecht	.11 (.08)	.10 (.08)		
Führungsspanne	-.02 (.07)	.11 (.10)		
Mobile Arbeitszeit	.10 (.07)	-.05 (.10)		
Personalverantwortung	-.20* (.09)	.12 (.09)		
R ²	.43** (.09)	.35** (.11)		

Anmerkungen. Alter = Lebensalter in Jahren, Führungsspanne = geschätzte Führungsspanne der direkten Führungskraft, Mobile Arbeitszeit = Arbeitszeit im Home Office / mobiles Arbeiten in Stunden pro Woche, PAH = Habituellder positiver Affekt, NAH = Habituellder negativer Affekt, LMX = Leader-Member Exchange, OCBP = Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior Person), IB = gefordertes Arbeitsverhalten (In-Role-Behavior), Geschlecht = Dummyvariable mit 1 = weiblich und 0 = männlich, Personalverantwortung = Dummyvariable mit 1 = Ja und 0 = Nein, Telefonat und E-Mail sowie Virtuell = Formen der Arbeitsepisoden operationalisiert als Dummyvariablen mit Telefonat = 1, E-Mail = 1 sowie Virtuell = 1 und jeweils 0 = persönliches Gespräch, Residual positiver (EPR) bzw. negativer (ENR) Affekt = Residualscore des täglichen positiven bzw. negativen Affekts, wobei hier in Anlehnung an Bledow et al. (2013) z-Standardisierungen vorgenommen wurden. X = Interaktionen (Produktterme) zwischen der vorstehenden und nachstehenden Variable, R² = Anteil der erklärten Varianz in der AV. Alle Prädiktoren wurden vor der Analyse um den interindividuellen Gesamtmitelwert (Grandmean) oder den intraindividuellen Personenmittelwert (Groupmean) zentriert. Alle dargestellten Parameter sind standardisiert. Die Standardfehler sind in Klammern angegeben. Die Parameterschätzungen der HLM Modelle unterscheiden sich nur in sehr geringem Maße, weswegen zum Zwecke der Übersichtlichkeit die Ergebnisse aus Modell#1 mit den Interaktionseffekten aus Modell#2 sowie Modell#3a und Modell#3b gemeinsam dargestellt werden (eine entsprechende Unterscheidung wird in Anhang 3 und Anhang 4 vorgenommen).
^ap = .11, ^bp = .12, [†]p < .1 * p < .05. ** p < .01.

Die Hypothesen (2.) zur Erklärung des **geforderten Arbeitsverhaltens** wurden sowohl mit HLM als auch LMS Modellen untersucht. Die Pfadkoeffizienten der LMS Modelle sind in Tabelle 5 aufgeführt. Für *Hypothese 2a* zeigen sich in der HLM Modellierung schwache

Hinweise mit $\gamma_{(HLM)} = .09$ ($p = .11$). Die LMS Modellierungen legen bei Betrachtung der direkten Effekte keine Unterstützung auf der within Ebene ($\gamma_{(LMS \#4)}^W = 0.06$, $p \geq .1$) teilweise aber auf der between Ebene nahe ($\gamma_{(LMS \#4)}^B = 1.02$, $p < .1$; $\gamma_{(LMS \#6)}^B = -0.73$, $p \geq .1$). Unter Berücksichtigung moderierender Effekte des negativen Affective Shifts kann auf der between Ebene gefolgert werden, je stärker der Affective Shift in positiven Emotionen ist, desto mehr gefordertes Arbeitsverhalten wird gezeigt. In *Hypothese 2b* wird gerade die positive Moderation des negativen Affective Shifts angenommen. Der Interaktionseffekt zwischen dem positiven und negativen Affective Shift ist mit $\gamma_{(HLM)} = .05$ ($p \geq .1$) und $\gamma_{(LMS \#4)}^W = 0.12$ ($p \geq .1$) anzugeben. Die Interaktion kann weder im HLM noch im LMS unterstützt werden. Somit kann der Haupteffekt (*Hypothese 2a*) interpretiert werden.

Des Weiteren wird in *Hypothese 2c* die positive Moderation von LMX hypothetisiert. Während sich der Interaktionseffekt im HLM ($\gamma_{(HLM)} = .01$, $p \geq .1$) und im LMS auf der within Ebene ($\gamma_{(LMS \#6)}^W = -0.05$, $p \geq .1$) nicht zeigt, liegt dieser auf der between Ebene mit $\gamma_{(LMS \#6)}^B = 0.99$ ($p < .1$) vor. Dies spricht zunächst dafür, dass der Zusammenhang zwischen Affective Shifts in positiven Emotionen und dem geforderten Arbeitsverhalten auf der between Ebene umso positiver ist, je stärker LMX ausgeprägt ist. Als weitere Moderation wird in *Hypothese 2d* angenommen, dass LMX mit dem negativen Affective Shift positiv interagiert. Ähnlich wie bei *Hypothese 2c* wird der in *Hypothese 2d* angenommene Interaktionseffekt weder im HLM ($\gamma_{(HLM)} = .02$, $p \geq .1$) noch im LMS auf der within Ebene ($\gamma_{(LMS \#7)}^W = 0.10$, $p \geq .1$), wohl aber auf der between Ebene ($\gamma_{(LMS \#7)}^B = 11.49$ ($p < .01$)), signifikant. Demnach ergeben sich Hinweise darauf, dass der Zusammenhang zwischen Affective Shifts in negativen Emotionen und dem geforderten Arbeitsverhalten auf der between Ebene umso positiver ist, je stärker LMX ausgeprägt ist.

Tabelle 5: *Modellübersicht der Parameterschätzungen der latent moderierten Strukturgleichungen*

Prädiktor	Kriterium					
	IB			OCBP		
	Modell #4	Modell #6	Modell #7	Modell #5	Modell #8	Modell #9
<i>Within</i>						
Residual						
EPR	0.06 (.05)			0.05 (.08)		
ENR	-0.18*			-0.10		

Prädiktor	Kriterium					
	IB			OCBP		
	Modell #4	Modell #6	Modell #7	Modell #5	Modell #8	Modell #9
	(.08)			(.09)		
Interaktionen						
EPR X ENR	0.12 (.12)			0.05 (.23)		
EPR X LMX		-0.05 (.04)			0.04 (.09)	
ENR X LMX			0.10 (.15)			-0.01 (.10)
Between						
Residual						
EPR	1.02 [†] (.58)	-0.73 (.95)		-0.29 (1.02)	-112.41** (6.44)	
ENR	0.16 (.97)		2.05 (2.72)	1.49 (21.19)		9.09 [†] (5.19)
Interaktionen						
EPR X LMX		0.99 [†] (.57)			16.07 (13.36)	
ENR X LMX			11.49** (2.21)			-11.59* (5.66)
LMX		0.26 [†] (.14)	-0.04 (.04)		-0.08 (0.31)	-0.41 [†] (0.22)

Anmerkungen. LMX = Leader-Member Exchange, OCBP = Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior Person), IB = gefordertes Arbeitsverhalten (In-Role-Behavior), Residual positiver (EPR) bzw. negativer (ENR) Affekt = Residualscore des täglichen positiven bzw. negativen Affekts, X = latenter Interaktionsterm zwischen der vorstehenden und nachstehenden Variable, Modell# = Modellnummer, wobei Modellbeschreibungen in Anhang 5 enthalten sind. Alle Prädiktoren wurden vor der Analyse um den interindividuellen Gesamtmittelwert (Grandmean) oder den intraindividuellen Personenmittelwert (Groupmean) zentriert, die Standardfehler sind in Klammern angegeben. Modell #5 generierte eine sehr schwach negative Varianz (ENRCB = -0.002) und annehmbar daher diese Definitheitswarnung: LATENT VARIABLE COVARIANCE MATRIX (PSI) IS NOT POSITIVE DEFINITE. Modell #8 generierte eine Warnung hinsichtlich eines möglichen Sattelpunktes in der Modellschätzung, dessen Ursache nicht evaluiert werden konnte, weswegen die Parameterwerte mit erhöhter Vorsicht zu interpretieren sind (THE MODEL ESTIMATION HAS REACHED A SADDLE POINT OR A POINT WHERE THE OBSERVED AND THE EXPECTED INFORMATION MATRICES DO NOT MATCH). [†]p < .1 * p < .05. ** p < .01.

Zur Analyse der Hypothesen (3.) zum **Extra-Rollenverhalten** wurden ebenfalls HLM und LMS Modelle eingesetzt. *Hypothese 3a* zur Wirkung des Affective Shifts in positiven

Emotionen kann weder im HLM ($\gamma_{(HLM)} = .07, p \geq .1$) noch im LMS unter Einbezug des moderierenden negativen Affective Shifts ($\gamma_{(LMS \#5)}^W = 0.05, p \geq .1$; $\gamma_{(LMS \#5)}^B = -0.29, p \geq .1$) über die Haupteffekte unterstützt werden. Hingegen zeigt sich bei der Berücksichtigung von LMX als Moderator ein stark negativer Haupteffekt mit $\gamma_{(LMS \#8)}^B = -112.41 (p < .01)$. Aufgrund des außergewöhnlich hohen und negativen Pfadkoeffizienten sowie einer Mplus Warnmeldung, dass möglicherweise ein Sattelpunkt bei der Parameterschätzung in Modell #8 erreicht wurde, ist dieses Ergebnis mit erhöhter Vorsicht zu interpretieren und nicht als Unterstützung für die Hypothese 3a zu betrachten. Die angenommene Moderation des Downshifts in negativen Emotionen in *Hypothese 3b* lässt sich weder im HLM ($\gamma_{(HLM)} = .02, p \geq .1$) noch im LMS unter Einbezug des within Anteils der Moderation ($\gamma_{(LMS \#5)}^W = 0.05, p \geq .1$) stützen. Die zugehörigen Haupteffekte zeigen sich mit $\gamma_{(HLM)} = -.05 (p \geq .1)$ sowie $\gamma_{(LMS \#5)}^W = -0.1 (p \geq .1)$ und $\gamma_{(LMS \#5)}^B = 1.49 (p \geq .1)$ ebenfalls nicht.

Im Modell #9 ist unter Einbezug von LMX als Moderator auf der between Ebene zwar von $\gamma_{(LMS \#9)}^B = 9.09 (p < .01)$ zu berichten, allerdings ist die Moderation auf eben dieser Ebene einschlägig (vgl. Hypothese 3d), weswegen die Interpretation des signifikanten Haupteffekts hier unterbleibt. Die Moderation von LMX zwischen dem Upshift in positiven Emotionen und dem Extra-Rollenverhalten wird in *Hypothese 3c* spezifiziert. Ähnlich wie bei Hypothese 3b lassen sich lediglich nicht signifikante Interaktionen berichten ($\gamma_{(HLM)} = .04, p \geq .1$ und $\gamma_{(LMS \#8)}^W = 0.04, p \geq .1$; $\gamma_{(LMS \#8)}^B = 16.07, p \geq .1$), welche die Hypothese 3c nicht unterstützen. Darüber hinaus wird LMX als Moderator zwischen dem Upshift in negativen Emotionen und dem Extra-Rollenverhalten in *Hypothese 3d* angenommen. Während im HLM ($\gamma_{(HLM)} = .04, p \geq .1$) und im LMS auf der within Ebene ($\gamma_{(LMS \#9)}^W = -0.01, p \geq .1$) die Interaktion nicht einschlägig ist, zeigt sich diese auf der between Ebene mit $\gamma_{(LMS \#9)}^B = -11.59 (p < .05)$. Dementsprechend lassen sich Hinweise darauf finden, dass der Zusammenhang zwischen Affective Shifts in negativen Emotionen und dem Extra-Rollenverhalten umso positiver auf der between Ebene ausfällt, je schwächer die Qualität der Führungsbeziehung ist. Eine nähere Analyse der signifikanten Interaktionseffekte erfolgt im Folgenden.

3.3.3 Moderationsanalysen

Zur Analyse der signifikanten Interaktionseffekte zwischen der jeweiligen UV und dem Moderator werden Interaktionsdiagramme verwendet. Mit dieser Visualisierung sollen nähere Informationen über die Art der Moderationen veranschaulicht werden. (Y. Liu, West, Levy & Aiken, 2017). Konkret wurde für jede signifikante Interaktion eine Simple Slope (Aiken &

West, 1991) und Johnson-Neyman Analyse (JNA) (P. O. Johnson & Neyman, 1936) durchgeführt. Die zugehörigen Parameterschätzungen sind in Tabelle 6 angegeben.

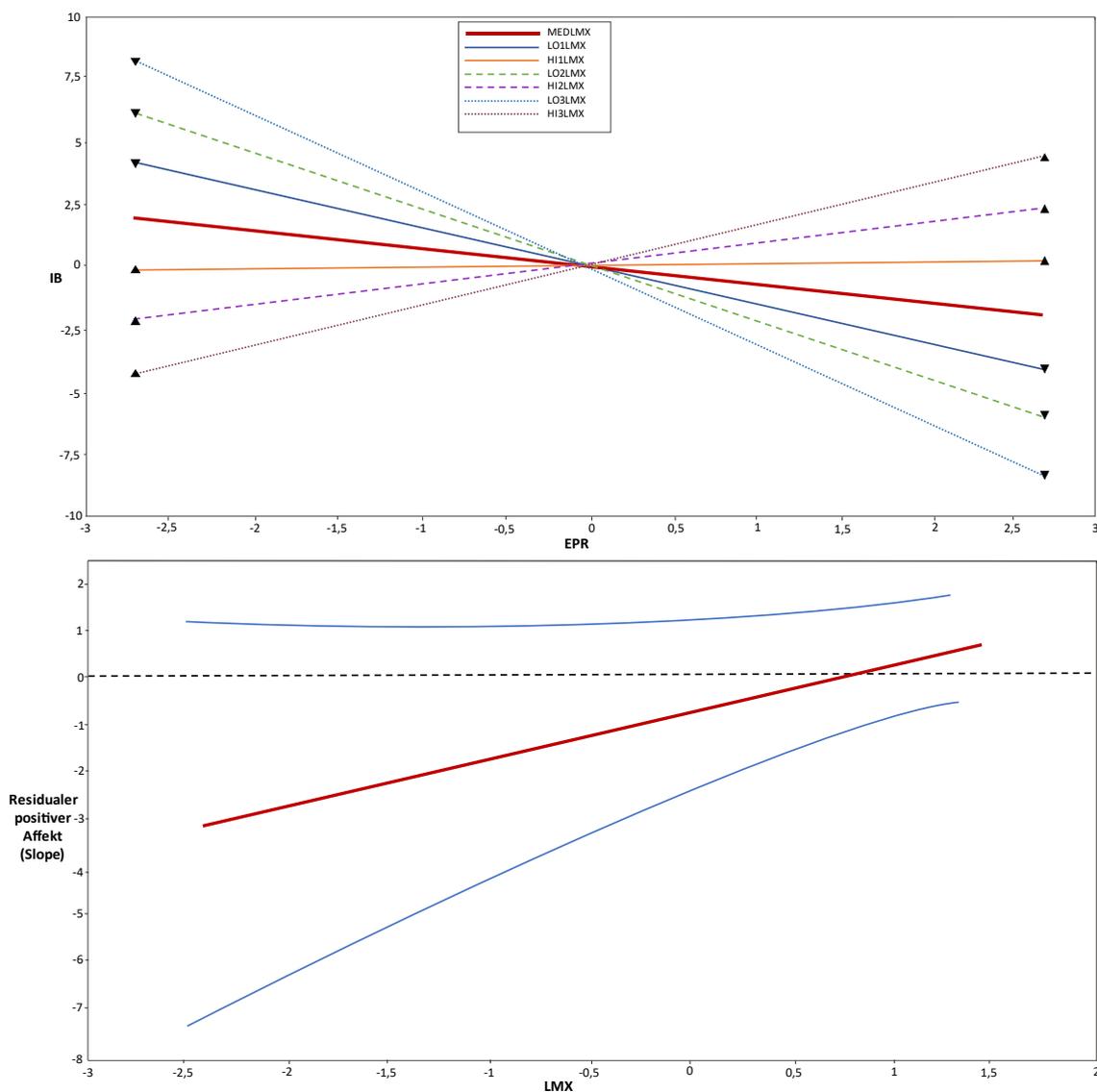
Tabelle 6: *Simple Slopes und Johnson-Neyman Analyse für signifikante Interaktionen des Affective Shifts und LMX*

	LMX	b (p)	SE	95% CI
Between				
Simple Slopes				
EPR → IB (Modell #6)				
LMX _M	0	-0.73 (.44)	0.95	[-2.28, 0.83]
LMX _{-/+1SD}	-/+0.8	-1.52 (.25) / 0.06 (.93)	1.32 / 0.66	[-3.69, 0.66] / [-1.03, 1.15]
LMX _{-/+2SD}	-/+1.59	-2.30 (.18) / 0.85 (.17)	1.74 / 0.63	[-5.16, 0.55] / [-0.18, 1.88]
LMX _{-/+3SD}	-/+2.39	-3.09 (.15) / 1.64 (.06)	2.16 / 0.86	[-6.65, 0.46] / [0.22, 3.06]
ENR → IB (Modell #7)				
LMX _M	0	2.05 (.45)	2.72	[-2.43, 6.53]
LMX _{-/+1SD}	-/+0.8	-7.09 (.00) / 11.19 (.01)	2.38 / 4.00	[-11.00, -3.19] / [4.61, 17.76]
LMX _{-/+2SD}	-/+1.59	-16.23 (.00) / 20.33 (.00)	3.27 / 5.60	[-21.61, -10.86] / [11.12, 29.54]
LMX _{-/+3SD}	-/+2.39	-25.37 (.00) / 29.47 (.00)	4.74 / 7.31	[-33.17, -17.57] / [17.44, 41.50]
ENR → OCBP (Modell #9)				
LMX _M	0	9.09 (.08)	5.19	[0.56, 17.62]
LMX _{-/+1SD}	-/+0.8	18.30 (.02) / -0.13 (.98)	7.82 / 5.77	[5.44, 31.17] / [-9.63, 9.37]
LMX _{-/+2SD}	-/+1.59	27.52 (.02) / -9.35 (.30)	11.67 / 8.97	[8.33, 46.71] / [-24.11, 5.41]
LMX _{-/+3SD}	-/+2.39	36.74 (.02) / -18.57 (.15)	15.87 / 12.97	[10.64, 62.84] / [-39.91, 2.78]
Johnson-Neyman				
EPR → IB (Modell #6)		Keine Signifikanz im Datenbereich		
ENR → IB (Modell #7)		~-2.4 /~-0.58 ; ~0.37 / ~1.4		
ENR → OCBP (Modell #9)		~-2.4 /~-0.14		

Anmerkungen. LMX = Leader-Member Exchange, wobei die Indizes M den Mittelwert und \pm SD die Standardabweichungen unter / über dem Mittelwert (Simple Slope Analyse) bzw. die Unter / Obergrenze der Region der Signifikanz (JNA) kennzeichnen, IB = gefordertes Arbeitsverhalten (In-Role-Behavior), OCBP = Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior Person), Residual positiver (EPR) bzw. negativer (ENR) Affekt = Residualscore des täglichen positiven bzw. negativen Affekts, Modell# = Modellnummer, $b(p)$ = unstandardisierter Slope (Regressionskoeffizient) mit dem p-Wert in Klammern, SE = Standardfehler, 95% CI = 95 % Konfidenzintervall (Unter, Obergrenze).

Zur Interaktion zwischen dem Upshift in positiven Emotionen und LMX auf der between Ebene hinsichtlich IB (Hypothese 2c) ist festzustellen, dass die Moderatorwerte von 1SD und 2SD keine signifikanten Slopes aufweisen. Lediglich ab einem Wert von +3SD zeigt sich Signifikanz mit $b = 1.64$ ($p = .06$, 95% CI [0.22, 3.06]). Konsistent hierzu sind in der JNA in Tabelle 6 keine signifikanten konditionalen Effekte im Datenbereich von LMX ablesbar. Folgt man dem zu erkennenden Trend, so ist ein signifikanter Effekt bei hohen Residualscores – also positiven Upshifts – und hohen LMX-Werten zu erwarten, was die Hypothese 2c zumindest nahelegt. Interpretationen außerhalb der beobachteten Daten bergen allerdings ein hohes Maß der Unsicherheit und werden nach Finsaas und Goldstein (2021) ausdrücklich nicht empfohlen. Die Unterstützung der Hypothese 2c wird daher als nicht gegeben angesehen, ohne dabei jedoch die genannten Hinweise in Gänze unberücksichtigt zu lassen.

Abbildung 6: *Simple Slope Analyse und Johnson-Neyman Technik für den Einfluss von EPR auf IB in Abhängigkeit von LMX*



Anmerkungen. Oben (unten) ist die Simple Slope Analyse (Johnson-Neyman Technik) für den Einfluss von EPR auf IB in Abhängigkeit von LMX abgetragen.

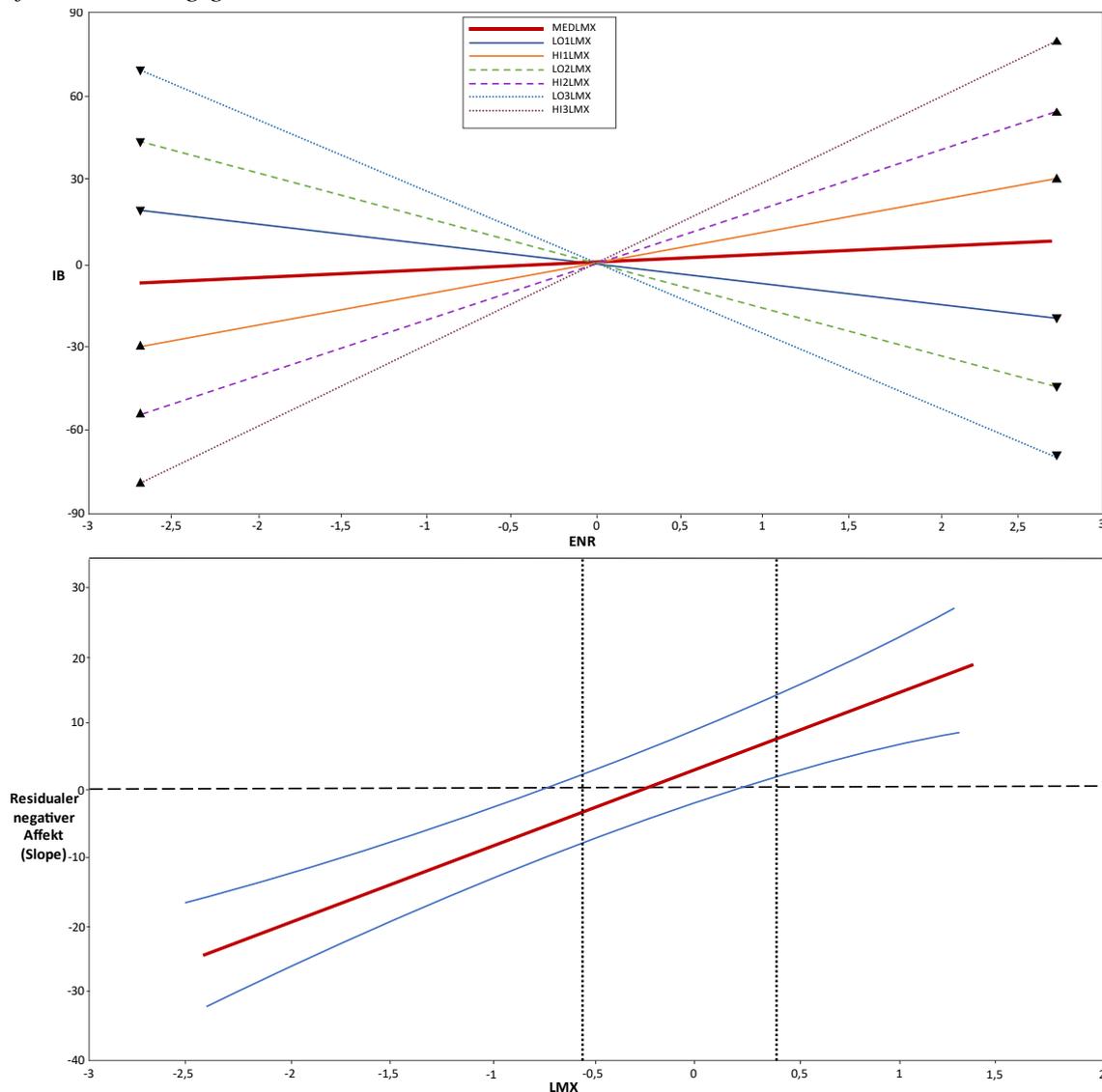
Für die *Simple Slope Analyse* gilt: Auf der X-Achse sind die Werte der unabhängigen Variable EPR (Residualscore des täglichen positiven Affekts) und auf der Y-Achse die Werte der abhängigen Variable IB (gefordertes Arbeitsverhalten) dargestellt, wobei durch die Linientypen die zugrunde gelegten Werte für den Moderator LMX unter (umgekehrtes Dreieck, LO) bzw. über (Dreieck, HI) dem Mittelwert (durchgängig fett, MED) mit 1SD (durchgängig, 1LMX), 2SD (gestrichelt, 2LMX) und 3SD (gepunktet, 3LMX) unterschieden werden. SD = Standardabweichung, alle Prädiktoren wurden vor der Analyse Grandmean oder Groupmean zentriert.

Für die *Johnson-Neyman Technik* gilt: Auf der X-Achse sind die Werte des Moderators LMX und auf der Y-Achse die konditionalen Effekte von EPR auf IB dargestellt. Alle Prädiktoren wurden vor der Analyse Grandmean oder Groupmean zentriert. Die rote Gerade stellt die konditionalen Slopes (Steigungskoeffizienten) über

die Werte der Moderatoren hinweg dar, wobei die gekrümmten blauen Linien darüber bzw. darunter die Ober- bzw. Untergrenze des 95% Konfidenzintervalls der Slopes visualisieren. Wie von Finsaas und Goldstein (2021) empfohlen sind die Graphen gerade vom minimalen (~ -2.4) bis zum maximalen (~ 1.4) Wert des Moderators abgetragen, was durch die „Enden“ der Graphen dargestellt wird.

Des Weiteren ist der in Hypothese 2d hypothetisierte Interaktionseffekt zwischen dem Upshift in negativen Emotionen und LMX auf der between Ebene in Bezug auf IB signifikant. Die Simple Slope Analyse offenbart mit Ausnahme für den Mittelwert ($b = 2.05$, $p = .45$, 95% CI [-2.43, 6.53]) deutlich signifikante Slopes für $-/+ 1SD$, $-/+ 2SD$ und $-/+ 3SD$ mit konsistenter Richtung. Konkret ist bei jeweils hohen LMX-Werten ein positives und bei jeweils niedrigen LMX-Werten ein negatives Vorzeichen festzustellen. Beispielsweise liegen für $-/+ 2SD$ Slopes von $b = -16.23$ ($p = .00$, 95% CI [-21.61, -10.86]) / $b = 20.33$ ($p = .00$, 95% CI [11.12, 29.54]) vor. Überdies lassen sich in Abbildung 7 zwei Regionen der Signifikanz im Rahmen der JNA identifizieren. Die erste Region liegt in einem negativen LMX-Wertebereich zwischen dem Minimum von ~ -2.4 und ~ -0.58 . Die zweite Region lässt sich von ~ -0.37 bis zu einem maximalen LMX-Wert von ~ 1.4 im positiven Bereich definieren. Entsprechend liegt ein Cross-Over Signifikanzmuster nach Finsaas und Goldstein (2021) vor, bei dem die Grenzwerte der eingeschlossenen Nulleffekte mit ~ -0.58 und ~ -0.37 anzugeben sind. Der Zusammenhang zwischen Upshifts in negativen Emotionen und dem geforderten Arbeitsverhalten ist auf der between Ebene damit umso positiver, je stärker LMX ausgeprägt ist. Dies unterstützt Hypothese 2d.

Abbildung 7: Simple Slope Analyse und Johnson-Neyman Technik für den Einfluss von ENR auf IB in Abhängigkeit von LMX



Anmerkungen. Oben (unten) ist die Simple Slope Analyse (Johnson-Neyman Technik) für den Einfluss von ENR auf IB in Abhängigkeit von LMX abgetragen.

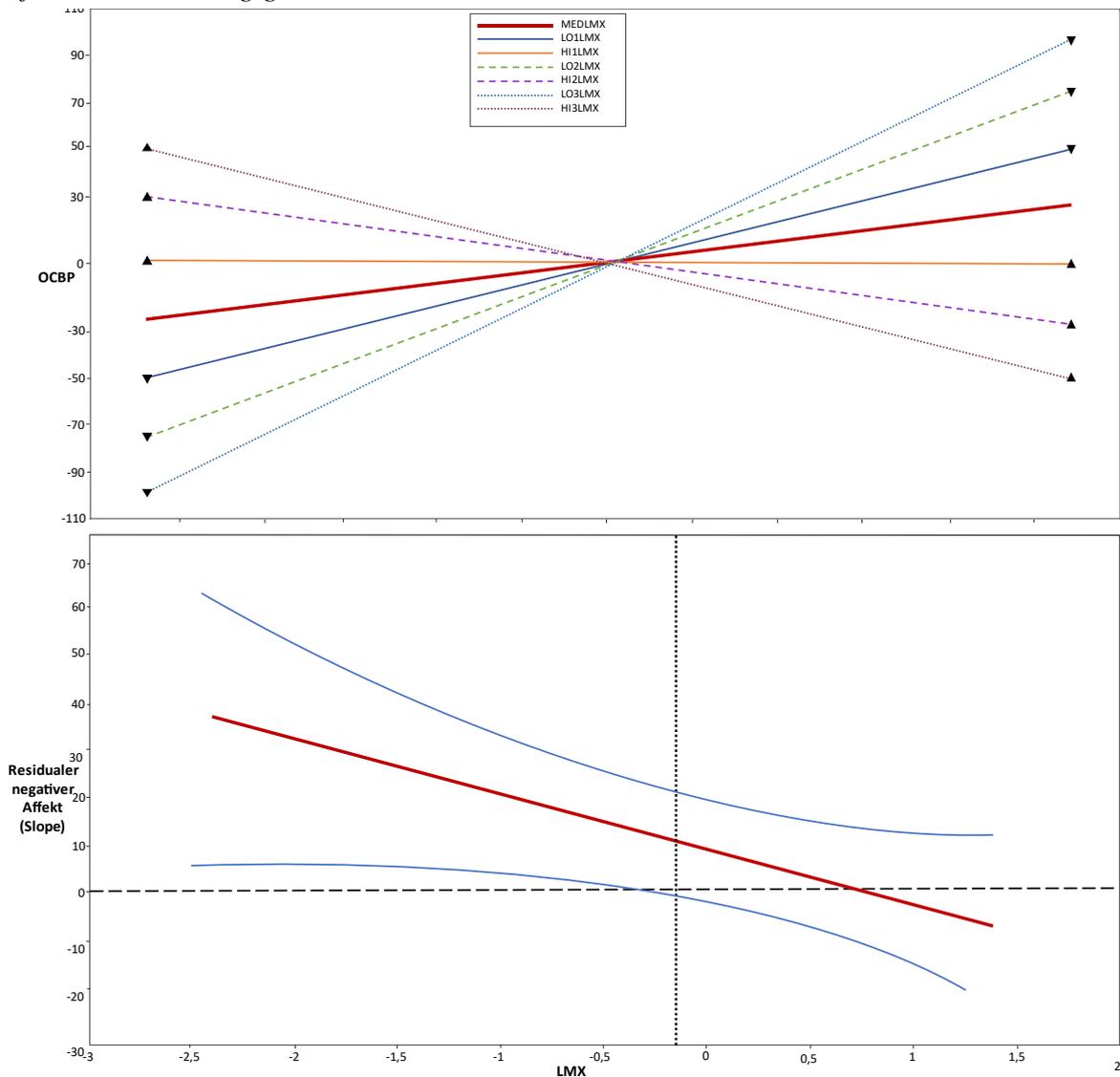
Für die *Simple Slope Analyse* gilt: Auf der X-Achse sind die Werte der unabhängigen Variable ENR (Residualscore des täglichen negativen Affekts) und auf der Y-Achse die Werte der abhängigen Variable IB (gefordertes Arbeitsverhalten) dargestellt, wobei durch die Linientypen die zugrunde gelegten Werte für den Moderator LMX unter (umgekehrtes Dreieck, LO) bzw. über (Dreieck, HI) dem Mittelwert (durchgängig fett, MED) mit 1SD (durchgängig, 1LMX), 2SD (gestrichelt, 2LMX) und 3SD (gepunktet, 3LMX) unterschieden werden. SD = Standardabweichung, alle Prädiktoren wurden vor der Analyse Grandmean oder Groupmean zentriert.

Für die *Johnson-Neyman Technik* gilt: Auf der X-Achse sind die Werte des Moderators LMX und auf der Y-Achse die konditionalen Effekte von ENR auf IB dargestellt. Alle Prädiktoren wurden vor der Analyse Grandmean oder Groupmean zentriert. Die rote Gerade stellt die konditionalen Slopes (Steigungskoeffizienten) über die Werte der Moderatoren hinweg dar, wobei die gekrümmten blauen Linien darüber bzw. darunter die Ober-

bzw. Untergrenze des 95% Konfidenzintervalls der Slopes visualisieren. Wie von Finsaas und Goldstein (2021) empfohlen sind die Graphen gerade vom minimalen (~ -2.4) bis zum maximalen (~ 1.4) Wert des Moderators abgetragen, was durch die „Enden“ der Graphen dargestellt wird.

Außerdem ist der Interaktionseffekt zwischen dem Upshift in negativen Emotionen und LMX auf der between Ebene hinsichtlich OCBP signifikant (Hypothese 3d). Es zeigt sich bei der Simple Slope Analyse, dass sowohl der Slope zum Mittelwert mit $b = 9.09$ ($p = .08$, 95% CI [0.56, 17.62]) als auch zu den jeweils niedrigen LMX-Werten signifikant ist. So ist etwa für $\pm 2SD$ von $b = 27.52$ ($p = .02$, 95% CI [8.33, 46.71]) / $b = -9.35$ ($p = .30$, 95% CI [-24.11, 5.41]) zu berichten. Es ist zum einen festzustellen, dass sämtliche Slopes zu den hohen LMX-Werten nicht signifikant sind und zum anderen die Slopes zu den niedrigen LMX-Werten konsistent ein positives Vorzeichen aufweisen. Aus der JNA in Abbildung 8 lässt sich zudem in den Grenzen vom minimalen LMX-Wert ~ -2.4 bis zu ~ -0.14 genau eine Region der Signifikanz entnehmen. Nulleffekte zeigen sich datengestützt ab ~ -0.14 bis mindestens zum maximalen LMX-Wert von ~ 1.4 . Damit liegt ein Low Band Signifikanzmuster (Finsaas & Goldstein, 2021) vor. Entgegen der angenommenen positiven Moderation von LMX in Hypothese 3d, legen die Ergebnisse einen gegenteiligen Effekt nahe, sodass Upshifts in negativen Emotionen auf das Extra-Rollenverhalten umso positiver wirken, je niedriger LMX ausgeprägt ist.

Abbildung 8: Simple Slope Analyse und Johnson-Neyman Technik für den Einfluss von ENR auf OCBP in Abhängigkeit von LMX



Anmerkungen. Oben (unten) ist die Simple Slope Analyse (Johnson-Neyman Technik) für den Einfluss von ENR auf OCBP in Abhängigkeit von LMX abgetragen.

Für die *Simple Slope Analyse* gilt: Auf der X-Achse sind die Werte der unabhängigen Variable ENR (Residualscore des täglichen negativen Affekts) und auf der Y-Achse die Werte der abhängigen Variable OCBP (Extra-Rollenverhalten) dargestellt, wobei durch die Linientypen die zugrunde gelegten Werte für den Moderator LMX unter (umgekehrtes Dreieck, LO) bzw. über (Dreieck, HI) dem Mittelwert (durchgängig fett, MED) mit 1SD (durchgängig, 1LMX), 2SD (gestrichelt, 2LMX) und 3SD (gepunktet, 3LMX) unterschieden werden. SD = Standardabweichung, alle Prädiktoren wurden vor der Analyse Grandmean oder Groupmean zentriert.

Für die *Johnson-Neyman Technik* gilt: Auf der X-Achse sind die Werte des Moderators LMX und auf der Y-Achse die konditionalen Effekte von ENR auf OCBP dargestellt. Alle Prädiktoren wurden vor der Analyse Grandmean oder Groupmean zentriert. Die rote Gerade stellt die konditionalen Slopes (Steigungskoeffizienten) über die Werte der Moderatoren hinweg dar, wobei die gekrümmten blauen Linien darüber bzw. darunter die

Ober- bzw. Untergrenze des 95% Konfidenzintervalls der Slopes visualisieren. Wie von Finsaas und Goldstein (2021) empfohlen sind die Graphen gerade vom minimalen (~ -2.4) bis zum maximalen (~ 1.4) Wert des Moderators abgetragen, was durch die „Enden“ der Graphen dargestellt wird.

3.4 Einordnung der Ergebnisse in bestehende Forschung

Das Ziel der vorliegenden Studie bestand darin, den Mechanismus des Affective Shifts in seinem arbeitsbezogenen Auftreten in Arbeitsepisoden zu erfassen und so ein erweitertes Verständnis für die Wirkung auf Leistungsvariablen bei Geführten zu schaffen. Der grundsätzliche Mechanismus der Interaktion der Systeme – mit dadurch begünstigten oder gehemmten Handlungen – wird eindrücklich durch die evidenzbasierte PSI Theorie nahegelegt (Kuhl & Kazén, 1999; Kuhl, 2000a, 2000b). Im Führungskontext bergen solche Prozesse der emotionalen Regulation bei Geführten und die Rolle von Führungskräften hierbei breite Potenziale für empirische Studien (Connelly & Gooty, 2015). Arbeitsepisoden erscheinen hier als ein prädestinierter Anwendungsfall, da Führungskräfte in sozialen Austausch auf vielfältige Weise Einfluss auf den Affekt von Geführten nehmen (D. van Knippenberg & van Kleef, 2016). Zudem stellt die emotionale Bedeutsamkeit aus der Sicht von Geführten ein konstituierendes Element solcher Erlebnisse dar, das Verstärkungen oder Verringerungen von Emotionen nahelegt.

Gerade hier setzt diese Studie 2 an, indem Affective Shifts von Geführten in Arbeitsepisoden mit der Arbeitsleistung in Verbindung gebracht werden. Dabei werden moderierende Wirkungen der Form der Arbeitsepisode, des Affective Shifts und der Qualität der Führungsbeziehung angenommen. Im Ergebnis erweisen sich hinsichtlich der Formen auf der within Ebene nur virtuelle Arbeitsepisoden stärker mit Affective Shifts in negativen Emotionen von Geführten verbunden als persönliche Gespräche. Des Weiteren zeigen sich positive Effekte des Affective Shifts in positiven Emotionen auf das geforderte Arbeitsverhalten. Für die Unterstützung der angenommenen Moderationen des Upshifts und Downshifts in negativen Emotionen, lassen sich hingegen keine Hinweise feststellen. Ebenso zeigt sich LMX für die Wirkung des Upshifts in positiven Emotionen auf das Extra-Rollenverhalten nicht als Moderator, während der Einfluss des Upshifts in negativen Emotionen – anders als angenommen – negativ von LMX moderiert wird. Hinsichtlich des geforderten Arbeitsverhaltens konnte die angenommene positive Moderation von LMX hingegen teilweise gestützt werden, sodass der Upshift in negativen Emotionen in seiner Wirkung durch eine hohe Beziehungsqualität positiv verstärkt wird. Das dies auch für den Upshift in positiven Emotionen gilt, wird nur durch die Interpretation der Ergebnisse unter hoher Unsicherheit nahegelegt.

Insgesamt lässt sich also anhand der Ergebnisse zusammenfassen, dass virtuelle Arbeitsepisoden einen Affective Shift in negativen Emotionen begünstigen, ein Affective Shift in positiven Emotionen das geforderte Arbeitsverhalten steigert und die Beziehungsqualität die

Wirkung des Upshifts in negativen Emotionen auf das geforderte Arbeitsverhalten positiv verstärkt.

3.4.1 Form der Arbeitsepisode und Affective Shift in negativen Emotionen

Seit dem Beginn der Covid-19 Pandemie hat der Anteil nicht-persönlicher Arbeitssituationen stark zugenommen. Beispielsweise berichten Marktanalysten in der weltweit durchgeführten Umfrage „Gartner, Inc. Digital Worker Experience Survey“ – im Vergleichszeitraum zwischen 2019 und 2021 – zum einen von einer sprunghaften Abnahme persönlicher Meetings von 63% auf 33% zugunsten video- oder audiobasierter Meetings (Gartner Inc., 2021). Zum anderen stieg laut Gartner Inc. die Nutzung von Kollaborationstools um 44% und der mobile Nachrichtenaustausch in Echtzeit um 7% an.

Dieser Umstand sollte durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Formen von Arbeitsepisoden erfasst werden. Das Ergebnis des stärkeren Zusammenhangs von virtuellen Arbeitsepisoden mit Affective Shifts in negativen Emotionen von Geführten – im Vergleich zu persönlichen Gesprächen – kann dabei durch Besonderheiten in der Kommunikation und des sozialen Austauschs erklärt werden. Solche Arten der digitalen Zusammenarbeit unter der Nutzung neuer Technologien nehmen Einfluss auf soziale Interaktionen zwischen Organisationsmitgliedern, indem sie unter anderem den Informationsfluss in zwischenmenschlichen Austausch fördern (DeSanctis & Poole, 1994). Die breite Verfügbarkeit sowie die Möglichkeit schnell Informationen zu teilen und zu kommunizieren kann so im Arbeitsalltag für Geführte und Führungskräfte erwartbar hilfreich sein.

Allerdings wurde in Führungsbeziehungen die physische Umgebung, in der sich die Interaktionen ereignen, als situationsbezogener Moderator identifiziert (Gerstner & Day, 1997). Dies legt bereits nahe, dass persönliche Kontakte an einem physischen Arbeitsplatz ein wichtiger Bestandteil in solchen Austauschen darstellen. Ähnlich stark priorisieren auch Hoch und Kozlowski (2014) den persönlichen Kontakt, indem sie die unmittelbare *Gestaltung* und *Entwicklung* von Führungsbeziehungen primär durch Face-To-Face Kontakte postulieren, während durch elektronische Kommunikation lediglich die Aufrechterhaltung der Führungsbeziehung geleistet werden kann.

Das Ergebnis unterstützt die Annahme, dass virtuelle Arbeitsepisoden einen *Kontext beschränkter sozialer Informationen* bilden. Als Erklärung dienen hier gerade nicht sachlich-inhaltliche Elemente des Austauschs, denen aus der gesamthaften Situation heraus eine

Bedeutung zugeschrieben wird (vgl. Studie 1). Stattdessen werden vornehmlich non-verbale Verhaltensweisen herangezogen. Diese können beispielhaft in einem bestimmten Blick, der veränderten Körperhaltung während eines Gesprächs oder auch dem Hervortreten von Stimmmerkmalen der Führungskraft – zur Unterstreichung ihrer hierarchischen Position – bestehen (Hadley et al., 2022).

Sicherlich lässt sich auch argumentieren, dass neue technik-vermittelte Kommunikationsmöglichkeiten zunehmend diesen Informationsmangel reduzieren, indem etwa hochwertige Kamertechnik Mimik und Gestik hochauflösend darstellen kann und auch die Tonwiedergabe weitgehend unverzerrt erfolgt. Dabei bleiben allerdings weiterhin zwei zentrale miteinander verbundene Argumente übrig, die die Besonderheiten von persönlichen Gesprächen hervorheben. Zum einen lässt sich beispielsweise die Körperhaltung oder auch das langsame physische Entfernen aus einer Gesprächssituation virtuell nicht erfahren. Auch macht es einen Unterschied dem Gegenüber physisch direkt in die Augen zu schauen oder virtuell den Blick *entweder* auf das Bild des Gegenübers *oder* exakt in die Augen – das heißt in die Kamera – zu richten.

Zum anderen sind virtuellen Arbeitsepisoden tendenziell *ressourcenzehrender* als die persönliche Form. Solche technik-vermittelten Kommunikationsformen können durch die beschriebenen Einschränkungen zu Problemen und Missverständnissen in der Kommunikation führen und dadurch negative Emotionen auslösen (A. Day et al., 2012). Überdies zeigen auch die Besonderheiten von Videokonferenzen ein Potenzial für die Auslösung negativer Emotionen, etwa durch die stetige Sicht auf das eigene Spiegelbild auf dem Bildschirm. Zusätzlich führt die stetige Nähe zu dem Gegenüber auf dem Bildschirm und das eingeschränkte und vergleichsweise informationsarme Sichtfeld der Kamera zu genereller kognitiver Ermüdung (Bailenson, 2021). Dies macht eine *adäquate Affektregulation unwahrscheinlicher* und kann so als Erklärung für den stärkeren Affective Shift in negativen Emotionen angeführt werden.

Des Weiteren geht nicht nur mit negativem Affekt direkt die Aktivierung des OE einher (Kuhl, 2000a), sondern auch mit einem kognitiven Ungleichgewicht zwischen den eigenen Fähigkeiten und den Herausforderungen, mit denen Personen konfrontiert sind (Digutsch & Diestel, 2021; H. Heckhausen, 2018). In virtuellen Arbeitsepisoden sind Fehlinterpretationen von kommunizierten Anforderungen an die Aufgabenerledigung sowie eine gesteigerte Unsicherheit aufgrund fehlender oder reduzierter Informationen eher erwartbar als in persönlichen Gesprächen. Die Folge kann die Einschätzung von Geführten sein, dass die Intentionen und Erwartungen der Führungskraft in der Arbeitsepisode unklar bleiben und etwaige

Arbeitsaufgaben dadurch schwer oder gänzlich nicht zu bewältigen sind. Solche Herausforderungen, die die eigenen Fähigkeiten übersteigen, verstärken wiederum negative Emotionen (Digtusch & Diestel, 2021).

Sowohl für Arbeitsepisoden in den Formen Telefonat als auch E-Mail konnten allerdings keine stärkeren Effekte im Vergleich zu persönlichen Gesprächen festgestellt werden. Dies ist überraschend, da die genannten Argumente – hinsichtlich der Ermangelung sozialer Informationen in virtuellen Arbeitsepisoden – in weiten Teilen auf diese Formen besonders zutreffen. Ergänzend zu den oben genannten Argumenten wird die Bedeutung von non-verbaler Informationen in Führungsbeziehungen auch metaanalytisch nahegelegt. Dabei arbeiteten Hall, Coats und LeBeau (2005) einen umfassenden Überblick von Kategorien *non-verbaler Verhaltensweisen zum Ausdruck von Macht* in sozialen Beziehungen aus. Diese reichen von einem Lächeln, dem Sprachtempo und dem Ausfüllen von Pausen bis hin zu der Berührung des eigenen Körpers, Gesten mit den Händen oder Armen sowie Körper- bzw. Beinverlagerungen. Eine Konsequenz derartiger non-verbaler Informationen ist die Zuschreibung und Wahrnehmung von Macht bei dem Gegenüber in der Interaktion (Anderson & Brion, 2014).

In Telefonaten können offensichtlich nur sprachliche Elemente übertragen werden, während es textlicher Kommunikation mittels E-Mails auch diesen ermangelt. In beiden Formen solcher Arbeitsepisoden fehlen damit entscheidende Informationen zum Ausdruck von Macht im Rahmen des sozialen Austauschs bzw. der „vertikalen Dimension“ (Hall et al., 2005, S. 898) solcher Führungsbeziehungen. Es ist denkbar, dass das erwähnte Machtpotenzial (Scandura, 2018) der Führungskraft (2. Einflussnahme) unter solchen Umständen eingeschränkt wahrgenommen wird. Wenngleich Macht nicht direkt ausgedrückt werden muss, um wirksam zu sein, so können beispielsweise Elemente der Körpersprache oder bestimmte Gesten der Dominanz Botschaften in Interaktionen unterstreichen und letztlich in eine – vielleicht auch nicht als solche explizit geäußerte – hierarchische Weisung überführen.

Die Führungsinteraktionen inhärente emotionale Bedeutsamkeit für Geführte (Daborough, 2006) kann so durch die verminderte Wahrnehmung von Macht reduziert sein. In diesem Sinne könnte es zu einer Unterschätzung oder positiven Uminterpretation eigentlich mit negativen Botschaften verbundener Kommunikation kommen. Beispielsweise könnte die als kritische Erinnerung an eine einzuhaltende Frist intendierte Nachfrage der Führungskraft als ein positives Interesse an dem Projektfortschritt interpretiert werden. Non-verbale Signale könnten solche Fehlinterpretationen unwahrscheinlicher machen. Dies gilt nicht zuletzt, weil

auch die Führungskraft auf entsprechende soziale Informationen des Geführten direkt in der Interaktion reagieren und den intendierten Inhalt ggf. noch expliziter äußern kann. Ausschläge in negativen Emotionen im Rahmen des Affective Shifts könnten in solch reduzierten Formen der Kommunikation entsprechend in geringerem Maße festzustellen sein.

3.4.2 Affective Shift in positiven Emotionen und gefordertes Arbeitsverhalten

Ein wesentliches Ergebnis besteht darin, dass durch den Affective Shift in positiven Emotionen das geforderte Arbeitsverhalten positiv vorhergesagt werden kann. Diese Art von Leistung kann als Anforderungen an Geführte beschrieben werden, die formal nicht direkt mit dem sozialen Kontext in Beziehung stehen (Ángeles López-Cabarcos et al., 2022; Griffin et al., 2007). Hiermit gehen für Geführte vergleichsweise wenig Freiheitsgrade und Ambiguität in der Wahrnehmung der Rolle einher. Der Affective Shift in positiven Emotionen koordiniert gemäß der ersten Modulationsannahme die kognitiven Systeme IV und IG zur Zielumsetzung des Individuums (Kuhl, 2000a, 2000b). Zusammengeführt mit dem geforderten Leistungsverhalten ist diese Koordination förderlich, da so die Überführung von der eher langsamen Bildung von Absichten hin zur eher schnellen Umsetzung in konkrete Handlungen gelingt (Kuhl & Kazén, 1994; Kuhl, 2000b). Diese *Umsetzungsperspektive* ist bei dem geforderten Leistungsverhalten besonders förderlich, da hier erwartbar wenige soziale Abwägungen zur erfolgreichen Durchführung notwendig sind. Damit ist das Ergebnis der positiven Auswirkung des Affective Shifts in positiven Emotionen konsistent zur PSI Theorie zu sehen, da so die Schaffung einer „willingen Effizienz“ (Koole et al., 2019, S. 19) bei Geführten ermöglicht wird. Dies kann das Sinnieren über Aufgaben und Analysen in Übermaßen verhindern und so zur Erfüllung der formalen Arbeitspflichten beitragen.

Wenngleich dieses Ergebnis theoretisch plausibel ist, so zeigen sich bei Hinzunahme des Affective Shifts in negativen Emotionen überraschenderweise weder für das geforderte Arbeitsverhalten noch für das Extra-Rollenverhalten Moderationen bzw. Interaktionseffekte. Dies wäre jedoch erwartbar gewesen, da in der PSI Theorie negative Emotionen gerade nicht als Gegensatz zu positiven Emotionen betrachtet werden (Bledow et al., 2013), sondern deren gemeinsames Zusammenspiel in der Interaktion der Systeme angelegt ist (Frank, Matta, Sabey & Rodell, 2021; Kuhl & Baumann, 2021). Auf dieser Grundlage konnten L.-Q. Yang et al. (2016) empirisch zeigen, dass ein Upshift in positiven Emotionen mit dem geforderten Arbeitsverhalten unter positiver Moderation des Upshifts in negativen Emotionen zusammenhängt, während hinsichtlich von OCB eine positive Moderation des Downshifts in negativen Emotionen

berichtet wird. Außerdem konnten Qu et al. (2021) auf vergleichbare Weise empirisch darlegen, dass die Kombination aus Upshifts in positiven und negativen Emotionen außerhalb des Arbeitsplatzes für das geforderte Arbeitsverhalten am günstigsten ist. Im Unterschied zu der vorliegenden Studie 2, messen die Autoren in beiden Studien allerdings die Leistungsvariablen am Folgetag der Affective Shifts und nicht am selben Tag in der Retrospektive. Des Weiteren umfasst die mit chinesischen Probandinnen und Probanden durchgeführte Untersuchung nicht explizit den Führungskontext. Sie richtet sich unspezifisch auf den jeweils aktuellen emotionalen Zustand zum Beginn und zum Ende der Arbeitstätigkeit, unabhängig von Erlebnissen mit der Führungskraft.

Eine theoretische Erklärung auf Grundlage der AET für die abweichenden Ergebnisse könnte in längerfristigen Effekten von Emotionen zu sehen sein. Emotionen werden in der AET als affektive Zustände unterschiedlicher Intensität beschrieben, die auf ein bestimmtes Objekt – in diesem Fall Arbeitsepisoden – gerichtet sind (Weiss & Cropanzano, 1996). Solche Arbeitsepisoden konstituieren sich in der AET durch Veränderungen des *aktuellen* Erlebens und einer so ausgelösten emotionalen Reaktion (Dimotakis, Scott & Koopman, 2011). Obgleich dieser kurzfristigen Änderung, können die damit verbundenen Emotionen längerfristig persistent sein und das Handeln beeinflussen (Weiss & Cropanzano, 1996).

Zudem legt die Construal-Level-Theorie (Trope & Liberman, 2003) im Zusammenhang mit der *Erinnerung* an die Arbeitsepisoden nahe, dass der Zeithorizont die Einschätzung der Leistung beeinflussen kann. Konkret wird in der Theorie von einem zunehmenden Abstraktionsniveau mentaler Repräsentationen bzw. Konstruktionen ausgegangen, je weiter in der Zukunft ein bestimmtes Ereignis liegt (Reyt, Wiesenfeld & Trope, 2016; Trope & Liberman, 2003, 2010). Mit abstrakteren Repräsentationen – die auch als „Konstruktionen höherer Ebene“ bezeichnet werden – geht dann die Verarbeitung von essenziellen, strukturierten und weitgehend kohärenten Informationen einher (Trope & Liberman, 2003, S. 405).

Entscheidend ist dabei, dass die Autoren diese Gedanken explizit und in gleicher Weise auf die Erinnerung *vergänger* Ereignisse übertragen. Demnach sind Erinnerungen an weiter entfernte Ereignisse abstrakter und daher zwar in sich kohärent, jedoch auch – im Vergleich zu aktuelleren Erinnerungen – in ihrem Detailgrad reduziert (Trope & Liberman, 2003). Denkbar ist in diesem Sinne, dass die Erhöhung der zeitlichen Distanz zwischen Affective Shifts und der Leistungseinschätzung in der Erhebung, die Einschätzung klarer und eindeutiger macht. Die Informationen konnten bereits reflektiert werden, da sie in strukturierter Form durch abstrakte

mentale Repräsentationen nutzbar werden. Überdies formulieren (Trope & Liberman, 2003, S. 405), dass die Anwendbarkeit von abstrakten Konstruktionen wie „helping an other person“ eher positiv hinsichtlich der weiteren als der näheren Zukunft erscheint. Erneut adaptiert auf die Vergangenheitsperspektive, könnten damit die Items, die zur Messung von OCBP verwendet wurden, einen vergleichsweise geringen Detailgrad aufweisen, der noch am selben Tag kaum abstrakt zu verarbeiten sein könnte.

3.4.3 LMX als Puffer des Affective Shifts in negativen Emotionen

Die durch die Analysen in Studie 2 unterstützte Moderation von LMX im Zusammenhang des Upshifts in negativen Emotionen mit dem geforderten Arbeitsverhalten gliedert sich in die Perspektive des sozialen Austauschs ein und unterstreicht zugleich die Bedeutung von Affekt in Führungsbeziehungen. Die Betrachtung des Affective Shifts im Führungskontext wird hier als wichtige Erweiterung der bestehenden Forschung gesehen. Dabei stehen die täglich erlebten Emotionen von Geführten in engem Zusammenhang mit der Qualität ihrer interpersonalen Interaktionen (Dimotakis et al., 2011). Um dies im Kontakt mit Führungskräften abzubilden, wurde LMX als die von Geführten wahrgenommene Beziehungsqualität als Moderator zwischen dem Affective Shift und den beiden Leistungsvariablen einbezogen.

Die SET stellt die Grundlage für LMX-Beziehungen dar. Hochwertige Führungsbeziehungen sind durch einen intensiven sozialen sowie reziproken Austausch von Ressourcen zwischen Führungskräften und Geführten gekennzeichnet, wobei solche Beziehungen besonders auf gegenseitigen Emotionen, Respekt und Vertrauen basieren (Bauer & Erdogan, 2016; Blau, 1964). Nach der SET versuchen beide Parteien in einer solchen LMX-Beziehung, ihre eigenen Interessen zu maximieren, indem sie Ressourcen miteinander austauschen und so wechselseitige Abhängigkeiten schaffen (Lawler & Thye, 1999). Bestimmte damit verbundene Handlungen werden so in Abhängigkeit dieser sozialen Beziehung gezeigt. Mit anderen Worten kann das gezeigte Leistungsverhalten von Geführten als eine Erwidering im Rahmen von reziproken Handlungsreaktionen angesehen werden (Colquitt et al., 2014).

Potenziale negativer Emotionen. Die gemäß der zweiten Modulationsannahme mit Affective Shifts in negativen Emotionen verbundene Aktivierung der OE und die Hemmung des EG (Kuhl, 2000a) scheinen besonders in hochwertigen Führungsbeziehungen förderlich für das geforderte Arbeitsverhalten zu sein. Dieser nicht rein negative Einfluss ist konsistent zu der PSI Theorie zu sehen. Mit der OE ist eine Fokussierung auf Details und eine Art Wachsamkeit

gegenüber Herausforderungen sowie Bedrohungen aus der Umwelt verbunden. Diese Aufmerksamkeit für Diskrepanzen zu dem individuellen „Selbst“ – etwa in Form von eigenen Bedürfnissen und Zielen – fördert die Erbringung von Leistung mit einem hohen Maß der Konzentration und Präzision (Kuhl, 2000b). Sicherlich ist nicht in jeder Situation ein Fokus auf isolierte Einzelwahrnehmungen hilfreich. Die Wirkung solcher Emotionen ist auch situationsabhängig (Wasielowski, 1985).

Hinsichtlich des geforderten Arbeitsverhaltens als weitgehend formalisierte und sozial dekontextualisierte Form der Leistungserbringung, scheinen sich gerade hier mit Blick auf Hypothese 2. D) *Potenziale negativer Emotionen* zu zeigen, was folgende weitere Erkenntnisse aus der Forschung ebenfalls nahelegen. Der Wert von negativen Emotionen bzw. eines Upshifts selbiger, steht empirisch im Einklang mit der Studie von L.-Q. Yang et al. (2016, S. 842), die hier auch von „*konstruktivem*“ negativem Affekt für das geforderte Arbeitsverhalten sprechen. Die erhöhte Sensitivität für Details und die damit verbundene Steigerung der Aufmerksamkeit durch negative Emotionen wurde außerdem als ein psychologischer Mechanismus der „*automatischen Vigilanz*“ identifiziert und zudem empirisch bestätigt (Citron, Cortese & Khanna, 2023; Pratto & John, 1991).

Neben denkbaren negativen Wirkungen, wie Ablenkungen bzw. möglichen Beeinträchtigungen der Konzentration (Kuhl, 2000b), lassen sich weitere positive Konsequenzen erkennen. So können negative emotionale Erfahrungen in diesem Sinne als Signal wirken, die eigenen Handlungen zur Vermeidung weiterer negativer Reize anzupassen (O’Toole, Renna, Elkjær, Mikkelsen & Mennin, 2020). Die Handlungen von Geführten können durch negative Emotionen unterbrochen werden, jedoch kann gerade dies zum kritischen und konstruktiven Nachdenken über die Situation anregen (van Dillen & Koole, 2009) und so letztlich zu angepasstem Leistungshandeln führen. Die Erinnerung von Geführten an eine einzuhaltende oder gar überzogene Frist stellt hierfür ein Beispiel dar. Erwartbar ist, dass dadurch der Fokus der Aufmerksamkeit verändert wird und so schneller oder effizienter eine Lösung der Aufgabe angestrebt wird. Anders formuliert, werden durch das Erleben von negativen Emotionen die kognitiven Ressourcen primär auf die dafür verantwortliche Ursache bzw. den Reiz gelenkt (Frank et al., 2021) und daraus Konsequenzen für eine zukünftige Vermeidung abgeleitet.

Positive Wirkungen von negativen Emotionen werden auch zunehmend in *anderen Bereichen der Führungsforschung* adressiert, wobei die Ergebnisse heterogen sind. Beispielhaft ist in dem Führungsstil der charismatischen bzw. der transformationalen Führung eine

wesentliche Grundlage der Ausdruck von Emotionen durch Führungskräfte. So fassen Antonakis, Bastardoz, Jacquart und Shamir (2016) Charisma als wesentliche Komponente der transformationalen Führung, die emotionsgeladene Signalwirkungen von Führungskräften ermöglicht. Diesbezüglich kann etwa das Aufzeigen einer lebendigen und begeisternden Zukunftsvision exemplarisch genannt werden (Heinitz & Rowold, 2007). Hier scheint der Einsatz und der Einfluss von Emotionen sehr nahe zu liegen. Es konnte bereits empirisch gezeigt werden, dass transformationale Führungskräfte positiven Einfluss auf die von Geführten erlebten positiven Emotionen nehmen, während entsprechende Effekte hinsichtlich negativer Emotionen zwar angenommen, aber nicht empirisch gestützt werden konnten (Bono et al., 2007; Siangchokyoo et al., 2020). Unter Anwendung der experience sampling Methode konnten allerdings tagesbezogene Auswirkungen negativer Interaktionen auf den affektiven Zustand von Geführten als fünfmal stärker – im Vergleich zu positiven Interaktionen – identifiziert werden (Bono et al., 2007; Miner et al., 2005).

Positive Moderation der Qualität der Führungsbeziehung. Die positive Moderation der Qualität der Führungsbeziehung in der Wirkung des Affective Shifts in negativen Emotionen auf das geforderte Arbeitsverhalten, kann Ausdruck der situationsabhängigen Wirkung von Emotionen sein (Wasielowski, 1985). Genauer scheinen Arbeitsepisoden mit wahrgenommener negativer emotionaler Bedeutsamkeit, gerade dann positive Konsequenzen für die Erfüllung von Arbeitspflichten zu haben, wenn die Beziehung zur Führungskraft hochwertig ist.

Mit Blick auf die LMX Theorie sind solche hochwertigen Beziehungen Ausdruck der Zugehörigkeit von Geführten zu der *In-Group*. Führungskräfte differenzieren hier Geführte auf Grundlage ihrer Kompetenzen, ihrer Vertrauenswürdigkeit sowie ihrer Motivation für einen privilegierten Umgang (Liden & Graen, 1980). Sicherlich kann eine strikt dichotome Trennung in die In- und Out-Group praktisch nicht immer derart umgesetzt werden. Zudem sind solche Reinformen eher selten, vielmehr wurden empirisch auch Mischformen und andere Varianten dargelegt (Seo, Nahrgang, Carter & Hom, 2018). Dabei ist in LMX der Gedanke des sozialen Austauschs angelegt (Gottfredson et al., 2020), der durch ein allzu strenges Verständnis dieser beiden durch die Führungskraft „bestimmten“ Gruppen verloren gehen kann (Graen & Uhl-Bien, 1995). Neben dem sozialen Austausch werden die qualitativen Unterschiede der Gruppen daher als *Tendenzen eines unterschiedlichen Umgangs* verstanden, die in Kombination einen Beitrag zur Erklärung der Moderation von LMX leisten können.

Die Zugehörigkeit zur In-Group geht mit einem sozialen Austausch einher, der durch ein hohes Maß des gegenseitigen Vertrauens, Respekts und der Verpflichtung gekennzeichnet ist (Graen & Uhl-Bien, 1995; Seo et al., 2018). Dies ermöglicht es Führungskräften gezielt Ressourcen zu allozieren und so eine vorteilhafte Arbeitsumgebung für Geführte zu schaffen (E. Y. Liao & Hui, 2021). Die Zugehörigkeit zur Out-Group ist hingegen eher mit einem kurzfristig orientierten – auf dem Arbeitsvertrag basierenden – ökonomischen Austausch verbunden, der gerade die Erfüllung der mindesten Arbeitsanforderungen beinhaltet (Kuvaas, Buch, Dysvik & Haerem, 2012; Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale, 2006). Hieraus ergibt sich zwar inhaltlich eine gewisse Passung zu dem geforderten Arbeitsverhalten, dennoch konnten weithin positive metaanalytische Effekte einer hochwertigen Beziehungsqualität auf dieses formale Leistungsverhalten dargelegt werden (Dulebohn et al., 2012; Gerstner & Day, 1997; Karam et al., 2019).

Eine hohe Qualität der Führungsbeziehung bringt für die zugehörigen Geführten eine breitere Auswahl von und einen direkteren Zugang zu Ressourcen zur Erledigung der Arbeitsaufgaben mit sich. Führungskräfte stellen hier nicht nur nützliche tangible sondern auch intangible Ressourcen wie Feedback, Lob oder Anerkennung zur Verfügung (Dulebohn et al., 2012). Insbesondere betonen Jha und Jha (2013), dass hochwertige Führungsbeziehungen als soziale Unterstützung zur Neutralisierung von negativen Erfahrungen wirken können. Hier wird also von Führungskräften die *Ressource der sozialen Unterstützung* – etwa durch eine erhöhte individuelle Zuwendung oder die Förderung von innerbetrieblicher Vernetzung – geleistet. All dies kann letztlich negative Emotionen reduzieren bzw. einen anderen Umgang mit diesen schaffen. Passend dazu charakterisieren Erdogan, Kraimer und Liden (2004, S. 311) hochwertige Führungsbeziehungen als eine „affektive und ressourcenbasierte Unterstützung“, die eine „kompensierende“ Wirkung von LMX zur Folge hat.

Das Ergebnis der Moderation von LMX und die Wirkung als Puffer für negativen Affekt hinsichtlich des geforderten Arbeitsverhaltens scheint sich hier gut einzugliedern. Des Weiteren kann auch die *Affektregulation* von einer hohen Beziehungsqualität begünstigt werden. Betrachtet man die mit LMX einhergehende soziale Unterstützung außerhalb des Arbeitsplatzes, so lassen sich im Bereich von klinisch-Psychotherapeutischen Behandlungen Parallelen feststellen. Hier wird insbesondere für negative Emotionen die Relevanz der dyadischen Affektregulation im vertrauensbasierten Kontakt zwischen Therapeuten und Patienten herausgestellt (z. B. Pinter, 2016). Überdies lässt sich die emotionale Erschöpfung anführen. Negative Emotionen

sind mit Verlusten von Ressourcen verbunden. Dies kann einen Zustand von erschöpften Ressourcen in Form der emotionalen Erschöpfung bedingen (Hobfoll, 2002; Hobfoll, Halbesleben, Neveu & Westman, 2018; Kammeyer-Mueller, Simon & Judge, 2016).

Im Führungskontext konnte dieses Argument reduzierter Möglichkeiten der Affektregulation und die Rolle von negativem Führungsverhalten bereits gestützt werden. So konnten S. Lee, Kim und Yun (2018) in 202 Führungsdyaden zeigen, dass missbräuchliches Führungsverhalten („Abusive Supervision“) die emotionale Erschöpfung erhöht und letztlich eine Reduktion im Teilen von Wissen bei Geführten zur Folge hat. Ebenfalls in dyadischer Betrachtung von 196 Führungspaaren, aber mit direktem Fokus auf LMX bzw. der LMX-Ambivalenz als die Existenz von sowohl positiven als auch negativen Empfindungen gegenüber der Führungsbeziehung, wurde die Studie von S. L. Kim, Lee und Son (2023) durchgeführt. Es konnte gezeigt werden, dass diese LMX-Ambivalenz ein positiver Prädiktor für die emotionale Erschöpfung von Geführten ist (Hypothese 1; $b^* = .24$, $p < .01$). Dieses Konstrukt der LMX-Ambivalenz stellt hier tendenziell einen ressourcenzehrenden Prozess dar, der den Umgang mit konfliktären Bewertungen erfordert und so gerade nicht mit affektiver und ressourcenbasierter Unterstützung einhergeht. Die Folge ist eine erhöhte emotionale Erschöpfung, wodurch weniger Ressourcen für die Affektregulation zur Verfügung stehen.

3.4.4 Extra-Rollenverhalten weitgehend ohne Effekte

Überraschenderweise zeigen sich vorliegend keine der angenommenen Effekte für das Extra-Rollenverhalten in Form von OCBP. Dieses Ergebnis ist auffallend und widerspricht sowohl theoretisch als auch empirisch einschlägigen Studien. Laut der PSI Theorie wäre eine Wirkung des Affective Shifts und insbesondere eines damit verbundenen Upshifts in Kombination mit einem Downshift in negativen Emotionen erwartbar gewesen. Nicht zuletzt wurde diese Kombination bereits empirisch als förderlich für OCB herausgestellt (L.-Q. Yang et al., 2016). Theoretisch führt dies zu der Aktivierung der IV und so zu der Möglichkeit der Umsetzung von Handlungen und zugleich zur Aktivierung des EG, wodurch schnell viele Informationen parallel verarbeitet werden und ein holistischer Überblick über die aktuelle Situation möglich wird (Kuhl, 2000a, 2000b; Kuhl & Baumann, 2021). Das damit verbundene breite Denken unter Einbezug aktueller sowie vergangener persönlicher Erfahrungen (L.-Q. Yang et al., 2016) scheint aus der Theorie heraus wichtig für das komplexe und sozial eingebettete OCBP zu sein.

Außerdem fanden sich keine Hinweise darauf, dass LMX für OCB in der Wirkung des Affective Shifts relevant ist. Gerade hinsichtlich des Extra-Rollenverhaltens, das durch freiwillige Anstrengungen in sozial komplexen Situationen gekennzeichnet ist, wäre eine besondere Relevanz der sozialen Unterstützung durch LMX erwartbar gewesen. Bezugnehmend auf die oben für Hypothese 2. D) beschriebenen Erkenntnisse, dass LMX als Puffer für negativen Affekt in der Wirkung auf das geforderte Arbeitsverhaltens fungiert, wäre hinsichtlich Hypothese 3. D) und dem Extra-Rollenverhalten eine vergleichbare Argumentation anzunehmen gewesen. So wurde die angesprochene emotionale Erschöpfung als Reduktion individueller Ressourcen mit dem Extra-Rollenverhalten bereits in Verbindung gebracht. Mit dem Extra-Rollenverhalten geht der freiwillige Einsatz zusätzlicher Ressourcen und so eine erhöhte Ressourcenintensität einher. Dies führt dazu, dass die Wirkung der emotionalen Erschöpfung auf solche Handlungen bereits weithin als negativ herausgestellt werden konnte (S. L. Kim et al., 2023). Beispielsweise postulieren Koopmann et al. (2019), dass helfendes Verhalten im Rahmen von OCBP durch emotionale Erschöpfung negativ beeinflusst wird ($\gamma = -.09, p < .01$).

Als mögliche Erklärung dafür, dass sich keine Hinweise auf die Effekte für OCBP in den Analysen gezeigt haben, könnten daher eher methodische als inhaltliche Argumente heranzuziehen sein. Diese werden als Limitationen in Abs. 5.1.3 beschrieben und hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet.

3.4.5 Stabile Personenunterschiede und Leistung

Habituellem Affekt. Bemerkenswerterweise zeigt sich ein Großteil der angenommenen Wirkungen des Affective Shifts, also der Veränderung in positiven oder negativen Emotionen zwischen dem Arbeitsbeginn und der erlebten Arbeitsepisode, auf die Leistung von Geführten nicht. Die Ergebnisse des HLM deuten jedoch auf starke bis moderate Wirkungen von stabilem und anhaltendem – Arbeitsepisoden überdauernden – Affekt hin. In Studie 2 ist konkret von einem stark negativen Pfadkoeffizienten zwischen dem *habituellem negativen Affekt* und dem geforderten Arbeitsverhalten zu berichten ($\gamma_{\text{HLM}} = -.44, p < .05$). *Positiver habituellem Affekt* wirkt hingegen moderat positiv auf das Extra-Rollenverhalten ($\gamma_{\text{HLM}} = .27, p < .1$).

Dieser habituelle Affekt kann als ein relativ stabiler individueller Unterschied zwischen Geführten angesehen werden. Bledow et al. (2011) sprechen dabei von einer Disposition bzw. einem Persönlichkeitsmerkmal, das eine generelle affektive Neigung darstellt. Das in diesem Zusammenhang einbezogene Persönlichkeitsmerkmal des Neurotizismus zeigte keine

signifikanten Effekte. Anhaltende negative Emotionen stellen offenbar eine Belastung für Geführte dar. Die Erfüllung von Arbeitspflichten und den alltäglichen Aufgaben scheint unter längerfristig negativen Emotionen herabgesetzt zu werden. Demgegenüber wirkt die generelle Neigung zu positiven Emotionen förderlich auf nicht festgeschriebenes und auf andere Personen gerichtetes Extra-Rollenverhalten im Sinne des OCBP.

Bisherige Forschung zu habituellem Affekt und Leistung erweist sich als eingeschränkt aussagekräftig (L.-Q. Yang et al., 2016), da selbst in Metaanalysen häufig keine adäquate Abgrenzung zu anderen Formen – wie kurzfristigem Affekt – erfolgt (Shockley et al., 2012). Eine Trennscharfe Unterscheidung mit explizitem Fokus auf den habituellen Affekt leisten hingegen R. E. Johnson, Tolentino, Rodopman und Cho (2010). Die Autoren konnten einerseits einen negativen Einfluss des negativen habituellen Affekts auf das geforderte Arbeitsverhalten ($b^* = -.22, p < .05$) und andererseits einen positiven Einfluss des positiven habituellen Affekts auf OCBP ($b^* = .37, p < .01$) zeigen. Des Weiteren berichten L.-Q. Yang et al. (2016) unter Einbezug kurzfristiger Emotionen sowie des Affective Shifts (Modell 2) hinsichtlich des positiven habituellen Affekts von $\gamma = .40$ ($p < .01$, IB) und von $\gamma = .40$ ($p < .01$, OCB). Der negative habituelle Affekt sagt hingegen nur OCB negativ vorher ($\gamma = -.24, p < .05$).

Ergänzend zur PSI Theorie kann unter Hinzunahme der Conservation of Resources Theorie die grundsätzliche menschliche Tendenz angeführt werden, einerseits persönliche Ressourcen zu schützen und zu bewahren sowie andererseits stetig nach deren Ausbau zu streben (Hobfoll, 2002). Positive Emotionen nehmen dabei Einfluss auf die Möglichkeiten die eigenen Ressourcen zu investieren und auszubauen, während negative Emotionen mit Verlusten von Ressourcen, wie der emotionalen Erschöpfung, in Verbindung stehen können (Hobfoll, 2002; Hobfoll et al., 2018). Positiver Affekt führt dabei zu erweitertem Denken im Sinne einer kognitiven Flexibilität sowie zu einer besseren Kompensation bzw. Resilienz im Umgang mit negativen Erfahrungen (Qu et al., 2021).

Wenngleich mit unterschiedlichen Effektstärken, so gliedern sich die Ergebnisse aus der HLM-Analyse in die aktuelle Forschung mindestens partiell ein. Trotz der geringeren Effektstärke, ist das Ergebnis des positiven Einflusses des positiven habituellen Affekts aus der HLM-Analyse ($\gamma_{(HLM)} = .27, p < .1$) auf OCBP konsistent. Für das geforderte Arbeitsverhalten ist der negative Einfluss des negativen habituellen Affekts konsistent zur Studie von R. E. Johnson et al. (2010), allerdings doppelt so groß ($\gamma_{(HLM)} = -.44, p < .05$).

Lebensalter. Des Weiteren ist das *Lebensalter* der Geführten ein moderat positiver Prädiktor für das geforderte Arbeitsverhalten ($\gamma_{(HLM)} = .29, p < .01$) und ein stark negativer Prädiktor für das Extra-Rollenverhalten ($\gamma_{(HLM)} = -.47, p < .01$). Zusammenhänge des Lebensalters mit dem täglichen geforderten Arbeitsverhalten lassen sich in weiten Teilen vergleichbarer Tagebuchstudien nicht aufzeigen. Beispielsweise berichten Binnewies, Sonnentag und Mojza (2009) lediglich von einer positiven Beziehung zwischen dem allgemeinen geforderten Arbeitsverhalten und dem Lebensalter ($r = .28, p < .01$), wohingegen sich dies bei täglicher Betrachtung gerade nicht zeigt ($r = .06, p > .05$). Letzteres wird auch von Qu et al. (2021) in ihrer Tagebuchstudie zur Wirkung des Affective Shifts außerhalb des Arbeitsplatzes mit $r = -.06, (p > .05)$ berichtet.

Hinsichtlich des Extra-Rollenverhaltens zeigt sich hingegen eine bemerkenswerte Konsistenz zu vorhandener Forschung. In der nicht-täglichen Betrachtung ergeben sich positive Zusammenhänge mit dem Lebensalter, wie z. B. von Wilhelm, Simarasl, Riar und Kellermanns (2022) mit $r = .25 (p < .01)$ sowie von Binnewies et al. (2009) anhand von $r = .23 (p < .05)$ deutlich wird. Mit dem Wechsel auf die tägliche Ebene ändert sich das Vorzeichen und es zeigen sich negative Zusammenhänge, wenngleich in geringerer Höhe als in der vorliegenden Studie. So berichten beispielsweise Binnewies et al. (2009) von $r = -.21 (p < .05)$, was nahezu einer Umkehrung des Effekts im Vergleich zu der nicht-täglichen Betrachtung entspricht.

Eine Erklärung für diese unterschiedlichen Wirkungen in Abhängigkeit der Leistungsart sowie des Zeitbezugs, kann in der *emotionalen Selbstregulation* und der Rolle von negativen Emotionen gesehen werden. Menschen mit einem höheren Lebensalter vermeiden tendenziell negative Ereignisse in ihrer Umgebung und bewerten alltägliche Situationen nach ihrem Erleben positiver als Menschen mit einem geringeren Lebensalter (Charles & Luong, 2013). Wenn sich Geführte solchen Situationen entziehen bzw. ihre Bewertung im Nachgang positiver ausfällt, ist mit Blick auf die PSI Theorie erwartbar, dass dies für beide Leistungsarten förderlich ist. Allerdings sind für das geforderte Arbeitsverhalten auch negative Emotionen notwendig, was Geführte mit einem höheren Lebensalter durch ihre gesteigerte Fähigkeit zur emotionalen Selbstregulation kompensieren können (Urry & Gross, 2010). Konkret können so die Art, die Intensität und der Zeitpunkt des Erlebens von Emotionen aufgrund vergangener Erfahrungen besser kontrolliert werden, als dies bei Geführten mit einem geringeren Lebensalter der Fall ist (Kooij, Nijssen, Bal & van der Kruijssen, 2020). Der negative Einfluss des Lebensalters auf

OCBP könnte dabei mit der beispielsweise von Weissberger et al. (2022) postulierten erhöhten Risikoaversion von Personen mit einem höheren Lebensalter erklärbar sein.

Im Gegensatz zu IB, das durch eine Arbeitsumgebung der Sicherheit aufgrund von Weisungen und formalisierten Arbeitspflichten gekennzeichnet ist, besteht diese Klarheit in der Ausführung von Aufgaben bei OCBP nicht. Es ist sozial komplex und erfordert intensive Abwägungen in der freiwilligen Ausführung. Gerade hier scheint das Eingehen von Risiken kaum vermeidbar zu sein.

3.4.6 Methodische Besonderheiten der Effektzerlegung im LMS

Die Anwendung von LMS bedeutet methodisch, dass die durch die Spezifikation latenter Interaktionsvariablen systematisch eingeführte Abweichung von der Normalverteilung, durch die Bildung einer angepassten Mittelwertstruktur für das Modell direkt berücksichtigt wird (Kline, 2016, S. 443). Es wird dazu eine gemischt verteilte Dichtefunktion („mixture density function“) des gemeinsamen Indikatorvektors – also der manifesten Variablen zur Messung der latenten Variablen – gebildet. Auf dessen Grundlage und unter Anwendung des Expectation-Maximization Algorithmus wird dann die Ableitung der modellimplizierten Mittelwerte und Kovarianzmatrizen vorgenommen (Klein & Moosbrugger, 2000, S. 459). Die Funktionsweise und der damit verbundene Mehrwert in der Bildung solcher Interaktionsterme zur Differenzierung von within und between Komponenten in Strukturgleichungsmodellen, wurde bereits eindrücklich dargelegt (Cheung, Cooper-Thomas, Lau & Wang, 2021; Kelava et al., 2011).

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen vornehmlich Effekte auf der between Ebene. So beeinflusst die Stärke des Affective Shifts in positiven Emotionen das geforderte Arbeitsverhalten auf der between Ebene – bei Berücksichtigung der latenten Moderation des Affective Shifts in negativen Emotionen – positiv. Wenngleich sich die Interaktion als nicht signifikant erweist, so lassen sich auf der between Ebene Hinweise auf den Haupteffekt identifizieren (Hypothese 2a ; $\gamma^B_{(LMS\ #4)} = 1.02$; $p < .1$). Des Weiteren erweist sich der Zusammenhang zwischen Upshifts in negativen Emotionen und dem geforderten Arbeitsverhalten als umso positiver, je besser die Qualität der Führungsbeziehung ist. Der Effekt der latenten Moderation zwischen dem Residualscore des täglichen negativen Affekts und LMX zeigt sich dabei nur auf der between Ebene (Hypothese 2d ; $\gamma^B_{(LMS\ #7)} = 11.49$; $p < .01$).

Das Modell LMS #4 entspricht hier dem Design der von Preacher et al. (2016, S. 192) benannten Hypothese A1, bei der der within Anteil des negativen Affective Shifts als Moderator

den within-Effekt des Affective Shifts in positiven Emotionen auf das geforderte Arbeitsverhalten moderiert. Hingegen wurden für das Modell LMS #7 die postulierten Hypothesen B1 und B2 in einem Modell adaptiert, wodurch sich die Moderation des between-Moderators LMX bezüglich des between-Effekts des Upshift in negativem Affekt auf das geforderte Arbeitsverhalten zeigen lies (Anhang 5). Nochmals sei erwähnt, dass beide Effekte nur auf der between Ebene des jeweils spezifizierten mehrerebenen Strukturgleichungsmodells einschlägig sind. Als einziger Effekt, der sich rein auf der within Ebene und damit innerhalb von Geführten zeigt, kann mit $\gamma_{(LMS \#4)}^W = -0.18$ ($p < .05$) der negative Einfluss des täglichen Affective Shifts in negativen Emotionen auf das tägliche geforderte Arbeitsverhalten identifiziert werden.

Herauszustellen ist, dass die LMS Methode die Zerlegung von Effekten hinsichtlich ihrer between und within Anteile möglich macht. Betrachtet man die *Messung* von Variablen auf der within Ebene genauer, so lässt sich zwischen dem *between Anteil*, der nur zwischen Personen variiert, und dem *within Anteil*, der nur innerhalb von Personen variiert, unterscheiden (Preacher et al., 2016, S. 190). Mit anderen Worten können täglich gemessene Variablen sowohl einen between als auch within Anteil enthalten. In Hypothese 2. B) wurde angenommen, dass der within Anteil des Affective Shifts in negativen Emotionen moderierend wirkt, allerdings ergaben sich aus der Analyse hierauf keine Hinweise, wohl aber auf den Haupteffekt auf der between Ebene. Der Affective Shift in positiven Emotionen wurde dabei nicht speziell auf der within Ebene definiert, wodurch eine Zerlegung in within und between Komponenten in Mplus ausgelöst wird (Preacher et al., 2016).

Unterschiede zwischen Geführten im durchschnittlichen täglichen Affective Shift in positiven Emotionen wirken sich so positiv auf das geforderte Arbeitsverhalten zwischen Geführten aus (Hypothese 2. A)). Die Zerlegung der individuellen Variationen von täglich gemessenen Variablen erweist sich hier als gehaltvoll. So deutet dieses Ergebnis darauf hin, dass weniger die täglichen Unterschiede der positiven Emotionen innerhalb von Geführten als vielmehr die Unterschiede in der durchschnittlich täglichen Betrachtung zwischen Geführten prädiktiv für das durchschnittlich geforderte Arbeitsverhalten sind. Dies legt nahe, dass stabile Merkmale eine Rolle in der Erklärung der Wirkung spielen können. Hier kann der beachtliche Effekt des habituellen negativen Affekts auf das geforderte Arbeitsverhalten im HLM genannt werden ($\gamma_{(HLM)} = -.44$, $p < .05$), wengleich für den positiven habituellen Affekt kein Effekt festzustellen ist.

Zur Testung von Hypothese 2. D) im Modell LMS #7 wurde LMX explizit auf der between Ebene spezifiziert, da solche auf der between Ebene gemessenen Variablen keine within Komponenten beinhalten (Preacher et al., 2016) und daher auch eine Zerlegung nicht notwendig ist. Von LMX als reinem between Moderator abgesehen, wurden die auf der within Ebene gemessenen Variablen in Form des Affective Shifts in negativen Emotionen und des geforderten Arbeitsverhaltens nicht auf einer bestimmten Ebene spezifiziert, was die angesprochene Zerlegung ermöglicht. Es zeigt sich Unterstützung für die Spezifikation der latenten Interaktion auf der between Ebene. Genauer, moderiert LMX zwischen Personen den between Effekt des Upshifts in negativen Emotionen auf das geforderte Arbeitsverhalten positiv. Unterschiede zwischen Geführten im durchschnittlichen täglichen Affective Shift in negativen Emotionen wirken sich so auf das durchschnittliche tägliche geforderte Arbeitsverhalten in Abhängigkeit von LMX aus.

Die LMS Methode ist zwar hinsichtlich der Spezifikation von latenten Interaktionen und der Unterscheidbarkeit von Effekten auf mehreren Ebenen präzise. Allerdings nehmen Konvergenzprobleme durch die komplexe und rechenintensive numerische Integration mit steigender Variablenanzahl schnell zu und führen – wie z. B. Zyphur, Zhang, Preacher und Bird (2019) zeigen – nicht selten zu unschätzbaren Modellen. Dies stellt also wesentliche Einschränkungen des Ansatzes dar, da gewissermaßen Präzision zum Preis geringer und ggf. nicht angemessener Modellkomplexität „erkauft“ wird. Ein „Preis“ kann gerade in der zum Zwecke eines schätzbaren Modells nicht integrierten stabilen Merkmale von Personen, wie den Big 5 Persönlichkeitsdimensionen und dem habituellen Affekt, liegen.

4 Studie 3: Arbeitsepisodische Leistungsdynamiken in Führungsbeziehungen

4.1 Ergänzender theoretischer Hintergrund

Anhand der zusätzlich in Studie 3 verwendeten Konstrukte des Verpflichtungsgefühls und der wahrgenommenen Ähnlichkeit zur Führungskraft werden im Folgenden die theoretischen Grundlagen ergänzt. Dazu wird die soziale Austauschtheorie näher ausgeführt und die Deep- und Surface-Level Similarity kurz vorgestellt.

4.1.1 Verpflichtungsgefühl

Die Grundlage für LMX bildet die soziale Austauschtheorie (Blau, 1964), durch die die Notwendigkeit der Interaktion zwischen Führungskräften und Geführten zur Zielerreichung definiert wird (Abs. 3.1.3). LMX stellt bei näherer Betrachtung das Ergebnis von vielen einzelnen Austauschen im Führungskontext dar. Es handelt sich – wie auch in der vorliegenden Dissertation verstanden – um die globale und eher allgemein ausgerichtete Einschätzung der Qualität der Führungsbeziehung. In diesem Sinne beschreiben Hughes, Lee, Tian, Newman und Legood (2018) LMX als das Bewertungsergebnis des Führungshandelns von Führungskräften einschließlich der damit verbundenen Reaktionen von Geführten. LMX baut so auf einer Menge von in der Vergangenheit – und nicht einzeln aktuell – erlebten sozialen Austauschen auf (Graen & Uhl-Bien, 1995; Legood, van der Werff, Lee & Hartog, 2021).

Die Basis für diese Bewertung stellt jedoch das Verpflichtungsgefühl von Geführten gegenüber ihrer Führungskraft in einzelnen Austauschen dar. Genauer handelt es sich dabei um eine gefühlte Verpflichtung von Geführten bestimmte Gegenleistungen auf das Führungshandeln zu erwidern, was dann weitere reziproke Austausche auslösen kann (Legood et al., 2021). Das Verpflichtungsgefühl ist daher Ausdruck der reziproken Verpflichtung von Geführten in sozialen Austauschprozessen (A. Lee, Thomas, Martin, Guillaume & Marstand, 2019, S. 1). Präziser ausgedrückt handelt es sich bei dem Verpflichtungsgefühl von Geführten gegenüber ihrer Führungskraft um ein individuell wahrgenommenes Bedürfnis zur Gegenleistung – z. B. in Form von gefordertem Arbeitsverhalten oder Extra-Rollenverhalten – auf ein als günstig erachtetes Führungsverhalten (Hughes et al., 2018).

Aus diesem Grund ist das Verpflichtungsgefühl auf einer niedrigeren Ebene als die globale LMX Beziehungsqualität zu verorten. Es tritt plausibel gerade in einzelnen alltäglichen Austausch zwischen Geführten und Führungskräften auf und ist so auch weniger zeitstabil als LMX. Dies bildet die Grundlage für die Messung des Verpflichtungsgefühls in einzelnen Arbeitsepisoden.

Das Verpflichtungsgefühl wurde bereits mit verschiedenartigen Fokussen mit Leistung in Verbindung gebracht. Beispielsweise konnte eine positive Beziehung zwischen dem Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation und IB sowie OCB herausgestellt werden (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002). Des Weiteren zeigten Liang, Farh und Farh (2012) einen positiven Zusammenhang des Verpflichtungsgefühls gegenüber konstruktivem Wandel und Voice Behavior – also einer Form des freiwilligen Leistungsverhaltens – auf.

Speziell Austausche zwischen Führungskräften und Geführten erfolgen nicht nur rein rational durch das Erwidern von Leistung, vielmehr liegen diesen gegenseitigen Handlungen Emotionen im Rahmen von Respekt, Vertrauen und eben einem Verpflichtungsgefühl zugrunde (Graen & Uhl-Bien, 1995). Intensive soziale Austausche, wie sie in qualitativ hochwertigen Führungsbeziehungen auftreten, beinhalten so eine Selbstbindung („Commitment“) an direkte Vorgesetzte, die wiederum mit einer starken affektiven Bindung einhergeht (Walumbwa, Cropanzano & Goldman, 2011). Lavelle, Rupp und Brockner (2007, S. 845) sprechen auch von gegenseitigen Austauschen „*sozio-emotionaler Vorteile*“. So kann ein starkes Verpflichtungsgefühl neben der Erfüllung der formalen Arbeitsrolle auch zu verstärktem auf Freiwilligkeit basierendem Extra-Rollenverhalten führen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Soziale Austausche können zudem direkt den Affekt von Geführten beeinflussen. So kann ein positiver Austausch, in dem die Führungskraft durch ihr Handeln die Erwartungen hinsichtlich einer adäquaten Gegenleistung erfüllt, Sympathie und Emotionen bei Geführten auslösen, was dann wiederum die Reaktion in Form von Leistungshandeln prägt (Martin et al., 2016).

4.1.2 Wahrgenommene Ähnlichkeit zur Führungskraft

Wie beschrieben (a. Rollenepisoden) ist LMX eine Art Bewertungsergebnis, vorliegend aus der Sicht von Geführten. Zunehmend wird festgestellt, dass LMX ein endogenes Konstrukt darstellt und so als Prädiktor nur sehr begrenzt aussagekräftig ist, da der Prädiktor hier gemeinsame Ursachen mit den angenommenen Ergebnissen aufweist (z. B. Antonakis, 2017).

„Member-perceived similarity with the leader” (MPS) nach Liden et al. (1993) wird dabei als eine Instrumentalvariable angenommen, die nur über LMX mit dem jeweiligen Ergebnis verbunden ist (Gottfredson et al., 2020). Dabei besteht ein enger positiver Zusammenhang ($r = .72$, $p < .01$) zwischen der wahrgenommenen Ähnlichkeit zur Führungskraft aus Geführtsicht und LMX (Murphy & Ensher, 1999, S. 1383). Überdies konnte ein direkter Einfluss ($b^* = .27$, $p < .05$) der Einschätzung der Ähnlichkeit zu den Geführten aus Führungskraftsicht auf LMX gezeigt werden (Phillips & Bedeian, 1994, S. 998). Beispielsweise wäre anzunehmen, dass das Leistungsverhalten von Geführten nicht durch die isoliert *eingeschätzte Ähnlichkeit zur Führungskraft* als solche entsteht, sondern dafür die Beziehungsqualität – also LMX – notwendig ist.

Inhaltlich lässt sich MPS zum einen anhand der durch die Geführten eingeschätzten Ähnlichkeit unmittelbar sichtbarer physischer Merkmale, wie dem Geschlecht und dem Lebensalter, beschreiben (Surface-Level Similarity; Harrison, Price & Bell, 1998, S. 97). Zum anderen zählen eher indirekt sichtbare psychologische Merkmale, wie Werte und Einstellungen, hierzu (Deep-Level Similarity; Wolfram & Mohr, 2009, S. 261). Der Fokus liegt vorliegend auf Letzterem, also der durch die Geführten eingeschätzten Deep-Level Similarity zur direkten Führungskraft.

Diese ist besonders für Arbeitsepisoden als soziale Austausche relevant, da die zugehörigen Informationen in Handlungen gebunden sind und nur indirekt in einzelnen individualisierten Interaktionen kommuniziert bzw. sichtbar werden (Harrison et al., 1998; L. Li, Zheng & Sun, 2022). So ist erst durch konkretes Führungshandeln und Erfahrungen vergangener Austausche in Kombination mit einer bestimmten Beziehungsqualität für Geführte einschätzbar, welche grundlegenden Werte und Einstellungen bei Führungskräften vorliegen.

Es kann festgehalten werden, dass diese eingeschätzte Ähnlichkeit zur Führungskraft für Geführte eine generelle Bedeutung hat, die erwartbar auch einzelne Austausche umfasst. So kann das Verpflichtungsgefühl nicht nur rein von der Transaktion von Ressourcen abhängen. Vielmehr könnte die Bewertung der Ressourcen nicht unabhängig von der eingeschätzten Ähnlichkeit zu sehen sein. Wird etwa die Denkweise zum Lösen von Problemen als sehr ähnlich eingestuft, so kann die Erbringung von Leistung – und damit die eigenen Investitionen von Ressourcen – als aussichtsreicher zur Erfüllung von Normen und Werten der Führungskraft angesehen werden. Die Verpflichtung könnte so intensiver ausgeprägt sein, da ein stärkerer Drang besteht, verbindende Elemente im Sinne einer *gemeinsamen* sozialen Identität mit der

Führungskraft – statt einer persönlichen Identität zur Abgrenzung – wahrzunehmen (D. van Knippenberg, 2000). Die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen Personen führt zudem generell zu einer höheren Bereitschaft gerade solch ähnlichen Personen zu helfen (X. Feng et al., 2020).

4.2 Daten und Auswertungsverfahren

Die in Studie 3 durchgeführten Analysen basieren zwar auf demselben Datensatz wie Studie 2. Die inhaltliche Ausrichtung von Studie 3 sowie die Methode des DSEM bedingen allerdings in Teilen abweichende Analysen zur Beschreibung der Daten sowie den Einbezug von anderen Variablen. Soweit übereinstimmend, kann die Beschreibung und Analyse der Daten sowie die Operationalisierung also aus Studie 2 herangezogen werden. Im Folgenden wird der Schwerpunkt der Darstellung auf Abweichungen bzw. „neue“ Variablen gelegt, Beschreibungen aus Studie 2 werden hingegen nur kurz aufgegriffen.

4.2.1 Messinstrumente zur Operationalisierung

Verpflichtungsgefühl. Zur Betrachtung der Reziprozitätsnorm (Gouldner, 1960) als die wahrgenommene Verpflichtung von Geführten gegenüber ihrer Führungskraft in Arbeitsepisoden, wurde die Skala zur Messung des Verpflichtungsgefühls von Eisenberger et al. (Felt Obligation; 2001) übersetzt und adaptiert (Abs. 4.2.2). Die Skala wurde in den täglichen Befragungen jeweils zum Arbeitsende eingesetzt. Wie auch ursprünglich von Eisenberger et al. (2001) genutzt, wurde eine übersetzte 7-Punkte-Antwortskala von 1 = *Stimme überhaupt nicht zu* bis 7 = *Stimme voll und ganz zu* verwendet. Mit $\omega_w = .77$ und $\omega_b = .93$ können die in Tabelle 8 angegebenen Faktorreliabilitäten aus der für Studie 3 durchgeführten MCFA berichtet werden. Der Zeitbezug bestand in der retrospektiv erinnerten Wahrnehmung in der Arbeitsepisode (Abbildung 2).

Von den insgesamt sieben enthaltenen Items wurden fünf verwendet, wie z. B. „*Während meiner Arbeitsepisode war ich es meiner/m Vorgesetzten schuldig, 100% meiner Energie für ihre/seine Ziele einzusetzen.*“ Die beiden ausgeschlossenen Items erscheinen in dem hier zugrunde gelegten Anwendungskontext und der angewandten Event Reconstruction Methode (c. Form der Datenerhebung) problematisch. Die betreffenden Items sind als Konjunktivsätze formuliert, wodurch komplexe und kognitiv übermäßig beanspruchende Bewertungen hinsichtlich der erinnerten Arbeitsepisoden zu erwarten wären. Derartige Hinweise zu Herausforderungen des Verständnisses solcher hypothetischen Items wurden auch im Rahmen der Übersetzung durch Übersetzende zurückgemeldet. Daher wurde etwa auf den Einsatz dieses Items verzichtet: „*Während meiner erinnerten Arbeitsepisode hätte ich mich schlecht gefühlt, wenn meine Leistung nicht den Erwartungen meiner/s Vorgesetzten entsprochen hätte.*“

Member-perceived similarity with the leader. Die subjektiv durch die Geführten eingeschätzte Ähnlichkeit psychologischer Kriterien (Deep-Level Similarity; Wolfram & Mohr, 2009, S. 261) zur direkten Führungskraft wurde mit der übersetzten Skala (Abs. 4.2.2) zu „Member-perceived similarity with the leader“ (MPS) nach Liden et al. (1993, S. 666) operationalisiert. Sie wurde in der Vorbefragung eingesetzt, da solche Ähnlichkeitseinschätzungen auf relativ zeitstabilen Werten und Einstellungen beruhen (Wolfram & Mohr, 2009). Passend dazu konnten Harrison et al. (1998) empirisch zeigen, dass diese Deep-Level Similarity in Arbeitsteams über die Zeit stetig wichtiger wird, wohingegen eher kurzfristige Einschätzungen aufgrund von demografischen Merkmalen in der Relevanz abnehmen. Die Faktorreliabilität beträgt vorliegend $\omega_b = .93$ (Tabelle 8). Zur Erhebung wurde die ursprüngliche 7-Punkte-Antwortskala von Liden et al. (1993) in übersetzter Form von 1 = *Stimme überhaupt nicht zu* bis 7 = *Stimme voll und ganz zu* verwendet. Die Messung von MPS erfolgte dabei unter Anwendung aller sechs Items der Skala. Ein Beispielitem lautet: „*Mein/e Vorgesetzte/r und ich haben eine ähnliche Denkweise beim Lösen von Problemen.*“

4.2.2 Übersetzungen von Items

Die Übersetzung aller Items in die deutsche Sprache erfolgte in Anlehnung an die Prozeduren „Translation“, „Review“, „Adjudication“, „Pretesting“ und „Documentation“ nach Harkness, van Vijver und Mohler (TRAPD; 2003). Zunächst wurden insgesamt drei Übersetzende akquiriert, zwei professionelle Übersetzer eines Übersetzungsbüros und ein Masterstudierender mit einschlägigen beruflichen sowie akademischen Erfahrungen im Bereich des Personalmanagements. Mit dieser Zusammensetzung wird die Berücksichtigung der Empfehlungen zur Auswahl von Übersetzenden von Behr, Braun und Dorer (2015) angestrebt – insbesondere hinsichtlich der Übersetzungskompetenz sowie der fachlichen Expertise in dem fokussierten Themenbereich. Des Weiteren wurden basierend auf Harkness et al. (2003, S. 45) unterstützende Rahmeninformationen bereitgestellt, um die Qualität der Übersetzungen zu erhöhen, wie etwa, dass sich die Items an erwerbstätige Personen in Deutschland richten. Die Übersetzenden führten so unabhängig voneinander *Parallelübersetzungen* (Harkness et al., 2003, S. 38) der Items in die deutsche Sprache durch, wobei auch die Möglichkeit für Kommentierungen – etwa hinsichtlich von Schwierigkeiten im Übersetzungsprozess – bestanden.

In einer anschließenden Sitzung wurden gemeinsam mit dem Masterstudierenden die drei Übersetzungen, einschließlich der Kommentierungen, intensiv für jedes Item diskutiert. Zentrales Ziel der Sitzung – welches vor Beginn kommuniziert wurde – war es, eine tragfähige

und möglichst alle Kommentare einschließende bzw. berücksichtigende Zusammenstellung der übersetzten Items zu notieren. Unter Moderation des Studienleiters gelang es bereits in dieser Prozedur eine konsensuale Lösung zu entwickeln. Daher nahm der Studienleiter hier ebenfalls die Rolle des „*Adjudicators*“ ein, was eine durchaus mögliche Konstellation darstellt (Harkness et al., 2003, S. 38).

Die übersetzten Skalen wurden im Rahmen der „*Pretesting*“ Prozedur mindestens einem Pretest unterzogen. Einerseits wurde so die Qualität der Übersetzungen überprüft. Andererseits kann es hierdurch gelingen, Zugang zu weiteren Rückmeldungen hinsichtlich etwaiger Unklarheiten oder Probleme zu erhalten, die dann als Ausgangspunkt weiterer Überarbeitungen dienen können (Harkness et al., 2003, S. 41). Grundsätzlich wurden hierfür eine querschnittliche und eine längsschnittliche Datenerhebung durchgeführt.

1. Querschnittlicher Pretest

Zum einen wurden fortgeschrittene Bachelor-Studierende in einer großzahligen Lehrveranstaltung aus dem Bereich des Personalmanagements befragt ($N = 86$). Entsprechend sind sowohl das durchschnittliche Lebensalter mit $M = 22,73$ ($SD = 2,23$) als auch der durchschnittliche Stundenumfang der Berufstätigkeit pro Woche mit $M = 14,35$ ($SD = 7,18$) eher niedrig ausgeprägt. Des Weiteren liegt der Anteil weiblicher Probandinnen bei rund 39%.

Zur Sicherstellung, dass nur berechtigte Personen teilnehmen, wurde eine Zugriffsbeschränkung eingerichtet. Konkret erhielten alle Veranstaltungsteilnehmenden eine zuvor generierte – einmalige – Seriennummer in Papierform. Diese konnte entweder händisch in ein Anforderungsfenster der Befragung eingetragen werden oder mittels des Scans eines beiliegenden QR-Codes („Quick Response“) direkt als Zugangsberechtigung genutzt werden. Des Weiteren wurde eine Filterfrage zu Beginn des Online-Fragebogens bezüglich der Berufstätigkeit verwendet, die bei Verneinung die Befragung beendete. Für Teilnehmende, die angaben keine Berufstätigkeit – unabhängig des Umfangs – auszuüben, sind die Fragen nach arbeitsrelevanten Konstrukten, wie dem Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation, gegenstandslos.

In diesem ersten Pretest stand das *Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation* (VGO) im Fokus der Analyse. Das Verpflichtungsgefühl wird für diese Dissertation nicht nur in deutscher Übersetzung verwendet, sondern auch bezüglich der Entität Führungskraft angepasst. Zunächst wird daher die Übersetzung in der ursprünglich von Eisenberger et al. (2001) postulierten Bewertung der Entität „Organisation“ mit sieben Items im Pretest eingesetzt.

Die standardisierten Faktorladungen sind Anhang 6 zu entnehmen. Für die sechs nicht invertierten Items ist von zufriedenstellenden Werten von mindestens $\lambda > .60$ zu berichten. Dies entspricht auch den Ergebnissen der konfirmatorischen Faktorenanalyse unter Verwendung der ursprünglichen englischsprachigen Items (Eisenberger et al., 2001, S. 45). Eine Ausnahme stellt das revers kodierte Item dar, das mit $\lambda = .30$ ($p = .02$) auf niedrige Kommunalitäten hindeutet (Wu et al., 2017). Trotz dieser niedrigen Faktorladung ist die in Anhang 7 abgetragene Faktorreliabilität für das VGO insgesamt sehr zufriedenstellend ($\omega = .85$) und damit wertmäßig ähnlich zu der für die Ursprungsskala berichteten Reliabilität ($\alpha = .88$; Eisenberger et al., 2001, S. 47) ausgeprägt.

Zur Betrachtung der nomologischen Validität wurden unter anderem das affektive Commitment (Felfe, Six, Schmook & Knorz, 2002) und das geforderte Arbeitsverhalten (L. J. Williams & Anderson, 1991) in die Analyse einbezogen (Anhang 7). Die unter Verwendung der übersetzten Items ermittelten Faktorkorrelationen von VGO mit diesen Faktoren, zeigen für das affektive Commitment keine wesentliche Abweichung mit $r = .67$ ($p < .01$) vs. $r = .72$ ($p < .05$) in Eisenberger et al. (2001, S. 47) und für IB eine höhere Korrelation mit $r = .39$ ($p < .01$) vs. $r = .21$ ($p < .05$) in Eisenberger et al. (2001, S. 47). Hieraus können vorsichtige Hinweise auf die Konstruktvalidität abgeleitet werden. Solche Analysen der nomologischen Netzwerke sind für die Analyse der psychometrischen Eigenschaften ein wichtiges Kriterium und fanden in der Führungsforschung bereits einschlägige Anwendung (z. B. P. M. Podsakoff & MacKenzie, 1994).

2. Längsschnittlicher Pretest

Zum anderen wurden die übersetzten Skalen längsschnittlich bei berufstätigen Personen eingesetzt. Die Befragung wurde zu zwei Messzeitpunkten im Abstand von rund zwei Monaten umgesetzt ($N_{ZP_1} = 37$, $N_{ZP_2} = 34$). Das Lebensalter der Befragten kann durchschnittlich mit $M = 28,36$ ($SD = 8,83$) mit einem Anteil weiblicher Personen von rund 68% angegeben werden. Des Weiteren beträgt die Dauer der Organisationszugehörigkeit überwiegend (bei rund 59%) mindestens ein Jahr.

Zur Ermöglichung längsschnittlicher Analysen wurden die Daten, die zu jedem der beiden Messzeitpunkte erhoben wurden, jeweils der zugehörigen Person zugeordnet. Um die Anonymität zu wahren, wurden die Befragten zu diesem Zweck gebeten, zu Beginn jedes Online-Fragebogens individuelle Identifikationscodes mit vier Zeichen zu erzeugen. Solche so

genannten „*self-generated identification codes*“ (Schnell, Bachteler & Reiher, 2010, S. 392) beinhalten Bestandteile persönlicher Informationen, die der Studienleitung nicht bekannt sind und die sich etwa durch Anfangs- oder Endbuchstaben des Namens naher Verwandter oder des eigenen Geburtsorts zusammensetzen. Beispielsweise lautete die Frage für das erste Codeelement „*Wie lautet der erste Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter?*“. In Abwägung anderer Methoden zur Erzielung einer solchen Zuordnung postulieren Audette, Hammond und Rochester (2020) wesentliche Vorteile in der Anwendung. Unter anderem wird die Erhöhung der wahrgenommenen Anonymität genannt, was mit einer besseren Antwortqualität der Befragten einhergeht.

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse des 1. Pretests wurden die übersetzten Items des Verpflichtungsgefühl hinsichtlich der Führungskraft (VGF) eingesetzt. Aufgrund der geringen Faktorladung des negativ kodierten Items und als Ergebnis der Beratungen mit den Übersetzenden wurden folgende Schriftauszeichnungen verwendet: „*Ich fühle mich meiner/m Vorgesetzten gegenüber lediglich verpflichtet, den Mindestanforderungen meines Jobs nachzukommen.*“ Somit sollten die negativen Formulierungen innerhalb des Items visuell hervorgehoben werden. Zum Zeitpunkt 1 wurde die reduzierte 5-Item Version und zum Zeitpunkt 2 die volle 7-Item Version des VGF verwendet.

Darüber hinaus wurde die verwendete Skala zu OCBP in diesen Pretest einbezogen. Zwar existiert bereits eine deutsche Übersetzung, jedoch wurde die Antwortskala um einen Skalenpunkt verlängert, sodass 1 = *Niemals* bis 5 = *Jeden Tag* zu 0 = *Niemals* bis 5 = *Fünfmal und mehr* tagesbezogen und dadurch differenzierter angepasst wurde. Außerdem wurde das Item „*Ich habe jemandem anteilnehmend zugehört, der ein Problem bei der Arbeit [oder im Privatleben] hatte.*“ im Zeitpunkt 1 um den Zusatz in eckigen Klammern ergänzt und im Zeitpunkt 2 in der Originalversion verwendet. Die OCBP Skala mit diesen beiden Anpassungen wurde bereits im englischsprachigen Raum von R. E. Johnson, Lanaj und Barnes (2014, S. 7) in einer Tagebuchstudie an zehn aufeinanderfolgenden Arbeitstagen erfolgreich mit einer durchschnittlichen Reliabilität von $\alpha = .86$ eingesetzt. Dennoch erscheint die Prüfung in einem Pretest im deutschen Sprachraum sinnvoll.

Im Übrigen fand die übersetzte Skala zu MPS Anwendung im 2. Pretest. Diese wurde hinsichtlich der Originalskala nicht verändert und gleichlautend sowohl in Zeitpunkt 1 als auch in Zeitpunkt 2 eingesetzt. In der ursprünglichen englischsprachigen Version zeigte sich mit $\alpha = .91$ eine sehr hohe Reliabilität (Liden et al., 1993, S. 666). Trotzdem die Übersetzung keine

nennenswerten Probleme oder Diskurse mit sich brachte, wird hier den TRAPD Prozeduren (Harkness et al., 2003) gefolgt und die Skala daher dennoch einem Pretest unterzogen.

Die beschriebenen Anpassungen der Messskalen werden im 2. Pretest jeweils hinsichtlich ihrer Invarianz analysiert. Heggstad et al. (2019) empfehlen derartige Prüfungen der Validität gerade für übersetzte Skalen vorzunehmen. Wenngleich die betreffenden Items hier nicht direkt mit den ursprünglichen englischen Itemversionen auf Invarianz getestet werden, so erscheint eine Testung der Übersetzungen über die Zeit ebenfalls vertretbar. Dies gilt besonders, da im Übersetzungsprozess bewusst das TRAPD Verfahren (Harkness et al., 2003) anstatt die übliche – aber mit bekannten Gefahren für die Konstruktvalidität einhergehende – „Backtranslation“ (Brislin, 1986) angewendet wurde. Harkness et al. (2003, S. 42) illustriert diese Gefahren anhand der wörtlichen aber inhaltlich unpassenden Übersetzung von „Das Leben in vollen Zügen genießen“ in „Enjoy life in full trains“, die mithilfe des TRAPD Verfahrens mindestens unwahrscheinlicher werden. In dem für diese Dissertation akquirierten Übersetzungsteam, wäre in vergleichbaren Fällen eine Intervention des Masterstudierenden mit fachlicher Expertise zu erwarten, wenn nicht schon die beiden professionellen Übersetzenden entsprechende Kommentierungen vorgenommen hätten.

Die *längsschnittlichen approximativen Invarianzanalysen* erfolgten nach Winter und Depaoli (2020) unter Anwendung baysianischer Statistik. Dies hat für den 2. Pretest im Wesentlichen zwei Vorteile: Zum einen ist es möglich Differenzen zwischen Parametern approximativ zuzulassen und nicht, wie bei frequentistischen Schätzungen, auf exakt 0 zu restringieren (van de Schoot, Schmidt, Beuckelaer, Lek & Zondervan-Zwijnenburg, 2015). So können die häufig zu strikten Annahmen frequentistischer Invarianz durch die Anwendung baysianischer Invarianzanalysen liberaler in Form von „elastischen“ Gleichheitsrestriktionen (Pokropek, Schmidt & Davidov, 2020, S. 750) gestaltet werden. Dies wird insbesondere für die Anwendung skalarer Invarianzanalysen, also der Invarianz der Faktorladungen und der Intercepts, in Kombination mit erwartbar kleinen bis mäßigen Abweichungen der Parameter empfohlen (Lek et al., 2018). Im vorliegenden Fall erscheint dies hinsichtlich der übersetzten und teilweise lediglich leicht veränderten Skalen ein realistisches Szenario zu sein.

Zum anderen basiert die Anwendung von baysianischer Statistik nicht auf großen bzw. asymptotisch unendlich großen Stichproben, was eine besondere Eignung für kleine Stichproben bei bewusster Spezifikation der Priors mit sich bringt (McNeish, 2016a). Auch dies scheint bei der für den 2. Pretest zugrunde liegenden Stichprobe von $N_{ZP_1} = 37$ bzw. $N_{ZP_2} = 34$ gegeben

zu sein. Die Priors werden als so genannte „Difference Priors“ (L. K. Muthén & Muthén, 2017, S. 779) in Form von Normalverteilungen über die zwei Messzeitpunkte spezifiziert. Als Hyperparameter werden jeweils Mittelwerte von 0 mit Varianzen von .05 für VGF und OCBP sowie von .01 für MPS verwendet. Die kleinere Varianz für MPS bedeutet, dass der zulässige Schwankungsbereich strenger bzw. kleiner spezifiziert wird (Winter & Depaoli, 2020) als bei VGF und OCBP. Grundlage für diese Entscheidung ist die Erwartung kleinerer Differenzen der Parameter, da neben der Übersetzung keine weiteren Änderungen der Skala zu beiden Zeitpunkten vorgenommen wurden.

Bei der Betrachtung der standardisierten Faktorladungen (Anhang 8) ist für VGF von nahezu durchgängig höheren Werten als im 1. Pretest für VGO zu berichten. Dies betrifft auch das mit Schriftauszeichnungen versehene revers kodierte Item 5, wenngleich die Faktorladungen mit $\lambda = .36$ ($p = .02$) zum 1. Zeitpunkt bzw. $\lambda = .35$ ($p = .02$) zum 2. Zeitpunkt dennoch nicht zufriedenstellend sind. Eine Ausnahme der höheren Werte stellt das Item 4 zum 1. Zeitpunkt mit $\lambda = .58$ dar. Im 2. Zeitpunkt liegt die Faktorladung hingegen deutlich höher ($\lambda = .72$). Die berechneten Faktorreliabilitäten von VGF sind zu beiden Zeitpunkten zufriedenstellend ausgeprägt ($\omega = .79$ zum Zeitpunkt 1 und $\omega = .83$ zum Zeitpunkt 2) und wertmäßig mit $\alpha = .88$ für VGO in Eisenberger et al. (2001, S. 47) vergleichbar.

Die standardisierten Faktorladungen für OCBP liegen zwischen $\lambda = .42$ und $\lambda = .91$, wobei sich die niedrigsten Werte für Item 3 und Item 4 mit knapp unter .50 ergeben. Insbesondere wird deutlich, dass das angepasste Items 3 zum 1. Zeitpunkt nur marginale Unterschiede in der Ladung auf den Faktor zur Originalversion zum 2. Zeitpunkt zeigt ($\lambda = .42$ zum Zeitpunkt 1 und $\lambda = .44$ zum Zeitpunkt 2). Die Faktorreliabilitäten von $\omega = .74$ bzw. $\omega = .79$ sind zwar niedriger als $\alpha = .86$ in R. E. Johnson et al. (2014, S. 7), lassen sich aber als noch zufriedenstellend bezeichnen.

Des Weiteren bewegen sich die standardisierten Ladungen für den Faktor MPS in einem hohen Wertebereich zwischen $\lambda = .82$ und $\lambda = 1.01$. Letzterer implausibler Wert tritt bei Item 6 auf. Solche Faktorladungen außerhalb des Definitionsbereichs für standardisierte Werte, sind ein bekanntes Phänomen und nicht zwangsläufig problematisch (L. K. Muthén & Muthén, 2013). Zudem ist von einem geringen Modellfit mit $PPP = 0.03$ zu berichten, bestenfalls nimmt dieser Werte nahe .50 an (van de Schoot, Winter, Ryan, Zondervan-Zwijnenburg & Depaoli, 2017). Das 95% Konfidenzintervall für die Differenz zwischen den beobachteten und den replizierten Chi-Quadrat Werten CI [-1.15, 92.69] ist außerdem nennenswert asymmetrisch. Dies in

Kombination führt zu einer eingeschränkten Interpretation der Ergebnisse des Modells, wobei für den Zweck des Pretests dennoch vorsichtig Hinweise auf eine stabile Faktorstruktur abgeleitet werden. Dazu ist mit $\omega = .93$ bzw. $\omega = .95$ von ähnlich hohen Faktorreliabilitäten wie in der englischsprachigen Version (Liden et al., 1993, S. 666; $\alpha = .91$) zu berichten.

Die Ergebnisse der längsschnittlichen approximativen Invarianzanalysen in Anhang 9 zeigen gänzlich geringe Unterschiede in den betrachteten Posterior Schätzungen der Intercepts und Ladungen. Diese bewegen sich zudem alle innerhalb des 95%-Kredibilitätsintervalls der durchschnittlichen Posterior Schätzung über beide Zeitpunkte hinweg. Somit ergeben sich Hinweise darauf, dass die drei übersetzten Konstrukte unter Einbezug der angepassten Skalen zeitlich invariant sind, was auf konsistente sowie stabile Messungen hindeutet.

4.2.3 Deskriptive Statistiken

Die deskriptiven Statistiken der verwendeten Messskalen auf Faktorebene sind in Tabelle 7 dargestellt. Wie in Studie 2, wurde zur Analyse von Reichweitenbeschränkungen der Quotient aus der empirischen und der einer stetig gleichverteilten Verteilung entstammenden Standardabweichung verwendet (Credé & Harms, 2021). Des Weiteren werden die maximal zulässigen Werte für Standardabweichungen nach Bedeian (2014) geprüft. Die auf den Daten basierenden Standardabweichungen liegen stets unter diesen Maxima mit $SD_{PAH_{t0}} ; SD_{NAH_{t0}} ; SD_{LMX_{t0}} \leq 2$ und $SD_{VG_{t2}} ; SD_{MPS_{t0}} \leq 3$.

Tabelle 7: Deskriptive Statistiken für Studie 3

Variable	M	SD	RB	Min-Max
VG _{t2}	5.16	1.41	81%	1-7
IB _{t2}	6.09	0.82	47%	1-7
OCBP _{t2}	2.14	0.96	67%	1-6
PAH _{t0}	3.15	0.75	65%	1-5
NAH _{t0}	1.69	0.64	55%	1-5
LMX _{t0}	3.65	0.80	69%	1-5
MPS _{t0}	4.46	1.24	72%	1-7

Anmerkungen. VG = Verpflichtungsgefühl, IB = gefordertes Arbeitsverhalten (In-Role-Behavior), OCBP = Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior Person),

PAH = Habituelle positiver Affekt, NAH = Habituelle negativer Affekt, LMX = Leader-Member Exchange, MPS = wahrgenommene Ähnlichkeit von Geführten zur Führungskraft (Member-Perceived Similarity With the Leader), wobei die Tieferstellung t_0 den Messzeitpunkt der Vorbefragung und t_2 den Messzeitpunkt zum Arbeitsende angibt. RB = Reichweitenbeschränkung, diese wird hier durch den relativen Anteil der beobachteten Standardabweichung an der Standardabweichung der stetig gleich verteilten Skala angegeben, wobei $\sigma_{\text{Gleichverteilung}} = \sqrt{\frac{1}{12} \times (b - a)^2}$ mit a als Minimum und b als Maximum der Antwortskala gilt (Credé & Harms, 2021). Min (Max) kennzeichnet die minimal (maximal) im Messinstrument verfügbaren Skalenpunkte.

Für das Verpflichtungsgefühl ist von einem leicht über dem mittleren Niveau liegenden Antwortverhalten mit $M = 5,16$ ($SD = 1,41$) zu berichten. Im Vergleich zu allen in der Befragung verwendeten Faktoren, bildet die Reichweitenbeschränkung mit rund 81% den größten Anteil an der Standardabweichung der Gleichverteilung ab. Sie wird hier als unproblematisch bewertet. Bei Betrachtung des habituellen Affekts zeigen sich markante Unterschiede im mittleren Antwortniveau. Während $M = 3,15$ ($SD = 0,75$) für positiven Affekt auf ein leicht erhöhtes Antwortverhalten schließen lässt, legt $M = 1,69$ ($SD = 0,64$) Antworten im deutlich unteren Bereich der Skala nahe. Auf Werte in einem relativ kleinen Bereich der Skala deuten auch die Anteile der Standardabweichungen des habituellen Affekts mit 65% für positiven und 55% für negativen Affekt hin. Bei Letzterem sind auch auf Itemebene Restriktionen augenfällig. Die empirischen Maxima der beiden Items EH_04N und EH_08N betragen lediglich 4 statt 5 (Anhang 1). Es bestehen damit insbesondere für den negativen habituellen Affekt Hinweise auf Reichweitenbeschränkungen. Für LMX ist ein Mittelwert im leicht erhöhten Skalenbereich von $M = 3,65$ ($SD = 0,80$) anzugeben, wobei die Reichweitenbeschränkung von 69% als moderat bezeichnet werden kann. Das Antwortverhalten für MPS ist in ähnlicher Weise mit $M = 4,46$ ($SD = 1,24$) und einer ebenfalls moderaten Reichweitenbeschränkung von 72% zu berichten.

4.2.4 Dynamische Analyseverfahren mit Strukturgleichungen

Zunächst ist in Ergänzung zu Abs. 3.2.4 zwischen *Variablen-zentrierten* und *Personen-zentrierten* Verfahren zu unterscheiden. Bei Ersteren werden Aussagen zur Gesamtpopulation angestrebt, was etwa bei Metaanalysen durch Fragen nach der Generalisierbarkeit anhand der Schätzung der so genannten Populationsparameter sowie der Definition von Referenzpopulationen deutlich wird (Bosco, Aguinis, Singh, Field & Pierce, 2015). Dabei wird die Annahme

einer homogenen Population zugrunde gelegt, in der die Beziehungen zwischen den Variablen in ihrer Form und Größe für alle Personen der Population gültig sind (Najderska & Ciecuch, 2018). Bei Personen-zentrierten Verfahren wird hingegen auf die latente Heterogenität in der Population abgezielt, um daraus Subpopulationen mit spezifischen – a priori unbekannt – Variablenkonfigurationen abzuleiten, die in Form von Klassen oder Profilen wiederum Zusammenhänge zu Variablen erklären können (Gillet et al., 2018). Einzelne Personen können unter Betrachtung dieser Verteilungen der Variablen den identifizierten Subpopulationen probabilistisch zugeordnet werden, wobei die höchste Wahrscheinlichkeit die Zuordnung bestimmt (Spurk, Hirschi, Wang, Valero & Kauffeld, 2020). Letztlich werden also jedem Individuum Wahrscheinlichkeiten zugewiesen, um die geeignetste und zudem möglichst generalisierbare Subpopulation für die jeweilige Person zu bestimmen (Gillet et al., 2018; J. P. Meyer & Morin, 2016). Man könnte auch sagen, dass die Klassen oder Profile eine allgemeine Gültigkeit für das fokale Konstrukt beanspruchen.

In diesem Sinne stellen die Betrachtung von einzelnen Variablen zur Untersuchung von Zusammenhängen als auch die Bildung von Subpopulationen Formen einer auf unterschiedlichen Annahmen zur intraindividuellen Homogenität beruhenden Aggregation von Individuen dar. Zur Analyse einzelner Führungsinteraktionen in dieser Dissertation wurde bereits die Relevanz von komplexen Dynamiken in Kombination mit der Kontextbedingtheit der Geführtenwahrnehmung (b. Kontextbedingtheit und Prototypen) hervorgehoben. Diese bis hier in erster Linie inhaltlichen Argumente lassen sich unter Hinzunahme von Ergodizität auch nutzen, um die dafür notwendige methodische Umsetzung von Dynamik im Folgenden darzulegen.

a. Individualität im idiografischen Ansatz

Mit dem Fokus auf *einzelnen* Führungsinteraktionen wird die beschriebene Annahme der Homogenität gerade nicht zugrunde gelegt und gewissermaßen durch die der Heterogenität ersetzt. So sind Situationsbewertungen im organisationalen Kontext zu einem wesentlichen Teil individuell bzw. intraindividuell und auch interindividuell verschieden. Rauthmann et al. (2015) führen diese einzigartigen Erfahrungen auf die idiosynkratischen Realitäten zurück, die jedes Individuum spezifisch konstruiert. Die heterogenen mentalen Repräsentationen von Geführten in Arbeitsepisoden sowie ihre Auswirkungen stellen also Phänomene dar, die neben ihrer sozialen und kulturellen Bedingtheit als stark individuell anzusehen sind (Toomela, 2007). Dies sollte bei der Methodenwahl berücksichtigt werden, da intraindividuelle Prozesse mit interindividuellen Methoden nicht analysiert werden können und auch keine Rückschlüsse von

Aussagen zur Gesamtpopulation auf einzelne Individuen möglich sind (Hamaker, Dolan & Molenaar, 2005).

Zu einer derartigen Untersuchung von einzelnen Individuen ist zunächst das idiografische Verständnis von intraindividuellen psychologischen Prozessen nach Molenaar (2004, S. 205) zugrunde zu legen. Aus einem statistischen Blickwinkel existiert demnach ein n-dimensionaler Möglichkeitsraum der Gesamtpopulation, der durch n-Variablen zur Darstellung eines Phänomens aufgespannt wird. Um nun einen – unter Berücksichtigung der Gesamtheit der Realisationen der Variablen – bestimmten Punkt für ein Individuum eindeutig definieren zu können, wird die Zeit als weitere Dimension eingeführt. Genauer ist der Punkt als ein zu dem spezifischen Zeitpunkt (hypothetisch) vollständiges Informationsfragment eines Individuums im Möglichkeitsraum anzusehen. Die entstehenden Fragmente bzw. Punktmengen können nun in dem gemeinsamen Möglichkeitsraum *pro Individuum* im Zeitverlauf abgebildet werden. Molenaar (2004) spricht hierbei auch von dem „behavior space“ (Handlungsraum) einer Population. Die ausgewählten Variablen im Kontext von Arbeitsepisoden spannen gewissermaßen einen Raum auf, in dem Geführtenwahrnehmungen und -verhalten im Zeitverlauf multidimensional für jedes einzelne Individuum dargestellt werden.

Dieses Verständnis ermöglicht es also idiografische Effekte zu identifizieren. In Abgrenzung zu Variablen- und Personen-zentrierten Verfahren sind solche Effekte die statistische Grundlage für *Personen-spezifische* Verfahren, bei denen Zusammenhänge von Variablen innerhalb jeweils einer Person von Interesse sind (Howard & Hoffman, 2018). Dabei werden diese Prozesse innerhalb von Individuen anhand von Längsschnittdaten mit Messwiederholungen untersucht, um intraindividuelle Unterschiede zu identifizieren (Collins, 2006; Curran & Bauer, 2011). Es erscheint sinnvoll die einzigartigen Erfahrungen, wie z. B. affektive Reaktionen einzelner Personen in bestimmten Situationen (Boeck, DeKay, Gore & Jeon, 2021) – genauer die Geführtenwahrnehmungen in individuellen Arbeitsepisoden – als solche Unterschiede zu verstehen.

Dem *Kontext* kommt bei diesen Verfahren eine besondere Bedeutung zu. Howard und Hoffman (2018, S. 850) benennen die Analyse von stark kontextreichen Daten als Stärke in der Anwendung. So wird festgestellt, dass die Ergebnisse solcher Analysen kontextualisierte Informationen der Individuen beinhalten und daher eine hohe „*Spezifität*“ aufweisen, die allerdings mit geringer „*Sparsamkeit*“ einhergeht. Mit Blick auf den aufgespannten Handlungsraum einer Population kann der Gedanke veranschaulicht werden, da hier jede Dimension durch eine

Variable für eine bestimmte Person individuell definiert wird. Statistisch ausgedrückt, werden intraindividuelle Parameterschätzungen vorgenommen, bei denen jeder Person spezifische Ausprägungen und Beziehungen der Variablen zugeordnet werden. Ähnlich wie J. P. Meyer und Morin (2016, S. 584) die Vorzüge von Personen-zentrierten Verfahren als holistische und kombinierte Variablensysteme beschreiben, lässt sich dies in noch deutlich stärkerer Form in personen-spezifischen Ansätzen wiederfinden. Die Forschungsperspektive richtet sich konkret auf Personen und nicht auf Subpopulationen. Es wird weniger die Frage beantwortet, wie die Variablen X und Y in einem 2-Variablen Raum isoliert zusammenhängen, sondern wie sie intraindividuell unter Einbezug von unterschiedlichen Variablenkonstellationen- und Ausprägungen charakterisiert sind. Howard und Hoffman (2018) sprechen dabei auch von einem holistischen System eines jeden Individuums, das mit Personen-spezifischen Verfahren berücksichtigt wird. Letztlich wird damit augenfällig, dass durch die Berücksichtigung der Individualität die Kontextualisierung der Geführtenwahrnehmungen abgebildet werden kann. Dies gilt besonders, da sich die Datenerhebung auf Arbeitsepisoden bezieht, also auf spezifische Führungssituationen, in denen intraindividuelle Erfahrungen im Erkenntnisinteresse stehen.

b. Dynamiken um individuelle Trajektorien

Naturgemäß können quantitative Datenerhebungen nur einen kleinen Ausschnitt der erlebten Realität darstellen. So werden durch die begrenzte Anzahl von Messzeitpunkten nie alle Variablenausprägungen für eine Person im Zeitverlauf dargestellt werden können. Dem idiografischen Verständnis folgend erscheint die Frage relevant, inwiefern Prädiktionen, die über die reine Deskription hinausgehen, möglich sind. Wäre dies perfekt möglich, ließe sich der nächste, also auf der Zeitachse nachfolgende, Punkt zu einer Person eindeutig aus den vorherigen Punkten im multidimensionalen Handlungsraum bestimmen. Molenaar (2004, S. 207) führt in diesem Zusammenhang den Begriff der individuellen „*Trajektorien*“ von Personen ein. Es handelt sich dabei um Entwicklungspfade von Personen, die sich aus den Variablenausprägungen im Zeitverlauf ergeben. Entscheidend ist, dass diese Pfade in der Regel nicht trivial sind und sich gerade nicht unmittelbar aus den früheren Informationen der Person ergeben, selbst wenn (hypothetisch) sämtliche Informationen erfasst wurden (Molenaar, 2004; Piccirillo & Rodebaugh, 2019).

Die Begründung hierfür liegt darin, dass die Trajektorien das Ergebnis von *Zufalls*prozessen sind (Molenaar, 2004, S. 205). Anders ausgedrückt liegen intraindividuelle Dynamiken vor. Im Bereich von Variablen-zentrierten Verfahren werden häufig statische

Wachstumsmodellierungen unter Verwendung von Random-Effects in Form von individuellen Intercepts und Slopes vorgenommen (Andersen, 2021; Asparouhov, Hamaker & Muthén, 2018). Hingegen wird in dynamischen Wachstumsmodellen, wie dem Cross-Lagged Panel Model (CLPM), die zeitliche Stabilität bzw. Variabilität mittels Autoregressionen modelliert, allerdings ohne explizit zwischen intra- und interindividuellen Effekten zu unterscheiden (Hamaker, Kuiper & Grasman, 2015). Der Effekt einer bestimmten Variable auf sich selbst im nachfolgenden Zeitpunkt, wird mit Blick auf die genannte Stabilität auch als *Inertia* bezeichnet (Hamaker & Grasman, 2014; Hamaker & Wichers, 2017). Für eine Berücksichtigung der Mehrebenenstruktur haben Hamaker et al. (2015) das RI-CLPM entwickelt. Dabei werden zusätzlich stabile Unterschiede zwischen Personen in Form von Random Intercepts (RI), also zeit-invarianten Effekten, als Erklärung der Variabilität einbezogen. Somit wird die Inertia als zeit-varianter Effekt modelliert. Man könnte auch sagen, dass die Autokorrelationen keine individuellen Effekte mehr enthalten und damit eine klare Trennung zwischen interindividuellen Unterschieden und intraindividuellen Schwankungen besteht (Andersen, 2021; Usami, Murayama & Hamaker, 2019).

Zentral für die genannten Modelle ist die Wirkung der Residuen. In Strukturgleichungsmodellen werden Residuen als Ausdruck von Messfehlern und Unreliabilitäten für jede Variable einzeln modelliert (Kline, 2016, S. 13), sodass sie dieser statisch zuzuordnen sind. Es können also weder vor- noch nachgelagerte Variablen von den spezifischen Residuen beeinflusst werden. Die Modellierung des CLPM als auch des RI-CLPM lässt hingegen dynamische Folgewirkungen der Residuen zu, da die Residuen dort als eigenständiger struktureller Bestandteil der Modelle anzusehen sind (Usami et al., 2019). Im General Cross-Lagged Panel Model (GCLM) – als eine Form der Weiterentwicklung des CLPM (Zyphur et al., 2020; Zyphur et al., 2021) – werden die Residuen gar als latente Variablen parametrisiert, wodurch die Modellvariablen flexibel auf die Residuen zur Abbildung von Dynamik regressiert werden können. Die Idee hinter diesem Vorgehen besteht in der damit einhergehenden Modellierung des Zufalls im Sinne der Granger-Sims Kausalität (Granger, 1969). Die Residuen umfassen weitgehend unsystematische sowie größtenteils unbekannte und daher nicht erklärte Bestandteile des Modells. Sie enthalten also gerade die Informationen, die weder durch die üblichen Autoregressionen noch durch die random Intercepts im Modell erfasst werden. Mit anderen Worten handelt es sich um eine nicht näher spezifizierbare *Zufälligkeit*. Zyphur et al. (2020, S. 662) stellen daher

fest, dass solche Residuen wie eine experimentelle zufällige Zuordnung von Personen zu Variablenausprägungen anzusehen sind.

Dies ist eine weitreichende Erkenntnis, die es ermöglicht, die Reaktion von Wachstumsmodellen anhand ihrer Residuen zu untersuchen. Erste Anwendungen im Bereich der Führungsforschung sind vielversprechend. So modellieren Fröhlich, Otto, Diestel und Saks (2023) die Beziehung zwischen LMX und Work Engagement (WE) bei Berufseinsteigern in einem bayesianischen GCLM. Jeweils im Abstand von einem Monat wird unter Verwendung von vier Messzeitpunkten die Endogenitätsdebatte um LMX (Gottfredson et al., 2020) sowie die Systemstabilität adressiert. Im Ergebnis konnten – durch die Regression von LMX auf die Residuen von WE im jeweils vorherigen Zeitpunkt und umgekehrt – Hinweise auf kurzfristige kausale Einflüsse von WE auf LMX sowie moderate Instabilitäten hinsichtlich der Wirkung der LMX Residuen bis zum vierten und letzten Messzeitpunkt gefunden werden. Letzteres bedeutet, dass das System eine verhältnismäßig lange Zeit benötigt, um wieder zum Ausgangszustand zurückzukehren. Anders ausgedrückt lässt sich nach vier Monaten noch immer eine Wirkung des Residuums aus dem zweiten Monat feststellen.

Die Spezifikation von dynamischen Residuen ist neben autoregressiven Effekten also der Ausgangspunkt, um Trägheit bzw. Variabilität in Systemen darzustellen. In dem beschriebenen Wachstumsmodell handelt es sich um ein Längsschnittdesign im Monatsabstand. Mit Blick auf das ideografische Verständnis nach Molenaar (2004) ist aber auch ein Blick auf das „System“ Individuum mit deutlich kürzeren Zeitabständen sowie einer höheren Anzahl von Messzeitpunkten denkbar. Molenaar und Campbell (2009, S. 112) schlagen in diesem Zusammenhang vor, Personen als integrative dynamische Systeme aus Handlungen, Kognitionen und Emotionen zu verstehen. Wenn der Fokus auf intraindividuellen Prozessen liegt, eignen sich zur Analyse multivariate Modelle, die auf intensive Zeitreihendaten angewendet werden (Foster & Beltz, 2021; Hamaker et al., 2005; Molenaar, 2007). In Kombination mit dem in dieser Dissertation angewandten experience sampling im Tagebuchdesign (c. Form der Datenerhebung) stellt das *Dynamische Strukturgleichungsmodell* (DSEM) einen prädestinierten Anwendungsfall dar (Asparouhov et al., 2018; Schultzberg & Muthén, 2018).

Das DSEM ist ein Strukturgleichungsmodell auf zwei Ebenen, in dem individuelle und zeitspezifische Random-Effects sowie personenspezifische Zeitreihendaten geschätzt bzw. bei der Parameterschätzung berücksichtigt werden können (Asparouhov et al., 2018). Mit Blick auf die Variablen können so innerhalb von Personen Variabilitäten um die individuellen

Trajektorien im Zeitverlauf analysiert werden (Curran & Bauer, 2011; McNeish & Hamaker, 2020). Dem Verständnis von Molenaar (2004) folgend, wird die intraindividuelle Heterogenität von Personen so explizit berücksichtigt. Das heißt, es können anhand der Residuen personenspezifische Schwankungen in der Geführtenwahrnehmung untersucht werden.

c. Intraindividuelle Variabilität in nicht ergodischen Zeitreihendaten

Mit Blick auf den beschriebenen multidimensionalen Handlungsraum und den darin enthaltenen Punkten einer jeden Person, kann *Ergodizität* anhand von Punktprozessen, das heißt der zufälligen Verteilung von Punkten in einem definierten Raum (Brémaud, 2020, S. 2), veranschaulicht werden. Solchen Punktprozessen sind stochastische Intensitäten zugehörig, die die bedingten Häufigkeiten des gegenwärtigen Auftretens bei Einbezug bekannter Informationen aus den vorherigen Zeitpunkten darstellen (Brémaud, 2020, S. 4). Ergodizität kann damit als das bestimmte Integral der stochastischen Intensität eines zufälligen Punktprozesses zwischen den bei 0 beginnenden und gegen unendlich laufenden Messzeitpunkten begriffen werden. Die Formale Definition sowie die Herleitung als Grundlage für diese Ausführungen sind Clinet und Yoshida (2017, S. 1802) zu entnehmen. Angewandt auf multivariate Zeitreihendaten liegt Ergodizität genau dann vor, wenn für jeden Wert der hypothetisch unendlichen Zeitreihe der Quotient aus inter- und intraindividuellen Mittelwerten, Varianzen und Kovarianzen eins entspricht. Mit anderen Worten nähern sich die Mittelwerte, Varianzen und Kovarianzen innerhalb und zwischen Personen einander an, sie verhalten sich asymptotisch identisch (Hamaker et al., 2005, S. 233).

Wenn Ergodizität vorliegt, müssen die Zeitreihendaten die zwei notwendigen Bedingungen der Homogenität und Stationarität erfüllen (Molenaar & Campbell, 2009). *Homogenität* bedeutet, dass sämtliche in der Stichprobe erfassten Personen untereinander beliebig und vollständig austauschbar sind (Howard & Hoffman, 2018). In statistischen Modellen würde man über Personen hinweg entsprechend sowohl homogene Variablenausprägungen als auch die exakte Gültigkeit genau eines generalisierbaren Strukturmodells erwarten (Denissen, Penke, Schmitt & van Aken, 2008; Molenaar & Campbell, 2009). Es wird damit unterstellt, dass die fokussierten Variablen in der gleichen Art und Weise miteinander zusammenhängen, unabhängig welche Person betrachtet wird (Bringmann, Ferrer, Hamaker, Borsboom & Tuerlinckx, 2018; Najderska & Ciecuch, 2018). Durch den Einsatz von personenspezifischen Analysen

wird die Verletzung genau dieser strikten Homogenitätsbedingung in der Parameterschätzung methodisch berücksichtigt, während die Bedingung der Stationarität bei einigen Methoden weiterhin eine Voraussetzung der Anwendbarkeit bleibt (Piccirillo & Rodebaugh, 2019).

Strikte *Stationarität* bedeutet Invarianz der gemeinsamen Verteilungen von Zeitreihen, was in der Praxis häufig eine unrealistische Annahme darstellt (Bringmann et al., 2017). In psychologischen Anwendungen ist in der Regel nur schwache Stationarität erforderlich (Bringmann et al., 2018), weswegen diese hier zugrunde gelegt wird. Schwache Stationarität bezeichnet in Zeitreihendaten konstante Mittelwerte, Varianzen und Autokorrelationen über die Messzeitpunkte hinweg (Ariens, Ceulemans & Adolf, 2020; Breitwieser & Brod, 2022). Mit anderen Worten hat jede Person einen Durchschnittswert für bestimmte psychologische Prozesse bzw. Variablenausprägungen, um den spezifische Schwankungen bestehen. Während die Schwankungen gerade von Interesse im Sinne der Dynamik sind, ist zur Erfüllung der Stationaritätsannahme zeitliche Abhängigkeit nicht zulässig, der Prozess muss zeit-invariant sein (Bringmann et al., 2017). Würden etwa mithilfe von klassischen Wachstumsmodellen die drei LMX Entwicklungsphasen (Graen & Scandura, 1987) untersucht, wäre dies schon aus theoretischer Sicht kein stationärer Prozess, da sich die Phasen gerade durch ihre zeitliche Abfolge im Sinne einer Entwicklung kennzeichnen. Solche systematischen Veränderungen oder auch „Trends“ dürfen in stationären Zeitreihendaten nicht vorliegen (Chatfield, 1975, S. 14). Damit erfordert die Untersuchung von Dynamik eine gewisse Form der Stabilität (Castro-Alvarez, Tendeiro, Meijer & Bringmann, 2022).

Im DSEM ist Stationarität eine notwendige Bedingung, wobei die Daten keine Trends bzw. genauer keine Trends innerhalb der Autoregressionen enthalten sollten (Asparouhov et al., 2018). Sind Trends vorhanden, müssen die Daten vor der Anwendung des DSEM erst von diesen bereinigt werden (McNeish & Hamaker, 2020), um die Effekte der Autoregressionen trennscharf zu halten. Es ist dabei zwischen *stochastischen* und *deterministischen* Trends zu unterscheiden. Stochastische Trends, die als Entwicklungsprozesse unter dem Einfluss zufälliger Realisationen der Variablen zu jedem Zeitpunkt verstanden werden können (Kuljanin, Braun & DeShon, 2011), werden im Sinne der oben genannten Bereinigung nicht betrachtet. Solche Trends basieren auf Zufälligkeit, die durch externe Variablen nicht aufklärbar ist (Jebb & Tay, 2017).

Betrachtet werden hier vielmehr Trends, die durch die Zeit erklärbar sind. Diese deterministischen Trends zeichnen sich durch konstante Effekte auf die Zeitreihe aus, die zu

Stabilität über die Zeit führen (Jebb, Tay, Wang & Huang, 2015). Eine Konsequenz sind andauernde Veränderungen der Mittelwerte von Variablen (Andersen, 2021). Um solche linearen Effekte in den Daten zu erkennen und ggf. zu modellieren, eignen sich Regressionsanalysen, was folgerichtig vor der Verwendung eines DSEM empfohlen wird (Jebb et al., 2015; McNeish & Hamaker, 2020). Die in Anhang 10 dargestellte Anwendung auf die vorliegenden Daten liefert keine Hinweise auf einen linearen Trend in den Ergebnisvariablen IB ($b^* = .07, p = .13$) und OCBP ($b^* = -.05, p = .24$). Dies deutet auf Stationarität der Zeitreihendaten hin, weswegen weder eine Anpassung der Daten noch eine explizite Modellierung von Zeit im DSEM („detrending“) erforderlich erscheint (McNeish & Hamaker, 2020).

Resümierend ist festzustellen, dass den meisten psychologischen Konstrukten und Prozessen – wie Wahrnehmungen und Emotionen (Molenaar, 2007) – Intraindividualität zugrunde liegt, jedoch wird diese häufig mit Methoden analysiert, die die Variabilitäten innerhalb und zwischen Personen nicht adäquat trennen (Denissen et al., 2008; Howard & Hoffman, 2018; Molenaar, 2004; Molenaar & Campbell, 2009). Die Notwendigkeit einer solchen Trennung unter Anwendung von spezifisch ausgerichteten Methoden wie dem DSEM ergibt sich daraus, dass die Zeitreihendaten zur Messung von psychologischen Konstrukten in den allermeisten Fällen nicht ergodisch sind (Denissen et al., 2008; Molenaar, 2004; Ruiter, van der Steen, Hartigh & van Geert, 2017). Das idiografische Verständnis und die Homogenitätsbedingung sind sogar annähernd inkommensurabel, da das personenspezifische Erkenntnisinteresse ja gerade darauf fundiert, dass intraindividuelle Unterschiede bestehen, die in ergodischen Zeitreihen per Definition nicht bestehen dürfen. Verdeutlicht wird die häufig verletzte und sowohl realitätsferne als auch praktisch nicht wünschenswerte Bedingung der Homogenität (Ferrer, 2016) durch die Ereignisperspektive (a. Individuelle Unterschiede und Führungsergebnisse), da Personen etwa im Rahmen von Lebensereignissen ausgesprochen unterschiedliche Wahrnehmungen und Reaktionen zeigen (Piccirillo & Rodebaugh, 2019). Es erscheint plausibel, dies in ähnlicher Weise auch für Geführtenwahrnehmungen in Arbeitsepisoden anzunehmen.

Das DSEM kann als eine methodische Antwort auf diese Problematik angesehen werden, da hier in einem autoregressiven und dynamischen Mehrebenenmodell explizit intraindividuelle Variabilitäten in Form von latenten Residuen spezifiziert und mit anderen Variablen im Modell in Beziehung gesetzt werden können (Asparouhov et al., 2018; Y. Feng & Hancock, 2022; Nestler, 2021). Geiser (2021, S. 257) bezeichnet das DSEM daher auch als eine multivariable und subjektübergreifende Weiterentwicklung klassischer Zeitreihenanalysen.

d. Formalisierung des Bivariaten Multilevel Location-Scale Modells

Grundlegend für die Konzeption statistischer Analysen ist die möglichst präzise Abbildung von Daten mithilfe von mathematischen Modellen (Kruschke, 2021). In formaler Anlehnung an McNeish und Hamaker (2020) werden die zuvor genannten Erläuterungen in den folgenden Gleichungen zur individuellen Erklärung des geforderten Arbeitsverhaltens als auch des Extra-Rollenverhaltens des i-ten Geführten auf der between Ebene zusammengeführt:

Gleichung (1):

$$IB_{ti} = \alpha_{1i} + \varphi_{1i} \cdot IB_{(t-1)i}^C + \varphi_{4i} \cdot OCBP_{(t-1)i}^C + \beta_{1i} \cdot VG_{ti}^C + \beta_{2i} \cdot ENR_{ti}^C + \beta_{3i} \cdot EPR_{ti}^C + \sigma_{1i}^2$$

Gleichung (2):

$$OCBP_{ti} = \alpha_{2i} + \varphi_{2i} \cdot OCBP_{(t-1)i}^C + \varphi_{3i} \cdot IB_{(t-1)i}^C + \beta_{4i} \cdot VG_{ti}^C + \beta_{5i} \cdot ENR_{ti}^C + \beta_{6i} \cdot EPR_{ti}^C + \sigma_{2i}^2$$

Dabei wird die Annahme zugrunde gelegt, dass das Leistungsverhalten zu einem bestimmten Messzeitpunkt t grundsätzlich mithilfe des zeitlich zuvor gezeigten Leistungsverhaltens in t-1 ermittelt werden kann. Diese Idee wird als kurzfristig schwankender Prozess begriffen, der allerdings in der Realität weitaus komplexer ist und nicht nur durch früheres Leistungsverhalten erklärbar ist. Neben der Abbildung der entstehenden Dynamik mithilfe von latenten Residuen aus der within Ebene für IB (σ_{1i}^2) und OCBP (σ_{2i}^2) wird der Einbezug weiterer Kovariate angestrebt, um die Präzision der Vorhersage zu erhöhen. Ausschließlich auf der between Ebene wurden die *zeitinvarianten* Kovariate in Form des Leader-Member Exchange (LMX), der wahrgenommenen Ähnlichkeit von Geführten zur Führungskraft (MPS), des habituellen positiven Affekts (PAH) und des habituellen negativen Affekts (NAH) spezifiziert. Hievon zu unterscheiden sind die *zeitvarianten* Kovariate mit dem Verpflichtungsgefühl (VG) und den Residualscores des täglichen positiven (EPR) sowie negativen (ENR) Affekts. Für letztere Kovariate sowie für die Autoregressionen werden auf der within Ebene Effekte spezifiziert, die im between Modell als *latente Slopes* verwendet werden. Dies wird im Folgenden näher erläutert.

Im DSEM wird die Testung von Ebenen-übergreifenden Effekten ermöglicht, indem die Spezifikation von Variablen auf der within Ebene in einem eigenen Modell erfolgt, die wiederum flexibel als latente Variablen in einem separaten between Modell genutzt werden können (Hamaker, Asparouhov, Brose, Schmiedek & Muthén, 2018; McNeish & Hamaker, 2020).

Genau letzteres stellen die Gleichungen (1) und (2) dar. Konkret bilden sämtliche griechische Buchstaben in den beiden Gleichungen latente Variablen der within Ebene ab. Die personenspezifischen Mittelwerte, um die die beschriebene Variabilität in der Zeitreihe untersucht wird, werden durch α_{1i} für IB und α_{2i} für OCBP bezeichnet. Zur Abbildung der latenten Slopes zu den Autoregressionen der Leistungsvariablen untereinander wurde der Buchstabe φ_i verwendet. Dabei werden IB_t auf IB_{t-1} (φ_{1i}) und $OCBP_{t-1}$ (φ_{4i}) sowie $OCBP_t$ auf $OCBP_{t-1}$ (φ_{2i}) und IB_{t-1} (φ_{3i}) regressiert. Des Weiteren werden durch die Notation mit dem Buchstaben β_i Effekte der zeitvarianten Kovariate auf die Leistungsvariablen bezeichnet. Im Einzelnen werden IB_t auf VG_t (β_{1i}), ENR_t (β_{2i}) und EPR_t (β_{3i}) sowie $OCBP_t$ auf VG_t (β_{4i}), ENR_t (β_{5i}) und EPR_t (β_{6i}) regressiert. Diese latenten Slopes werden nun wiederum auf der between Ebene auf die zeitinvarianten Kovariate regressiert, um den Erklärungsbeitrag relativ stabiler Merkmale auf die eher fluiden Konstrukte, einschließlich der Dynamiken beider Leistungsvariablen, zu analysieren. Somit können Mittelwerte, zeitvariante als auch invariante Kovariate sowie die Residualvarianzen der within Ebene gemeinsam im between Modell berücksichtigt werden. Veranschaulicht wird die Modellierung in Anhang 11.

Es wird so gewissermaßen eine zunächst nicht perfekte Prädiktion eines vergangenen Zustands einer Person („State“) dargestellt, die durch den Einbezug von Dynamik („Scale“) sowie von Kovariaten („Location“), präzisere Schätzungen der Vorhersagen ermöglicht (McNeish & Hamaker, 2020). Methodisch kann gefolgert werden, dass für adäquate Parameterschätzungen, bei denen die heterogenen Varianzen für sich genommen nicht das primäre Erkenntnisziel sind – sondern wie hier dessen Erklärung – Prädiktionen getrennt nach Mittelwertsstrukturen und Dynamiken vorgenommen werden sollten. Gerade dies ist im DSEM möglich (McNeish, 2021). Das hier verwendete Multilevel Location-Scale Modell wird zudem *bivariat* spezifiziert. Die beiden Leistungsvariablen IB_t und $OCBP_t$ werden dazu in einem gemeinsamen within Modell simultan als abhängige Variablen aufgenommen bzw. in der beschriebenen Weise vorhergesagt.

e. Modellspezifikation auf Grundlage bayesianischer Statistik

Wie in Studie 2 wurde zur Analyse Mplus 8.7 (L. K. Muthén & Muthén, 2017) genutzt, sofern nicht abweichend erwähnt. In Mplus erfolgen die Parameterschätzungen im DSEM mittels bayesianischer Strukturgleichungsmodellierung (Asparouhov et al., 2018). Auf diese Weise können Modelle mit einer Vielzahl von Parametern geschätzt und Probleme bei der Modell-

identifikation vermieden werden (B. O. Muthén & Asparouhov, 2012). Die bayesianische Statistik erscheint angesichts der komplexen Parameterstruktur im DSEM, bei dem wie erwähnt sogar zusätzliche Parameter in Form von latenten Slopes gebildet und regressiert werden, unabdinglich. Diese Möglichkeit der flexiblen Parametrisierung und die damit verbundene detaillierte Analyse mittels aussagekräftiger Kreditibilitätsintervalle ist ein wesentlicher Vorteil gegenüber der frequentistischen Statistik (Kruschke, 2021). Des Weiteren ermöglicht sie die adäquate Abbildung komplexer Daten zur Beantwortung neuartiger Forschungsfragen mittels neuen Typen von Modellen (B. O. Muthén & Asparouhov, 2012) – hier dem DSEM –, die frequentistisch nicht adressierbar wären (van de Schoot et al., 2017).

In der bayesianischen Statistik wird jeder Parameter in der Modellierung als Zufallsvariable unter konstanten Daten betrachtet (Zyphur & Oswald, 2015). Die zugehörigen Wahrscheinlichkeiten für die Ausprägungen werden dabei durch Verteilungen angegeben. Entscheidend ist, dass diese a priori definierten *Priors* durch die Informationen in den Daten modifiziert werden (B. O. Muthén & Asparouhov, 2012). Die resultierende *posterior Verteilung* ist dabei als Unsicherheit über den Parameterwert zu verstehen nachdem die Priors durch die Daten aktualisiert wurden (Andraszewicz et al., 2015). Die neuen Wahrscheinlichkeiten für die Parameter bzw. Modelle werden auf Grundlage von bedingten Wahrscheinlichkeiten für die interessierenden Parameter (θ) unter der Bedingung der beobachteten Daten (z) ermittelt, sodass für die Dichtefunktion aller möglichen Realisationen von θ formal $P(\theta|z)$ gilt (Schmalz, Biurrun Manresa & Zhang, 2021; Zyphur & Oswald, 2015). Kurz zusammengefasst werden so für jeden Parameter im Modell – vor dem Einbezug der Daten – Verteilungsannahmen in Form von Priors getroffen. Diese werden anschließend anhand der Daten angepasst, bis schließlich die posterior Verteilungen für jeden Parameter als Ergebnis der bayesianischen Analyse resultieren.

Die posterior Verteilung wird durch den *Markov chain Monte Carlo* (MCMC) Algorithmus ermittelt. Dabei werden unter der Bedingung bekannter Parameterverteilungen weitere Parameterwerte zufällig gezogen, wodurch eine iterative Approximation einer gemeinsamen Verteilung möglich wird (B. O. Muthén & Asparouhov, 2012). Markov Ketten bestehen so aus einer Abfolge von Zufallsvariablen, die sich sequenziell aus der Ziehung von Realisationen für θ ergeben und iterativ zu der oben beschriebenen Dichte bzw. konkreter zu der posterior Verteilung $P(\theta|z)$ führen (Gelman et al., 2014, S. 275). Mögliche fehlende Werte werden in die Ketten als unbekannte Parameter eingebaut und als imputierte Werte ebenfalls iterativ geschätzt (Garnier-Villarreal & Jorgensen, 2020), wodurch die bayesianische Modellierung im Vergleich

zur frequentistischen ML Schätzung annähernd gleiche Ergebnisse in Mplus liefert (L. K. Muthén & Muthén, 2017).

Wesentlich bei der Anwendung bayesianischer Statistik ist die Sicherstellung *konvergierender* Markov Ketten zur Approximation der gemeinsamen posterior Verteilung (Depaoli & van de Schoot, 2017). Um Konvergenzprobleme zu vermeiden und gleichzeitig die Gefahr zu reduzieren, einen übermäßigen Anteil von Iterationen aus der anfänglichen Approximation für die posterior Verteilung zu verwenden (Gelman et al., 2014, S. 282), ist eine adäquate Anzahl von Iterationen zu definieren. Mit anderen Worten muss die Kettenlänge hinreichend für eine globale und tragfähige Lösung bzw. Verteilung sein.

In dem verwendeten DSEM wurde aufgrund der Modellkomplexität und der damit verbundenen Empfehlung von Depaoli und van de Schoot (2017) die Mindestanzahl der Iterationen auf 500000 mit einem Maximum von 1000000 Iterationen festgelegt. Die Spezifizierung einer Mindestanzahl von Iterationen hat den Vorteil, dass im Vergleich zur Definition eines statischen Wertes, das „potential scale reduction (PSR) Konvergenz-Kriterium (Gelman & Rubin, 1992) genutzt wird (L. K. Muthén & Muthén, 2017), um bei Erreichung von Konvergenz den Durchlauf weiterer Iterationen zu beenden. Das PSR-Kriterium gibt dabei an, inwieweit der Variationsbereich zwischen den Ketten im Verhältnis zu dem Variationsbereich innerhalb der Ketten minimal ist, wobei ein Wert nahe 1 auf Konvergenz hindeutet (B. O. Muthén & Asparouhov, 2012). Im angewandten DSEM wurden zwei MCMC-Ketten auf jeweils einem Prozessorkern definiert. Nach dem Durchlauf von 500000 Iterationen wurde gemäß des PSR-Kriteriums Konvergenz erreicht.

Entsprechend der Empfehlung von Depaoli und van de Schoot (2017) wurde darüber hinaus die visuelle Prüfung der Trace Plots für jeden Parameter im Modell vorgenommen. Die Trace Plots sind in Anhang 12 dargestellt.

f. Spezifizierung der Priors

Ohne konkrete Spezifikationen werden in Mplus für die Parameter im DSEM nicht-informative Priors zugrunde gelegt (Hamaker, Asparouhov & Muthén, in Druck). Als Standardspezifikationen bestehen für Intercepts sowie Slopes Normalverteilungen und für Varianzen inverse Gamma (IG) Verteilungen (L. K. Muthén & Muthén, 2017). Besonders bei kleineren Stichproben besteht die Gefahr, dass die standard-Priors aufgrund der im Verhältnis geringen Informationen in den Daten als informative Priors wirken und so zu Verzerrungen der

Parameterschätzungen sowie größeren Kreditibilitätsintervallen führen (McNeish, 2019). Anders ausgedrückt können so die Prior-Verteilungen im Vergleich zu den Daten einen überschätzten Einfluss auf die Posterior-Verteilungen generieren (McNeish, 2016b).

Des Weiteren sind die in Softwares wie Mplus implementierten standard-Priors aufgrund der intendierten breiten Anwendung auf verschiedenartige Modellierungen derart liberal definiert, dass übermäßig breite Verteilungen resultieren (McNeish, 2016a). Diese in der Regel zu große Bandbreite möglicher bzw. nicht sinnhafter Werte, stellt besonders unter Betrachtung der oben genannten Gefahr des erhöhten Einflusses auf die posterior-Verteilung ein Risiko für verzerrte Parameterschätzungen dar. In der Konsequenz ist ein kritischer Umgang mit standard-Priors nötig, der letztlich vor allem abweichende Spezifikationen empfehlenswert erscheinen lässt (Smid & Winter, 2020). McNeish (2019) führte zu den Auswirkungen von eigens spezifizierten Priors im Vergleich zu standard-Priors eine Simulationsstudie mit Stichprobengrößen zwischen $N = 10$ und $N = 50$ durch. Es konnte gezeigt werden, dass bereits die Spezifizierung von Priors, die nur statistisch mögliche bzw. plausible Werte zulassen („daten-abhängige Priors“, S. 963) die Präzision der Parameterschätzungen sowie die Power („non-null detection rate“ S. 957) erhöhen.

In dem angewandten DSEM wird aus den genannten Gründen in Teilen von der Standardspezifikation abgewichen. Stattdessen werden daten-abhängige Priors für die Intercept Varianzen von IB und OCBP nach McNeish (2019) bestimmt. Dazu werden für die Hyperparameter der inversen Gamma Verteilungen plausible Werte ermittelt, die über die Definition im rein positiven Wertebereich hinausgehen. Die Hyperparameter werden als „shape“ und „scale“ Parameter in der Form $IG(\text{shape}, \text{scale})$ angegeben (L. K. Muthén & Muthén, 2017, S. 776). Ersterer Parameter kann mit steigenden Werten als eine Annäherung der Dichte an 0 interpretiert werden, während zweiterer mit steigenden Werten eine Streckung der Funktion angibt (McNeish, 2019). Zunächst wird wie in der Simulationsstudie ein konservativer Modus von 0,1 gewählt. Die zentrale Idee ist nun, den Modus konstant zu halten und darauf basierend mögliche Verteilungen zu explorieren, die die Parameterwerte abdecken. Die approximativen Parameterwerte für die Intercept Varianzen können in Mehrebenenmodellen durch das Produkt der Intra-klassenkorrelationen ($ICC_{IB} = 0.532$ und $ICC_{OCBP} = 0.611$) mit den zugleich als Obergrenzen zu interpretierenden Gesamtvarianzen ($\sigma_{IB}^2 = 0.673$ und $\sigma_{OCBP}^2 = 0.926$) approximiert werden. Entsprechend ergibt sich approximativ für die Intercept Varianz für IB $0.36 (0,532 \times 0,673)$ und für OCBP $0.57 (0,611 \times 0,926)$.

Zur Auswahl einer adäquaten Verteilung wird zudem das jeweilige „95% highest density interval“ (HDI) betrachtet. Das Besondere an diesem Intervall der posterior Verteilung ist, dass jeder Parameterwert innerhalb des HDI eine höhere Dichte aufweist als jeder Parameter außerhalb (Kruschke & Liddell, 2018). Diese Eigenschaft lässt sich in Kombination mit der Obergrenze und der Approximation der Intercept Varianzen nutzen, um anhand der oberen Grenzen des HDI plausible Verteilungen zu identifizieren. Im vorliegenden Fall wurden für die Auswahl möglichst schmale und damit informative Verteilungen betrachtet, die einen Modus von 0,1 generieren und deren HDI Obergrenzen nah bei bzw. über den approximierten Intercept Varianzen liegen (McNeish, 2019). Letztlich ergeben sich so für die daten-abhängigen Priors der Intercept Varianzen Hyperparameter der inversen Gamma Verteilungen von $IG(3.25, 0.43)$ für IB und von $IG(2.25, 0.33)$ für OCBP. Zur Veranschaulichung wurden die ausgewählten Verteilungen mittels des R Pakets „invgamma“ (Kahle & Stamey, 2017) grafisch dargestellt (Anhang 13).

4.2.5 Leistungsdynamiken in der täglichen Betrachtung

Grundsätzlich ist eine explizite Betrachtung der intraindividuellen Ebene aufgrund der nicht ergodischen Zeitreihendaten anzuraten (Abs. 4.2.4), da sich in dieser Situation die Effektstärken derselben Konstrukte zwischen den Ebenen substantiell unterscheiden können (Curran & Bauer, 2011). Zudem stellen M. Wang et al. (2017) fest, dass psychologische Prozesse in der Regel mit Veränderungen zu theoretisieren sind, weswegen dem Querschnittsdesign gar die Berechtigung in der psychologischen Forschung abgesprochen wird. Wenngleich letzterer Schlussfolgerung hier in dieser Strenge nicht gefolgt wird, so wird doch klar, dass zur Untersuchung von *Prozessen* (1. Prozess) – insbesondere im Bereich der Führungsforschung – Änderungen innerhalb von Personen indikativ sind (Dalal, Bhave & Fiset, 2014).

Passend dazu beschreiben Beal, Weiss, Barros und MacDermid (2005, S. 1056) in ihrem Prozessmodell „Leistungsepisoden“, die sich durch arbeitsbezogene Aktivitäten im Verlauf von Arbeitstagen charakterisieren lassen. Arbeitsleistung wird so explizit auf der intraindividuellen Ebene und damit unter Anerkennung von Schwankungen in der kurzen Frist konzeptualisiert. Des Weiteren wird auch in der Metaanalyse von Shockley et al. (2012) festgestellt, dass die Leistungstypen Task Performance, OCB und counterproductive work behavior (CWB) in erheblichem Maße innerhalb von Personen variieren. In dieser Dissertation wird als solch ein Prozess das Leistungsverhalten von Geführten in Form von IB und OCBP im Zeitverlauf verstanden.

Theoretisch können Leistungsschwankungen mithilfe der AET und des dort zugrunde gelegten Wirkungsmechanismus von Affekt erklärt werden. Dabei lassen sich die zwei Pfade, die zu Verhalten führen, nach ihrem Erklärungsbeitrag auf der intraindividuellen und interindividuellen Ebene unterscheiden (Dalal et al., 2014). Beide resultierenden Verhaltenstypen sind von Affekt abhängig, weswegen Dalal, Alaybek und Lievens (2020) dabei die Entstehung von kurzfristigen Veränderungen in verschiedenen Formen der Arbeitsleistung postulieren. Die Datenerhebung mit retrospektiver Bewertung der erlebten Arbeitsepisoden von Geführten stellt sicher, dass ein emotional bedeutsamer Kontakt zur Führungskraft am Arbeitstag wahrgenommen wurde. Damit liegt gemäß der AET die Grundlage für die Auslösung von emotionalen Reaktionen vor, nämlich in Form von Arbeitsereignissen bzw. Arbeitsepisoden. Wenngleich durch den nicht disruptiven Charakter von Arbeitsepisoden verhältnismäßig schwächere Emotionen möglich sind, so ist die konstituierende Führungssituation für das Auftreten von Emotionen wiederum prädestiniert (Brief & Weiss, 2002; Dasborough, 2006). Die so ausgelösten affektiven Veränderungen stellen einen entscheidenden Mechanismus in der Beeinflussung von arbeitsrelevantem Verhalten dar (Weiss & Cropanzano, 1996). Konkret ist von einer Zunahme der intraindividuellen Variabilität in der geforderten Aufgabenleistung auszugehen (Dalal et al., 2020).

Das dieses prozessuale Verständnis sogar für einen wesentlichen Teil der Konstrukte aus dem Bereich des Organizational Behaviors empirisch gerechtfertigt ist, wird eindrucksvoll in der Metaanalyse von McCormick, Reeves, Downes, Li und Ilies (2020) offenbar. So liegt für die am häufigsten in einschlägigen Fachzeitschriften untersuchten Konstrukte mit Arbeitsbezug der Anteil der Variabilität innerhalb von Personen zwischen rund 64% und 36%. Dabei lässt sich die Varianz in Performance, welche auch als IB verstanden werden kann, knapp zur Hälfte (48.44% Variabilität innerhalb von Personen, 95% CI [42.15, 54.73]) und in OCB mit einem etwas geringeren Anteil (40.71% Variabilität innerhalb von Personen, 95% CI [36.05, 45.38]) auf intraindividuelle Variabilität zurückführen. Koopman, Lanaj und Scott (2016) berichten in ihren täglichen Messungen gar von Varianzanteilen innerhalb von Personen von 52% für IB und 54% für OCB. Ergänzend dazu, stellen R. W. Smith, Kim und Carter (2020) bezüglich des Ortes der Ausübung von OCB einen signifikant höheren Anteil intraindividuelle Variabilität am Arbeitsplatz im Vergleich zum Home Office fest.

Wie beschrieben (b. Dynamiken um individuelle Trajektorien) können Personen als eigenständige ideografische Systeme betrachtet werden. Dabei ist mit Blick auf den erheblichen

intraindividuellen Varianzanteil von Leistung zunächst von Interesse, inwieweit sich Erklärungen für diese Variabilität in den Leistungsvariablen selber finden lassen. Dazu werden die in dem DSEM spezifizierten autoregressiven Effekte betrachtet (Asparouhov et al., 2018). Man könnte auch fragen, inwieweit eine systemische Instabilität von Leistungsvariablen innerhalb von Personen mit zeitlich früher gezeigter Leistung erklärbar ist. Autoregressionen beschreiben dabei die Beständigkeit von Effekten und können als Indikatoren für die Stabilität von Systemen angesehen werden. (Zyphur et al., 2020). Diese Parameter geben durch ihre individuelle Schätzung Hinweise auf die Reaktion eines Systems, also des Individuums. Anwendungsbezogen ausgedrückt, stehen personenspezifische Autoregressionen in diesem Sinne in engem Bezug zu der Zeit, die das Individuum benötigt, um sich von einer Änderung in einer Variable – IB oder OCBP – zu „erholen“ bzw. wieder zum Ausgangszustand zurückzukehren (Cronin & Bezrukova, 2019; Hamaker & Grasman, 2014).

Einflüsse zwischen Leistungsvariablen über die Zeit konnten bereits metaanalytisch ermittelt werden. Dazu nutzte Ricketta (2008) ausschließlich Effektstärken auf der Individual-ebene aus Längsschnittdesigns. Er betrachtete sowohl die gemittelte Arbeitsleistung als auch die Typen IB und OCB. Der Autor postuliert zur Vorhersage der gemittelten Arbeitsleistung für IB $b^* = .64$ ($p < .01$) und für OCB $b^* = .70$ ($p < .01$) als Ergebnisse der metaanalytischen Regressionsanalyse. Die durchschnittliche Zeitspanne zwischen den Messwellen der zugrunde liegenden Primärstudien beträgt rund neun Monate. Wenngleich damit Entwicklungen und keine Dynamiken in kurzfristigen Zeitreihendaten abgebildet werden, so wird doch deutlich, dass sich Leistungsvariablen in Abhängigkeit ihres zeitlich früheren Zustands sinnhaft betrachten lassen.

Im DSEM werden sowohl IB als auch OCBP als abhängige Variablen spezifiziert. Die Begründungen zur Annahme der mit dem DSEM verbundenen Hypothesen basieren in weiten Teilen auf den Argumenten aus Studie 2. In Kombination mit dem beschriebenen Fokus auf die Dynamik von Leistung, wird Folgendes für das geforderte Arbeitsverhalten (a) und das Extra-Rollenverhalten (b) hypothetisiert:

H1a: Das geforderte Arbeitsverhalten des vorherigen Arbeitstages beeinflusst das geforderte Arbeitsverhalten des aktuellen Arbeitstages intraindividuell positiv.

- H2a:** *Ein arbeitsepisodischer Affective Shift in negativem Affekt geht mit einem intraindividuellen Anstieg des geforderten Arbeitsverhaltens am Arbeitstag einher.*
- H3a:** *Ein arbeitsepisodischer Affective Shift in positivem Affekt geht mit einem intraindividuellen Anstieg des geforderten Arbeitsverhaltens am Arbeitstag einher.*
- H4a:** *Personen mit einer besseren Beziehungsqualität zeigen interindividuell tendenziell schwächere Veränderungen ihres geforderten Arbeitsverhaltens, wenn sich ihr Verpflichtungsgefühl verringert.*
- H5a:** *Personen mit einer höheren wahrgenommenen Ähnlichkeit zur Führungskraft zeigen interindividuell tendenziell stärkere Veränderungen ihres geforderten Arbeitsverhaltens, wenn sich ihr Verpflichtungsgefühl erhöht.*
- H6a:** *Personen mit einer besseren Beziehungsqualität zeigen interindividuell tendenziell schwächere Veränderungen ihres geforderten Arbeitsverhaltens, wenn ein arbeitsepisodischer Affective Shift in negativem Affekt vorliegt.*
- H7a:** *Personen mit einem höheren negativen habituellen Affekt zeigen eine höhere intraindividuelle Variabilität in ihrem geforderten Arbeitsverhalten als Personen mit einem niedrigeren negativen habituellen Affekt.*
- H8a:** *Personen mit einem höheren positiven habituellen Affekt zeigen eine höhere intraindividuelle Variabilität in ihrem geforderten Arbeitsverhalten als Personen mit einem niedrigeren positiven habituellen Affekt.*
- H9a:** *Personen mit einem höheren positiven habituellen Affekt zeigen interindividuell ein höheres gefordertes Arbeitsverhalten als Personen mit einem niedrigeren positiven habituellen Affekt.*
- H10a:** *Personen mit einem höheren negativen habituellen Affekt zeigen interindividuell ein niedrigeres gefordertes Arbeitsverhalten als Personen mit einem niedrigeren negativen habituellen Affekt.*
- H11b:** *Das Extra-Rollenverhalten des vorherigen Arbeitstages beeinflusst das Extra-Rollenverhalten des nächsten Arbeitstages intraindividuell positiv.*

- H2b:** *Ein arbeitsepisodischer Affective Shift in negativem Affekt geht mit einem intraindividuellen Abfall des Extra-Rollenverhaltens am Arbeitstag einher.*
- H3b:** *Ein arbeitsepisodischer Affective Shift in positivem Affekt geht mit einem intraindividuellen Anstieg des Extra-Rollenverhaltens am Arbeitstag einher.*
- H4b:** *Personen mit einer besseren Beziehungsqualität zeigen interindividuell tendenziell schwächere Veränderungen ihres Extra-Rollenverhaltens, wenn sich ihr Verpflichtungsgefühl verringert.*
- H5b:** *Personen mit einer höheren wahrgenommenen Ähnlichkeit zur Führungskraft zeigen interindividuell tendenziell schwächere Veränderungen ihres Extra-Rollenverhaltens, wenn sich ihr Verpflichtungsgefühl erhöht.*
- H6b:** *Personen mit einer besseren Beziehungsqualität zeigen interindividuell tendenziell schwächere Veränderungen ihres Extra-Rollenverhaltens, wenn ein arbeitsepisodischer Affective Shift in negativem Affekt vorliegt.*
- H7b:** *Personen mit einem höheren negativen habituellen Affekt zeigen eine niedrigere intraindividuelle Variabilität in ihrem Extra-Rollenverhalten als Personen mit einem niedrigeren negativen habituellen Affekt.*
- H8b:** *Personen mit einem höheren positiven habituellen Affekt zeigen eine höhere intraindividuelle Variabilität in ihrem Extra-Rollenverhalten als Personen mit einem niedrigeren positiven habituellen Affekt.*
- H9b:** *Personen mit einem höheren positiven habituellen Affekt zeigen interindividuell ein höheres Extra-Rollenverhalten als Personen mit einem niedrigeren positiven habituellen Affekt.*
- H10b:** *Personen mit einem höheren negativen habituellen Affekt zeigen interindividuell ein niedrigeres Extra-Rollenverhalten als Personen mit einem niedrigeren negativen habituellen Affekt.*

4.3 Ergebnisse

4.3.1 Konfirmatorische Faktorenanalyse auf zwei Ebenen

Zur Prüfung der Faktorstruktur wurde in Ergänzung zu Studie 2 eine MCFA durchgeführt. Die dabei vorgenommene Trennung der Kovarianzmatrix innerhalb und zwischen Personen wurde zur Schätzung für die täglich erhobenen Konstrukte VG, IB und OCBP auf beiden Ebenen und für die Konstrukte PAH, NAH, LMX und MPS aus der Vorbefragung interindividuell spezifiziert. Die Chi-Quadrat Teststatistik ist mit $\chi^2 = 1312.687 (782)$ und $p < .01$ anzugeben. Die Signifikanz deutet zwar nicht auf wesentliche Übereinstimmungen zwischen den Daten und dem Modell hin, angesichts der Abhängigkeit von der Stichprobe (Kline, 2016) und im Kontext folgender Fit Indizes, wird dies hier nicht als schwerwiegendes Problem angesehen. Konkrete Hinweise auf eine entsprechend fehlende Passung unter Einbezug der Anzahl der geschätzten Modellparameter liefert der RMSEA (Ryu, 2014). Mit einem Wert von $RMSEA = .018$ wird die Empfehlung von $RMSEA < .06$ nach L. Hu und Bentler (1999) deutlich erfüllt. Der CFI gibt hingegen die Übereinstimmung zu einem hypothetischen Nullmodell an (Bentler, 1990). Es zeigt sich ein Wert von $CFI = .914$, womit der Richtwert von $CFI > .95$ nach L. Hu und Bentler (1999) zwar unterschritten wird, jedoch wird die Empfehlung von $CFI > .90$ nach Marsh und Hau (1996) überschritten.

Des Weiteren wird von L. Hu und Bentler (1999) $SRMR < .08$ gefordert. Hierbei ist anzumerken, dass die Autoren auch die Kombination verschiedener Indizes simulieren, um die Ablehnungsentscheidungen von Modellen unter Kenntnis des wahren Populationsmodells zu analysieren. Dabei gibt die Ablehnungsrate den Fehler 1. Art an, also die fälschliche Ablehnung eines korrekt spezifizierten Modells (F. Chen, Curran, Bollen, Kirby & Paxton, 2008). Die gemeinsame Bewertung von $RMSEA > .06$ and $SRMR > .09$ ergibt nach L. Hu und Bentler (1999) die niedrigste Ablehnungsrate der betrachteten Indize-Kombinationen. Beauducel und Wittmann (2005) kommen in ihrer Simulationsstudie mit einer Ablehnungsrate von 5% zu einem ähnlichen Ergebnis. Mit $SRMR_W = 0.045$ und $SRMR_B = 0.095$ wird $SRMR < .08$ auf der within Ebene erfüllt, auf der between Ebene hingegen nicht. Die kombinierte Bewertung von RMSEA und SRMR legt zudem auf der within Ebene keine Probleme nahe. Auf der between Ebene gilt $RMSEA > .06$ nicht, jedoch wird $SRMR > .09$ lediglich knapp erfüllt. In der Gesamtschau wird der Fit der MCFA damit als moderat bezeichnet.

Die Wertebereiche der standardisierten und bis auf eine Ausnahme zu $p < .05$ signifikanten Faktorladungen sind in Tabelle 8 aufgeführt. Für VG_{t2} werden sowohl auf der within als auch der between Ebene außergewöhnlich niedrige Faktorladungen augenfällig. Bei genauerer Betrachtung der einzelnen Items (Anhang 14) ist das revers codierte Item $VG5R$ mit $\lambda^W_{VG5R} = .25$ und $\lambda^B_{VG5R} = .27$ ($p = .05$) als alleinig problematisch zu identifizieren, da die nächst minimale Faktorladung $\lambda^W_{VG4} = .62$ beträgt. Ähnliche Auffälligkeiten zeigen sich für IB_{t2} bei den beiden revers codierten Items auf der within Ebene mit $\lambda^W_{IB5R} = .35$ und $\lambda^W_{IB6R} = .41$, wobei die nächst höhere Ladung mit $\lambda^W_{IB1} = .61$ anzugeben ist. Ebenfalls ausschließlich auf der within Ebene sind für $OCBP_{t2}$ geringe Faktorladungen von $\lambda^W_{OCBP3} = .38$ und $\lambda^W_{OCBP4} = .45$ zu berichten. Zuletzt ist festzustellen, dass das Item EH_07P mit $\lambda^B_{EH_07P} = .27$ auffallend gering auf PAH_{t0} lädt und die nächst minimale Faktorladung $\lambda^B_{EH_05P} = .66$ bzw. $\lambda^B_{EH_09P} = .66$ beträgt. Für die übrigen Faktorladungen gilt $\lambda > .45$, was in Anlehnung an Wu et al. (2017) als noch akzeptabel eingestuft wird. Trotz dieser Auffälligkeiten wird auf den Ausschluss der entsprechenden Items verzichtet, da die Skalen größtenteils validiert sind und das Gesamtbild noch vertretbar erscheint.

Tabelle 8: Faktorladungen, Faktorreliabilitäten und Korrelationsmatrix der MCFA für Studie 3

Variable	Faktorladungen	1	2	3	4	5	6	7
1. VG_{t2}^c	.25-.83/ .27*-.99	.77/ .93						
2. IB_{t2}^c	.35-.72/ .86-.99	.09(.33)/ .07(.61)	.70/ .98					
3. $OCBP_{t2}^b$.38-.62/ .67-.96	.08(.38)/ .09(.45)	.26 (0)/ .01 (.89)	.66/ .89				
4. $PAH_{t0(b)}^a$.27-.87	.35(0)	.25(0)	.28(0)	.80			
5. $NAH_{t0(b)}^a$.61-.67	-.12(.36)	-.52(0)	-.15(.17)	-.33(0)	.77		
6. $LMX_{t0(b)}^a$.51-.84	.39(0)	.22(.01)	-.70(.52)	.45(0)	-.46(0)	.89	
7. $MPS_{t0(b)}^c$.79-.88	.44(0)	.27(0)	-.10(.32)	.36(0)	-.39(0)	.80(0)	.93

Anmerkungen. ^a5-Punkt Skala, ^b6-Punkt Skala, ^c7-Punkt Skala; VG = Verpflichtungsgefühl, IB = gefordertes Arbeitsverhalten (In-Role-Behavior), OCBP = Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior)

Person), PAH = Habituellem positiver Affekt, NAH = Habituellem negativer Affekt, LMX = Leader-Member Exchange, MPS = wahrgenommene Ähnlichkeit von Geführten zur Führungskraft (Member-Perceived Similarity With the Leader), wobei die Tieferstellung t0 den Messzeitpunkt der Vorbefragung, t2 den Messzeitpunkt zum Arbeitsende kennzeichnet. Wenn nicht näher angegeben wurde die Spezifikation auf beiden Ebenen vorgenommen, wobei (b) die interindividuelle (between) Spezifikation bezeichnet. Sämtliche Faktorladungen sind standardisiert und zu $p < .05$ signifikant (*Eine Ausnahme stellt das Item VG5R auf der between Ebene mit $p = .05$ dar.), dabei gibt jeweils der Wert vor (nach) dem Bindestrich den niedrigsten (höchsten) Wert an. Die Faktorreliabilitäten (McDonalds Omega) befinden sich auf der Diagonalen, darunter sind die Faktorkorrelationen dargestellt. Die p-Werte zu den Korrelationen sind in Klammern angegeben, Werte vor (nach) dem Schrägstrich stehen für die within (between) Ebene.

Aus Tabelle 8 lässt sich überdies entnehmen, dass sich als signifikante Interkorrelation der Faktoren auf der within Ebene die beiden Leistungsvariablen mit $r^W_{(OCBP_{t2}, IB_{t2})} = .26$ ($p \leq .01$) berichten lassen. Auf der between Ebene ist die mit Abstand stärkste Korrelation zwischen MPS und LMX mit $r^B_{(MPS_{t0(b)}, LMX_{t0(b)})} = .80$ ($p \leq .01$) festzustellen. Betragsmäßig folgen neben dem Zusammenhang zwischen dem habituellen negativen Affekt und dem geforderten Arbeitsverhalten ($r^B_{(NAH_{t0(b)}, IB_{t2})} = -.52$, $p \leq .01$) wiederum Korrelationen unter Beteiligung von LMX, diesmal mit negativem und positivem habituellem Affekt ($r^B_{(LMX_{t0(b)}, NAH_{t0(b)})} = -.46$, $p \leq .01$; $r^B_{(LMX_{t0(b)}, PAH_{t0(b)})} = .45$, $p \leq .01$).

4.3.2 Bivariates Multilevel Location-Scale Modell zur Hypothesentestung

Die standardisierten Parameterschätzungen aus der posterior Verteilung des DSEM sind in Tabelle 9 enthalten. Im Folgenden wird die darin verwendete Notation der Parameter genutzt (Anhang 11). Zum Zwecke einer kompakten Darstellung wird der p-Wert nur dann angegeben, wenn das Kreditabilitätsintervall die Null einschließt bzw. vor der Rundung eingeschlossen hat. Dies wird begrifflich mit „begrenzt“ gekennzeichnet. In Mplus wird der bayesianische p-Wert einseitig („one-tailed“) ausgegeben, sodass die Grundlage extremere Realisationen in entgegengesetzter Richtung zum geschätzten Parameter darstellen. Bayesianisch ausgedrückt handelt es sich somit gerade um den Anteil der posterior Verteilung, der über bzw. unterhalb von Null liegt (B. O. Muthén, 2010).

Tabelle 9: Standardisierte Parameterschätzungen des bivariaten Multilevel Location-Scale Modells für IB und OCBP

	b(p)	PSD	95% CrI	Bezeichnung	Hypothese
Intraindividueller Slope					
<i>AV</i>					
Prädiktor					
<i>IB_t</i>					
IB^c_{t-1}	.12(.02)	0.06	[0, 0.22]	φ_{1i}	H1a
OCBP ^c _{t-1}	-.02(.45)	0.08	[-0.13, 0.13]	φ_{4i}	
VG ^c _t	.01(.42)	0.04	[-0.08, 0.1]	β_{1i}	
EN_r^c_t	-.11(.02)	0.05	[-0.2, -0.01]	β_{2i}	H2a
EP_r^c_t	.10(.03)	0.05	[0, 0.17]	β_{3i}	H3a
<i>OCBP_t</i>					
IB ^c _{t-1}	-.04(.20)	0.04	[-0.11, 0.05]	φ_{3i}	
OCBP^c_{t-1}	.31(0)	0.06	[0.19, 0.42]	φ_{2i}	H1b
VG ^c _t	-.06(.08)	0.04	[-0.13, 0.03]	β_{4i}	
EN_r ^c _t	-.05(.13)	0.05	[-0.14, 0.05]	β_{5i}	H2b
EP_r ^c _t	.04(.15)	0.04	[-0.05, 0.12]	β_{6i}	H3b
Interindividueller Slope					
<i>AV (Intercept / Varianz)</i>					
Prädiktor					
α_{1i}	12.86(0) / 0.61(0)	1.63 / 0.13	[9.92, 16.22] / [0.35, 0.84]	$\gamma_{0(1)}^M / \tau_{0(0)}$	
LMXG	-.13(.16)	0.12	[-0.35, 0.12]	$\gamma_{0(1)}^{LMX}$	
MPSG	.22(.05)	0.12	[-0.03, 0.44]	$\gamma_{0(1)}^{MPS}$	
EH_PG	.15(.04)	0.09	[-0.02, 0.32]	$\gamma_{0(1)}^{EH-P}$	H9a
EH_NG	-.29(0)	0.1	[-0.48, -0.09]	$\gamma_{0(1)}^{EH-N}$	H10a
VG	.04(.38)	0.14	[-0.23, 0.3]	$\gamma_{0(1)}^{VG}$	
EP_R	-.31(.05)	0.17	[-0.62, 0.04]	$\gamma_{0(1)}^{EP-R}$	
EN_R	-.02(.47)	0.23	[-0.44, 0.44]	$\gamma_{0(1)}^{EN-R}$	
α_{2i}	3.89(0) / 0.46(0)	0.53 / 0.16	[2.94, 4.98] / [0.17, 0.77]	$\gamma_{0(2)}^M / \tau_{0(1)}$	
LMXG	-.16(.16)	0.15	[-0.44, 0.14]	$\gamma_{0(2)}^{LMX}$	
MPSG	-.12(.23)	0.15	[-0.39, 0.19]	$\gamma_{0(2)}^{MPS}$	
EH_PG	.22(.03)	0.12	[0, 0.45]	$\gamma_{0(2)}^{EH-P}$	H9b
EH_NG	-.11(.16)	0.11	[-0.32, 0.11]	$\gamma_{0(2)}^{EH-N}$	H10b
VG	.21(.11)	0.16	[-0.11, 0.52]	$\gamma_{0(2)}^{VG}$	
EP_R	.28(.08)	0.18	[-0.1, 0.61]	$\gamma_{0(2)}^{EP-R}$	
EN_R	.41(.04)	0.2	[-0.01, 0.75]	$\gamma_{0(2)}^{EN-R}$	

	b(p)	PSD	95% CrI	Bezeichnung	Hypothese
φ_{1i}	0.34(0.04) / 0.85(0)	0.22 / 0.12	[-0.07, 0.78] / [0.6, 0.99]	$\gamma^{M}_{1(1)}$ / $\tau_{1(1)}$	
LMXG	.12(.27)	0.18	[-0.24, 0.46]	$\gamma^{LMX}_{1(1)}$	
MPSG	-.05(.40)	0.19	[-0.42, 0.31]	$\gamma^{MPS}_{1(1)}$	
EH_PG	-.23(.04)	0.13	[-0.47, 0.03]	$\gamma^{EH_P}_{1(1)}$	
EH_NG	.07(.32)	0.14	[-0.21, 0.34]	$\gamma^{EH_N}_{1(1)}$	
φ_{2i}	0.86(0) / 0.87(0)	0.35 / 0.14	[0.29, 1.59] / [0.55, 1]	$\gamma^{M}_{1(2)}$ / $\tau_{1(2)}$	
LMXG	.04(.44)	0.21	[-0.39, 0.43]	$\gamma^{LMX}_{1(2)}$	
MPSG	-.15(.25)	0.22	[-0.55, 0.3]	$\gamma^{MPS}_{1(2)}$	
EH_PG	.01(.49)	0.18	[-0.33, 0.38]	$\gamma^{EH_P}_{1(2)}$	
EH_NG	.01(.49)	0.16	[-0.3, 0.33]	$\gamma^{EH_N}_{1(2)}$	
φ_{3i}	-0.13(0.33) / 0.61(0)	0.34 / 0.23	[-0.83, 0.49] / [0.14, 0.97]	$\gamma^{M}_{1(3)}$ / $\tau_{1(3)}$	
LMXG	-.37(.08)	0.22	[-0.76, 0.11]	$\gamma^{LMX}_{1(3)}$	
MPSG	.29(.17)	0.26	[-0.26, 0.71]	$\gamma^{MPS}_{1(3)}$	
EH_PG	-.11(.31)	0.23	[-0.59, 0.3]	$\gamma^{EH_P}_{1(3)}$	
EH_NG	-.08(.34)	0.2	[-0.48, 0.29]	$\gamma^{EH_N}_{1(3)}$	
φ_{4i}	-0.09(0.4) / 0.51(0)	0.39 / 0.27	[-0.86, 0.7] / [0, 0.9]	$\gamma^{M}_{1(4)}$ / $\tau_{1(4)}$	
LMXG	.29(.26)	0.37	[-0.45, 0.87]	$\gamma^{LMX}_{1(4)}$	
MPSG	-.06(.44)	0.34	[-0.64, 0.6]	$\gamma^{MPS}_{1(4)}$	
EH_PG	-.12(.32)	0.26	[-0.61, 0.42]	$\gamma^{EH_P}_{1(4)}$	
EH_NG	.08(.41)	0.33	[-0.58, 0.68]	$\gamma^{EH_N}_{1(4)}$	
β_{1i}	0.11(0.26) / 0.42(0)	0.18 / 0.19	[-0.25, 0.47] / [0.04, 0.79]	$\gamma^{M}_{2(1)}$ / $\tau_{2(1)}$	
LMXG	-.36(.02)	0.15	[-0.61, -0.04]	$\gamma^{LMX}_{2(1)}$	H4a
MPSG	.50(0)	0.12	[0.23, 0.7]	$\gamma^{MPS}_{2(1)}$	H5a
EH_PG	.15(.11)	0.12	[-0.1, 0.39]	$\gamma^{EH_P}_{2(1)}$	
EH_NG	.35(.01)	0.16	[0.04, 0.68]	$\gamma^{EH_N}_{2(1)}$	
β_{2i}	-0.39(0.03) / 0.65(0)	0.25 / 0.24	[-0.91, 0.06] / [0.15, 0.99]	$\gamma^{M}_{2(2)}$ / $\tau_{2(2)}$	
LMXG	-.40(.06)	0.22	[-0.75, 0.05]	$\gamma^{LMX}_{2(2)}$	H6a
MPSG	.27(.16)	0.24	[-0.22, 0.66]	$\gamma^{MPS}_{2(2)}$	
EH_PG	.18(.12)	0.16	[-0.13, 0.49]	$\gamma^{EH_P}_{2(2)}$	
EH_NG	.07(.35)	0.17	[-0.27, 0.39]	$\gamma^{EH_N}_{2(2)}$	
β_{3i}	0.35(0.1) / 0.54(0)	0.38 / 0.27	[-0.25, 1.18] / [0.05, 0.96]	$\gamma^{M}_{2(3)}$ / $\tau_{2(3)}$	
LMXG	.25(.22)	0.29	[-0.38, 0.71]	$\gamma^{LMX}_{2(3)}$	
MPSG	-.40(.12)	0.28	[-0.8, 0.23]	$\gamma^{MPS}_{2(3)}$	

		b(p)	PSD	95% CrI	Bezeichnung	Hypothese
	EH_PG	-.01(.47)	0.2	[-0.38, 0.42]	$\gamma^{EH_P}_{2(3)}$	
	EH_NG	-.24(.19)	0.26	[-0.73, 0.3]	$\gamma^{EH_N}_{2(3)}$	
β_{4i}		-0.18(0.31) / 0.51(0)	0.39 / 0.25	[-0.99, 0.55] / [0.03, 0.91]	$\gamma^M_{2(4)}$ / $\tau_{2(4)}$	
	LMXG	.03(.46)	0.29	[-0.51, 0.57]	$\gamma^{LMX}_{2(4)}$	H4b
	MPSG	-.30(.18)	0.3	[-0.84, 0.26]	$\gamma^{MPS}_{2(4)}$	H5b
	EH_PG	.22(.22)	0.28	[-0.31, 0.76]	$\gamma^{EH_P}_{2(4)}$	
	EH_NG	.24(.18)	0.26	[-0.26, 0.76]	$\gamma^{EH_N}_{2(4)}$	
β_{5i}		-0.29(0.14) / 0.8(0)	0.35 / 0.21	[-1.03, 0.28] / [0.27, 1]	$\gamma^M_{2(5)}$ / $\tau_{2(5)}$	
	LMXG	-.20(.22)	0.26	[-0.72, 0.29]	$\gamma^{LMX}_{2(5)}$	H6b
	MPSG	-.01(.49)	0.27	[-0.53, 0.5]	$\gamma^{MPS}_{2(5)}$	
	EH_PG	.06(.38)	0.2	[-0.35, 0.45]	$\gamma^{EH_P}_{2(5)}$	
	EH_NG	-.07(.35)	0.18	[-0.45, 0.28]	$\gamma^{EH_N}_{2(5)}$	
β_{6i}		0.13(0.33) / 0.52(0)	0.33 / 0.26	[-0.5, 0.83] / [0.02, 0.92]	$\gamma^M_{2(6)}$ / $\tau_{2(6)}$	
	LMXG	.13(.33)	0.27	[-0.45, 0.58]	$\gamma^{LMX}_{2(6)}$	
	MPSG	-.28(.19)	0.29	[-0.72, 0.34]	$\gamma^{MPS}_{2(6)}$	
	EH_PG	-.07(.36)	0.2	[-0.44, 0.37]	$\gamma^{EH_P}_{2(6)}$	
	EH_NG	-.44(.04)	0.22	[-0.84, 0.01]	$\gamma^{EH_N}_{2(6)}$	
$\text{Ln}(\sigma_{ii}^2)$		-1.64(0) / 0.91(0)	0.23 / 0.06	[-2.1, -1.22] / [0.78, 0.99]	ω^M_1 / $\tau_{\text{ln}(1)}$	
	LMXG	.03(.42)	0.14	[-0.24, 0.3]	ω^{LMX}_1	
	MPSG	-.05(.37)	0.14	[-0.32, 0.23]	ω^{MPS}_1	
	EH_PG	-.02(.43)	0.11	[-0.23, 0.19]	$\omega^{EH_P}_1$	H8a
	EH_NG	.20(.03)	0.1	[0, 0.39]	$\omega^{EH_N}_1$	H7a
$\text{Ln}(\sigma_{2i}^2)$		-1.31(0) / 0.88(0)	0.21 / 0.08	[-1.75, -0.93] / [0.71, 1]	ω^M_2 / $\tau_{\text{ln}(2)}$	
	LMXG	0(.50)	0.15	[-0.28, 0.28]	ω^{LMX}_2	
	MPSG	-.17(.14)	0.15	[-0.44, 0.12]	ω^{MPS}_2	
	EH_PG	.13(.09)	0.1	[-0.07, 0.33]	$\omega^{EH_P}_2$	H8b
	EH_NG	-.15(.09)	0.11	[-0.36, 0.07]	$\omega^{EH_N}_2$	H7b
EN_R		-0.38(0.01) / 1(0)	0.22 / 0	[-0.77, -0.04] / [1, 1]	$\gamma^M_{EN_R}$ / τ_4	
EP_R		0.09(0.23) / 1(0)	0.12 / 0	[-0.15, 0.33] / [1, 1]	$\gamma^M_{EP_R}$ / τ_5	
VG		-0.09(0.15) / 1(0)	0.09 / 0	[-0.27, 0.08] / [1, 1]	γ^M_{VG} / τ_3	

Anmerkungen. VG = Verpflichtungsgefühl, EN_r bzw. EP_r = Residualscore des täglichen negativen bzw. positiven Affekts, IB = gefordertes Arbeitsverhalten (In-Role-Behavior), OCBP = Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior Person), EH_P = Habituellem positiver Affekt, EH_N = Habituellem negativer Affekt, LMX = Leader-Member Exchange, MPS = wahrgenommene Ähnlichkeit von Geführten zur

Führungskraft (Member-Perceived Similarity With the Leader), wobei die Tieferstellung t den auf $t-1$ folgenden Messzeitpunkt und die Hochstellung c die latente Zentrierung um den intraindividuellen Personenmittelwert kennzeichnet. LMX, MPS, EH_P und EH_N enden mit einem „G“ zur Kennzeichnung der vor der Analyse durchgeführten Zentrierung um den interindividuellen Gesamtmittelwert („Grandmean“). Sämtliche Variablen ausschließlich der Kriteriumsvariablen IB und OCBP wurden vor der Analyse z-standardisiert. $b(p)$ = Posterior Median mit dem p -Wert in Klammern, PSD = Posterior Standardabweichung, 95% CrI = 95 % Kreditintervall (Unter, Obergrenze), $\text{Ln}(\sigma_{i1}^2)$ = natürlicher Logarithmus der latenten Residualvarianz, wobei die Tieferstellungen 1 = IB und 2 = OCBP bezeichnen. Fettdruck einer Zeile bis einschließlich der Parameterbezeichnung bedeutet den Ausschluss der 0 aus dem Kreditintervall. Ausschließlicher Fettdruck von $b(p)$ wird bei $p < .10$ bei im Kreditintervall eingeschlossener 0 genutzt. Etwaig formulierte Hypothesen in übereinstimmender Richtung werden fett gedruckt, wenn die 0 nicht im Kreditintervall enthalten ist oder $p < .10$ gilt. Sämtliche Werte wurden auf die zweite Nachkommastelle gerundet, weswegen stellenweise in Kreditintervallen die 0 notiert wurde, diese wird jedoch nicht als eingeschlossen betrachtet, sofern die Grenzen ungerundet die 0 nicht umfasst haben.

Zunächst werden die hypothetisierten Effekte auf der within Ebene betrachtet. Die Autoregressionen $\varphi_{1i} = .12$ (95% CrI [0, 0.22]) und $\varphi_{2i} = .31$ (95% CrI [0.19, 0.42]) unterstützen sowohl **H1a** als auch **H1b**, wonach IB bzw. OCBP intraindividuell positiv durch IB bzw. OCBP des vorherigen Arbeitstages beeinflusst wird. Für IB können überdies Wirkungen des Affective Shifts festgestellt werden. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass ein arbeitsepisodischer Affective Shift in negativen (positiven) Emotionen mit einem intraindividuellen Abfall (Anstieg) von IB am Arbeitstag einhergeht ($\beta_{2i} = -.11$, 95% CrI [-0.2, -0.01]; $\beta_{3i} = .10$, $p = .03$). Es können damit keine Hinweise auf den in **H2a** angenommenen Anstieg von IB gefunden werden, vielmehr findet sich mit dem Abfall ein entgegengesetzter Effekt. Der in **H3a** angenommene Anstieg von IB durch den Affective Shift in positivem Affekt kann hingegen unterstützt werden. Mit Blick auf die Wirkungen auf OCBP zeigen sich weder der angenommene Abfall durch den Affective Shift in negativem Affekt (**H2b**, $\beta_{5i} = -.05$, $p = .13$) noch der angenommene Anstieg durch den Affective Shift in positivem Affekt (**H3b**, $\beta_{6i} = .04$, $p = .15$).

Im Folgenden werden Effekte auf der between Ebene berichtet und auf die zugehörigen Hypothesen bezogen. In Unterstützung von **H4a** zeigen sich interindividuell schwächere Veränderungen von IB bei Geführten mit einer besseren Beziehungsqualität, wenn sich das Verpflichtungsgefühl verringert ($\gamma^{\text{LMX}}_{2(1)} = -.36$, 95% CrI [-0.61, -0.04]), während der Effekt hinsichtlich OCBP (**H4b**) nicht von 0 verschieden ist ($\gamma^{\text{LMX}}_{2(4)} = .03$, $p = .46$). Des Weiteren kann **H5a** mit $\gamma^{\text{MPS}}_{2(1)} = .50$ (95% CrI [0.23, 0.7]) unterstützt werden. Demnach wird eine höhere

wahrgenommene Ähnlichkeit zur Führungskraft mit interindividuell stärkeren Veränderungen von IB einhergehen, wenn sich das Verpflichtungsgefühl erhöht. Für die analog in **H5b** angenommenen schwächeren Veränderungen in OCBP lassen sich hingegen trotz der vergleichsweise großen Effektstärke keine Hinweise im Sinne eines von 0 verschiedenen Effekts finden ($\gamma^{\text{MPS}}_{2(4)} = -.30, p = .18$). Des Weiteren kann **H6a** begrenzt mit $\gamma^{\text{LMX}}_{2(2)} = -.40 (p = .06)$ unterstützt werden, wonach Geführte mit einer besseren Beziehungsqualität interindividuell schwächere Veränderungen in IB zeigen, wenn ein Affective Shift in negativem Affekt in der Arbeitsepisode besteht. Der gleichlautend angenommene Effekt auf OCBP gemäß **H6b** lässt wiederum keine Unterstützung erkennen ($\gamma^{\text{LMX}}_{2(5)} = -.20, p = .22$).

Nachfolgend werden die hypothetisierten Prädiktionen der latenten Residualvarianzen betrachtet. Dabei ist zu beachten, dass in solchen Analysen zur Sicherstellung von nicht-negativen Varianzen *Logarithmisch*-lineare Modelle („log-linear models“) verwendet werden (Lester, Cullen-Lester & Walters, 2021). Hierdurch ändert sich die Skala der Residualvarianzen, weswegen eine Transformation bzw. Umkehrung der Logarithmusfunktion zur Interpretation der Effekte notwendig ist. Diese Umkehrung ist nicht trivial, da die hier interessierenden Änderungen in den Residualvarianzen dann multiplikativ und nicht additiv zu interpretieren sind (McNeish & Hamaker, 2020). Diese beiden Besonderheiten werden nachfolgend gemäß der Vorgehensweise von McNeish und Hamaker (2020) berücksichtigt. Für möglichst präzise Transformationen ohne wesentlichen Informationsverlust wurden die Effekte ausnahmsweise auf drei Nachkommastellen gerundet.

Transformiert ist die durchschnittliche Residualvarianz von IB (ω^{M_1}) mit $e^{-1.639} = 0.19$ und von OCBP mit $e^{-1.313} = 0.27$ anzugeben. Die angenommenen positiven bzw. negativen Prädiktionen des negativen habituellen Affekts in den Hypothesen **H7a** und **H7b** lassen sich mit den Effekten $\omega^{\text{EH-N}_1} = .20 (p = .03)$ sowie $\omega^{\text{EH-N}_2} = -.15 (p = .09)$ begrenzt unterstützen. Transformiert und mit der Residualvarianz zur Interpretation als Wirkung der Änderung des Prädiktors um eine Einheit multipliziert, ergibt sich für IB $(e^{0.197}) \times (e^{-1.639}) = 0.236$ und für OCBP $(e^{-0.15}) \times (e^{-1.313}) = 0.232$. Damit weisen Geführte mit einem höheren negativen habituellen Affekt eine höhere bzw. niedrigere intraindividuelle Variabilität in IB bzw. OCBP auf als Geführte mit niedrigerem negativem habituellem Affekt. Überdies können die angenommenen positiven Prädiktionen des positiven habituellen Affekts nicht hinsichtlich der Variabilität von IB (**H8a**, $\omega^{\text{EH-P}_1} = -.02, p = .43$), wohl aber begrenzt für die Variabilität von OCBP (**H8b**, $\omega^{\text{EH-P}_2} = .13, p = .09$) gezeigt werden. Analog ergibt sich für OCBP eine Residualvarianz

von $(e^{0.134}) \times (e^{-1.313}) = 0.308$, wenn sich der positive habituelle Affekt um eine Einheit ändert.

Die zuvor beschriebene Variabilität zeigt sich durch die Variation der täglichen Messungen um die Mittelwerte im Leistungsverhalten. Zuletzt wird der Einfluss des habituellen Affekts auf dieses mittlere Niveau von IB und OCBP fokussiert. Es kann begrenzt unterstützt werden, dass Geführte mit einem höheren positiven habituellen Affekt – im Vergleich zu Geführten mit einem niedrigeren positiven habituellen Affekt – interindividuell sowohl ein höheres IB (**H9a**, $\gamma^{\text{EH-P}}_{0(1)} = .15$, $p = .04$) als auch OCBP (**H9b**, $\gamma^{\text{EH-P}}_{0(2)} = .22$, $p = .03$) zeigen. Die hypothetisierten negativen Wirkungen des negativen habituellen Affekts sind hingegen gemäß **H10a** mit $\gamma^{\text{EH-N}}_{0(1)} = -.29$ (95% CrI [-0.48, -0.09]) für IB festzustellen. Sie zeigen sich allerdings nicht – wie in **H10b** angenommen – für OCBP mit $\gamma^{\text{EH-N}}_{0(2)} = -.11$ ($p = .16$).

4.4 Einordnung der Ergebnisse in bestehende Forschung

Das zentrale Ziel von Studie 3 war es, durch spezielle Modellierungen einen tiefgehenden Erklärungsbeitrag für Personen bzw. für ihr Leistungshandeln in Form des geforderten Arbeitsverhaltens und des Extra-Rollenverhaltens über die Zeit zu leisten. Der Kontext dieser Betrachtung liegt in Absentsepisoden, also als emotional bedeutsam eingeschätzten Interaktionen von Geführten mit ihrer direkten Führungskraft.

Solche alltäglichen Erlebnisse mit der Führungskraft als unmittelbar handlungswirksam anzunehmen erscheint insgesamt plausibel, wenngleich auch wenig erforscht. Jedoch ist bei der Untersuchung von Situationen bereits herausgestellt worden, dass gerade in unklaren Situationen – in denen das erwartete Verhalten nicht klar definiert ist – von einer erhöhten Variabilität in Handlungen auszugehen ist (Cooper & Withey, 2009). Übertragen auf Arbeitsepisoden, ist gerade die Alltäglichkeit charakterisierend. So ist die Begrüßung am Morgen sicherlich nicht mit spezifischen Erwartungen seitens der Führungskraft verbunden, dennoch kann eine affektive Wirkung und damit auch eine kurzfristige Auswirkung auf das Leistungsverhalten resultieren. Solche hochgradig individuellen bzw. idiografischen – auch vermeintlich unscheinbaren – Wahrnehmungen von Geführten werden weithin als unmittelbar handlungswirksamer im Vergleich zu den objektiven Situationen selbst postuliert (Abrahams et al., 2021; Furr & Funder, 2021; Hogan, 2009).

Fokussiert wird in einem derartigen Verständnis die intraindividuelle Heterogenität psychologischer Prozesse einzelner Geführter (Molenaar, 2004). Statistische Verfahren zur Ermittlung solcher idiografischen Effekte werden als „Personen-spezifisch“ bezeichnet, da die übliche Annahme einer homogenen Population – für die Zusammenhänge zwischen Variablen gleichsam gelten – in der Parameterschätzung aufgelöst wird (Howard & Hoffman, 2018; Najderska & Ciecuch, 2018). Zur Berücksichtigung dieser intraindividuellen Heterogenität wurde das DSEM angewandt. Dessen Eignung für ein solches Erkenntnisinteresse, unter Anwendung von experience sampling in einem Tagebuchdesign, wurde bereits einschlägig herausgestellt (Asparouhov et al., 2018; Schultzberg & Muthén, 2018). Vorliegend wurde das DSEM genutzt, um Veränderungen und Variabilitäten des geforderten Arbeitsverhaltens sowie des Extra-Rollenverhaltens in Form von OCBP zu erklären.

4.4.1 Zusammenschau zentraler Ergebnisse

Die Ergebnisse zum *geforderten Arbeitsverhalten* von Geführten zeigen zum einen einen positiven Einfluss des geforderten Arbeitsverhaltens des vorherigen Arbeitstages. Zum anderen liegen Wirkungen sowohl der zeitinvarianten Kovariate LMX, MPS und habitueller Affekt als auch der zeitvarianten Kovariate VG und Affective Shift vor. Konkret steht ein arbeitsepisodischer Affective Shift in positivem Affekt mit einem Anstieg des geforderten Arbeitsverhaltens in Verbindung. Des Weiteren sind bei Geführten in einer hochwertigen Führungsbeziehung schwächere Veränderungen des geforderten Arbeitsverhaltens festzustellen, wenn eine Verringerung des Verpflichtungsgefühls oder ein arbeitsepisodischer Affective Shift in negativem Affekt vorliegt. Demgegenüber ist die Veränderung bei Geführten mit einer höheren Wahrnehmung der Ähnlichkeit zur Führungskraft stärker, wenn sich das Verpflichtungsgefühl erhöht. Bei expliziter Betrachtung der Variabilität des geforderten Arbeitsverhaltens, zeigen überdies Geführte mit einem höheren negativen habituellen Affekt systematisch stärkere Schwankungen als Geführte mit niedrigerem negativem habituellem Affekt. Zusätzlich ist bei Geführten mit solch einem höheren negativen habituellen Affekt generell ein niedrigeres gefordertes Arbeitsverhalten festzustellen, wohingegen ein höherer positiver habituellem Affekt generell eher förderlich wirkt.

Ähnlich wie bereits in Studie 2 ist auffallend, dass sich größtenteils keine Unterstützung für Hypothesen zeigt, die *OCBP* betreffen. Dies könnte beispielsweise auf Probleme bei der Messung hindeuten (Abs. 5.1.3). Eine Ausnahme bildet der positive Einfluss des Extra-Rollenverhaltens des vorherigen Arbeitstages. Des Weiteren scheint dem habituellen Affekt eine besondere Relevanz zuzukommen. So ist ein höherer positiver habituellem Affekt mit einer höheren und ein höherer negativer habituellem Affekt mit einer niedrigeren Variabilität des Extra-Rollenverhaltens von Geführten verbunden. Zudem zeigen Geführte mit einem höheren positiven habituellen Affekt generell ein höheres Extra-Rollenverhalten als Geführte mit einem niedrigeren positiven habituellen Affekt.

4.4.2 Einordnung der Ergebnisse aus der Hypothesentestung

Insgesamt wird in Studie 3 Arbeitsleistung von Geführten und dessen Beeinflussung durch stabile – Arbeitsepisoden überdauernde – Faktoren (z. B. LMX) und fluide – durch Arbeitsepisoden bedingte – Faktoren (z. B. Affective Shifts) in der kurzen Frist betrachtet. Diese Perspektive leistet nicht nur einen substanzreichen und in der Forschung bislang wenig adressierten Beitrag für interpersonelle, sondern auch für intrapersonelle Erklärungen.

Beispielsweise sehen Dalal et al. (2020, S. 432) gerade in der „within-person Struktur von Arbeitsleistung“ Forschungsbedarf, der empfehlungsgemäß durch Leistungsmessungen in großer Zahl, in einem kurzen Zeitintervall und unter Anwendung von dynamischen Mehrebenenanalysen adressiert werden sollte. Im DSEM werden solche Variabilitäten innerhalb von Personen explizit spezifiziert und quantitative Abweichungen zwischen Personen zugelassen (Hamaker et al., 2018). Insbesondere die Bedeutung einer solchen täglichen Arbeitsleistung in Führungsbeziehungen und in den damit verbundenen kurzfristigen sozialen Austauschen ist bislang wenig erforscht und verstanden (Bartels et al., 2021).

a. Autoregressionen

Die *Autoregressionen* von IB und OCBP deuten auf eine gewisse Stabilität der Leistungserbringung im Zeitverlauf hin. Mit anderen Worten leistet dieses Leistungsverhalten zu einem früheren Zeitpunkt jeweils eine Prädiktion für sich selbst zu dem nachfolgenden Messzeitpunkt (Lowery, Clark & Carter, 2021), also zum nächsten Arbeitstag mit wahrgenommener Arbeitsepisode. Es liegt also eine gewisse Inertia (Trägheit) vor (Hamaker & Grasman, 2014; Hamaker & Wichers, 2017). Schwankungen sind damit nicht unabhängig von Tag zu Tag erklärbar. Arbeitsepisoden und ihre emotionale Bedeutsamkeit können zwar Schwankungen auslösen, eine gewisse Neigung zu einem ähnlichen Ausmaß von IB und OCBP besteht jedoch bei Geführten im Zeitverlauf. Beispielhaft können aus der Studie von Spence, Ferris, Brown und Heller (2011) Hinweise hierfür entnommen werden. Die im Mehrebenenendesign verwendete Hierarchisch Lineare Modellierung – unter anderem von täglich gemessenem OCB – zeigte bei nicht restringierter Spezifikation – also auch bei korrelierten Fehlertermen – über die Zeit den besten Fit.

Eine solche Abhängigkeit des Leistungsverhaltens im Zeitverlauf, die durch die genannten Autoregressionen deutlich wird, spricht dafür Leistung nicht nur zu einzelnen Zeitpunkten, sondern übergreifend zu betrachten. Diese Idee findet sich in den so genannten *Leistungsepisoden* nach Beal et al. (2005) wieder, die sich gerade durch arbeitsbezogene Aktivitäten im Verlauf von Arbeitstagen beschreiben lassen. Konkret sind gemäß der Autoren Leistungsepisoden zeitgebunden und im Kontext organisatorischer Ziele in Aufgaben eingebettet. Eine Konsequenz kann also darin bestehen, dass eine nicht zeitgebundene formale Arbeitsaufgabe auch nicht zu genau einem Zeitpunkt erledigt werden muss, sondern partiell über verschiedene Zeitpunkte bearbeitet wird. Die Hilfe für Kollegen kann zudem einerseits in kurzer Zeit innerhalb einer Leistungsepisode abgeschlossen sein. Andererseits sind aber auch hier in Folgetagen

weitere Hilfestellungen in inhaltlichem Zusammenhang mit den Vortagen denkbar. Solche Leistungsepisoden beginnen und enden dabei auf Grundlage individueller Wahrnehmungen. Sie bestimmen zugleich den zeitbezogenen Fokus der Aufmerksamkeit sowie damit verbundene Investitionen von Ressourcen (Beal et al., 2005). Dieses Verständnis der Arbeitsleistung in Leistungsepisoden ist grundlegend *innerhalb* von Personen zu verorten (Beal et al., 2005; Judge, Simon, Hurst & Kelley, 2014). Die vorliegend berichteten *intraindividuellen* Autoregressionen von IB und OCBP scheinen sich in diese Konzeption einzugliedern.

b. Affective Shift in positiven Emotionen und gefordertes Arbeitsverhalten

Dazu ebenfalls passend erweisen sich Schwankungen im positiven Affekt prädiktiv für IB. Ein arbeitsepisodischer *Affective Shift in positiven Emotionen* geht also mit einem kurzfristigen intraindividuellen Anstieg des geforderten Arbeitsverhaltens einher. Hier zeigt sich nicht nur die Relevanz der Betrachtung von Leistung auf der within Ebene. Es wird auch das Potenzial von positivem Affekt als wichtiger Einflussfaktor zum Investment von Ressourcen deutlich, das wiederum mit dem Zugewinn weitere Ressourcen in Verbindung steht (Hobfoll, 2002). Positiver Affekt schafft eine breite Verfügbarkeit von individuellen Ressourcen – wie Zeit und Energie (Hobfoll, 2002) – und erweitert das „Denk- und Handlungsrepertoire“ (Hobfoll et al., 2018, S. 109).

In ähnlicher Weise und unter Bezug auf Leistungsepisoden nach Beal et al. (2005), sprechen Binnewies et al. (2009) von dynamischer täglich geforderter Arbeitsleistung, die durch den Zustand der morgendlichen Erholung vorhergesagt wird. Als Mechanismus wird angenommen, dass unter anderem positiver Affekt zu einer hohen Ressourcenverfügbarkeit am Morgen beiträgt, was wiederum die nachfolgende Leistungserbringung begünstigt. Darüber hinaus lässt sich für den konkret zugrunde gelegten *Affective Shift in positiven Emotionen* die PSI Theorie anführen. Demnach bestimmt dieser die wechselseitige Aktivierung des IG und der IV, sodass analytisch aufgestellte Ziele und Absichten in die Umsetzung überführt werden können (Koole et al., 2019; Kuhl & Kazén, 1999; Kuhl, 2000a, 2000b).

L.-Q. Yang et al. (2016) konnten diese Argumentation bereits mit Evidenz stützen, indem sie den Upshift in positiven Emotionen in positiver Verbindung zum geforderten Arbeitsverhalten postulieren. Mit Blick auf das von den Autoren angewandte HLM im Mehrebenen-*design*, ist jedoch ein methodischer Unterschied zu dem in der vorliegenden Studie 3 spezifizierten DSEM (Asparouhov et al., 2018) zu sehen. Die Berücksichtigung von Individualität im

Rahmen des idiografischen Ansatzes (Molenaar, 2004) und die damit einhergehende Spezifizierung der Intraindividualität von besonders variabel erscheinenden Phänomenen – wie Wahrnehmungen und Emotionen (Molenaar, 2007) – leistet hier eine erwartbar präzisere Modellierung der Realität. Dies gilt besonders, da vorliegend die meisten Variablen im Zeitverlauf mit wiederholten Messungen und teilweise in unterschiedlichsten Arbeitsepisoden erhoben wurden.

c. LMX als überspannende Beziehungskomponente

Dieser Mehrwert zeigt sich auch auf der interindividuellen Ebene, auf der Abweichungen auf Grundlage der Spezifikationen der within-Ebene zwischen Personen zugelassen werden (Hamaker et al., 2018). Vorliegend ist eine Zunahme von LMX prädiktiv für eine schwächere Auswirkung des Verpflichtungsgefühls und des Affective Shifts in negativen Emotionen auf IB. Geführte mit einer höheren Beziehungsqualität reagieren interindividuell tendenziell mit geringeren Veränderungen ihres geforderten Arbeitsverhaltens, wenn sich ihr Verpflichtungsgefühl oder ihr Affective Shifts in negativen Emotionen verringert. In Abgrenzung zu konventionellen Modellierungen (z. B. HLM) werden solche Aussagen erst durch die methodischen Besonderheiten des DSEM möglich. Konkret werden die Slopes zur Vorhersage von IB – durch das Verpflichtungsgefühl und den Affective Shift in negativen Emotionen – auf der within Ebene als latente Variablen – β_{1i} und β_{2i} – spezifiziert. Anschließend werden diese latenten Slopes auf zeitinvariante Kovariate, wie hier LMX, auf der between Ebene regressiert.

Inhaltlich verdeutlichen diese Ergebnisse die grundsätzliche Relevanz von LMX als *überspannende Beziehungskomponente* für Führungsinteraktionen in der kurzen Frist. Wenn LMX zunimmt, hat das Verpflichtungsgefühl und der Affective Shift in negativen Emotionen in Arbeitsepisoden einen geringeren Einfluss auf IB. Eine hohe Beziehungsqualität wird dabei durch gegenseitige Verpflichtungen sowie Vertrauen, Respekt und Loyalität charakterisiert (Boies & Howell, 2006; Graen & Uhl-Bien, 1995; Seo et al., 2018). Diese Merkmale bilden sich über einen längeren Zeitraum in verschiedenen Phasen der Beziehungsentwicklung zwischen Geführten und Führungskräften aus (Bauer & Green, 1996; Liden et al., 1993). Die Grundlage hierfür stellen einzelne soziale Interaktionen bzw. eine Reihe von individuell bereichernden Sequenzen des reziproken Austauschs dar (Bartels et al., 2021).

Unscheinbare Arbeitsepisoden und die damit verbundenen sozialen Austausche sind hier im Zeitverlauf sowie in ihrer Abfolge erwartbar einflussreich zur Prägung der

längerfristigen und relativ stabilen Qualität der Führungsbeziehung. Offenbar kann eine hohe Beziehungsqualität das *Verpflichtungsgefühl* innerhalb der Arbeitsepisoden mindestens teilweise substituieren. So kann eine situationsübergreifende Verpflichtung aus vergangenen Austauschen ggf. geringe Verpflichtungen aus der Arbeitsepisode heraus kompensieren. Das geforderte Arbeitsverhalten von Geführten ist in diesem Sinne stärker von der *stabilen, situationsübergreifenden und aggregierten LMX-Einschätzung abhängig*, als von einzelnen – ggf. von dieser Einschätzung abweichenden – Austauschen. Etwa kann das ausgeprägte Vertrauen in solchen Beziehungen erwartbar sozial stabilisierend wirken, da die gegenseitige Erwartung besteht, sich auf den Gegenüber verlassen zu können (Fallgatter, 2020). Des Weiteren zeigen Park, Sturman, Vanderpool und Chan (2015), dass der Einfluss von LMX auf Leistung und die wahrgenommene Gerechtigkeit mit zunehmender Stabilisierung der Führungsbeziehung zunimmt. Wenngleich nicht unumstritten aufgrund des Endogenitätsproblems (Antonakis, 2017; Gottfredson et al., 2020), scheint auch die metaanalytische Evidenz zur Verbindung von LMX mit verschiedenen Formen der Leistungserbringung (Dulebohn et al., 2012; Karam et al., 2019; Martin et al., 2016) dies nahe zu legen.

Andererseits gewinnt der Gedanke LMX in der kurzen Frist als dynamisches Konstrukt zu betrachten (Park et al., 2015) zunehmend an Zustimmung. So ist nicht anzunehmen, dass die Mitgliedschaft in der In-Group tatsächlich an jedem Arbeitstag eine unmittelbar spürbar bevorzugte Behandlung für Geführte bedeutet. Dabei können etwa eigentlich als herausfordernd privilegiert zugewiesene Aufgaben durch Geführte, aufgrund ihres aktuellen affektiven Zustands oder privater Belastungen, gerade gegenteilig wahrgenommen werden. Ellis, Bauer, Erdogan und Truxillo (2019) argumentieren ähnlich und stellen eine konsistente Unterstützung und Zuwendung zu Geführten im Führungsalltag in Frage. Vielmehr gehen die Autoren von Variationen der LMX Wahrnehmungen innerhalb von Personen aus, auch aufgrund kurzfristig veränderter und noch nicht durch Führungskräfte antizipierter Veränderungen in Erwartungen oder Bedürfnissen von Geführten. In diesem Sinne postulieren Bartels et al. (2021, S. 3) „State LMX“ als die Zufriedenheit mit täglichen Sequenzen des Führungsaustauschs.

Auf dieser Idee aufbauend, jedoch den einzelnen sozialen Austausch in Führungsbeziehungen (also Arbeitsepisoden) fokussierend, wurde vorliegend das Verpflichtungsgefühl genutzt. In ähnlicher Weise untersuchten Z. Liao, Liu, Li und Song (2019) episodische Ressourcenaustausche in LMX Beziehungen. Als Ausgangspunkt diente ein episodischer Ressourcenüberschuss, der zu einer Verpflichtung zu Reziprozität bei Geführten beiträgt. Dieser Einfluss

wurde durch eine geringe Beziehungsqualität positiv moderiert. Die Autoren folgern, dass in hochwertigen Führungsbeziehungen eher unausgewogene Ressourcentransaktionen über einen längeren Zeitraum akzeptiert oder sogar als konstituierend für die Beziehung angesehen werden. Konsistent zu der vorliegenden Studie 3 zeigt sich also ein übergreifender Einfluss von LMX auf einzelne soziale Austausche, in denen durch eine hohe Beziehungsqualität die Relevanz des Verpflichtungsgefühls zur Reziprozität abgeschwächt wird.

Eine starke Ausprägung von LMX kann als qualitativ hochwertige „sozio-emotionale“ Führungsbeziehung verstanden werden (Matta, Scott, Koopman & Conlon, 2015, S. 1688). Dabei sind Führungskräfte entscheidende Quellen für Emotionen bei Geführten, die so affektive Arbeitsereignisse darstellen und weitere soziale Austausche im Zeitverlauf prägen (Cropanzano, Dasborough & Weiss, 2017; Dasborough, 2006; Weiss & Cropanzano, 1996). Gerade hochwertige Führungsbeziehungen sind durch intensive interpersonale Austausche charakterisiert, in denen nicht nur objektive Ressourcen – wie Informationen zu Aufgaben – sondern auch emotionsbezogene Informationen ausgetauscht werden (Little et al., 2016).

Im Rahmen der Reziprozität und der gesteigerten Verpflichtung in solchen hochwertigen Beziehungen, stellen Geführte auch Erwartungen an emotionale Reaktionen sowie Regulationen der Führungskraft. So könnten Geführte Erwartungen an den emotionalen Inhalt einer solchen Beziehung stellen, die im Falle der Nicht-Erfüllung durch die Führungskraft in nachfolgend verminderter Reziprozität resultieren kann (Fisk & Friesen, 2012). Illustrierend hierfür erscheint eine von Little et al. (2016) beschriebene Arbeitssituation, in der Geführte eine negative Erfahrung mit einem Kunden oder Kollegen machen und dadurch negative Emotionen – wie Wut – erleben. In hochwertigen Führungsbeziehungen kann nun die Erwartung bestehen, dass Führungskräfte diese negativen Emotionen wahrnehmen und regulierend hierauf reagieren. Little et al. (2016) nennen etwa Gesprächssituationen, in denen Führungskräfte den Fokus auf positive Ereignisse – also letztlich positive Emotionen – lenken und so kurzfristige Erwartungen von Geführten erfüllen. Beseitigt die Führungskraft allerdings die Ursache für die negativen Emotionen nicht, z. B. weil ein Gespräch mit dem Kollegen unterlassen wird, so kann dies wiederum als nicht erfüllte Erwartung wahrgenommen werden.

Auch hier zeigt sich also eine grundsätzliche Bedeutung der aggregiert eingeschätzten Beziehungsqualität, in diesem Fall für die Wahrnehmung und die Regulation von Emotionen. Wenn LMX zunimmt, hat der *Affective Shift in negativen Emotionen* in Arbeitsepisoden vorliegend einen geringeren Einfluss auf IB. Dieses Ergebnis scheint Konsistent zu der genannten

Argumentation zu sein. Die überspannende Beziehungsqualität kann durch die Vermittlung von Emotionen an Geführte und durch die Regulation von Emotionen durch Führungskräfte die individuelle Emotionsregulation möglicherweise erleichtern bzw. einen günstigen Kontext hierfür bieten.

d. Ähnlichkeitseinschätzung zur Führungskraft

Des Weiteren ist eine höhere Einschätzung der *Ähnlichkeit zur Führungskraft* prädiktiv für eine stärkere Auswirkung des Verpflichtungsgefühls auf das geforderte Arbeitsverhalten. Geführte mit einer höheren Ähnlichkeitseinschätzung reagieren also tendenziell mit größeren Veränderungen ihres IB, wenn sich das VG erhöht. Mit anderen Worten liegt – wie zuvor für LMX – eine „Cross-Level-Interaktion“ vor (McNeish & Hamaker, 2020, S. 622). Vorliegend besteht diese in der positiv verstärkenden Wirkung der zeitinvarianten Kovariate MPS als Moderator auf den zeitvarianten Effekt von VG auf IB.

Dieses Ergebnis ist gerade mit Blick auf die gegenteilige Wirkung von LMX bemerkenswert. Wenn MPS zunimmt, hat das Verpflichtungsgefühl in Arbeitsepisoden einen stärkeren Einfluss auf IB. Der within Effekt wird also durch MPS interpersonal verstärkt bzw. in seiner Relevanz erhöht. Dies scheint zu der grundsätzlich unterschiedlichen Konzeption und Wirkung von MPS im Vergleich zu LMX zu passen. Allein führt MPS als „Beziehungsfaktor“ nicht zu Leistung, es bedarf des Vorliegens einer ausgeprägten Beziehungsqualität (Gottfredson et al., 2020) bzw. in diesem Fall des Verpflichtungsgefühls auf der within Ebene. MPS kann also für den sozialen Austausch in Arbeitsepisoden als wichtiger Moderator identifiziert werden, der verstärkend auf die Erbringung des tagesbezogenen geforderten Arbeitsverhaltens von Geführten wirkt.

Die Relevanz des Verpflichtungsgefühls für Geführte im Bankensektor konnte bereits dargelegt werden. Yu und Frenkel (2013) konnten bei einer großen chinesischen Bank zeigen, dass das Verpflichtungsgefühl gegenüber Filialleitern die Beziehung zwischen der durch die Geführten wahrgenommenen Unterstützung des Filialleiter („Perceived Organizational Support durch Filialleiter“) und dem geforderten Arbeitsverhalten vermittelt. Die Autoren erklären dies mithilfe der Reziprozität (Blau, 1964; Gouldner, 1960), die durch das von der Führungskraft gezeigte günstige Verhalten zu einem erhöhten Verpflichtungsgefühl und letztlich zu einer Erwidierung in Form des gesteigerten Leistungsverhaltens führt.

Die hier unter MPS gefasste Deep-Level Similarity als Ähnlichkeitseinschätzung nicht direkt sichtbarer psychologischer Merkmale – wie Werten und Einstellungen (Wolfram & Mohr, 2009) von Führungskräften – kann erwartbar Einfluss auf einzelne soziale Austausche nehmen. Eine hohe Ausprägung von MPS ist Ausdruck davon, dass weniger allgemeine Stereotype, als vielmehr eine Vielzahl von Verhaltensbeobachtungen die Grundlage für weitere Wahrnehmungen bilden (Harrison et al., 1998; C. Lee & Farh, 2004). Dies führt tendenziell zu weniger Unterschieden in der Wahrnehmung und einer höheren Attraktivitätseinschätzung zum Gegenüber (Harrison et al., 1998; Montoya, Horton & Kirchner, 2008). Dabei begünstigt eine starke Ähnlichkeitseinschätzung einerseits die *soziale Einflussnahme* von Führungskräften durch positive Bezüge zu dem eigenen „Selbst“ von Geführten. Andererseits steigt das Potenzial für die *„informativische Einflussnahme“*, da ähnlich eingeschätzte Führungskräfte als glaubwürdige Quelle für Informationen über die Realität angesehen werden (Cornelis, van Hiel & Cremer, 2011, S. 407). Diese wahrgenommenen Ähnlichkeitseinschätzungen sind wesentlich für die Akzeptanz von Führungskräften (Cornelis et al., 2011). Felfe und Schyns (2009) zeigen zudem, dass eine hohe wahrgenommene Ähnlichkeit von Geführten zu einer engen auf Emotionen basierenden Selbstbindung gegenüber der Führungskraft („Affektives Commitment zur Führungskraft“) führt.

Mit Bezug auf die implizite Führungstheorie, bilden Geführte Prototypen einer idealen Führungskraft als mentale Repräsentation. Diese werden mit dem tatsächlichen Verhalten der Führungskraft verglichen, was bei hohen Übereinstimmungen zu positiven Bewertungen der Führungskraft führt. (Alipour, Mohammed & Martinez, 2017; Epitropaki et al., 2013). Diese Prototypen beinhalten eine allgemeine Einschätzung, wie Führungskräfte sein sollten. Aus diesem Grund unterscheiden sie sich von der persönlicheren Deep-Level Einschätzung MPS (Cornelis et al., 2011). Werden diese prototypischen Vorstellungen mit selbigen von Führungskräften in Verbindung gebracht, so zeigt sich bei einer starken Ähnlichkeit ein positiver Einfluss auf soziale Austausche. Konkret führt eine weitgehende Übereinstimmung bzw. Kongruenz zwischen den Prototypen – z. B. hinsichtlich angemessener Verhaltensweisen von Führungskräften – zu reichhaltigeren sozialen Interaktionen sowie einer erhöhten Identifikation in der Führungsbeziehung (Riggs & Porter, 2017). Auch unter Betrachtung solcher Prototypen, scheint die verstärkende Wirkung von MPS auf das arbeitsepisodische Verantwortungsgefühl in der Wirkung auf das geforderte Arbeitsverhalten plausibel.

e. Intraindividuelle Variabilität

In den meisten Modellen zur Erklärung von Arbeitsleistung wird Variabilität innerhalb von Personen als Fehler aufgefasst (Beal et al., 2005). Im DSEM wird hingegen explizit die *intraindividuelle Variabilität* – hier der beiden Leistungsvariablen IB und OCBP – in Form von latenten Residuen spezifiziert, wodurch diese auf andere Variablen im Modell regressiert werden können (Asparouhov et al., 2018; Y. Feng & Hancock, 2022; Nestler, 2021). Leistung im Arbeitskontext konnte bereits vielfach als dynamisches und multidimensionales Konstrukt dargelegt werden, das einen beträchtlichen Anteil von within-person Variabilität, also intraindividuellen Schwankungen, beinhaltet (Binnewies et al., 2009; Hofmann, Jacobs & Baratta, 1993; Minbashian & Luppino, 2014). Eindrücklich wird dies beispielhaft in der Mehrebenenanalyse von N. P. Podsakoff, Spoelma, Chawla und Gabriel (2019) unter Bezugnahme auf 222 empirische Studien, die intraindividuelle Variabilitäten berichten. Im Ergebnis konnte dargestellt werden, dass der Anteil der within-person Varianz für das geforderte Arbeitsverhalten im Mittel bei 50% und für das Extra-Rollenverhalten im Mittel bei 45% liegt.

Vorliegend zeigen Geführte mit höherem habituellem negativem Affekt eine größere intraindividuelle Variabilität in ihrem IB, während die Variabilität in OCBP abnimmt. Zudem führt ein höherer habitueller positiver Affekt zu einer größeren Variabilität von OCBP innerhalb der Geführten. Habituellem Affekt ist – im Gegensatz zu momentanem Affekt – relativ stabil über die Zeit und stellt eine persönliche Disposition dar, die Unterschiede in der ausgeprägt positiven und ausgeprägt negativen emotionalen Reaktion umfasst (Giluk, 2009; Watson et al., 1988). Allgemeiner formuliert stellt der habituelle Affekt ein durchschnittliches Niveau des Affekts dar, mit dem Individuen tendenziell auf ihre Umwelt reagieren sowie diese interpretieren (Elfenbein, 2023, S. 493).

Mit Blick auf die emotional bedeutsamen Arbeitsepisoden ist zu erwarten, dass diese in ihrer Wirkung nicht unabhängig vom habituellen Affekt sind. Vielmehr haben solche Tendenzen, eher positiven oder negativen Affekt zu empfinden, Einfluss auf die *Affektregulation*. So postulieren Hemenover und Harbke (2020, S. 755) „*eigenschaftskonsistente*“ Motive der Affektregulation. Konkret konnten die Autoren empirisch zeigen, dass Personen mit einem ausgeprägten positiven habituellen Affekt motiviert waren ebensolche Emotionen zu Erleben (eigenschaftskonsistent) und dabei abweichende affektive Zustände zu vermeiden. Zudem führt diese Wirkung des habituellen Affekts auf das Regulationsmotiv über die Häufigkeit und den eingeschätzten Wert des Affekts. So können sich Personen mit einem hohen positiven

habituellen Affekt eher Situationen aussetzen, in denen sie positiven Affekt erleben, wodurch sie diesen wiederum als angenehmen Zustand verstärkt schätzen und motiviert sind ihn erneut zu empfinden (Hemenover & Harbke, 2020). Solche Situationen können konkret in Umgebungen zu sehen sein, die eine hohe Leistungserbringung erfordern. Tamir (2009) stellt etwa fest, dass die Motivation für eigenschaftskonsistente emotionale Erfahrungen am deutlichsten in Leistungskontexten auftritt. Konkret wenden sich Personen – und insbesondere extrovertierte Personen – zum Erleben von eigenschaftsorientierten Erfahrungen aktiv anspruchsvollen Aufgaben zur Steigerung ihrer Freude zu.

In Leistungskontexten konnten auch für den negativen habituellen Affekt solche eigenschaftskonsistenten Motive in der Affektregulation von Menschen dargelegt werden (Hemenover & Harbke, 2020). Beispielsweise konnten Ford und Tamir (2014) empirisch zeigen, dass speziell habitueller Ärger motivierend wirkt sich weiteren negativen Emotionen in Form von Ärger auszusetzen. Zudem wird auch hinsichtlich des negativen habituellen Affekts postuliert, dass dessen Wirkung auf die Affektregulation kontextspezifisch und gerade bei kognitiv anspruchsvollen Aufgaben zu beobachten ist (Tamir, 2005).

Ein ausgeprägter *positiver habitueller Affekt* kann als interner Mechanismus zur Affektregulation angesehen werden, der belastende Auswirkungen von negativem Affekt „puffert“ und die schnelle Regulation zurück zum durchschnittlich hohen positiven Affektniveau ermöglicht (Bledow et al., 2011; Elfenbein, 2023). Anders ausgedrückt schafft der positive habituelle Affekt Potenzial mit negativ emotional bedeutsamen Arbeitsepisoden flexibel umzugehen. So können zeitnah und bedarfsgerecht wieder positive Emotionen erlebt werden ohne weitere Arbeitsepisoden oder andere Arbeitsereignisse als externe Anreize zu benötigen. Positiver habitueller Affekt kann damit einen Affective Shift in positiven Emotionen erleichtern und so durch die Aktivierung der IV und die Hemmung des IG die Zielumsetzung – also die Umsetzung von Plänen in Handlungen – befördern (Bledow et al., 2011; Kuhl, 2000a, 2000b).

Ergänzend zeigen Bledow et al. (2011), dass der negative habituelle Affekt unter Einbezug des positiven habituellen Affekts Work Engagement positiv beeinflusst. Zudem stellen L.-Q. Yang et al. (2016) fest, dass eine Kombination aus Upshifts sowohl in positiven als auch negativen Emotionen IB befördert, während für OCB nur Upshifts in positiven Emotionen und Downshifts in negativen Emotionen leistungssteigernd wirken.

Zusammengenommen kann die vorliegend größere intraindividuelle Variabilität in IB durch den negativen habituellen Affekt Ausdruck einer eigenschaftskonsistenten Affektregulation sein, die Upshifts in negativen Emotionen begünstigt. Demgegenüber nimmt die Variabilität in OCBP ab, da OCBP nicht „instrumentell“ vorteilhaft (Tamir & Gutentag, 2017) für die Erfahrung von negativen Emotionen und damit die eigenschaftskonsistente Affektregulation ist (Tamir, 2009). Anders ist dies hinsichtlich des positiven habituellen Affekts. Dieser ist für die Umsetzung von OCBP wichtig, da wiederum der Affective Shift in positiven Emotionen erleichtert wird und das Verhalten, z. B. durch entgegengebrachte Dankbarkeit von KollegInnen für Hilfestellungen, instrumentell für die Erfahrung von weiteren positiven Emotionen erscheint.

Zuletzt kann interpersonell durch den positiven habituellen Affekt ein Anstieg des *mittleren Niveaus* von IB als auch von OCBP beobachtet werden, während der negative habituelle Affekt das mittlere IB vermindert. Wie bereits weiter oben erläutert, führt positiver Affekt zu mehr individuell verfügbaren Ressourcen (Hobfoll et al., 2018) und damit zur Möglichkeit diese in die Leistungserbringung zu investieren. Die Ergebnisse zeigen erwartungsgemäß, dass dies sowohl für IB als auch für OCBP im Mittel förderlich ist.

Ein Erklärungsansatz für den Abfall von IB durch den negativen habituellen Affekt kann darin liegen, dass eine solche generelle Tendenz mit negativen Emotionen auf die Umwelt zu reagieren, eine Störung der Interaktion zwischen den Systemen auslösen kann. Genauer kann eine „*affektive Fixierung*“ (Engel & Kuhl, 2015, S. 69) auf negative Emotionen eintreten, die z. B. zu einer zu hohen Sensitivität in der Wahrnehmung von negativen sowie kleinteiligen Merkmalen aus der Umwelt führt. Kuhl (2004, S. 15) fasst dies folgendermaßen zusammen: „Wenn jemand auf eine nüchterne Stimmung festgelegt ist, also Freude und andere positive Gefühle nicht stark zulässt, dann kann er zwar viele anspruchsvolle Absichten bilden [...], aber sein Intentionsgedächtnis kriegt das Ausführungssystem selten dazu, seine Absichten auszuführen.“

5 Kritische Würdigung der Studien

Nachfolgend werden die drei im Rahmen der vorliegenden Dissertation durchgeführten Studien hinsichtlich ihrer Limitationen sowie ihrer Bedeutung bewertet. Letzteres wird durch die Darstellung möglicher theoretischer und praktischer Implikationen dargelegt.

5.1 Limitationen

5.1.1 Stabile Eigenschaften

Eine Limitation der vorliegenden Untersuchung ist der mangelnde Einschluss von Variablen zur Berücksichtigung stabiler Tendenzen der Affektregulation. So können die emotionale Bewertung der Arbeitsepisode durch Geführte und insbesondere die daraus folgende tagesbezogene Arbeitsleistung hiervon beeinflusst sein. Mit Blick auf die PSI Theorie wird dazu zwischen *lage- und handlungsorientierten* Personen unterschieden (Kuhl & Kazén, 1994). Eine ausgeprägte Handlungsorientierung geht – im Vergleich zu der Lageorientierung – mit besseren individuellen Fähigkeiten einher, positiven Affekt herauf und negativen Affekt herab zu regulieren (Brandstätter & Bernecker, 2022). Entscheidend ist, dass solche Anpassungen des eigenen Affekts als *Selbstregulationen* erfolgen und so nicht von externen Anreizen aus der Umwelt abhängig sind bzw. bestimmt werden (Friederichs, Jostmann, Kuhl & Baumann, 2023; Kuhl & Kazén, 1994). Anders ausgedrückt sind lageorientierte Personen eher über einen längeren Zeitraum in einem bestimmten affektiven Zustand, ohne diesen selbst ändern zu können, was etwa in frustrierenden Situationen die Umsetzung von Absichten erschweren oder unmöglich machen kann (Kuhl & Kazén, 1999). Es braucht dann gerade einen externen Reiz, um den affektiven Zustand zu verändern.

Solche stabilen Tendenzen können als Persönlichkeitsdispositionen angesehen werden, die bei ausgeprägter Handlungsorientierung in negativen Situationen einen konstruktiven Fokus auf Handlungsmöglichkeiten zur Bewältigung schaffen (Baumann & Kuhl, 2002; Kuhl & Baumann, 2021). Die Grundlage hierfür ist die Fähigkeit dieser Personen willentlich ihren negativen Affekt zu regulieren (Baumann & Kuhl, 2002). Durch diese „*willentliche Effizienz*“ – z. B. bei Misserfolgen – gelingt es, das passive Verharren in negativen affektiven Zuständen sowie in destruktivem Nachsinnen zu vermeiden und sich der aktiven Umsetzung von Handlungen zur Bewältigung der Situation und der damit verbundenen Aufgaben zuzuwenden (Brandstätter & Bernecker, 2022; Kuhl & Kazén, 1994; Kuhl & Baumann, 2021).

In Abhängigkeit der individuellen Ausprägung der Lage- oder Handlungsorientierung bei Geführten kann eine unterschiedliche Wahrnehmung und Priorisierung der Reize aus der Umwelt erfolgen. Konkret gelingt es handlungsorientierten Personen in Konfrontation mit einer herausfordernden Aufgabe, dessen Lösung nicht unmittelbar intuitiv ist, schneller positive Informationen aus dieser Menge von negativen Informationen zu selektieren. Dies bezeichnen Engel und Kuhl (2015, S. 76) als einen selektiven Fokus auf positive Emotionen. Dabei empfinden handlungsorientierte Personen sogar besonders intensiv negativen Affekt und leiten Selbstregulationsprozesse gerade dann ein, wenn es die Situation erfordert, etwa im Falle der Behinderung der Erfüllung von Aufgaben (Baumann & Kuhl, 2002). Darüber hinaus gelingt es so, eine Art Schutz gegenüber herausfordernden und belastenden Situationen aufzubauen sowie eine schnellere Erholung aus solchen ressourcenzehrenden Situationen heraus zu erzielen (Koole et al., 2019).

Des Weiteren wurde als stabile Persönlichkeitsdimension nur *Neurotizismus* in die HLM Analyse integriert. Wenngleich diese Auswahl nur einer Dimension der Big Five (Rammstedt & John, 2005) die Anzahl der Variablen im Modell in einem schätzbaren Rahmen hielt, so sind Einflüsse weiterer Dimensionen denkbar. Beispielsweise ist eine generelle Neigung positive Emotionen aus sozialen Interaktionen zu generieren denkbar (W. C. Williams, Morelli, Ong & Zaki, 2018), was den Inhalt der Arbeitsepisode – gerade in alltäglichen oder kurzen Interaktionen mit der Führungskraft – überlagern könnte. Die emotionale Bewertung könnte so mit anderen stabilen Persönlichkeitsmerkmalen erklärbar sein. In diesem Zusammenhang stellten bereits Baumeister und Leary (1995) fest, dass Extraversion zum einen in starker Verbindung zu positiver Affektivität steht und zum anderen Subfaktoren wie Geselligkeit und Kontaktfreudigkeit umfasst.

All dies lässt erwartbar die wahrgenommenen Emotionen in Arbeitsepisoden als auch die Auswirkungen auf die Arbeitsleistung nicht unbeeinflusst. Für Letzteres wäre es gar vorstellbar, dass eine starke Handlungsorientierung und eine damit verbundene schnelle Erholung aus Belastungen des Vortags, die Arbeitsleistung am aktuellen Tag partiell erklären kann. Vorliegend wurde für solche stabilen Tendenzen allerdings nicht bzw. nicht in Gänze kontrolliert, was die berichteten Effekte verzerren könnte.

5.1.2 Erinnerung an Arbeitsepisoden

Das Studiendesign umfasst die Erinnerung an die emotional bedeutsamste Arbeitsepisode von Geführten im Rahmen der *Event Rekonstruktion Methode* (Grube et al., 2008). Wenngleich die Anwendbarkeit für Erfahrungen am Arbeitsplatz bereits dargelegt wurde (Hertel & Stamov-Roßnagel, 2013), so sind dennoch *Verzerrungen* in einer solchen Erhebung denkbar. Auf Grundlage der AET bestimmen Arbeitsereignisse bzw. Arbeitsepisoden zwar einerseits affektive Wahrnehmungen sowie Kognitionen und letztlich daraus folgendes Handeln (Ashton-James & Ashkanasy, 2008). Andererseits wird jedoch bereits das Erleben solcher Arbeitsepisoden durch Emotionen im Vorfeld geprägt. Weiss und Cropanzano (1996) stellen dazu mit Bezug auf die AET fest, dass die Interpretation und die affektive Bedeutung von Arbeitsereignissen so in ihrem Auftreten beeinflusst wird. Mit anderen Worten könnte die Bewertung der emotional bedeutsamsten Arbeitsepisode durch Emotionen – unmittelbar vor dem Erleben als auch ggf. zum tatsächlichen Bewertungszeitpunkt – überstrahlt und somit verzerrt sein. Die Kontrolle für emotional herausragend bedeutsame Ereignisse außerhalb des Arbeitskontexts, kann hier einen Teil solch alternativer Erklärungen abbilden. Allerdings wurde der aktuelle affektive Zustand, unabhängig von der Ursache, zu den genannten Zeitpunkten nicht konkret erhoben.

Überdies können auch hier stabile Personeneigenschaften Einfluss auf die Erinnerungen haben. Trotz der Nutzung von Instruktionen, die zu dem erneuten mentalen Erleben der Arbeitsepisode führen sollten, sind dennoch Verzerrungen möglich. So ist es vorstellbar, dass Geführte Arbeitsepisoden generell anhand von eigenen Werten, Überzeugungen oder auch Stereotypen beurteilen (Diener & Tay, 2014) und die Erinnerungen daher weniger auf den tatsächlichen Arbeitsepisoden, als vielmehr auf stabilen Tendenzen basieren.

5.1.3 Messung des Extra-Rollenverhaltens

Die ausgebliebenen Effekte hinsichtlich OCBP könnten durch verzerrte Erinnerungen der Geführten und der damit möglicherweise verbundenen verringerten Validität des Messinstruments OCB-C (Spector et al., 2010) zu erklären sein. Einerseits ist die Anwendung von Tagebuchdesigns und insbesondere von Ereignis-bedingten experience sampling Methoden besonders zur Erhebung von alltäglichen Situationen sowie Erfahrungen geeignet (Bolger et al., 2003; Scollon et al., 2009). Hierdurch wird ein Beitrag für valide und präzisere Messungen geleistet. Andererseits wird die Validität jedoch tendenziell stärker gefährdet, je größer die der Messung zugrundeliegende Zeitspanne ist. Konkret wird diese „retrospektive Verzerrung“

durch die Erinnerung der Probanden bei der Erhebung einmal am Tag – vorliegend am Ende des Arbeitstages – größer und damit problematischer sein, als bei Erhebungen etwa in 2-Stündigen Zeitintervallen (Ohly et al., 2010, S. 84). Dabei ist auch die Art des Leistungsverhaltens mit den damit verbundenen Handlungen von Geführten ein Einflussfaktor für diese Art der Verzerrung. So stellen Ohly et al. (2010) gerade bei kurzfristigen und flüchtigen Handlungen – wie kreativem Handeln – fest, dass die Erinnerung bzw. die retrospektive Bewertung mit zunehmender Zeit schwieriger wird. Es erscheint möglich, dass dies auch auf OCBP zutrifft, etwa indem die Hilfe für Kollegen überwiegend schnell unterstützend und weniger zeitintensiv im Arbeitsalltag ausgeübt werden könnte. Dies würde die Erinnerung am Ende des Arbeitstages sowie die Einschätzung der Häufigkeit solcher Situationen erschweren und die Validität herabsetzen.

Dabei bilden die handlungsbezogenen *Häufigkeitseinschätzungen* zur Messung von OCBP generell eine validere Antwortskala für Probanden ab, als dies bei der klassischen Zustimmung und Ablehnung von Aussagen (z. B. P. M. Podsakoff et al., 1990) der Fall ist (Fox et al., 2012). Hierbei ist auch die Art und Weise, wie und mit welcher Referenz Probanden das eigene Leistungsverhalten bewerten, ein Einflussfaktor für Verzerrungen. Vorliegend bezog sich die Instruktion auf eine quantitative Einschätzung der Häufigkeit bestimmter Handlungen nach der erlebten Arbeitsepisode. Eine solche Bewertung erfolgt also absolut ohne Referenz zu z. B. dem Vortag oder anderen Kollegen am selben Arbeitstag. Dieser absolute Bezug ist zwar in dem Messinstrument angelegt, jedoch wird festgestellt, dass Menschen absolute Häufigkeiten schwerer und ungenauer erinnern, als relative Häufigkeiten (Scollon et al., 2009, S. 163). Die Bewertung hätte vorliegend etwa jeweils mit der Referenz relativ zum Vortag („mehr oder weniger als am vorherigen Arbeitstag“) erfolgen können ohne dabei jeweils eine absolute Quantität zu erheben.

5.1.4 Selbstbewertung und der aktuelle Zustand

Die eingesetzte Selbstbewertung kann ebenfalls verzerrend wirken. So ist es unabhängig von der zugesicherten Anonymität der Antworten gegenüber der direkten Führungskraft möglich, dass die Geführten ihre Bewertungen der eigenen Leistung in Richtung des „Selbsts“ bzw. des eigenen Selbstbildes „angepasst“ haben. Dieser weitgehend unbewusste Vorgang ist auch als „*Selbstwertdienliche Verzerrung*“ (Miller & Ross, 1975) bekannt. Dabei werden die Ursachen für positive Erfahrungen und Ergebnisse eher innerhalb der eigenen Person gesehen – etwa in Form von Fähigkeiten oder Anstrengungen – während negative Erfahrungen und

Ergebnisse eher außerhalb der eigenen Person – etwa dem Zufall oder sonstigen nicht beeinflussbaren Umständen – zugeschrieben werden (Shepperd, Malone & Sweeny, 2008). In der Konsequenz können sich Personen wesentlich besser darstellen, als sie eigentlich sind, da andere Bewertungen nicht mit dem Selbst – also z. B. Werten oder Ansprüchen an sich selbst – vereinbar sind.

Letztlich ist diese Ursachenzuschreibung förderlich, um die eigene Identität gegenüber anderen auszudrücken und damit unter anderem das Selbstwertgefühl sowie den wahrgenommenen Affekt positiv zu beeinflussen (Shepperd et al., 2008). So können Motive eine Rolle spielen, die zu einer Selbstaufwertung (Ashforth & Schinoff, 2016) der eigenen Leistung am Arbeitstag führen. Hier passt es möglicherweise nicht zum eigenen Selbstbild, wiederholt die Hilfe für einen Kollegen verneinen zu müssen.

Hyun et al. (2022) haben, wenngleich nicht im Arbeitskontext, konsistent hierzu eine empirische Untersuchung unter Marathonläufern durchgeführt. Die Autoren konnten zeigen, dass Läufer, die keine neue Rekordzeit aufgestellt haben, mit höherer Wahrscheinlichkeit eine positiv verzerrte Zielzeit – also eine geringere verglichen mit der tatsächlich erzielten Zeit – angaben, als die Läufer in der Gruppe mit Rekordzeiten. Des Weiteren kann die retrospektive Bewertung durch den *aktuellen Zustand* von Personen beeinflusst sein (Bolger et al., 2003), sodass die Erinnerung eher in Richtung von aktuellen anstatt von vergangenheitsbezogenen Wahrnehmungen verzerrt sein kann. So ist es denkbar, dass in einem Zustand positiver Emotionen die Wahrnehmung des eigenen Leistungsverhaltens am Arbeitstag überzeichnet bewertet wird. Geführte können ihr OCBP ggf. überschätzen oder unterschätzen, je nachdem, wie sie sich zum Zeitpunkt der Bewertung fühlen.

Es ist daher vor allem die Limitation der Selbstbewertung festzuhalten. Eine ergänzende Perspektive der Führungskraft im Rahmen von Fremdbewertungen hätte das Auftreten der genannten Verzerrungen reduzieren können. Allerdings lag der Studienleitung keine Zuordnung von Führungsdynaden vor, was einen wesentlichen Beitrag zu der wahrgenommenen Anonymität bei den Geführten leistete. Ebenso hätte im Zuge der Leistungsmessungen auch der aktuelle affektive Zustand erhoben werden können, um z. B. für sehr positive oder negative Zustände kontrollieren zu können. Beide Varianten wurden allerdings unter Abwägung aus ökonomischen Gesichtspunkten der Fragebogenkonzeption und des Studiendesigns nicht verwendet.

5.2 Implikationen für weitere Forschung

5.2.1 Individuelle Affektregulation

Ein Forschungsbereich, der aussichtsreich mit dem hier in Führungsbeziehungen fokussierten Affective Shift (Bledow et al., 2011; Kuhl, 2000a) verknüpft werden könnte, ist der der individuellen Strategie der Affektregulation. Unterschieden wird hierbei zwischen der „*kognitiven Neubewertung*“ und der „*expressiven Unterdrückung*“ (Gross & John, 2003, S. 348). Während sich die kognitive Neubewertung auf die Umdeutung von als emotional bedeutsam erlebten Situationen richtet, so werden bei der expressiven Unterdrückung Emotionen gehemmt während sie erlebt werden (Cutuli, 2014). Die Annahme der PSI Theorie, dass die Affektregulation und die damit verbundene Aktivierung und Hemmung der Systeme einen Einfluss auf Handlungen – wie z. B. Arbeitsleistung – haben, wird in Teilen durch die Ergebnisse von Studie 2 und Studie 3 nahegelegt.

Die Untersuchung des Einflusses solcher Strategien zur Affektregulation auf die Wahrnehmung der emotionalen Bedeutsamkeit von Arbeitsepisoden sowie auch auf andere Arbeitsereignisse erscheint so potenzialreich. Konkret angewandt auf Arbeitsepisoden können Geführte diese Strategien gezielt einsetzen (Gross & John, 2003), um ihr emotionales Erleben zu verändern. Zum einen können sie versuchen, sich aus einer negativen Affekt induzierenden Arbeitsepisode emotional zu entziehen bzw. sich letztlich hiervon abzulenken (W. C. Williams et al., 2018). Statt dieser expressiven Unterdrückung, bei der die Emotionen bereits ausgelöst bzw. aktiviert wurden, kann bereits vor dieser Auslösung die Arbeitsepisode in ihrer Bedeutung so uminterpretiert werden (Cutuli, 2014), dass nicht negative Emotionen, sondern positive Emotionen wahrgenommen werden. Beispielsweise wird ein Geführter mit negativem Feedback von der Führungskraft zu der Erledigung einer Arbeitsaufgabe konfrontiert. Nun könnte die oder der Geführte diese Arbeitsepisode als destruktiv wahrnehmen und die daraus resultierenden negativen Emotionen wirken lassen. Unter Anwendung der kognitiven Neubewertung könnte das Feedback auch als eine Form der Unterstützung sowie des individuellen Lernens interpretiert werden, das letztlich auch der beruflichen Entwicklung und möglichen Karriereperspektiven zuträglich ist.

Eine nähere Untersuchung ob und welche Strategien von Geführten in Arbeitsepisoden angewandt werden, könnte weitere Erklärungen der Affektauslösung und dessen Konsequenzen liefern. Im Rahmen der in dieser Dissertation fokussierten Wahrnehmung von Emotionen in

Arbeitsepisoden, wird nur die Erinnerung der Emotionen *während* der Arbeitsepisode erhoben. Die Ursache bzw. Grundlage einer solchen Wahrnehmung könnte antezedenzenfokussiert (kognitiv Neubewertend) oder reaktionsfokussiert (expressiv unterdrückend) zu verorten sein (Gross & John, 2003; Kobylińska & Kusev, 2019; Y. M. Wang, Chen & Han, 2017). Dabei birgt die gezielte Affektregulation durch expressive Unterdrückung *nach* der Aktivierung von z. B. negativen Emotionen die Gefahr, dass negative Erfahrungen nicht bewältigt werden, sondern sich im Zeitverlauf „aufstauen“ und letztlich nachwirken (Cutuli, 2014). Anders ausgedrückt, erscheint es nicht nur kurzfristig organisational relevant, ob Geführte emotionale Erfahrungen in ihrer Bedeutung neu bewerten oder Emotionen schlicht verdrängen (W. C. Williams et al., 2018). Die individuelle Anwendung solcher Strategien ist abhängig vom sozialen Kontext und den Situationsnormen (Kobylińska & Kusev, 2019), mit denen ein Individuum konfrontiert ist.

Inwieweit Führungskräfte hier durch die Gestaltung des Kontexts in Form von Arbeitsepisoden Einfluss auf die Auswahl einer funktionalen Strategie der Affektregulation von Geführten nehmen können, erscheint weiterer Untersuchungen Wert. Die Messung der beiden Strategien zur Emotionsregulation kann dabei in zukünftiger Forschung z. B. mit dem „Emotion Regulation Questionnaire“ nach Gross und John (2003, S. 351) erfolgen. In Form der Selbstbewertung liegen englischsprachige Items vor, die die erwartete Faktorstruktur der kognitiven Neubewertung und der expressiven Unterdrückung mit zufriedenstellenden Reliabilitäten abbilden.

5.2.2 Interpersonale Affektregulation

Des Weiteren können solche Strategien nicht nur eingesetzt werden, um die eigenen Emotionen zu regulieren, sondern auch die des Gegenübers eines sozialen Austauschs. Die so genannte *Interpersonale Emotionsregulation* bildet gerade solche Ziele des Individuums ab, die sich auf die Veränderung der eigenen Emotionen oder auf die Veränderung der Emotionen anderer durch soziale Interaktionen richten (Zaki, 2020, S. 518). Hierzu existieren nur wenige Übertragungen auf den Führungskontext. Es besteht dabei weniger theoretischer als vielmehr empirischer Forschungsbedarf, was auch die Notwendigkeit von Replikationsstudien auf diesem Gebiet mit einschließt (Connelly & Gooty, 2015). Vasquez, Niven und Madrid (2020) konnten beispielsweise zeigen, dass Führungskräfte Emotionsregulationsstrategien gezielt zur Beeinflussung der Emotionen von Geführten einsetzen können. Konkret wird von direkten Effekten der interpersonalen Emotionsregulation von Führungskräften auf den Affekt von

Geführten berichtet, wobei der positive Affekt wiederum positiv mit dem geforderten Arbeitsverhalten in Verbindung steht.

Wiederum mit Verweis auf die soziokulturelle Einbettung interpersonalen Affektregulationsstrategien erfolgt die Anwendung auf den Führungskontext von Thiel, Griffith und Connelly (2015), wobei die *personen-fokussierte* Form des Emotionsmanagements postuliert wird. Hierbei zielt die Führungskraft auf den Umgang mit den bei Geführten bereits ausgelösten Emotionen ab. Insofern unterscheidet sich diese Form sowohl von der kognitiven Neubewertung als auch der expressiven Unterdrückung. Während die personen-fokussierte Form – vornehmlich als Empathie gefasst – den Umgang mit sozialen und emotionalen Bedürfnissen von Geführten adressiert und zu dessen Befriedigung beiträgt (Zaki, 2020), so richten sich die beiden anderen Formen direkt auf die Beeinflussung von Emotionen von Geführten (Thiel et al., 2015).

Empathie von Führungskräften könnte in zukünftigen Forschungen zu Führungsinteraktionen einbezogen werden. In Arbeitsepisoden könnten so Implikationen für Führungskräfte abgeleitet werden. So könnte eine Arbeitsepisode mit identischem Inhalt, z. B. zu privaten Problemen von Geführten, mit unterschiedlich empathischen Führungskräften unterschiedliche Auswirkungen auf das Wohlbefinden und letztlich die Arbeitsleistung haben.

5.2.3 Freiwillige Leistung als Ausgangspunkt für Affekt

Vorliegend wurden stabile Merkmale von Geführten, ihre affektiven Zustände und ihre Wahrnehmungen in Arbeitsepisoden als Einflüsse gefasst, die das Ausmaß oder Schwankungen der gezeigten Leistung erklären. Die Leistungsvariablen in Form von IB und OCBP werden so als endogen verstanden, sie stellen abhängige Variablen dar. Dies ist zwar plausibel, jedoch keineswegs zwingend derart unidirektional zu spezifizieren. Erste Anhaltspunkte dafür, dass die Arbeitsleistung von Geführten im Zeitverlauf nicht unabhängig ist, zeigen die Effekte der jeweiligen Leistung des vorherigen Arbeitstages in Studie 3 (H1a für IB und H1b für OCBP). Spector und Fox (2010) geben zudem Hinweise hierauf, indem sie eine „Sequenz von Ereignissen“ postulieren, die von Counterproductive Work Behavior – also Verhalten, das dem Unternehmen schadet – über das Empfinden von Schuld zu OCB führt. So könnte auch die positive oder negative Bewertung der Hilfe für einen Kollegen im Nachgang bei Geführten Emotionen auslösen, die wiederum die weitere Leistungserbringung beeinflussen.

In diesem Sinne argumentieren Dalal et al. (2020, S. 432) einen entsprechenden Forschungsbedarf, der die Fokussierung von bidirektionalen sowie reziproken Beziehungen zwischen Leistungsvariablen umfassen sollte. Die Autoren gehen sogar davon aus, dass die Arbeitsleistung zu einem bestimmten Zeitpunkt selbst als affektives Ereignis im Rahmen der AET (Weiss & Cropanzano, 1996) wirken kann. Analog und ebenfalls auf Grundlage der AET postulieren Dalal und Hughes (2020, S. 81) die Ausübung von OCB als affektives Ereignis, das über affektive Zustände wiederum weitere Initiierungen von OCB auslösen kann. Passend dazu, beschreiben Spector und Fox (2002) einerseits den Einfluss von positiven Emotionen auf OCB und von negativen Emotionen auf CWB. Andererseits wird aber auch die Rückwirkung, also die Auslösung oder Verstärkung dieser Emotionen durch freiwilliges Leistungsverhalten bzw. schädigendes Verhalten, benannt.

Des Weiteren wird im „negative-state relief model“ mit empirischer Unterstützung dargestellt, dass altruistisches Verhalten zu einer Senkung von negativem Affekt beitragen kann (Cialdini, Darby & Vincent, 1973; Cialdini & Kenrick, 1976). Dabei kann besonders helfendes Verhalten bei persönlichen oder arbeitsbezogenen Problemen durch die damit einhergehenden sozialen Kontakte zur Ablenkung von der Quelle des negativen Affekts (z. B. der Arbeitsepisode) führen. Dies kann zudem durch Reaktionen des Gegenübers – z. B. in Form von Dankbarkeit – positive Emotionen begünstigen (Ganster et al., 2023). Die Autoren sprechen hier auch von „[...] mood repair outcomes of daily helping at work.“ (Ganster et al., 2023, S. 830). Passend dazu ist die Initiierung solch eines helfenden Verhaltens davon abhängig, ob Personen ihren aktuellen negativen Affekt als veränderbar einschätzen (van Kleef & Lelieveld, 2022), also ob das helfende Verhalten überhaupt als sinnvolle Möglichkeit zur Reduktion des negativen Affekts bewertet wird. Die Frage, wie Emotionen mit freiwilligem Leistungsverhalten zusammenhängen, scheint so insgesamt ein aussichtsreiches Feld für zukünftige Forschung darzustellen.

5.2.4 Arbeitsepisoden und Entwicklungsphasen der Führungsbeziehung

Vorliegend ergaben sich Hinweise darauf, dass die Relevanz des Verpflichtungsgefühls in einzelnen Arbeitsepisoden durch LMX herabgesetzt werden kann. Die Beziehungsqualität scheint für einzelne Führungsinteraktionen eine stabilisierende Komponente darzustellen. Dies legen bereits die Prozesse im Rahmen der LMX-Entwicklung nahe. So wird der Aufbau von Führungsbeziehungen durch die Bereitstellung sowie den wechselseitigen Austausch von als wichtig bewerteten Ressourcen vorangetrieben (Bauer & Green, 1996). Dies kann z. B. durch

die Zuweisung von Aufgaben mit spezifischen Anforderungsniveaus durch Führungskräfte und die erbrachte Arbeitsleistung durch Geführte erfolgen. Über die Zeit entwickelt sich ein dyadisches Verständnis einer auf Vertrauen basierenden Führungsbeziehung, in der Erwartungen zunehmend sichtbar und weithin verstanden werden (Bauer & Green, 1996; Graen & Scandura, 1987). Beispielhaft sind diese Erwartungen in der Qualität und Quantität der Erfüllung von Aufgaben sowie der darauf zu erwartenden Gegenleistung zu sehen.

Potenzial für zukünftige Studien könnte darin bestehen, explizit in der Anfangsphase bis zur mittleren Phase („Role Taking“ und „Role Making“) der Führungsbeziehung die Rolle von Arbeitsepisoden zu untersuchen. Hier ist die Beziehung noch fluide und Erwartungen treten eher indirekt und wenig verfestigt hervor. Beispielsweise initiieren Führungskräfte in der Role Taking Phase gezielt „iterative Testsequenzen“ (Graen & Scandura, 1987, S. 180), um die Fähigkeiten sowie die Motivation von Geführten – etwa durch Aufgabenzuweisungen – zu evaluieren. In der Role Making Phase werden aus diesen Tests dann alltägliche Interaktionen, aus denen im Zeitverlauf ein gemeinsames Verständnis für soziale Austausch innerhalb der Führungsbeziehung entwickelt wird (Graen & Scandura, 1987). Cropanzano, Dasborough und Weiss (2017) stellen fest, dass in dieser Phase weniger die Häufigkeit als vielmehr der Inhalt solcher alltäglicher Interaktionen wichtig ist.

Es erscheint daher möglich, dass die stabilisierende Wirkung von LMX und die damit einhergehende Verringerung der Relevanz des Verpflichtungsgefühls in einzelnen Austauschen weniger stark festzustellen ist. Dies wäre auch konsistent zu der bestehenden Forschung zu Berufseinsteigern zu sehen. So postulieren Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein und Song (2013), dass die Sozialisation von Berufseinsteigern wiederholte Interaktionen zwischen Führungskräften und Geführten beinhaltet und diese in ihrer Prägung der sozialen Umwelt – über die Zeit – wesentlichen Einfluss auf z. B. die organisationale Selbstbindung von Geführten nehmen. Entscheidend ist hier laut den Autoren eine unmittelbar *frühe* Unterstützung – etwa durch Führungskräfte – und weniger eine Steigerung dieser im Zeitverlauf. Zudem verbessert die Verfügbarkeit von Ressourcen die frühe Anpassung von Berufseinsteigern im Unternehmen, z. B. hinsichtlich dessen Akzeptanz (Bauer, Erdogan, Caughlin, Ellis & Kurkoski, 2021). Des Weiteren konnten Fröhlich et al. (2023) erst kürzlich nahelegen, dass in der frühen Phase der Sozialisierung die Einschätzung der Beziehungsqualität – also LMX – nachhaltigen Einfluss auf diese Einschätzung in den folgenden Monaten hat. Dies weist auf Potenziale für frühe Interventionen und bewusste Gestaltungen durch Führungskräfte während des Aufbaus der

LMX Beziehungsqualität hin. Hier können dann Arbeitsepisoden, im Vergleich zu gefestigten Führungsbeziehungen, erwartbar an unmittelbarer Einflusstärke gewinnen.

5.3 Praktische Implikationen

5.3.1 Affektive Veränderungen als tägliches Führungspotenzial

Vorliegend zeigte sich, dass ein arbeitsepisodischer Affective Shift in positivem Affekt bei Geführten mit einem intraindividuellen Anstieg des geforderten Arbeitsverhaltens einhergeht. Ein Erklärungsansatz dieser Wirkung von Emotionen im Führungskontext, stellte die PSI Theorie dar. Demnach ist gerade die affektive Veränderung in positiven Emotionen entscheidend, um zwischen dem IG und der IV wechseln zu können (Bledow et al., 2011). Dies ist wiederum für die Erledigung von Arbeitsaufgaben förderlich, da so der eigene Wille bzw. die Intention der Erledigung auch tatsächlich umgesetzt werden kann (Kuhl & Kazén, 1999; Kuhl, 2000b).

Ein dauerhaftes Verweilen in einem weitgehend gleichbleibendem Affektniveau erscheint hierfür gerade nicht sinnvoll. Auch das beständige Befördern positiver Emotionen bei Geführten durch Führungskräfte, vermag mit solch einer Perspektive auf Emotionen allein eher nicht leistungsförderlich zu sein. Passend dazu beschreibt Kuhl (2000a) die Auswirkungen einer einseitigen emotionalen Fixierung zum einen eines übersteigerten positiven Affekts und zum anderen einer übersteigerten Hemmung desselben. Ersteres führt demnach zu einer zu schnellen und ggf. unüberlegten Umsetzung, während Letzteres eine übersteigerte Aufrechterhaltung von Plänen und Intentionen – entkoppelt von Handlungen – zur Folge hat.

Diese Argumentation schließt die in der Forschung vielfach dargelegte positive Wirkung des positiven habituellen Affekts – also einer generellen Tendenz mit positivem Affekt zu reagieren – auf das geforderte Arbeitsverhalten nicht aus (z. B. Kaplan, Bradley, Luchman & Haynes, 2009). Sie kann vielmehr als Ergänzung in einer kurzfristigen Perspektive auf den affektiven Zustand von Geführten angesehen werden, auf den Führungskräfte Einfluss nehmen können. Führungskräfte können im Arbeitsalltag mit ihrem Führungsverhalten Emotionen bei Geführten auslösen (Dasborough, 2006) und so den Affective Shift befördern.

Hierfür bieten sich nicht nur Arbeitsereignisse – wie formale Leistungsbeurteilungsgespräche an. Wie vorliegend dargelegt werden auch alltägliche Arbeitsepisoden als emotional bedeutsam von Geführten wahrgenommen. Hier bietet sich Potenzial für die Verstärkung oder Hemmung von positiven Emotionen. So kann die kurzweilige Gewährung von Zeit für private Anliegen in formalen Gesprächen bereits als wertschätzend wahrgenommen werden und dadurch einen Upshift in positiven Emotionen befördern. Die Klärung von Formalem während

der Begrüßung kann ebenfalls gestaltet werden, indem beispielsweise an die Fertigstellung einer Aufgabe erinnert wird, was letztlich einen Downshift in negativen Emotionen bewirken kann.

Eine solche *Gestaltung von Arbeitsepisoden* kann für Führungskräfte also ein *tägliches Potenzial* zur Einflussnahme auf affektive Veränderungen mit sich bringen. Im Vergleich treten diese erwartbar häufiger auf, besonders im Vergleich zu nicht alltäglichen und disruptiven Arbeitsereignissen. Diese vergleichsweise hohe Frequenz des Auftretens schafft nicht nur einen erweiterten Raum der möglichen Einflussnahme. Werden diese Möglichkeiten von Führungskräften genutzt, so sind über die Zeit auch verbesserte Fähigkeiten in der Affektregulation bei Geführten zu erwarten. So konnte bereits gezeigt werden, dass solche individuellen Fähigkeiten zur Affektregulation durch Training verbessert werden können und dadurch z. B. das nachteilige Aufschieben von eigentlich notwendigen Handlungen – Prokrastination – reduziert werden kann (Eckert, Ebert, Lehr, Sieland & Berking, 2016; Mohammadi Bytamar, Saed & Khakpoor, 2020). Friederichs et al. (2023) wendeten dazu affektorientierte Interventionen an, die den Wechsel zwischen niedrigem und hohem positivem Affekt erfordern und damit als eine Art Übung der Affektregulation dienen. Im Ergebnis zeigte sich, dass das Üben von affektiven Veränderungen eine effiziente Umsetzung von Absichten in Handlungen befördert. Dies gilt insbesondere für lageorientierte Personen, was die Autoren insgesamt durch die breitere Fähigkeit der affektiven Selbstregulation erklären, die durch die Übung der Veränderungen bewirkt wurde.

Somit können Führungskräfte einerseits durch ihr Führungshandeln und der Gestaltung von Arbeitsepisoden kurzfristig den affektiven Zustand von Geführten leistungsfördernd beeinflussen, indem sie sowohl Up- als auch Downshifts in positivem Affekt initiieren. Führungskräfte sind hier eine Art *externer Anreizgeber*, die durch soziale Unterstützung zur Affektregulation beitragen (ähnlich Koole et al., 2019). Andererseits können Führungskräfte in alltäglichen Interaktionen mit Geführten die internen Möglichkeiten der affektiven Selbstregulation bei Geführten (durch „Übung“) verbessern und so die Verbindung zwischen Absichten und Handlungen längerfristig verstärken (ähnlich Friederichs et al., 2023; Parke & Seo, 2017).

5.3.2 Führungsentwicklung in der täglichen Erprobung

Die Schulung von bestimmtem Führungsverhalten ist zweifellos wirksam. So konnten beispielsweise Barling, Weber und Kelloway (1996) zeigen, dass die Schulung des

transformationalen Führungsstils von Führungskräften, die Wahrnehmung zentraler Facetten des Führungsverhaltens, wie der intellektuellen Stimulation, sowie die organisatorische Selbstbindung von Geführten beeinflusst. Allgemeiner betrachtet konnten Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph und Salas (2017) metaanalytisch darlegen, dass derartige Trainingsmaßnahmen positiv mit der Reaktion, dem Lernen – also der Veränderung von Wissens und Fähigkeiten –, dem Transfer – also der täglichen Anwendung des neu Erlernten – und mit Ergebnissen (z. B. Leistungsvariablen) zusammenhängen. Bemerkenswerterweise identifizieren die Autoren dabei „*soft skills*“ im Vergleich zu „*hard skills*“ als einflussreichere und wichtigere Trainingsinhalte zur Erzielung von Ergebnissen sowohl auf der Unternehmens- als auch der Geführtebene.

Diese Erkenntnis weitet damit evidenzbasiert den Fokus solcher Trainingsinhalte von relativ leicht vermittelbarem Fachwissen und anwendbaren Methoden hin zu schwieriger fass- und schulbaren Aspekten, z. B. den interpersonellen Kompetenzen von Führungskräften (Lacerenza et al., 2017). So können etwa bestimmte Methoden des Projektmanagements und ihre Anwendungsfälle relativ klar geschult werden, während diese Vermittlung von Aspekten der Kommunikation mit Geführten – z. B. wertschätzend und konstruktiv – sicherlich schnell an Grenzen stößt bzw. letztlich auf einer eher zu allgemeinen Ebene verbleibt. Zunehmend werden daher konkrete Führungserfahrungen direkt am Arbeitsplatz („*on-the-job experience*“; Z. Liu, Venkatesh, Murphy & Riggio, 2020) als wichtiger Bereich oder sogar als „*Herz*“ der Führungsentwicklung begriffen (McCall, 2010, S. 61).

D. V. Day, Fleenor, Atwater, Sturm und McKee (2014, S. 80) beschreiben passend zu diesen Argumenten, dass die eigentliche Entwicklung von Führung in dem „*weißen Raum*“ zwischen einzelnen Entwicklungsmaßnahmen stattfindet, indem Führungskräfte durch ihr *tägliches Führungshandeln* – in Teilen auch unbewusst – Führung „*einüben*“. Die Autoren raten also gerade davon ab, zu sehr zu konkrete Verhaltensweisen mit bestimmten Interventionen zu adressieren. Arbeitsepisoden stellen damit für Führungskräfte direkte *arbeitsbezogene Erfahrungen* dar, die mindestens teilweise diesen „*weißen Raum*“ füllen. Der Wert dieser Erfahrungen zum Aufbau von Führungskompetenzen generiert sich dabei durch Möglichkeiten des Ausprobierens und dem steigen Einüben in unterschiedlichsten Situationen (Hammond, Clapp-Smith & Palanski, 2017).

Es bietet sich sicherlich nicht an, die Inhalte von Arbeitsepisoden zu schulen. Die zwanghafte Thematisierung privater Anliegen in jedem formalen Gespräch ist beispielsweise gerade nicht anzuraten. Praktisch sollte es darum gehen, bei Führungskräften als auch bei

Geführten ein *Bewusstsein* für unscheinbare und doch auf vielfältige Weise relevante Kontakte im Führungsalltag zu schaffen. Führungskräfte können sich natürlich bewusst kleinen alltäglichen Arbeitsepisoden mit Geführten – in Kenntnis oder gar der Antizipation der emotionalen Bedeutsamkeit durch Geführte – aussetzen. Dies schafft Potenziale für die kurzfristige Leistungserbringung von Geführten.

Potenzialreicher erscheint es allerdings ein *lernförderliches Umfeld* für Führungskräfte zu schaffen, in dem solche kleinen Kontakte nicht nur möglich sind, sondern in dem auch die eigene Führungsrolle eingeübt werden kann. Hierbei sollte möglichst zeitnah professionelles Feedback zu dem Führungshandeln bereitgestellt werden, was allerdings zweifelsohne nicht immer – gerade bei spontanen Interaktionen – möglich sein wird (McCall, 2010). Ein praktisches Einüben von Führung in alltäglichen Kontakten mit Geführten ist auch oder gerade für Nachwuchsführungskräfte empfehlenswert. So beschreiben Z. Liu et al. (2020) die Entwicklungsphase von Führungskräften im Alter von 18-30 Jahren, als geprägt von der Anwendung von akademischem Wissen, dem Sammeln von Berufserfahrung und der Bildung von führungsbezogenen Fähigkeiten, wie der Pflege und dem Aufbau von Beziehungen zu Vorgesetzten als auch zu Kollegen.

6 Fazit

In dieser Dissertation wurden drei Studien basierend auf einer Datenerhebung im Tagebuchdesign durchgeführt. Zugrunde gelegt wurde insgesamt ein relationales Führungsverständnis, bei dem Führung einen fortlaufenden Prozess darstellt, der sich in Führungsbeziehungen manifestiert. In dem verwendeten Datensatz arbeiten 82% der Geführten ein Jahr oder länger mit der Führungskraft zusammen, was für eine weitgehend stabile Führungsbeziehung spricht. In Kombination mit dem Machtpotenzial von Führungskräften wird argumentiert, dass jeder noch so unscheinbare Kontakt zur direkten Führungskraft mit einer emotionalen Bedeutungszuschreibung im Rahmen der subjektiven Realitäten von Geführten verbunden sein kann. Diese vorliegend als Arbeitsepisoden bezeichneten alltäglichen Kontakte, werden üblicherweise in aggregierten Bewertungen der Beziehungsqualität durch Geführte (LMX) nicht unterschieden. Arbeitsepisoden werden hier als eine Erweiterung von LMX verstanden.

Das Explorieren von Themen und subjektiven Gründen für die emotionale Bedeutsamkeit von Arbeitsepisoden aus Geführtensicht stand im Fokus von Studie 1. Die Ergebnisse zeigen, dass die Inhalte der Kontakte vor allem formale Aspekte, wie die Klärung von Arbeitsaufgaben, Feedback, Entscheidungen und Aufgabenverteilungen umfassten. Darüber hinaus wurde die Gewährung von Raum für private Themen und individuellen Belangen durch die Führungskraft genannt. Die Gründe für die Bedeutsamkeit der Kontakte lagen zum einen in gesteigerter formaler Klarheit über Arbeitsabläufe. Zum anderen wurde die Möglichkeit eigene Kompetenzen und Meinungen gegenüber der Führungskraft einzubringen sowie die Empfindung, dass Führungskräfte an Problemlösungen interessiert sind, als Gründe angeführt. Zudem wurden generell Interaktionen mit der Führungskraft bei Kundenanwesenheit als emotional bedeutsam wahrgenommen.

In Studie 2 wurde zum einen ermittelt, inwiefern die Form der Arbeitsepisoden Einfluss auf das Auftreten von affektiven Veränderungen bei Geführten hat. Zum anderen stand die Erklärung der täglichen Arbeitsleistung durch arbeitsepisodische affektive Veränderungen in Abhängigkeit der Qualität der Beziehungsqualität im Forschungsinteresse. Affektive Veränderungen in negativem Affekt werden im Ergebnis durch die emotional bedeutsamen Kontakte *virtuell* intensiver von Geführten erlebt, als in persönlichen Gesprächen. Während zudem affektive Veränderungen in positiven Emotionen das geforderte Arbeitsverhalten direkt steigern können, so erweist sich die Wirkung hinsichtlich der Veränderungen in negativen Emotionen als komplexer und eng mit Führungsbeziehungen verbunden. Die Qualität der Führungsbeziehung kann

den Zusammenhang zwischen positiven Veränderungen in negativem Affekt und dem geforderten Arbeitsverhalten „*puffern*“, so dass der Zusammenhang mit steigender Qualität der Führungsbeziehung positiver wird.

Die Erklärung von Leistungsdynamiken bei Geführten durch stabile Personenmerkmale und Einschätzungen (wahrgenommenen Ähnlichkeit zur Führungskraft, LMX, habitueller Affekt) sowie durch arbeitsepisodische affektive Veränderungen und das arbeitsepisodische Verpflichtungsgefühl stand im Erkenntnisinteresse von Studie 3. Als Ergebnis kann LMX als *über-spannende Beziehungskomponente* die Relevanz des Verpflichtungsgefühls und von affektiven Veränderungen in negativem Affekt für die Erbringung des geforderten Arbeitsverhaltens – in einzelnen alltäglichen Austausch mit der Führungskraft – kompensieren bzw. *abschwächen*. Demgegenüber *erhöht* die wahrgenommene Ähnlichkeit zur Führungskraft die Relevanz des Verpflichtungsgefühls für Veränderungen des geforderten Arbeitsverhaltens von Geführten. Des Weiteren lassen sich *tägliche Schwankungen* des Leistungsverhaltens mit dem habituellen Affekt von Geführten in Verbindung bringen. Konkret erweist sich habituell ein ausgeprägter negativer Affekt mit stärkeren Schwankungen im geforderten Arbeitsverhalten und mit schwächeren Schwankungen im Extra-Rollenverhalten verbunden, als bei niedrigem negativem Affekt. Zudem schwankt das Extra-Rollenverhalten tagesbezogen stärker, wenn Geführte einen ausgeprägteren positiven habituellen Affekt zeigen.

Die Implikationen aus den Ergebnissen sind nicht trivial. Die Kenntnis, dass etwa das gezeigte Interesse an Problemlösungen zu Wahrnehmungen der emotionalen Bedeutsamkeit beiträgt, lässt sich nur bedingt unmittelbar in die Praxis überführen. Schulungen und Trainingsmaßnahmen stoßen hier schnell an ihre Grenzen. Es erscheint daher zwar empfehlenswert, Führungskräften mit Schulungsangeboten ein solches Wissen zu vermitteln. So kann ein Bewusstsein für unscheinbare Kontakte zu Geführten und dessen potenziellen Konsequenzen im Führungsalltag geschaffen werden, um so ein tieferes Verständnis der zwischenmenschlichen Dynamiken zu erzeugen. Entscheidend ist jedoch, dass Führungskräfte konkrete praktische Erfahrungen im Umgang mit Geführten machen und so ihre eigenen Fähigkeiten zur Affektregulation als auch die der Geführten aktiv gestalten und verbessern.

Die Art und Weise, wie Führungskräfte mit ihren Geführten kommunizieren und Beziehungen gestalten, beeinflusst laut den Ergebnissen in Teilen die Arbeitsleistung von Geführten. Die Führungsbeziehung kann nicht nur schädliche Wirkungen von Emotionen dämpfen, sondern auch kurzfristig – in einzelnen Arbeitsepisoden – auftretende Reziprozität überlagern. Dies

spricht praktisch dafür, die nach einiger Zeit weitgehend stabile Führungsbeziehung in der fluiden Anfangsphase zu gestalten. Ein frühzeitiges und intensives Ressourceninvestment in der Beziehungsentwicklung vermag gerade für Berufseinsteiger zu weniger schwankendem Erleben einzelner Austausche zu führen.

Literaturverzeichnis

- Abrahams, L., Rauthmann, J. F. & Fruyt, F. de. (2021). Person-situation dynamics in educational contexts: A self- and other-rated experience sampling study of teachers' states, traits, and situations. *European Journal of Personality*, 35(4), 598–622. <https://doi.org/10.1177/08902070211005621>
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression. Testing and interpreting interactions* (1. paperback printing). Newbury Park, Calif.: Sage Publ.
- Akkermans, J., Richardson, J. & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103434. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Akkermans, J., Seibert, S. E. & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>
- Alipour, K. K., Mohammed, S. & Martinez, P. N. (2017). Incorporating temporality into implicit leadership and followership theories: Exploring inconsistencies between time-based expectations and actual behaviors. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 300–316. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.006>
- Amstutz, D. & Gambette, P. (2010). *Utilisation de la visualisation en nuage arboré pour l'analyse littéraire*. Rom, Italien: 10th International Conference on statistical analysis of textual data.
- Andersen, H. K. (2021). Equivalent approaches to dealing with unobserved heterogeneity in cross-lagged panel models? Investigating the benefits and drawbacks of the latent curve model with structured residuals and the random intercept cross-lagged panel model. *Psychological Methods*. <https://doi.org/10.1037/met0000285>
- Anderson, C. & Brion, S. (2014). Perspectives on Power in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 67–97. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091259>
- Andraszewicz, S., Scheibehenne, B., Rieskamp, J., Grasman, R., Verhagen, J. & Wagenmakers, E.-J. (2015). An Introduction to Bayesian Hypothesis Testing for Management Research. *Journal of Management*, 41(2), 521–543. <https://doi.org/10.1177/0149206314560412>
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P. & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Antonakis, J. (2017). On doing better science: From thrill of discovery to policy implications. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 5–21. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.006>
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247–261. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.006>
- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P. & Shamir, B. (2016). Charisma: An Ill-Defined and Ill-Measured Gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 293–319. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305>
- Ariens, S., Ceulemans, E. & Adolf, J. K. (2020). Time series analysis of intensive longitudinal data in psychosomatic research: A methodological overview. *Journal of Psychosomatic Research*, 137, 110191. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2020.110191>
- Asendorpf, J. B. (2009). Personality: traits and situations. In P. J. Corr & G. Matthews (Eds.), *The Cambridge handbook of personality psychology* (S. 43–53). Cambridge: Cambridge Univ. Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511596544.006>

- Ashforth, B. E. & Schinoff, B. S. (2016). Identity Under Construction: How Individuals Come to Define Themselves in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 111–137. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322>
- Ashton-James, C. E. & Ashkanasy, N. M. (2008). Chapter 1 Affective events theory: a strategic perspective. A strategic perspective. (*Keine Angabe*), 4, 1–34. [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(08\)04001-7](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(08)04001-7)
- Asparouhov, T., Hamaker, E. L. & Muthén, B. O. (2018). Dynamic Structural Equation Models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 25(3), 359–388. <https://doi.org/10.1080/10705511.2017.1406803>
- Asparouhov, T. & Muthén, B. O. (2018). *SRMR in Mplus. Technical Report*.
- Asperholm, M., Högman, N., Rafi, J. & Herlitz, A. (2019). What did you do yesterday? A meta-analysis of sex differences in episodic memory. *Psychological Bulletin*, 145(8), 785–821. <https://doi.org/10.1037/bul0000197>
- Audette, L. M., Hammond, M. S. & Rochester, N. K. (2020). Methodological Issues With Coding Participants in Anonymous Psychological Longitudinal Studies. *Educational and Psychological Measurement*, 80(1), 163–185. <https://doi.org/10.1177/0013164419843576>
- Bahri, N., Fathi Najafi, T., Homaei Shandiz, F., Tohidinik, H. R. & Khajavi, A. (2019). The relation between stressful life events and breast cancer: a systematic review and meta-analysis of cohort studies. *Breast Cancer Research and Treatment*, 176(1), 53–61. <https://doi.org/10.1007/s10549-019-05231-x>
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. (2016). Momentary Work Happiness as a Function of Enduring Burnout and Work Engagement. *The Journal of Psychology*, 150(6), 755–778. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1182888>
- Ballinger, G. A. & Rockmann, K. W. (2010). Chutes Versus Ladders: Anchoring Events and a Punctuated-Equilibrium Perspective on Social Exchange Relationships. *Academy of Management Review*, 35(3), 373–391. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok373>
- Balters, S., Baker, J. M., Hawthorne, G. & Reiss, A. L. (2020). Capturing Human Interaction in the Virtual Age: A Perspective on the Future of fNIRS Hyperscanning. *Frontiers in Human Neuroscience*, 14, 588494. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2020.588494>
- Bamberger, P. (2008). From the Editors Beyond Contextualization: Using Context Theories to Narrow the Micro-Macro Gap in Management Research. *Academy of Management Journal*, 51(5), 839–846. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.34789630>
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827–832. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827>
- Bartels, A. L., Nahrgang, J. D., Sessions, H., Wilson, K. S., Wu, L. & Law-Penrose, J. (2021). With a frown or a smile: How leader affective states spark the leader-follower reciprocal exchange process. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12445>
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications* (3. ed.). New York: Free Pr.
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2016). Leader–Member Exchange (LMX) Theory: An Introduction and Overview. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Hrsg.), *The Oxford handbook of leader-member exchange* (Oxford library of psychology). New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0002>

- Bauer, T. N., Erdogan, B., Caughlin, D., Ellis, A. M. & Kurkoski, J. (2021). Jump-Starting the Socialization Experience: The Longitudinal Role of Day 1 Newcomer Resources on Adjustment. *Journal of Management*, 47(8), 2226–2261. <https://doi.org/10.1177/0149206320962835>
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567. <https://doi.org/10.5465/257068>
- Baumann, N. & Kuhl, J. (2002). Intuition, affect, and personality: unconscious coherence judgments and self-regulation of negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(5), 1213–1223. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.83.5.1213>
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Beal, D. J. (2015). ESM 2.0: State of the Art and Future Potential of Experience Sampling Methods in Organizational Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 383–407. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111335>
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E. & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *The Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054–1068. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1054>
- Beards, S., Gayer-Anderson, C., Borges, S., Dewey, M. E., Fisher, H. L. & Morgan, C. (2013). Life events and psychosis: a review and meta-analysis. *Schizophrenia Bulletin*, 39(4), 740–747. <https://doi.org/10.1093/schbul/sbt065>
- Beasley, C. R. & Jason, L. A. (2015). Engagement and disengagement in mutual-help addiction recovery housing. A test of affective events theory. *American Journal of Community Psychology*, 55(3-4), 347–358. <https://doi.org/10.1007/s10464-015-9708-0>
- Beauducel, A. & Wittmann, W. W. (2005). Simulation Study on Fit Indexes in CFA Based on Data With Slightly Distorted Simple Structure. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 12(1), 41–75. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1201_3
- Bedeian, A. G. (2014). “More Than Meets the Eye”: A Guide to Interpreting the Descriptive Statistics and Correlation Matrices Reported in Management Research. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 121–135. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0001>
- Behr, D., Braun, M. & Dorer, B. (2015). *Messinstrumente in internationalen Studien*. Mannheim: GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (GESIS Survey Guidelines). https://doi.org/10.15465/gesis-sg_006
- Benet-Martínez, V. & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: multi-trait multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729–750. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.75.3.729>
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Berge, M. A. ten & Raad, B. de. (2002). The structure of situations from a personality perspective. *European Journal of Personality*, 16(2), 81–102. <https://doi.org/10.1002/per.435>
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F. & Walker, H. J. (2007). Leader-member social exchange (LMSX). Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 979–1003. <https://doi.org/10.1002/job.443>
- Bickmeyer, A. (2021). Zoomication: The New Normal? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 52(3), 459–466. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00587-5>

- Binnewies, C., Sonnentag, S. & Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 67–93. <https://doi.org/10.1002/job.541>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bledow, R., Rosing, K. & Frese, M. (2013). A Dynamic Perspective on Affect and Creativity. *Academy of Management Journal*, 56(2), 432–450. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0894>
- Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M. & Kühnel, J. (2011). The affective shift model of work engagement. *The Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1246–1257. <https://doi.org/10.1037/a0024532>
- Boal, K. B. & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 411–428. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.008>
- Boeck, P. de, DeKay, M. L., Gore, L. R. & Jeon, M. (2021). The trees and the forest: Investigating variability surrounding an aggregate result. *Theory & Psychology*, 31(3), 399–404. <https://doi.org/10.1177/095935432111016084>
- Boies, K. & Howell, J. M. (2006). Leader–member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 246–257. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.004>
- Bolger, N., Davis, A. & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology*, 54, 579–616. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145030>
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G. & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: the role of supervision and leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357–1367. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1357>
- Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E. & Koch, A. J. (2013). Building Positive Resources. Effects of Positive Events and Positive Reflection on Work Stress and Health. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1601–1627. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0272>
- Bosco, F. A., Aguinis, H., Singh, K., Field, J. G. & Pierce, C. A. (2015). Correlational effect size benchmarks. *The Journal of Applied Psychology*, 100(2), 431–449. <https://doi.org/10.1037/a0038047>
- Bracht, E. M., Keng-Highberger, F. T., Avolio, B. J. & Huang, Y. (2021). Take a "Selfie": Examining How Leaders Emerge From Leader Self-Awareness, Self-Leadership, and Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12, 635085. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635085>
- Bradbury, H. & Lichtenstein, B. M. B. (2000). Relationality in Organizational Research: Exploring The Space Between. *Organization Science*, 11(5), 551–564. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.551.15203>
- Brandstätter, V. & Bernecker, K. (2022). Persistence and Disengagement in Personal Goal Pursuit. *Annual Review of Psychology*, 73, 271–299. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-110710>
- Braukmann, J., Schmitt, A., Ďuranová, L. & Ohly, S. (2018). Identifying ICT-Related Affective Events Across Life Domains and Examining their Unique Relationships with Employee Recovery. *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 529–544. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9508-7>
- Breitwieser, J. & Brod, G. (2022). The interplay of motivation and volitional control in predicting the achievement of learning goals: An intraindividual perspective. *Journal of Educational Psychology*, 114(5), 1048–1061. <https://doi.org/10.1037/edu0000738>
- Brémaud, P. (2020). *Point process calculus in time and space. An introduction with applications* (Probability theory and stochastic modelling, volume 98). Cham, Switzerland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-62753-9>
- Breyer, B. & Bluemke, M. (2016). *Deutsche Version der Positive and Negative Affect Schedule PANAS (GESIS Panel)*. <https://doi.org/10.6102/ZIS242>

- Brief, A. P. [Arthur P.] & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Bringmann, L. F., Ferrer, E., Hamaker, E. L., Borsboom, D. & Tuerlinckx, F. (2018). Modeling Non-stationary Emotion Dynamics in Dyads using a Time-Varying Vector-Autoregressive Model. *Multivariate Behavioral Research*, 53(3), 293–314. <https://doi.org/10.1080/00273171.2018.1439722>
- Bringmann, L. F., Hamaker, E. L., Vigo, D. E., Aubert, A., Borsboom, D. & Tuerlinckx, F. (2017). Changing dynamics: Time-varying autoregressive models using generalized additive modeling. *Psychological Methods*, 22(3), 409–425. <https://doi.org/10.1037/met0000085>
- Brislin, R. (1986). The wording and translation of research instruments. *Field Methods in Cross-Cultural Research*, 137–164.
- Busse, C., Kach, A. P. & Wagner, S. M. (2017). Boundary Conditions. What They Are, How to Explore Them, Why We Need Them, and When to Consider Them. *Organizational Research Methods*, 20(4), 574–609. <https://doi.org/10.1177/1094428116641191>
- Camburn, E. M., Spillane, J. P. & Sebastian, J. (2010). Assessing the Utility of a Daily Log for Measuring Principal Leadership Practice. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 707–737. <https://doi.org/10.1177/0013161X10377345>
- Cao, N. & Cui, W. (2016). *Introduction to Text Visualization*. Paris: Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/978-94-6239-186-4>
- Castro-Alvarez, S., Tendeiro, J. N., Meijer, R. R. & Bringmann, L. F. (2022). Using structural equation modeling to study traits and states in intensive longitudinal data. *Psychological Methods*, 27(1), 17–43. <https://doi.org/10.1037/met0000393>
- Castro-Schilo, L. & Grimm, K. J. (2018). Using residualized change versus difference scores for longitudinal research. *Journal of Social and Personal Relationships*, 35(1), 32–58. <https://doi.org/10.1177/0265407517718387>
- Cawley, B. D., Keeping, L. M. & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615–633. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.615>
- Chacko, S. & Conway, N. (2019). Employee experiences of HRM through daily affective events and their effects on perceived event-signalled HRM system strength, expectancy perceptions, and daily work engagement. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 433–450. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12236>
- Chadi, A. & Hetschko, C. (2018). The magic of the new: How job changes affect job satisfaction. *Journal of Economics & Management Strategy*, 27(1), 23–39. <https://doi.org/10.1111/jems.12217>
- Chakraverty, V., Zimmer, H. & Niehaus, M. (2023). Mittendrin oder nur dabei? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 67(1), 44–58. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000392>
- Chang, C.-H. & Johnson, R. E. (2010). Not all leader–member exchanges are created equal: Importance of leader relational identity. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 796–808. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.008>
- Charles, S. T. & Luong, G. (2013). Emotional Experience Across Adulthood. *Current Directions in Psychological Science*, 22(6), 443–448. <https://doi.org/10.1177/0963721413497013>
- Chatfield, C. (1975). *The Analysis of Time Series: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2925-9>
- Chen, F., Curran, P. J., Bollen, K. A., Kirby, J. & Paxton, P. (2008). An Empirical Evaluation of the Use of Fixed Cutoff Points in RMSEA Test Statistic in Structural Equation Models. *Sociological Methods & Research*, 36(4), 462–494. <https://doi.org/10.1177/0049124108314720>
- Chen, Y., Liu, D., Tang, G. & Hogan, T. M. (2020). Workplace events and employee creativity: A multistudy field investigation. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12399>

- Chernyak-Hai, L. & Rabenu, E. (2018). The New Era Workplace Relationships. Is Social Exchange Theory Still Relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, *11*(3), 456–481. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.5>
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S. & Wang, L. C. (2021). Testing Moderation in Business and Psychological Studies with Latent Moderated Structural Equations. *Journal of Business and Psychology*, *36*(6), 1009–1033. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09717-0>
- Cho, E. [Eunseong]. (2016). Making Reliability Reliable. *Organizational Research Methods*, *19*(4), 651–682. <https://doi.org/10.1177/1094428116656239>
- Cialdini, R. B., Darby, B. L. & Vincent, J. E. (1973). Transgression and altruism: A case for hedonism. *Journal of Experimental Social Psychology*, *9*(6), 502–516. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(73\)90031-0](https://doi.org/10.1016/0022-1031(73)90031-0)
- Cialdini, R. B. & Kenrick, D. T. (1976). Altruism as hedonism: a social development perspective on the relationship of negative mood state and helping. *Journal of Personality and Social Psychology*, *34*(5), 907–914. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.34.5.907>
- Citron, F. M. M., Cortese, M. J. & Khanna, M. M. (2023). Editorial: How emotion relates to language, memory, and cognition. *Frontiers in Communication*, *8*. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2023.1170912>
- Clinet, S. & Yoshida, N. (2017). Statistical inference for ergodic point processes and application to Limit Order Book. *Stochastic Processes and their Applications*, *127*(6), 1800–1839. <https://doi.org/10.1016/j.spa.2016.09.014>
- Collins, L. M. (2006). Analysis of longitudinal data: the integration of theoretical model, temporal design, and statistical model. *Annual Review of Psychology*, *57*, 505–528. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190146>
- Colquitt, J. A., Baer, M. D., Long, D. M. & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2014). Scale indicators of social exchange relationships: a comparison of relative content validity. *The Journal of Applied Psychology*, *99*(4), 599–618. <https://doi.org/10.1037/a0036374>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. et al. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *The Journal of Applied Psychology*, *98*(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Connelly, S. & Gooty, J. (2015). Leading with emotion: An overview of the special issue on leadership and emotions. *The Leadership Quarterly*, *26*(4), 485–488. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.002>
- Cooper, W. H. & Withey, M. J. (2009). The strong situation hypothesis. *Personality and Social Psychology Review : an Official Journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc.*, *13*(1), 62–72. <https://doi.org/10.1177/1088868308329378>
- Cornelis, I., van Hiel, A. & Cremer, D. de. (2011). Birds of a feather: Leader-follower similarity and procedural fairness effects on cooperation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(3), 388–415. <https://doi.org/10.1080/13594321003630055>
- Côté, S. & Moskowitz, D. S. (1998). On the dynamic covariation between interpersonal behavior and affect: Prediction from neuroticism, extraversion, and agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, *75*(4), 1032–1046. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.4.1032>
- Coyle, P. T. & Foti, R. (2015). If You're Not With Me You're. . . ? Examining Prototypes and Cooperation in Leader-Follower Relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *22*(2), 161–174. <https://doi.org/10.1177/1548051814550830>
- Cranford, J. A., Shrout, P. E., Iida, M., Rafaeli, E., Yip, T. & Bolger, N. (2006). A procedure for evaluating sensitivity to within-person change: can mood measures in diary studies detect change

- reliably? *Personality & Social Psychology Bulletin*, 32(7), 917–929.
<https://doi.org/10.1177/0146167206287721>
- Crawford, W. S., Thompson, M. J. & Ashforth, B. E. (2019). Work-Life Events Theory: Making Sense of Shock Events in Dual-Earner Couples. *Academy of Management Review*, 44(1), 194–212.
<https://doi.org/10.5465/amr.2016.0432>
- Credé, M. & Harms, P. D. (2021). Three cheers for descriptive statistics—and five more reasons why they matter. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(4), 486–488.
<https://doi.org/10.1017/iop.2021.110>
- Cronin, M. A. & Bezrukova, K. (2019). Conflict Management through the Lens of System Dynamics. *Academy of Management Annals*, 13(2), 770–806. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0021>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.
<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T. & Weiss, H. M. (2017). Affective Events and the Development of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233–258.
<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0384>
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory. An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Csikszentmihalyi, M. & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815–822. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.5.815>
- Cunliffe, A. L. (2008). Orientations to Social Constructionism: Relationally Responsive Social Constructionism and its Implications for Knowledge and Learning. *Management Learning*, 39(2), 123–139. <https://doi.org/10.1177/1350507607087578>
- Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449.
<https://doi.org/10.1177/0018726711418388>
- Curran, P. J. & Bauer, D. J. (2011). The disaggregation of within-person and between-person effects in longitudinal models of change. *Annual Review of Psychology*, 62, 583–619.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100356>
- Cutuli, D. (2014). Cognitive reappraisal and expressive suppression strategies role in the emotion regulation: an overview on their modulatory effects and neural correlates. *Frontiers in Systems Neuroscience*, 8, 175. <https://doi.org/10.3389/fnsys.2014.00175>
- Cyr, A.-A., Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2023). Organizational Social Relations and Social Embedding: A Pluralistic Review. *Journal of Management*, 49(1), 474–508.
<https://doi.org/10.1177/01492063221117120>
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E. & Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991.
<https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- Dachler, H. P. & Hosking, D.-M. (1997). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In D. M. Hosking (Ed.), *Management and organization. Relational alternatives to individualism* (S. 1–28). Aldershot: Avebury.
- Dalal, R. S., Alaybek, B. & Lievens, F. (2020). Within-Person Job Performance Variability Over Short Timeframes: Theory, Empirical Research, and Practice. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045350>
- Dalal, R. S., Bhave, D. P. & Fiset, J. (2014). Within-Person Variability in Job Performance. *Journal of Management*, 40(5), 1396–1436. <https://doi.org/10.1177/0149206314532691>

- Dalal, R. S. & Hughes, L. T. (2020). A temporal perspective on organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. In Y. Griep & S. D. Hansen (Hrsg.), *Handbook on the temporal dynamics of organizational behavior* (Research handbooks in business and management series, S. 75–90). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781788974387.00014>
- Dansereau, F., Cashman, J. & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior & Human Performance*, *10*(2), 184–200. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90012-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3)
- Dansereau Jr., F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior & Human Performance*, *13*(1), 46–78.
- Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, *17*(2), 163–178. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.004>
- Day, A., Paquet, S., Scott, N. & Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: the moderating effect of organizational ICT support. *Journal of Occupational Health Psychology*, *17*(4), 473–491.
<https://doi.org/10.1037/a0029837>
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Day, D. V. & Miscenko, D. (2016). Leader–Member Exchange (LMX): Construct Evolution, Contributions, and Future Prospects for Advancing Leadership Theory. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Hrsg.), *The Oxford handbook of leader-member exchange* (Oxford library of psychology). New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0008>
- DeNisi, A. S. & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *The Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 421–433.
<https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Denissen, J. J. A., Penke, L., Schmitt, D. P. & van Aken, M. A. G. (2008). Self-esteem reactions to social interactions: evidence for sociometer mechanisms across days, people, and nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *95*(1), 181–196. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.1.181>
- Depaoli, S. & van de Schoot, R. (2017). Improving transparency and replication in Bayesian statistics: The WAMBS-Checklist. *Psychological Methods*, *22*(2), 240–261.
<https://doi.org/10.1037/met0000065>
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, *64*(1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- DeSanctis, G. & Poole, M. S. (1994). Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*, *5*(2), 121–147.
<https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.121>
- Dewett, T. & Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment. *Journal of Management*, *27*(3), 313–346.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700306>
- Diefendorff, J. M. (2004). Examination of the Roles of Action-State Orientation and Goal Orientation in the Goal-Setting and Performance Process. *Human Performance*, *17*(4), 375–395.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1704_2

- Diefendorff, J. M., Hall, R. J. [R. J.], Lord, R. G. [R. G.] & Streat, M. L. (2000). Action-state orientation: construct validity of a revised measure and its relationship to work-related variables. *The Journal of Applied Psychology*, *85*(2), 250–263. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.250>
- Diener, E. & Tay, L. (2014). Review of the Day Reconstruction Method (DRM). *Social Indicators Research*, *116*(1), 255–267. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0279-x>
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership. A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, *11*(3), 618–634. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4306242>
- Digutsch, J. & Diestel, S. (2021). How achievement motive enactment shapes daily flow experience and work engagement: The interplay of personality systems. *Motivation and Emotion*, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s11031-021-09894-2>
- Dimotakis, N., Scott, B. A. & Koopman, J. (2011). An experience sampling investigation of workplace interactions, affective states, and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(4), 572–588. <https://doi.org/10.1002/job.722>
- Dinh, J. E. & Lord, R. G. [Robert G.]. (2012). Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. *The Leadership Quarterly*, *23*(4), 651–669. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.003>
- Dinh, J. E., Lord, R. G. [Robert G.], Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dóci, E., Stouten, J. & Hofmans, J. (2015). The cognitive-behavioral system of leadership: cognitive antecedents of active and passive leadership behaviors. *Frontiers in Psychology*, *6*, 1344. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01344>
- Dockray, S., Grant, N., Stone, A. A., Kahneman, D., Wardle, J. & Steptoe, A. (2010). A Comparison of Affect Ratings Obtained with Ecological Momentary Assessment and the Day Reconstruction Method. *Social Indicators Research*, *99*(2), 269–283. <https://doi.org/10.1007/s11205-010-9578-7>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *Journal of Management*, *38*(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dunning, T. (1993). Accurate Methods for the Statistics of Surprise and Coincidence. *Computational Linguistics*, *19*(1), 61–74.
- Dyer, N. G., Hanges, P. J. & Hall, R. J. [Rosalie J.]. (2005). Applying multilevel confirmatory factor analysis techniques to the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(1), 149–167. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.009>
- Eckert, M., Ebert, D. D., Lehr, D., Sieland, B. & Berking, M. (2016). Overcome procrastination: Enhancing emotion regulation skills reduce procrastination. *Learning and Individual Differences*, *52*, 10–18. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2016.10.001>
- Eden, D. & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, *60*(6), 736–741. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.60.6.736>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Elfenbein, H. A. (2023). Emotion in Organizations: Theory and Research. *Annual Review of Psychology*, *74*, 489–517. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032720-035940>

- Ellis, A. M., Bauer, T. N., Erdogan, B. & Truxillo, D. M. (2019). Daily perceptions of relationship quality with leaders: implications for follower well-being. *Work & Stress*, 33(2), 119–136. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1445670>
- Endres, S. & Weibler, J. (2017). Towards a Three-Component Model of Relational Social Constructionist Leadership. A Systematic Review and Critical Interpretive Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 214–236. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12095>
- Engel, A. M. & Kuhl, J. (2015). Personality and Planning: The Interplay Between Linear and Holistic Processing. In *The psychology of planning in organizations. Research and applications* (Series in organization and management, S. 74–104). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203105894-8>
- Engle, E. M. & Lord, R. G. [R. G.]. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988–1010. <https://doi.org/10.2307/256956>
- Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J. & Carslaw, G. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 532–536. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.05.017>
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C. & Lord, R. G. [Robert G.]. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 104–129. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.003>
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *The Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659–676. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S. & Topakas, A. (2013). Implicit Leadership and Followership Theories “in the wild”: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 858–881. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.005>
- Erdogan, B., Bauer, T. N. & Walter, J. (2015). Deeds that Help and Words that Hurt: Helping and Gossip as Moderators of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Advice Network Centrality. *Personnel Psychology*, 68(1), 185–214. <https://doi.org/10.1111/peps.12075>
- Erdogan, B., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305–332. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x>
- Erdogan, B. & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace. In L. L. Neider & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (Research in Management, S. 65–114). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Evert, S. & Krenn, B. (2005). Using small random samples for the manual evaluation of statistical association measures. *Computer Speech & Language*, 19(4), 450–466. <https://doi.org/10.1016/j.csl.2005.02.005>
- Fallgatter, M. J. (2020). *Management und Managementenerfolg*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31699-0>
- Fejfar, M. C. & Hoyle, R. H. (2000). Effect of Private Self-Awareness on Negative Affect and Self-Referent Attribution: A Quantitative Review. *Personality and social psychology review : an official journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, 4(2), 132–142. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0402_02
- Felfe, J. & Schyns, B. (2009). Followers' Personality and the Perception of Transformational Leadership: Further Evidence for the Similarity Hypothesis. *British Journal of Management*, 64(3), A141.

- Felfe, J., Six, B., Schmook, R. & Knorz, C. (2002). *Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen(ZIS)*.
<https://doi.org/10.6102/zis9>
- Feng, X., Sun, B., Chen, C., Li, W., Wang, Y., Zhang, W. et al. (2020). Self-other overlap and interpersonal neural synchronization serially mediate the effect of behavioral synchronization on prosociality. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, *15*(2), 203–214.
<https://doi.org/10.1093/scan/nsaa017>
- Feng, Y. & Hancock, G. R. (2022). A structural equation modeling approach for modeling variability as a latent variable. *Psychological Methods*. <https://doi.org/10.1037/met0000477>
- Ferrer, E. (2016). Exploratory Approaches for Studying Social Interactions, Dynamics, and Multivariate Processes in Psychological Science. *Multivariate Behavioral Research*, *51*(2-3), 240–256.
<https://doi.org/10.1080/00273171.2016.1140629>
- Finsaas, M. C. & Goldstein, B. L. (2021). Do simple slopes follow-up tests lead us astray? Advancements in the visualization and reporting of interactions. *Psychological Methods*, *26*(1), 38–60.
<https://doi.org/10.1037/met0000266>
- Fisher, C. D. (2002). Antecedents and Consequences of Real-Time Affective Reactions at Work. *Motivation & Emotion*, *26*(1), 3–30.
- Fisher, C. D. & To, M. L. (2012). Using experience sampling methodology in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(7), 865–877. <https://doi.org/10.1002/job.1803>
- Fisk, G. M. & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *23*(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.001>
- Fleeson, W. (2007). Situation-based contingencies underlying trait-content manifestation in behavior. *Journal of Personality*, *75*(4), 825–861. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00458.x>
- Ford, B. Q., Lam, P., John, O. P. & Mauss, I. B. (2018). The psychological health benefits of accepting negative emotions and thoughts: Laboratory, diary, and longitudinal evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, *115*(6), 1075–1092. <https://doi.org/10.1037/pspp0000157>
- Ford, B. Q. & Tamir, M. (2014). Preferring familiar emotions: as you want (and like) it? *Cognition & Emotion*, *28*(2), 311–324. <https://doi.org/10.1080/02699931.2013.823381>
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: the affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, *117*(1), 39–66. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.39>
- Forgas, J. P. (2002). Feeling and Doing: Affective Influences on Interpersonal Behavior. *Psychological Inquiry*, *13*(1), 1–28. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1301_01
- Foster, K. T. & Beltz, A. M. (2021). Heterogeneity in affective complexity among men and women. *Emotion (Washington, D.C.)*. <https://doi.org/10.1037/emo0000956>
- Foti, R. J. & Hauenstein, N. M. A. (2007). Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. *The Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 347–355.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.347>
- Foti, R. J., Knee, R. E. & Backert, R. S. (2008). Multi-level implications of framing leadership perceptions as a dynamic process. *The Leadership Quarterly*, *19*(2), 178–194.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.007>
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K. & Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen. Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *85*(1), 199–220.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02032.x>

- Frank, E. L., Matta, F. K., Sabey, T. B. & Rodell, J. B. (2021). What does it cost you to get there? The effects of emotional journeys on daily outcomes. *The Journal of Applied Psychology*.
<https://doi.org/10.1037/apl0000908>
- Fredrickson, B. L. & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, *19*(3), 313–332.
<https://doi.org/10.1080/02699930441000238>
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Hrsg.), *Studies in social power* (S. 150–167). Michigan: Ann Arbor.
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D. & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work-family conflict and social support. *Psychological Bulletin*, *144*(3), 284–314.
<https://doi.org/10.1037/bul0000120>
- Friederichs, K. M., Jostmann, N. B., Kuhl, J. & Baumann, N. (2023). The art of getting things done: Training affective shifting improves intention enactment. *Emotion (Washington, D.C.)*, *23*(3), 651–663. <https://doi.org/10.1037/emo0001128>
- Fröhlich, P., Otto, F., Diestel, S. & Saks, A. M. (2023). *An investigation of work engagement maintenance curves and reciprocal relationships between work engagement and leader-member exchange during organizational socialization*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Funder, D. C. (2016). Taking Situations Seriously. *Current Directions in Psychological Science*, *25*(3), 203–208. <https://doi.org/10.1177/0963721416635552>
- Furr, R. M. & Funder, D. C. (2021). Persons, situations, and person–situation interactions. In O. P. John & R. W. Robins (Eds.), *Handbook of personality. Theory and research* (S. 667–685). New York, NY: The Guilford Press.
- Gabriel, A. S., Podsakoff, N. P., Beal, D. J., Scott, B. A., Sonnentag, S., Trougakos, J. P. et al. (2019). Experience Sampling Methods: A Discussion of Critical Trends and Considerations for Scholarly Advancement. *Organizational Research Methods*, *22*(4), 969–1006.
<https://doi.org/10.1177/1094428118802626>
- Gambette, P., Eggermont, H. & Le Roux, X. (2014). *Temporal and geographical trends in the type of biodiversity research funded on a competitive basis in European countries*. BiodivERsA report.
- Gambette, P. & Véronis, J. (2010). Visualising a Text with a Tree Cloud. In H. Locarek-Junge & C. Weihs (Hrsg.), *Classification as a Tool for Research* (S. 561–569). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-10745-0_61
- Gambette, P. & Véronis, J. (2014). TreeCloud (Version 1.4.2) [Computer software]. Verfügbar unter: www.treecloud.org
- Ganster, M. L., Gabriel, A. S., Rosen, C. C., Simon, L. S., Butts, M. M. & Boswell, W. R. (2023). Re-treating or repairing? Examining the alternate linkages between daily partner-instigated incivility at home and helping at work. *The Journal of Applied Psychology*, *108*(5), 826–849.
<https://doi.org/10.1037/apl0001048>
- Garcia, D. & Siddiqui, A. (2009). Adolescents' Psychological Well-Being and Memory for Life Events: Influences on Life Satisfaction with Respect to Temperamental Dispositions. *Journal of Happiness Studies*, *10*(4), 407–419. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9096-3>
- Garnier-Villarreal, M. & Jorgensen, T. D. (2020). Adapting fit indices for Bayesian structural equation modeling: Comparison to maximum likelihood. *Psychological Methods*, *25*(1), 46–70.
<https://doi.org/10.1037/met0000224>
- Gartner Inc. (2021, 23. August). *Gartner Survey Reveals a 44% Rise in Workers' Use of Collaboration Tools Since 2019*. Verfügbar unter: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-08-23-gartner-survey-reveals-44-percent-rise-in-workers-use-of-collaboration-tools-since-2019>

- Geiser, C. (2021). *Longitudinal structural equation modeling with Mplus. A latent state-trait perspective* (Methodology in the social sciences). New York, London: The Guilford Press.
- Geldhof, G. J., Preacher, K. J. & Zyphur, M. J. (2014). Reliability estimation in a multilevel confirmatory factor analysis framework. *Psychological Methods, 19*(1), 72–91. <https://doi.org/10.1037/a0032138>
- Gelman, A., Carlin, J. B., Stern, H. S., Dunson, D. B., Vehtari, A. & Rubin, D. B. (2014). *Bayesian data analysis* (Texts in statistical science series, Third edition). Boca Raton, London, New York: CRC Press Taylor and Francis Group.
- Gelman, A. & Rubin, D. B. (1992). Inference from Iterative Simulation Using Multiple Sequences. *Statistical Science, 7*(4). <https://doi.org/10.1214/ss/1177011136>
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations, 53*(8), 1027–1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- George, J. M. & Brief, A. P. [A. P.]. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin, 112*(2), 310–329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- Georgellis, Y. & Lange, T. (2012). Traditional versus Secular Values and the Job-Life Satisfaction Relationship Across Europe. *British Journal of Management, 23*(4), 437–454. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00753.x>
- Georgellis, Y., Lange, T. & Tabvuma, V. (2012). The impact of life events on job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 464–473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.12.005>
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory. Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827–845. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Gillet, N., Morin, A. J., Sandrin, E. & Houle, S. A. (2018). Investigating the combined effects of workaholism and work engagement: A substantive-methodological synergy of variable-centered and person-centered methodologies. *Journal of Vocational Behavior, 109*, 54–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.09.006>
- Giluk, T. L. (2009). Mindfulness, Big Five personality, and affect: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences, 47*(8), 805–811. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.06.026>
- Glomb, T. M., Bhawe, D. P., Miner, A. G. & Wall, M. (2011). Doing good, feeling good: examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood. *Personnel Psychology, 64*(1), 191–223. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01206.x>
- Gochmann, V. & Ohly, S. (2017). What's going on? Evaluating Event Taxonomies of Daily Leader-Follower Interactions. *Academy of Management Proceedings, 2017*(1), 14325. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.14325abstract>
- Goldberg, Y. (2016). A Primer on Neural Network Models for Natural Language Processing. *Journal of Artificial Intelligence Research, 57*, 345–420. <https://doi.org/10.1613/jair.4992>
- Gooty, J., Gavin, M. & Ashkanasy, N. M. (2009). Emotions research in OB: The challenges that lie ahead. *Journal of Organizational Behavior, 30*(6), 833–838. <https://doi.org/10.1002/job.619>
- Gooty, J., Thomas, J. S., Yammarino, F. J., Kim, J. & Medaugh, M. (2019). Positive and negative emotional tone convergence: An empirical examination of associations with leader and follower LMX. *The Leadership Quarterly, 30*(4), 427–439. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.002>
- Goschke, T. & Kuhl, J. (1993). Representation of intentions: Persisting activation in memory. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, 19*(5), 1211–1226. <https://doi.org/10.1037/0278-7393.19.5.1211>

- Gottfredson, R. K. & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance. Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558–591. <https://doi.org/10.1002/job.2152>
- Gottfredson, R. K., Wright, S. L. & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 101385. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101385>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Graen, G. B., Orris, J. & Johnson, T. W. (1973). Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior*, 3(4), 395–420. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(73\)90053-5](https://doi.org/10.1016/0001-8791(73)90053-5)
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership. Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Granger, C. W. J. (1969). Investigating Causal Relations by Econometric Models and Cross-spectral Methods. *Econometrica*, 37(3), 424. <https://doi.org/10.2307/1912791>
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *The Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Gross, J. J. & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348–362. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348>
- Grube, A., Schroer, J., Hentzschel, C. & Hertel, G. (2008). The event reconstruction method: An efficient measure of experience-based job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 669–689. <https://doi.org/10.1348/096317907X251578>
- Gruber, J., Mauss, I. B. & Tamir, M. (2011). A Dark Side of Happiness? How, When, and Why Happiness Is Not Always Good. *Perspectives on Psychological Science : a Journal of the Association for Psychological Science*, 6(3), 222–233. <https://doi.org/10.1177/1745691611406927>
- Guerreiro, J., Rita, P. & Trigueiros, D. (2016). A Text Mining-Based Review of Cause-Related Marketing Literature. *Journal of Business Ethics*, 139(1), 111–128. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2622-4>
- Hadley, L. V., Naylor, G. & Hamilton, A. F. d. C. (2022). A review of theories and methods in the science of face-to-face social interaction. *Nature Reviews Psychology*, 1(1), 42–54. <https://doi.org/10.1038/s44159-021-00008-w>
- Halbesleben, J. R. B., Wheeler, A. R. & Paustian-Underdahl, S. C. (2013). The impact of furloughs on emotional exhaustion, self-rated performance, and recovery experiences. *The Journal of Applied Psychology*, 98(3), 492–503. <https://doi.org/10.1037/a0032242>
- Hall, J. A., Coats, E. J. & LeBeau, L. S. (2005). Nonverbal behavior and the vertical dimension of social relations: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 131(6), 898–924. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.898>
- Hamaker, E. L., Asparouhov, T., Brose, A., Schmiedek, F. & Muthén, B. O. (2018). At the Frontiers of Modeling Intensive Longitudinal Data: Dynamic Structural Equation Models for the Affective Measurements from the COGITO Study. *Multivariate Behavioral Research*, 53(6), 820–841. <https://doi.org/10.1080/00273171.2018.1446819>

- Hamaker, E. L., Asparouhov, T. & Muthén, B. O. (in Druck). Dynamic structural equation modeling as a combination of time series modeling, multilevel modeling, and structural equation modeling. In Rick H. Hoyle (Hrsg.), *The Handbook of Structural Equation Modeling* (2. Aufl.) [S.l.]: Guilford Press.
- Hamaker, E. L., Dolan, C. V. & Molenaar, P. C. M. (2005). Statistical Modeling of the Individual: Rationale and Application of Multivariate Stationary Time Series Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 40(2), 207–233. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr4002_3
- Hamaker, E. L. & Grasman, R. P. P. P. (2014). To center or not to center? Investigating inertia with a multilevel autoregressive model. *Frontiers in Psychology*, 5, 1492. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01492>
- Hamaker, E. L., Kuiper, R. M. & Grasman, R. P. P. P. (2015). A critique of the cross-lagged panel model. *Psychological Methods*, 20(1), 102–116. <https://doi.org/10.1037/a0038889>
- Hamaker, E. L. & Wichers, M. (2017). No Time Like the Present. *Current Directions in Psychological Science*, 26(1), 10–15. <https://doi.org/10.1177/0963721416666518>
- Hamed, M. B. & Wang, F. (2006). Stuck in the forest. *Diachronica*, 23(1), 29–60. <https://doi.org/10.1075/dia.23.1.04ham>
- Hammond, M., Clapp-Smith, R. & Palanski, M. (2017). Beyond (Just) the Workplace: A Theory of Leader Development Across Multiple Domains. *Academy of Management Review*, 42(3), 481–498. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0431>
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Hannigan, T. R., Haans, R. F. J., Vakili, K., Tchaljian, H., Glaser, V. L., Wang, M. S. et al. (2019). Topic Modeling in Management Research: Rendering New Theory from Textual Data. *Academy of Management Annals*, 13(2), 586–632. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0099>
- Harari, M. B., Reaves, A. C. & Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: a meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495–511. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1134491>
- Harish, B. S., Guru, D. S. & Manjunath, S. (2010). Representation and Classification of Text Documents: A Brief Review. *International Journal of Computer Applications*, 110–119.
- Harkness, J. A., van Vijver, F. J. R. de & Mohler, P. P. (Eds.). (2003). *Cross-cultural survey methods* (Wiley series in survey methodology). Hoboken, NJ: Wiley.
- Harrison, D. A., Price, K. H. & Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–107. <https://doi.org/10.5465/256901>
- Hassard, J. & Kelemen, M. (2002). Production and Consumption in Organizational Knowledge: The Case of the 'Paradigms Debate'. *Organization*, 9(2), 331–355. <https://doi.org/10.1177/1350508402009002911>
- Hayduk, L., Cummings, G., Boadu, K., Pazderka-Robinson, H. & Boulianne, S. (2007). Testing! testing! one, two, three – Testing the theory in structural equation models! *Personality and Individual Differences*, 42(5), 841–850. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.10.001>
- He, C., Teng, R., Zhou, L., Wang, V. L. & Yuan, J. (2021). Abusive Supervision, Leader-Member Exchange, and Creativity: A Multilevel Examination. *Frontiers in Psychology*, 12, 647169. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647169>

- Heckhausen, H. (2018). Historical Trends in Motivation Research. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation and Action* (S. 17–47). Cham: Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-75961-1_2
- Heggestad, E. D., Scheaf, D. J., Banks, G. C., Monroe Hausfeld, M., Tonidandel, S. & Williams, E. B. (2019). Scale Adaptation in Organizational Science Research: A Review and Best-Practice Recommendations. *Journal of Management*, *45*(6), 2596–2627.
<https://doi.org/10.1177/0149206319850280>
- Heinitz, K. & Rowold, J. (2007). Gütekriterien einer deutschen Adaptation des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, *51*(1), 1–15. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.51.1.1>
- Hemenover, S. H. & HARBKE, C. R. (2020). Individual differences in motives for regulating affect intensity: positive trait affect and the value of trait-consistent affect. *Motivation and Emotion*, *44*(5), 755–771. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09844-4>
- Henderson, A. A., Foster, G. C., Matthews, R. A. & Zickar, M. J. (2020). A Psychometric Assessment of OCB: Clarifying the Distinction Between OCB and CWB and Developing a Revised OCB Measure. *Journal of Business and Psychology*, *35*(6), 697–712. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09653-8>
- Hertel, G. & Stamov-Roßnagel, C. (2013). Reconstruction methods: Using episodic memory traces to capture experiences at work efficiently. In *A day in the life of a happy worker* (Current issues in work and organizational psychology, S. 100–113). New York, NY, US: Psychology Press.
- Hirschberg, J. & Manning, C. D. (2015). Advances in natural language processing. *Science (New York, N.Y.)*, *349*(6245), 261–266. <https://doi.org/10.1126/science.aaa8685>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037//1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(1), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hoch, J. E. & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *The Journal of Applied Psychology*, *99*(3), 390–403.
<https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Hoffman, E. L. & Lord, R. G. [Robert G.]. (2013). A taxonomy of event-level dimensions: Implications for understanding leadership processes, behavior, and performance. *The Leadership Quarterly*, *24*(4), 558–571. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.03.009>
- Hofmann, D. A., Jacobs, R. & Baratta, J. E. (1993). Dynamic criteria and the measurement of change. *Journal of Applied Psychology*, *78*(2), 194–204. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.194>
- Hogan, R. (2009). Much ado about nothing: The person–situation debate. *Journal of Research in Personality*, *43*(2), 249. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2009.01.022>
- Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, *49*(6), 493–504. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493>
- Hopton, C. (2016). It does not add up: Comparing episodic and general leadership ratings. *Leadership*, *12*(4), 491–503. <https://doi.org/10.1177/1742715015575583>
- Howard, M. C. & Hoffman, M. E. (2018). Variable-Centered, Person-Centered, and Person-Specific Approaches. *Organizational Research Methods*, *21*(4), 846–876.
<https://doi.org/10.1177/1094428117744021>

- Hox, J. J., Moerbeek, M. & van Schoot, R. de. (2018). *Multilevel analysis. Techniques and applications* (Quantitative Methodology Series, Third edition). New York, London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hu, X., Barber, L. K., Park, Y. & Day, A. (2021). Defrag and reboot? Consolidating information and communication technology research in I-O psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(3), 371–396. <https://doi.org/10.1017/iop.2021.3>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A. & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Huson, D. H. & Bryant, D. (2006). Application of phylogenetic networks in evolutionary studies, 23(2), 254–267. <https://doi.org/10.1093/molbev/msj030>
- Hyun, M., Jee, W. F., Wegner, C., Jordan, J. S., Du, J. & Oh, T. (2022). Self-Serving Bias in Performance Goal Achievement Appraisals: Evidence From Long-Distance Runners. *Frontiers in Psychology*, 13, 762436. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.762436>
- Ilies, R. & Judge, T. A. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 367–389. <https://doi.org/10.1080/13594320444000137>
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors. A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Illia, L., Sonpar, K. & Bauer, M. W. (2014). Applying Co-occurrence Text Analysis with ALCESTE to Studies of Impression Management. *British Journal of Management*, 25(2), 352–372. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00842.x>
- Jackson, E. M. & Johnson, R. E. (2012). When opposites do (and do not) attract: Interplay of leader and follower self-identities and its consequences for leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 488–501. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.003>
- Jawahar, I. M. & Williams, C. R. (1997). Where all the children are above average: the performance appraisal purpose effect. *Personnel Psychology*, 50(4), 905–925. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb01487.x>
- Jebb, A. T. & Tay, L. (2017). Introduction to Time Series Analysis for Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 20(1), 61–94. <https://doi.org/10.1177/1094428116668035>
- Jebb, A. T., Tay, L., Wang, W. & Huang, Q. [Qiming]. (2015). Time series analysis for psychological research: examining and forecasting change. *Frontiers in Psychology*, 6, 727. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00727>
- Jha, S. [Shweta] & Jha, S. [Srirang]. (2013). Leader-Member Exchange: A Critique of Theory & Practice. *Journal of Management & Public Policy*, 4(2), 42–53.
- Jiang, L. & Lavaysse, L. M. (2018). Cognitive and Affective Job Insecurity: A Meta-Analysis and a Primary Study. *Journal of Management*, 44(6), 2307–2342. <https://doi.org/10.1177/0149206318773853>
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *The Academy of Management Review*, 31(2), 386–408. <https://doi.org/10.2307/20159208>
- Johns, G. (2017). Reflections on the 2016 Decade Award: Incorporating Context in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 42(4), 577–595. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0044>

- Johnson, P. O. & Neyman, J. (1936). Tests of certain linear hypotheses and their application to some educational problems. *Statistical Research Memoirs*, 1, 57–93.
- Johnson, R. E. & Chang, C.-H. (2006). “I” is to continuance as “We” is to affective: the relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 549–570. <https://doi.org/10.1002/job.364>
- Johnson, R. E., Lanaj, K. & Barnes, C. M. (2014). The good and bad of being fair: effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *The Journal of Applied Psychology*, 99(4), 635–650. <https://doi.org/10.1037/a0035647>
- Johnson, R. E., Tolentino, A. L., Rodopman, O. B. & Cho, E. [Eunae]. (2010). We (sometimes) know not how we feel: predicting job performance with an implicit measure of trait affectivity. *Personnel Psychology*, 63(1), 197–219. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01166.x>
- Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C. & Chang, C.-H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1262–1272. <https://doi.org/10.1037/a0029043>
- Jordan, J., Sivanathan, N. & Galinsky, A. D. (2011). Something to Lose and Nothing to Gain. *Administrative Science Quarterly*, 56(4), 530–558. <https://doi.org/10.1177/0001839212441928>
- Joseph, D. L., Dhanani, L. Y., Shen, W., McHugh, B. C. & McCord, M. A. (2015). Is a happy leader a good leader? A meta-analytic investigation of leader trait affect and leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 557–576. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.04.001>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., Simon, L. S., Hurst, C. & Kelley, K. (2014). What I experienced yesterday is who I am today: relationship of work motivations and behaviors to within-individual variation in the five-factor model of personality. *The Journal of Applied Psychology*, 99(2), 199–221. <https://doi.org/10.1037/a0034485>
- Julian, M. (2001). The Consequences of Ignoring Multilevel Data Structures in Nonhierarchical Covariance Modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 8(3), 325–352. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0803_1
- Kahle, D. & Stamey, J. (2017). invgamma: The Inverse Gamma Distribution (Version 1.1) [Computer software].
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress. Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford, England: John Wiley.
- Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D. A., Schwarz, N. & Stone, A. A. (2004). A survey method for characterizing daily life experience: the day reconstruction method. *Science (New York, N.Y.)*, 306(5702), 1776–1780. <https://doi.org/10.1126/science.1103572>
- Kammeyer-Mueller, J., Simon, L. S. & Judge, T. A. (2016). A Head Start or a Step Behind? Understanding How Dispositional and Motivational Resources Influence Emotional Exhaustion. *Journal of Management*, 42(3), 561–581. <https://doi.org/10.1177/0149206313484518>
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A. & Song, Z. (2013). Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104–1124. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791>
- Kang, Y., Cai, Z., Tan, C.-W., Huang, Q. [Qian] & Liu, H. (2020). Natural language processing (NLP) in management research: A literature review. *Journal of Management Analytics*, 7(2), 139–172. <https://doi.org/10.1080/23270012.2020.1756939>

- Kaplan, S. [Seth], Bradley, J. C., Luchman, J. N. & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: a meta-analytic investigation. *The Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162–176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravich, M., Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E. et al. (2019). Illuminating the ‘Face’ of Justice: A Meta-Analytic Examination of Leadership and Organizational Justice. *Journal of Management Studies*, 56(1), 134–171. <https://doi.org/10.1111/joms.12402>
- Karataş-Özkan, M. & Murphy, W. D. (2010). Critical Theorist, Postmodernist and Social Constructionist Paradigms in Organizational Analysis: A Paradigmatic Review of Organizational Learning Literature. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 453–465. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00273.x>
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2d ed.). New York: Wiley. Retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/description/wiley033/77018764.html>
- Kazén, M. [Miguel] & Quirin, M. (2018). The integration of motivation and volition in personality systems interactions (PSI) theory. In *Why people do the things they do: Building on Julius Kuhl’s contributions to the psychology of motivation and volition* (S. 15–30). Boston, MA, US: Hogrefe Publishing. <https://doi.org/10.1027/00540-000>
- Kelava, A., Werner, C. S., Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Zapf, D., Ma, Y. et al. (2011). Advanced Nonlinear Latent Variable Modeling: Distribution Analytic LMS and QML Estimators of Interaction and Quadratic Effects. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 18(3), 465–491. <https://doi.org/10.1080/10705511.2011.582408>
- Kim, D., Choi, D. & Vandenberghe, C. (2018). Goal-Focused Leadership, Leader-Member Exchange, and Task Performance: The Moderating Effects of Goal Orientations and Emotional Exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 645–660. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9516-7>
- Kim, E. S., Dedrick, R. F., Cao, C. & Ferron, J. M. (2016). Multilevel Factor Analysis: Reporting Guidelines and a Review of Reporting Practices. *Multivariate Behavioral Research*, 51(6), 881–898. <https://doi.org/10.1080/00273171.2016.1228042>
- Kim, J. K., LePine, J. A. [Jeffery A.], Zhang, Z. & Baer, M. D. (2022). Sticking out versus fitting in: A social context perspective of ingratiation and its effect on social exchange quality with supervisors and teammates. *The Journal of Applied Psychology*, 107(1), 95–108. <https://doi.org/10.1037/apl0000852>
- Kim, S. L., Lee, S. & Son, S. Y. (2023). Why Does Leader–Member Exchange Ambivalence Reduce Taking Charge? The Moderating Role of Cognitive Reappraisal. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09899-3>
- Klein, A. & Moosbrugger, H. (2000). Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LMS method. *Psychometrika*, 65(4), 457–474. <https://doi.org/10.1007/BF02296338>
- Kleine, A.-K., Rudolph, C. W., Schmitt, A. & Zacher, H. (2022). Thriving at work: an investigation of the independent and joint effects of vitality and learning on employee health. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–12. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2102485>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (Methodology in the social sciences, Fourth edition). New York: The Guilford Press.
- Kobayashi, V. B., Mol, S. T., Berkers, H. A., Kismihók, G. & Den Hartog, D. N. (2018). Text Classification for Organizational Researchers: A Tutorial. *Organizational Research Methods*, 21(3), 766–799. <https://doi.org/10.1177/1094428117719322>
- Kobylińska, D. & Kusev, P. (2019). Flexible Emotion Regulation: How Situational Demands and Individual Differences Influence the Effectiveness of Regulatory Strategies. *Frontiers in Psychology*, 10, 72. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00072>

- Kolenikov, S. & Bollen, K. A. (2012). Testing Negative Error Variances. *Sociological Methods & Research*, 41(1), 124–167. <https://doi.org/10.1177/0049124112442138>
- Kooij, D. T. A. M., Nijssen, H., Bal, P. M. & van der Kruijssen, D. T. F. (2020). Crafting an Interesting Job: Stimulating an Active Role of Older Workers in Enhancing Their Daily Work Engagement and Job Performance. *Work, Aging and Retirement*, 6(3), 165–174. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa001>
- Koole, S. L. & Kuhl, J. (2003). In Search of The Real Self: A Functional Perspective on Optimal Self-Esteem and Authenticity. *Psychological Inquiry*, 14(1), 43–48. Verfügbar unter: <http://www.jstor.org/stable/1449039>
- Koole, S. L., Schlinkert, C., Maldei, T. & Baumann, N. (2019). Becoming who you are: An integrative review of self-determination theory and personality systems interactions theory. *Journal of Personality*, 87(1), 15–36. <https://doi.org/10.1111/jopy.12380>
- Koopman, J., Lanaj, K. & Scott, B. A. (2016). Integrating the Bright and Dark Sides of OCB: A Daily Investigation of the Benefits and Costs of Helping Others. *The Academy of Management Journal*, 59(2), 414–435. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0262>
- Koopmann, J., Johnson, R. E., Wang, M., Lanaj, K., Wang, G. & Shi, J. (2019). A self-regulation perspective on how and when regulatory focus differentially relates to citizenship behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, 104(5), 629–641. <https://doi.org/10.1037/apl0000366>
- Koopmann, J., Lanaj, K., Bono, J. & Campana, K. (2016). Daily shifts in regulatory focus. The influence of work events and implications for employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1293–1316. <https://doi.org/10.1002/job.2105>
- Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H. & Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. In E. Salas, G. F. Goodwin & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations. Cross-disciplinary perspectives and approaches* (The organizational frontiers series, S. 113–155). New York, NY: Routledge.
- Kraaij, V., Arensman, E. & Spinhoven, P. (2002). Negative life events and depression in elderly persons: a meta-analysis. *The Journals of Gerontology. Series B, Psychological Sciences and Social Sciences*, 57(1), P87-94. <https://doi.org/10.1093/geronb/57.1.P87>
- Krohne, H. W., Egloff, B., Kohlmann, C.-W. & Tausch, A. (1996). Untersuchungen mit einer deutschen Version der "Positive and Negative Affect Schedule" (PANAS) [Investigations with a German version of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS)]. *Diagnostica*, 42, 139–156.
- Kruschke, J. K. (2021). Bayesian Analysis Reporting Guidelines. *Nature Human Behaviour*, 5(10), 1282–1291. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01177-7>
- Kruschke, J. K. & Liddell, T. M. (2018). Bayesian data analysis for newcomers. *Psychonomic Bulletin & Review*, 25(1), 155–177. <https://doi.org/10.3758/s13423-017-1272-1>
- Kuhl, J. (2000a). A Functional-Design Approach to Motivation and Self-Regulation: The Dynamics of Personality Systems Interactions. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (S. 111–169). San Diego, Calif: Academic Press.
- Kuhl, J. (2000b). The volitional basis of Personality Systems Interaction Theory. *International Journal of Educational Research*, 33(7-8), 665–703. [https://doi.org/10.1016/S0883-0355\(00\)00045-8](https://doi.org/10.1016/S0883-0355(00)00045-8)
- Kuhl, J. (Hrsg.). (2004). *Eine neue Persönlichkeitstheorie*.
- Kuhl, J. (2021). The Expectancy-Value Approach within the Theory of Social Motivation: Elaborations, Extensions, Critique. In *Expectations and Actions* (S. 125–160). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003150879-6>
- Kuhl, J. & Baumann, N. (2021). Personality systems interactions (PSI theory): Toward a dynamic integration of personality theories. In *The Handbook of Personality Dynamics and Processes* (S. 709–730). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813995-0.00027-3>

- Kuhl, J., Kazen, M. & Koole, S. L. (2006). Putting Self-Regulation Theory into Practice: A User's Manual. *Applied Psychology*, 55(3), 408–418. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00260.x>
- Kuhl, J. & Kazén, M. [M.]. (1994). Self-discrimination and memory: state orientation and false self-ascription of assigned activities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(6), 1103–1115. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.6.1103>
- Kuhl, J. & Kazén, M. [Miguel]. (1999). Volitional facilitation of difficult intentions: Joint activation of intention memory and positive affect removes Stroop interference. *Journal of Experimental Psychology: General*, 128(3), 382–399. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.128.3.382>
- Kuhl, J., Quirin, M. & Koole, S. L. (2015). Being Someone: The Integrated Self as a Neuropsychological System. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(3), 115–132. <https://doi.org/10.1111/spc3.12162>
- Kuhl, J., Quirin, M. & Koole, S. L. (2021). The functional architecture of human motivation: Personality systems interactions theory, 8, 1–62. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2020.06.001>
- Kuljanin, G., Braun, M. T. & DeShon, R. P. (2011). A cautionary note on modeling growth trends in longitudinal data. *Psychological Methods*, 16(3), 249–264. <https://doi.org/10.1037/a0023348>
- Kuper, N., Modersitzki, N., Le Phan, V. & Rauthmann, J. F. (2021). The dynamics, processes, mechanisms, and functioning of personality: An overview of the field. *British Journal of Psychology (London, England : 1953)*, 112(1), 1–51. <https://doi.org/10.1111/bjop.12486>
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. & Haerem, T. (2012). Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756–765. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.013>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Lai, M. H. C. & Kwok, O. (2015). Examining the Rule of Thumb of Not Using Multilevel Modeling: The “Design Effect Smaller Than Two” Rule. *The Journal of Experimental Education*, 83(3), 423–438. <https://doi.org/10.1080/00220973.2014.907229>
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. & van de Ven, A. H. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
- Lapierre, L. M., Matthews, R. A., Eby, L. T., Truxillo, D. M., Johnson, R. E. & Major, D. A. (2018). Recommended Practices for Academics to Initiate and Manage Research Partnerships With Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(4), 543–581. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.83>
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., Ben Ayed, A. K., Schwarz, G., Tremblay, M. & Chenevert, D. (2020). Social Comparisons, Self-Conceptions, and Attributions: Assessing the Self-Related Contingencies in Leader-Member Exchange Relationships. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 381–402. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09628-9>
- Laulié, L. & Morgeson, F. P. (2020). The end is just the beginning: Turnover events and their impact on those who remain. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12422>
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. & Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model†. *Journal of Management*, 33(6), 841–866. <https://doi.org/10.1177/0149206307307635>
- Lawler, E. J. & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 217–244. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.217>
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819–834. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.8.819>

- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., Guillaume, Y. & Marstand, A. F. (2019). Beyond relationship quality. The role of leader-member exchange importance in leader-follower dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 29, 489. <https://doi.org/10.1111/joop.12262>
- Lee, C. & Farh, J.-L. (2004). Joint Effects of Group Efficacy and Gender Diversity on Group Cohesion and Performance. *Applied Psychology*, 53(1), 136–154. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00164.x>
- Lee, S., Kim, S. L. & Yun, S. (2018). A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 403–413. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.001>
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A. & Hartog, D. den. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
- Leiner, D. J. (2019). SoSci Survey (Version 3.2.36) [Computer software]. Verfügbar unter: <https://www.soscisurvey.de>
- Lek, K., Oberski, D., Davodov, E., Ciecuch, J., Seddig, D. & Schmidt, P. (2018). Approximate Measurement Invariance. In T. P. Johnson (Ed.), *Advances in Comparative Survey Methodology. Multinational, Multiregional, and Multicultural Contexts (3MC)* (Wiley Series in Survey Methodology Ser, S. 911–929). Somerset: John Wiley & Sons Incorporated.
- Lester, H. F., Cullen-Lester, K. L. & Walters, R. W. (2021). From Nuisance to Novel Research Questions: Using Multilevel Models to Predict Heterogeneous Variances. *Organizational Research Methods*, 24(2), 342–388. <https://doi.org/10.1177/1094428119887434>
- Lewis, M. W. & Kelemen, M. L. (2002). Multiparadigm Inquiry: Exploring Organizational Pluralism and Paradox. *Human Relations*, 55(2), 251–275. <https://doi.org/10.1177/0018726702055002185>
- Li, F., Duncan, T. E., Harmer, P., Acock, A. & Stoolmiller, M. (1998). Analyzing measurement models of latent variables through multilevel confirmatory factor analysis and hierarchical linear modeling approaches. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 5(3), 294–306. <https://doi.org/10.1080/10705519809540106>
- Li, L., Zheng, X. [Xingshan] & Sun, S. (2022). From Deep-Level Similarity to Subordinate Moqi: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 13, 879284. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879284>
- Liang, J., Farh, C. I. C. & Farh, J.-L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liao, E. Y. & Hui, C. (2021). A resource-based perspective on leader-member exchange: An updated meta-analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 317–370. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9594-8>
- Liao, Z., Liu, W., Li, X. & Song, Z. (2019). Give and take. An episodic perspective on leader-member exchange. *The Journal of Applied Psychology*, 104(1), 34–51. <https://doi.org/10.1037/apl0000371>
- Liden, R. C. & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *The Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465. <https://doi.org/10.2307/255511>
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662–674. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.662>

- Lin, K. J., Ilies, R., Pluut, H. & Pan, S.-Y. (2017). You are a helpful co-worker, but do you support your spouse? A resource-based work-family model of helping and support provision. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 138, 45–58. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.12.004>
- Lin, W., Shao, Y. [Yiduo], Li, G., Guo, Y. & Zhan, X. (2021). The psychological implications of COVID-19 on employee job insecurity and its consequences: The mitigating role of organization adaptive practices. *The Journal of Applied Psychology*, 106(3), 317–329. <https://doi.org/10.1037/apl0000896>
- Little, L. M., Gooty, J. & Williams, M. (2016). The role of leader emotion management in leader-member exchange and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 85–97. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.007>
- Liu, D., Chen, Y. & Li, N. [Nian]. (2021). Tackling the negative impact of COVID-19 on work engagement and taking charge: A multi-study investigation of frontline health workers. *The Journal of Applied Psychology*, 106(2), 185–198. <https://doi.org/10.1037/apl0000866>
- Liu, Y. [Yu], West, S. G., Levy, R. & Aiken, L. S. (2017). Tests of Simple Slopes in Multiple Regression Models with an Interaction: Comparison of Four Approaches. *Multivariate Behavioral Research*, 52(4), 445–464. <https://doi.org/10.1080/00273171.2017.1309261>
- Liu, Z., Venkatesh, S., Murphy, S. E. [Susan Elaine] & Riggio, R. E. (2020). Leader development across the lifespan: A dynamic experiences-grounded approach. *The Leadership Quarterly*, 101382. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101382>
- Lord, R. G. [Robert G.] (2017). Leadership in the future, and the future of leadership research. In B. Schyns, R. J. Hall & P. N. Neves (Hrsg.), *Handbook of Methods in Leadership Research* (S. 403–429). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785367281.00026>
- Lord, R. G. [Robert G.], Brown, D. J., Harvey, J. L. & Hall, R. J. [Rosalie J.]. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 311–338. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00081-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00081-9)
- Lord, R. G. [Robert G.], Epitropaki, O., Foti, R. J. & Hansbrough, T. K. (2020). Implicit Leadership Theories, Implicit Followership Theories, and Dynamic Processing of Leadership Information. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 49–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045434>
- Lord, R. G. [Robert G.], Foti, R. J. & Vader, C. L. de. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343–378. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90043-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90043-6)
- Lord, R. G. [Robert G.] & Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing. Linking perceptions and performance* (People and organizations). London, New York: Routledge.
- Lowery, M. R., Clark, M. A. & Carter, N. T. (2021). The balancing act of performance: Psychometric networks and the causal interplay of organizational citizenship and counterproductive work behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 103527. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103527>
- Luhmann, M., Fassbender, I., Alcock, M. & Haehner, P. (2020). A dimensional taxonomy of perceived characteristics of major life events. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/pspp0000291>
- Luhmann, M., Hofmann, W., Eid, M. & Lucas, R. E. (2012). Subjective well-being and adaptation to life events: a meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), 592–615. <https://doi.org/10.1037/a0025948>
- Lüscher, J., Ochsner, S., Berli, C., Knoll, N., Stadler, G., Hornung, R. et al. (2014). Invisible Social Control as Predictor of Daily Negative Affect and Smoking After a Self-Set Quit Date. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 22(4), 165–174. <https://doi.org/10.1026/0943-8149/a000126>

- MacKay, R. B. & Chia, R. (2013). Choice, Chance, and Unintended Consequences in Strategic Change: A Process Understanding of the Rise and Fall of NorthCo Automotive. *Academy of Management Journal*, 56(1), 208–230. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0734>
- Mackinnon, A., Jorm, A. F., Christensen, H., Korten, A. E., Jacomb, P. A. & Rodgers, B. (1999). A short form of the Positive and Negative Affect Schedule: evaluation of factorial validity and invariance across demographic variables in a community sample. *Personality and Individual Differences*, 27(3), 405–416. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00251-7](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00251-7)
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
- Marsh, H. W. & Hau, K.-T. (1996). Assessing Goodness of Fit. *The Journal of Experimental Education*, 64(4), 364–390. <https://doi.org/10.1080/00220973.1996.10806604>
- Marsh, H. W., Hau, K.-T. & Wen, Z. (2004). In Search of Golden Rules: Comment on Hypothesis-Testing Approaches to Setting Cutoff Values for Fit Indexes and Dangers in Overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) Findings. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 11(3), 320–341. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1103_2
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J. & Conlon, D. E. (2015). Does Seeing “Eye To Eye” Affect Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior? A Role Theory Perspective on LMX Agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686–1708. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0106>
- McCabe, C. J., Kim, D. S. & King, K. M. (2018). Improving Present Practices in the Visual Display of Interactions. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 1(2), 147–165. <https://doi.org/10.1177/2515245917746792>
- McCall, M. W. (2010). Peeling the Onion: Getting Inside Experience-Based Leadership Development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 61–68. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01200.x>
- McCarthy, J. M., Trougakos, J. P. & Cheng, B. H. (2016). Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange. *The Journal of Applied Psychology*, 101(2), 279–291. <https://doi.org/10.1037/apl0000044>
- McCormick, B. W., Reeves, C. J., Downes, P. E., Li, N. [Ning] & Ilies, R. (2020). Scientific Contributions of Within-Person Research in Management: Making the Juice Worth the Squeeze. *Journal of Management*, 46(2), 321–350. <https://doi.org/10.1177/0149206318788435>
- McNeish, D. (2016a). On Using Bayesian Methods to Address Small Sample Problems. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 23(5), 750–773. <https://doi.org/10.1080/10705511.2016.1186549>
- McNeish, D. (2016b). Using Data-Dependent Priors to Mitigate Small Sample Bias in Latent Growth Models. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 41(1), 27–56. <https://doi.org/10.3102/1076998615621299>
- McNeish, D. (2019). Two-Level Dynamic Structural Equation Models with Small Samples. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 26(6), 948–966. <https://doi.org/10.1080/10705511.2019.1578657>
- McNeish, D. (2021). Specifying Location-Scale Models for Heterogeneous Variances as Multilevel SEMs. *Organizational Research Methods*, 24(3), 630–653. <https://doi.org/10.1177/1094428120913083>

- McNeish, D. & Hamaker, E. L. (2020). A primer on two-level dynamic structural equation models for intensive longitudinal data in Mplus. *Psychological Methods*, 25(5), 610–635. <https://doi.org/10.1037/met0000250>
- Mehta, P. D. & Neale, M. C. (2005). People are variables too: multilevel structural equations modeling. *Psychological Methods*, 10(3), 259–284. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.10.3.259>
- Meyer, A. D., Gaba, V. & Colwell, K. A. (2005). Organizing Far from Equilibrium: Nonlinear Change in Organizational Fields. *Organization Science*, 16(5), 456–473. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0135>
- Meyer, J. P. & Morin, A. J. S. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 584–612. <https://doi.org/10.1002/job.2085>
- Mignonac, K. & Herrbach, O. (2004). Linking Work Events, Affective States, and Attitudes. An Empirical Study of Managers' Emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 221. <https://doi.org/10.1007/s10869-004-0549-3>
- Miller, D. T. & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82(2), 213–225. <https://doi.org/10.1037/h0076486>
- Minbashian, A. & Luppino, D. (2014). Short-term and long-term within-person variability in performance: an integrative model. *The Journal of Applied Psychology*, 99(5), 898–914. <https://doi.org/10.1037/a0037402>
- Miner, A. G., Glomb, T. & Hulin, C. (2005). Experience sampling mood and its correlates at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 171–193. <https://doi.org/10.1348/096317905X40105>
- Minghim, R., Huancapaza, L., Artur, E., Telles, G. P. & Belizario, I. V. (2020). Graphs from Features: Tree-Based Graph Layout for Feature Analysis. *Algorithms*, 13(11), 302. <https://doi.org/10.3390/a13110302>
- Mischel, W. & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102(2), 246–268. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.102.2.246>
- Mitra, V., Wang, C.-J. & Banerjee, S. (2007). Text classification: A least square support vector machine approach. *Applied Soft Computing*, 7(3), 908–914. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2006.04.002>
- Mohammadi Bytamar, J., Saed, O. & Khakpoor, S. (2020). Emotion Regulation Difficulties and Academic Procrastination. *Frontiers in Psychology*, 11, 524588. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.524588>
- Molenaar, P. C. M. (2004). A Manifesto on Psychology as Idiographic Science: Bringing the Person Back Into Scientific Psychology, This Time Forever. *Measurement: Interdisciplinary Research & Perspective*, 2(4), 201–218. https://doi.org/10.1207/s15366359mea0204_1
- Molenaar, P. C. M. (2007). Psychological methodology will change profoundly due to the necessity to focus on intra-individual variation. *Integrative Psychological & Behavioral Science*, 41(1), 35-40; discussion 75-82. <https://doi.org/10.1007/s12124-007-9011-1>
- Molenaar, P. C. M. & Campbell, C. G. (2009). The New Person-Specific Paradigm in Psychology. *Current Directions in Psychological Science*, 18(2), 112–117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2009.01619.x>
- Montoya, R. M., Horton, R. S. & Kirchner, J. (2008). Is actual similarity necessary for attraction? A meta-analysis of actual and perceived similarity. *Journal of Social and Personal Relationships*, 25(6), 889–922. <https://doi.org/10.1177/0265407508096700>

- Mooijman, M., van Dijk, W. W., van Dijk, E. & Ellemers, N. (2019). Leader power, power stability, and interpersonal trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.009>
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M. & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: intervening in the context of novel and disruptive events. *The Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497–508. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.497>
- Morgeson, F. P. & Derue, D. S. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 271–287. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.006>
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R. & Liu, D. (2015). Event System Theory: An Event-Oriented Approach to the Organizational Sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515–537. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0099>
- Morin, A. J. S., Gagne, M. & Bujacz, A. (2016). Feature Topic: Person-centered methodologies in the organizational sciences. *Organizational Research Methods*, 19(1), 8–9. <https://doi.org/10.1177/1094428115617592>
- Morse, P. J., Sauerberger, K. S., Todd, E. & Funder, D. (2015). Relationships among Personality, Situational Construal and Social Outcomes. *European Journal of Personality*, 29(2), 97–106. <https://doi.org/10.1002/per.1987>
- Morse, P. J., Sweeny, K. & Legg, A. M. (2015). A situational construal approach to healthcare experiences. *Social Science & Medicine* (1982), 138, 170–178. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.06.005>
- Mumford, T. V., Campion, M. A. & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Mumtaz, S. & Rowley, C. (2020). The relationship between leader–member exchange and employee outcomes: review of past themes and future potential. *Management Review Quarterly*, 70(1), 165–189. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00163-8>
- Murphy, S. E. [Susan E.] & Ensher, E. A. (1999). The Effects of Leader and Subordinate Characteristics in the Development of Leader–Member Exchange Quality 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1371–1394. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb00144.x>
- Muthén, B. O. (1994). Multilevel Covariance Structure Analysis. *Sociological Methods & Research*, 22(3), 376–398. <https://doi.org/10.1177/0049124194022003006>
- Muthén, B. O. (2010). *Bayesian analysis in Mplus: A brief introduction*. Los Angeles, CA.
- Muthén, B. O. & Asparouhov, T. (2012). Bayesian structural equation modeling: a more flexible representation of substantive theory. *Psychological Methods*, 17(3), 313–335. <https://doi.org/10.1037/a0026802>
- Muthén, B. O. & Satorra, A. (1995). Complex Sample Data in Structural Equation Modeling. *Sociological Methodology*, 25, 267. <https://doi.org/10.2307/271070>
- Muthén, L. K. & Muthén, B. O. (2013). *Mplus discussion forum*. Verfügbar unter: <http://www.statmodel.com/discussion/messages/9/5074.html?1383773698>
- Muthén, L. K. & Muthén, B. O. (2017). *Mplus User's Guide (Version 8) [Computer software]*: Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Ilies, R. (2009). The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time.

- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256–266.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.09.002>
- Najderska, M. & Ciecuch, J. (2018). The Structure of Character Strengths: Variable- and Person-Centered Approaches. *Frontiers in Psychology*, 9, 153. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00153>
- Nestler, S. (2021). Modeling Intraindividual Variability in Growth with Measurement Burst Designs. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 28(1), 28–39.
<https://doi.org/10.1080/10705511.2020.1757455>
- Nicolaidis, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J. et al. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923–942. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.006>
- Nielsen, K. & Cleal, B. (2011). Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? — An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 344–352.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.009>
- Nohe, C., Michel, A. & Sonntag, K. (2014). Family-work conflict and job performance: A diary study of boundary conditions and mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 339–357.
<https://doi.org/10.1002/job.1878>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership. Theory and practice* (Eighth Edition). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE.
- O.C. Tanner Learning Group. (2020). *O.C. Tanner Learning Group White Paper: Performance: Accelerated. A New Benchmark for Initiating Employee Engagement, Retention and Results*. Verfügbar unter: https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/8011865/MLS_Group_July2020/PDF/White_Paper_Performance_Accelerated.pdf
- O’Toole, M. S., Renna, M. E., Elkjær, E., Mikkelsen, M. B. & Mennin, D. S. (2020). A Systematic Review and Meta-Analysis of the Association Between Complexity of Emotion Experience and Behavioral Adaptation. *Emotion Review*, 12(1), 23–38. <https://doi.org/10.1177/1754073919876019>
- Offermann, L. R. & Coats, M. R. (2018). Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 513–522. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.003>
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K. & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-1)
- Ohly, S. & Gochmann, V. (2017). Diary studies in leadership. In B. Schyns, R. J. Hall & P. N. Neves (Hrsg.), *Handbook of Methods in Leadership Research* (S. 296–316). Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781785367281.00020>
- Ohly, S. & Schmitt, A. (2015). What Makes Us Enthusiastic, Angry, Feeling at Rest or Worried? Development and Validation of an Affective Work Events Taxonomy Using Concept Mapping Methodology. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 15–35. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9328-3>
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C. & Zapf, D. (2010). Diary Studies in Organizational Research. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 79–93. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000009>
- Olson-Buchanan, J. B., Drasgow, F., Moberg, P. J., Mead, A. D., Keenan, P. A. & Donovan, M. A. (1998). Interactive video assessment of conflict resolution skills. *Personnel Psychology*, 51(1), 1–24. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00714.x>
- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157–164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>

- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *48*(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, *13*(6), 797–837. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00154-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00154-6)
- Oswald, A. J., Proto, E. & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, *33*(4), 789–822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Owen, J., Marshall, D. R. & Novicevic, M. M. (2015). Event System Theory of Instrumental Leadership: The Case of General Nathanael Greene. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, *20*(3), 8–30. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3709.2015.ju.00004>
- Pandey, S. & Pandey, S. K. (2019). Applying Natural Language Processing Capabilities in Computerized Textual Analysis to Measure Organizational Culture. *Organizational Research Methods*, *22*(3), 765–797. <https://doi.org/10.1177/1094428117745648>
- Park, S., Sturman, M. C., Vanderpool, C. & Chan, E. (2015). Only time will tell: the changing relationships between LMX, job performance, and justice. *The Journal of Applied Psychology*, *100*(3), 660–680. <https://doi.org/10.1037/a0038907>
- Parke, M. R. & Seo, M.-G. (2017). The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, *42*(2), 334–360. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0424>
- Parrigon, S., Woo, S. E., Tay, L. & Wang, T. (2017). CAPTION-ing the situation: A lexically-derived taxonomy of psychological situation characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, *112*(4), 642–681. <https://doi.org/10.1037/pspp0000111>
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, *1*(3), 267–292. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.3.267>
- Phillips, A. S. & Bedeian, A. G. (1994). Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes. *The Academy of Management Journal*, *37*(4), 990–1001. <https://doi.org/10.5465/256608>
- PHP Documentation Group. (2021). *What is PHP?* Verfügbar unter: <https://www.php.net/manual/en/intro-what-is.php>
- Piccirillo, M. L. & Rodebaugh, T. L. (2019). Foundations of idiographic methods in psychology and applications for psychotherapy. *Clinical Psychology Review*, *71*, 90–100. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2019.01.002>
- Pinter, K. (2016). Affektregulation in der Traumabehandlung. *Psychotherapie Forum*, *21*(4), 132–141. <https://doi.org/10.1007/s00729-016-0079-2>
- Ployhart, R. E., Holtz, B. C. & Bliese, P. D. (2002). Longitudinal data analysis. *The Leadership Quarterly*, *13*(4), 455–486. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00122-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00122-4)
- Podsakoff, N. P., Spoelma, T. M., Chawla, N. & Gabriel, A. S. (2019). What predicts within-person variance in applied psychology constructs? An empirical examination. *The Journal of Applied Psychology*, *104*(6), 727–754. <https://doi.org/10.1037/apl0000374>
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology*, *79*(5), 702–713. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.702>
- 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. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, *63*, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Pokropek, A., Schmidt, P. & Davidov, E. (2020). Choosing Priors in Bayesian Measurement Invariance Modeling: A Monte Carlo Simulation Study. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *27*(5), 750–764. <https://doi.org/10.1080/10705511.2019.1703708>
- Pornprasertmanit, S., Lee, J. & Preacher, K. J. (2014). Ignoring Clustering in Confirmatory Factor Analysis: Some Consequences for Model Fit and Standardized Parameter Estimates. *Multivariate Behavioral Research*, *49*(6), 518–543. <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.933762>
- Pratto, F. & John, O. P. (1991). Automatic vigilance: the attention-grabbing power of negative social information. *Journal of Personality and Social Psychology*, *61*(3), 380–391. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.3.380>
- Preacher, K. J., Zhang, Z. & Zyphur, M. J. (2016). Multilevel structural equation models for assessing moderation within and across levels of analysis. *Psychological Methods*, *21*(2), 189–205. <https://doi.org/10.1037/met0000052>
- Python Software Foundation. (2013). Python (Version 2.7.6) [Computer software]. Verfügbar unter: <https://www.python.org/>
- Qu, X., Yao, X. & Liu, Q. (2021). Affective Shifts Outside Work: Effects on Task Performance, Emotional Exhaustion, and Counterproductive Work Behavior. *Frontiers in Psychology*, *12*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.640144>
- Quirin, M., Robinson, M. D., Rauthmann, J. F., Kuhl, J., Read, S. J., Tops, M. et al. (2020). The Dynamics of Personality Approach (DPA): 20 Tenets for Uncovering the Causal Mechanisms of Personality. *European Journal of Personality*, *34*(6), 947–968. <https://doi.org/10.1002/per.2295>
- Rabkin, J. G. & Struening, E. L. (1976). Live events, stress, and illness. *Science (New York, N.Y.)*, *194*(4269), 1013–1020. <https://doi.org/10.1126/science.790570>
- Radvansky, G. A. & Zacks, J. M. (2014). *Event Cognition*. Oxford: Oxford University Press. Retrieved from <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1696427>
- Ram, N., Brinberg, M., Pincus, A. L. & Conroy, D. E. (2017). The Questionable Ecological Validity of Ecological Momentary Assessment: Considerations for Design and Analysis. *Research in Human Development*, *14*(3), 253–270. <https://doi.org/10.1080/15427609.2017.1340052>
- Rammstedt, B. & John, O. P. (2005). Kurzversion des Big Five Inventory (BFI-K). *Diagnostica*, *51*(4), 195–206. <https://doi.org/10.1026/0012-1924.51.4.195>
- Raudenbush, S. W. & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models. Applications and data analysis methods* (Advanced quantitative techniques in the social sciences, vol. 1, 2. ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ.
- Rauschenbach, C. & Hertel, G. (2011). Age differences in strain and emotional reactivity to stressors in professional careers. *Stress and Health*, *27*(2), e48-e60. <https://doi.org/10.1002/smi.1335>
- Rauthmann, J. F. (2015). Structuring Situational Information. *European Psychologist*, *20*(3), 176–189. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000225>
- Rauthmann, J. F., Gallardo-Pujol, D., Guillaume, E. M., Todd, E., Nave, C. S., Sherman, R. A. et al. (2014). The Situational Eight DIAMONDS: a taxonomy of major dimensions of situation characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, *107*(4), 677–718. <https://doi.org/10.1037/a0037250>
- Rauthmann, J. F. & Sherman, R. A. (2015). Situation Change: Stability and Change of Situation Variables between and within Persons. *Frontiers in Psychology*, *6*, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01938>

- Rauthmann, J. F. & Sherman, R. A. (2020). The Situation of Situation Research: Knowns and Unknowns. *Current Directions in Psychological Science*, 29(5), 473–480. <https://doi.org/10.1177/0963721420925546>
- Rauthmann, J. F. & Sherman, R. A. (2021). Conceptualizing and measuring the psychological situation. In *Measuring and Modeling Persons and Situations* (S. 427–463). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-819200-9.00009-0>
- Rauthmann, J. F., Sherman, R. A. & Funder, D. C. (2015). Principles of Situation Research: Towards a Better Understanding of Psychological Situations. *European Journal of Personality*, 29(3), 363–381. <https://doi.org/10.1002/per.1994>
- Raykov, T. & DiStefano, C. (2021). Design Effect in Multilevel Settings: A Commentary on a Latent Variable Modeling Procedure for Its Evaluation. *Educational and psychological measurement*, 001316442110194. <https://doi.org/10.1177/00131644211019447>
- Reindl, G., Lang, J. W. B. & Runge, J. M. (2021). Work event experiences: Implications of an expanded taxonomy for understanding daily well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.1037/ocp0000276>
- Reis, H. T. (2008). Reinvigorating the concept of situation in social psychology. *Personality and Social Psychology Review : an Official Journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, 12(4), 311–329. <https://doi.org/10.1177/1088868308321721>
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 668–681. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.668>
- Reyt, J.-N., Wiesenfeld, B. M. & Trope, Y. (2016). Big picture is better: The social implications of construal level for advice taking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 22–31. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.004>
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *The Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Riggs, B. S. & Porter, C. O. (2017). Are there advantages to seeing leadership the same? A test of the mediating effects of LMX on the relationship between ILT congruence and employees' development. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 285–299. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.009>
- Rickett, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *The Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472–481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Robinson, M. D. & Clore, G. L. (2002). Episodic and semantic knowledge in emotional self-report: Evidence for two judgment processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(1), 198–215. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.83.1.198>
- Rodell, J. B. & Judge, T. A. (2009). Can "good" stressors spark "bad" behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1438–1451. <https://doi.org/10.1037/a0016752>
- Rosch, E. (1975). Cognitive representations of semantic categories. *Journal of Experimental Psychology: General*, 104(3), 192–233. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.104.3.192>
- Rosenstiel, L. von (2011). Führung in Organisationen – Facetten eines Konzepts, Wirkmechanismen, Erfolgskriterien. In M. Göhlich, S. M. Weber, C. Schiersmann & A. Schröer (eds.), *Organisation und Führung. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik* (Organisation und Pädagogik, Band 11, 1. Auflage, S. 27–41). Wiesbaden: VS Verlag.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century* (1st ed.). Westport, Conn.: Praeger.

- Rousseau, D. M. & Fried, Y. (2001). Location, location, location: contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/job.78>
- Ruiter, N. M. P. de, van der Steen, S., Hartigh, R. J. R. den & van Geert, P. L. C. (2017). Capturing moment-to-moment changes in multivariate human experience. *International Journal of Behavioral Development*, 41(5), 611–620. <https://doi.org/10.1177/0165025416651736>
- Rynes, S. & Gephart, R. P. (2004). From the Editors: Qualitative Research and the "Academy of Management Journal". *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462. Verfügbar unter: <http://www.jstor.org/stable/20159596>
- Ryu, E. (2014). Model fit evaluation in multilevel structural equation models. *Frontiers in Psychology*, 5, 81. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00081>
- Saitou, N. & Nei, M. (1987). The neighbor-joining method: a new method for reconstructing phylogenetic trees. *Molecular Biology and Evolution*, 4(4), 406–425. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.molbev.a040454>
- Sánchez, I. D., Ospina, S. M. & Salgado, E. (2020). Advancing constructionist leadership research through paradigm interplay: An application in the leadership–trust domain. *Leadership*, 16(6), 683–711. <https://doi.org/10.1177/1742715020919226>
- Sandberg, J. & Alvesson, M. (2021). Meanings of Theory: Clarifying Theory through Typification. *Journal of Management Studies*, 58(2), 487–516. <https://doi.org/10.1111/joms.12587>
- Saucier, G., Bel-Bahar, T. & Fernandez, C. (2007). What modifies the expression of personality tendencies? Defining basic domains of situation variables. *Journal of Personality*, 75(3), 479–503. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00446.x>
- Scandura, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior. An evidence-based approach* (Second edition). Los Angeles: SAGE.
- Scheffer, D. & Heckhausen, H. (2018). Trait Theories of Motivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation and Action* (S. 67–112). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_3
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. ed.). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Schmalz, X., Biurrun Manresa, J. & Zhang, L. [Lei]. (2021). What is a Bayes factor? *Psychological Methods*. <https://doi.org/10.1037/met0000421>
- Schmiedel, T., Müller, O. & vom Brocke, J. (2019). Topic Modeling as a Strategy of Inquiry in Organizational Research: A Tutorial With an Application Example on Organizational Culture. *Organizational Research Methods*, 22(4), 941–968. <https://doi.org/10.1177/1094428118773858>
- Schnell, R., Bachteler, T. & Reiher, J. (2010). Improving the use of self-generated identification codes. *Evaluation Review*, 34(5), 391–418. <https://doi.org/10.1177/0193841X10387576>
- Schullan, B. (2022). Was unterscheidet Führung in Präsenz vom virtuellen Raum? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 29(4), 473–490. <https://doi.org/10.1007/s11613-022-00785-0>
- Schultzberg, M. & Muthén, B. O. (2018). Number of Subjects and Time Points Needed for Multilevel Time-Series Analysis: A Simulation Study of Dynamic Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 25(4), 495–515. <https://doi.org/10.1080/10705511.2017.1392862>
- Schwarz, N., Kahneman, D. & Xu, J. (2009). Global and Episodic Reports of Hedonic Experience. In R. Belli, F. Stafford & D. Alwin (Hrsg.), *Calendar and Time Diary* (S. 156–174). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412990295.d15>
- Schyns, B. & Paul, T. (2014). Skala zur Erfassung des Leader-Member Exchange (LMX7 nach Graen & Uhl-Bien, 1995) Übersetzung. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/ZIS23>

- Scollon, C. N., Kim-Prieto, C. & Diener, E. (2009). Experience Sampling: Promises and Pitfalls, Strengths and Weaknesses. In A. C. Michalos & E. Diener (Hrsg.), *Assessing Well-Being. The Collected Works of Ed Diener* (Bd. 39, S. 157–180). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Seo, J. J., Nahrgang, J. D., Carter, M. Z. & Hom, P. W. (2018). Not all differentiation is the same: Examining the moderating effects of leader-member exchange (LMX) configurations. *The Journal of Applied Psychology, 103*(5), 478–495. <https://doi.org/10.1037/apl0000262>
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations. Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*(3), 219–227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly, 22*(2), 307–315. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.006>
- Shepperd, J., Malone, W. & Sweeny, K. (2008). Exploring Causes of the Self-serving Bias. *Social and Personality Psychology Compass, 2*(2), 895–908. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00078.x>
- Shockley, K. M., Ispas, D., Rossi, M. E. & Levine, E. L. (2012). A Meta-Analytic Investigation of the Relationship Between State Affect, Discrete Emotions, and Job Performance. *Human Performance, 25*(5), 377–411. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721832>
- Shondrick, S. J., Dinh, J. E. & Lord, R. G. [Robert G.]. (2010). Developments in implicit leadership theory and cognitive science: Applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership. *The Leadership Quarterly, 21*(6), 959–978. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.004>
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(4), 837–867. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>
- Shors, T. J. (2006). Significant life events and the shape of memories to come: a hypothesis. *Neurobiology of Learning and Memory, 85*(2), 103–115. <https://doi.org/10.1016/j.nlm.2005.09.004>
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L. & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly, 31*(1), 101341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Smid, S. C. & Winter, S. D. (2020). Dangers of the Defaults: A Tutorial on the Impact of Default Priors When Using Bayesian SEM With Small Samples. *Frontiers in Psychology, 11*, 611963. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.611963>
- Smith, J. A. & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *The Leadership Quarterly, 9*(2), 147–160. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90002-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90002-9)
- Smith, R. W., Kim, Y.-J. & Carter, N. T. (2020). Does it matter where you're helpful? Organizational citizenship behavior from work and home. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(6), 450–468. <https://doi.org/10.1037/ocp0000181>
- Sonnentag, S., Reinecke, L., Mata, J. & Vorderer, P. (2018). Feeling interrupted-Being responsive: How online messages relate to affect at work. *Journal of Organizational Behavior, 39*(3), 369–383. <https://doi.org/10.1002/job.2239>
- Spector, P. E., Bauer, J. A. & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. Do we know what we think we know? *The Journal of Applied Psychology, 95*(4), 781–790. <https://doi.org/10.1037/a0019477>
- Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior. *Human Resource Management Review, 12*(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)

- Spector, P. E. & Fox, S. (2010). Counterproductive Work Behavior and Organisational Citizenship Behavior. Are They Opposite Forms of Active Behavior? *Applied Psychology*, *59*(1), 21–39. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00414.x>
- Spence, J. R., Ferris, D. L., Brown, D. J. & Heller, D. (2011). Understanding daily citizenship behaviors: A social comparison perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(4), 547–571. <https://doi.org/10.1002/job.738>
- Spurk, D., Hirschi, A., Wang, M., Valero, D. & Kauffeld, S. (2020). Latent profile analysis: A review and “how to” guide of its application within vocational behavior research. *Journal of Vocational Behavior*, *120*, 103445. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103445>
- Staufenbiel, T. & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Meßinstruments. *Diagnostica*, *46*(2), 73–83. <https://doi.org/10.1026//0012-1924.46.2.73>
- Steffens, N. K., Munt, K. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J. & Haslam, S. A. (2021). Advancing the social identity theory of leadership: A meta-analytic review of leader group prototypicality. *Organizational Psychology Review*, *11*(1), 35–72. <https://doi.org/10.1177/2041386620962569>
- Stoker, J. I., Garretsen, H. & Soudis, D. (2019). Tightening the leash after a threat: A multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis. *The Leadership Quarterly*, *30*(2), 199–214. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.004>
- Studer, B. & Knecht, S. (2016). A benefit–cost framework of motivation for a specific activity. In *Motivation - Theory, Neurobiology and Applications* (Progress in Brain Research, Bd. 229, S. 25–47). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/bs.pbr.2016.06.014>
- Sturm, R. E. & Antonakis, J. (2015). Interpersonal Power: A Review, Critique, and Research Agenda. *Journal of Management*, *41*(1), 136–163. <https://doi.org/10.1177/0149206314555769>
- Su, R., Zhang, Q., Liu, Y. [Yaowu] & Tay, L. (2019). Modeling congruence in organizational research with latent moderated structural equations. *The Journal of Applied Psychology*, *104*(11), 1404–1433. <https://doi.org/10.1037/apl0000411>
- Suh, E., Diener, E. & Fujita, F. (1996). Events and subjective well-being: Only recent events matter. *Journal of Personality and Social Psychology*, *70*(5), 1091–1102. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.5.1091>
- Sy, T., Shore, L. M., Strauss, J., Shore, T. H., Tram, S., Whiteley, P. et al. (2010). Leadership perceptions as a function of race-occupation fit: the case of Asian Americans. *The Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 902–919. <https://doi.org/10.1037/a0019501>
- Sy, T. & van Knippenberg, D. (2021). The emotional leader: Implicit theories of leadership emotions and leadership perceptions. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2543>
- Tamir, M. (2005). Don't worry, be happy? Neuroticism, trait-consistent affect regulation, and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, *89*(3), 449–461. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.3.449>
- Tamir, M. (2009). Differential preferences for happiness: extraversion and trait-consistent emotion regulation. *Journal of Personality*, *77*(2), 447–470. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00554.x>
- Tamir, M. & Gutentag, T. (2017). Desired emotional states: their nature, causes, and implications for emotion regulation. *Current Opinion in Psychology*, *17*, 84–88. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.06.014>
- Thiel, C., Griffith, J. & Connelly, S. (2015). Leader–Follower Interpersonal Emotion Management. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *22*(1), 5–20. <https://doi.org/10.1177/1548051813515754>

- Toomela, A. (2007). Culture of science: strange history of the methodological thinking in psychology. *Integrative Psychological & Behavioral Science*, 41(1), 6–20. <https://doi.org/10.1007/s12124-007-9004-0>
- Trope, Y. & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological Review*, 110(3), 403–421. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.110.3.403>
- Trope, Y. & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440–463. <https://doi.org/10.1037/a0018963>
- Tsui, A. S. (2006). Contextualization in Chinese Management Research. *Management and Organization Review*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00033.x>
- Tulving, E. (1984). Précis of Elements of episodic memory. *Behavioral and Brain Sciences*, 7(2), 223–238. <https://doi.org/10.1017/S0140525X0004440X>
- Tulving, E. (2002). Episodic memory: from mind to brain. *Annual Review of Psychology*, 53, 1–25. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135114>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory. Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Uhl-Bien, M., Graen, G. & Scandura, T. (2000). Implications of Leader-Member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage. In (Bd. 18, S. 137–185).
- Uhl-Bien, M. & Ospina, S. M. (Eds.). (2012). *Advancing relational leadership research. A dialogue among perspectives* (Leadership horizons). Charlotte, NC: Information Age Publ.
- Ulitzsch, E., Lüdtke, O. & Robitzsch, A. (2021). Alleviating estimation problems in small sample structural equation modeling—A comparison of constrained maximum likelihood, Bayesian estimation, and fixed reliability approaches. *Psychological Methods*. <https://doi.org/10.1037/met0000435>
- Urry, H. L. & Gross, J. J. (2010). Emotion Regulation in Older Age. *Current Directions in Psychological Science*, 19(6), 352–357. <https://doi.org/10.1177/0963721410388395>
- Usami, S., Murayama, K. & Hamaker, E. L. (2019). A unified framework of longitudinal models to examine reciprocal relations. *Psychological Methods*, 24(5), 637–657. <https://doi.org/10.1037/met0000210>
- Useem, M., Cook, J. R. & Sutton, L. (2005). Developing Leaders for Decision Making Under Stress: Wildland Firefighters in the South Canyon Fire and Its Aftermath. *Academy of Management Learning & Education*, 4(4), 461–485. <https://doi.org/10.5465/amle.2005.19086788>
- Van de Schoot, R., Schmidt, P., Beuckelaer, A. de, Lek, K. & Zondervan-Zwijenburg, M. [Marielle]. (2015). Editorial: Measurement Invariance. *Frontiers in Psychology*, 6, 1064. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01064>
- Van de Schoot, R., Winter, S. D., Ryan, O., Zondervan-Zwijenburg, M. [Mariëlle] & Depaoli, S. (2017). A systematic review of Bayesian articles in psychology: The last 25 years. *Psychological Methods*, 22(2), 217–239. <https://doi.org/10.1037/met0000100>
- Van Dillen, L. F. & Koole, S. L. (2009). How automatic is “automatic vigilance”? The role of working memory in attentional interference of negative information. *Cognition and Emotion*, 23(6), 1106–1117. <https://doi.org/10.1080/02699930802338178>
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. [Jeffrey A.]. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Van Eerde, W. & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575–586. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575>

- Van Kleef, G. A. & Lelieveld, G.-J. (2022). Moving the self and others to do good: The emotional underpinnings of prosocial behavior. *Current Opinion in Psychology*, *44*, 80–88. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.08.029>
- Van Knippenberg, B. & van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *The Journal of Applied Psychology*, *90*(1), 25–37. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.25>
- Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology*, *49*(3), 357–371. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>
- Van Knippenberg, D. & van Kleef, G. A. (2016). Leadership and Affect: Moving the Hearts and Minds of Followers. *The Academy of Management Annals*, *10*(1), 799–840. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1160515>
- Vasquez, C. A., Niven, K. & Madrid, H. P. (2020). Leader Interpersonal Emotion Regulation and Follower Performance. *Journal of Personnel Psychology*, *19*(2), 97–101. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000249>
- Verdorfer, A. P. & Peus, C. (2014). The Measurement of Servant Leadership. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, *58*(1), 1–16. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000133>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Work and motivation). Oxford, England: Wiley.
- Wagerman, S. A. & Funder, D. C. (2009). Personality psychology of situations. In P. J. Corr & G. Matthews (Eds.), *The Cambridge handbook of personality psychology* (S. 27–42). Cambridge: Cambridge Univ. Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511596544.005>
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. & Goldman, B. M. (2011). How leader-member exchange influences effective work behaviors: social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, *64*(3), 739–770. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01224.x>
- Wang, M., Beal, D. J., Chan, D., Newman, D. A., Vancouver, J. B. & Vandenberg, R. J. (2017). Longitudinal Research: A Panel Discussion on Conceptual Issues, Research Design, and Statistical Techniques. *Work, Aging and Retirement*, *3*(1), 1–24. <https://doi.org/10.1093/workar/waw033>
- Wang, N., Zhu, J., Dormann, C., Song, Z. & Bakker, A. B. (2020). The Daily Motivators: Positive Work Events, Psychological Needs Satisfaction, and Work Engagement. *Applied Psychology*, *69*(2), 508–537. <https://doi.org/10.1111/apps.12182>
- Wang, Y. M., Chen, J. & Han, B. Y. (2017). The Effects of Cognitive Reappraisal and Expressive Suppression on Memory of Emotional Pictures. *Frontiers in Psychology*, *8*, 1921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01921>
- Wang, Z., Jex, S. M., Peng, Y., Liu, L. & Wang, S. (2019). Emotion regulation in supervisory interactions and marital well-being: A spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, *24*(4), 467–481. <https://doi.org/10.1037/ocp0000150>
- Wasielewski, P. L. (1985). The Emotional Basis of Charisma. *Symbolic Interaction*, *8*(2), 207–222. <https://doi.org/10.1525/si.1985.8.2.207>
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(6), 1063–1070. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.54.6.1063>
- Watzlawick, P. (1984). *The invented reality. How do we know what we believe we know? ; contributions to constructivism*. New York NY: Norton.
- Wegge, J. & Neuhaus, L. (2002). Emotionen bei der Büroarbeit am PC. Ein Test der “affective events“-Theorie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, *46*(4), 173–184. <https://doi.org/10.1026//0932-4089.46.4.173>
- Weigelt, O., Schmitt, A., Syrek, C. J. & Ohly, S. (2021). Exploring the Engaged Worker over Time-A Week-Level Study of How Positive and Negative Work Events Affect Work Engagement.

- International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13).
<https://doi.org/10.3390/ijerph18136699>
- Weiskopf, R. & Willmott, H. (1999). Review Article: The Organization of Thought. *Organization*, 6(3), 559–571. <https://doi.org/10.1177/135050849963010>
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory. A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Weiss, H. M. & Rupp, D. E. (2011). Experiencing Work: An Essay on a Person-Centric Work Psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(1), 83–97. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01302.x>
- Weissberger, G. H., Han, S. D., Yu, L., Barnes, L. L., Lamar, M., Bennett, D. A. et al. (2022). Subjective socioeconomic status is associated with risk aversion in a community-based cohort of older adults without dementia. *Frontiers in Psychology*, 13, 963418.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.963418>
- Wheeler, L. & Reis, H. T. (1991). Self-Recording of Everyday Life Events: Origins, Types, and Uses. *Journal of Personality*, 59(3), 339–354. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1991.tb00252.x>
- White, P. A. (1989). A theory of causal processing. *British Journal of Psychology*, 80(4), 431–454.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1989.tb02334.x>
- Wilhelm, B., Simarasl, N., Riar, F. J. & Kellermanns, F. W. (2022). Organizational citizenship behavior: understanding interaction effects of psychological ownership and agency systems. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00610-z>
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Williams, S. & Shiaw, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: the effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656–668. <https://doi.org/10.1080/00223989909599771>
- Williams, W. C., Morelli, S. A., Ong, D. C. & Zaki, J. (2018). Interpersonal emotion regulation: Implications for affiliation, perceived support, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115(2), 224–254. <https://doi.org/10.1037/pspi0000132>
- Winston, B. E. & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6–66.
- Winter, S. D. & Depaoli, S. (2020). An illustration of Bayesian approximate measurement invariance with longitudinal data and a small sample size. *International Journal of Behavioral Development*, 44(4), 371–382. <https://doi.org/10.1177/0165025419880610>
- Wolfram, H.-J. & Mohr, G. (2009). Transformational Leadership, Team Goal Fulfillment, and Follower Work Satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 260–274.
<https://doi.org/10.1177/1548051808326595>
- Woo, S. E., Jebb, A. T., Tay, L. & Parrigon, S. (2018). Putting the “Person” in the Center. *Organizational Research Methods*, 21(4), 814–845. <https://doi.org/10.1177/1094428117752467>
- Wu, J.-Y., Lin, J. J. H., Nian, M.-W. & Hsiao, Y.-C. (2017). A Solution to Modeling Multilevel Confirmatory Factor Analysis with Data Obtained from Complex Survey Sampling to Avoid Conflated Parameter Estimates. *Frontiers in Psychology*, 8, 1464. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01464>
- Yang, L.-Q., Simon, L. S., Wang, L. & Zheng, X. [Xiaoming]. (2016). To branch out or stay focused? Affective shifts differentially predict organizational citizenship behavior and task performance. *The Journal of Applied Psychology*, 101(6), 831–845. <https://doi.org/10.1037/apl0000088>

- Yang, Y., Read, S. J. & Miller, L. C. (2009). The Concept of Situations. *Social and Personality Psychology Compass*, 3(6), 1018–1037. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00236.x>
- Yonelinas, A. P. & Ritchey, M. (2015). The slow forgetting of emotional episodic memories: an emotional binding account. *Trends in Cognitive Sciences*, 19(5), 259–267. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2015.02.009>
- Yu, C. & Frenkel, S. J. (2013). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important? *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1165–1181. <https://doi.org/10.1002/job.1844>
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G. & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774–783. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *The American Psychologist*, 62(1), 6-16; discussion 43-7. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>
- Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S. & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 2–43. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>
- Zaki, J. (2020). Integrating Empathy and Interpersonal Emotion Regulation. *Annual Review of Psychology*, 71, 517–540. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050830>
- Zhang, H., Zhou, Z. E., Zhan, Y., Liu, C. & Zhang, L. [Li]. (2018). Surface Acting, Emotional Exhaustion, and Employee Sabotage to Customers: Moderating Roles of Quality of Social Exchanges. *Frontiers in Psychology*, 9, 2197. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02197>
- Zyphur, M. J., Allison, P. D., Tay, L., Voelkle, M. C., Preacher, K. J., Zhang, Z. et al. (2020). From Data to Causes I: Building A General Cross-Lagged Panel Model (GCLM). *Organizational Research Methods*, 23(4), 651–687. <https://doi.org/10.1177/1094428119847278>
- Zyphur, M. J., Hamaker, E. L., Tay, L., Voelkle, M., Preacher, K. J., Zhang, Z. et al. (2021). From Data to Causes III: Bayesian Priors for General Cross-Lagged Panel Models (GCLM). *Frontiers in Psychology*, 12, 612251. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.612251>
- Zyphur, M. J. & Oswald, F. L. (2015). Bayesian Estimation and Inference. *Journal of Management*, 41(2), 390–420. <https://doi.org/10.1177/0149206313501200>
- Zyphur, M. J., Zhang, Z., Preacher, K. J. & Bird, L. J. (2019). Moderated mediation in multilevel structural equation models: Decomposing effects of race on math achievement within versus between high schools in the United States. In S. E. Humphrey & J. M. LeBreton (Eds.), *The handbook of multilevel theory, measurement, and analysis* (S. 473–494). Washington D.C.: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000115-021>

Anhang

Anhang 1

Mittelwerte, Standardabweichungen, Varianzen sowie Minima und Maxima auf Itemebene (Studie 2)

Item	M	SD	Varianz	Min-Max
EH_01N	1.95	1.01	1.03	1-5
EH_03N	1.99	1.07	1.14	1-5
EH_04N	1.39	0.66	0.43	1-4
EH_08N	1.68	0.87	0.76	1-4
EH_10N	1.44	0.71	0.51	1-5
EH_02P	2.55	1.11	1.24	1-5
EH_05P	2.91	1.03	1.07	1-5
EH_06P	2.92	1.11	1.23	1-5
EH_07P	3.75	0.93	0.87	1-5
EH_09P	3.63	0.95	0.91	1-5
EM_01N	1.47	0.82	0.67	1-5
EM_03N	1.40	0.85	0.72	1-5
EM_04N	1.10	0.45	0.21	1-5
EM_08N	1.35	0.68	0.46	1-5
EM_10N	1.13	0.44	0.19	1-5
EM_02P	2.13	1.03	1.06	1-5
EM_05P	2.48	1.08	1.17	1-5

Item	M	SD	Varianz	Min-Max
EM_06P	2.28	1.05	1.10	1-5
EM_07P	3.49	1.02	1.04	1-5
EM_09P	3.24	1.05	1.11	1-5
EA_01N	1.51	0.90	0.81	1-5
EA_03N	1.50	1.04	1.09	1-5
EA_04N	1.22	0.65	0.42	1-5
EA_08N	1.29	0.65	0.42	1-4
EA_10N	1.11	0.38	0.14	1-3
EA_02P	2.16	1.16	1.36	1-5
EA_05P	2.78	1.16	1.35	1-5
EA_06P	2.42	1.21	1.48	1-5
EA_07P	3.82	0.96	0.93	1-5
EA_09P	3.37	1.14	1.29	1-5
B5E01_R	3.65	1.18	1.39	1-5
B5E02	3.74	0.84	0.71	1-5
B5E03_R	3.80	1.16	1.35	1-5
B5E04	3.71	0.96	0.93	1-5
B5V01_R	3.48	0.93	0.86	1-5
B5V02	3.64	0.90	0.81	1-5
B5V03_R	3.31	1.17	1.36	1-5

Item	M	SD	Varianz	Min-Max
B5V04_R	3.58	1.08	1.18	1-5
B5G01	4.40	0.68	0.46	1-5
B5G02_R	4.04	1.02	1.03	1-5
B5G03	4.21	0.72	0.51	1-5
B5G04	4.11	0.68	0.46	1-5
B5N01	2.21	1.05	1.10	1-5
B5N02_R	2.78	1.05	1.10	1-5
B5N03	2.94	1.14	1.30	1-5
B5N04	2.25	1.01	1.02	1-5
B5O01	4.10	0.74	0.55	2-5
B5O02	3.80	0.88	0.78	1-5
B5O03	3.83	0.89	0.79	1-5
B5O04	3.04	1.24	1.53	1-5
B5O05_R	2.92	1.37	1.89	1-5
LMX1	3.76	0.82	0.68	1-5
LMX2	3.69	1.07	1.15	1-5
LMX3	3.59	1.11	1.22	1-5
LMX4	3.65	1.09	1.19	1-5
LMX5	3.24	1.11	1.23	1-5
LMX6	3.75	0.97	0.94	1-5

Item	M	SD	Varianz	Min-Max
LMX7	3.86	0.95	0.90	1-5
VG1	5.15	1.76	3.09	1-7
VG2	4.78	1.85	3.43	1-7
VG3	5.28	1.73	3.01	1-7
VG4	4.84	1.98	3.91	1-7
VG5R	5.76	1.66	2.76	1-7
OCBP1	2.38	1.31	1.72	1-6
OCBP2	2.44	1.43	2.04	1-6
OCBP3	2.33	1.26	1.59	1-6
OCBP4	1.89	1.22	1.48	1-6
OCBP5	1.65	1.20	1.44	1-6
IB1	6.09	0.91	0.84	2-7
IB2	6.04	1.02	1.03	1-7
IB3	6.12	0.91	0.82	1-7
IB4	6.05	0.96	0.93	2-7
IB5R	5.91	1.43	2.05	1-7
IB6R	6.35	1.14	1.30	1-7
MPS1	4.65	1.50	2.25	1-7
MPS2	4.77	1.41	1.99	1-7
MPS3	4.04	1.55	2.41	1-7

Item	M	SD	Varianz	Min-Max
MPS4	4.31	1.39	1.92	1-7
MPS5	4.59	1.37	1.88	1-7
MPS6	4.42	1.39	1.95	1-7

Anmerkungen. Min (Max) = Empirisches Minimum (Maximum) der Skalenpunkte.

Anhang 2

ICC und Design Effekte auf der Itemebene (Studie 2)

Item	ICC	Design Effekt
EM_01N	0.460	2.60
EM_03N	0.338	2.17
EM_04N	0.183	1.64
EM_08N	0.344	2.19
EM_10N	0.299	2.04
EM_02P	0.547	2.90
EM_05P	0.604	3.10
EM_06P	0.583	3.02
EM_07P	0.591	3.05
EM_09P	0.555	2.93
EA_01N	0.274	1.95

Item	ICC	Design Effekt
EA_03N	0.282	1.98
EA_04N	0.186	1.65
EA_08N	0.267	1.93
EA_10N	0.160	1.56
EA_02P	0.406	2.41
EA_05P	0.402	2.39
EA_06P	0.391	2.36
EA_07P	0.423	2.47
EA_09P	0.456	2.58
OCBP1	0.418	2.45
OCBP2	0.561	2.95
OCBP3	0.432	2.50
OCBP4	0.549	2.91
OCBP5	0.609	3.11
IB1	0.449	2.56
IB2	0.374	2.30
IB3	0.461	2.60
IB4	0.455	2.58
IB5R	0.293	2.02

Item	ICC	Design Effekt
IB6R	0.251	1.87

Anmerkungen. ICC = Intraklassenkorrelation der manifesten Variablen, wobei $\frac{\sigma_B^2}{\sigma_B^2 + \sigma_W^2}$ gilt und DE = Design Effekt, wobei $1 + (c - 1)ICC$ mit c Elementen im Cluster gilt (B. O. Muthén, 1994).

Anhang 3

Modellübersicht der Parameterschätzungen der hierarchisch linearen Modellierungen

Prädiktor / Indize	Kriterium															
	Modell#1				Modell#2				Modell#3a				Modell#3b			
	IB	OCBP	EPR	ENR	IB	OCBP	EPR	ENR	IB	OCBP	EPR	ENR	IB	OCBP	EPR	ENR
<i>Within</i>																
Residual																
Positiver	.09 ^a	.07			.10 [†]	.07			.09 ^a	.07			.09 ^a	.07		
Affekt	(.06)	(.07)			.06	(.07)			(.06)	(.07)			(.06)	(.07)		
Negativer	-.13 [*]	-.05			-.14 [*]	-.05			-.13 [*]	-.05						
Affekt	(.06)	(.07)			(.06)	(.07)			(.06)	(.07)						
Interaktionen																
EPR X ENR					.05	.02										
					(.05)	(.06)										
EPR X LMX									.01	.04						
									(.04)	(.07)						
ENR X LMX													.02	.04		
													(.06)	(.08)		
Form der Arbeitsepisode																
Telefonat			.01	-.03			.01	-.03			.01	-.03			.01	-.03
			(.07)	(.06)			(.07)	(.06)			(.07)	(.06)			(.07)	(.06)

Prädiktor / Indize	Kriterium															
	Modell#1				Modell#2				Modell#3a				Modell#3b			
	IB	OCBP	EPR	ENR												
E-Mail			-.09 (.07)	-.03 (.07)												
Virtuell			-.07 (.06)	.14 ^b (.09)												
R ²	.03* (.01)	.01 (.01)			.03* (.02)	.01 (.01)			.03* (.01)	.01 (.01)			.03* (.01)	.01 (.01)		
Between																
HabitueLLer Affekt																
Positiv	.15 (.11)	.27 [†] (.15)														
Negativ	-.44* (.19)	-.11 (.17)														
LMX	-.08 (.09)	-.29* (.13)														
Neurotizismus	-.11 (.20)	-.04 (.22)														
Alter	.29** (.07)	.47** (.09)			.29** (.07)	-.47** (.09)			.29** (.07)	-.47** (.09)			.29** (.07)	-.47** (.09)		
Geschlecht	.11 (.08)	.10 (.08)														
Führungs- spanne	-.02 (.07)	.11 (.10)			-.02 (.07)	.11 (.10)			-.02 (.07)	.12 (.10)			-.02 (.07)	.12 (.10)		
Mobile	.10 (.07)	-.05 (.10)														
Arbeitszeit																
Personal- verantwortung	-.20* (.09)	.12 (.09)														
R ²	.43** (.09)	.35** (.11)														

Anmerkungen. Alter = Lebensalter in Jahren, Führungsspanne = geschätzte Führungsspanne der direkten Führungskraft, Mobile Arbeitszeit = Arbeitszeit im Home Office / mobiles Arbeiten in Stunden pro Woche, PAH = Habituellem positiver Affekt, NAH = Habituellem negativer Affekt, LMX = Leader-Member Exchange, OCBP = Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior Person), IB = gefordertes Arbeitsverhalten (In-Role-Behavior), Geschlecht = Dummyvariable mit 1 = weiblich und 0 = männlich, Personalverantwortung = Dummyvariable mit 1 = Ja und 0 = Nein, Telefonat und E-Mail sowie Virtuell = Formen der Arbeitsepisoden operationalisiert als Dummyvariablen mit Telefonat = 1, E-Mail = 1 sowie Virtuell = 1 und jeweils 0 = persönliches Gespräch, Residual positiver (EPR) bzw. negativer (ENR) Affekt = Residualscore des täglichen positiven bzw. negativen Affekts, wobei hier in Anlehnung an Bledow et al. (2013) z-Standardisierungen vorgenommen wurden, X = Interaktionen (Produktterme) zwischen der vorstehenden und nachstehenden Variable, R^2 = Anteil der erklärten Varianz in der AV, Modell# = Modellnummer.

Alle Prädiktoren wurden vor der Analyse um den interindividuellen Gesamtmittelwert (Grandmean) oder den intraindividuellen Personenmittelwert (Groupmean) zentriert.

Alle dargestellten Parameter sind standardisiert. Die Standardfehler sind in Klammern angegeben.

^ap = .11, ^bp = .12, [†]p < .1 * p < .05. ** p < .01.

Anhang 4*Modellbeschreibungen und Fit Indizes der hierarchisch linearen Modellierungen*

Modell#	Beschreibung	$\chi^2(df)$	χ^2/df	CFI	RMSEA	SRMR	
						Within	Between
1	Ohne Interaktion	1061.10(703)	1.51	.888	.032	.053	.090
2	Mit EPR X ENR	1081.73(714)	1.52	.885	.032	.053	.090
3a	Mit EPR X LMX	1061.37(718)	1.48	.891	.031	.052	.090
3b	Mit ENR X LMX	1139.10(718)	1.59	.870	.034	.062	.090

Anmerkungen. Modell# = Modellnummer, alle Chi-Quadrat Tests sind signifikant mit $p < .01$, EPR bzw. ENR = Residualscore des täglichen positiven bzw. negativen Affekts, LMX = Leader-Member Exchange, X = Interaktionen (Produktterme) zwischen der vorstehenden und nachstehenden Variable.

Anhang 5

Modellbeschreibungen der latent moderierten Strukturgleichungsmodelle

Modell#	Moderator	Prädiktor	Kriterium
4 (A1)	ENR _W	EPR _{W+B}	IB _{W+B}
5 (A1)	ENR _W	EPR _{W+B}	OCBP _{W+B}
6 (B1+B2)	LMX _B	EPR _{W+B}	IB _{W+B}
7 (B1+B2)	LMX _B	ENR _{W+B}	IB _{W+B}
8 (B1+B2)	LMX _B	EPR _{W+B}	OCBP _{W+B}
9 (B1+B2)	LMX _B	ENR _{W+B}	OCBP _{W+B}

Anmerkungen. Modell# = Modellnummer, alle Prädiktoren wurden vor der Analyse Grandmean oder Groupmean zentriert, die Bezeichnungen in Klammern A1, B1 und B2 stellen Spezifikationen von LMS Modellen nach Preacher et al. (2016, S. 192) dar, EPR bzw. ENR = Residualscore des täglichen positiven bzw. negativen Affekts, LMX = Leader-Member Exchange, OCBP = Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior Person), IB = gefordertes Arbeitsverhalten (In-Role-Behavior), die Tieferstellungen geben jeweils die Analyseebene mit W = Within und B = Between an, wobei die Messung von LMX auf der between Ebene und die Messung der übrigen Variablen auf der within Ebene erfolgt.

Anhang 6

Faktorladungen der übersetzten Items des Verpflichtungsgefühls gegenüber der Organisation im 1. Pretest

Faktor	Items	Faktorladungen
VGO ^a	Ich fühle mich meiner Organisation gegenüber verpflichtet, alles zu tun was ich kann, um bei dem Erreichen ihrer Ziele zu helfen.	.86
	Ich bin es meiner Organisation schuldig, 100% meiner Energie für ihre Ziele einzusetzen.	.70

Faktor	Items	Faktorladungen
	Ich habe eine Verpflichtung meiner Organisation gegenüber, hochwertige Arbeit zu erbringen.	.81
	Ich bin es meiner Organisation schuldig, dafür zu sorgen, dass Kunden der Organisation gut bedient werden und zufrieden sind.	.69
	Ich würde mich verpflichtet fühlen meine Zeitplanung anzupassen, wenn die Organisation meine Hilfe benötigt.	.63
	Ich würde mich schuldig fühlen, wenn meine Leistung nicht den Erwartungen der Organisation entsprechen würde.	.83
	Ich fühle mich der Organisation gegenüber einzig verpflichtet, den Mindestanforderungen meines Jobs nachzukommen. (R)	.30*

Anmerkungen. ^a7-Punkt Skala; VGO = Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation, (R) = revers kodiertes Item. Sämtliche Faktorladungen sind standardisiert und zu $p < .01$ signifikant, wenn nicht abweichend gekennzeichnet.

* $p = .02$

Anhang 7*Reliabilitäten und Korrelationsmatrix im 1. Pretest*

Faktor	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. VGO ^c	4.89	1.18	(.85)					
2. COM_A ^a	3.27	1.01	.67**	(.89)				
3. COM_N ^a	2.82	0.96	.59**	.56**	(.81)			
4. COM_K ^a	2.66	0.88	.53**	.41**	.60**	(.70)		
5. OCB_P ^b	2.99	0.90	.32**	.39**	.29**	.30**	(.84)	
6. IB ^c	6.18	0.65	.39**	.34**	.18	.05	.22*	(.77)

Anmerkungen. ^a5-Punkt Skala, ^b6-Punkt Skala, ^c7-Punkt Skala; VGO = Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation, COM_A = Affektives Commitment, COM_N = Normatives Commitment, COM_K = Kalkulatorisches Commitment, OCB_P = Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior Person), IB = gefordertes Arbeitsverhalten (In-Role-Behavior). Die Faktorreliabilitäten (McDonalds Omega) befinden sich auf der Diagonalen in Klammern, darunter sind die Faktorkorrelationen dargestellt.

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Anhang 8

Faktorladungen und Reliabilitäten aus der längsschnittlichen approximativen Messinvarianzanalyse der übersetzten Items im 2. Pretest

Item- Nummer	Faktor (ω)	Items	Faktorladungen
1	VGF ^b (.79 / .83)	Ich fühle mich meiner/m Vorgesetzten gegenüber verpflichtet, alles zu tun was ich kann, um bei dem Erreichen ihrer/seiner Ziele zu helfen.	.92 / .93
2		Ich bin es meiner/m Vorgesetzten schuldig, 100% meiner Energie für ihre/seine Ziele einzusetzen.	.84 / .85
3		Ich habe eine Verpflichtung meiner/m Vorgesetzten gegenüber, hochwertige Arbeit zu erbringen.	.81 / .84
4		Ich bin es meiner/m Vorgesetzten schuldig, dafür zu sorgen, dass Kunden der Organisation gut bedient werden und zufrieden sind.	.58 / .72
5		Ich fühle mich meiner/m Vorgesetzten gegenüber <u>lediglich</u> verpflichtet, den <u>Mindestanforderungen</u> meines Jobs nachzukommen. (R)	.36* / .35*
1	OCBP ^a (.74 / .79)	Ich habe mir Zeit genommen, einen Arbeitskollegen zu beraten, zu betreuen oder ein Mentor für ihn zu sein.	.76 / .85
2		Ich habe einem Kollegen geholfen, neue Fähigkeiten zu erlernen oder mein berufliches Wissen mit ihm geteilt.	.85 / .91
3		Ich habe jemandem anteilnehmend zugehört, der ein Problem bei der Arbeit [oder im Privatleben] hatte.	.42 / .44
4		Ich habe einem Arbeitskollegen geholfen, der zu viel zu tun hatte.	.46 / .44
5		Ich habe neuen Mitarbeitern geholfen, sich bei der Arbeit einzugewöhnen.	.83 / .85

Item- Nummer	Faktor (ω)	Items	Faktorladungen
1	MPS ^b (.93 / .95)	Mein/e Vorgesetzte/r und ich ähneln uns im Hinblick auf Sichtweisen, Perspektiven und Wertvorstellungen.	.85 / .86
2		Mein/e Vorgesetzte/r und ich sehen viele Dinge ähnlich.	.88 / .87
3		Mein/e Vorgesetzte/r und ich sind uns in vieler Hinsicht ähnlich.	.82 / .88
4		Mein/e Vorgesetzte/r und ich gehen Probleme auf ähnliche Weise an.	.98 / .95
5		Mein/e Vorgesetzte/r und ich haben eine ähnliche Denkweise beim Lösen von Problemen.	.97 / 1.00
6		Mein/e Vorgesetzte/r und ich analysieren Probleme auf ähnliche Weise.	1.01 / 1.01

Anmerkungen. ^a6-Punkt Skala, ^b7-Punkt Skala; Werte vor (nach) dem Schrägstrich beziehen sich auf den 1. Zeitpunkt (2. Zeitpunkt), VGF = Verpflichtungsgefühl gegenüber der Führungskraft, wobei die Kurzversion mit fünf Items im 1. Zeitpunkt und die ursprüngliche Version mit sieben Items im 2. Zeitpunkt eingesetzt wurde, die beiden im Konjunktiv formulierten Items der ursprünglichen Version werden aufgrund von Hinweisen von ÜbersetzerInnen in der Hauptstudie nicht eingesetzt und daher in die Analyse nicht eingeschlossen, OCBP = Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior Person), wobei im 1. Zeitpunkt eine mit eckigen Klammern gekennzeichnete Einfügung bei Item 3 vorgenommen wurde und im 2. Zeitpunkt die ursprüngliche Version verwendet wurde, MPS = wahrgenommene Ähnlichkeit von Geführten zur Führungskraft (Member-Perceived Similarity With the Leader), (ω) = Faktorreliabilitäten

(McDonalds Omega), wobei die Berechnung mittels des Mplus Outputs anhand von $\omega = \frac{(\sum_{i=1}^k \lambda_i)^2 \hat{\varphi}}{(\sum_{i=1}^k \lambda_i)^2 \hat{\varphi} + \sum_{i=1}^k \theta_{ii}}$ (Breitsohl, 2019, S. 662) erfolgte, dabei bezeichnet

k die Anzahl der einem latenten Faktor zugeordneten Items, λ_i die Ladung für Item i , θ_{ii} die Messfehlervarianz für Item i und $\hat{\varphi}$ die Varianz des latenten

Faktors, (R) = revers kodiertes Item, sämtliche Faktorladungen sind standardisiert und zu $p \leq .01$ signifikant, wenn nicht abweichend gekennzeichnet, die Difference-Priors der Intercepts und Ladungen von VGF und OCBP (MPS) wurden als Normalverteilungen mit Hyperparametern von $N(0,.05)$ ($N(0,.01)$) spezifiziert, Informationen zum Modellfit sind mit PPP = 0.40 und 95% CI [-32.85, 41.54] für VGF, PPP = 0.17 und 95% CI [-20.03, 54.93] für OCBP und PPP = 0.03 und 95% CI [-1.15, 92.69] für MPS anzugeben.

* $p = .02$.

Anhang 9

Differenzen der Posterior Schätzungen aus der längsschnittlichen approximativen Messinvarianzanalyse der übersetzten Items im 2. Pretest

Parameter	Durchschnittliche Posterior Schätzung	SD	Differenz der Posterior Schätzung	
			Zeitpunkt 1	Zeitpunkt 2
Intercept 1 VGF	0.033	0.151	-0.007	0.007
Intercept 2 VGF	0.039	0.156	-0.009	0.009
Intercept 3 VGF	0.030	0.153	-0.008	0.008
Intercept 4 VGF	0.031	0.149	-0.006	0.006
Intercept 5 VGF	0.020	0.158	-0.027	0.027
Ladung 1 VGF	0.924	0.121	-0.005	0.005

Parameter	Durchschnittliche Posterior Schätzung	SD	Differenz der Posterior Schätzung	
			Zeitpunkt 1	Zeitpunkt 2
Ladung 2 VGF	0.844	0.133	-0.002	0.002
Ladung 3 VGF	0.825	0.132	-0.016	0.016
Ladung 4 VGF	0.651	0.141	-0.069	0.069
Ladung 5 VGF	0.356	0.167	0.005	-0.005
Intercept 1 OCBP	-0.003	0.153	0.020	-0.020
Intercept 2 OCBP	-0.002	0.157	0.011	-0.011
Intercept 3 OCBP	0.006	0.148	0.006	-0.006
Intercept 4 OCBP	-0.015	0.160	-0.031	0.031
Intercept 5 OCBP	-0.004	0.156	0.020	-0.020
Ladung 1 OCBP	0.808	0.145	-0.045	0.045
Ladung 2 OCBP	0.884	0.142	-0.032	0.032

Parameter	Durchschnittliche Posterior Schätzung	SD	Differenz der Posterior Schätzung	
			Zeitpunkt 1	Zeitpunkt 2
Ladung 3 OCBP	0.429	0.161	-0.012	0.012
Ladung 4 OCBP	0.449	0.175	0.013	-0.013
Ladung 5 OCBP	0.839	0.144	-0.008	0.008
Intercept 1 MPS	0.045	0.155	0.008	-0.008
Intercept 2 MPS	0.033	0.155	-0.002	0.002
Intercept 3 MPS	0.025	0.158	-0.015	0.015
Intercept 4 MPS	0.011	0.145	0.003	-0.003
Intercept 5 MPS	0.017	0.153	-0.002	0.002
Intercept 6 MPS	0.029	0.151	-0.002	0.002
Ladung 1 MPS	0.855	0.129	-0.002	0.002
Ladung 2 MPS	0.874	0.123	0.005	-0.005

Parameter	Durchschnittliche Posterior Schätzung	SD	Differenz der Posterior Schätzung	
			Zeitpunkt 1	Zeitpunkt 2
Ladung 3 MPS	0.849	0.130	-0.026	0.026
Ladung 4 MPS	0.960	0.101	0.014	-0.014
Ladung 5 MPS	0.983	0.107	-0.017	0.017
Ladung 6 MPS	1.007	0.102	-0.002	0.002

Anmerkungen. VGF = Verpflichtungsgefühl gegenüber der Führungskraft, OCBP = Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior Person), MPS = wahrgenommene Ähnlichkeit von Geführten zur Führungskraft (Member-Perceived Similarity With the Leader), die Difference-Priors der Intercepts und Ladungen von VGF und OCBP (MPS) wurden als Normalverteilungen mit Hyperparametern von $N(0, .05)$ ($N(0, .01)$) spezifiziert, Informationen zum Modellfit sind mit PPP = 0.40 und 95% CI [-32.85, 41.54] für VGF, PPP = 0.17 und 95% CI [-20.03, 54.93] für OCBP und PPP = 0.03 und 95% CI [-1.15, 92.69] für MPS anzugeben, sämtliche Posterior Schätzungen liegen innerhalb des 95%-Kredibilitätsintervalls der durchschnittlichen Posterior-Schätzung über beide Zeitpunkte hinweg.

Anhang 10*Regressionsanalysen der Ergebnisvariablen des bivariaten Multilevel Location-Scale Modells mit Zeit als Prädiktor*

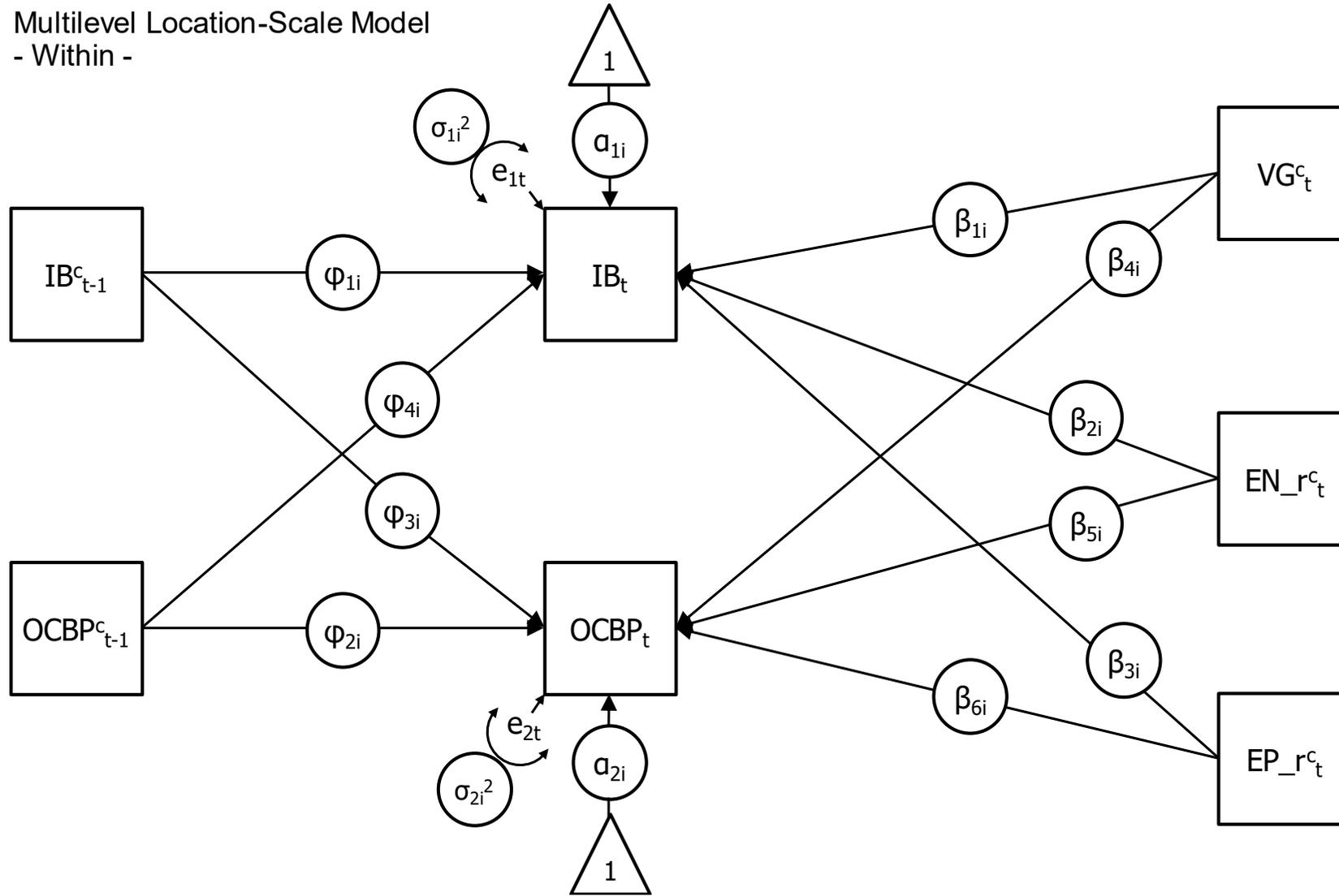
Variable	b (p)	SE	95% CI
IB	.068 (.125)	.013	[-.005, .044]
OCBP	-.052 (.244)	.015	[-.046, .012]

Anmerkungen. Die Operationalisierung der Zeit erfolgt über die Messzeitpunkte, IB = gefordertes Arbeitsverhalten (In-Role-Behavior), OCBP = Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior Person), b (p) = Standardisierter Regressionskoeffizient mit dem p-Wert in Klammern, SE = Standardfehler, 95% CI = 95 % Konfidenzintervall (Unter, Obergrenze).

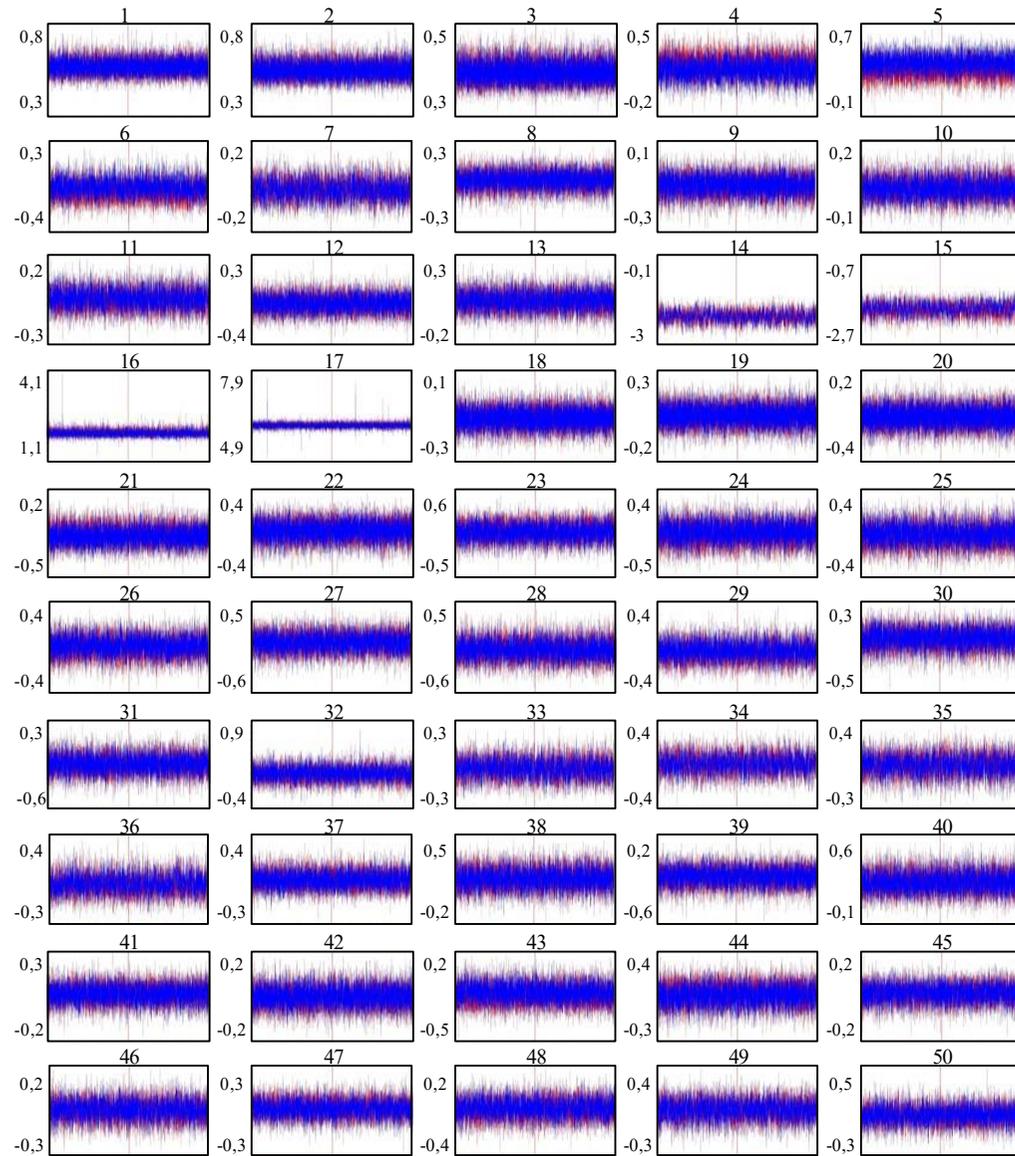
Anhang 11

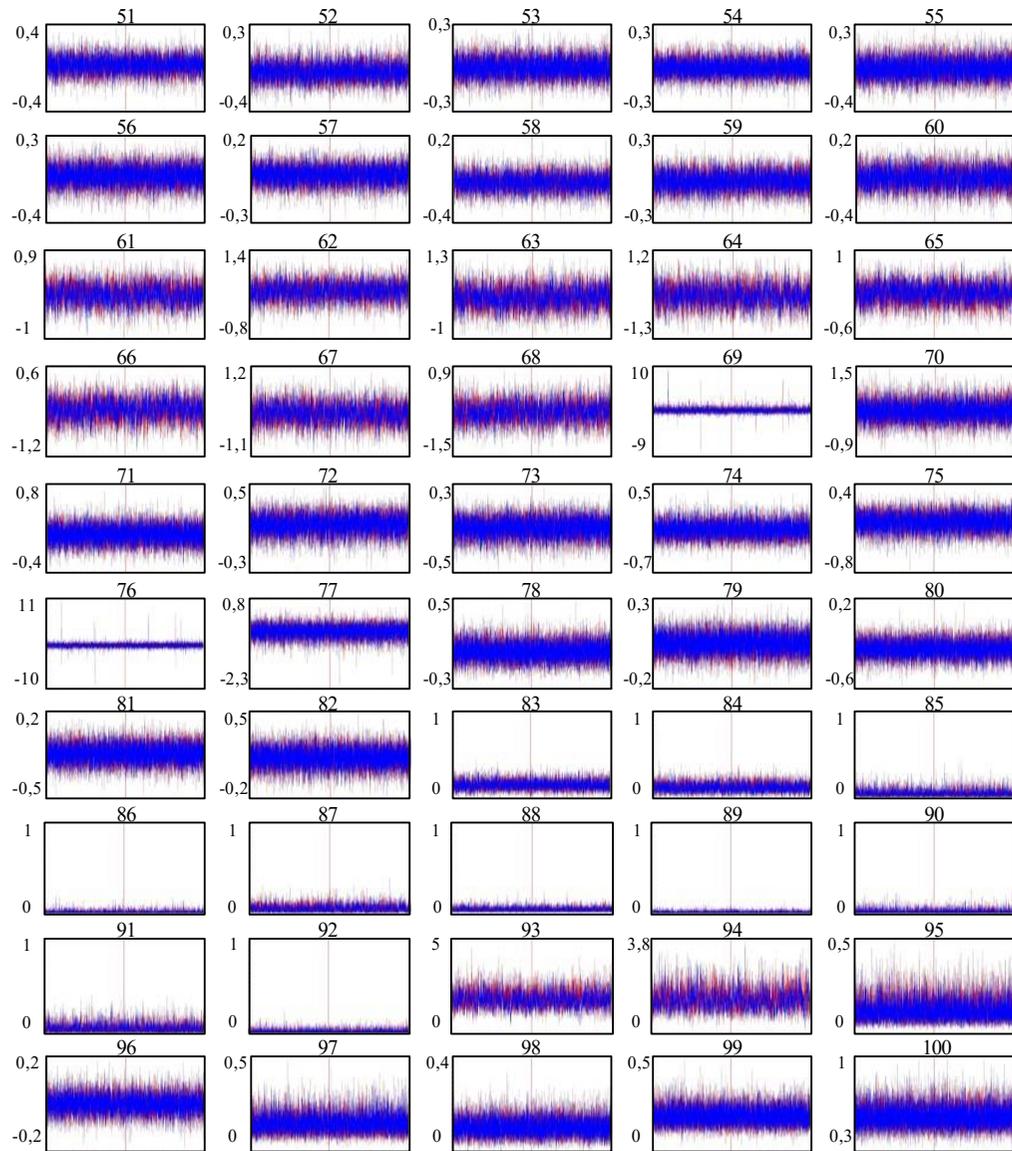
Illustration des bivariaten Multilevel Location-Scale Modells auf der within Ebene (oben) und der between Ebene (unten)

Multilevel Location-Scale Model
- Within -



Anmerkungen. VG = Verpflichtungsgefühl, EN_r bzw. EP_r = Residualscore des täglichen negativen bzw. positiven Affekts, IB = gefordertes Arbeitsverhalten (In-Role-Behavior), OCBP = Extra-Rollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior Person), EH_P = Habituellem positiver Affekt, EH_N = Habituellem negativer Affekt, LMX = Leader-Member Exchange, MPS = wahrgenommene Ähnlichkeit von Geführten zur Führungskraft (Member-Perceived Similarity With the Leader), $\text{Ln}(\sigma_{1i}^2)$ = natürlicher Logarithmus der latenten Residualvarianz, ω_1 = Residualvarianz von IB, ω_2 = Residualvarianz von OCBP. Tieferstellungen ohne enthaltene Klammern kennzeichnen die AV mit 0 = Alpha, 1 = Phi und 2 = Beta. Hochstellungen bezeichnen die UV bzw. bei M = Mittelwert die Konstante (das Dreieck).

Anhang 12*Trace Plots*

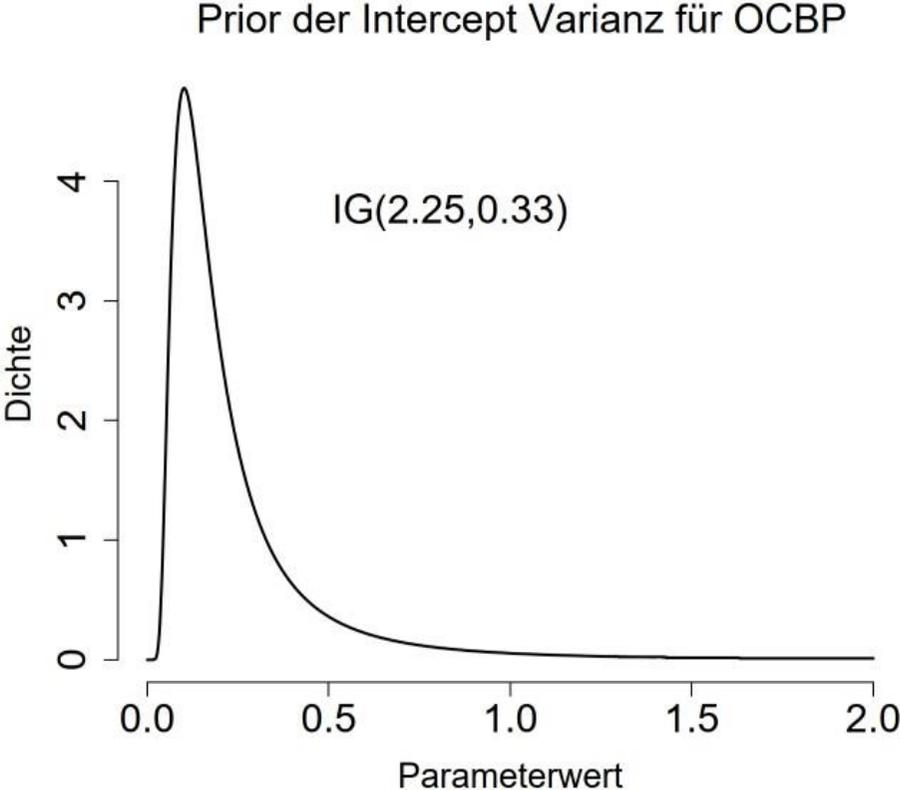
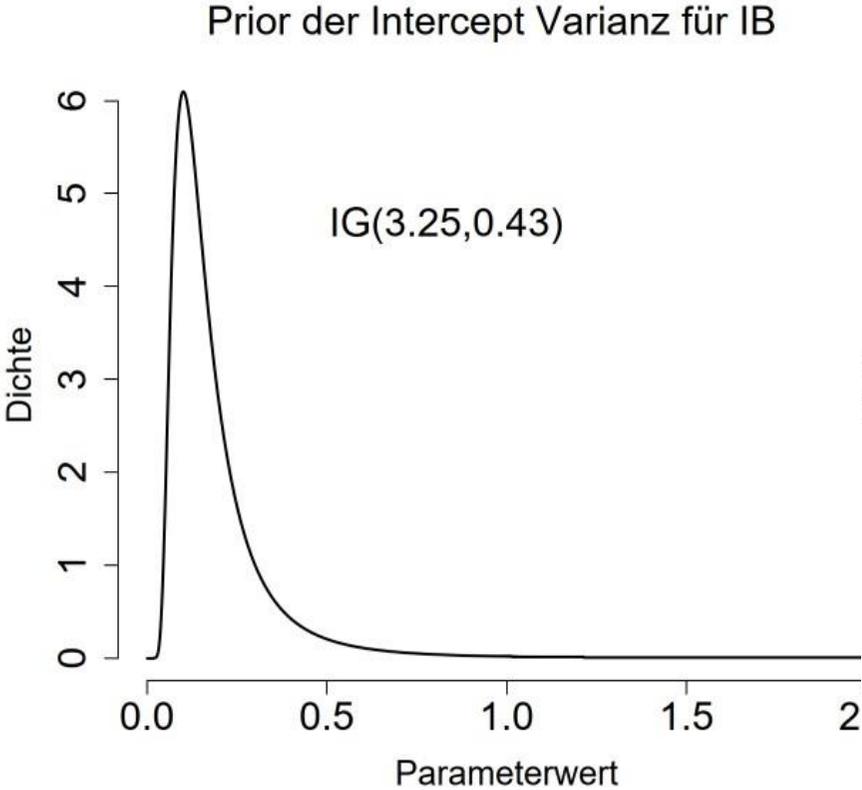


Anmerkungen: Über den Trace Plots sind jeweils die Parameternummern (im Folgenden #) angegeben, die zugehörigen Parameterbezeichnungen entsprechen zur Übersicht der Notation der Mplus Syntax, mit Mittelwerten in eckigen Klammern, WITH Statements für Kovarianzen, ON Statements für Slopes, und Varianzen, die nicht gesondert gekennzeichnet werden. Ein führendes „Z“ bezeichnet z-Werte, ein abschließendes „G“ die Zentrierung anhand des Gesamtmittelwerts. Die Parameter #1 bis #3 beziehen sich auf die within Ebene und die Parameter #4 bis #100 auf die between Ebene:

#1 = ZEN_R, #2 = ZEP_R, #3 = ZVG #4 = [PHI1], #5 = [PHI2], #6 = [PHI3], #7 = [PHI4], #8 = [BETA1], #9 = [BETA2], #10 = [BETA3], #11 = [BETA4], #12 = [BETA5], #13 = [BETA6], #14 = [LOGV1], #15 = [LOGV2], #16 = [OCBP], #17 = [IB], #18 = [ZEN_R], #19 = [ZEP_R], #20 = [ZVG], #21 = PHI1 ON ZEH_PG, #22 = PHI1 ON ZEH_NG, #23 = PHI1 ON ZLXG, #24 = PHI1 ON ZMPSG, #25 = PHI2 ON ZEH_PG, #26 = PHI2 ON ZEH_NG, #27 = PHI2 ON ZLXG, #28 = PHI2 ON ZMPSG, #29 = PHI3 ON ZEH_PG, #30 = PHI3 ON ZEH_NG, #31 = PHI3 ON ZLXG, #32 = PHI3 ON ZMPSG, #33 = PHI4 ON ZEH_PG, #34 = PHI4 ON ZEH_NG, #35 = PHI4 ON ZLXG, #36 = PHI4 ON ZMPSG, #37 = BETA1 ON ZEH_PG, #38 = BETA1 ON ZEH_NG, #39 = BETA1 ON ZLXG, #40 = BETA1 ON ZMPSG, #41 = BETA2 ON ZEH_PG, #42 = BETA2 ON ZEH_NG, #43 = BETA2 ON ZLXG, #44 = BETA2 ON ZMPSG, #45 = BETA3 ON ZEH_PG, #46 = BETA3 ON ZEH_NG, #47 = BETA3 ON ZLXG, #48 = BETA3 ON ZMPSG, #49 = BETA4 ON ZEH_PG, #50 = BETA4 ON ZEH_NG, #51 = BETA4 ON ZLXG, #52 = BETA4 ON ZMPSG, #53 = BETA5 ON ZEH_PG, #54 = BETA5 ON ZEH_NG, #55 = BETA5 ON ZLXG, #56 = BETA5 ON ZMPSG, #57 = BETA6 ON ZEH_PG, #58 = BETA6 ON ZEH_NG, #59 = BETA6 ON ZLXG, #60 = BETA6 ON ZMPSG, #61 = LOGV1 ON ZEH_PG, #62 = LOGV1 ON ZEH_NG, #63 = LOGV1 ON ZLXG, #64 = LOGV1 ON ZMPSG, #65 = LOGV2 ON ZEH_PG, #66 = LOGV2 ON ZEH_NG, #67 = LOGV2 ON ZLXG, #68 = LOGV2 ON ZMPSG, #69 = OCBP ON ZEN_R, #70 = OCBP ON ZEP_R, #71 = OCBP ON ZVG, #72 = OCBP ON ZEH_PG, #73 = OCBP ON ZEH_NG, #74 = OCBP ON ZLXG, #75 = OCBP ON ZMPSG, #76 = IB ON ZEN_R, #77 = IB ON ZEP_R, #78 = IB ON ZVG, #79 = IB ON ZEH_PG, #80 = IB ON ZEH_NG, #81 = IB ON ZLXG, #82 = IB ON ZMPSG, #83 = PHI1 (equality/label), #84 = PHI2 (equality/label), #85 = PHI3 (equality/label), #86 = PHI4 (equality/label), #87 = BETA1, #88 = BETA2, #89 = BETA3, #90 = BETA4, #91 = BETA5, #92 = BETA6, #93 = LOGV1, #94 = LOGV2, #95 = OCBP (equality/label), #96 = IB WITH OCBP, #97 = IB (equality/label), #98 = ZEN_R, #99 = ZEP_R, #100 = ZVG

Anhang 13

Inverse Gamma Verteilungen der Priors für die Intercept Varianzen von IB und OCBP



Anhang 14*Standardisierte Faktorladungen der MCFA (Studie 3)*

Faktor	Item	Faktorladung
VG ₂	VG1	.83/.96
	VG2	.75/.94
	VG3	.69/.99
	VG4	.62/.79
	VG5R	.25/.27*
IB ₂	IB1	.61/.99
	IB2	.67/.99
	IB3	.72/.99
	IB4	.67/1.00
	IB5R	.35/.88
	IB6R	.41/.86
OCBP ₂	OCBP1	.62/.96
	OCBP2	.62/.80
	OCBP3	.38/.80
	OCBP4	.45/.67
	OCBP5	.56/.75
PAH ₁₀	EH_02P	.75
	EH_05P	.66

Faktor	Item	Faktorladung
	EH_06P	.87
	EH_07P	.27
	EH_09P	.66
NAH _{t0}	EH_01N	.61
	EH_03N	.64
	EH_04N	.67
	EH_08N	.62
	EH_10N	.67
LMX _{t0}	LMX1	.63
	LMX2	.84
	LMX3	.74
	LMX4	.77
	LMX5	.51
	LMX6	.82
	LMX7	.84
MPS _{t0}	MPS1	.82
	MPS2	.88
	MPS3	.82
	MPS4	.86
	MPS5	.85

Faktor	Item	Faktorladung
	MPS6	.79

Anmerkungen. Sämtliche Faktorladungen sind standardisierte Hauptladungen und zu $p < .05$ signifikant, wenn nicht gesondert gekennzeichnet. Die Werte vor (nach) dem Schrägstrich beziehen sich auf die within (between) Ebene. Alleinige Werte ohne Schrägstrich kennzeichnen die between Ebene.

* $p = .05$