

Kodydek, Georg

**Book**

## Nachwuchsführungskräfte in multikulturellen Gruppen: Ein interkulturelles Experiment

Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien, No. 64

**Provided in Cooperation with:**

Peter Lang International Academic Publishers

*Suggested Citation:* Kodydek, Georg (2014) : Nachwuchsführungskräfte in multikulturellen Gruppen: Ein interkulturelles Experiment, Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien, No. 64, ISBN 978-3-653-04101-9, Peter Lang International Academic Publishers, Frankfurt a. M., <https://doi.org/10.3726/978-3-653-04101-9>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/178476>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

# Nachwuchs- führungs-kräfte in multikulturellen Gruppen

Ein interkulturelles Experiment

GEORG KODYDEK



Dieses Buch beschäftigt sich mit der Führung von homogenen und multikulturellen Gruppen und der Arbeit in diesen aus der Sicht von BerufseinsteigerInnen. Ziel ist es, einerseits kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Nationen aufzuzeigen und andererseits aus der Untersuchung kulturübergreifender Zusammenarbeit in unterschiedlichen Settings innerhalb der Gruppen und zwischen Gruppenmitgliedern und Nachwuchsführungskräften Erkenntnisse zu gewinnen. Dazu wurde ein Experiment durchgeführt, in dem die Wahrnehmungen und Zuschreibungen von BerufseinsteigerInnen und Graduierten aus Österreich, der Türkei, China und den USA erforscht wurden.

Georg Kodydek studierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien und der Oregon State University. Derzeit forscht er am Institut für Change Management und Management Development der Wirtschaftsuniversität Wien.

[www.peterlang.com](http://www.peterlang.com)

## Nachwuchsführungskräfte in multikulturellen Gruppen

# Forschungsergebnisse der WU Wirtschaftsuniversität Wien



Band 64

Georg Kodydek

# Nachwuchsführungskräfte in multikulturellen Gruppen

Ein interkulturelles Experiment

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

The Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data is available in the internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Open Access: Die Online-Version dieser Publikation ist unter der internationalen Creative Commons Lizenz CC-BY 4.0 auf [www.peterlang.com](http://www.peterlang.com) und [www.econstor.eu](http://www.econstor.eu) veröffentlicht. Erfahren Sie mehr dazu, wie Sie dieses Werk nutzen können: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



Dieses Buch ist Open Access verfügbar aufgrund der freundlichen Unterstützung der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft.

Gefördert durch die WU Wirtschaftsuniversität Wien.

Umschlaggestaltung:  
Atelier Platen, nach einem Entwurf  
von Werner Weißhappel.

Universitätslogo der WU Wirtschaftsuniversität Wien:  
Abdruck mit freundlicher Genehmigung  
der WU Wirtschaftsuniversität Wien.

ISSN 1613-3056  
ISBN 978-3-631-64966-4 (Print)  
E-ISBN 978-3-653-04101-9 (E-Book)  
DOI 10.3726/978-3-653-04101-9

© Peter Lang GmbH  
Internationaler Verlag der Wissenschaften  
Frankfurt am Main 2014

PL Academic Research ist ein Imprint der Peter Lang GmbH.  
Peter Lang – Frankfurt am Main · Bern · Bruxelles · New York ·  
Oxford · Warszawa · Wien

Diese Publikation wurde begutachtet.

[www.peterlang.com](http://www.peterlang.com)

# Danksagung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit interkulturellen Herausforderungen von UniversitätsabsolventInnen und BerufseinsteigerInnen. Sie ist aus meinem persönlich großen Interesse und Begeisterung für kulturelle Vielfalt entstanden.

Ich möchte mich bei zahlreichen Personen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt und begleitet haben. Für die wertvolle Betreuung während des gesamten Entstehungsprozesses bedanke ich mich bei meinem Doktorvater, Herrn ao.Univ.Prof. Dr. Jürgen Mühlbacher, der mich schon zu Beginn meines Diplomstudiums für die Wissenschaft begeistern konnte und mich herausragend betreute. Mein großer Dank gebührt auch meinem Zweitgutachter, Herrn o.Univ.Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer, für die vielen wertvollen Hinweise und wunderbaren Gespräche. Herrn Univ.Prof. Dr. Helmut Kasper und Herrn Univ.Prof. Dr. Jonas Puck danke ich für ihre konstruktiven Vorschläge und ihre Mitwirkung im Doktoratskomitee.

Mein besonderer Dank gilt Herrn PD Dr. Ronald Hochreiter. Ohne seine Mitwirkung wäre diese Arbeit nicht in dieser Form möglich gewesen. Ich bedanke mich bei meinen KollegInnen am Institut für Change Management und Management Development der Wirtschaftsuniversität Wien. Darüber hinaus danke ich zahlreichen Wissenschaftlern für ihre Kommentare und Diskussionsbeiträge im Rahmen von Konferenzen und Workshops. Mein besonderer Dank gilt allen StudentInnen, die an meinem wissenschaftlichen Experiment teilgenommen haben.

Außerhalb der Universität danke ich meinen Freunden und vor allem meiner Familie, der ich auch diese Arbeit widmen möchte. Besonderer Dank gebührt meinen Eltern, Ing. Mag. Helmut und Gabriele Kodydek, die mir so vieles ermöglicht haben. Bedanken möchte ich mich auch bei meinem Bruder Christoph Kodydek, Bakk., seiner Partnerin Mag. Katharina Klettermayer und meiner Großmutter Margarete Hrodek. Meinem verstorbenen Großvater Fritz Hrodek danke ich für die frühe Begeisterung für eine akademische Ausbildung. Und zuletzt danke ich meiner Frau, DI Mary Asumta Anyango Kodydek, für all ihre Unterstützung, die sich gar nicht in Worte fassen lässt.

Wien, im März 2014, Dr. Georg Kodydek



# Geleitwort

Die Führungsforschung stellt eines der ältesten empirischen Felder der Betriebswirtschaftslehre dar. Vieles scheint ausdiskutiert, Neues taucht selten auf und ist meist nur sehr kurzlebig. Ganz anders muss jedoch dieses Werk eingeordnet werden. Die Dissertationsschrift von Herrn Mag. Dr. Georg Kodydek steht nicht nur in guter Tradition hinsichtlich der jahrzehntelangen Untersuchung impliziter Führungstheorien, sondern es ist dem Autor als ambitionierten Nachwuchswissenschaftler auch gelungen, die Thematik um einen bisher stark vernachlässigten Bereich – nämlich die Erwartungen sogenannter High Potentials an die zukünftigen Führungskräfte in einem globalen Arbeitskontext – zu erweitern.

Diese Thematik wird die Führungsforschung sicherlich noch einige Zeit intensiv beschäftigen. Die demografische Entwicklung und der damit einhergehende Mangel an Nachwuchsführungskräften – oft medienwirksam „War for Talents“ genannt – stellt eine Herausforderung dar, mit der unsere Unternehmen heute schon zu kämpfen haben. Dabei greift der Autor diese innovative Problemstellung nicht nur theoretisch auf und gibt einen fundierten Überblick des aktuellen Forschungsstandes, sondern es wird darüber hinaus auch ein aufwendiges Experimentaldesign gewählt, um konkrete, unverfälschte Antworten auf die gewählte Fragestellung geben zu können.

Die Stärken dieser Arbeit liegen daher sowohl im innovativen Aufgreifen eines topaktuellen Themas – das oft von älteren KollegInnen meist übersehen wird – als auch in der anspruchsvollen Methodik. Studierende und ihre Erwartungshaltungen stellen stets ein bedeutendes Untersuchungsfeld im Rahmen der impliziten Führungstheorien dar. Dabei wurde jedoch immer eine hohe Homogenität vorausgesetzt, die heute vermehrt in Frage gestellt werden muss. Die unreflektierte Übernahme globaler Best-Practice-Beispiele ist keinerlei Garant für erfolgreiche Führung. Dies zeigt sich deutlich an Hand der Auswertung.

Letztlich sei auch noch die wissenschaftlichen Lauterkeit und der vorsichtige Umgang des Autors mit der Datenlage hervorgehoben. Hier wird nicht um des Effektes willen ein schwaches Ergebnis überinterpretiert, sondern – ganz der wissenschaftlichen Tradition verpflichtet – bewusst theoretische und vor allem methodische Limitationen aufgezeigt, um so einen Diskurs zu eröffnen und weitere Untersuchungen anzuregen. In diesem Sinne wäre ich froh, wenn zahlrei-

chere Arbeiten in dieser Qualität und mit diesem selbstkritischen Bewusstsein publiziert würden, um einen datenbasierten Dialog zu ermöglichen.

Wien, im März 2014, ao.Univ. Prof. Dr. Jürgen Mühlbacher

# Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG.....	19
1.1 Problemstellung.....	22
1.2 Die Bedeutung und Besonderheiten der Dissertation .....	23
1.3 Aufbau der Arbeit.....	25
2 STAND DER WISSENSCHAFT .....	27
2.1 Leadership .....	27
2.2 Implicit Leadership Theories (ILT) .....	32
2.2.1 Die Rolle bei der Führungswahrnehmung .....	34
2.2.1.1 Implicit Leadership Theories nach Phillips / Lord (1981).....	34
2.2.1.2 Implicit Leadership Theories nach Murphy / Jones (1993).....	37
2.2.1.3 Implicit Leadership Theories nach Smith / Foti (1998).....	39
2.2.1.4 Implicit Leadership Theories nach Yorges / Weiss / Strickland (1999).....	41
2.2.2 Kontextuelle Beschränkungen hinsichtlich Führung .....	43
2.2.2.1 Implicit Leadership Theories nach Pillai (1996).....	44
2.2.2.2 Implicit Leadership Theories nach Pillai / Meindl (1998).....	46
2.2.2.3 Implicit Leadership Theories nach Hunt / Boal / Dodge (1999) .....	47
2.2.2.4 Implicit Leadership Theories nach Konst / Vonk / van der Vlist (1999) .....	49
2.2.3 Inhalt, Quellen und Nutzung impliziter Führungstheorien .....	52
2.2.3.1 Implicit Leadership Theories nach Offermann / Kennedy / Wirtz (1994) .....	52
2.2.3.2 Implicit Leadership Theories nach Kenney / Schwartz-Kenney / Blascovich (1996).....	55
2.2.3.3 Implicit Leadership Theories nach Keller (1999).....	57
2.2.4 Kulturelle Besonderheiten impliziter Führungstheorien.....	60
2.2.4.1 Implicit Leadership Theories nach Gerstner / Day (1994) .....	60

2.2.4.2 Implicit Leadership Theories nach Chong / Thomas (1996) .....	61
2.2.4.3 GLOBE-Studien (1999, 2004) .....	65
2.2.5 Begründung für die Wahl der impliziten Führungstheorien nach Chong / Thomas (1997).....	69
2.3 Cultural Diversity .....	70
2.3.1 Culture .....	70
2.3.2 Kulturelle Dimensionen und regionale Kultur-Cluster der GLOBE- Studie .....	72
2.3.3 Diversity .....	82
2.3.3.1 „The Four Layers of Diversity“ nach Gardenswartz / Rowe (2008) .....	83
2.3.3.2 „Three Meanings of Within-Unit Diversity“ nach Harrison / Klein (2007) .....	86
2.3.4 Diversity Management .....	88
2.3.5 Fazit zu Cultural Diversity .....	89
2.4 Gruppen und Teams .....	90
2.4.1 Definition und Begriffsabgrenzung.....	90
2.4.2 Gruppeneffektivität .....	93
2.4.3 Gruppenkonflikte .....	93
2.4.4 Unterscheidung zwischen Führung von Gruppen und Gruppenführung ..	95
2.4.5 Multikulturelle Gruppen.....	96
2.4.6 Besonderheiten und Herausforderungen multikultureller Gruppen.....	99
2.4.6.1 Bestimmte Herausforderungen multikultureller Gruppen .....	99
2.4.6.2 Besonderheiten bei der Führung von multikulturellen und multinationalen Gruppen.....	101
2.5 Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen und Darstellung des Analyserahmens .....	104
3 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG .....	107
3.1 Methodik .....	107
3.1.1 Forschungsdesign und Operationalisierung.....	107

3.1.2 Forschungsrelevante Fragen und Hypothesen .....	107
3.2 Methodische Grundlagen .....	111
3.2.1 Die empirische Gewinnung von Informationen und Experiment .....	111
3.2.2 Der Fragebogen als Instrument quantitativer Datenerhebung .....	112
3.2.3 Erstellung und Aufbau des Fragebogens.....	115
3.3 Konkrete Umsetzung des empirischen Vorhabens .....	122
3.3.1 Sample .....	122
3.3.2 Pretest .....	126
3.3.3 Aufbau und Ablauf des Experiments .....	127
3.3.4 Datenauswertung.....	135
3.3.4.1 Reliabilitätsanalyse.....	136
3.3.4.2 Faktorenanalyse.....	136
3.3.4.3 t-Tests / Binomialtest / Varianzanalyse.....	137
3.3.4.4 Korrelation.....	138
4 AUSWERTUNG, DARSTELLUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE.....	140
4.1 Faktorenanalyse als Grundlage zur Beantwortung der Hypothesen .....	140
4.2 Hypothese 1 .....	151
4.2.1 Auswertungen bezogen auf das gesamte Sample .....	151
4.2.2 Auswertungen unter Berücksichtigung des kulturellen Hintergrunds .....	163
4.2.3 Auswertungen nach dem Geschlecht .....	179
4.2.4 Auswertungen bezogen auf die Berufserfahrung.....	185
4.3 Hypothese 2 .....	191
4.4 Hypothese 3 .....	198
4.4.1 Gruppenzusammensetzung .....	198
4.4.2 Gruppennormen.....	203
4.4.3 Prozesskriterien der Gruppeneffektivität .....	206
4.5 Hypothese 4.....	211

4.5.1 Soziale Prozesse .....	211
4.5.2 Individuelles Wohlbefinden .....	213
4.6 Zentraler Abschlussbefund.....	218
5 DISKUSSION UND CONCLUSIO .....	220
ANHANG.....	231
LITERATURVERZEICHNIS .....	237

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Leadership Profil des Germanic Europe Cluster .....	76
Abbildung 2: Leadership Profil des Middle East Cluster .....	78
Abbildung 3: Leadership Profil des Confucian Asia Cluster.....	79
Abbildung 4: Leadership Profil des Anglo Cluster.....	81
Abbildung 5: Four Layers of Diversity nach Gardenswartz / Rowe (2008).....	84
Abbildung 6: The Three Meanings of Within-Unit Diversity nach Harrison / Klein (2007) .....	87
Abbildung 7: Durchschnittsalter der UntersuchungsteilnehmerInnen.....	123
Abbildung 8: Gender-Verteilung der Geführten pro Nation.....	124
Abbildung 9: Durchschnittliche Arbeitserfahrung (in Monaten) der UntersuchungsteilnehmerInnen.....	125
Abbildung 10: Ablauf des Forschungsvorhabens .....	128
Abbildung 11: Die Vergleichsgruppen im Experiment unter Beibehaltung der Nachwuchsführungskräfte.....	130
Abbildung 12: Darstellung der Zuteilung der UntersuchungsteilnehmerInnen zu den Vergleichsgruppen.....	132
Abbildung 13: Ablauf des Experiments .....	134



# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung der impliziten Führungstheorien in der Dissertation.....	34
Tabelle 2: Faktorennamen, Sample Items und Reliabilitäten der ILT-Faktoren nach Offermann / Kennedy / Wirtz (1994) .....	54
Tabelle 3: Prototypische Eigenschaften nach Gerstner / Day (1994).....	61
Tabelle 4: Weltweit gültige positive Führungsideale aus der GLOBE-Studie...	67
Tabelle 5: Regionale Kultur-Cluster der GLOBE-Studie .....	74
Tabelle 6: Zusammensetzungen von Gruppen.....	97
Tabelle 7: Darstellung der Items des Fragebogens .....	119
Tabelle 8: F-Test bezogen auf das Alter der TeilnehmerInnen .....	124
Tabelle 9: F-Test bezogen auf die Berufserfahrung der UntersuchungsteilnehmerInnen.....	126
Tabelle 10: Arbeitsaufträge der Führungskräfte und Geführten im Rahmen des Experiments .....	133
Tabelle 11: Ergebnisse der Faktorenanalyse bezogen auf die Nationalkultur der Geführten.....	142
Tabelle 12: Ergebnisse der Faktorenanalyse bezogen auf die Nationalkultur der Führungskräfte .....	146
Tabelle 13: Einschätzungen des Einflusses der Nationalkultur einer Führungskraft bezogen auf alle homogenen Gruppen durch die Geführten.....	152
Tabelle 14: Einschätzungen des Einflusses der Nationalkultur einer Führungskraft bezogen auf alle heterogenen Gruppen durch die Geführten....	155
Tabelle 15: Einschätzungen des Einflusses der Nationalkultur einer Führungskraft bezogen auf alle Gruppen durch die Geführten .....	157
Tabelle 16: Einschätzungen des Einflusses der Nationalkultur einer Führungskraft bezogen auf die erste Runde des Experiments durch die Geführten.....	159
Tabelle 17: Einschätzungen des Einflusses der Nationalkultur einer Führungskraft bezogen auf die zweite Runde des Experiments durch die Geführten.....	161

Tabelle 18: Wahrnehmungen und Zuschreibungen österreichischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen durch österreichische Geführte .....	164
Tabelle 19: Wahrnehmungen und Zuschreibungen österreichischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen durch türkische Geführte.....	165
Tabelle 20: Wahrnehmungen und Zuschreibungen österreichischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen durch chinesische Geführte ....	166
Tabelle 21: Wahrnehmungen und Zuschreibungen türkischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen durch türkische Geführte .....	168
Tabelle 22: Wahrnehmungen und Zuschreibungen türkischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen durch österreichische Geführte .....	169
Tabelle 23: Wahrnehmungen und Zuschreibungen chinesischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen durch chinesische Geführte ....	170
Tabelle 24: Wahrnehmungen und Zuschreibungen chinesischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen durch österreichische Geführte .....	171
Tabelle 25: Wahrnehmungen und Zuschreibungen chinesischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen durch türkische Geführte.....	173
Tabelle 26: Wahrnehmungen und Zuschreibungen chinesischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen durch US-amerikanische Geführte.....	175
Tabelle 27: Wahrnehmungen und Zuschreibungen US-amerikanischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen durch US-amerikanische Geführte.....	176
Tabelle 28: Wahrnehmungen und Zuschreibungen US-amerikanischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen durch chinesische Geführte ....	178
Tabelle 29: Wahrnehmungen und Zuschreibungen hinsichtlich der Führungskräfte der eigenen Kultur im Vergleich zu Führungskräften mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund durch alle männlichen Geführten	180
Tabelle 30: Wahrnehmungen und Zuschreibungen hinsichtlich der Führungskräfte der eigenen Kultur im Vergleich zu Führungskräften mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund durch alle weiblichen Geführten..	181

Tabelle 31: Wahrnehmungen und Zuschreibungen hinsichtlich der österreichischen Führungskräfte durch weibliche und männliche Geführte .....	183
Tabelle 32: Wahrnehmungen und Zuschreibungen hinsichtlich der chinesischen Führungskräfte durch weibliche und männliche Geführte .....	184
Tabelle 33: Vergleich österreichischer Geführten mit und ohne Berufserfahrung in Bezug auf Unterschiede hinsichtlich Führungskraftprototypen .....	186
Tabelle 34: Vergleich chinesischer Geführten mit und ohne Berufserfahrung in Bezug auf Unterschiede hinsichtlich Führungskraftprototypen .....	187
Tabelle 35: Vergleich US-amerikanischer Geführten mit und ohne Berufserfahrung in Bezug auf Unterschiede hinsichtlich Führungskraftprototypen .....	188
Tabelle 36: Einfluss der Nationalkultur der Geführten bezogen auf alle heterogenen Gruppen .....	192
Tabelle 37: Einfluss der Nationalkultur der Geführten bezogen auf alle Gruppen .....	194
Tabelle 38: Einfluss der Nationalkultur der Geführten bezogen auf die zweite Runde des Experiments .....	196
Tabelle 39: Vergleich der Zuschreibung der Gruppenzusammensetzung bezogen auf alle homogenen und heterogenen Gruppen .....	199
Tabelle 40: Vergleich der Zuschreibung der Gruppenzusammensetzung bezogen auf homogene und heterogene Gruppen unter österreichischer Führung .....	200
Tabelle 41: Vergleich der Zuschreibung der Gruppenzusammensetzung bezogen auf homogene und heterogene Gruppen unter chinesischer Führung .....	201
Tabelle 42: Vergleich der Zuschreibung der Gruppenzusammensetzung bezogen auf homogene und heterogene Gruppen unter US-amerikanischer Führung .....	202
Tabelle 43: Vergleich der Zuschreibung der Gruppennormen bezogen auf alle homogenen und heterogenen Gruppen .....	204
Tabelle 44: Vergleich der Zuschreibung der Gruppennormen bezogen auf homogene und heterogene Gruppen unter türkischer Führung .....	204

Tabelle 45: Vergleich der Zuschreibung der Gruppennormen bezogen auf homogene und heterogene Gruppen unter US-amerikanischer Führung.....	205
Tabelle 46: Vergleich der Wahrnehmungen in Bezug auf Gruppeneffektivität heterogener und homogener Gruppen unter türkischer Führung.....	207
Tabelle 47: Vergleich der Wahrnehmungen in Bezug auf Gruppeneffektivität heterogener und homogener Gruppen unter chinesischer Führung.....	208
Tabelle 48: Vergleich der Wahrnehmungen in Bezug auf Gruppeneffektivität heterogener und homogener Gruppen unter US-amerikanischer Führung .....	209
Tabelle 49: Vergleich der Wahrnehmungen in Bezug auf soziale Prozesse in homogenen und heterogenen Gruppen unter US-amerikanischer Führung	212
Tabelle 50: Vergleich der Wahrnehmungen in Bezug auf das individuelle Wohlbefinden in homogenen und heterogenen Gruppen unter österreichischer Führung.....	213
Tabelle 51: Vergleich der Wahrnehmungen in Bezug auf das individuelle Wohlbefinden in homogenen und heterogenen Gruppen unter türkischer Führung .....	214
Tabelle 52: Vergleich der Wahrnehmungen in Bezug auf das individuelle Wohlbefinden in homogenen und heterogenen Gruppen unter chinesischer Führung .....	215
Tabelle 53: Vergleich der Wahrnehmungen in Bezug auf das individuelle Wohlbefinden in homogenen und heterogenen Gruppen unter US-amerikanischer Führung .....	216
Tabelle 54: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen für die wichtigsten Untersuchungsvariablen .....	218

# 1 Einleitung

Die rapiden positiven und negativen Entwicklungen der heutigen Zeit sind in technologischer, wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Hinsicht zu einer globalen Herausforderung geworden (Guillén, 2001, S. 235). Es sind die Ereignisse, die weltweiten Einfluss haben, wie etwa Wirtschaftswachstum und Krisen, vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten oder etwa entscheidende IT-Lösungen, die dazu beigetragen haben, dass Menschen der Auffassung sind, „die Welt ist kleiner geworden“ und die Abhängigkeiten untereinander größer (Bird / Stevens, 2003, S. 397). Globalisierung ist ein oftmals verwendeter Begriff in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, der eine Reihe von grenzüberschreitenden wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Einflüssen, die gleichzeitig aufeinander einwirken, umfasst (Mills, 2009, S. 3). Dieser Prozess wird durch grenzüberschreitenden Austausch von Waren, Dienstleistungen, Geld, Menschen und ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, Wissen, Information oder Kultur angetrieben (Govindarajan & Gupta, 2008, S. 5; Guillén, 2001, S. 236). Die starke Verflechtung und Vernetzung zwischen den Kulturen und Nationen hat zu vielen Vorteilen für Länder und Menschen geführt, aber auch die Abhängigkeiten in wirtschaftlicher und finanzieller Hinsicht verstärkt (Arnett, 2002, S. 774).

Dieses globale Wettbewerbsumfeld bietet Organisationen vielfältige Möglichkeiten (Caligiuri, 2006, S. 219), aber auch beträchtliche Herausforderungen (Welge / Holtbrügge, 1999, S. 306). Organisationen müssen sich daher rasch an die jeweiligen Gegebenheiten anpassen, um konkurrenzfähig am Markt bestehen zu können und gleichzeitig nachhaltig in multinationalen Märkten wachsen zu können (Bartlett / Ghoshal, 2002, S. 3; Petrick et al., 1999, S. 58). Die internationale Ausrichtung von Firmen bedarf daher vielseitiger und talentierter MitarbeiterInnen (Collings / Scullion / Dowling, 2009, S. 1253f.). Unternehmen benötigen die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen ihrer Belegschaft, um einen entsprechenden strategischen Wettbewerbsvorteil generieren zu können (Hartmann / Feisl / Schober, 2010, S. 169; Lawler III, 2009, S. 1). Das Idealbild von MitarbeiterInnen, die international einsetzbar sind, umfasst Mehrsprachigkeit, außergewöhnliche Qualifikationen und die Fähigkeit sich rasch in unterschiedliche Kulturen zurechtzufinden und auf Märkte und Strukturen einzustellen (Beechler / Woodward, 2009, S. 275ff.; Hiltrop, 1999, S. 423). Universitäten und Hochschulen sind sich ihrer Aufgabe und Herausforderungen bewusst, durch entsprechende Ausbildungen und Förderungen die Kompetenzen,

Fähigkeiten und Qualifikationen von Personen mit Eignung, Talent und Potential zu entwickeln (Mühlbacher, 2007, S. 77; Avery / Thomas, 2004, S. 382; Ledwith / Seymour, 2001, S. 1292ff.; Mumford et al., 2000, S. 87), die für den Arbeitsmarkt relevant und gefragt sind (Boyatzis / Stubbs / Taylor, 2002, S. 150; Tarique / Schuler, 2010, S. 127).<sup>1</sup> Schließlich herrscht ein regelrechter „war for talents“<sup>2</sup>, ein Wettkampf um sogenannte „High Potentials“<sup>3</sup> (Jaidi / van Hooft / Arends, 2011, S. 135; Mahroum, 2000, S. 23; Mäkelä / Björkman / Ehrnrooth, 2010, S. 134). Organisationen bedienen sich dabei unterschiedlicher strategischer Human Resource Management-Konzepte und Methoden der Personalbeschaffung, um die geeigneten MitarbeiterInnen für ihr Unternehmen zu gewinnen (Hartmann / Feisel / Schober, 2010, S. 170f.; Lewis / Heckman, 2006, S. 139f.; Mayrhofer / Scullion, 2002, S. 815f.; Petrick et al., 1999, S. 58f.).

- 
- 1 Viele Business Schools entwickeln Leitbilder, die die Ausrichtung und Ausbildungsziele ihrer Programme verdeutlichen. So lautet etwa das Leitbild der Harvard Business School: „... to educate leaders who make a difference in the world“, während Dartmouth’s Tuck School of Business ihr Mission Statement wie folgt festlegt: „...preparing students for leadership positions in the world’s foremost organizations“. Die renommierte Stanford Business School hat das Ziel, „to develop innovative, principled, and insightful leaders who change the world“, wohingegen MITs Sloan School of Management mit dem Leitbild „... to develop principled, innovative leaders who improve the world“ wirbt (Nohria / Khurana, 2010, S. 4).
  - 2 Die Bezeichnung „war for talents“ hat eine der größten und weltweit agierenden Management-Beratungsfirmen „McKinsey & Company“ im Jahre 1998 eingeführt und bekannt gemacht (Beechler / Woodward, 2009, S. 274). Sie verkündeten seinerzeit: „Better talent is worth fighting for.“ (Chambers et al., 1998, S. 45) Der Autor verweist diesbezüglich auf eine ausführliche Publikation zu diesem Thema mit dem Titel „The war for talent“ von den McKinsey-Beratern Michaels / Handfield-Jones / Axelrod (2001).
  - 3 In den meisten Organisationen wird die Bezeichnung „High Potentials“ für Personen mit bestimmten definierten Kompetenzen und Fähigkeiten, die für eine entsprechende Position und berufliche Herausforderung in einer Organisation erforderlich sind, verwendet. „Broadly defined, high potential candidates are those individuals within an organization who are recognized, at that point in time, as the organization’s likely future leaders.“ (Cope, 1998, S. 15) Der Begriff wird somit insbesondere für Nachwuchskräfte verwendet, die als zukünftige EntscheidungsträgerInnen erkannt und in weiterer Folge gefördert werden. Dabei wird auch das Lernen neuer Kenntnisse und Qualifikationen durch Erfahrungen miteinbezogen (Derr, 1987, S. 72; Lombardo / Eichinger, 2000, S. 321f.; McDonnell / Hickey / Gunnigle, 2011, S. 179).

Aber nicht nur Organisationen sind einem großen Wettbewerb ausgesetzt, BerufseinsteigerInnen und BewerberInnen messen sich um die besten und attraktivsten Arbeitsplätze in einer globalisierten Welt (Hiltrop, 1999, S. 422f.). Das bedeutet, dass sie den unterschiedlichen Aufgaben entsprechen müssen. Dabei gibt es drei zentrale Herausforderungen für BerufseinsteigerInnen und bereits berufserfahrene junge Menschen. Erstens müssen sie in der Lage sein, in einem internationalen Umfeld mit unterschiedlichen Kulturen umgehen zu können (Ma / Allen, 2009, S. 335). Um in anderen Kulturen und Ländern einsetzbar zu sein ist es daher entscheidend, dass sie mehrsprachig sind und Fähigkeiten besitzen, sich rasch an andere Kulturen und Gepflogenheiten anzupassen (Welch / Welch / Piekkari, 2005, S. 11f.).

Zweitens bestehen nicht nur Herausforderungen bei der Entsendung ins Ausland. Insbesondere international ausgerichtete Unternehmen, unabhängig von ihrem Standort, setzen auf Diversität in Arbeitsgruppen und Teams, also die Zusammensetzung aus Personen mit unterschiedlichem Hintergrund (Harrison / Humphrey, 2010, S. 329f.; Shore et al., 2011, S. 1263f.). Unter Diversität wird grundsätzlich die Vielfalt von Personen verstanden, die einerseits in der Identität der Gruppenzugehörigkeit (z.B. ethnische Zugehörigkeit oder Geschlecht), weiters in der organisationalen Gruppenzugehörigkeit (z.B. hierarchische Position oder Funktion) und schließlich in Bezug auf individuelle Charakteristika (z.B. spezifische Einstellungen, Werte und Vorlieben) unterschieden werden kann (Ely / Thomas, 2001, S. 229; Pless / Maak, 2004, S. 130). Das bedeutet, dass karriereorientierte Personen jedenfalls in der Lage sein müssen, erfolgreich in multikulturellen Gruppen und Teams, die aus Personen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund und Eigenschaften bestehen, zu arbeiten (Haas, 2006, S. 367f.). Als Hauptfaktor einer näheren Betrachtung dient hier der Terminus „multikulturell“, also die Unterschiede von Menschen hinsichtlich Nationalität, Sprache, Religion oder auch Ethnie (Hong et al., 2000, S. 709ff.; Kunovich, 2009, S. 573; Triana / García / Colella, 2010, S. 840). Entscheidend hierfür ist immer die Wahrnehmung, Interpretation und Evaluierung von ein und demselben Sachverhalten durch Personen mit unterschiedlichen Erfahrungen (Sackmann / Bissels / Bissels, 2002, S. 47ff.; Stahl et al., 2010, S. 442). Dabei ist es zweifellos das Ziel von international tätigen Unternehmen, von der Vielfalt und dem Wissen, der Sachkenntnis und Werten der MitarbeiterInnen zu profitieren und einen entsprechenden strategischen Vorteil zu lukrieren (Shen et al., 2009, S. 236; Shachaf, 2008, S. 132; Singh / Point, 2004, S. 298).

Die dritte und größte Herausforderung für junge Menschen besteht in der Führung von multikulturellen Gruppen und Teams. Dabei benötigen diese jungen EntscheidungsträgerInnen ein hohes Maß an kulturellem Gespür und Sensitivität (Huber / Lewis, 2010, S. 8), um dieser Aufgabe gerecht zu werden und die Unterschiedlichkeiten der geführten MitarbeiterInnen zum Vorteil für das Unternehmen zu machen (Brett / Behfar / Kern, 2006, S. 89f.; Caligiuri / Tarique, 2009, S. 337). Ziel jedes aufstrebenden Leaders<sup>4</sup> ist es, von den Geführten als FührerIn wahrgenommen zu werden und die Entscheidungsfunktion zugeschrieben zu bekommen (Javidan et al., 2010, S. 340). In einer Organisation mit einer Belegschaft mit unterschiedlichem Hintergrund sind die Herausforderungen entscheidend größer – besonders für junge ManagerInnen.

## 1.1 Problemstellung

Die Herausforderungen in der internationalen Zusammenarbeit sind tiefgreifend und unterschiedlich. Dabei sind es junge Menschen, die früh Führungsaufgaben wahrnehmen und in einem multikulturellen Arbeitsumfeld bestehen müssen, um Karriere machen zu können (Steinweg, 2009, S. VI f.). Obwohl Ausbildungseinrichtungen, wie etwa Hochschulen und Universitäten, entsprechendes Rüstzeug und Theorien vermitteln (Pless / Maak / Stahl, 2011, S. 238f.; Blasco, 2009, S. 175f.), bedarf es einem „Sprung ins kalte Wasser“, um entscheidende Erfahrung im Umgang mit dem Führen von Gruppen, Teams und einzelnen MitarbeiterInnen zu machen (McCall Jr., 1998, S. 127f.). Neben der Führung von multikulturellen Arbeitsgruppen und Teams stellt aber die Mitgliedschaft in einer solchen Gruppe von Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund ebenso eine große Herausforderung dar. Vor allem Studierende und AbsolventInnen können nur bedingt auf internationale Erfahrungen in einem solchen Umfeld zurückgreifen. Dabei sind alle Betroffenen mit der Tatsache konfrontiert, dass Menschen mit verschiedenen ethnischen Zugehörigkeiten unterschiedliche Einstellungen, Werte und Normen haben, die ihr Kulturerbe widerspiegeln (Cox / Lobel / McLeod, 1991, S. 828). Es ist gerade dieses Faktum, dass eine Zusam-

---

4 Leader ist die englische Bezeichnung für einen Führer/eine Führerin (Langenscheidt, 2010, S. 268). Im heutigen Sprachgebrauch wird unter dem Begriff „Leader“ ein Individuum verstanden, das Ideen, Menschen, Organisationen und Gesellschaften in Bewegung setzt und mittels Visionen, Mut und Einfluss verbindet, beeinflusst und entwickelt (Adler / Gundersen, 2008, S. 158).

menarbeit in und die Führung von multikulturellen Gruppen und Teams erschwert.

In dieser Arbeit werden unterschiedliche Perspektiven aus der Sicht der Geführten eingenommen. Zum einen wird die Sichtweise von Personen mit wenig Berufserfahrung berücksichtigt, wodurch ein hoher Aktualitätsbezug und völlig neue Forschungserkenntnisse zu erwarten sind. Die bisherigen Forschungsentwicklungen haben sich ausschließlich auf erfahrene Führungskräfte bezogen (vgl. hierzu etwa die GLOBE<sup>5</sup>-Studien). Speziell junge EntscheidungsträgerInnen stehen vielfach vor der Herausforderung zu überprüfen, ob eine einheitliche Art des Führens, unabhängig von den unterschiedlichen Nationen und Kulturen der Führungskraft und der Geführten, eine geeignete Strategie ist, oder entsprechende Merkmale und Besonderheiten einen entsprechenden und signifikanten Einfluss haben (Wendt / Euwema / van Emmerik, 2009, S. 359f.). Dabei kommt natürlich die Frage auf, ob eine Führungskraft geführte Personen aus der eigenen Kultur anders führt, als eine multikulturelle Gruppe. Gleichzeitig sind es die Wahrnehmungen, Attributionen und Beurteilungen von Geführten hinsichtlich der Eigenschaften und Leistungen einer Führungskraft, die eine bestimmte Beurteilung des Führungsstils eines Leaders überhaupt ermöglichen (Eagly / Chin, 2010, S. 221). Im Rahmen des wissenschaftlichen Vorgehens des Autors dieser Dissertation ist dazu eine theoriegeleitete, empirische Überprüfung vorgesehen, bei der die Effektivität von homogenen im Vergleich zu multikulturellen Arbeitsgruppen durch die Gruppenmitglieder gemessen und analysiert wird.

## **1.2 Die Bedeutung und Besonderheiten der Dissertation**

Mit dieser Dissertation möchte der Verfasser eine eigenständige wissenschaftliche Betrachtung zum Thema „Leading multicultural work groups“ mit entsprechender Untersuchung verfassen. Der Autor behandelt in dieser wissenschaftlichen Arbeit ein Thema mit globalen Herausforderungen für Organisationen, Führungskräfte, Geführte und jungen Menschen, die vor dem Berufseintritt stehen. Dabei werden unterschiedliche Facetten des Führens von multinationalen und multikulturellen Gruppen beleuchtet, unterschiedliche Perspektiven von

---

5 Die Bezeichnung GLOBE steht für „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program“. Das Ziel ist es, das verfügbare und vorhandene Wissen in Bezug auf interkulturelle Interaktionen zu erweitern (House, 2004, S. 3).

Personen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund und Nationalität untersucht und Besonderheiten in der Zusammenarbeit innerhalb von Arbeitsgruppen dargestellt. Folgende neue Erkenntnisse und Merkmale können hervorgehoben werden, die einen wesentlichen Beitrag zur bisherigen Forschung darstellen:

Es wird zum einen auf die Unterschiede zwischen homogenen Gruppen, die ihre Muttersprache verwenden, und multikulturellen Gruppen mit Arbeitssprache Englisch, bei Beibehaltung derselben Führungskraft, eingegangen. Dabei liegt der Fokus nicht nur auf der Wahrnehmung und Zuschreibung der Geführten, sondern auch auf der Zusammenarbeit in den Arbeitsgruppen. Zusätzlich unterstreicht das experimentelle Design mit Studierenden und AbsolventInnen eine aktuelle Ausrichtung innerhalb der Führungs- und Diversitätsforschung.

Die Arbeit in multikulturellen Gruppen ist eine der häufigsten Herausforderungen, der UniversitätsabsolventInnen einer Business School nach Berufseintritt begegnen (Ledwith / Seymour, 2001, S. 1292). Dabei wird dieser Entwicklung in wissenschaftlichen Publikationen und Universitätsstudien wenig Berücksichtigung geschenkt. Außerdem fehlt es den Studierenden, oftmals aufgrund der aktuellen intensiven Ausbildungsprogramme, an praktischen Erfahrungen, um darauf entsprechend vorbereitet zu sein. Die experimentelle Untersuchung im Rahmen der Dissertation wird dieser Entwicklung gerecht und legt den Fokus dezidiert auf diesen Einfluss.

Durch die unterschiedlichen Gruppenzusammensetzungen in der empirischen Untersuchung und Analyse werden einerseits kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Nationen aufgezeigt und erläutert (Within country focus). Jedoch bedeutendes Ziel dieser Dissertation ist es, die kulturübergreifende Zusammenarbeit in unterschiedlichen Settings innerhalb der Gruppen und zwischen den Gruppenmitgliedern und den Nachwuchsführungskräften zu untersuchen und entsprechende Rückschlüsse zu ziehen (Across country focus).

Ein weiteres Argument zielt auf die Perspektive der jungen EntscheidungsträgerInnen, die homogene und multikulturelle Gruppen zu führen haben. Es werden bewusst Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Nachwuchsführungskräften und erfahrenen Führungskräften unterschiedlicher Herkunft (etwa durch Bezugnahme auf die Kulturdimensionen und Kultur-Cluster der GLOBE-Studie) untersucht und diskutiert.

Im Rahmen dieser Dissertation haben Personen aus unterschiedlichen Ländern (USA, China, Türkei und Österreich) an einem Experiment teilgenommen. Durch diese Streuung wird ein breiter Fokus mit hohem Aktualitätsbezug hergestellt. Alle UntersuchungsteilnehmerInnen haben eine Gemeinsamkeit, nämlich die organisationale Zugehörigkeit an der Wirtschaftsuniversität Wien als Vollzeit- oder AustauschstudentInnen.

Unter Beibehaltung der oben genannten Bedingungen erfolgt ebenso eine adäquate Untersuchung möglicher Unterschiede in homogenen und heterogenen Arbeitsgruppen hinsichtlich der Gruppenstruktur, Prozesskriterien, dem sozialen Miteinander und des individuellen Wohlbefindens.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Um die Problemstellung und Ziele der Dissertation entsprechend darzulegen, wurden am Anfang aktuelle Herausforderungen für Organisationen auf der einen Seite und AbsolventInnen und Personen mit Berufserfahrung auf der anderen Seite dargestellt. Dabei wurde besonders auf Konzepte des Talent Managements, der Personalbeschaffung, der Karriere- und Kompetenzforschung Bezug genommen. Damit wird der besondere Fokus der Dissertation, nämlich die Perspektive von jungen BerufseinsteigerInnen und AbsolventInnen, theoretisch fundiert aufgearbeitet und dargestellt.

Im Folgenden wird mit „Leadership“ auf eines der Kernthemen in dieser Dissertation eingegangen. Nach einem allgemeinen Überblick über den derzeitigen Stand der Führungsforschung wird konkret auf das Konzept der „impliziten Führungstheorien“ (Implicit Leadership Theories, ILT) eingegangen und für den Verfasser thematisch geeignete theoretische Modelle vorgestellt. Dabei werden die Theoriemodelle kritisch beleuchtet und ein Modell für die empirische Erhebung ausgewählt.

Im Anschluss werden der Forschungsbereich „Kultur“, die Schwerpunkte Kulturmerkmale und regionale Kultur-Cluster, dargestellt und auf den Forschungsschwerpunkt bezogen. Anschließend wird auf das Thema „Diversity“ und „Diversity Management“, also dem konstruktiven Management von Heterogenität oder sozialer Vielfalt in Organisationen (Sippola / Smale, 2007, S. 1896f.; Süß / Kleiner, 2007, S. 1935f.), ausführlich eingegangen. Dabei werden die unterschiedlichen Diversitätsdimensionen und Betrachtungsmöglichkeiten vorgestellt. In weiterer Folge behandelt der Autor den Themenbereich Gruppen und

Teams. Hier wird zum einen der Unterschied zwischen Gruppen und Teams, weiters der Erfolgsfaktor „Team Effectiveness“, der als Grad der Erreichung organisationaler Teamziele bezeichnet wird (Stock-Homburg / Gaitanides, 2006, S. 266), sowie die Einflussgröße Multikulturalität in Gruppen und Teams erklärt.

Zentrales Element der Dissertation ist ein Experiment, das als empirische Erhebung eine geeignete Möglichkeit bietet, auf die bereits genannten Forschungsschwerpunkte, nämlich die Perspektive von jungen BerufseinsteigerInnen und Graduierten hinsichtlich der Rolle als Geführte in homogenen und multikulturellen Gruppen und der Führung dieser, einzugehen. Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit sind die Wahrnehmungen, Zuschreibungen und Attributionen von geführten Personen in Bezug auf die Führungseigenschaften und -leistungen der Führungspersonen und auf die Arbeit in der Gruppe selbst als zentrale Perspektiven hervorzuheben. Dabei wird zum einen die Sicht der geführten Personen in homogenen Gruppen, bei der alle Gruppenmitglieder denselben kulturellen Hintergrund haben, beleuchtet und zum anderen die Arbeit in multikulturellen Arbeitsgruppen untersucht. UntersuchungsteilnehmerInnen kommen aus Österreich, Türkei, China und USA. Gleichzeitig wird die Teameffektivität und Gruppenleistung in den unterschiedlichen Settings gemessen. Ziel ist es, schlussendlich Antworten auf folgende Hauptforschungsfrage zu finden:

***„Welchen Einfluss haben die Nationalkulturen von Nachwuchsführungskräften und Geführten homogener und multikultureller Gruppen auf die Wahrnehmung dieser Geführten in Bezug auf die Führungsfähigkeit von Nachwuchsführungskräften?“***

## 2 Stand der Wissenschaft

### 2.1 Leadership

Leadership ist eines der meist diskutierten Themen in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (DeRue et al., 2011, S. 7; Hackman / Wageman, 2007, S. 43) und ein Begriff, der in den unterschiedlichsten Bereichen verwendet wird (Northouse, 2010, S. 12; Podolny / Khurana / Hill-Popper, 2005, S. 2). Zum Forschungsgegenstand Leadership wurden mehr als 10.000 Bücher und Artikel in den letzten Jahrzehnten verfasst (Avolio / Walumbwa / Weber, 2009, S. 423; Kriger / Seng, 2005, S. 773; Conger / Kanungo, 1998, S. 3), die mehrheitlich von Erfahrungen und Ratschlägen von ManagerInnen<sup>6</sup>, UnternehmerInnen, Offizieren, SportlerInnen oder etwa PolitikerInnen handeln (Penney / Neilson, 2010, S. 5; Yukl, 1989, S. 251). Um die Dichte an unterschiedlichen Sichtweisen und Interpretationen des Themas Führung hervorzuheben, wird an dieser Stelle an Rost (1993) verwiesen, der 587 Publikationen untersuchte und dabei 221 Definitionen von Führung identifizierte (Rost, 1993, S. 44, zitiert in Bass, 2008, S. 15). Im Rahmen dieser Dissertation werden ausschließlich sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Aspekte und Forschungsideen behandelt und bewusst keine populärwissenschaftlichen Ansätze berücksichtigt.

Die ersten wegweisenden Untersuchungen zum Thema „Leadership“ wurden von Terman (1904) durchgeführt, der die Psychologie und Entwicklung von Leadership erforschte. Anschließend fanden Kohs and Irlles (1920) Prognosen betreffend der Ernennungen von US-amerikanischen Offizieren große Anerkennung. Freuds (1922) Arbeit zur Gruppenpsychologie, Webers (1924/1947) Einführung in charismatische Führung, Coxs (1926) Analysen der Biographien von Führungspersonen, Morenos (1934/1953) Erfindung der Soziometrie, sowie Benne und Sheats (1948) Einordnung der Rollen in kleinen Gruppen stellen bedeutende Entwicklungen in der Führungsforschung dar. Stodgill (1948) machte bis zum Jahre 1947 128 Studien (124 Artikeln, Bücher und Auszüge in englischer Sprache und vier in Deutsch) zum Themengebiet „Leadership“ ausfindig.

---

6 In der gängigen Literatur wird oftmals zwischen ManagerInnen und Leader explizit unterschieden (Hunt, 2004, S. 26f.). In dieser Arbeit wird jedoch ausschließlich von einer Betrachtungsweise, also die des Leaders, ausgegangen, die sowohl Managementaktivitäten, als auch Führungsaktivitäten i.e.S. betreffen.

Er gruppierte diese gemäß den wichtigsten Merkmalen der Führung: Eigenschaft, Leistung, Verantwortung, Teilnahme und Status. Im Vergleich dazu sei erwähnt, dass von 1990 bis 1999 in nur einer wissenschaftlichen Zeitschrift, nämlich *Leadership Quarterly*, 188 Beiträge zum Thema „Leadership“ erschienen sind (Bass / Bass, 2008, S. 6).

In den letzten 50 Jahren entwickelte sich die Wissenschaft von der Erforschung des Sinns von Führung hin zur Erforschung von Führung hinsichtlich der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Diese Entwicklung macht eine einheitliche Definition sehr schwierig (Podolny / Khurana / Hill-Popper, 2005, S. 2). Zu den aktuellen Forschungsrichtungen und -entwicklungen des Themas „Führung“ zählen etwa: „Implicit Leadership Theory“, „Authentic Leadership“, „Complexity Leadership“, „Servant Leadership“, „Shared, Collective, or Distributed Leadership“, „Spirituality and Leadership“, sowie zahlreiche Entwicklungen im Bereich „Cross-Cultural Leadership“ (Avolio / Walumbwa / Weber, 2009, S. 421ff.).

AutorInnen definieren demnach Leadership gemäß ihrer eigenen individuellen Perspektive und ihren Interessen (Yukl, 1989, S. 252). Eine für den Autor taugliche, allgemeine Definition geben etwa Antonakis / Cianciolo / Sternberg (2004): „Leadership can be defined as the nature of the influencing process – and its resultant outcomes – that occurs between a leader and followers and how this influencing process is explained by the leader’s dispositional characteristics and behaviors, follower perceptions and attributions of the leader, and the context in which the influencing process occurs.“ (Antonakis / Cianciolo / Sternberg, 2004, S. 5) Peterson und Hunt (1997) beschreiben Führung etwa wie folgt: „„Leadership“ can be used to draw attention to individuals who take initiatives that are followed by others and, in so doing, hold a disproportionate influence over some element of a group’s or community’s activities and resources for at least some period of time.“ (Peterson / Hunt, 1997, S. 205) Das bedeutet, wenn von Führung gesprochen wird, muss mindestens eine Person einer anderen über einen gewissen Zeitraum folgen. Ist dies nicht der Fall und niemand wird geführt, kann nicht von Führung gesprochen werden (Vroom / Jago, 2007, S. 17).

Der Großteil der Definitionen innerhalb der Sozial- und Wirtschaftswissenschaft berücksichtigt den Prozess der Beeinflussung. In einer Organisation gibt es also Führende und Geführte, die in einer hierarchischen Über- und Unterordnung zueinander stehen. Es handelt sich um eine Art Beziehung zwischen unterschiedlichen Menschen, wobei eine Person die (strukturelle) Möglichkeit hat, eine

Gruppe von Untergebenen mit ihrem Wesen und Führungsstil, der wiederum aus Führungseigenschaften besteht, zu beeinflussen (Hogg / van Knippenberg, 2003, S. 1). Die Führungsperson verfolgt dabei den Zweck, angestrebte Ziele entsprechend zu erreichen und beeinflusst deshalb den Geführten sozial (Fields, 2007, S. 195; Morden, 2007, S. 332 Wurst / Högl, 2000, S. 161). Führung spielt hinsichtlich der langfristigen strategischen Ausrichtung und der Stabilität einer Organisation eine entscheidende Rolle (Morden, 2007, S. 331). Erfolgreiche Führungskräfte sind in der Lage, individuelle Wirkungsabläufe in eine Gruppenleistung umzuwandeln (Hogg / van Knippenberg, 2003, S. 1).

Eine Vielzahl von Forschungsbeiträgen schreibt Führungskräften entsprechende Eigenschaften, Fähigkeiten und Kenntnisse zu (Mumford et al., 2007, S. 154, Groves, 2005, S. 256f.; Marta / Leritz / Mumford, 2005, S. 98; Petrick et al., 1999, S. 58f.). Folgende Charakteristika finden in Bezug auf erfolgreiche Leader häufig Erwähnung: (Hunt, 2004, S. 33)

- „Emotional maturity: Well adjusted, does not suffer from severe psychological disorders.
- Integrity: Behavior consistent with espoused values; honest, ethical, and trustworthy.
- Cognitive ability, intelligence, and social intelligence; and understanding of social setting.
- Task-relevant knowledge: Knowledge about the organization, industry, and technical aspect.”

Erfolgreiche Führung wird oftmals als eine „einfache“ Kombination von Feinfühligkeit, Befinden, Vorstellungskraft und Intuitionen gesehen (Kriger / Seng, 2005, S. 773). Auch wenn eine entsprechende Begabung, außerordentliche Fertigkeiten und der persönliche Charakter eine gewisse Voraussetzung für erfolgreiche Leader darstellen, können die Qualifikationen und Kompetenzen einer jeden Führungskraft durch entsprechende Entwicklung und Maßnahmen stetig verbessert werden (Mumford et al., 2007, S. 154). Ein weiterer Faktor sind auch unterschiedliche Erfahrungen, die Menschen im Laufe ihres Berufs- und Privatlebens machen und die für die Art und Weise und auch den Erfolg der Führung ausschlaggebend sind (Thomas, 2008, S. 15). Die Qualität und Rolle der Führungsleistung ist insbesondere kontext- und situationsabhängig (Miller / Sardais, 2011, S. 175; Vroom / Jago, 2007, S. 17; Yammarino / Bass, 1991, S. 123). In

Bezug auf den Einfluss von Situationen spielt die Effektivität einer Organisation eine entscheidende Rolle, da sie eine bestimmte Art der Führung überhaupt ermöglicht. Situationen formen und prägen einen persönlichen Führungsstil, sie sind ein wesentlicher Einfluss auf das Führungsverhalten (Vroom / Jago, 2007, S. 22f.). Eine ebenso große Bedeutung haben der Sinnzusammenhang, also der Kontext, und die Bedingungen daraus (Hackman, 2010, S. 111ff.). Dabei ist zu beachten, dass grundsätzlich die Produktivität der Geführten durch den jeweiligen Führungsstil der Führungsperson entschieden beeinflusst wird (Hitt / Hoskisson / Ireland, 2007, S. 364).

Leadership ist somit ein Prozess, bei dem eine Führungsperson die Überzeugungen einer Gruppe von Menschen, einer Organisation und eines Geführten – im Sinne der unterschiedlichen Ebenen – beeinflusst und verändert, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. In diesem Verlauf stehen Führungspersonen und ihre Gefolgschaft in einer Beziehung und Abhängigkeit (Northouse, 2010, S. 12). Jede Führungsperson hat einen bestimmten Führungsstil, der vor allem aus persönlichen Werten und Überzeugungen, der Nationalkultur und der beruflichen Prägung, im Sinne der Organisationskultur, besteht (Byrne / Bradley, 2007, S. 168).

Durch den Globalisierungsprozess und die verstärkte Internationalisierung multinationaler Unternehmen sind Führungskräfte immer öfters der Herausforderung ausgesetzt, in unterschiedlichen Kulturen eingesetzt zu werden und sich in einem multikulturellen Umfeld beweisen zu müssen (Kabasakal et al., 2012, S. 519; Peng / Shin, 2008, S. 175f.). Beispielhaft seien an dieser Stelle die folgenden aktuellen Herausforderungen erwähnt, die ein globales Führungsverständnis erfordern: (Schein, 2009, S. 6)

- länderübergreifende Fusionen, Übernahmen und Joint Ventures,
- Diversität in organisationalen Einheiten in Bezug auf Nationalität, kulturelle Herkunft und Sprache,
- technologische Komplexität, die Organisationen intern und extern vor Herausforderungen bei der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen stellt, sowie
- Informationstechnologien an sich, die Entwicklungen in den Arbeitsformen (ortsungebundene Erledigung der Arbeit) ermöglichen und dadurch die personelle Zusammenarbeit vor neue Herausforderungen stellt.

Grundsätzlich unterscheiden sich Führungseigenschaften in den verschiedenen Regionen der Welt (Ardichvili / Kuchinke, 2007, S. 102). Dennoch lassen sich immer mehr ähnliche Verhaltensweisen von Führungspersonen im internationalen Kontext nicht nur erkennen, sie werden regelrecht gefordert. In der gängigen Forschung wird daher verstärkt vom „Global Leader“ gesprochen (Bird et al., 2010, S. 811; Caligiuri / Tarique, 2009, S. 336ff.; Suutari, 2002, S. 219ff). „Global Leadership“ ist die Bezeichnung für die Fähigkeit einer Führungskraft, Einfluss auf Menschen zu haben, die einen anderen kulturellen Hintergrund haben, als die Person selbst (Javidan et al., 2006, S. 85). Mendenhall (2008, S. 17) sieht das Aufgabenfeld einer globalen Führungskraft gegenüber einer national tätigen besonders erweitert: „Global Leaders are individuals who effect significant positive change in organizations by building communities through the development of trust and the arrangement of organizational structures and processes in a context involving multiple cross-boundary stakeholders, multiple sources of external cross-boundary authority, and multiple cultures under conditions of temporal, geographical and cultural complexity.“ Eine kulturelle Anpassungsfähigkeit und Verständnis, Flexibilität, sowie Wissen und Kenntnisse in den Bereichen Religion, Sprachen, Geschichte, multikulturelle Entwicklungen und politische Systeme werden demzufolge als unabdingbare Voraussetzungen für erfolgreiche Führung im internationalen Umfeld genannt (Javidan et al., 2006, S. 85; House et al., 2002, S. 3). Neben den bereits vorhanden Fähigkeiten und Fertigkeiten sind (zukünftige) globale Führungskräfte permanenten (internationalen) Veränderungen ausgesetzt und müssen sich in kurzer Zeit den jeweiligen Gegebenheiten anpassen und ihre Kompetenzen und ihr Wissen stetig erweitern und verbessern (Caligiuri, 2006, S. 225f.; Conner, 2000, S. 154ff.). Dazu nennen Bücken / Poutsma (2010) vier wesentliche Konstrukte, die für eine erfolgreiche, global agierende Führungskraft unabdingbar sind: eine globale Sicht- und Denkweise („global mindset“), interkulturelle Kompetenz („cross-cultural competence“), interkulturelle Sensibilität („intercultural sensitivity“), sowie kulturelle Intelligenz („cultural intelligence“) (Bücken / Poutsma, 2010, S. 831ff.).

In dieser Disseration wird der Fokus im Bereich Leadership ausschließlich auf den Forschungsansatz der Implicit Leadership Theories, unter Bezugnahme der Themen „Diversität“ und „Multikulturalismus“, gelegt. Dieser Forschungsstrang ermöglicht die gezielte Untersuchung von Ansichten und Auffassungen geführter Personen hinsichtlich der Führung von Menschen, ihren eigenen Fähigkeiten und idealtypischen Führungsprototypen. Vor allem der Einfluss der Nationalkultur und des jeweiligen Kontexts lässt vermuten, dass sich individuelle Auffassungen und Wahrnehmungen von Geführten in Bezug auf ihre Führungskräfte

und deren Führungsfähigkeit unterscheiden (Nahum-Shani / Somech, 2011, S. 354f.; van Quaquebeke / van Knippenberg / Brodbeck, 2011, S. 368; Ritter / Lord, 2007, S. 1683). Für die wissenschaftliche Untersuchung im Rahmen dieser Dissertation eignet sich dieses Theoriekonzept nach Ansicht des Autors ausgezeichnet, um diesen Herausforderungen adäquat zu begegnen und die forschungsleitenden Fragen entsprechend zu beantworten. Im Folgenden wird nun das Thema „Implicit Leadership Theories“ näher erläutert.

## **2.2 Implicit Leadership Theories (ILT)**

Im Zuge dieser Dissertation werden die Attributionen und Erwartungen der MitarbeiterInnen an die Führungskraft – im Sinne eines „Bottom-up-Prinzips“ – untersucht. Bei den sogenannten „impliziten Führungstheorien“ (Implicit Leadership Theories) liegt grundsätzlich ein Schwerpunkt auf den sozialen Prozessen und Wahrnehmungseigenschaften, bei denen die Sicht der Geführten im Mittelpunkt steht (Foti / Knee Jr. / Backert, 2008, S. 187; Holmberg / Åkerblom, 2006, S. 312). Den Ursprung fand dieses Konzept in den Arbeiten von Hollander / Julian (1969) und Eden / Leviatan (1975) (Schyns et al., 2011, S. 398; Hogan / Curphy / Hogan, 1994, S. 497). Epitropaki / Martin (2004) definieren implizite Führungstheorien etwa als „personal assumptions about the traits and abilities that characterize an ideal business leader.“ (Epitropaki / Martin, 2004, S. 293) Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Führungsanspruch nicht mit einer Position einhergeht, sondern dass dieser vielmehr von Untergebenen attribuiert wird (Den Hartog et al., 1999, S. 226). ILTs stellen kognitive Strukturen dar, die Eigenschaften, Charakterzüge und Verhaltensweisen von Führungspersonen beinhalten (Schyns / Schilling, 2011, S. 142; Giessner / van Knippenberg / Sleebos, 2009, S. 436 Nye, 2002, S. 338). BeobachterInnen, insbesondere geführte Mitglieder einer Organisation, haben gewisse Erwartungen an Führungskräfte, die sie durch Erfahrungen gebildet haben und im Gedächtnis kategorisiert wurden (Johnson et al., 2008, S. 57; Kenney / Blascovich / Shaver, 1994, S. 411). Dort sind sie verankert und werden aktiviert, sobald die Personen mit dem Leader zusammenarbeiten beziehungsweise kommunizieren (Epitropaki / Martin, 2004, S. 293; Felfe / Petersen, 2006, S. 3), oder etwa um ein bestimmtes Führungsverhalten zu erklären und zu verstehen (Schyns / Schilling, 2011, S. 142). Der Grad der Akzeptanz des Leaders durch die MitarbeiterInnen hängt von der Übereinstimmung des Verhaltens der Führungsperson mit den impliziten Erwartungen der Geführten ab (Holmberg / Åkerblom, 2006, S. 313; Keller, 1999, S. 589). Im Rahmen der sogenannten Führungskräftekategorisierung von Geführten sind es somit weniger Qualitäten einer Führungsperson, als vielmehr

kognitive Wahrnehmungsprozesse, die die Reaktion von Betroffenen beeinflussen. In der „FührerInnen-Geführten-Beziehung“ entsteht eine stetige Beurteilung der Führungsrolle durch die Geführten. Außerdem entscheidet sich, wie vertrauensvoll die Beziehung zwischen den beiden werden kann (van Quaquebeke / Schmerling, 2010, S. 92).

Jeder Mensch mit seinen individuellen Erfahrungen und Entwicklungen verfügt über ein Idealbild oder eine Auffassung einer Führungsperson. Die jeweilige persönliche Vorstellung ist durch Faktoren, wie Geschlecht, gesellschaftliche und organisationale Stellung oder kultureller Hintergrund entsprechend beeinflusst. Die individuellen Vorbilder oder Prototypen können demnach stark voneinander abweichen (Bass / Bass, 2008, S. 48). Untersuchungen der Zusammenarbeit von Personen mit unterschiedlichen Nationalkulturen, wie beispielsweise das empirische Vorhaben im Rahmen dieser Dissertation, ermöglichen kulturübergreifende Studien und Analysen zu den unterschiedlichen Idealvorstellungen von Geführten im Vergleich zum tatsächlichen Führungsverhalten.

Um einen strukturierten Überblick über existierende implizite Führungstheorien zu geben, bedient sich der Verfasser dieser Dissertation des Bezugsrahmens nach Lord / Emrich (2001).<sup>7</sup> In der Dissertation werden ausgewählte, für den Autor am tauglichsten geltende Modelle der impliziten Führungstheorien in Anlehnung an diesen Bezugsrahmen kategorisiert, chronologisch dargestellt und kritisch betrachtet. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die impliziten Führungstheorien, die in dieser Dissertation erläutert werden (Lord / Emrich, 2001, S. 557ff.).

---

7 In ihrem wissenschaftlichen Artikel „Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research“ behandeln Lord / Emrich (2001) den Forschungsbereich “kognitive Führung“. Dabei führen sie zuerst eine grundsätzliche Teilung des Bereichs in zwei Themen durch: einerseits in kollektive Kognition und andererseits in individuelle und dyadische Kognition. Die Autoren identifizieren für die beiden zentralen Themen jeweils drei Kategorien. Für kollektive Kognition werden die Kategorien „Charisma“, „Organizational Performance and Sensemaking“ und „Transformation and Change“ gebildet. Individuelle und dyadische Kognition besteht aus „Metacognitive Processes and Leadership“, „Implicit Leadership Theories (ILTs)“, sowie “Network based Models of ILTs“. In der Dissertation wird ausschließlich auf die Theorien, die dem Bereich „Implicit Leadership Theories (ILTs)“ zugeordnet werden (Lord / Emrich, 2001, S. 557ff.), Bezug genommen.

Die Rolle bei der Führungswahrnehmung	Kontextuelle Beschränkungen hinsichtlich Führung	Inhalt, Quellen und Nutzung impliziter Führungstheorien	Kulturelle Besonderheiten impliziter Führungstheorien
Phillips / Lord (1981) Murphy / Jones (1993) Smith / Foti (1998) Yorges / Weiss / Strickland (1999)	Pillai (1996) Pillai / Meindl (1998) Hunt / Boal / Dodge (1999) Konst / Vonk / van der Vlist (1999)	Offermann / Kennedy / Wirtz (1994) Kenney / Schwartz-Kenney / Blascovich (1996) Keller (1999)	Gerstner / Day (1994) Chong / Thomas (1997) GLOBE-Studien (1999, 2004)

Tabelle 1: Darstellung der impliziten Führungstheorien in der Dissertation  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lord / Emrich, 2001, S. 557ff.)

Im Folgenden werden nun die Modelle unter Berücksichtigung des bereits erwähnten Bezugsrahmens dargestellt und kritisch reflektiert.

## 2.2.1 Die Rolle bei der Führungswahrnehmung

Umfangreiche wissenschaftliche Untersuchungen mit Hilfe von Ansätzen der Informationsverarbeitung („Information processing approach“) zeigen, dass Personen, basierend auf Übereinstimmungen mit Führungsvorbildern oder aus der Ableitung von sichtbaren Erfolgen, als FührerInnen anerkannt und gewürdigt werden. Sobald jemand als „Leader“ benannt wird, benützen Geführte ihre impliziten Führungstheorien als Fundament, um bereits beobachtete Führungsverhalten abzurufen. Dabei erleben sie oftmals die Schwierigkeit der Unterscheidung zwischen beobachtetem und unbeobachtetem Verhalten, die prototypisch für Führung ist (Lord / Emrich, 2001, S. 557). Im Folgenden werden nun die relevanten Theoriemodelle, die zur ersten Kategorie „Die Rolle bei der Führungswahrnehmung“ gezählt werden, vorgestellt.

### 2.2.1.1 Implicit Leadership Theory nach Phillips / Lord (1981)

Phillips / Lord veröffentlichten 1981 einen wegweisenden Beitrag zum Forschungsbereich „Implicit Leadership Theories“. Sie orientierten ihre Untersuchungen an der Attributionstheorie, die zum damaligen Zeitpunkt als außergewöhnliche Entwicklung in diesem Feld gesehen wurde. Die Forscher argumentierten, dass diese Theorie ein geeigneter Rahmen für Untersuchungen sei, um herauszufinden, wie Menschen Informationen über Verhalten oder etwa Resulta-

te nutzen, um Führung bzw. Führungsleistung zu beurteilen. Ausgehend von der Annahme, dass die Wahrnehmung von Führung und das Verhalten der Führungskraft von Leistungsinformationen beeinflusst wird, war es ihre Grundintention herauszufinden, inwieweit die Führungsbewertung durch Geführte von beobachteten Kausalanalysen beeinflusst ist (Phillips / Lord, 1981, S. 146).

Dazu wurden im Frühjahr 1980 128 Studierende einer US-amerikanischen Universität, bei gleichmäßiger Geschlechterverteilung, die eine Einführungslehrveranstaltung für Psychologie besuchten, für eine empirische Untersuchung gewonnen. Grundsätzlich wurden Gruppen zu je fünf Personen gebildet. Als Stimulationsmaterial fungierten zwei Videobänder, die eine Arbeitsgruppe aus unterschiedlichen Blickwinkeln zeigten. Die Untersuchungsteilnehmer hatten die Aufgabe, das Führungsverhalten zu beurteilen. Die Gruppenaufgabe, die ausgezeichnet wurde, bestand aus der Lösung eines numerischen Puzzles und wurde von anderen, erfahrenen Studierenden durchgeführt. Die Führungsperson stellte ein männliches Mitglied dar, der in weiterer Folge von den Studierenden beurteilt wurde. Während der Untersuchung war es nicht gestattet, den Begriff „Führung“ dezidiert auszusprechen. Der Grund lag darin, dass die Forscher die Bezeichnungen oder Etiketten „Leader“ oder „Leadership“ als kognitive Ordnungsprinzipien vermeiden wollten (Phillips / Lord, 1981, S. 146f.).

In einem ersten Schritt wurde ein kurzer Fragebogen, der auf die Erhebung soziodemographischer Daten abzielte, ausgegeben. Anschließend hatten die UntersuchungsteilnehmerInnen die konkrete Aufgabenstellung zu lesen, bevor eines der beiden Videobänder gestartet wurde. Einen zentralen Einfluss im Experiment hatte die Kameraperspektive. Personen, die laut Beschreibung hoch ausgeprägten Versuchsbedingungen zugeordnet worden waren, mussten sich auf die Führungsperson konzentrieren. In diesem Fall war auch die Kamera klar auf diese Person gerichtet. UntersuchungsteilnehmerInnen, die der gering vermittelten Führung zugeteilt waren, bekamen keine Instruktionen. Außerdem war bei ihnen die Kameraführung so angelegt, dass die Führungskraft nicht zu sehen war (Phillips / Lord, 1981, S. 147f.).

Im Anschluss daran hatten die TeilnehmerInnen einen Fragebogen auszufüllen. In den Instruktionen wurde ihnen vermittelt, dass das Ziel der Erhebung die Ermittlung der Gründe für gute oder schlechte Leistungserbringung war (Phillips / Lord, 1981, S. 148). „Thus, they were led to believe that, of 20 groups which had been videotaped, the particular group they saw had performed either second best or second worst.“ (Phillips / Lord, 1981, S. 148) Zwei kausale Schemen

wurden den Befragten vermittelt, die bewusst von den Untersuchungsleitern geschaffen wurden. Einerseits informierte man die TeilnehmerInnen über eine Gruppe, die über ein hohes Ausmaß an Problemlösungskompetenz verfügte und gleichzeitig eine hohe Motivation aufwies. Außerdem wurde eine Gruppe erwähnt, die mindere Fähigkeiten zur Problemlösung hatte und wenig Motivation zeigte (Phillips / Lord, 1981, S. 148f.).

Für die Führungsbeschreibung wurden die Subskalen „Initiating Structure (IS)“ und „Consideration (C)“ des „Leader Behavior Description Questionnaire“ (LBDQ) nach Stogdill (1963) verwendet. Eine siebenstufige Likert-Skala diente zur Messung des Führungsverhaltens, der Fähigkeiten, der Motivation, Bemühung, Anleitung und Strukturierung. Allgemeine Führungseindrücke wurden mit der Methode „General Leadership Impression (GLI)“ erhoben. Schlussendlich wurden die Probanden bezüglich ihrer Wahrnehmungen des Gruppenergebnisses, der Fähigkeiten und Motivation der Gruppe und über den Einfluss der Führungsperson während der Vorführung des Videos befragt (Phillips / Lord, 1981, S. 149f.).

Phillips und Lord konnten mit ihrer experimentellen Untersuchung und anschließender Befragung der BeobachterInnen feststellen, dass eine eindeutige Existenz verschiedener Führungswahrnehmungen durch unterschiedliche kausale Zuschreibungen existierte. Alle drei Faktoren der Versuchsbedingung, die Leistungsausprägung der Subskala „Struktüreinführung“ und die allgemeinen Führungseindrücke zeigten sich in den Auswertungen. Die Forscher stellten weiters fest: „...high salience tended to increase leadership perceptions (especially for high performing leaders).“ (Phillips / Lord, 1981, S. 160) Sie argumentierten, dass grundlegende Wahrnehmungsprozesse in Form der Kategorisierungen im Gegensatz zu expliziten, offenen Kausalanalysen zutreffender sind. Das bedeutete jedoch nicht, dass diese Kausalanalysen grundsätzlich unwichtig oder nicht zutreffend sind (Phillips / Lord, 1981, S. 159ff.). Phillips und Lord wiesen schlussendlich darauf hin, dass eine auf einen Ablauf basierende Kodierung situative Erklärungen hervorruft und damit die Auswirkung von Leistungshinweisen verringert (Lord / Emrich, 2001, S. 557). Unterscheidet sich das Verhalten einer Führungsperson deutlich von dem Verhalten der Geführten, so wird diese als Führungskraft wahrgenommen und angesehen. Die Wahrnehmung von Führung führt zu einer Kategorisierung von Menschen, nämlich diejenigen, die führen und die, die nicht führen (Phillips / Lord, 1981, S. 160ff.).

Phillips‘ und Lords Erkenntnisse sind zweifelsfrei als wegweisend für folgende Untersuchungen der impliziten Führungstheorien zu betrachten. Insbesondere der Einfluss der Informationsverarbeitung wird hier einer näheren Betrachtung unterzogen und unter experimentellen Bedingungen getestet. Als Kritikpunkt kann die mangelnde Generalisierung der Studie genannt werden, da die Bedingungen nur beschränkt der organisationalen Wirklichkeit sprechen. Auch ist die Informationsverteilung in der Praxis nicht bestimmt, sondern individuell verschieden und von vielen unterschiedlichen Faktoren abhängig. Kritisch betrachtet wird vom Autor auch die Tatsache, dass die Diversität der Geführten nicht berücksichtigt wird und demnach der mögliche Einfluss von Vielfalt auf die Informationsverarbeitung nicht untersucht wird.

### 2.2.1.2 Implicit Leadership Theory nach Murphy / Jones (1993)

Das zweite Theoriemodell der ersten Kategorie „Die Rolle bei der Führungswahrnehmung“ des Bezugsrahmens der impliziten Führungstheorien in dieser Dissertation stammt von Murphy / Jones, die im Jahre 1993 den wissenschaftlichen Beitrag „The influence of performance cues and observational focus on performance rating accuracy“ veröffentlichten. Dabei war es ihr Ziel folgendes herauszufinden: (Murphy / Jones, 1993, S. 1527)

- die Auswirkungen des Leistungseinsatzes auf die Genauigkeit der Verhaltensbewertungen,
- die Beziehung zwischen dem Bewusstsein des Ziels, der Entstehung eines Eindrucks und die Genauigkeit der Einschätzung bzw. Bewertung,
- das Ausmaß, bei dem diese beiden Ursachen für Verzerrungen bei Bewertungen zusammenwirken, um die Genauigkeit der Einschätzung zu beeinflussen,
- das Ausmaß, bei dem eine Verzerrung der Antwort und die Empfindlichkeit des Speicherns bei Abweichungen des Leistungseinsatzes verbunden sind.

Mit dieser Studie verfolgten die ForscherInnen das Ziel, die vergleichende Wirkung des manipulierten Zielbewusstseins und den Fokus des Subjekts während der Beobachtung der Eindrucksbildung zu untersuchen. Dafür wurden 120 LehrveranstaltungsteilnehmerInnen einer Psychologievorlesung für eine Teilnahme an einer Untersuchung gewonnen. Das Sample bestand aus 48 männli-

chen und 72 weiblichen UntersuchungsteilnehmerInnen, bei einem Durchschnittsalter von 24,57 Jahren (Murphy / Jones, 1993, S. 1527ff.).

Voruntersuchungen ermöglichten die Ermittlung von Erkenntnissen hinsichtlich der Beschreibung von „guten“ und „schlechten“ FührerInnen. Darauf aufbauend wurden Verhaltensweisen skizziert, die bei allen Befragten konsistent in allen Kategorien der TeilnehmerInnen waren (Führungsperson, GruppenführerIn oder Gruppenmitglied). Weiters entwickelte man ein Video als Bewertungsimpuls. Darin wurden vier Studierende bei einer offenen Diskussion gefilmt, die sich mit dem Parken und Verkehr an der Universität auseinandersetzten. Ein Gruppenmitglied wurde zum Leader bestimmt. Diese Person zeigte während der Aufgabenstellung acht prototypisch effektive, acht prototypisch ineffektive und acht prototypisch neutrale Verhaltensweisen (Murphy / Jones, 1993, S. 1530f.).

In der Hauptuntersuchung wurden den UntersuchungsteilnehmerInnen schriftliche Instruktionen, die die Manipulationen hinsichtlich dem Betrachterfokus und den Leistungsinformationen beinhalteten, vorgelegt. Darin wurden sie aufgefordert, eine kurze Einführung zu Phasen der Problemlösung in Gruppen zu lesen. Dadurch sollte garantiert werden, dass alle TeilnehmerInnen über ein Mindestmaß an Wissen für die experimentelle Erhebung verfügen. Weiters wurde ihnen vermittelt, dass die Gruppe entweder zu den besten zehn Prozent oder den schwächsten zehn Prozent gehörte. Der Beobachterfokus wurde einerseits auf das Ereignis und andererseits auf die Person gelegt. Die Aufgabenstellung für die Gruppen war unterschiedlich, da die einen nach dem Grad gefragt wurden, indem die Gruppe ihr Ziel erreichte, während die anderen die Führungsperson zu beschreiben hatten (Murphy / Jones, 1993, S. 1531f.).

Nachdem die UntersuchungsteilnehmerInnen das Video aufmerksam angesehen hatten, wurden sie gebeten, einen Fragebogen auszufüllen. Dabei hatten sie die Aufgabe, das beobachtete Verhalten wiederzugeben. Zur Manipulationsprüfung mussten die Befragten folgendes angeben: Gründe für das Ansehen des Videos, das Leistungsniveau der Gruppe bei vorheriger Einschätzung und das eigentliche Ziel der Gruppe (Murphy / Jones, 1993, S. 1531ff.).

Die ausgewerteten Ergebnisse zeigten, dass mehrere Facetten der Voreingenommenheit bei der Leistungsbeurteilung vorkamen. Die grundlegende Interaktion zwischen Prototypikalität und Anwesenheit / Abwesenheit löste mitunter einen positiven Effekt aus, wobei Personen eher über effektive Verhaltensweisen berichteten (Murphy / Jones, 1993, S. 1542). „The performance cue manipu-

lations seemed to moderate this effect, thus increasing the likelihood of reporting behaviors that were in accordance with that cue and decreasing the likelihood of reporting behaviors that were not.” (Murphy / Jones, 1993, S. 1542) Der Beobachterfokus beeinflusste offensichtlich die Effekte des Leistungseinsatzes. Eine Verringerung der Wirkung des Leistungseinsatzes konnte beim Wechsel von der Perspektive der Person zum Ereignis diagnostiziert werden (Murphy / Jones, 1993, S. 1542).

Murphy und Jones' Studie unterstrich zwei wesentliche Entwicklungen in diesem Forschungsstrang. Zum einen fand die experimentelle Studie unter praxisähnlichen Bedingungen, wie etwa einem Assessment Center oder einer Interviewsituation, statt. Zum anderen spielte die Art der Verzerrung bzw. des Bias eine entscheidende Rolle hinsichtlich der Erforschung von Kategorisierungen anderer Personen und insbesondere von Führungskräften. Dabei merkten Murphy und Jones an, dass der Kodierungsbias („encoding bias“) mit dem Einfluss des täglichen Kategorisierens von wahrgenommenen Ereignissen zusammenhängt, während der Bias der Wiederherstellung („retrieval bias“) auf die wiederkehrende Leistungserbringung als Einflussfaktor einer Zuschreibung galt (Murphy / Jones, 1993, S. 1543). Die Fokussierung auf Leistungsergebnissen als Einfluss auf den Führungsanspruch durch personenbasierende Kodierung wurde schlüssig und nachvollziehbar argumentiert und durch die Ergebnisse ihrer Studie gezeigt. Obwohl die Autoren einen hohen Aktualitätsbezug betonten, ist die Führungswahrnehmung innerhalb der Organisation und vor allem während eines möglichen organisationalen Wandels, unter täglichen praxisrelevanten Bedingungen, unklar.

### 2.2.1.3 Implicit Leadership Theory nach Smith / Foti (1998)

Smith / Foti (1998) setzten sich ebenso mit „prototype matching processes“, also Prozessen, die die Übereinstimmung von Vorbildern untersuchen, auseinander. Sie betonten, dass diese Muster gewisse Merkmale und Eigenschaften einbeziehen und spezifische Informationen beinhalten. Entscheidend in der „FührerInnen-Geführten-Beziehung“ ist, dass ein bestimmtes Führungsverhalten erkennbar und wahrnehmbar für Geführte ist (Smith / Foti, 1998, S. 147ff.).

Smith und Foti setzten hierbei die Betrachtung der Person mit ihren spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen in den Mittelpunkt ihrer Untersuchungen. Sie argumentierten, dass die Kombination verschiedener Ausprägungen der Persönlichkeitsmerkmale, konkret Intelligenz, Dominanz und allgemeine Selbstwirksam-

keit, für eine gezielte theoretische und empirische Betrachtung und ein ganzheitliches Verständnis der Führungswahrnehmung von großer Bedeutung war. Die ForscherInnen führten weiters aus, dass das Sichtbarwerden oder Erscheinen von Führung Merkmale, Charakteristika, Verhalten und Ergebnisse umfasst, die von Führungskräften vorgebracht werden und von Geführten interpretiert werden. Das bedeutet, dass die Merkmale potentieller Führungskräfte insoweit beeinflussend und auffallend sein sollten, damit sie Geführte als FührerIn wahrnehmen (Smith / Foti, 1998, S. 149f.).

Smith / Foti führten eine empirische Untersuchung durch, an der 160 männliche Psychologiestudenten teilnahmen. Der Grund für einen ausschließlichen Fokus auf männliche Personen lag in vorherigen Studien, die zeigten, dass das Geschlecht die Effekte von Dominanz zunichte machten. In vier Untersuchungsgruppen befand sich jeweils eine Person mit hoher Intelligenz, hoher Dominanz und hoher allgemeiner Selbstwirksamkeit (HHH), während ein anderer Untersuchungsteilnehmer niedrige Ausprägungen aufwies (LLL). Die anderen beiden Gruppenmitglieder wiesen unterschiedlich starke Ausprägungen auf (Smith / Foti, 1998, S. 150f.).

Als Aufgabe wurde ein Produktionsspiel gewählt, das den Bau von Jeeps, Robotern und Booten aus Legosteinen innerhalb von 45 Minuten vorsah. Anschließend mussten die Produkte zum Höchstpreis verkauft werden. Die vorher ausgewählten 160 Untersuchungsteilnehmer<sup>8</sup> bewerteten im Anschluss jeweils ihre Gruppenmitglieder und sich selbst hinsichtlich der Führungswahrnehmung. Als Grundlage diente hierfür der Fragebogen „General Leadership Impression“ nach Lord / Foti / De Vader (1984), mit dem eine Rangfolge hinsichtlich der FührerInnenpräferenzen erstellt wurde (Smith / Foti, 1998, S. 153f.).

---

8 245 potentielle Teilnehmer wurden zwei Wochen vor der Durchführung des Experiments gebeten, einen Fragebogen auszufüllen, der einerseits Fragen zur Persönlichkeit beinhaltete (Wonderlic Personnel Test), weiters Items zur Befragung der Dominanz berücksichtigte (Personality Research Form) und andererseits Fragen aufwies, die die allgemeine Selbstwirksamkeit erhob (General Self-Efficacy Scale). Anschließend wurden die Antworten der Studierenden ausgewertet und eine Einteilung vorgenommen. 160 Personen wurden, wie bereits erwähnt, für die Teilnahme am eigentlichen Experiment, ausgewählt (Smith / Foti, 1998, S. 151).

Die Auswertung und Analyse der Daten zeigte, dass die Ausprägungen „Dominanz“ und „Intelligenz“ positiv mit Führung in Verbindung gebracht wurden. Außerdem wurden sogar zweidimensionale Beziehungen festgestellt, die vorher in dieser Form noch nicht entdeckt wurden. Die Ausprägung „allgemeine Selbstwirksamkeit“ wurde bis dahin überhaupt noch nicht einer empirischen Überprüfung unterzogen. Die Ergebnisse zeigten auch hier, dass eine Abhängigkeit zur Führungswahrnehmung bestand. In Bezug auf die ausgewertete Führungsrangfolge konnte verdeutlicht werden, dass Personen mit einer hohen Ausprägung an Dominanz, Intelligenz und Selbstwirksamkeit im Vergleich zu anderen Gruppenteilnehmern, höhere Stellungen erreichten. Smith / Foti argumentierten, dass Führungskräfte mit entsprechenden Merkmalen der Ausprägungen Intelligenz, Dominanz und allgemeine Selbstwirksamkeit eher als Führungskräfte wahrgenommen werden als Personen mit durchwegs geringeren Ausprägungen (Smith / Foti, 1998, S. 155ff.).

Smith und Fotis setzen mit ihrem wissenschaftlichen Beitrag den Fokus auf spezifische Persönlichkeitsmerkmale, die einen nachgewiesenen Einfluss auf die Zuschreibung der Rolle der Führungskraft haben. Dabei orientieren sich die Autoren an den Voruntersuchungen von Lord / Foti / De Vader (1984), deren Methodik als Grundlage der empirischen Haupterhebung fungierte. Die Persönlichkeitsmerkmale wurden ohne Berücksichtigung des Einflusses von Diversität angewandt. Dies lässt die Frage offen, ob Menschen in anderen Kulturen bzw. Personen anderer Nationalitäten ebenfalls bei Vorhandensein der drei Ausprägungen Intelligenz, Dominanz und allgemeine Selbstwirksamkeit als FührerInnen bezeichnet werden. Eine weitere kritische Anmerkung zielt auf die Aufgabe im Experiment ab. Da der Prozess einem Produktionsbetrieb ähnelte, stellt sich die Frage, ob die Ausprägungen auch unter nicht-produzierenden Settings bzw. Organisationen hält.

#### 2.2.1.4 Implicit Leadership Theory nach Yorges / Weiss / Strickland (1999)

Eine weitere Theorie der Kategorie „Die Rolle bei der Führungswahrnehmung“ stammt von Yorges / Weiss / Strickland, die die Wirkung der Leistungsinformation auf das Ausmaß des Führungseinflusses, Attributionen des Führungsverhaltens und die Wahrnehmung von Charisma der Führungsperson auf die Geführten untersuchten (Yorges / Weiss / Strickland, 1999, S. 428f.). Dabei verfolgten sie zwei Ziele: „In this study, we sought to obtain experimental evidence for the effects of leader consequences (i.e., sacrificing or benefiting) on subsequent

leader influence. We also wanted to obtain information about the mediating processes involved. In particular, we examined perceptions of leader charisma and attributions made by followers regarding leader behavior as potential mediators.” (Yorges / Weiss / Strickland, 1999, S. 428f.) Dazu wurden Untersuchungen zur Wirkung dieser Leistungsinformation auf das Ausmaß des nachfolgenden Führungseinflusses, die Zuschreibungen zum Führungsverhalten und die Wahrnehmung von Charisma durchgeführt (Yorges / Weiss / Strickland, 1999, S. 429f.).

In der empirischen Untersuchung wurden 150 Studierende auf drei Untersuchungsgruppen aufgeteilt. Ihre Aufgabe war es, einen Zeitungsartikel zu lesen, in dem ein potentieller Leader eine kontroversielle Position zu einem Sachverhalt in einer Organisation eingenommen hatte. Im Experiment kamen unterschiedliche Versionen des Artikels zum Einsatz, bei dem diese Führungskraft ihre „Vision“ öffentlich zum Ausdruck brachte, die im Zusammenhang mit einem persönlichen Verlust, einem persönlichen Gewinn oder keinem von beiden, stand. Dabei wurde das Layout eines vertrauten Magazins verwendet, sodass die TeilnehmerInnen davon ausgingen, dass es sich um einen realen Vorfall handelte. Nachdem die UntersuchungsteilnehmerInnen den Artikel gelesen hatten, wurden sie gebeten, die angegebene Führungsperson zu beschreiben. Außerdem war es ihre Aufgabe hinzuzufügen, was nun getan werden sollte. Im Zuge der Datenerhebung wurden folgende Faktoren gemessen: der Einfluss der Führungsperson („Leader influence“), die charismatische Führung („Charismatic leadership“), sowie Attributionen bezüglich des Führungsverhaltens („Attributions made about the leader’s behavior“) (Yorges / Weiss / Strickland, 1999, S. 430f.).

Die Ergebnisse zeigten, dass ein signifikanter Zusammenhang hinsichtlich des Wirkens einer Führungskraft (z.B. durch Aufopferung oder Profilierung) und der Akzeptanz der Stellung der Führungsperson durch die Befragten bestand (Yorges / Weiss / Strickland, 1999, S. 434). „Sacrificing made the leader more influential and benefiting made the leader less influential.” (Yorges / Weiss / Strickland, 1999, S. 434) Weiters zeigten die Analysen, dass aufopferungsvolle Führungspersonen einen größeren Einfluss auf die UntersuchungsteilnehmerInnen hatten, als es etwa auf Vergütung fokussierte Führungskräfte hatten. Dies wurde mit der erhöhten Zuschreibung von Charisma argumentiert, das ihnen von den befragten Personen zugeschrieben wurden (Yorges / Weiss / Strickland, 1999, S. 434).

Das Theoriemodell nach Yorges / Weiss / Strickland beinhaltet eine durchaus interessante Methodik bzw. Herangehensweise der Datenerhebung, die mit den bisher dargestellten Modellen nur bedingt vergleichbar ist. Hier wurde der Fokus im Besonderen auf die Führungswahrnehmung, die situationsbedingten Attributionen und die Erwartungen an die Führungsperson gelegt. Die AutorInnen hielten selbst fest, dass das Fehlen von Interaktionen zwischen FührerInnen und Geführten unter realen Bedingungen als Kritikpunkt zu sehen ist. Ebenso ist der Einfluss des eigenen Wertesystems auf die Wahrnehmung von Aufopferung und Profitierung nicht berücksichtigt worden (Yorges / Weiss / Strickland, 1999, S. 434). Jedenfalls ist als wegweisendes Fazit die Erkenntnis zu nennen, dass die Wahrnehmungen der Führung umfangreiche Interpretationen situativer Faktoren einschließt. Auch ist die Tatsache zu unterstreichen, dass die Wahrnehmung von Führung eher vom Erkennen eines bestimmten Führungsverhaltens, das persönliche Eigenschaften widerspiegelt, abhängig ist, als von situativ induzierten Reaktionen (Lord / Emrich, 2001, S. 557).

Die Konzepte der „Rolle bei der Führungswahrnehmung“ unterstreichen den Einfluss der Informationsverarbeitung (siehe Phillips / Lord, 1981) und der Kategorisierung eines Individuums durch täglich wahrgenommene Ereignisse (Murphy / Jones, 1993). Außerdem ist auf den Erkenntnisgewinn zu verweisen, dass Persönlichkeitsmerkmale (Smith / Foti, 1998), sowie situationsbedingte Attributionen und Erwartungen (Yorges / Weiss / Strickland, 1999) als wesentliche Einflussquellen hinsichtlich der Zuschreibung und Akzeptanz der Rolle einer Führungskraft fungieren. Die dargestellten Theoriekonzepte können jedenfalls als wesentlicher Ausgangspunkt der Entwicklungen im Forschungsbereich „Implicit Leadership Theories“ bezeichnet werden. Um spezifische Betrachtungen zu ermöglichen, werden nun die Modelle der „kontextuellen Beschränkung hinsichtlich Führung“ erläutert.

## **2.2.2 Kontextuelle Beschränkungen hinsichtlich Führung**

Die zweite Ausprägung innerhalb des Bezugsrahmens zielt auf kontextuelle Faktoren, wie etwa die Aufsichtsfunktion einer Führungskraft, ab. Im Zuge der Wahrnehmung von Führung integrieren und kombinieren Geführte ihre impliziten Führungstheorien mit kontextuellen Informationen, um entsprechende Führungsvorbilder zu konstruieren (Lord / Emrich, 2001, S. 557f.). Die folgenden Theorien zeigen unterschiedliche Entwicklungen und Bezugspunkte in diesem Feld.

### 2.2.2.1 Implicit Leadership Theory nach Pillai (1996)

Die erste Theorie der Kategorie „Kontextuelle Beschränkungen hinsichtlich Führung“ stammt von Pillai (1996), die damit das Ziel verfolgte herauszufinden, ob sich bestimmte kontextuelle Bedingungen, etwa die Erzeugung einer Krisensituation, auf die Wahrnehmung der Geführten auswirkt. Dabei steht das Charisma einer Führungskraft im Mittelpunkt der Betrachtung und Untersuchung (Pillai, 1996, S. 545ff.). „The purpose of this study was to simulate a crisis or at least something akin to a crisis in an experimental setting.“ (Pillai, 1996, S. 549) Im Vorfeld wurde die Annahme getroffen, dass besondere Erfahrungen, die mit einer ähnlichen Krise verbunden werden, die Geführten veranlassen, die Führungsperson hinsichtlich ihres charismatischen Erscheinungsbildes zu bewerten (Pillai, 1996, S. 548ff.).

Für die experimentelle Untersuchung wurden 96 Studierende gewonnen (52 Männer und 44 Frauen), die in 16 Gruppen zu je sechs Personen eingeteilt wurden. Die Untersuchung bestand aus zwei Teilen, an denen jeweils 48 Probanden mitwirkten. Entscheidend war, dass die TeilnehmerInnen des zweiten Durchgangs kein Wissen über den Ablauf hatten (Pillai, 1996, S. 549f.).

Die Aufgabenstellung bestand darin, mit den Mitgliedern zu kommunizieren, wobei einige Personen einer Krisensituation ausgesetzt waren, andere wiederum nicht. Im ersten Schritt wurde ein Test durchgeführt. Den UntersuchungsteilnehmerInnen wurde mitgeteilt, dass die daraus entstandenen Ergebnisse in die Note ihres Kurses einfließen werden. Eine mangelnde Leistung wurde somit als Krise dargestellt. Aufgrund der Qualität der Mitarbeit wurden die TeilnehmerInnen wieder in Gruppen, jeweils mit hoher oder niedriger Punktezahl, eingeteilt. Der zweite Schritt bestand aus einer Diskussion. Die Probanden hatten die Aufgabe, Mitglieder eines Unternehmens zu mimen. Es musste innerhalb von 20 Minuten ein Vorsitzender oder eine Vorsitzende des Gremiums gewählt werden. In weiterer Folge bestand die Herausforderung im Treffen von Konsensentscheidungen unter realen Bedingungen, da den TeilnehmerInnen mitgeteilt wurde, dass dies ein echter Fall wäre. Die Leistungen der Gruppen wurden anhand von Übereinstimmungen der Gruppenentscheidungen und der Qualität der Interaktion untereinander gemessen (Pillai, 1996, S. 550f.).

Im Anschluss daran wurde den TeilnehmerInnen des Experiments ein Feedback gegeben, das das Ziel verfolgte, die Krisensituation und den Stress zusätzlich zu verstärken. Den TeilnehmerInnen wurde außerdem aufgetragen, die Führungsei-

genschaften und Entscheidungsfindung im Forschungsprozess anonym festzuhalten. Nach dieser Aufgabe wurde ihnen eine Auflösung bzw. eine Zusammenfassung der Aufgabenstellung gegeben (Pillai, 1996, S. 552).

Für die Hauptmessung der Untersuchung wurde der „Multifactor Leadership Questionnaire“ nach Bass und Avolio (1989) verwendet. Dabei wurden anhand von zehn Items die Ausprägung der charismatischen Führung und anhand weiterer zehn Merkmale die Ausprägung der transaktionalen Führung gemessen. Außerdem wurde durch eine weitere Messung die Identifikation einer charismatischen Führung untersucht (Pillai, 1996, S. 551ff).

Pillais Untersuchung war der erste direkte und empirische Versuch um die Proposition zu beantworten, ob eine Krise ein Auslöser für charismatische Führung ist, die von Geführten wahrgenommen wird. Es konnte jedenfalls festgestellt werden, dass die Auffassung einer Krise durch Geführte die Ansicht in Bezug auf Führung verändern kann. Gleichzeitig zeigten die Ergebnisse, dass charismatische Führung in Krisensituationen öfters aufkommt als in Situationen, in denen es keine Krise gibt. Die Lösungskompetenz von Krisen einer Führungskraft wurde von den Geführten als charismatisch angesehen. Zugleich wurden ursprüngliche Beurteilungen vom Ausmaß der Wichtigkeit der Lösung der Krise für das Gruppenmitglied überlagert. Dazu empfahl Pillai vertiefende Untersuchungen, in denen ebenso abgeklärt werden sollte, ob Geführte in Krisensituationen tatsächlich eine charismatische Anziehungskraft haben oder ob Geführte aufgrund des Stresses der Krise relativ unreflektiert und die erstbeste charismatische Person zu ihrem Führer bzw. ihrer Führerin wählen, oder gar eine Kombination von beidem (Pillai, 1996, S. 555ff.).

Pillais Studie fokussiert auf den Kontext impliziter Führungstheorien, indem sie sich auf die Situation einer Krise als Einflussfaktor konzentriert. Zusätzlich steht die charismatische Führung im Mittelpunkt der Betrachtungen. Die Aufgabenstellung des experimentellen Designs ermöglichte einen breiten Fokus auf das Untersuchungsobjekt und brachte aufschlussreiche Erkenntnisse. Von einer Verallgemeinerung auf organisationale Gegebenheiten in der Unternehmenspraxis kann hier nur bedingt ausgegangen werden, da die UntersuchungsteilnehmerInnen ausschließlich Studierende waren und damit der organisationale Einfluss eines täglichen Miteinanders fehlte.

### 2.2.2.2 Implicit Leadership Theory nach Pillai / Meindl (1998)

Pillai / Meindl (1998) machten es sich zur Aufgabe, ein Modell über das Verhältnis von Kontext und Charisma zu erstellen. Die ForscherInnen modellierten dabei charismatische Führung als Funktion organischer Strukturen, Arbeitsgruppenkollektivismus und Krisen auf unterschiedlichen Ebenen. Dabei wurde von kognitiven Annahmen ausgegangen, die die soziale Konstruktion von Leadership in den Mittelpunkt stellen. Pillai und Meindl argumentierten, dass Geführte dazu neigen, eine Person als Führungskraft zu bezeichnen, wenn dessen Verhalten mit den impliziten Ansichten des Geführten übereinstimmt. Weiters vertraten sie die Ansicht, dass die Geführten bei Aufkommen einer Krise Gefühlen von Stress und Besorgnis ausgesetzt sind. Dies beeinflusse die Beurteilung charismatischer Führung negativ (Pillai / Meindl, 1998, S. 648ff.).

Für die Untersuchung wurden Daten von 101 Arbeitseinheiten eines staatlichen Gesundheitszentrums in den Vereinigten Staaten mittels Fragebogen erhoben. Dabei wurden insgesamt 596 Personen befragt, aber nur 454 konnten als Mitglieder stabiler Gruppen, die einer Führungsperson berichteten, identifiziert werden. Diese Befragten bezogen 101 Arbeitseinheiten ein. Daher wurden die Antworten von 596 Personen, nämlich 463 Geführten und 133 Führungspersonen, auf der individuellen Ebene der Analyse berücksichtigt, während 454 Personen (353 Geführte und 101 Führungskräfte) auf Gruppenebene zur Verfügung standen. Die Gruppengröße betrug jeweils drei bis sieben Mitglieder (Pillai / Meindl, 1998, S. 652).

Als Erhebungsinstrument wurde ein Fragebogen eingesetzt. Als Grundlage für die Studie diente ein Memo der Geschäftsleitung, das die Organisationsmitglieder für die Teilnahme an verschiedenen Projekten ermutigte. Die Fragebögen wurden persönlich in 35 Sitzungen verteilt. Die Aufgabenstellung im Fragebogen war die Selbsteinschätzung der Führungskräfte, während die Geführten den Führer oder die Führerin beurteilten (Pillai / Meindl, 1998, S. 651f.).

Im Zuge der Befragung wurden unterschiedliche Messungen durchgeführt, die sich mit Form und Aufbau der Arbeitseinheiten, Krise, Kollektivismus, charismatischer und transaktionaler Führung, der Leistung der Arbeitseinheit, der Effektivität der Führungskraft und der Zufriedenheit mit der Führung und allgemeiner Arbeitszufriedenheit beschäftigten (Pillai / Meindl, 1998, S. 652ff.).

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigten hinsichtlich der drei untersuchten kontextuellen Faktoren eindeutige Beziehungen in Bezug auf die Entstehung charismatischer Führung, sowohl auf individueller Ebene als auch auf Gruppenebene. Die Kollektivität und organisch gestaltete Strukturen wirkten sich positiv auf die Führungswahrnehmung in Krisen aus. Zu berücksichtigen war, dass die Wahrnehmung von Krisen und die Entstehung charismatischer Führung negativ korrelierten. Die ForscherInnen begründeten dies mit einem möglichen ineffektiven Führungsverhalten in Krisensituationen. Hinsichtlich des Auftretens von Stress wurde festgestellt, dass bei einem größeren Umfang und einer längeren Krise die Wahrscheinlichkeit der Wahrnehmung eines charismatischen Führers / einer charismatischen Führerin sinkt (Pillai / Meindl, 1998, S. 662).

Pillai und Meindl ist es gelungen, eine umfangreiche und praxisbezogene Studie durchzuführen, die ähnlich wie Pillais (1996) Untersuchungen einige Jahre zuvor (siehe hierzu Kapitel 2.2.2.1) den Einfluss von Krise im Zusammenhang mit charismatischer Führung beleuchtet. Dabei ist der Umfang der Befragten als äußerst groß zu bezeichnen, auch werden unterschiedliche Ebenen untersucht, was die Breite des Forschungsschwerpunkts dieser impliziten Führungstheorie unterstreicht. Als Kritik führt der Autor dieser Dissertation an, dass mögliche Unterscheidungen zwischen staatlicher Organisation, in der vorliegenden Studie das Untersuchungsobjekt, und privaten Unternehmungen ausbleiben. Ebenso wird der denkbare Brancheneinfluss, mit der Möglichkeit der spezifischen Erwartungen der Geführten an die Führungspersonen, im vorliegenden Fall im Gesundheitsbereich, nicht berücksichtigt. Schließlich haben beide Unterscheidungen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur, -abläufe und damit auf die FührerInnen-Geführten-Beziehung.

### 2.2.2.3 Implicit Leadership Theory nach Hunt / Boal / Dodge (1999)

Hunt / Boald / Dodge (1999) beschäftigten sich ebenfalls mit dem Einfluss von Krisen auf die Wahrnehmung von Führung, unter Bezugnahme von charismatischer und visionärer Führung (Hunt / Boal / Dodge, 1999, S. 425f.). „...we were interested in establishing whether there could be two different kinds of charismatic leadership and, if so, whether the effects of crisis-responsive charisma would decay faster than those of visionary charisma.“ (Hunt / Boal / Dodge, 1999, S. 426) Dazu wurde ein Laborexperiment durchgeführt, um visionäre Führung, eine Krise und Führung, die auf die Krise reagiert, zu erzeugen. Ziel war es, die Effekte der visionären Führung auf unterschiedliche Maßnahmen, wie etwa Wahrnehmung durch Geführte, Verhalten und Aufgabenerfüllung, unter

krisenähnlichen und nicht-krisenähnlichen Bedingungen zu untersuchen (Hunt / Boal / Dodge, 1999, S. 426f.).

An diesem Laborexperiment nahmen 191 Studierende (110 Männer und 81 Frauen) teil, die über eine durchschnittliche Arbeitserfahrung von 3 bis 4 Jahren verfügten. Die Untersuchung wurde hinsichtlich eines Faktors, Krise bzw. Nicht-Krise, auf sieben verschiedenen Führungsebenen vorgenommen. Die TeilnehmerInnen wurden in Gruppen von ca. 30 Personen eingeteilt. Die Messungen wurden zweimal, in einem Abstand von drei Wochen, durchgeführt. Die TeilnehmerInnen wurden außerdem informiert, dass bei erfolgreicher Bewältigung der Aufgaben ein Bonus von 2% auf ihre Kursnote gegeben wird, wenn sie beide Sitzungen erfolgreich beendeten. Im zweiten Durchgang wurde zusätzlich die relative Messung der Wirkung mit einer geringeren Ausdruckskraft hinsichtlich des Charismas auf verschiedenen Ebenen durchgeführt (Hunt / Boal / Dodge, 1999, S. 427f.).

Die Aufgabenstellung basierte auf Material der Zeitschrift „US News and World Report“, das Universitätsrankings enthielt. Die Aufgaben bestanden in der Aufstellung der Unterrichtsgebühren, der Zusammenlegung von Positionen und der Durchführung von diversen Budgetkürzungen. Die TeilnehmerInnen wurden informiert, dass durch die Teilnahme am Projekt das Ansehen der Universität gewinne. Auf Grundlage von acht Kriterien des Rankings der Zeitschrift mussten Ziele formuliert werden, die die Stellung der Universität um ein Viertel verbessern sollte. Eine Krisensituation wurde durch falsche Vorgaben hinsichtlich der Bearbeitungszeit – ursprünglich 30, dann 15 Minuten – und hinsichtlich der Aufgabenstellung – fünf weitere Maßnahmen zur Budgetkürzung – konstruiert. Zum Schluss füllten die TeilnehmerInnen einen Fragebogen aus, der zur Messung der Wahrnehmungen und Einstellungen der Befragten diente (Hunt / Boal / Dodge, 1999, S. 429f.).

Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass zwei Formen charismatischer Führung unter Krisenbedingungen existierten. „We found support for [...] two basic assertions: (1) There are two forms of charismatic leadership – visionary and crisis-responsive; and (2) The temporal effects of crisis-responsive charismatic leadership significantly decay over time when compared with visionary charismatic leadership.“ (Hunt / Boal / Dodge, 1999, S. 441). Ein Vergleich mit Ausprägungen unter normalen Umständen, also keine vorhandene Krise, gab zu erkennen, dass beide Formen der charismatischen Führung in Krisenzeiten signifikant in höherem Maße vorkamen, als in Nicht-Krisenzeiten. Außerdem wurde

festgestellt, dass die charismatische Wirkung aufgrund krisen-reaktionärer Führungswahrnehmung schneller verblasst, als die charismatischen Effekte visionärer Führungswahrnehmung. Beides zeigte sich sowohl unter Krisenbedingungen als auch unter normalen Bedingungen. Zusammenfassend hieß das, dass visionäre Führung stabile charismatische Wahrnehmung, sowohl in Krisen- wie auch Nicht-Krisensituationen, hervorrief. Die grundsätzlich positiven Effekte des krisen-reaktionären Charismas verfielen allerdings rasch, sobald die Krise nachließ (Lord / Emrich, 2001, S. 558; Hunt / Boal / Dodge, 1999, S. 438f.).

Hunt, Boal und Dodge (1999) bedienen sich in ihrer wissenschaftlichen Arbeit einem experimentellen Design, um zu zeigen, dass Krisen Verhaltensarten ausweiten, die charismatische Führungswahrnehmungen aufkommen lassen. Die Wissenschaftler identifizieren dabei zwei Arten von Charisma im Führungsverhalten: einerseits das visionäre Charisma und andererseits das krisen-reaktionäre Charisma. Bei visionärem Charisma heben Führungspersonen durchwegs neue interpretative Schemata hervor, während bei krisen-reaktionärem Charisma verantwortliche EntscheidungsträgerInnen nur dann neue interpretative Schemata zur Geltung bringen, wenn sich eine Krise entwickelt. Als Kritikpunkt bezeichnet der Verfasser die Aufgabenstellung. Es konnten durch diese experimentelle Untersuchung grundsätzlich Führungsprototypen festgestellt werden, eine direkte FührerInnen-Geführten-Beziehung wurde jedoch nicht ins Zentrum der Betrachtung gerückt. Es bleibt daher die eigentliche praxisrelevante „Realität“ unberücksichtigt und auch ein realer Kontext wird nicht beleuchtet.

#### 2.2.2.4 Implicit Leadership Theory nach Konst / Vonk / van der Vlist (1999)

Konst, Vonk und van der Vlist untersuchten, ob Rückschlüsse auf das Verhalten durch die Position oder Stellung einer Person in einer Organisation beeinflusst sind. Ausgangspunkt hierfür war die Überlegung, dass die hierarchische Position einer Führungskraft, im Unterschied zu Geführten, andere bzw. unterschiedlichere Urteile und Wertungen der Menschen erzeugt. Einige Forschungsstränge argumentieren, dass unterschiedliche soziale Positionen einen Einfluss auf die Attributionen haben, die im Einklang mit der Position in einer Organisation stehen. So ist es durchaus möglich, dass eine Person, die als Geführte/r bezeichnet wird, als weniger kompetent abgestempelt wird als dessen Führungskraft. Eine weitere Überlegung als Ausgangspunkt war, dass eine gewisse Abhängigkeit einer Person gegenüber einer anderen die jeweiligen kausalen Attributionen beeinflusst. FührerInnen, die meist hohen Einfluss auf ihre MitarbeiterInnen ha-

ben, werden oftmals als Erreger gesehen. Sie beeinflussen organisationale Attributionen, Prozesse und Ergebnisse. Demzufolge wird ihnen eine hohe Verantwortung bezüglich der organisationalen Effektivität zugeschrieben. Infolgedessen ruft die Bezeichnung „Leader“ bei vielen Personen ein Bild von jemandem hervor, dessen Verhalten Konsequenzen hervorruft, weil von einer Führungskraft erwartet wird, dass sie „einen Unterschied bewirkt“ (Konst / Vonk / van der Vlist, 1999, S. 261f.).

Die Forscher unterzogen ihre Überlegungen einer empirischen Untersuchung mit 164 Mitgliedern einer halbstaatlichen Organisation in den Niederlanden (66 FührerInnen und 98 Geführte, bei einer Geschlechterverteilung von 90:10). Ziel dieser Studie waren Erkenntnisse zur Wahrnehmung des Verhaltens von Führungskräften aufgrund ihrer unterschiedlichen organisationalen Stellungen. Das Experiment bestand aus zwei Teilen, wobei die Forscher auf die Technik der Satzergänzung setzten. Im ersten Schritt wurde ein Fragebogen mit acht leistungsbezogenen Sätzen von acht verschiedenen Personen ausgefüllt, wobei vier Sätze ein positives und vier Sätze ein negatives Verhalten beschrieben. Den TeilnehmerInnen kam die Aufgabe zu, die Sätze zu vervollständigen. Der zweite Teil bestand aus der Erhebung von Daten im Zusammenhang mit der organisationalen Kultur und dem Erfolg der Organisation (Konst / Vonk / van der Vlist, 1999, S. 263f.).

Die Erfassung der Position in der Organisation ermöglichte es, gegebenenfalls hierarchische Unterschiede kenntlich zu machen. Daraus entstand eine 2x2x2x2-Faktoren-Darstellung der Untersuchung, welche sich über vier Ausprägungen zusammensetzte: x (Position der Person) x 2 (Position der Befragten) x 2 (Wertigkeit des Verhaltens) x 2 (Ort der Kausalität). Mittels multivariater Varianzanalyse wurde eine entsprechende Datenauswertung vorgenommen (Konst / Vonk / van der Vlist, 1999, S. 267f.).

Die Ergebnisse zeigten, dass tendenziell häufiger kausale Erklärungen für ein gewisses Führungsverhalten gesucht wurden, als für das Verhalten von Geführten (Konst / Vonk / van der Vlist, 1999, S. 263). Dazu führten Konst, Vonk und van der Vlist aus: „...because of the power associated with leaders, observer are more motivated to control and predict behavior of leaders than of subordinates: behavior of leaders, both positive and negative, induced more causal attributions than behavior of subordinates.“ (Konst / Vonk / van der Vlist, 1999, S. 268) Damit wurde festgestellt, dass nicht nur die bloße Bezeichnung der Position eine unterschiedliche Bewertung der Kompetenz einer Person auslöste, sondern auch

die Motivation, diese zu kontrollieren. Führungskräfte hatten die Gelegenheit, Entscheidungen zu treffen, die Personen schaden oder sie begünstigen können. Diese Gestaltungsmöglichkeiten führten zu einem bestimmten Verhalten eines Führers / einer Führerin, das in weiterer Folge Auswirkungen auf kausale Attributionen hatte. Neben dem hohen Maß an Motivation zur Kontrolle und kausale Analysefähigkeiten der Führungskräfte konnte ebenfalls festgestellt werden, dass sozial gestaltete Schlussfolgerungen sowohl von der eigenen hierarchischen Position, als auch der Position der Person beeinflusst wurden, mit der sie interagierten. Auffallend war, dass die Bezeichnung „leadership“ spontan bei Führungspersonen und Geführten kausale Attributionen auslöste und Macht und Stärke implizierte (Lord / Emrich, 2001, S. 269; Konst / Vonk / van der Vlist, 1999, S. 269ff.).

Konst, Vonk und van der Vlist führten eine praxisorientierte Studie durch, mit der Führungsprototypen und kausale Attributionen an Führungskräfte durch Geführte untersucht wurden. Dabei setzten sie auf die Methodik der Satzergänzung unter Bezugnahme von Kontextbeschreibungen. Es bleibt zu hinterfragen, ob die Ergänzung von vorgegebenen Sätzen als Mess- bzw. Untersuchungsinstrument ausreicht, um ganzheitliche Aussagen zu treffen, die starke Aussagekraft haben sollen. So bleibt vieles in Bezug auf die Erwartungen hinsichtlich der Führungsprototypen im Vergleich zu der tatsächlich erlebten Führung unklar. Gleichzeitig werden mögliche Einflüsse auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen nicht berücksichtigt.

Die Theoriemodelle der „kontextuellen Beschränkungen hinsichtlich Führung“ verdeutlichen den Einfluss des jeweiligen Kontexts als eine Art Treiber zur Bildung bestimmter Attributionen und Meinungen zu einer Führungskraft. Einen Einflussfaktor stellt etwa eine Krise dar (Pillai, 1996 und Pillai / Meindl, 1998), bei dem ein bestimmtes Führungsverhalten unterschiedlich wahrgenommen werden kann und aus dem jeweiligen Kontext heraus ein Idealbild konstruiert wird. Charismatisches Führungsverhalten kann konkret in unterschiedlichen Situationen verschiedene Verhaltensweisen und -reaktionen bei Geführten auslösen. Die Zuschreibung im jeweiligen Kontext wird als Führungsbild festgehalten und gemäß den impliziten Führungstheorien als Grundlage für Interpretationen herangezogen (Hunt / Boal / Dodge, 1999). Gewisse Führungspositionen und -stellungen in einer Organisation lösen wiederum bestimmte Erwartungen aus. Dabei spielen kausale Erklärungen für ein bestimmtes Führungsverhalten eine entscheidende Rolle (Konst / Vonk / van der Vlist, 1999). So zeigt sich, dass bestimmte Bezeichnungen schon kausale Attributionen auslösen können, die mit

einer dezidierten Zuschreibung verbunden sind. Nach der Erläuterung der Theorien der „Kontextuellen Beschränkungen hinsichtlich Führung“ werden nun die impliziten Führungstheorien, die der Kategorie „Inhalt, Quellen und Nutzung impliziter Führungstheorien“ zugeordnet werden, dargestellt.

## **2.2.3 Inhalt, Quellen und Nutzung impliziter Führungstheorien**

Die Ausprägung „Inhalt, Quellen und Nutzung impliziter Führungstheorien“ ist mehrdimensional und zielt auf die Darstellung impliziter Führungstheorien ab, die auf bestimmten Beschreibungen der Führungskraftprototypen, die Korrelation von Erwartungen von Geführten mit der Akzeptanz einer Führungskraft und Einflüssen der jeweiligen Persönlichkeit eines Individuums auf die Zuschreibung seiner prototypischen Vorstellungen beruhen (Lord / Emrich, 2001, S. 559). Die impliziten Führungstheorien der dritten Ausprägung werden nun im Detail dargestellt.

### **2.2.3.1 Implicit Leadership Theory nach Offermann / Kennedy / Wirtz (1994)**

Als erstes Modell der Kategorie „Inhalt, Quellen und Nutzung impliziter Führungstheorien“ wird die implizite Führungstheorie nach Offermann / Kennedy / Wirtz (1994) vorgestellt, in der mehrere Beispiele für Führungsattribute generiert und eingestuft wurden. Das Ziel dieser Studie war es, Aussagen über den Inhalt und die Faktoren impliziter Führungstheorien hinsichtlich der Stimuli FührerInnen, effektiven FührerInnen und SupervisorInnen zu erhalten: „The present study examines both the content of ILTs and whether that content differs as a function of characteristics of the stimulus target (leader, effective leader, supervisor) and of the perceiver’s sex.“ (Offermann / Kennedy / Wirtz, 1994, S. 47) Grundannahmen der ForscherInnen waren, dass sich die Faktorenstruktur der impliziten Führungstheorien über Reizbedingungen und/oder dem Geschlecht des Beurteilers bzw. der BeurteilerIn unterscheiden und Unterschiede zwischen prototypischen Bewertungen unterschiedlicher Führungskräfte sichtbar werden (Offermann / Kennedy / Wirtz, 1994, S. 47).

Dazu führten Offermann, Kennedy und Wirtz eine empirische Untersuchung durch, die aus fünf Stufen bestand. Der erste Schritt bestand aus der Generierung einer Anzahl von Items für das Testinstrument, während der zweite Schritt die Bestrebung darstellte, die zugrunde liegende Faktorenstruktur von impliziten

Führungstheorien zu ergründen. Der dritte Prozessschritt umfasste die Fokussierung auf die Überprüfung der Inhaltsvalidität der Items aus den resultierenden Faktoren. Im vierten Schritt wurden die Hypothesen getestet, während im letzten Abschnitt die Generalisierbarkeit des Instruments untersucht wurde (Offermann / Kennedy / Wirtz, 1994, S. 47).

Für die Entwicklung der Items wurden 192 PsychologiestudentInnen aufgefordert, innerhalb von 5 Minuten 25 Merkmalszüge bzw. Charakteristika einer Führungskraft anzugeben. Während 115 UntersuchungsteilnehmerInnen diesem Arbeitsauftrag Folge leisteten, nannten 77 TeilnehmerInnen Merkmale zum Begriff „supervisor“. An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass die Definition beider Begriffe offen gelassen wurde. Durch Doppelnennungen und Synonyme konnten insgesamt 160 Merkmale zusammengetragen werden. Die Antworten zum Begriff Supervisor wurden mit denen der Führungsperson verglichen. Es konnte hierbei festgestellt werden, dass sich die meisten der hier genannten Antworten mit denen der bereits aufgestellten Datenbasis deckten, sowohl als Synonyme oder auch als Gegensatz. Demnach bezeichneten die 160 Merkmale sowohl die Bereiche Führungskraft, als auch Supervisor (Offermann / Kennedy / Wirtz, 1994, S. 47f.).

Weitere 763 PsychologiestudentInnen wurden in einem weiteren Schritt hinzugezogen. Sie hatten die Aufgabe, mit Hilfe einer 10-Punkte-Skala, die 160 Merkmale den impliziten Führungstheorien von FührerInnen, effektiven FührerInnen und SupervisorInnen zuzuordnen. Die Ergebnisse wurden durch eine Befragung von 260 Reisenden in den Wartehallen eines Flughafens validiert (Offermann / Kennedy / Wirtz, 1994, S. 48).

Die Auswertung erfolgte mittels Faktorenanalysen für jede der drei zu beurteilenden Personentypen im Einzelnen und in der Kombination aller. Insgesamt konnten acht Kategorien impliziter Führungstheorien und deren Reliabilität gefunden werden. Eine Übersicht dazu gibt Tabelle 2.

Factor Names / Number of Items	Sample Items	Reliability
Sensitivity (10)	Sympathetic, sensitive, compassionate, understanding	0,94
Dedication (10)	Dedicated, disciplined, prepared, hard-working	0,90
Tyranny (10)	Domineering, power-hungry, pushy, manipulative	0,90
Charisma (10)	Charismatic, inspiring, involved, dynamic	0,86
Attractiveness (5)	Attractive, classy, well-dressed, tall	0,78
Masculinity (2)	Male, masculine	0,88
Intelligence (6)	Intelligent, clever, knowledgeable, wise	0,85
Strength (4)	Strong, forceful, bold, powerful	0,74

Tabelle 2: Faktorennamen, Sample Items und Reliabilitäten der ILT-Faktoren nach Offermann / Kennedy / Wirtz (1994) (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Offermann / Kennedy / Wirtz, 1994, S. 49)

Die acht Dimensionen (Sensibilität, Engagement, Tyrannei, Charisma, Attraktivität, Maskulinität, Intelligenz und Stärke), die 41 Items umfassten, konnten, insbesondere durch ihre Validierung, als gemeinsam geteiltes und weit verbreitetes Konstrukt von Erwartungen identifiziert werden. „The present research has shown that differences in implicit theories across leadership targets and across raters can be systematically examined.“ (Offermann / Kennedy / Wirtz, 1994, S. 56) Durch die bereits angeführten Prozessschritte konnten die Validität und Reliabilität der Ergebnisse mehrfach unterstrichen werden. An dieser Stelle ist zu betonen, dass es keine Unterschiede hinsichtlich der Beschreibung FührerIn, effektiven FührerIn und SupervisorIn in Bezug auf das Geschlecht und den Bedingungen der wahrnehmenden Personen gab (Lord / Emrich, 2001, S. 559; Offermann / Kennedy / Wirtz, 1994, S. 52f.).

Offermanns, Kennedys und Wirtzs Untersuchungen hatten großen Einfluss auf folgende implizite Führungstheorien (hierzu sei etwa an die ILT nach Keller (1999) verwiesen – siehe Kapitel 2.2.3.3 in dieser Dissertation). Die Untersuchungen wurden mehrstufig unter Einbeziehung großer Samples durchgeführt. Zu hinterfragen ist, inwieweit diese Dimensionen und Items für erfahrene FührerInnen gelten. Es wurden keine EntscheidungsträgerInnen in die Studie eingebunden, sondern primär mit Studierenden der Psychologie, mit begrenzter praktischer Erfahrung, gearbeitet. Einzig für die Validierung wurden Reisende in einer Wartehalle eines Flughafens zu den Untersuchungsergebnissen befragt. Hier bleibt allerdings unklar, ob diese Führungskräfte waren.

### 2.2.3.2 Implicit Leadership Theory nach Kenney / Schwartz-Kenney / Blascovich (1996)

Ein weiteres Modell, das der Kategorie „Inhalt, Quellen und Nutzung impliziter Führungstheorien“ zugeordnet werden kann und in dieser Dissertation berücksichtigt wird, stammt von Kenney / Schwartz-Kenney / Blascovich (1996). Grundsätzliches Ziel der Untersuchung war es, Erwartungen der Menschen gegenüber einer Führungsperson, die sie als würdig erachten, direkt zu identifizieren. Weiters wollten die ForscherInnen die häufigsten Erwartungen seitens der Geführten herausfinden, sowie feststellen, wie Menschen ihre Erwartungen dahingehend abgleichen, wenn eine Führungskraft versucht, Einfluss auf sie zu nehmen. Schlussendlich war es ein weiteres Ziel zu untersuchen, inwieweit Unterschiede der Erwartungen der Geführten hinsichtlich gewählter versus bestellter FührerInnen bestehen. Zentrales Element in der Studie war die spezielle kognitive Kategorie „leader worthy of influence“ (LWI), die die Angemessenheit des Einflusses einer Führungsperson angab (Kenney / Schwartz-Kenney / Blascovich, 1996, S. 1128).

Dazu führten die drei ForscherInnen eine dreiteilige Studie durch. Mit den ersten beiden Studien verfolgten sie das Ziel, spezielle Erwartungen gegenüber bestellten versus gewählten FührerInnen zu erheben und die Struktur der LWI-Kategorien zu analysieren. Aus diesem Schritt heraus sollte abgeleitet werden, welche dieser Erwartungen an eine Führungsperson als grundlegend und bezeichnend für die jeweilige Kategorie angesehen werden konnte. Die dritte Studie verarbeitete die Ergebnisse der zweiten Studie hinsichtlich der gewählten Führungsperson. Dadurch wurde überprüft, ob die Erwartungen an einen gewählten Leader eine eigenständig organisierte, kognitive Kategorie ausstatten konnte. Es sollte festgestellt werden, wann eine gewählte bzw. ernannte Führungsperson als einflussreich bezeichnet werden konnte (Kenney / Schwartz-Kenney / Blascovich, 1996, S. 1130f.).

Grundsätzlich war es den UntersuchungsteilnehmerInnen nicht gestattet, an mehr als einer Studie teilzunehmen. An der ersten Studie, die sich mit dem Schwerpunkt „bestellte/r FührerIn“ auseinandersetzte, nahmen insgesamt 111 Personen (50 Männer und 61 Frauen) teil. Diese Studie diente zur Identifikation hierarchischer Strukturen des Verhaltens, das einem/r einflussreichen bestellten FührerIn als würdig zugeschrieben wurde. An der zweiten Studie, die auf gewählte FührerInnen fokussierte, nahmen 112 Personen (50 Männer und 62 Frauen) teil. Aufgrund einer Vorstudie waren bereits 131 Beispiele zu unterschiedli-

chen Erwartungen an gewählte LWIs und 108 Beispiele zu bestellten LWIs vorhanden. Die Beispiele wurden auf Karten gedruckt. Handouts wiesen die Probanden an, die Karten in verschiedene Kategorien zu ordnen. Jede Kategorie beinhaltete Eigenschaften, die jeder Untersuchungsteilnehmer bzw. jede Teilnehmerin als gleich ansahen (Kenney / Schwartz-Kenney / Blascovich, 1994, S. 1131).

In der dritten Studie mit 300 Personen, davon jeweils 150 Männer und Frauen, untersuchten Kenney, Schwartz-Kenney und Blascovich, ob eine gewählte LWI-Kategorie überhaupt existierte. Dazu erhielten die TeilnehmerInnen anfangs verschiedene prototypische und nichtprototypische Verhaltenseigenschaften gewählter Führungspersonen. Anschließend wurden die Personen in zwei Gruppen aufgeteilt, wobei der einen Hälfte die Vorstellung vermittelt wurde, dass es sich bei den Merkmalen um die Beschreibung einer Stimulus-Person handelte, die sich als ernannte Führungsperson präsentierte. Die andere Hälfte bekam Informationen, die eine Bedingung beschrieben, die einen Führer oder eine Führerin als würdig bezeichneten, andere zu beeinflussen. Zusätzlich mussten die teilnehmenden Personen Gedächtnisaufgaben lösen und zwei weitere Fragebögen beantworten, in denen sie aufgefordert wurden anzugeben, ob die Merkmale der Stimulus-Person sowohl auf der Originalliste, wie auch auf den Fragebögen angeführt waren (Kenney / Schwartz-Kenney / Blascovich, 1994, S. 1134ff.).

Die Studien brachten interessante Ergebnisse. In Studie 1 und 2 konnten verschiedene Überlappungen und ähnliche Items auf den Listen der bestellen und gewählten Führungspersonen diagnostiziert werden. 79% der Kategorien der Liste der bestellten FührerInnen wurden auch auf der Liste der gewählten Führungskräfte angegeben. Es zeigt sich, dass 58% identisch oder zumindest ähnlich sind. Außerdem waren 49 generelle Charakteristika nicht in den Listen enthalten. Das bedeutete nicht, dass sie nicht wichtig waren, aber es war anzunehmen, dass sie durch andere, womöglich grundlegendere Attribute vertreten waren (Kenney / Schwarz-Kenney / Blascovich, 1994, S. 1131f.).

Die Ergebnisse der dritten Studie zeigten, dass 72% der LWI bezeichneten Gruppe und 58% der nicht-LWI bezeichneten Gruppe sich eine Führungsperson bei der Aufgabe vorstellten, wobei 29% dieser Gruppe sogar das Bild eines/einer gewählten FührerIn in sich trugen. Die Analysen verdeutlichten, dass die Stimulus-Liste die impliziten Führungstheorien der Befragten beeinflussten, auf denen die Führungswahrnehmung der Geführten basiert (Kenney / Schwarz-Kenney / Blascovich, 1994, S. 1136ff.).

Die dargestellte implizite Führungstheorie nach Kenney, Schwartz-Kenney und Blascovich zeigte Unterschiede zwischen Typen von FührerInnen hinsichtlich deren Einfluss. Besonders die dritte Studie zeigte, dass die Führungswahrnehmung auf die Führungskraftprototypen und damit die individuellen impliziten Führungstheorien zurückzuführen ist. Es zeigte sich, dass Erwartungen von Geführten die Akzeptanz der Führung beeinflussten. Daher ist es Aufgabe der FührerInnen, ein bestimmtes Bild zu projizieren, um einen sozialen Einfluss bei ihren MitarbeiterInnen zu erlangen und dadurch ihre Bedeutung zu steigern. In dem vorliegenden Modell fehlen Bezüge zur situationsbedingten Abhängigkeit, die jedenfalls einen Einfluss auf Erwartungen und Verhalten von Menschen haben.

### 2.2.3.3 Implicit Leadership Theory nach Keller (1999)

Keller (1999) fokussiert in ihrem Modell auf die Quellen und Inhalte impliziter Führungstheorien. Sie unterstrich den Einfluss der jeweiligen Persönlichkeit eines Individuums auf die Zuschreibung seiner prototypischen Vorstellungen unter Einbeziehung wahrgenommener elterlicher Merkmale. In ihren Studien bezog sie das Modell und die Erkenntnisse von Offermann / Kennedy / Wirtz (1994) in ihre Untersuchungen ein (siehe detaillierte Darstellung dieser impliziten Führungstheorie im Kapitel 2.2.3.1 dieser Dissertation) (Keller, 1999, S. 589).

Keller untersuchte zum einen Persönlichkeitsfaktoren und deren Wirkung auf implizite Führungstheorien. Gleichzeitig erforschte sie den Einfluss der Erfahrungen aus der Kindheit hinsichtlich Führungsprototypen und Erwartungen an FührerInnen. In Bezug auf Persönlichkeitsfaktoren griff sie auf die „Big Five“ zurück, die die grundlegenden Dimensionen der Persönlichkeit untersuchen und aus folgenden Eigenschaften bestehen: (1) agreeableness, (2) conscientiousness, (3) extroversion, (4) openness und (5) neuroticism.<sup>9</sup> Darüber hinaus war die For-

---

9 Agreeableness ist der Faktor, der zeigt, wie altruistisch und kooperativ eine Person in seinen zwischenmenschlichen Beziehungen ist. Conscientiousness umfasst die Willensstärke, Entschlossenheit und Gefälligkeit eines Menschen. Extroversion gibt an, wie redselig und kontaktfreudig eine Person ist und inwieweit sie ein gesellschaftliches Beisammensein präferiert. Openness steht für das Ausmaß, in dem ein Individuum offen ist für Neues, durchaus seinen inneren Gefühlen folgt und über eine gewisse Vorstellungskraft verfügt. Neuroticism wiederum verdeutlicht Merkmale von Nervosität und Lau-

schlerin der Ansicht, dass vor allem das soziale Lernen und das psychoanalytische Gerüst eines Individuums andeuten, dass Eltern die Vorstellungen von Führung wesentlich formen. Eltern bringen ihren Kindern antizipatorische Sozialisation bei, indem sie sie führen, kommunizieren und vermitteln, was Arbeit an sich ist. Keller argumentierte, dass diese familiären Verhaltensweisen, wie etwa Wahrnehmungen der Sensibilität, des Despotismus, des Engagements, Charisma und Stärke der Eltern die Vorstellungen einer idealen Führungsperson beeinflussen (Keller, 1999, S. 590ff.).

Ziel dieser Studie war die Erklärung der Entstehung impliziter Führungstheorien auf Basis des Vergleichs mit der zu beurteilenden Person, unter Berücksichtigung individueller, persönlicher Merkmale und Erfahrungen. Dazu wurden Untersuchungen auf Basis von Daten zweier Erhebungen durchgeführt. Die erste Datenerhebung wurde bei Studierenden durchgeführt, die Kurse zu dem Fach Leadership belegten. Dabei wurden zwei Fragebögen in einem Abstand von drei Wochen ausgeteilt, wobei der eine Persönlichkeitsmerkmale und der andere implizite Führungstheorien behandelte. Insgesamt konnten hier 78 Fragebögen gesammelt werden. Die zweite Erhebung wurde mittels E-Mailversand durchgeführt. 160 Fragebögen wurden ausgefüllt und rückgesandt. Gesamt standen Daten aus Fragebögen von 238 Studierenden für Auswertungen bereit. Auf Basis der Fragebögen wurden in einem weiteren Schritt Messungen folgender Variablen durchgeführt: (Keller, 1999, S. 594f.)

- „Big Five“, also die fünf grundlegenden Dimensionen der Persönlichkeit,
- Selbstwertgefühl,
- Selbststeuerung,
- Prototypische Führungsmerkmale.

Keller identifizierte eine deutliche Beziehung zwischen impliziten Führungstheorien und individuellen Persönlichkeitsmerkmalen: „Overall, the notion that idealized leadership images reflect personality traits was supported.“ (Keller, 1999, S. 599) Ihre Ergebnisse zeigten, dass unterschiedliche Führungspersonen die Erfahrungen der Geführten mit Führung beeinflussten und in weiterer Folge

---

nenhaftigkeit und zeigt, ob ein Befragter oder eine Befragte etwa eine temperamentvolle Natur besitzt (Huang / Chi / Lawler, 2005, S. 1660; Keller, 1999, S. 590).

auch deren impliziten Führungstheorien. Sie argumentierte, dass die Möglichkeit besteht, dass Geführte sich selbst als potentielle Führungskräfte sehen und daher ihre eigenen Merkmale auf ihre ideale Vorstellung von Führung projizieren. In diesen Idealvorstellungen kommen auch die Einflüsse der Eltern zum Tragen, die einen signifikanten Beitrag zu den Führungsprototypen haben. Die Forscherin führte weiters aus, dass ein positiver Zusammenhang zwischen elterlichem Despotismus und einem idealisierten Bild einer Führungskraft besteht. Ein frühes elterlich-tyrannisches Verhalten wirkte sich demzufolge hinreichend auf die Akzeptanz einer solchen Führungseigenschaft aus. Gleichzeitig war in diesem Fall ein sympathisches Verhalten als unerwünscht anzusehen. Eine weitere Erkenntnis war, dass der Einfluss des Vaters grundsätzlich als größer zu betrachten war, als der der Mutter (Keller, 1999, S. 596ff.).

Kellers Studie ist ein interessanter Forschungsansatz, der sich vom Zugang, Ausgangspunkt und theoretischem Fundament von bisherigen impliziten Führungstheorien unterscheidet. Sie zeigte durch ihre Ergebnisse, dass eine Beziehung zwischen ILTs und individuellen Persönlichkeitsmerkmalen und auch familiärem Hintergrund besteht. Als Kritikpunkt führt der Autor dieser Dissertation an, dass das empirische Vorgehen für allgemeine Aussagen zweifelhaft erscheint. Insbesondere werden Führungsprototypen und -erwartungen von Studierenden gemessen, die über wenig bis gar keine Erfahrung verfügen. Ob ähnliche Persönlichkeitsmerkmale und vor allem Bezüge zu der elterlichen Erziehung bei erfahrenen Führungskräften auftreten, bleibt in ihrer wissenschaftlichen Publikation unklar und zu hinterfragen.

Im Rahmen dieser Kategorie wurden Theoriekonzepte dargestellt, die bestimmte Beschreibungen von Führungskraftprototypen, Korrelationen von Erwartungen von geführten Menschen und den Einfluss der eigenen Persönlichkeit auf individuelle prototypische Vorstellungen umfassen. So wurde verdeutlicht, dass Idealbilder von Führungspersonen nicht nur existieren, sondern mittels bestimmten Führungseigenschaften beschrieben werden können (Offermann / Kennedy / Wirtz, 1994). Weiters wurde gezeigt, dass Erwartungen von Geführten die Akzeptanz der Führung beeinflussen. Dadurch wird verdeutlicht, dass sich Führungskräfte aktiv mit ihren Geführten auseinandersetzen müssen und eine FührerInnen-Geführten-Beziehung aufbauen sollten, um ein positives Bild bei den MitarbeiterInnen zu erzeugen und ihre Bedeutung zu erhöhen (Kenney / Schwartz-Kenney / Blascovich, 1994). Eine weitere Theorie zeigt den Einfluss der individuellen Persönlichkeit und des familiären Hintergrunds (Keller, 1999). Die Sozialisation in der Familie hat eine Auswirkung auf die prototypischen

Vorstellungen eines Individuums, da die elterliche Erziehung und das Verhalten durch das Kind beobachtet wird und als idealtypisch kategorisiert wird. Erst durch eigene Erfahrungen im Laufe der Zeit werden die Führungskraftprototypen entsprechend weiterentwickelt. Nach der Darstellung der Kategorie „Inhalt, Quellen und Nutzung impliziter Führungstheorien“ erfolgt nun die Erklärung der Theoriemodelle im Rahmen der Ausprägung „Kulturelle Besonderheiten impliziter Führungstheorien“.

## **2.2.4 Kulturelle Besonderheiten impliziter Führungstheorien**

Diese Kategorie beschäftigt sich mit den unterschiedlichen prototypischen Vorstellungen von Geführten, die auf unterschiedliche kulturelle Hintergründe zurückzuführen sind (Gerstner / Day, 1994, S. 122ff.). Im Folgenden werden nun die relevanten impliziten Führungstheorien vorgestellt.

### **2.2.4.1 Implicit Leadership Theory nach Gerstner / Day (1994)**

Als erstes Modell der Kategorie „Kulturelle Besonderheiten impliziter Führungstheorien“ wird das Modell nach Gerstner / Day (1994) vorgestellt, das auf Erkenntnissen einer interkulturellen Studie basiert. Ziel der wissenschaftlichen Untersuchung war es, die relativen Unterschiede der Führungsprototypen von UntersuchungsteilnehmerInnen aus 7 Nationen im Vergleich zu Personen aus den USA zu erforschen (Gerstner / Day, 1994, S. 124). „Trait prototypicality ratings were collected from subjects for the category of business leader and were used to test whether leader prototypes differ reliably across cultures.“ (Gerstner / Day, 1994, S. 124) Dazu bedienten sich die ForscherInnen der Kulturtheorie nach Hofstede, die den Bezugsrahmen für Interpretationen und Analysen darstellte (Gerstner / Day, 1994, S. 123f.).

Als Probanden dieser Studie nahmen 35 amerikanische und 107 internationale Studierende teil (n=142, 81 Männer und 61 Frauen), die aus acht Nationen kamen (China=15 Personen, Frankreich=22 Personen, Deutschland=16 Personen, Honduras=15 Personen, Indien=18 Personen, Japan=10 Personen und Taiwan=11 Personen). Die TeilnehmerInnen hatten die Aufgabe, auf einem Fragebogen, der 59 Eigenschaften umfasste, ein prototypisches Ranking in Bezug auf einen Business Leader durchzuführen. Die Ergebnisse wurden nach drei Merkmalen der Führungszuschreibung gruppiert. Die folgende Tabelle zeigt die prototypischen Eigenschaften nach Gerstner / Day (1994, S. 125).

Prototypicality	Traits
<b>High</b>	dedicated, goal-oriented, charismatic, informed, decisive, responsible, determined, intelligent, organized.
<b>Medium</b>	industrious, humanitarian, caring, persistent, likable, well-groomed, healthy, well-dressed, forceful, strong convictions.
<b>Low</b>	patriotic, strict, conservative, manipulative, tough, athletic, unemotional, strong, minority, dishonest.

Tabelle 3: Prototypische Eigenschaften nach Gerstner / Day (1994)

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gerstner / Day, 1994, S. 125)

Die Ergebnisse zeigten, dass die Führungsprototypen für jedes Land unterschiedlich waren. Gerstner und Day (1994) argumentierten, dass dies ein eindeutiger Beweis für Kulturunterschiede in ihrer Studie war. Das am meisten genannte Merkmal war „goal-oriented“ (zielorientiert), das bei TeilnehmerInnen aus sechs unterschiedlichen Ländern nachgewiesen werden konnte. Es konnte jedoch keine Eigenschaft gefunden werden, der von allen UntersuchungsteilnehmerInnen Bedeutung zugemessen wurde. Aufgrund einer Clusterbildung seitens der ForscherInnen konnte das Merkmal „decisive“ (bestimmend) für den Cluster „Western“, dem die Länder Frankreich, Deutschland, Honduras, Indien und USA zugeordnet wurden, identifiziert werden. Für den Cluster „Eastern“, in dem die Länder Taiwan, China und Japan vertreten waren, konnte die Eigenschaft „intelligent“ (intelligent) festgestellt werden.

Gerstner / Days implizite Führungstheorie stellte eine bedeutende Entwicklung im Forschungsstrang „Cross-cultural studies“ dar. Die ForscherInnen konzentrierten sich auf die Führungsprototypen der UntersuchungsteilnehmerInnen im interkulturellen Vergleich. Einer Unterscheidung zwischen erlebter bzw. beobachteter Führung wird in dieser Studie keine Beachtung geschenkt, da es um die Erforschung von grundsätzlichen Einstellungen und prototypischen Vorstellungen mittels Nennung von Führungseigenschaften ging. Das Forschungsergebnis kann als wesentlicher Ausgangspunkt für folgende Untersuchungen in diesem Feld gesehen werden.

#### 2.2.4.2 Implicit Leadership Theory nach Chong / Thomas (1997)

Das zweite Theoriemodell der Kategorie „Kulturelle Besonderheiten impliziter Führungstheorien“ stammt von Chong / Thomas (1997). Die Forscher untersuchten interkulturelle Interaktionen zweier ethnischer Gruppen, konkret der

Pakeha und Pacific Islanders in Neuseeland.<sup>10</sup> Die Autoren gingen dabei davon aus, dass kulturell basierte Unterschiede sowohl am gesellschaftlich gemessenen Kulturkreis verschiedener Länder als auch zwischen den unterschiedlichen Volksgruppen in einem Land existieren. Dabei machten sie es sich zur Aufgabe herauszufinden, welchen Einfluss die Ethnizität des/der FührerIn und der Geführten in Bezug auf die Führungsprototypen, die Ebenen des erlebten Führungsverhaltens und die Zufriedenheit der geführten Personen hat (Chong / Thomas, 1997, S. 278ff.). Um dies empirisch zu überprüfen, wurden zwei ethnische Volksgruppen in Neuseeland unter Bezugnahme der Performance und Maintenance-Dimensionen nach Misumi (1985) untersucht.

Chong und Thomas waren der Ansicht, dass nicht nur der eigene kulturelle Hintergrund die Führungswahrnehmung beeinflusst, sondern auch die Ethnizität des Leaders einen entsprechenden Einfluss auf die Perzeption der Geführten in Bezug auf dessen Führungsfähigkeit hat. Daher gingen sie der Frage nach, ob einerseits der jeweilige Hintergrund einer Führungskraft und der Geführten einen Einfluss auf die Führungsprototypen der Geführten hat. Andererseits stellten sie sich der Herausforderung zu untersuchen, inwieweit die Ethnizitäten der Führungsperson und der Geführten einen Einfluss auf die Wahrnehmung der erlebten Führung hat. Außerdem wurde der Grad der Zufriedenheit der Befragten hinsichtlich der kulturellen Unterschiede der Führungspersonen und Geführten untersucht (Chong / Thomas, 1997, S. 278ff.).

Dazu wurde eine Feldstudie mit 156 MitarbeiterInnen in vier Organisationen in Auckland, Neuseeland, durchgeführt, die entweder der Volksgruppe der Pakeha (99 TeilnehmerInnen) oder der Pacific Islanders (57 Pacific Islanders) angehörten. Dabei hatten 69 Personen einen Vorgesetzten, der als Pakeha bezeichnet wurde, während 86 UntersuchungsteilnehmerInnen unter einer Führungskraft arbeiteten, die der Gruppe der Pacific Islanders zugeordnet werden konnte (Chong / Thomas, 1997, S. 280).

---

10 Pakeha ist eine Bezeichnung der Maori für Neuseeländer mit europäischen Wurzeln, die ursprünglich die einfache Bedeutung „anders“ hatte. Die Mehrheit dieser Volksgruppe wurde in Neuseeland geboren, die Vorfahren kamen aus europäischen, nordamerikanischen und skandinavischen Ländern. Pacific Islanders sind die zweitgrößte Minderheit in Neuseeland nach den Maoris. Zu dieser Gruppe gehören etwa die Einwohner West Samoas oder den Fidschi Inseln (Chong / Thomas, 1997, S. 276).

Die Befragten beantworteten einen Fragebogen, der die Führungswahrnehmungen und die Zufriedenheit der Geführten erhob. Dabei wurden Items eingesetzt, die auf der Performance-Maintenance (PM) Theory nach Misumi (1985)<sup>11</sup> und Untersuchungen von Smith et al. (1989) basierten. Die Dimension „Maintenance“ beschreibt die Art von Führung, die sich an der Selbsterhaltung oder Aufrechterhaltung einer Gruppe, sowie der Stärkung des Gruppenprozesses orientiert. Die Dimension „Performance“ steht wiederum für die Art von Führung, die sich an der Zielerreichung und dem Erfolg einer Gruppe, sowie ihrer Problemlösungskompetenz orientiert. Diese Dimension bezieht sich somit auf die Aufgabe (task) und besteht aus dem Verhalten bzw. den Faktoren „Pressure-type“ und „Planning-type“ (Chong / Thomas, 1997, S. 281; Misumi, 1996, S. 353;). Pressure-type leadership wird als eine Art Aufsichtsverhalten bezeichnet, das mit strikter Einhaltung der Vorschriften und Druck hinsichtlich der Leistungserbringung verbunden ist. Planning-type leadership betrifft die Planung und Abwicklung der Arbeit. Beim Einsatz dieser Methode ist zu beachten, dass das Verhalten und der Ausdruck der Geführten vom Führungskontext abhängig sind (Chong / Thomas, 1997, S. 281; Misumi, 1985, S. 34f.).

Die PM-Theory weicht von den grundsätzlichen US-amerikanischen Leadership-Theorien ab. Bei dieser Theorie stehen die Wahrnehmungen und Sichtweisen der Geführten in Bezug auf das Führungsverhalten im Mittelpunkt der Betrachtung (Chong / Thomas, 1997). „This contrasts with the attempts to measure *objective* leader attitudes or behaviors on which western theories have focused.“ (Chong / Thomas, 1997, S. 281) Außerdem spielen die Erlebnisse der Führungsleistung eine Rolle. Die Kontingenzen (z.B. die Art der Aufgabenstellung oder demographische Variablen) haben einen Einfluss auf die Sichtweisen der Geführten, die sich in ihrem Antwortverhalten widerspiegeln können. Daher verwiesen Chong und Thomas darauf, dass die Ebenen der P- und M-Faktoren nicht auf einer absoluten Ebene jeder Dimension verglichen werden, sondern auf einer relativen, in Bezug auf die Empfindungen und Auffassungen der Geführ-

---

11 Die Performance-Maintenance Theory wurde von Misumi in Japan entwickelt und wurde wissenschaftlich mehrfach in unterschiedlichen Settings über die letzten Jahrzehnte getestet (vgl. hierzu etwa Peterson / Phillips / Duran, 1989; Smith et al., 1989; Smith et al., 1992; Bond / Smith, 1996). Die Besonderheit lag daran, dass sie sehr stark auf die Führung asiatischer Leader Bezug nahm, jedoch ebenso ausführlich in westlichen, konkret US-amerikanischen und europäischen, Umgebungen eingesetzt wurde (Peterson, 1988, S. 23ff.).

ten nach dem jeweiligen persönlichen und situationsbezogenen Eventualfall des Kontexts (Chong / Thomas, 1997, S. 281).

Der Fokus der PM-Theory liegt auf der erlebten Führung durch die Geführten, die wiederum die Interpretation der Interaktion zwischen den Dimensionen P und M beeinflusst. Das bedeutet, dass sich die Kombination und das Auftreten der unterschiedlichen Faktoren auf ein bestimmtes Empfinden einer Führungsleistung auswirkt. Chong und Thomas weisen beispielsweise darauf hin, dass Pressure-type leadership alleine Zurückhaltung oder Widerstand bei den Geführten auslösen kann. In Kombination mit Maintenance Faktoren kann das Aufsichtsverhalten einer Führungskraft unterschiedlich wahrgenommen und beurteilt werden (Chong / Thomas, 1997, S. 281f.). Neben den 26 Items der PM-Theory wurden Fragen zur Zufriedenheit der Geführten eingesetzt, die sich über die Bereiche Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit mit der Gruppenkooperation, Zufriedenheit mit der Kommunikation, die Zufriedenheit, ihrer Organisation anzugehören und Vergleich mit KollegInnen erstreckten (Chong / Thomas, 1997, S. 282f.).

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigten zum einen, dass die Dimension „Maintenance“ überwiegend Übereinstimmungen bei beiden Untersuchungsgruppen aufwies. Demgegenüber konnten bei der Dimension „Performance“ bedeutende Unterschiede festgestellt werden, die zeigten, dass diese verhaltensbezogenen Faktoren leichter beeinflussbar waren. Gleichzeitig wurde deutlich, dass der kulturelle Hintergrund der Geführten einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Führungsperson hatte und damit unterschiedliche Führungsprototypen existierten (Chong / Thomas, 1997, S. 286ff.). „Consistent with previous findings, the differences found in the Planning- and Pressure-Performance dimensions suggest a more culturally specific interpretation of prototypical task-oriented leadership. Our results indicated that leader prototypes are likely to differ according to ethnicity.“ (Chong / Thomas, 1997, S. 289) Bezugnehmend auf die Analyse der Zufriedenheit der TeilnehmerInnen konnte festgestellt werden, dass Geführte zufriedener waren, wenn die Führungsleistung den Führungsprototypen der Geführten entsprach. Darüber hinaus ließen die Ergebnisse den Schluss zu, dass die Ebene der erlebten Führung zwischen den UntersuchungsteilnehmerInnen mit unterschiedlicher Herkunft von einander abwich. In der Studie wurde etwa gezeigt, dass Personen der Volksgruppe Pakeha signifikant weniger Pressure-type Verhalten wahrgenommen hatten, als es Pacific Islanders in dieser Untersuchung hatten (Chong / Thomas, 1997, S. 287ff.).

Chong / Thomas stellten fest, dass diese Differenzen auf die implizit gestalteten Führungsprototypen, die Zufriedenheit der Geführten und das Ausmaß der erfahrenen Führung wirken. Gleichzeitig kann neben dem eigenen kulturellen Hintergrund der ethnische Hintergrund der Führungsperson die Wahrnehmung der Führungskraft beeinflussen (Chong / Thomas, 1997, S. 275ff.). Die Ergebnisse zeigten, dass die kulturelle Zugehörigkeit einen Einfluss auf die Erwartungen an die Führungskraft und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen hat. Diese sind wiederum ähnlich und grundsätzlich auf kulturelle Gemeinsamkeiten zurückzuführen (Chong / Thomas, 1997, S. 286ff.). Als Kritikpunkt kann der spezielle Untersuchungskontext der Zusammenarbeit zwischen den beiden neuseeländischen Volksgruppen betrachtet werden. Ein vertiefender Vergleich unter Bezugnahme einer Kulturstudie könnte mehr Aufschluss über grundsätzliche Kulturdimensionen und kulturspezifische Führungsprofile bringen und mögliche Generalisierungen zulassen.

#### 2.2.4.3 GLOBE-Studien (1999, 2004)

Die umfassendste Auseinandersetzung mit interkulturellen Fragestellungen führt House mit 200 KollegInnen seit Jahren im Zuge des GLOBE-Projekts durch (Dorfman et al., 2012, S. 1). Das „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program“ basierte auf unterschiedlichen Theorien und integrierte folgende Konzepte und Modelle: Implicit leadership theory (Lord / Maher, 1991), value belief theory of culture (Hofstede, 2001), implicit motivation theory (McClelland, 1985) und structural contingency theory of organizational form and effectiveness (Donaldson, 1993; Hickson et al., 1974) (House et al., 2002, S. 8). Das anfängliche Ziel der GLOBE-Studie war es, soziale und organisationale Instrumente zu entwickeln, die das Zusammenspiel von Kultur und Führungsattributen erfassen und gleichzeitig in verschiedenen Kulturen angewendet werden können. In einer zweiten Phase wurden u.a. Hypothesen getestet, die sich mit Beziehungen zwischen sozial-kulturellen Dimensionen, organisational-kulturellen Dimensionen und kulturell geteilten Auffassungen impliziter Führungstheorien auseinandersetzen. In der dritten Phase wurden der Einfluss und die Effektivität von bestimmten kulturabhängigen Führungseigenschaften auf Geführte und Prozessabläufe untersucht. In der vierten und letzten Phase wurden Feld- und Laborexperimente durchgeführt, um Begründungen hinsichtlich der Kausalität zu finden und den Datensatz und die Ergebnisse zu vergrößern (Chhokar, 2007, S. 9; House, 2004, S. 3ff.).

Die GLOBE-Studie ermöglichte es, den Einfluss spezifischer kultureller Variablen auf Führung, organisationale Prozesse und die Effektivität dieser Prozesse zu verstehen, zu beschreiben und zu prognostizieren (House et al., 2002, S. 4). Aufbauend auf den impliziten Führungstheorien entwickelten House und seine Kollegen die sogenannte „Culturally endorsed implicit leadership theory“ (CLT), mit der sie den Einfluss der Gesellschaftskultur und Organisationskultur auf die Führung unterstrichen (Dorfman, 2012, S. 2; House, 2004, S. 16; Den Hartog et al., 1999, S. 226f.). In diesem wissenschaftlichen Projekt, bei der 15.022 Personen des mittleren Managements aus mehr als 60 unterschiedlichen Kulturen/Gesellschaften untersucht wurden (Lord / Emrich, 2001, S. 560), wurden folgende Schwerpunkte herausgearbeitet. Neben den kulturellen Dimensionen und regionalen Kultur-Clusters, die im Kapitel 2.4.3 dargestellt werden und auf denen der Schwerpunkt der Inhalte der GLOBE-Studie für diese Dissertation liegt, entwickelte das GLOBE-Team 21 ursprüngliche und sechs globale Führungsdimensionen (*Charismatic/value-based leadership, Team-oriented leadership, Participative leadership, Humane-oriented leadership und Autonomous leadership*), die Betrachtungen und Vergleiche in und zwischen Kulturen und Ländern der Welt ermöglichen (Den Hartog et al., 1999, S. 235ff.).

Die quantitativen Analysen zeigten, dass mehrere Eigenschaften von unterschiedlichen Kulturen geteilt als prototypisch für einen erfolgreichen charismatisch/transformationalen Leader eingeschätzt wurden. Tabelle 4 zeigt weltweit gültige Führungsideale, die im Zuge der GLOBE-Studie ermittelt wurden. Es wurde dabei die Einschätzung der Befragten berücksichtigt, sodass die zugeschriebene Wichtigkeit der jeweiligen Führungsdimension von oben nach unten rangiert.

Leadership Dimensions	Leader Attribute	Verhaltensbeispiele
Integrity	<i>trustworthy, just, honest</i>	Die Führungskraft verdient das Vertrauen, sie wirkt glaubhaft und man kann ihrem Wort trauen. Sie spricht und handelt demzufolge aufrichtig.
Inspirational	<i>positive, encouraging, dynamic, motive arouser, confidence builder, motivational</i>	Der Leader ist in der Lage, seine Gefolgschaft zu mobilisieren und zu aktivieren. Die Führungsperson ist ein Motivator, spürt andere an mehr zu tun und zu bewirken. Gibt gleichzeitig Zuversicht und Hoffnung durch Feedback und Ratschläge.
Performance oriented	<i>excellence oriented</i>	Die Führungskraft ist um hervorragende Leistung von sich und anderen bemüht.
Visionary	<i>foresight, plans ahead</i>	Der Leader antizipiert künftige Ereignisse und ist in der Lage, Vorkehrungen im Voraus zu treffen.
Team Integrator	<i>informed, communicative, coordinator, Team builder</i>	Die Führungsperson ist gebildet und gut informiert. Sie kommuniziert gerne und häufig, kann gut koordinieren und bringt Menschen zusammen.
Decisiveness	<i>decisive</i>	Die Führungskraft trifft aus Überzeugung rasch und entschlossen Entscheidungen.
Administratively competent	<i>Administrative skilled</i>	Der Leader ist in der Lage, die Arbeit einer großen Anzahl von Personen zu planen, zu organisieren, zu koordinieren und zu kontrollieren.
Diplomatic	<i>win-win problem solver, effective bargainer</i>	Die Führungsperson verfügt über ausgeprägte Verhandlungskompetenz, Abschlussfähigkeit und Problemlösungskompetenz.

Tabelle 4: Weltweit gültige positive Führungsideale aus der GLOBE-Studie (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Steyrer, 2009, S. 49f.; Dorfman / Hanges / Brodbeck, 2004, S. 677)

Eine herausragende Führungskraft wurde demnach als integre, inspirierende, leistungsorientierte und kommunikative Persönlichkeit bezeichnet, die in der Lage ist, Gruppen von Menschen zusammenzuhalten, zu organisieren und in kritischen und ungewöhnlichen Situationen diplomatisch, aber entschlossen zu führen. Als weltweit negativ mit Führung wurden in den GLOBE-Studien folgende Attribute beurteilt: loner, asocial, noncooperative, irritable, nonexplicit, egocentric, dictatorial und ruthless (Steyrer, 2009, S. 50; Dorfman / Hanges / Brodbeck, 2004, S. 678).

In dieser Dissertation werden die Kulturdimensionen und Kultur-Clusters in Kapitel 2.4.3 ausführlich dargestellt, reflektiert und auf den Untersuchungskontext, konkret die jeweiligen Ergebnisse zu den relevanten Clusters der Länder, die in der empirischen Erhebung vertreten sind, bezogen.

Das Projekt GLOBE stellt eine umfangreiche Studie dar, deren Größe zweifelsfrei als herausragende Stärke bezeichnet werden kann. In Anlehnung an Northouse (2010, S. 358) lässt sich diese Theorie wie folgt reflektieren: Die Erkenntnisse dieser Untersuchung sind starke Aussagen darüber, wie unterschiedliche Kulturen aus der ganzen Welt Leadership beurteilen. Weiters ist die Methodologie wertvoll, ausgefeilt und detailliert. Die Ergebnisse lassen es zu, dass nicht nur zwischen Kulturen, sondern auch innerhalb Kulturen Rückschlüsse gezogen werden können. Im Gegensatz zu dem ebenso bekannten und vielzitierten Klassifikationssystem nach Hofstede umfassen die GLOBE-Studien neun Kulturdimensionen, während Hofstede fünf entwickelte (power distance, uncertainty avoidance, individualism-collectivism, masculinity-femininity, and long-term-short-term orientation). An dieser Stelle ist festzuhalten, dass sieben der neun GLOBE-Dimensionen ihren Ursprung in Hofstedes Theorie haben. Die Tatsache, dass diese Dimensionen weiterentwickelt und ausgebaut wurden zeigt, dass sich die ForscherInnen rund um das Projekt GLOBE einen breiteren Weg des Darstellens und Beschreibens der Dimensionen von Kultur vorgenommen hatten. Außerdem liefern die Erkenntnisse dieser Studie wertvolle Informationen über allgemein akzeptierte Eigenschaften für gute und schlechte Führung. Darüber hinaus hebt die GLOBE-Studie die Komplexität von Leadership hervor und zeigt gleichzeitig, wie stark der Einfluss von Kultur und Kulturunterschieden ist. Die Daten und Analysen verdeutlichen, dass es für jede Führungskraft erforderlich ist, sich stetig im Sinne der Vielfalt und globalen Entwicklungen weiterzuentwickeln, um nicht nur für Führungsherausforderungen gerüstet zu sein, sondern auch die unterschiedlichen Führungsprozesse zu verstehen.

Als Kritikpunkte lassen sich der Umfang der Studie, einige Bezeichnungen der Kulturdimensionen, oder etwa die vielen Subskalen der sechs globalen Führungsdimensionen erwähnen. Eine weitere Kritik richtet sich nach der fehlenden Beachtung des Einflusses von situativen Effekten hinsichtlich der vielen dargestellten Attribute. Schlussendlich wird Kritik an der Tatsache geübt, dass die GLOBE-Studien zwar die Wahrnehmungen von Personen unterschiedlicher kultureller Herkunft untersuchen, eine Erläuterung, welche Leadership-Funktionen oder -Aufgaben spezifisch und besonders in den unterschiedlichen Kulturen

sind, bleibt allerdings aus (Hofstede / Hofstede / Minkov, 2010, S. 41ff.; Northouse, 2010, S. 359f.).

Die dargestellten Theoriekonzepte dieser Kategorie zeigen Möglichkeiten, den kulturellen Einfluss auf implizite Führungstheorien zu untersuchen. Ein Modell beschäftigt sich dabei mit Führungsmerkmalen und -eigenschaften gemäß den Führungskraftprototypen von Individuen unterschiedlicher Herkunft (Gerstner / Day, 1994). Eine weitere Theorie verdeutlicht, dass nicht nur die eigene Kultur der Geführten einen Einfluss auf idealtypische Vorstellungen und Erwartungen hat, sondern auch die Kultur der Führungskraft und die Zufriedenheit innerhalb der FührerInnen-Geführten-Beziehung (Chong / Thomas, 1997). Detaillierte Kulturanalysen mittels Dimensionen, gesellschaftlichen Entwicklungen und allgemein akzeptierten Führungseigenschaften werden bei den GLOBE-Studien (1999, 2004) als Quellen einer interkulturellen Betrachtung von Führung herangezogen. Dadurch wird den Einflüssen der jeweiligen Kultur und der Kulturunterschiede umfangreiche Bedeutung geschenkt. Nach der Darstellung ausgewählter impliziter Führungstheorien erfolgt nun die Begründung für die Wahl der impliziten Führungstheorie nach Chong / Thomas (1997) als Erhebungsmethode.

## **2.2.5 Begründung für die Wahl der impliziten Führungstheorie nach Chong / Thomas (1997)**

Im Zuge der empirischen Datenerhebung in dieser Dissertation wird eine experimentelle Studie mit (Vollzeit- und Austausch-)Studierenden der Wirtschaftsuniversität Wien, die unterschiedlicher Herkunft sind, durchgeführt. Dabei werden in homogenen und heterogenen Kleingruppen Untersuchungen gemacht, bei denen zwei Ebenen beleuchtet werden: einerseits wird der Fokus auf die Attributionen, Wahrnehmung der Geführten hinsichtlich der Führungsleistung ihrer Führungskräfte, unter Bezugnahme unterschiedlicher Führungsprototypen, gelegt („*Leader attribution*“) und andererseits werden die Zuschreibungen und Erwartungen an die Gruppenleistung („*Group attribution*“) erhoben. Die Wahrnehmungen, Zuschreibungen und Sichtweisen der Geführten in Relation zum Führungsstil der Führungskraft, im Sinne des „Bottom-up-Prinzips“, werden in dieser Dissertation mittels der impliziten Führungstheorie nach Chong / Thomas (1997) erhoben. Diese Theorie eignet sich besonders für einen multikulturellen Kontext, nimmt sowohl auf den kulturellen Hintergrund der Führungsperson als auch der Geführten Bezug und stellt damit einen ausgezeichneten Bezugsrah-

men für die empirische Erhebung dar. Die PM-Theorie verdeutlicht einen völlig neuen Zugang, der es ermöglicht, auf unterschiedlichen Ebenen Betrachtungen durchzuführen. Der Autor wird auf seinen Kritikpunkt in Bezug auf diese ILT reagieren, indem für die Interpretation auf die Kulturdimensionen und Kultur-Clusters der GLOBE-Studie (1999, 2004) Bezug genommen wird. Aus den genannten Gründen sieht der Verfasser dieser Dissertation das Theoriemodell von Chong und Thomas als am tauglichsten für eine empirische Untersuchung an.

Nach der Vorstellung der unterschiedlichen impliziten Führungstheorien und der Begründung für die Wahl der impliziten Führungstheorie nach Chong / Thomas (1997) wird nun auf das Thema „Cultural Diversity“, mit den wesentlichen Betrachtungsmöglichkeiten aus den Bereichen „Culture“, „Diversity“ und „Diversity Management“, eingegangen.

## 2.3 Cultural Diversity

### 2.3.1 Culture

Kultur wird in der wissenschaftlichen Literatur vielseitig verwendet und nicht einheitlich definiert (Ralston et al., 2008, S. 9; Triandis, 1996, S. 408). Grundsätzlich kann dieser Begriff als „the multiple characteristics and backgrounds that shape individuals’ and organizations’ identities, perceptions, attitudes, and behavior“ (Egan / Bendick Jr., 2008, S. 387) definiert werden. Ayman / Korabik führen darüber hinaus aus: „Culture is an acquired and transmitted pattern of shared meaning, feeling, and behavior that constitutes a distinctive human group.“ (Ayman / Korabik, 2010, S. 158) Individuen teilen tiefgreifenden Werte, wie etwa die Entscheidung, was richtig und falsch ist und Anschauungen über Historie, Sprache, Religion oder Gesellschaftsentwicklungen (Ralston et al., 2008, S. 9; Pasa / Kabasakal / Bodur, 2001, S. 560). Dieses „System“ aus kollektiven Werten unterscheidet somit Mitglieder einer Gruppe von einer anderen (Kreiser et al., 2010, S. 961).

Kultur ist somit ein komplexes, multidimensionales Konstrukt, das auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden kann: (Shachaf, 2008, S. 132; Leung et al., 2005, S. 363)

- auf *individueller Ebene*, die Verhalten, Werte und Anschauungen beinhaltet;

- auf Ebene der *Gruppenkultur*, die sich auf eine bestimmte Gruppe von Menschen bezieht;
- auf Ebene der *Organisationskultur*, die organisationale Kulturelemente umfasst;
- auf Ebene der *Nationalkultur*, die sich auf nationale Kulturmerkmale bezieht;
- auf Ebene der *Globalkultur*, die auf global geltende und entwickelte Kulturmerkmale Bezug nimmt.

Diese unterschiedlichen Kulturebenen unterstreichen die Dynamik der Kulturen und zeigen, dass die unterschiedlichen Ebenen Kulturen formen und verändern können (Leung et al., 2005, S. 363). Gleichzeitig enthält Kultur sowohl sichtbare (äußerliche und körperliche) als auch unsichtbare, auf Werten basierende, Komponenten (Ayman / Korabik, 2010, S. 159; Triandis, 1996, S. 408). Das bedeutet, dass die Kernelemente der Kultur aus den Wertesystemen bestehen, die Überzeugungen, Annahmen und Normen umfassen (Kasper et al., 2009, S. 315f.; Bachmann, 2006, S. 724). Festzuhalten ist darüber hinaus, dass Kultur auch auf individueller Ebene betrachtet werden kann, nämlich aus der Perspektive der jeweiligen Lebensweise und -art einer Person, bestehend aus Werten, Vorstellungen, Annahmen und Verhalten, die in der jeweiligen Familie bestehen und weitergegeben werden (Hofstede / Hofstede / Minkov, 2010, S. 68; Taras / Steel / Kirkman, 2011, S. 190f.). Die persönliche Kultur ist dynamisch, da sie durch nahestehende Menschen, die Gesellschaft und die Nationalkultur grundsätzlich und in täglichen Situationen beeinflusst wird und sich im Laufe des Lebens ändert (Garcia, 1995, S. 492f.). Bezogen auf Gruppenarbeiten werden die Gruppenidentität und -kohäsion, interpersonelle Interaktionen sowie der Zugang zu Macht, Leistung und Ressourcen von Kultur wesentlich beeinflusst (Ayman / Korabik, 2010, S. 159).

Im Rahmen der Dissertation bezieht sich der Verfasser auf den Bezugsrahmen zur Kategorisierung kultureller Unterschiede der „Global Leadership and Organizational Effectiveness“ (GLOBE) Studie nach House et al. (2004). Dabei kommen regionale Kultur-Cluster und individuelle Kulturdimensionen zur Anwendung, die im Folgenden erläutert werden.

## 2.3.2 Kulturelle Dimensionen und regionale Kultur-Cluster der GLOBE-Studie

Kulturelle Normen und Werte haben einen großen Einfluss auf Menschen unterschiedlicher Herkunft (Byrne / Bradley, 2007, S. 168; Atran / Medin / Ross, 2005, S. 745). Daher haben Geführte entsprechende Erwartungen an die Führungskraft, die sich vor allem aus ihrem kulturellen Hintergrund erklären lassen. Gerstner / Day (1994, S. 123) argumentieren, dass Führung ein kulturelles Phänomen ist, das untrennbar mit Werten und Gewohnheiten einer Gruppe von Menschen verbunden ist. Insbesondere hier spielen Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Nationalkulturen eine entscheidende Rolle. Kultur wird in der Forschung und Lehre als mehrdimensionales Konstrukt und Konzept verstanden, das in unterschiedlichen Theorien und Konzepten erklärt wird (vgl. hierzu etwa Hofstede 2001; Schwartz, 1999; Trompenaars / Hampden-Turner, 2003; Hall / Hall, 2003; House et al, 2004). In dieser Dissertation wird der Einfluss der Kultur und der kulturellen Werte der FührerInnen und Geführten untersucht. Als geeignete Kulturtheorie wählt der Autor die kulturellen Dimensionen und regionale Kultur-cluster der GLOBE-Studie nach House et al. (2004). Diese mehrfach getestete Studie dient in dieser Dissertation als Rahmenkonstrukt und Erklärungsansatz hinsichtlich möglicher kultureller Unterschiede, die in der Analyse der empirischen Untersuchung identifiziert werden können.

Wie bereits im Kapitel 2.2.4.3 verdeutlicht, wurden im Rahmen der GLOBE-Studien neben den bereits genannten sechs Führungsdimensionen neun kulturelle Dimensionen erarbeitet, die es ermöglichen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich Normen, Werte, Überzeugungen und Bräuche in unterschiedlichen Gesellschaften zu erfassen. Die neun „cultural dimensions“ lauten: (Javidan et al., 2012, S. 134f.; Javidan / Dastmalchian, 2009, S. 45ff.; Chhokar / Brodbeck / House, 2007, S. 3; Javidan et al., 2006, S. 69f.)

- **Performance Orientation.** Die Leistungsorientierung entspricht dem Ausmaß der Förderung und Belohnung einer Gruppe von Menschen zur Leistungsverbesserung und Exzellenz durch eine Gesellschaft oder Organisation.
- **Assertiveness.** Die Bestimmtheit umfasst den Grad der Durchsetzungsfähigkeit, Konfrontation und Aggressivität von Individuen gegenüber anderen in sozialen Beziehungen in Organisationen oder Gesellschaften.

- ***Future Orientation.*** Die Zukunftsorientierung stellt das Ausmaß der Beteiligung von Personen an zukunftsorientierten Handlungen, wie etwa Planung und Investition in die Zukunft, dar.
- ***Humane Orientation.*** Die Humanorientierung umfasst das Ausmaß der Förderung und Belohnung von Individuen, die fair, uneigennützig, großzügig, fürsorglich und höflich zu anderen sind, durch eine Organisation oder Gesellschaft.
- ***Institutional Collectivism.*** Der institutionelle Kollektivismus stellt das Ausmaß der Förderung und Belohnung kollektiver Verteilung von Ressourcen und kollektiven Handelns durch Organisationen oder Gesellschaften.
- ***In-Group Collectivism.*** Der Gruppen-Kollektivismus zeigt das Ausmaß des Ausdrucks von Stolz, Loyalität und Zusammenhalt durch Individuen in ihren Organisationen oder Familien.
- ***Gender Egalitarianism.*** Die Geschlechtergleichheit gibt das Ausmaß der Minimierung geschlechtsspezifischer Ungleichheiten in einer Gesellschaft an.
- ***Power Distance.*** Die Machtdistanz umfasst das Ausmaß der Erwartungen einer Gesellschaft in Bezug auf gerechte Machtverteilung.
- ***Uncertainty Avoidance.*** Die Unsicherheitsvermeidung stellt das Ausmaß des Vertrauens einer Gesellschaft, Organisation oder Gruppe in soziale Normen, Regeln und Maßnahmen dar, um die Unvorhersehbarkeit von zukünftigen Ereignissen zu verringern.

Für die empirische Erhebung im Rahmen der Dissertation wird neben den kulturellen Dimensionen auch auf die regionalen Kultur-Cluster der GLOBE-Studie Bezug genommen. Im Rahmen dieses globalen Forschungsprojekts wurden aus den 62 untersuchten Ländern zehn Cluster gebildet. Dabei wurde auf bereits existierende Studien, weitere Faktoren, wie etwa übliche Sprachen, Geographie, Religion und historische Ereignisse Bezug genommen (Gupta / Hanges, 2004, S. 183). Tabelle 5 zeigt die zehn kulturellen Cluster des GLOBE-Projekts.

<b>Southern Asia</b>	<b>Latin America</b>	<b>Nordic Europe</b>	<b>Anglo</b>	<b>Germanic Europe</b>
Philippinen Indonesien Malaysia Indien Thailand Iran	Ecuador El Salvador Kolumbien Bolivien Brasilien Guatemala Argentinien Costa Rica Venezuela Mexiko	Dänemark Finnland Schweden	Kanada USA Australien Irland England Südafrika („ <i>White Sample</i> “) Neuseeland	Österreich Niederlande Schweiz Deutschland ( <i>Westen</i> ) Deutschland ( <i>Osten</i> )
<b>Latin Europe</b>	<b>Sub-Sahara Africa</b>	<b>Eastern Europe</b>	<b>Middle East</b>	<b>Confucian Asia</b>
Israel Italien Schweiz ( <i>franz.</i> ) Spanien Portugal Frankreich	Simbabwe Namibia Sambia Nigeria Südafrika („ <i>Black Sample</i> “)	Griechenland Ungarn Albanien Slowenien Polen Russland Georgien Kasachstan	Türkei Kuwait Ägypten Marokko Katar	Singapur Hong Kong Taiwan China Südkorea Japan

Tabelle 5: Regionale Kultur-Cluster der GLOBE-Studie  
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gupta / Hanges, 2004, S. 190)

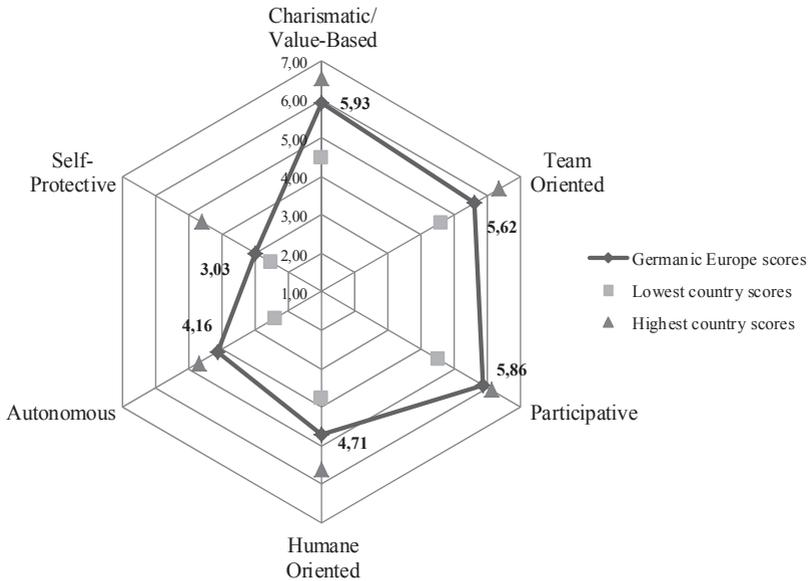
Die Unterscheidung der jeweiligen Cluster ist auf die neun kulturellen Dimensionen zurückzuführen (Javidan et al., 2012, S. 135; Javidan et al., 2006, S. 70). Diese Cluster sind ein Bezugsrahmen für interkulturelle Zusammenarbeit. Insbesondere EntscheidungsträgerInnen können von den vielfältigen, unterschiedlichen Informationen zu den Kulturkreisen profitieren, um Praktiken, Verfahren, Taktiken oder Humanressourcen zu verstehen (Dorfman et al., 2012, S. 4).

Wie bereits im Kapitel 1.3 verdeutlicht, liegen die nationalen Schwerpunkte, bedingt durch die TeilnehmerInnen an der empirischen Untersuchung, auf Österreich (*Germanic Europe Cluster*), Türkei (*Middle East Cluster*), China (*Confucian Asia Cluster*) und USA (*Anglo Cluster*). Daher wird ausschließlich auf diese Kultur-Cluster Bezug genommen und Details sowie spezifische Informationen erläutert. Konkret werden nun die Kultur-Cluster, wie sie in im Zuge der

Datenerhebung von den Befragten wahrgenommen wurden, dargestellt. Außerdem werden die entsprechenden Leadership-Profile zu den relevanten Clustern illustriert.

### *Germanic Europe*

Zu diesem Cluster wurden Österreich, Deutschland, die Niederlande und der deutschsprachige Teil der Schweiz hinzugezählt. Dieser Cluster erzielte hohe Werte hinsichtlich der Dimensionen assertiveness, future orientation, performance orientation und uncertainty avoidance. Niedrige Werte wurden für die Dimensionen human orientation, institutional collectivism und in-group collectivism festgestellt. Mittelmäßige Werte wurden für die Dimensionen gender egalitarianism und power distance gemessen. Die Länder des Germanic Europe Cluster schätzen competition und aggressiveness und sind ergebnisorientierter. Sie bevorzugen Planung und investieren in die Zukunft und gebrauchen Regeln und Gesetze, um Kontrolle über ihr Umfeld auszuüben. Gleichzeitig sind diese Nationen individualistisch orientiert und weniger gruppenorientiert. Sie neigen nicht dazu, breite gesellschaftliche Gruppen hervorzuheben (Northouse, 2010, S. 345; Chhokar / Brodbeck / House, 2007, S. 107; Gupta / Hanges, 2004, S. 193ff.).



Länder: Deutschland (*Westen*), Deutschland (*Osten*), Niederlande, Österreich, Schweiz

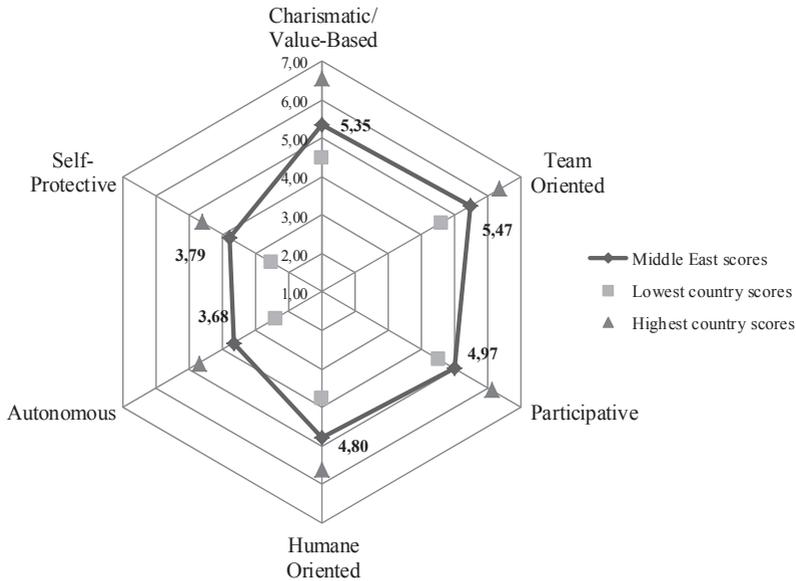
Abbildung 1: Leadership Profil des Germanic Europe Cluster

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dorfman / Hanges / Brodbeck, 2004, S. 695)

Dieser Cluster befürwortete partizipative Führung, die Länder zeigten hierbei die höchste Ausprägung von allen. Partizipative Führung wurde als genauso wichtig, wie charismatische/wertorientierte Führung und wichtiger als teamorientierte Führung gesehen. Self-protective leadership wurde negativer als in allen anderen Kultur Clustern beurteilt. Als besonderer Wert hat sich in diesem Cluster die Ausprägung „participation“ herausgestellt. Die Führungspersonen des mittleren Managements, die die UntersuchungsteilnehmerInnen der Studie waren, sind offensichtlich durch das Zusammenwirken von Arbeit und Kapital in den Ländern beeinflusst (Northouse, 2010, S. 354f.; Chhokar / Brodbeck / House, 2007, S. 107; Dorfman / Hanges / Brodbeck, 2004, S.694).

## *Middle East*

Dieser Kultur Cluster umfasst die Länder Katar, Marokko, Ägypten, Kuwait und Türkei. In-group collectivism ist die einzige Kulturdimension, in der dieser Cluster einen hohen Wert erzielte. Niedrig beurteilt wurden die Dimensionen future orientation, gender egalitarianism und uncertainty avoidance. Mittelmäßige Werte wurden in den Kulturdimensionen assertiveness, humane orientation, institutional collectivism, performance orientation und power distance erreicht. Menschen in diesen Ländern neigen dazu, großen Stolz in Bezug auf ihre Familien und Organisationen zu zeigen. Sie sind zu ihren eigenen Personen äußerst loyal. In vielen Ländern dieses Kultur Clusters sind Geschlechterunterschiede ein Teil der Kultur. Daher ist es nicht verwunderlich, dass Frauen oftmals über weniger Status als Männer verfügen. Es gibt eine Tendenz, eher auf aktuelle Entwicklungen und nicht auf die Zukunft zu fokussieren (Northouse, 2010, S. 346; Chhokar / Brodbeck / House, 2007, S. 833; Gupta / Hanges, 2004, S. 193ff.).



Länder: Ägypten, Katar, Kuwait, Marokko, Türkei

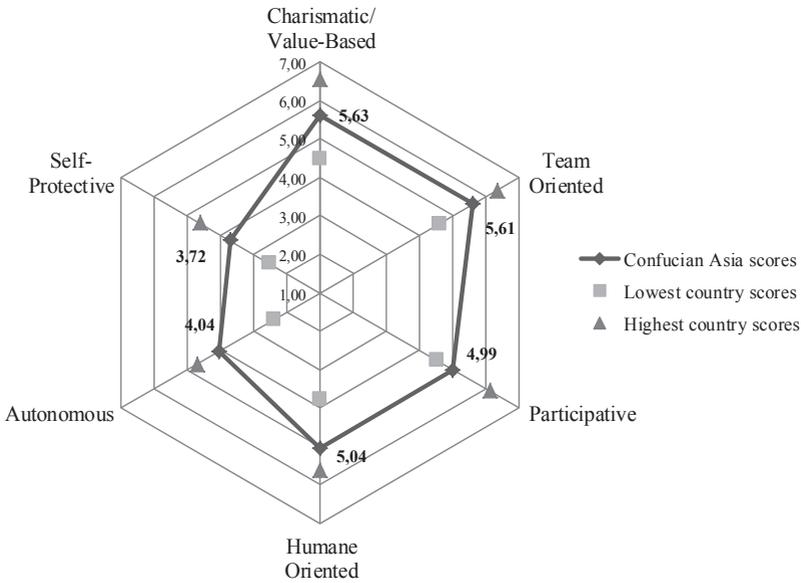
Abbildung 2: Leadership Profil des Middle East Cluster

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dorfman / Hanges / Brodbeck, 2004, S. 696)

Die Führungsprofile dieses Cluster unterscheiden sich von den anderen signifikant. So werden etwa der Status und die Rolle in der Gesellschaft als wichtige Charakteristika für effektive Führung wahrgenommen. „Using the absolute scores [...] we note that although the CLT leadership dimensions viewed as contributing to outstanding leadership include Charismatic/Value-Based and Team-Oriented leadership, these dimensions have the lowest scores and ranks relative to those for all other clusters.“ (Gupta / Hanges, 2004, S. 694) Ebenso wird participative decision making als wenig essentiell für effektive Führung eingeschätzt. Humane oriented leadership wird als neutral gesehen (Northouse, 2010, S. 356; Chhokar / Brodbeck / House, 2007, S. 833). Gupta und Hanges (2004, S. 695f.) sind der Meinung, dass es sich um das außergewöhnlichste Cluster handelt.

*Confucian Asia*

Dieses Cluster besteht aus China, Hong Kong, Japan, Singapur, Südkorea und Taiwan. Hohe Werte konnten für performance orientation, institutional collectivism und in-group collectivism ermittelt werden. Die anderen Dimensionen sind in der Mitte zu finden. Interessant ist, dass es keine niedrigen Beurteilungswerte gab. Die Länder des Confucian Asia Clusters können als erfolgs- und ergebnisorientiert bezeichnet werden. Sie bestärken die Gruppe, unter übergeordneten, individuellen Zielen zusammenzuarbeiten. Die Menschen in diesen Ländern sind hingebungsvoll und loyal zu ihren Familien (Northouse, 2010, S. 345; Chhokar / Brodbeck / House, 2007, S. 875; Gupta / Hanges, 2004, S. 193ff.).



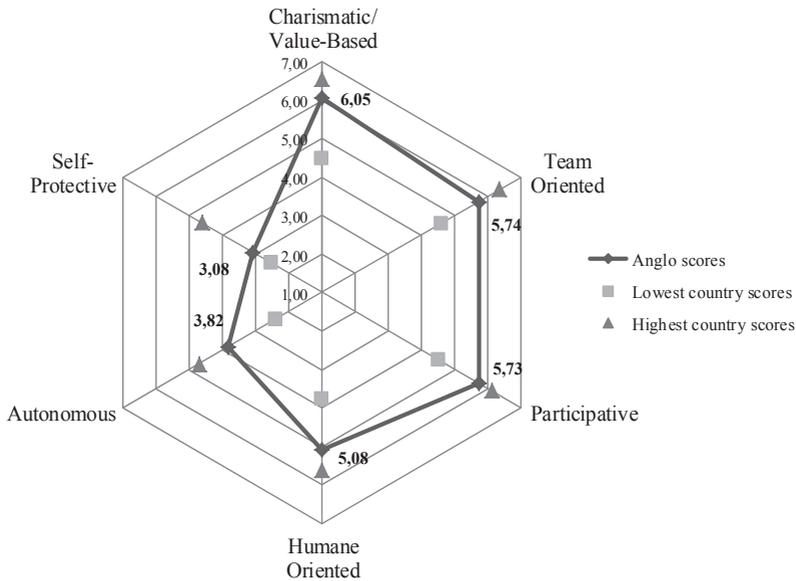
Länder: China, Hong Kong, Japan, Singapur, Südkorea und Taiwan

Abbildung 3: Leadership Profil des Confucian Asia Cluster  
 (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dorfman / Hanges / Brodbeck, 2004, S. 689)

Die Führungsprofile des Confucian Asia Clusters beschreiben ihre Führungskräfte als selbstschützend, teamorientiert und menschenorientiert. Starke Ausprägungen konnten in den Dimensionen charismatic/value based und team oriented diagnostiziert werden. Als ebenso positiv werden humane oriented leadership and participative leadership eingeschätzt. Für self-protective leadership gilt, dass es die höchsten Werte aller Cluster hat, obwohl es als neutral oder sogar als Hemmnis für herausragende Führung bezeichnet wird. Obwohl diese FührerInnen als unabhängig und in gewissem Maße als inspirierend gelten, fordern diese Leader andere nicht auf, an Zielvereinbarungen oder Entscheidungsfindungsprozessen mitzuwirken. Für diesen Kultur-Cluster ist der starke Einfluss der konfuzianischen Ideologie und der Einfluss der chinesischen Zivilisation zu berücksichtigen. Hierbei wird konkret auf die Lehren des Konfuzius verwiesen, wie etwa die Hervorhebung des Lernens durch eine hierarchische Institution oder Unterrichtsprinzipien, wie beispielsweise Sorgfalt, Fleiß oder Selbstaufopferung. Diese Einstellungen sind fest in den sozialen Normen und Bräuchen verankert. Zusammenfassend lässt sich eine Führungskraft, die dem Confucian Asia Cluster zugezählt wird, als Person beschreiben, die auf ihren Status und ihre Position setzt und Entscheidungen selbst trifft. Dabei nimmt sie ihre MitarbeiterInnen für wichtig und ist um ihr Wohl bemüht (Northouse, 2010, S. 350f.; Chhokar / Brodbeck / House, 2007, S. 875; Gupta / Hanges, 2004, S. 688f.).

### *Anglo Cluster*

Der Anglo Cluster besteht aus den Ländern Australien, Kanada (englischsprachiger Teil), England, Irland, Neuseeland, Südafrika („weißes Sample“) und den USA. Bezogen auf die Kulturdimensionen zeigt dieser Cluster hohe Werte in Bezug auf performance orientation. Mittelmäßige Werte konnten für die Dimensionen assertiveness, future orientation, gender egalitarianism, humane orientation, institutional collectivism, power distance und uncertainty avoidance ermittelt werden. Die einzige Kulturdimension, die niedrig bewertet wurde, war in-group collectivism. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Länder des Anglo Clusters als wettbewerbsfähige und ergebnisorientierte Länder charakterisiert werden können. Außerdem spielt in diesen Ländern die Nähe zur Familie und ähnlichen Gruppen eine weniger wichtige Rolle, als es etwa in Ländern anderer Cluster der Fall ist (Northouse, 2010, S. 344f.; Chhokar / Brodbeck / House, 2007, S. 297; Gupta / Hanges, 2004, S. 193ff.).



Länder: Australien, England, Irland, Kanada, Neuseeland, Südafrika („White Sample“) und USA

Abbildung 4: Leadership Profil des Anglo Cluster

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dorfman / Hanges / Brodbeck, 2004, S. 689)

Das Führungsprofil des Anglo Clusters zeigt, dass Führungskräfte charismatisch/wertebasierend, partizipativ und einfühlsam agieren. Die Werte dieses Clusters für charismatic/value-based leadership sind die höchsten, bezogen auf alle Kultur-Cluster der GLOBE-Studie. Geführte erwarten von ihrem Leadern, dass sie motivierend, visionär, unautokratisch und rücksichtvoll führen. Darüber hinaus sollen Führungspersonen dieses Clusters teamorientiert und autonom sein. Am wenigsten entscheidend wird protective leadership gesehen. Die Geführten sind der Meinung, dass es ineffektiv ist, wenn FührerInnen statusbewusst sind und „das Gesicht in allen Situationen bewahren möchten“. In diesen Ländern wird also eine Führungskraft, die Ergebnisse durch teamorientierte Führung erreicht, als optimal angesehen. Insbesondere in den USA wird das

Idealbild der Führungskraft als „heroischer“ Leader dargestellt, der den Teamgeist unterstützt und sich um seine MitarbeiterInnen bemüht (Northouse, 2010, S. 352f.; Chhokar / Brodbeck / House, 2007, S. 297; Gupta / Hanges, 2004, S. 193ff.).

Die kulturellen Dimensionen und regionalen Kultur-Cluster der GLOBE-Studie zeigen den Einfluss der unterschiedlichen länderspezifischen Kulturelemente auf das Wertebewusstsein von Menschen, ihre Führungsfähigkeit und ihre Führungseigenschaften. Wie in diesem Kapitel ausführlich dargestellt, sind diese vereinzelt als ähnlich zu bewerten, doch der Großteil der Führungsprofile ist als heterogen zu bezeichnen. Im Anschluss erfolgen nun die Erläuterung des Themenbereichs „Diversity“ und die Darstellung ausgewählter Theoriemodelle dieses Forschungsstrangs.

### 2.3.3 Diversity

Der Begriff „Diversity“ hat eine vielfältige Bedeutung und wird in unterschiedlichen Kontexten verwendet. Eine bestimmte oder einzige gültige Definition wäre daher nicht angebracht (Bell / Berry, 2007, S. 21f.). Grundsätzlich bezeichnet Diversity die Vielfalt, die Individuen wahrnehmen und durch Interpretation und Attribution Unterschiede feststellen (Homan et al, 2010, S. 478). Im Managementkontext kann folgende organisationale Perspektive hinsichtlich Diversität verdeutlicht werden: „Diversity, defined as the degree of intra-organizational representation of people with different group affiliations of cultural significance, is purported to expand the plurality of perspectives and experiences within an organization and can serve as a strategic resource to the organization in securing a competitive advantage.“ (Herdman / McMillan-Capehart, 2010, S. 40) Diversität unterstreicht somit die Unterschiede zwischen Individuen hinsichtlich Merkmalen und Eigenschaften, die wahrnehmbar sind und verdeutlichen, dass Menschen verschieden sind (van Knippenberg / Schippers, 2007, S. 517).

Die breite Wirkung von Diversity spiegelt sich in der Identität der Gruppenmitgliedschaft (z.B. Rasse oder Geschlecht), in der organisationalen Gruppenzugehörigkeit (z.B. hierarchische Positionen oder organisationale Funktionen), sowie in individuellen Merkmalen (z.B. eigenwillige Haltungen, Werte und Vorlieben) wider (Ely / Thomas, 2001, S. 229). Im Grunde bezieht sich Diversity auf eine Vielzahl von unterschiedlichen Dimensionen – von aufgabenbezogenen zu relationalen Fähigkeiten, politischen Präferenzen bis zu sexuellen Vorlieben (van Knippenberg / De Dreu / Homan, 2004, S. 1008). Ein geeignetes Modell, um die

unterschiedlichen Einflüsse aus den vielfältigen Umwelten einschätzen zu können und zu verstehen und ebenso Missverständnisse zu vermeiden, stellt das „Four Layers of Diversity“-Theoriemodell nach Gardenswartz / Rowe (2008) dar, das im Folgenden erläutert wird.

### 2.3.3.1 „The Four Layers of Diversity“ nach Gardenswartz / Rowe (2008)

Gardenswartz / Rowe sind der Ansicht, dass jede Person über einen Filter verfügt, der aus vier Ebenen besteht: Persönlichkeit, innere Dimensionen, äußere Dimensionen und organisationale Dimensionen (siehe Abbildung 5).

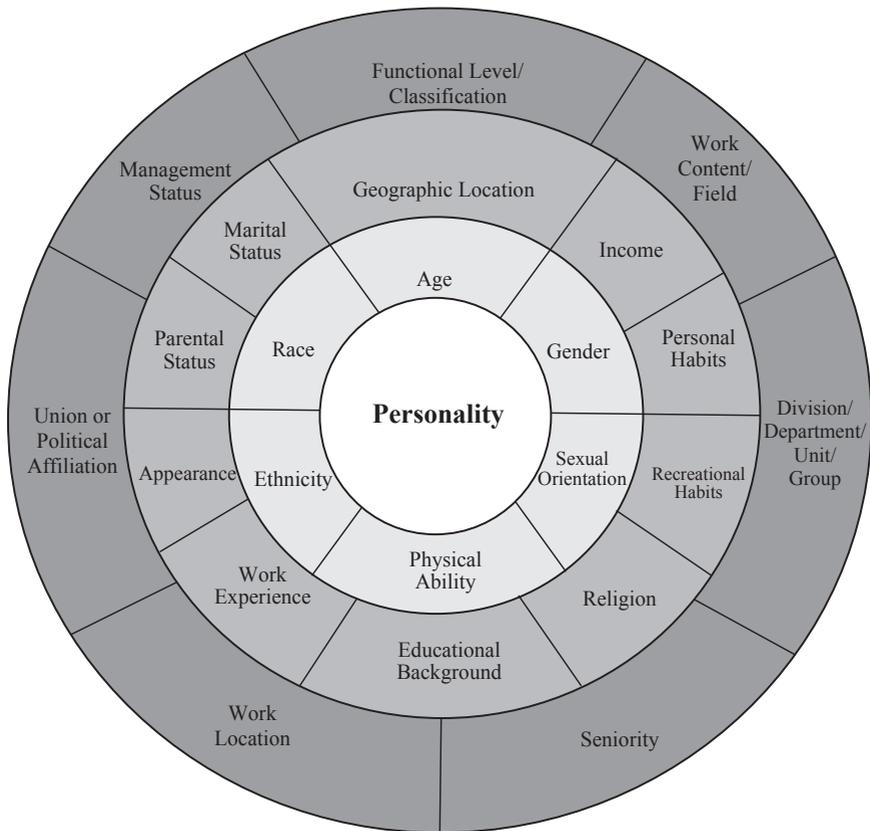


Abbildung 5: Four Layers of Diversity nach Gardenswartz / Rowe (2008)

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gardenswartz / Cherbosque / Rowe, 2010, S. 77)

Der innere Kern des Modells, „Persönlichkeit“, verdeutlicht die psychologischen Eigenschaften einer Person und umfasst individuelle Merkmale, kognitive Fähigkeiten und die Art und Weise, wie sich Individuen verhalten und miteinander umgehen (Gardenswartz / Rowe, 2008, S. 32ff.; Boudreau et al., 2001, S. 25). Die inneren Dimensionen sind grundsätzlich stabiler, als die äußeren und organisationalen Dimensionen und bestehen aus Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, geistiger und körperlicher Fähigkeiten, nationaler Herkunft/Ethnie und sozialer Herkunft/Rasse. Diese Diversitätsdimensionen haben einen erheblichen Einfluss auf Verhalten und Einstellungen von Individuen und formen zugleich Teams. In diesem Zusammenhang halten Gardenswartz und Rowe fest, dass vie-

le Bereiche der inneren Dimensionen nur schwer kontrollierbar sind. Dennoch beeinflussen diese Diversitätsdimensionen Erwartungen, Anschauungen und Möglichkeiten eines Teams (Gardenswartz & Lowe, 2008, S. 37ff.).

Externe Einflüsse, wie etwa Lebenserfahrung oder gesellschaftlicher Einfluss, formen Individuen beträchtlich. Wie bereits erwähnt, haben Menschen externe Faktoren eher unter Kontrolle als interne. Dimensionen, wie beispielsweise Religion, Ausbildung, Berufserfahrung, Auftreten, Elternschaft, Familienstand, Wohnort, Einkommen, Gewohnheiten und Freizeitverhalten haben einen erheblichen Einfluss auf das Verhalten und die Einstellung von Personen (Gardenswartz / Rowe, 2008, S. 45ff.).

Neben den inneren und äußeren Dimensionen wirken sich Merkmale der organisationalen Dimensionen ebenso auf Verhalten, Anschauungen, Erwartungen und Möglichkeiten aus. Organisationale Dimensionen beeinflussen wahrnehmbare Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Individuen und Gruppen direkt und indirekt (Bendl / Hanappi-Egger, 2009, S. 562). Zu diesen Dimensionen gehören Funktion / Einstufung, Arbeitsinhalt / -feld, Fakultät / Zentrum / Institut / Studienrichtung / Dienstleistungseinrichtung, Dauer der Beschäftigung / Dauer des Studiums, Arbeitsort / Studienort, Forschungsfeld / -inhalt und Art des Arbeitsverhältnisses (Gardenswartz / Rowe, 2008, S. 53ff.).

Diese Ebenen bieten aber nur einen kleinen Auszug, sind vom jeweiligen Kontext abhängig und können um weitere Ausprägungen ergänzt werden. Bezogen auf das Modell von Gardenswartz / Rowe (2008) lassen sich aufgrund der Kontextgebundenheit beliebige Diversitätsdimensionen fortsetzen. Weitere Beispiele sind etwa lokales Wissen, persönlicher Stil, Vorlieben und Leidenschaften, Denkart oder Rauchen (Bendl / Hanappi-Egger, 2009, S. 562). Die Diversitätsdimensionen bestimmen die eigene Einstellung zu Unterschiedlichkeiten und den Umgang mit Menschen (Joshi / Roh, 2009, S. 599f.). Speziell der Begriff „Team Diversity“, eine wesentliche Betrachtung für diese Dissertation, wird als Zusammenkunft von Individuen verstanden, wo jeder einzelne Charakter eine Vielfalt an Perspektiven für die Gesamtleistung eines Teams beiträgt (Egan, 2005, S. 212). Diversity bringt Chancen auf Innovation und Kreativität, bedarf aber zugleich einer interkulturellen und starken Unternehmensführung und MitarbeiterInnen, die offen für Veränderungen sind und positiv auf ein multikulturelles Umfeld reagieren (Shen et al., 2009, S. 238; von Rosenstiel, 2004, S. 33). „It requires individuals to be respectful, curious, patient, and willing to learn.“ (Leach et al., 1995, S. 3) Es sind die kulturellen Unterschiede, besonders in mul-

tikulturellen Teams, die Konflikte, Unverständnis oder schlechte Arbeitsleistungen hervorrufen können (Matveev / Nelson, 2004, S. 253). Führungskräfte müssen daher mit entsprechenden sozial-kommunikativen und interkulturellen Kompetenzen ausgestattet sein, um die Chancen für die Organisation zu nutzen und geplante Ziele zu erreichen (Hajro / Pudelko, 2010, S. 176; von Rosenstiel, 2004, S. 33).

Die unterschiedlichen Dimensionen des Diversity können positive und negative Auswirkungen haben, die von der jeweiligen Situation und den involvierten Personen, Gruppenzusammensetzung und Führungsleistung abhängig sind (Schipers et al., 2003, S. 786). Daher ist ein aktives Auseinandersetzen und Bewältigen von Diversität, also das Diversity Management, ein entscheidender Erfolgsfaktor in einem facettenreichen Umfeld.

### 2.3.3.2 „The Three Meanings of Within-Unit Diversity“ nach Harrison / Klein (2007)

Eine weitere interessante Betrachtung zu Diversity liefern Harrison / Klein (2007). Sie verweisen auf eine Diversitätstypologie, die aus drei Bereichen besteht: separation, variety und disparity. Abbildung 6 verdeutlicht alle drei Diversity-Typen und zeigt grafisch die jeweiligen Ausprägungen „Minimum“, „Moderate“ und „Maximum“.

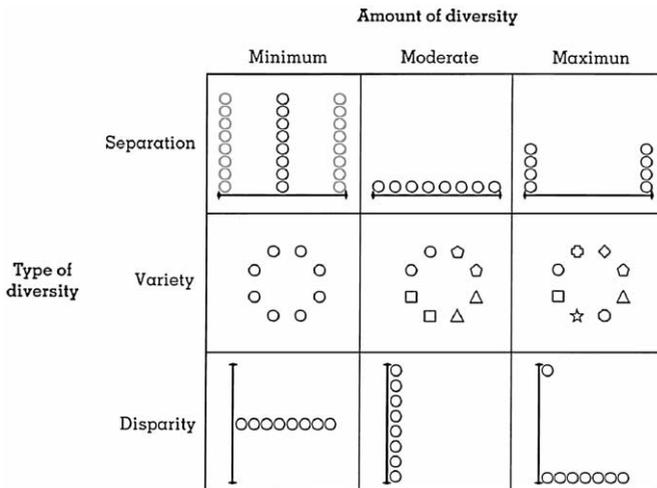


Abbildung 6: The Three Meanings of Within-Unit Diversity nach Harrison / Klein (2007)  
 (Quelle: Harrison / Klein, 2007, S. 1202)

*Separation* stellen die Unterschiede bezüglich Meinungen, Werten und Einstellungen dar. Diese Unterschiede bringen einen Mehrwert für die Gruppe, obwohl sie mitunter stark ausgeprägte Extreme aufweisen können. Ein Minimum kann als perfekte Übereinstimmung innerhalb einer Einheit bezeichnet werden, da jedes Mitglied die gleiche Position einnimmt. Das Maximum dieses Typus zeigt sich, wenn Gruppenmitglieder polarisieren, indem sie zwei Extreme oder Gegensätze einnehmen, konkret ein Teil für und ein Teil gegen eine bestehende Meinung, Haltung oder Position ist. Eine mögliche Entwicklung kann ein reduzierter Zusammenhalt, häufigere interpersonelle Konflikte, Misstrauen oder eine sinkende Aufgabenerfüllung sein (Harrison / Klein, 2007, S. 1203f.).

*Variety* ist eine Bezeichnung für Unterschiede hinsichtlich Wissen, Expertise, Netzwerkverbindungen, Perspektiven oder Erfahrung. Das Minimum dieser Ausprägung ist überschaubar und tritt auf, wenn alle Mitglieder ähnliche Merkmale und Eigenschaften aufweisen. Variety erreicht ein Maximum, wenn jedes Gruppenmitglied einzigartiges Wissen, besondere Informationen oder außergewöhnliche Ideen in die Gruppe bringt. Eine mögliche Entwicklung könnten mehr Kreativität, Innovation, mehr Qualität in den Entscheidungen, häufigere Aufgabenkonflikte oder mehr Flexibilität in der Einheit sein (Harrison / Klein, 2007, S. 1204f.).

Die dritte Form stellt *Disparity* dar. Diese Ausprägung umfasst Unterschiede hinsichtlich Prestige, Status oder Macht. Das Minimum dieses Typus tritt ein, wenn alle Mitglieder einer Einheit dieselbe Position einnehmen. Diese Form erreicht ihr Maximum, wenn ein Gruppenmitglied über besondere Macht, Reichtum, Kontakte oder Ressourcen verfügt. Hier könnte mehr Wettbewerb in der Einheit auftreten, es könnten mehr Ressentiments untereinander entstehen, weniger Beiträge der Mitglieder die Folge sein oder gar der Rückzug einer Person (Harrison / Klein, 2007, S. 1206f.).

Die beiden dargestellten Modelle zeigen verschiedene Betrachtungsmöglichkeiten der Vielfalt von Individuen und Gruppen. Während Gardenswartz und Rowes Modell auf unterschiedliche Dimensionen und Ausprägungen hinsichtlich Diversität hinweist und dadurch eine Einteilung und Erklärung von Vielfalt ermöglicht, betrachtet Harrisons und Kleins Theoriemodell die unterschiedlichen Formen von Diversität bei der Zusammenarbeit von Menschen, etwa in Organisationen und Abteilungen. Neben den verschiedenen Ausprägungen (*separation*, *variety* und *disparity*) von Diversity im organisationalen bzw. abgegrenzten Kontext zeigt es die Wirkungsstärke des Vorhandenseins von Vielfalt mit den Intensitäten „Minimum“, „Moderat“ und „Maximum“. Für die Analyse und Diskussion der Daten und Eindrücke aus der experimentellen Untersuchung bieten beide Theorien ausgezeichnete Interpretationsmöglichkeiten. Nach der Erläuterung der Diversity-Typen nach Harrison / Klein (2007) wird nun auf das Forschungsthema „Diversity Management“ eingegangen.

### **2.3.4 Diversity Management**

Diversity Management ist das aktive Auseinandersetzen und Bewältigen von Herausforderungen, wie etwa kulturellen Unterschieden und Werten, zwischenmenschlichen Interaktionen oder die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen in Organisationen (Jonsen / Maznevski / Schneider, 2011, S. 36; Gilbert / Ivancevich, 2001, S. 1332; DiTomaso / Hooijberg, 1996). Durch die Wertschätzung von Vielfalt werden Maßnahmen und Strategien konzipiert und abgeleitet, die es Organisationen ermöglichen, entscheidenden Mehrwert und Nutzen zu generieren (Anders et al., 2008, S. 14; Süß, 2008, S. 424). “Diverse organizations possess a wider range of knowledge and perspectives and thus are able to make better decisions and exhibit greater creativity, innovation, and performance than homogeneous ones.” (Gonzalez, 2010, S. 198) Demzufolge initiieren und implementieren zahlreiche Unternehmen eigene Diversitätsprogramme, um sich aktiver mit Vielfalt und Unterschie-

den auseinanderzusetzen und sich weiterzuentwickeln (Lauring / Selmer, 2011, S. 90; Ely, 2004, S. 777). Sie verfolgen damit das Ziel, mittels Diversitätsprogrammen und aktivem Management aus der Vielfalt der unterschiedlichen Meinungen und Sichtweisen einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erzielen (Ostergaard / Timmermans / Kristinsson, 2011, S. 501; Gilbert / Ivancevich, 2001, S. 1332).

In der Dissertation wird primär der Fokus auf die inneren Dimensionen der Ethnizität, der kulturellen und nationalen Zugehörigkeit und des Multikulturalismus gelegt, um den Einfluss der Nationalkulturen von Geführten und Führungskräften unterschiedlicher Gruppen zu beleuchten. Im Folgenden wird ein wesentlicher Aspekt von Diversity und demnach auch für die vorliegende Arbeit behandelt: Kultur und kulturelle Vielfalt.

### **2.3.5 Fazit zu Cultural Diversity**

„Cultural Diversity“ bezeichnet somit die kulturelle Vielfalt und bezieht sich auf die Darstellung von Menschen in einem sozialen System, die unterschiedlichen kulturellen Gruppen zugehören (van der Zee / Atsma / Brodbeck, 2004, S. 284). Ein entsprechender Fokus auf kulturelle Vielfalt ermöglicht demnach die Betrachtung der Heterogenität der Nationalkulturen von Gruppen- und Teammitgliedern (Shachaf, 2008, S. 132). Mit dem Begriff Nationalkultur wird die nationale Vielfalt innerhalb eines Landes beschrieben, die durch Menschen, die in diesem Land leben, durch ein gemeinsames Wertegerüst, Normen und Werte, Bildung und Erfahrungen gelernt, weitergeben und weiterentwickelt werden und damit eine Gruppe von Menschen von einer anderen unterscheidbar macht (Ma / Allen, 2009, S. 336; Doney / Cannon / Mullen, 1998, S. 607; Newman / Nollen, 1996, S. 754). Nationalkultur dient Menschen somit als Bezugsrahmen, um Organisationen, Umwelten und Beziehungen untereinander zu unterscheiden und zu verstehen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die jeweilige Nationalkultur in den kulturellen Werten einer Gesellschaft und ihren Institutionen und Einrichtungen, die ein Teil der Kultur sind, verankert ist (Kreiser et al., 2010, S. 961). Kulturelle Diversität existiert grundsätzlich innerhalb einer Kultur, jedoch ebenso zwischen Kulturen (McSweeney, 2009, S. 934ff.; Tung, 2008, S. 45). Die Norm für eine Gesellschaft besteht prinzipiell aus den gebräuchlichen und am meisten akzeptierten Normen, Werten, Verhaltensweisen und Einstellungen. Die kulturellen Vorstellungen oder Orientierungen einer Gesellschaft finden sich in den komplexen Interaktionen von Normen, Werten, Verhaltensweisen oder Einstellungen wieder (Earley / Laubach, 2001, S. 275).

Wie bereits erwähnt, bringt die kulturelle Vielfalt einer Arbeitsgruppe oder Teams mit Personen mit vielfältigem Hintergrund einen entscheidenden Mehrwert und kann die Effizienz in unterschiedlichen Belangen verbessern (Cox / Blake, 1991, S. 54; Thomas, 1999, S. 257). Es ist die große Anzahl an Ressourcen, wie etwa Netzwerke, Wissen, Perspektiven, Erkenntnisse und Erfahrungen, die es einer Gruppe von Menschen ermöglicht, komplexe Herausforderungen zu bewältigen, die Kreativität zu steigern oder die Gruppenleistung zu verbessern (Barinaga, 2007, S. 318). Im globalen Kontext ist zu unterstreichen, dass sichtbare und unsichtbare Unterschiede vor allem hinsichtlich Alter, Geschlecht, Familienstand, sozialer Status, Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion, Kultur oder etwa Ethnizität in jedem Land differenziert ausfallen und interpretiert werden können (Richard et al., 2004, S. 255; Shen et al., 2009, S. 235). Die jeweilige Betrachtung ist durch die eigenen Erfahrungen, die ein Individuum macht, charakterisiert und spiegelt sich in den Unterschieden im sprachlichen Grundwissen, im Verhaltensmuster, in der eigenen Identifikation oder etwa im gesammelten Wissen wider (Lauring, 2009, S. 386). Javidans (2007) folgende Aussage lässt sich vornehmlich als eine Art Empfehlung an junge EntscheidungsträgerInnen, ein zentraler Fokus in dieser Dissertation, verstehen: „Zu wissen, dass die Zukunftsorientierung von Kultur zu Kultur verschieden ist, kann Führungskräften helfen, ihre Einstellung zu verändern – von einer wertenden hin zu einer verstehenden, auf die Zusammenarbeit ausgerichteten Sicht.“ (Javidan, 2007, S. 121)

Im folgenden Kapitel werden Ansätze und Entwicklungen zu Gruppen und Teams vorgestellt. Dabei werden insbesondere die multikulturelle Gruppenzusammensetzung und ihre Besonderheiten und Herausforderungen erläutert.

## **2.4 Gruppen und Teams**

### **2.4.1 Definition und Begriffsabgrenzung**

Ausgangspunkt für eine Definition von Teams ist die Betrachtung des Begriffs „Gruppe“. Guzzo / Dickson (1996) sind der Ansicht, dass eine (Arbeits-)Gruppe „is made up of individuals who see themselves and who are seen by others as a social entity, who are interdependent because of the tasks they perform as members of a group, who are embedded in one or more larger social systems (e.g. community, organization) and who perform tasks that affect others (such as customers or coworkers).“ (Guzzo / Dickson, 1996, S. 308f.) Ausgehend von der

Sozialwissenschaft ist eine Gruppe wie folgt charakterisiert: (Mayrhofer / Schneidhofer / Steyrer, 2009, S. 191; von Rosenstiel, 2004, S. 52)

- Die Größe: Eine Gruppe ist eine soziale Einheit von (zumindest) drei oder mehr Personen, deren Mitglieder von außen als solche erkannt werden, sich selbst als Mitglieder wahrnehmen und in einer Organisation eingegliedert sind.
- Gemeinsame Zielsetzungen: Gruppenmitglieder stehen in unmittelbarem Kontakt zueinander. Durch unmittelbare Zusammenarbeit wird eine gemeinsame Aufgabe erledigt und ein bestimmtes Ziel verfolgt.
- Die Entwicklung eines Wir-Gefühls: Gruppen verfügen über eine gemeinsame Identität, die sich in der Kohäsion<sup>12</sup> zeigt, die Effektivität der Gruppe beeinflusst und die Zielerreichung bestimmt. Sie sind bereit, gemeinsame Normen, Werte und Ziele zu teilen.
- Rollendifferenzierung: Mitglieder einer Gruppe übernehmen unterschiedliche Rollen, die mit Verhaltenserwartungen an eine Position verbunden sind.

Die Begriffe “Gruppe” und “Team” werden oftmals gleichbedeutend verwendet, wobei Teams oft ein höherer Grad an Entwicklung zugeschrieben wird, der vor allem mit der Intensität der Kohäsion argumentiert wird (Cumplings, 2004, S.352). Cohen / Bailey (1997) argumentieren, dass die Bezeichnung „Teams“ primär in der gängigen Managementliteratur verwendet wird (z.B. Teameffektivität oder der englische Begriff “empowered teams“), während der Begriff „Gruppe“ insbesondere in akademischen Publikationen Erwähnung findet (z.B. Gruppenkohäsion oder etwa Gruppendynamik) (Cohen / Bailey, 1997, S. 241). Teams weisen, wie bereits erwähnt, eine sehr hohe Kohäsion auf, etwa charakterisiert durch den Teamgeist. Das Vertrauen der Teammitglieder wächst somit, je höher die Kohäsion wird (Beisheim / Frech, 1999, S. 289). Eine klare Unterscheidung ist, beispielsweise aufgrund mangelnder Operationalisierbarkeit der

---

12 Kohäsion ist ein vielfach untersuchtes Konstrukt in der Sozial- und Wirtschaftswissenschaft, das sich unterschiedlich definieren und beschreiben lässt. Casey-Campbell / Martens (2009, S. 223) verstehen unter Kohäsion etwa „the group members’ inclinations to forge social bonds, resulting in the group sticking together and remaining united.“

Unterscheidungsmerkmale, nicht immer möglich (Mayrhofer / Schneidhofer / Steyrer, 2009, S. 192). Grundsätzlich hat jedoch ein Team unter anderem: (Mayrhofer / Schneidhofer / Steyrer, 2009, S. 191f.)

- „höhere oder stärker ausgeprägte Kohäsion,
- größere Kohärenz hinsichtlich der Aufgabenorientierung,
- stärker geteilte Ziele,
- stärker ausgeglichene Verantwortungsgrade,
- größere Kooperationsbereitschaft,
- mehr miteinander verbrachte Zeit“, sowie
- geteilte Führungsrollen (Katzenbach / Smith, 2005, S. 113)

Jedes Team ist zwar eine Gruppe, aber keineswegs ist jede Gruppe ein Team (von Rosenstiel, 2004, S. 53). Die Arbeit in der Gruppe oder im Team wird in der Wissenschaft und Praxis als wesentlicher Erfolgsfaktor in Organisationen bezeichnet (Stock-Homburg / Gaitanides, 2006, S. 266). Vor allem die Bewältigung von komplexen Aufgaben erfordert eine entsprechende zielorientierte Zusammenarbeit untereinander, um den Prozess innerhalb der Gruppe oder dem Team aufrechtzuerhalten (Cumplings, 2004, S. 352). Dies geschieht insbesondere durch die Koordination von Aktivitäten, die Einhaltung von Leistungsvorgaben und Leistungsvoraussetzungen und das Äußern von Ideen und Meinungen (De Dreu / van Vianen, 2001, S. 309).

Im Rahmen dieser Dissertation wird der Fokus ausschließlich auf „Gruppen“ bzw. „Arbeitsgruppen“ gelegt, da die TeilnehmerInnen des Experiments sich untereinander nicht kennen und per Zufall den Arbeitsgruppen, unter Bezugnahme der definierten und entwickelten Bedingungen, zugeteilt wurden. Im Folgenden wird daher lediglich diese Bezeichnung für diesen Forschungsstrang verwendet. Im Anschluss an die Definition und Begriffsunterscheidung wird nun auf Gruppeneffektivität, Gruppenkonflikte, die Unterscheidung zwischen Führung von Gruppen und Gruppenführung, sowie einige Besonderheiten bei der Arbeit in Gruppen eingegangen.

## 2.4.2 Gruppeneffektivität

Gruppen werden in der Regel auf ihre Effektivität hin gemessen und beurteilt. Hackman et al. (2000) definieren drei Kriterien, die Gruppen überwinden müssen, um einen hohen Grad an Effektivität und Erfolg zu erreichen. Im Zuge dieser sogenannten Prozesskriterien müssen Gruppen einerseits in der Lage sein, ein entsprechendes Bemühen aufzuwenden, um ein akzeptables Maß an Leistung zur Zielerreichung zu erbringen. Andererseits müssen ausreichende Fähigkeiten und Fertigkeiten der involvierten Personen für die Erledigung der Aufgabenstellung vorhanden sein. Außerdem sind entsprechende Strategien zur Zielerreichung unter Berücksichtigung der Angemessenheit und der Bedingungen anzuwenden (Hackman / Wageman, 2005, S. 273; Hackman et al., 2000, S. 112). „Any team that expends sufficient effort in its work, deploys a task-appropriate performance strategy, and brings ample talent to bear on its work is quite likely to achieve a high standing in the three criteria of work team effectiveness.” (Hackman / Wageman, 2005, S. 273)

Gruppeneffektivität ist von bestimmten Faktoren abhängig, die einen Einfluss auf die Höhe der Effektivität haben. Dazu zählen etwa die Gruppengröße, die Gruppenzusammensetzung, Prozesse, Kooperationen, die Führung und die Organisation, das Individuum an sich und Gruppenaufgaben (Podsiadlowski, 2002, S. 78ff.). Neben der Messung und Beurteilung der Effektivität von Gruppenarbeit sind mögliche Konflikte ein weiterer entscheidender Einflussfaktor bei der Gruppenarbeit, der in weiterer Folge dargestellt wird.

## 2.4.3 Gruppenkonflikte

Gruppen stehen oftmals vor der Herausforderung, mit gruppeninternen Konflikten umgehen zu müssen. Dieser Forschungsstrang im Rahmen der Gruppenforschung wird grundsätzlich als Prozess definiert, der aufkommt, wenn Differenzen oder Unvereinbarkeiten bei der Arbeit in Gruppen auftreten (Greer / Caruso / Jehn, 2011, S. 117). Grundsätzlich kann zwischen drei Arten von Gruppenkonflikten unterschieden werden: Task conflict, Relationship conflict und Process conflict, die im Folgenden erklärt werden (Greer / Caruso / Jehn, 2011, S. 117; Puck / Neyer / Dennerlein, 2010, S. 421f.; Jehn, 1997, S. 551).

### *Task conflict*

Ein task conflict kann entstehen, wenn die Vorstellungen und Meinungen der Gruppenmitglieder betreffend der Arbeit an sich, der Arbeitsleistung, den Zielen oder den Ergebnissen voneinander abweichen oder gar nicht übereinstimmen. Ein Konflikt zeigt sich, wenn eine Meinungsverschiedenheit unter den Mitgliedern einer Gruppe über die Art und Weise der Zielerreichung, insbesondere in Bezug auf Verfahren, Wertungen, Strategien, Ressourcenverteilung und die Interpretation von Fakten, existieren (Greer / Caruso / Jehn, 2011, S. 117; Puck / Neyer / Dennerlein, 2010, S. 421; Yang / Mossholder, 2004, S. 589; De Dreu / van Vianen, 2001, S. 313).

### *Relationship conflict*

Im Unterschied zum task conflict beinhaltet der relationship conflict wahrgenommene Spannungen und Frustration über persönliche Unterschiede, wie beispielsweise der zwischenmenschliche Umgang miteinander, Einstellungen und Präferenzen, Werte und die Persönlichkeit (Geer / Caruso / Jehn, 2011, S. 117; Yang / Mossholder, 2004, S. 589; Peterson / Behfar, 2003, S. 102). Beziehungstreitigkeiten sind auf die Mitglieder der Gruppe zentriert und durch Spannungen, Reibereien, Frustrationen und Irritationen gekennzeichnet (Puck / Neyer / Dennerlein, 2010, S. 421; De Dreu / van Vianen, 2001, S. 313).

### *Process conflict*

Die dritte Konfliktart stellt der process conflict dar. Dieser Konflikt handelt von Auseinandersetzungen und Herausforderungen bei der Arbeitsverrichtung und Leistungserbringung innerhalb der Arbeitseinheit in Bezug auf Verantwortlichkeiten und die Verteilung von Arbeitsaufträgen. Außerdem zählen Unstimmigkeiten über Verpflichtungen und Betriebsmittel zu dieser Konfliktform (Geer / Caruso / Jehn, 2011, S. 117; Puck / Neyer / Dennerlein, 2010, S. 421f.; Jehn, 1997, S. 540).

Forschungserkenntnisse haben gezeigt, dass ein gemäßiger task conflict durchaus einen positiven, konstruktiven Effekt auf die Gruppenleistung haben kann (De Dreu / Weingart, 2003, S. 742; Jehn, 1997, S. 532). Ein solcher Konflikt kann Diskussionen und Ideen stimulieren und eine höhere Leistungserbringung ermöglichen (Jehn, 1997, S. 532). Außerdem tendieren Gruppen mit Aufgabekonflikten dazu, ausgewogenere und konsensorientiertere Entscheidungen zu treffen, da das Problemverständnis der Gruppenmitglieder durch den Konflikt stärker angeregt wird (De Dreu / Weingart, 2003, S. 742). Entscheidend ist in

jedem Fall der Grad oder die Stufe des task conflicts: Gruppen, in denen keine aufgabenbezogenen Konflikte vorherrschen, haben dadurch keine Möglichkeit, ihre Leistungen zu steigern, während Gruppen mit sehr stark ausgeprägten task conflicts große Probleme haben, ihre Arbeitsaufträge überhaupt zu erledigen (Jehn, 1997, S. 532). Auch die Dauer eines Konflikts hat Auswirkungen auf die Gruppenleistungen (De Dreu / van Vianen, 2001, S. 323).

Im Gegensatz dazu schränken Beziehungskonflikte die Informationsweitergabe in Gruppen ein, weil die Gruppenmitglieder primär damit beschäftigt sind, ihre Zeit und Energie für die Behandlung der Probleme innerhalb der Gruppe aufzuwenden. Dadurch wird die eigentliche Zielerreichung vernachlässigt und die gesamte Gruppenleistung leidet darunter (De Dreu / Weingart, 2003, S. 742). Eine weitere entscheidende Betrachtung der Gruppenarbeit stellt die Unterscheidung zwischen Führung von Gruppen und Gruppenführung dar. Im folgenden Kapitel wird diese Thematik ausführlich behandelt.

#### **2.4.4 Unterscheidung zwischen Führung von Gruppen und Gruppenführung**

Das Konzept der Gruppenarbeit findet seit Jahren in allen Hierarchien unterschiedlicher Branchen und Aufgabenstellungen hohen Anklang. EntscheidungsträgerInnen auf höchster organisationaler Ebene, also Führungspersonen, sind unter anderem mit der Leitung einer Organisation und damit mit der Führung von Menschen betraut. Dabei sind sie zwei unterschiedlichen Herausforderungen ausgesetzt: der Führung von Einzelpersonen und der Führung von Gruppen (von Rosenstiel, 2004, S. 55). Das bedeutet, dass eine Führungskraft, im Regelfall eine gruppenexterne Person, für die Führung eines bzw. mehrerer Gruppen von Personen in einer Unternehmung verantwortlich ist (Högl / Gemünden, 2000, S. 49f.). Die Hauptaufgaben solcher EntscheidungsträgerInnen liegen etwa in der disziplinarischen Führung, Schaffung adäquater Rahmenbedingungen und Ressourcen für Gruppen bzw. Teams (Beisheim / Frech, 1999, S. 306ff.).

Gruppenführung wiederum betrifft die Gruppe selbst, d.h. ein reguläres und in der Regel permanentes Gruppenmitglied kann innerhalb der Gruppe von Menschen, abhängig von Aufgabenstellung, Ausrichtung und Rollendifferenzierung, Führungsaufgaben übernehmen. Dieser Leiter kann beispielsweise Koordinations- oder Moderationsaufgaben übernehmen. Diese Personen gelten nicht als Vorgesetzte, da sie neben Führungsfunktionen auch aufgabenbezogene Funktio-

nen übernehmen. Außerdem vertreten sie die Gruppe nicht nach außen. Ein weiterer entscheidender Faktor ist die Tatsache, dass im Regelfall der/die GruppensprecherIn keine disziplinarischen Kompetenzen hat (Beisheim / Frech, 1999, S. 306).

Vielfach wird argumentiert, dass keineswegs nur eine Person Führungsaufgaben innerhalb einer Gruppe übernehmen muss und damit eine Autorität darstellt. Die in der Gruppe erforderlichen Führungsfunktionen können etwa auf emotionaler bzw. sachlicher Ebene von unterschiedlichen Mitgliedern, im Sinne einer funktionalen, flexiblen Rollengestaltung wahrgenommen werden (Heinrich, 2002, S. 317). Durch die Gleichberechtigung in Gruppen wird jedem Mitglied die Möglichkeit gegeben, seine Ideen und Beiträge in Lösungsprozesse einzubringen. Eine solche Entwicklung ist primär von der Entwicklung der Gruppe abhängig, da sich in jeder Gruppe von Menschen unterschiedliche Entscheidungsstrukturen bilden (können) (Högl / Gemünden, 2000, S. 51). Im Folgenden wird nun eine besondere Gruppenzusammenstellung, nämlich multikulturelle Gruppen, erläutert.

## **2.4.5 Multikulturelle Gruppen**

Im Zuge der internationalen Herausforderungen entsteht mehr und mehr die Notwendigkeit, hochspezialisierte Arbeitskräfte auf einem globalen Arbeitsmarkt zu rekrutieren und anschließend in multikulturelle Gruppen zu integrieren (Sippola / Smale, 2007, S. 1896ff.; Rothlauf, 2006, S. 215). Der Grund liegt klar auf der Hand: globale wirtschaftliche Entwicklungen und Herausforderungen werden immer komplexer und bedürfen daher vielfältiger Herangehensweisen, Perspektiven und Lösungsansätze (Caligiuri / Tarique, 2009, S. 336; Wu / Pangarkar, 2006, S. 297; Chatman / Flynn, 2001, S. 956). Dabei gibt es unterschiedliche Zusammensetzungen von Gruppen, die in Tabelle 6 dargestellt werden.

<b>Zusammensetzung von Gruppen</b>	<b>Gruppenmitglieder</b>
<i>Homogene Zusammensetzung</i>	Alle Mitglieder haben den gleichen kulturellen Hintergrund.
<i>Token-Zusammensetzung</i>	Bis auf eine Person haben alle Mitglieder den gleichen kulturellen Hintergrund.
<i>Bikulturelle Zusammensetzung</i>	Zwei Kulturen sind zu ungefähr gleichen Teilen vertreten.
<i>Multikulturelle Zusammensetzung</i>	Drei oder mehr Mitglieder haben einen unterschiedlichen kulturellen Hintergrund.

Tabelle 6: Zusammensetzungen von Gruppen

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Adler, 2008, S. 132f.; Schneider / Hirt, 2007, S. 277)

Die Zusammensetzung einer Gruppe kann unterschiedlich erfolgen. Neben homogenen Gruppen, bei denen alle Mitglieder einen ähnlichen kulturellen Hintergrund haben, gibt es Token Gruppen, bei denen bis auf eine Person alle Gruppenmitglieder denselben kulturellen Hintergrund aufweisen. Weiters gibt es bikulturelle Gruppenzusammensetzungen, in denen Vertreter zweier klar zu unterscheidender Kulturen zusammenarbeiten. Wenn mindestens drei unterschiedliche Nationen oder Kulturen in einer Gruppe vertreten sind, wird von multikulturellen Gruppen gesprochen (Adler, 2008, S. 132f.; Schneider / Hirt, 2007, S. 277). In dieser Dissertation werden Untersuchungen mit homogenen und heterogenen Gruppen, konkret multikulturellen Arbeitsgruppen, vorgenommen. Die genaue Zusammensetzung wird im Kapitel 3.3.3 dargestellt.

Organisationen setzen heutzutage auf (Arbeits-)Gruppen, die geografische und kulturelle Grenzen überschreiten und einen substantiellen Mehrwert für Unternehmen generieren (DiStefano / Maznevski, 2000, S. 45; Homan et al., 2008, S. 1204). Es sind die unterschiedlichen Erfahrungen, Sichtweisen und Meinungen in Entscheidungsfindungsprozessen und Arbeitsabläufen, die einen strategischen Wettbewerbsvorteil für Organisationen ermöglichen können (Joshi / Lazarova, 2005, S. 282). In der Wissenschaft wird für Gruppen von Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund die Bezeichnung „multikulturelle (Arbeits-)Gruppen und Teams“ verwendet (Stahl et al., 2010, S. 439; DiStefano / Maznevski, 2000, S. 45f.; Maznevski / Chudoba, 2000, S. 474f.). „Multicultural teams are task-oriented groups consisting of people of different national cul-

tures.” (Matveev / Nelson, 2004, S. 254) Die Bezeichnung „multikulturell“ lässt sich aus der Diversität von Gruppen ableiten (Ely / Roberts, 2008, S. 176f.; Tung, 2008, S. 42). Wie bereits im Kapitel „Diversity“ erläutert, kann die Vielfalt von Gruppen auf unterschiedlichen Ebenen und Fokussen diskutiert werden. Im Falle einer Betrachtung multikultureller Gruppen, konkret des kulturellen Hintergrunds oder der ethnischen Zugehörigkeit, wird auf die innere Diversitätsdimension Bezug genommen (Gardenswartz / Rowe, 2008, S. 32ff.). Um einen dauerhaften Erfolg einer solchen Gruppe zu gewährleisten ist es entscheidend, aus divergierenden Vorstellungen in kurzer Zeit ein gemeinsames Gruppenverständnis und ein multikulturelles Wir-Gefühl zu erreichen (Lloyd / Härtel, 2010, S. 851; Rothlauf, 2006, S. 220; Gibson / Grubb, 2005, S. 71f.; Snow et al., 1996, S. 61f.). Die Arbeit in multikulturellen Gruppen kann in vielfältiger Hinsicht ein großer Mehrwert für Organisationen sein. Eine entsprechende Vorbereitung zur Zusammenarbeit und ein entsprechendes Training kann die Zusammenarbeit und den Output von Gruppen gehörig verbessern (Puck, 2009, 129ff.).

### **Exkurs: Die Führungskraft als „Token“**

In multinationalen Unternehmen ist es häufig der Fall, dass eine Führungskraft einen anderen kulturellen Hintergrund als ihre Geführten hat (Youssef / Luthans, 2012, S. 539; van Emmerik / Euwema / Wendt, 2008, S. 300; Thomas / Ravlin, 1995, S. 133). In der Wissenschaft wird dieser Sachverhalt vor allem mit dem Forschungsthema „Expatriate Managers“ in Verbindung gebracht. Durch die fortlaufende Internationalisierung sind der Aufbau von internationalen Tochterunternehmen, Joint Ventures und strategischen Allianzen zu entscheidenden Geschäftsstrategien geworden. Für diese Herausforderungen müssen karriereorientierte Manager einen Teil ihres Berufslebens als „Expatriate“ im Ausland verbringen (Mayrhofer / Scullion, 2002, S. 815f.; Bonache / Brewster / Suutari, 2001, S. 3; Suutari, 1996, S. 677). Ein Expatriate Manager oder eine Expatriate Managerin ist eine Person, die aus ihrem Heimatland in ein anderes Land entsandt wird, um dort Führungsverantwortung wahrzunehmen (Brock et al., 2008, S. 1293f.; Inkson et al., 1997, S. 351f.). In der wissenschaftlichen Literatur wird häufig auf die Wichtigkeit eines interkulturellen Trainings verwiesen, bei dem sich Expatriate ManagerInnen mit kulturellen Normen und Werten, sowie Praktiken und Gepflogenheiten intensiv auseinandersetzen und somit auf ihren Auslandseinsatz und ihre Führungsverantwortung vorbereitet werden (Puck / Kittler / Wright, 2008, S. 2184ff.; Caligiuri et al., 2001, S. 359f.; Selmer, 1997, S. 13). „Companies that assign expatriates to foreign assignments anticipate that these employees will be successful in their positions and will adjust well to the host

country.” (Huang / Chi / Lawler, 2005, S. 1656) Die Führung von Geführten mit unterschiedlicher Nationalkultur ist für viele Expatriate ManagerInnen herausfordernd und anspruchsvoll. Im engeren Sinn ist die genannte FührerInnen-Geführten-Konstellation mit einer Art „Token-Leadership“ zu vergleichen, da der bzw. die Expatriate ManagerIn als Führungskraft und einzige Person zu meist eine andere Kultur besitzt, als die Geführten und daher als Token bezeichnet werden kann. Entscheidend ist die Tatsache, dass, anders als bei der Token-Zusammensetzung in der Gruppe, die Führungskraft kein Mitglied der Gruppe ist und demnach selbst sanktioniert und lobt und hierarchisch höher gestellt ist.

Nach der Einführung in die heterogene Gruppenzusammenstellung „multikulturelle Gruppen“ und dem Exkurs „Die Führungskraft als ‚Token‘“ werden nun die Besonderheit und Herausforderungen dieser Form dargestellt.

## **2.4.6 Besonderheiten und Herausforderungen multikultureller Gruppen**

Die Zusammenarbeit in multikulturellen beziehungsweise multinationalen Gruppen ist oftmals eine große Herausforderung für die Mitglieder der Gruppe und die Führungspersonen. Grundsätzlich können allgemeine Herausforderungen für Gruppen genannt werden, wie auch Besonderheiten der Arbeit in multikulturellen Gruppen. Um den (potentiellen) Schwierigkeiten entsprechend zu begegnen, führt der Autor dieser Dissertation Führungsaufgaben an, die bei der Führung von multikulturellen und multinationalen Gruppen anfallen. Außerdem werden besondere Aufgaben der Gruppenmitglieder im multikulturellen Umfeld genannt.

### **2.4.6.1 Bestimmte Herausforderungen in multikulturellen Gruppen**

Wie bereits im Kapitel 2.3.5 erläutert, ergeben sich große Chancen durch den Einsatz von multikulturellen Gruppen und aktivem Diversity Management. Gleichzeitig sind Gruppenmitglieder und Führungskräfte unterschiedlichen Problemen oder Schwierigkeiten ausgesetzt. Auf folgende besondere Herausforderungen in multikulturellen Gruppen kann hingewiesen werden:

- *Direkte versus indirekte Konfrontation:* Unter dieser Herausforderung werden stilistische Unterschiede in der Ausdrucksform und/oder die Konfrontation durch unterschiedliche Standpunkte verstanden. Dadurch kann es zu einer Eskalation der zwischenmenschlichen Spannungen kommen

(Liu et al, 2008, S. 295f.; Behfar / Kern / Brett, 2006, S. 239f.; Brett / Gelfand, 2005, S. 184).

- *Normen für Problemlösung und Entscheidungsfindung:* Hierbei finden die Präferenzunterschiede hinsichtlich einer langsameren analytischen Problemlösung und dem Aufbau von Beziehungen, im Unterschied zu einem effizienteren, fokussierten Ansatz Erwähnung (Behfar et al., 2008, S. 170ff.; Behfar / Kern / Brett, 2006, S. 240; Høigaard / Säfvenbom / Tønnessen, 2006, S. 220f.; Chatman / Flynn, 2001, S. 956ff.).
- *Zeit, Dringlichkeit und Geschwindigkeit:* Darunter werden die unterschiedlichen Zeitschätzungen der Gruppenmitglieder bei der Leistungserbringung berücksichtigt (Behfar / Kern / Brett, 2006, S. 241; von Glinow / Shapiro / Brett, 2004, S. 580; Harrison et al., 2002, S. 1043).
- *Unterschiede hinsichtlich Arbeitsnormen und Verhalten bei der Arbeit:* Diese Herausforderung umfasst kulturelle Unterschiede hinsichtlich akzeptablen Verhaltens am Arbeitsplatz und Erwartungen betreffend der Trennung von Arbeitszeit und Freizeit (Stahl et al., 2010, S. 694; Behfar / Kern / Brett, 2006, S. 241f.; Leung et al., 2005, S. 357f.).
- *Mangelnder Respekt und Missachtung von Hierarchien:* Dabei werden unterschiedliche Erwartungen und Erfahrungen mit dem Umgang von Hierarchien und Statuskennzeichen verstanden. Auch hier spielen unterschiedliche nationale Erfahrungen und Gebräuche der multinationalen Gruppenmitglieder einen entscheidenden Einfluss (Behfar / Kern / Brett, 2006, S. 242f.; Gibson / Zellmer-Bruhn, 2002, S. 106ff.; Grosse, 2002, S. 34ff.).
- *Gruppenübergreifende Vorurteile:* Herausforderungen bestehen hier aus erlernten und erlebten Vorurteilen und negativen Wertungen einiger Gruppenmitglieder. Die häufigsten Probleme betreffen Voreingenommenheit und Diskriminierung in Bezug auf das Geschlecht, Religion und Ethnizität (Adler, 2008, S. 135; Behfar / Kern / Brett, 2006, S. 243; Matveev / Nelson, 2004, S. 255)
- *Wenig Gemeinsamkeiten – mangelnde Kommunikation und geringes Ansehen:* Diese Kategorie bezieht Probleme bei der Gruppenarbeit durch mangelnde Kommunikation und geringes Ansehen ein, das einen großen Einfluss auf die Distanz innerhalb der Gruppe hat (Podsiadlowski, 2002,

S. 143). Auslöser sind auch hier in der Vergangenheit beobachtete und übernommene Verhaltensmuster, sowie übernommene Bräuche. In vielen Fällen spielt auch Fähigkeit des Sprechens einer bestimmten Sprache eine entscheidende Rolle, da es dem Gruppenmitglied ermöglicht, sich gleichermaßen auszudrücken und Wortbeiträge zu liefern (Behfar / Kern / Brett, 2006, S. 244; Brett / Behfar / Kern, 2006, S. 89; Elfenbein / Shirako, 2006, S. 297f.).

- *Sprachbeherrschung (Akzent und Vokabular)*: Gruppenmitglieder, die einen stark hörbaren Akzent haben, eine andersartige Konnotation haben und unter Umständen über ein eingeschränktes Vokabular verfügen, wird in manchen Fällen von ihren Kollegen weniger Kompetenz und Durchsetzungsvermögen zugeschrieben. Dadurch kommt es zu erhöhten Spannungen und Konflikten in der Gruppe (Adler, 2008, S. 135; Behfar / Kern / Brett, 2006, S. 244f.; von Glinow / Shapiro / Brett, 2004, S. 580).
- *Vereinbarungen – implizite und explizite Kommunikation*: Diese Kategorie beschreibt Herausforderungen hinsichtlich gruppeninterner Vereinbarungen und die damit verbundene Verpflichtung. Auch hier spielen länderspezifische Usancen und Gepflogenheiten einen großen Einfluss, sodass die Interpretation der Bindung unterschiedlich ausfällt und damit auch die Kommunikation innerhalb der Gruppe vielfach auf die Probe gestellt wird (Behfar / Kern / Brett, 2006, S. 245; Matveev / Nelson, 2004, S. 258f.; Meriläinen et al., 2004, S. 557ff.).

Um den angeführten Herausforderungen und Problemen adäquat zu begegnen und gleichzeitig herausragende Gruppenleistungen zu erreichen, sind Führungskräfte gefordert, auf die Besonderheiten multikultureller bzw. multinationaler Gruppen einzugehen (Earley / Gardner, 2005, S. 3f.). Im Folgenden werden entscheidende Faktoren bei der Führung von kulturell vielfältigen Gruppen dargestellt.

#### 2.4.6.2 Besonderheiten bei der Führung von multikulturellen und multinationalen Gruppen

Nach der Darstellung möglicher Konflikte, Probleme und Herausforderungen bei der Arbeit in multikulturellen Gruppen, weist der Autor auf die Wichtigkeit entscheidender Faktoren bei der Führung von multikulturellen und multinationalen Gruppen hin. Adler (2008, S. 145ff.) zeigt folgende Besonderheiten in diesem Zusammenhang auf:

- *Aufgabenbezogene Auswahl:* Führungskräfte sollen sich bei der Aufgabenverteilung und Zuteilung von Verantwortlichkeiten auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Einzelnen konzentrieren und nicht auf die kulturelle Herkunft. Bezugnehmend auf die Gruppeneffektivität ist es entscheidend, dass EntscheidungsträgerInnen auf Homogenität hinsichtlich der Eignung und Leistungsfähigkeit der Gruppenmitglieder setzen und dadurch ein hohes Maß an gruppeninterner Kommunikation auf hohem Level ermöglichen. Gleichzeitig sollten sie die Heterogenität in Bezug auf Einstellungen und Standpunkte der Gruppenmitglieder nicht außer Acht lassen, da sie dadurch unterschiedliche Problemlösungen zulassen (Adler, 2008, S. 145; Horwitz / Horwitz, 2007, S. 1005; Mohammed / Mathieu / Bartlett, 2002, S. 809ff.).
- *Unterschiede erkennbar machen:* Adler (2008) verweist auf die Wichtigkeit des Erkennens und Begreifens von kulturellen Unterschieden. Führungskräfte sind gefordert, Gruppenmitglieder dazu aufzufordern, alle wahrnehmbaren kulturellen Unterschiede in der Gruppe zu beschreiben, ohne diese gleichzeitig zu interpretieren oder zu urteilen. Ziel ist es, eigene Stereotypen zu beseitigen und die individuelle Persönlichkeit und ihr Verhalten anzuerkennen (*cultural description*). Außerdem soll ermöglicht werden zu verstehen, wie Gruppenmitglieder aus anderen Kulturen denken, fühlen und handeln (*cultural interpretation*). Dadurch können Führungspersonen herausfinden, welche Stärken und Schwächen Gruppenmitglieder haben, was jede einzelne Person zum Gruppenerfolg beitragen kann und inwieweit die Leistung zur Zielerreichung führt (*cultural creativity*). Durch das Erkennbar-Machen von kulturellen Unterschieden und dem strukturierten Arbeiten an der Gruppenkohäsion können kulturelle Synergien, Verständnis und Anerkennung für Vielfalt und Verschiedenheit geschaffen werden, die zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil führen können (Adler, 2008, S. 145; Mannix / Neale, 2005, S. 38; McCuiston / Woolridge / Pierce, 2004, S. 74; Iles, 1995, S. 45).
- *Erarbeitung einer Vision und einem übergeordneten Ziel:* Im Allgemeinen haben multikulturelle bzw. multinationale Gruppen größere Schwierigkeiten bei der Abstimmung der Aufgaben und Absichten als homogene Gruppen. Durch mangelnde Kommunikation werden Visionen und Ziele nur ungenügend klar gemacht. Daher ist es die Aufgabe von Führungskräften, der Gruppe zu helfen, eine Vision oder ein übergeordnetes Ziel zu erarbeiten und sich auf dieses zu einigen, das gleichzeitig individuelle

Differenzen übersteigt. Ziele müssen klar definiert werden, da sie eine generelle Richtung vorgeben und Maßnahmen abgeleitet werden. Übergeordnete Ziele, die intensive Zusammenarbeit und Kooperation innerhalb der Gruppe erfordern, verringern Vorurteile und erhöhen gegenseitigen Respekt (Kearney / Gebert, 2009, S. 80; Adler, 2008, S. 145f.; Maloney / Zellmer-Bruhn, 2006, S. 712)

- *Machtausgleich*: Grundsätzlich entwickeln Gruppen, in denen alle Mitglieder aktiv mitwirken, bessere Ideen, als Gruppen, in denen einzelne Personen mehrheitlich Lösungen erarbeiten. Kulturelle Dominanz, also die Macht einer bestimmten Kultur in einer Gruppe, ist kontraproduktiv, da sie Beiträge von nicht dominierenden Gruppenmitgliedern unterdrückt. Führungskräfte haben daher die Verpflichtung, unangemessene Machtverteilungen zu unterbinden. Dies trifft oftmals in Situationen zu, wenn Personen aus dem Land vertreten sind, in der die Gruppe arbeitet oder die Organisation ihren Ursprung hat, eine gewisse Anzahl von Mitgliedern aus technologisch und wirtschaftlich höher entwickelten Ländern kommt oder wenn die Ideologien einzelner Mitglieder stark übereinstimmen. Auch in diesem Fall müssen Führungspersonen die Machtaufteilung aufgrund von individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Zielerreichung notwendig sind, vornehmen und einen Einfluss aufgrund von relativer kultureller Überlegenheit einzelner Gruppenmitglieder vermeiden (Özbilgin / Tatli, 2011, S. 1230ff.; Tatli, 2011, S. 239f.; Adler, 2008, S. 146).
- *Gegenseitiger Respekt*: Die Vielfalt in multikulturellen Gruppen bedarf Initiativen und Strategien, um die Vorurteile gegenüber anderen Kulturen auszuräumen und eine Gleichstellung, engen Kontakt untereinander, sowie Kooperation zu erreichen. Führungskräfte müssen daher proaktiv handeln und gegenseitigen Respekt fördern und ermöglichen. Dazu müssen EntscheidungsträgerInnen die Auswahl von Personen unterschiedlicher Herkunft mit gleichen Fähigkeiten, die Vermittlung aufgabenbezogener Kompetenzen an alle Gruppenmitglieder und die Minimierung von Vorverurteilungen, die auf ethnischen Stereotypen basieren, forcieren (Adler, 2008, S. 146; Bachmann, 2006, S. 741; Gassmann, 2001, S. 94).
- *Feedback geben*: Wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass heterogene Gruppen bedeutend mehr Mühe haben, einen Konsens bei Vorschlägen oder Ideengenerierungen zu finden, als etwa homogene

Gruppen. Homogene Gruppen entwickeln rasch Beurteilungskriterien, die auf gemeinsamen Sichtweisen basieren. Im Gegensatz dazu haben multikulturelle Gruppen Schwierigkeiten, in kurzer Zeit eine Einigung zu erzielen. Um effektive Arbeitsweisen zu schaffen, müssen Führungskräfte der Gruppe und jedem Individuum einzeln qualitatives Feedback zu Prozessen und Arbeitsleistungen geben. Das sollte jedenfalls schon von Beginn an ein begleitender Prozess sein. Entscheidend ist, dass das Feedback von der Führungsperson, also einer Person außerhalb der Gruppe, gegeben wird, da es die Identität der Gruppe stärkt. Gleichzeitig ist es erforderlich, den Gruppenmitgliedern beizubringen, die Diversität der Gruppe wertzuschätzen, herausragende Leistungen von Gruppenmitgliedern anzuerkennen und dem Urteilsvermögen der Gruppe zu vertrauen (Aritz / Walker, 2010, S. 24; Adler, 2008, S. 146f.; Matveev / Nelson, 2004, S. 264; Watson / Johnson / Zgourides, 2002, S. 14).

Die unterschiedlichen Perspektiven, Problembehandlungen, Ideen, Handlungsalternativen und Lösungen multikultureller bzw. multinationaler Gruppen bieten Organisationen herausragende Vorteile und können wesentlich zum unternehmerischen Erfolg beitragen. Gleichzeitig sind die Herausforderungen innerhalb der Gruppe und auch die Führung dieser groß. Nur wenn multikulturelle Gruppen gut geführt werden, können sie ihr volles Potential ausschöpfen (Adler, 2008, S. 147; Earley / Gardner, 2005, S. 24f.; Ellis / Sonnenfeld, 1994, S. 101f.)

## **2.5 Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen und Darstellung des Analyserahmens**

In diesem Kapitel wurde ein „State of the Field“-Überblick über ausgewählte Konzepte und Theoriemodelle zu bestimmten Forschungsthemen und -schwerpunkten gegeben und reflektiert. Als erstes erfolgte eine allgemeine Darstellung des Themas „Leadership“ (Kapitel 2.1), wobei die historische Entwicklung des Forschungsbereichs erläutert wurde. Anschließend gab der Verfasser unterschiedliche Definitionen, legte Charakteristika einer erfolgreichen Führungsperson dar und ging auf die Besonderheit des globalen Führens ein. Danach führte der Autor unterschiedliche Definitionen und Entwicklungen der Implicit Leadership Theories (ILT) an (Kapitel 2.2) und stellte unter Bezugnahme einer Kategorisierung der ILTs nach Lord / Emrich (2001) ausgewählte implizite Führungstheorien dar und diskutierte diese kritisch. Weiters wurde das Thema

Diversity behandelt (Kapitel 2.3), in dem aussagekräftige Definitionen und Begriffsdefinitionen gegeben wurden, zwei Theorien, die das Forschungsthema auf unterschiedlichen Ebenen betrachten, dargestellt wurden und der Forschungsstrang Diversity Management erklärt und verdeutlicht wurde. In weiterer Folge gab der Verfasser einen Überblick über den Themenschwerpunkt Kultur (Kapitel 2.4), erörterte das Thema Cultural Diversity und setzte sich mit den kulturellen Dimensionen und regionalen Kultur-Clustern der GLOBE-Studie auseinander. Danach illustrierte der Autor sein Verständnis für das Thema Gruppen und Teams, argumentierte die Unterschiede zwischen beiden Ausprägungen, ging auf die Merkmale Gruppeneffektivität und Gruppenkonflikte ein, führte eine Unterscheidung zwischen Führung von Gruppen und Gruppenführung durch, hob den Themenschwerpunkt multikulturelle Gruppen hervor und beleuchtete die Besonderheiten und Herausforderungen dieser.

Für die anschließende empirische Untersuchung bedient sich der Autor einigen in dieser Dissertation dargestellten Theoriemodellen, die es ermöglichen, die forschungsleitenden Fragen adäquat und aussagekräftig zu beantworten. Gleichzeitig verdeutlichen einige Theorien den Forschungskontext und Schwerpunkt der nachfolgenden empirischen Erhebung. Dazu gehört etwa die *Implicit Leadership Theory nach Chong / Thomas (1997)*, die als Haupttheorie für die empirische Erhebung verwendet wird. Weiters findet das *Four Layers of Diversity-Modell nach Gardenswartz / Rowe (2008)* Berücksichtigung, mit dem die inneren Dimensionen Alter, Geschlecht und nationale Herkunft / Ethnie, sowie die äußeren Dimensionen Berufserfahrung und Ausbildung einbezogen werden. Außerdem wird auf das *Three Meanings of Within-Unit Diversity-Modell nach Harrison / Klein (2007)* Bezug genommen, das die genaue Betrachtung und Analyse von unterschiedlichen Formen von Vielfalt in Einheiten erlaubt. Ebenso werden die *Kultur-Cluster nach GLOBE (2004)* zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen, da sie einen Kulturvergleich zwischen Nachwuchsführungskräften, die in der experimentellen Untersuchung mitwirkten, und erfahrenen Führungspersonen ermöglichen. Der Verfasser bedient sich darüber hinaus der *unterschiedlichen Zusammensetzungen von Gruppen und Teams nach Adler (2008) bzw. Schneider / Hirt (2007)*, mit denen auf die Unterschiede der Untersuchungsobjekte hingewiesen werden kann (homogene vs. multikulturelle Gruppen).

Neben den bereits erläuterten Theorien wird der Autor unterschiedliche Schwerpunkte und Ebenen der Gruppen- und Teamarbeit beleuchten. Dazu eignet sich der *Team Diagnostic Survey nach Wageman / Hackman / Lehman (2005)*, ein

methodisch ausgereiftes und vielfach eingesetztes und zitiertes Instrument (siehe hierzu etwa Bendersky / Hays, 2012; Shaw et al., 2011; Bunderson / Boumgarden, 2010; Haas, 2010; Harrison / Humphrey, 2010; DeRue / Morgeson, 2007; Richter et al., 2006). Die Skalen dieses Modells ermöglichen eine detaillierte Betrachtung des Forschungsfokusses „Gruppen“ und die Beantwortung der forschungsleitenden Fragen und Hypothesen, die im Rahmen dieser Dissertation bearbeitet werden. Die eingesetzten Skalen des Team Diagnostic Survey werden konkret und ausführlich in Kapitel 3.2.3 vorgestellt.

Diese Dissertation beinhaltet die Schwerpunkte „Leadership“ und „Teams“, die mit gezielten Methoden im Rahmen einer empirischen Erhebung unter experimentellen Bedingungen untersucht werden. Dabei wird besonders auf die nationalen Identitäten und die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe Bezug genommen. Im Folgenden wird nun das theoretisch-empirische Vorgehen skizziert und die Forschungsfragen und Hypothesen vorgestellt. Ziel ist es, den Einfluss der Nationalkultur von Führungskräften und Geführten homogener und multikultureller Gruppen auf die Wahrnehmung von Geführten zu untersuchen.

## 3 Empirische Untersuchung

In den vorangegangenen Kapiteln wurde der bisherige Forschungsstand der relevanten Theorien und wissenschaftlichen Themen dargelegt. Im Folgenden wird nun das Forschungsvorhaben konkret vorgestellt, die Operationalisierung dargelegt und die Hypothesen erläutert. Weiters werden die methodischen Grundlagen zu den empirischen Methoden angeführt, ein Überblick über die Stichprobe gegeben, auf einen Pretest des Autors eingegangen, sowie Aufbau und Ablauf des Experiments beschrieben.

### 3.1 Methodik

#### 3.1.1 Forschungsdesign und Operationalisierung

Wie bereits eingangs verdeutlicht, möchte der Autor dieser Dissertation eine Forschungslücke schließen, indem konkret die Führungsfähigkeit und -eigenschaften von Nachwuchsführungskräften, also BerufseinsteigerInnen und Personen mit wenig Berufserfahrung, in homogenen und heterogenen Settings empirisch erforscht werden sollen. Als geeignete Methoden zur Beantwortung der forschungsrelevanten Fragen und Hypothesen (siehe Kapitel 3.1.2) und Datenerhebung (siehe dazu konkret Kapitel 3.2) wurden zwei Formen gewählt: einerseits wurde ein *Experiment* konstruiert, das im Mai 2011 an der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt wurde. Dabei wurden 80 Studierende aus 4 unterschiedlichen Nationen / Kulturen (Österreich, Türkei, China und USA) eingeladen, an der wissenschaftlichen Untersuchung im Rahmen dieser Dissertation teilzunehmen (siehe Kapitel 3.3.3). Andererseits bedient sich der Verfasser zur Messung der Methodik der quantitativen Sozialforschung. Dazu wurde ein *Fragebogen* mit geschlossen Antwortkategorien entwickelt, der sowohl Fragen zur Führung als auch zur Gruppenarbeit beinhaltet. Die Items dafür wurden literaturgestützt, auf den Ebenen „Leader perception“ und „Group perception“ generiert.

#### 3.1.2 Forschungsrelevante Fragen und Hypothesen

Ziel dieser Dissertation ist es, folgende Hauptforschungsfrage aus den Erkenntnissen dieser empirischen Untersuchung, unter Rückbindung an die Theorie, zu beantworten:

F1: „Welchen Einfluss haben die Nationalkulturen von Nachwuchsführungskräften und Geführten homogener und multikultureller Gruppen auf die Wahrnehmung dieser Geführten in Bezug auf die Führungsfähigkeit von Nachwuchsführungskräften?“

Ebenso wird folgende Unterfrage behandelt:

F1.1: „Inwieweit unterscheiden sich die Wahrnehmungen und Attributionen von Gruppenmitgliedern homogener und multikultureller Gruppen in Bezug auf die Arbeit in der Gruppe?“

Basierend auf den bisherigen Reflexionen und Überlegungen, können zentrale Hypothesen<sup>13</sup> abgeleitet werden, die einer empirische Prüfung unterzogen werden. In der Darstellung der Theoriekonzepte und -modelle wurde verdeutlicht, dass Geführte implizite, kognitive Führungskraftprototypen aus ihren individuellen Erfahrungen entwickeln, die sie mit der jeweiligen Führung ihrer aktuellen Führungskraft vergleichen (Schyns / Schilling, 2011, S. 142f.; Epitropaki / Martin, 2004, S. 293f.; Chong / Thomas, 1997, S. 278; Offermann / Kennedy / Wirtz, 1994, S. 44f.). Desweiteren konnte festgehalten werden, dass ein wesentlicher Einfluss der Nationalkultur einer geführten Person auf ihre eigenen individuellen prototypischen Vorstellungen existiert (Yancey / Watanabe, 2009, S. 275f.; Chong / Thomas, 1997, S. 278f.; Thomas / Ravlin, 1995, S. 143; Gerstner / Day, 1994, S. 130). Ausgangspunkt für die erste Hypothese ist daher der jeweilige kulturelle Hintergrund eines Individuums, der einen Einfluss auf seine Wahrnehmung, Einschätzung und Zuschreibung einer Führungskraft hat. Bezogen auf die gewählte implizite Führungstheorie für die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Dissertation nach Chong / Thomas (1997), ist nicht nur die Perzeption und Empfindung von Führung durch die Geführten von ihrer eigenen

---

13 Hypothesen sind Behauptungen eines Kausalzusammenhangs (Atteslander, 2003, S. 198f.; Stier, 1999, S. 12). Aus der wissenschaftlichen Betrachtung heraus lassen sich vier Kriterien für Hypothesen nennen: (1) Hypothesen beziehen sich auf reale Sachverhalte, die empirisch untersuchbar sind; (2) Hypothesen stellen Behauptungen dar, die zwar allgemeingültig sind, jedoch über ein bestimmtes Ereignis oder einen Einzelfall hinausgehen; (3) Implizit muss einer Hypothese die Formalstruktur eines sinnvollen Konditionalsatzes („Wenn-dann-Satz“ bzw. „Je-desto-Satz“) zugrunde liegen; (4) Konditionalsätze müssen falsifizierbar sein, d.h. es müssen Ereignisse möglich sein, die diesen Sätzen widersprechen (Schnell / Hill / Esser, 2005, S. 53f.; Bortz / Döring, 2003, S. 8f.)

Kultur getrieben. „In addition, followers‘ perceptions may be affected by the ethnicity of the leader.” (Chong / Thomas, 1997, S. 278) Die Erwartungen an eine Führungskraft sind demnach von den individuellen Führungskraftprototypen beeinflusst, die zumeist unbewusst unter Berücksichtigung des eigenen kulturellen Hintergrunds entwickelt wurden. Gleichzeitig steuert ebenso die Nationalkultur einer Führungskraft die Erwartungen und das Verhalten von Geführten (Chong / Thomas, 1997, S. 278f.). Dabei haben wissenschaftliche Erkenntnisse gezeigt, dass bei Übereinstimmung der Nationalkultur der Führungskraft und der Geführten Vertrautheit und Sicherheit aufkommen bzw. entstehen und dies eine positive Auswirkung auf die Leader-Follower-Beziehung hat (Festing / Maletzky, 2011, S. 187; Zander / Butler, 2010, S. 258f.; Bachmann / Wolf, 2007, S. 1056f.; House / Javidan, 2004, S. 17; Thomas, 1999, S. 257).

*H1: Wenn eine Nachwuchsführungskraft dieselbe Nationalkultur wie Geführte einer homogenen Gruppe hat, dann werden dieser Führungsperson positivere Attribute hinsichtlich ihrer Führungsfähigkeit zugeschrieben als Nachwuchsführungskräften aus anderen Kulturen.*

Nicht nur in den FührerInnen-Geführten-Beziehungen gibt es zahlreiche Annahmen, dass der gleiche kulturelle Hintergrund positive Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen hat. Auch auf Gruppenebene gibt es zahlreiche Meinungen, dass sich bei gleicher Nationalkultur die Wahrnehmungen und Zuschreibungen von Situationen und Ereignissen ähneln und demzufolge auch bei den prototypischen Idealvorstellungen von Führung mögliche Gemeinsamkeiten vorhanden sind (Chatman / Flynn, 2001, S. 971; Thomas, 1999, S. 257f.; Baugh / Graen, 1997, S. 378ff.; Chong / Thomas, 1997, S. 279; McLeod / Lobel / Cox, 1996, S. 257).

*H2: Geführte gleicher Nationalkultur haben ähnlichere Zuschreibungen und prototypische Einstellungen hinsichtlich der Führungsfähigkeit von Nachwuchsführungskräften, als Personen unterschiedlicher kultureller Herkunft.*

Neben der Wahrnehmung von Führung spielt die Messung der individuellen Zuschreibung und Einschätzung der Effektivität einer Gruppe durch die Gruppenmitglieder eine entscheidende Rolle, um die Kohäsion und die Leistungsbereitschaft zu messen (Haas, 2010, S. 989ff.; Wageman / Hackman / Lehman, 2005, S. 376; Guzzo / Dickson, 1996, 310ff.). Dabei weisen zahlreiche Studien darauf hin, dass die Vielfalt einer multikulturellen Gruppe als möglicher Wettbewerbsvorteil gesehen werden kann (Ely / Thomas, 2001, S. 242; Richard, 2000, S.

165; Cox / Blake, 1991, S. 54). In der Praxis entstehen jedoch oftmals Schwierigkeiten innerhalb der Gruppe, die den eigentlichen Vorteil der Perspektiven- und Meinungsvielfalt gar nicht zulassen, sondern die intensive Auseinandersetzung mit den Problemen innerhalb der Gruppe zur eigentlichen Herausforderung machen (Jehn / Bezrukova, 2004, S. 703f.; von Glinow / Shapiro / Brett, 2004, S. 578; Watson / Kumar / Michaelsen, 1993, S. 596ff.). Mit der folgenden Hypothese möchte der Autor empirisch prüfen, ob die Mitglieder homogener Arbeitsgruppen der Ansicht sind, dass die Zusammensetzung ihrer Gruppe für die Aufgabenstellung im Rahmen des Experiments wirksamer ist oder nicht.

*H3: Der Grad der Effektivität einer Gruppe wird von Mitgliedern homogener Gruppen höher wahrgenommen als von Mitgliedern multikultureller Gruppen.*

Neben der Effektivität sind Zufriedenheit und Motivation der Gruppenmitglieder innerhalb der FührerInnen-Geführten-Beziehung und insbesondere der Arbeit in der Gruppe ein entscheidender Erfolgsfaktor der Gruppenarbeit (Wageman / Hackman / Lehman, 2005, S. 376; Hoegl / Gemuenden, 2001, S. 439; Chong / Thomas, 1997, S. 279f.). Vor allem die kulturelle Vielfalt der Individuen in heterogenen Gruppen stellt, wie bereits erläutert, einerseits einen möglichen Wettbewerbsvorteil dar. Andererseits können die auftretenden Probleme aber herausfordernd oder sogar kräfteraubend sein und können in weiterer Folge einen negativen Einfluss auf die Motivation und die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder haben (van der Zee / Atsma / Brodbeck, 2004, S. 284; Ely / Thomas, 2001, S. 230; Cady / Valentine, 1999, S. 746; Pelled, 1996, S. 616). Gemäß diesen Behauptungen möchte der Verfasser dieser Dissertation die folgende Hypothese empirisch untersuchen.

*H4: Die Zufriedenheit und Motivation der Gruppenmitglieder ist in homogenen Gruppen größer als in multikulturellen Gruppen.*

Nach Erläuterung des Forschungsdesigns, Operationalisierung und Darstellung der forschungsrelevanten Fragen und Hypothesen werden nun die methodischen Grundlagen für das empirische Vorgehen verdeutlicht.

## **3.2 Methodische Grundlagen**

### **3.2.1 Die empirische Gewinnung von Informationen mittels Experiment**

Im Rahmen der Datengewinnung wird eine empirische Untersuchung unter experimentellen Bedingungen durchgeführt. Ziel ist es, zum einen die Wahrnehmung, Zuschreibung und Erwartungen der Geführten gegenüber der Führungskraft, im Sinne der impliziten Führungstheorien („Leader perception“) und zum anderen die Zusammenarbeit in der Gruppe („Group perception“) zu untersuchen.

Das Experiment als spezifische Form des Untersuchungsdesigns ermöglicht dabei das Variieren einzelner Bedingungsfaktoren, sogenannte unabhängige Variablen, um zu überprüfen und zu analysieren, welche Effekte, also abhängige Variablen, sich daraus erheben (Kühl, 2005, S. 213). Bei experimentellen Untersuchungen werden Untersuchungsobjekte mittels Randomisierung aufgeteilt. Unter Randomisierung wird die Zuteilung der Versuchspersonen zu experimentellen Gruppen nach einem Zufallsverfahren verstanden (Diekmann, 2009, S. 337; Schnell / Hill / Esser, 2005, S. 223; Bortz / Döring, 2003, S. 58; Manstead / Semin, 2002, S. 89). Ziel ist es, Informationen für kausale Schlüsse bereitzustellen (Manstead / Semin, 2002, S. 85). Durch die Änderung der abhängigen Variablen erhält der Forscher bzw. die Forscherin die Möglichkeit, mit Instrumenten der Datenerhebung, wie etwa Beobachtungen, Inhaltsanalysen, oder mündliche sowie schriftliche Befragungen, Veränderungen entsprechend zu messen (Kühl, 2005, S. 213; Croson / Anand / Agarwal, 2007, S. 174; Friedrichs, 1990, S. 333). Gleichzeitig können Störeinflüsse minimiert werden und dadurch eine hohe Güte des experimentellen Vorgehens erzielt werden (Puck, 2009, S. 110).

Demgegenüber stehen Quasi-Experimente zu unterscheiden. „Quasi-Experimente kann man definieren als Versuchsanordnungen, die dem Vorbild des Experiments nahekommen und der experimentellen Logik folgen, jedoch nicht die strengen Anforderungen an experimentelle Designs erfüllen.“ (Diekmann, 2009, S. 356) Beim Quasi-Experiment können die Testpersonen nicht zufällig auf die verschiedenen Experimentalbedingungen verteilt werden, Versuchs- und Kontrollgruppen werden somit nicht durch Randomisierung zugeordnet (Kühl, 2005, S. 215; Schnell / Hill / Esser, 2005, S. 229; Manstead / Semin, 2002, S. 89). Es wird daher mit natürlichen Gruppen gearbeitet (Bortz /

Döring, 2003, S. 58). Im klassischen Fall werden Quasi-Experimente in einer natürlichen, alltäglichen Umgebung durchgeführt. Bei dieser Bedingung hat der Forscher bzw. die Forscherin keine vollständige Kontrolle, da es sich um eine alltägliche Situation handelt (Manstead / Semin, 2002, S. 89).

Eine Möglichkeit, Vorteile beider Untersuchungsdesigns zu verbinden, stellt ein Feldexperiment dar. Feldexperimente sind grundsätzlich „echte“ Experimente, die in einer natürlichen bzw. gewohnten Form, d.h. in einer vom Untersucher möglichst unbeeinflussten, natürlichen Umgebung, durchgeführt werden (Kühl, 2005, S. 215; Atteslander, 2003, S. 200; Bortz / Döring, 2003, S. 60; Manstead / Semin, 2002, S. 91).

Neben den Felduntersuchungen gibt es Laboruntersuchungen, die in Umgebungen durchgeführt werden, die eine weitgehende Ausschaltung oder Kontrolle von Störgrößen ermöglichen. Bei diesem Untersuchungsdesign wird eine unnatürliche Umgebung konstruiert, wodurch es fraglich erscheint, ob die Ergebnisse auch auf andere, „natürlichere“ Situationen generalisierbar sind (Kühl, 2005, S. 214; Bortz / Döring, 2003, S. 60f.).

Das Experiment verschafft somit einige Vorteile. Einerseits bietet es die Möglichkeit, Personen und Gegenstände in einen „künstlich“ gestalteten Prozess einzubinden und damit soziale Prozesse kontrolliert zu untersuchen (Diekmann, 2009, S. 303; Atteslander, 2006, S. 166). Andererseits können in Experimenten „Extremsituationen“, die relativ selten vorkommen, konstruiert und empirisch überprüft werden. Aufgrund der Tatsache, dass Kausalbeziehungen im Bereich sozialer Phänomene feststellbar sind, gilt das Experiment außerdem als sicherste Methode der empirischen Sozialforschung (Atteslander, 2006, S. 166)

### **3.2.2 Der Fragebogen als Instrument quantitativer Datenerhebung**

Für die Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesen werden Daten aus dem Experiment erhoben. Um dies zu gewährleisten, bedient sich der Autor der schriftlichen Befragung, konkret einem Fragebogen mit geschlossenen Antwortkategorien.

Grundsätzlich spricht man von einer schriftlichen Befragung als Methode der empirischen Sozialwissenschaft, wenn UntersuchungsteilnehmerInnen schriftlich vorgelegte Fragen, in Form eines Fragebogens, selbstständig schriftlich be-

antworten (Bortz / Döring, 2003, S. 253). „Ein Fragebogen ist ein Datenerhebungsinstrument, das aus einer Kollektion von Fragen besteht, mittels derer diejenigen Informationen gewonnen werden sollen, welche gemäß dem ‚theoretischen Vorspann‘ einer empirischen Untersuchung (Erkenntnis- bzw. Verwertungsinteresse, dimensionale und/oder semantische Analyse, Begriffsdefinitionen, Indikatorenwahl, Operationalisierung) benötigt werden.“ (Stier, 1999, S. 181) Diese Form erfordert eine hohe Strukturierbarkeit der Inhalte und verzichtet auf steuernde Eingriffe eines Interviewers oder einer Interviewerin (Bortz / Döring, 2003, S. 253).

Als wesentlicher Vorteil dieser Erhebungsform kann die rasche Datensammlung für aussagekräftige, statistische Auswertungen und Interpretationen genannt werden. In der Wissenschaft wird oftmals auf den Nachteil der unkontrollierten Erhebungssituation verwiesen. Dem lässt sich allerdings entgegenhalten, indem mehrere Befragte in Gruppen unter standardisierten Bedingungen bei Anwesenheit eines Untersuchungsleiters gleichzeitig befragt werden (Bortz / Döring, 2003, S. 253).

In Bezug auf die Auswahl der Fragen weisen Bortz / Döring (2003, S. 253f.) darauf hin, dass es ratsam ist zu überprüfen, ob bereits ein im Feld überprüfter Fragebogen anderer AutorInnen existiert, der für das eigene empirische Vorgehen geeignet ist. Wichtig ist dabei, die drei Testgütekriterien<sup>14</sup>, also Objektivität,

---

14 Mit den drei zentralen Kriterien der Testgüte (Objektivität, Reliabilität und Validität) lässt sich die Qualität eines Fragebogens festmachen (Diekmann, 2009, S. 247f.; Bortz / Döring, 2003, S. 193). Fragebögen und standardisierte Tests, die unter diesen Bedingungen entwickelt wurden bzw. sich auf diese Kriterien beziehen, werden als psychometrische Tests oder Fragebögen bezeichnet. Davon sind die projektiven Tests, sogenannte Entfaltungstests, abzugrenzen (Bortz / Döring, 2003, S. 193f.). Objektivität bezieht sich auf das Ausmaß der Unabhängigkeit der Ergebnisse von der Person, die den Fragebogen entwickelt hat (Diekmann, 2009, S. 249; Bortz / Döring, 2003, S. 194). Es ist zumeist ein unproblematisches Kriterium, das leicht realisierbar ist. Dazu ist jedenfalls standardisiert festzulegen, wie der Test durchzuführen, auszuwerten und die Ergebnisse zu interpretieren sind. Reliabilität, also die Zuverlässigkeit, ist eine Bezeichnung für den Grad der Messgenauigkeit oder Präzision eines Fragebogens (Bortz / Döring, 2003, S. 195), der die Reproduzierbarkeit eines Messinstruments zeigt (Diekmann, 2009, S. 250). Das bedeutet, eine Messung ist dann reliabel, wenn sie bei mehrfacher Durchführung (etwa zu unterschiedlichen Zeitpunkten und bei Erhebungen mit unterschiedlichen Befragten) zum gleichen Ergebnis führt (Manstead / Semin, 2002, S. 106). Die Validität ist das wichtigste Testgütekriterium und gibt die Gültigkeit eines Testin-

Reliabilität und Validität, zwar anzuerkennen, jedoch diese Faktoren in der eigenen Untersuchung zu überprüfen. Außerdem ist es entscheidend, Fragebögen auf die Sprachgewohnheiten der befragten Zielgruppe abzustimmen. Gibt es noch keine relevanten Voruntersuchungen und Fragebögen, hat der Forscher bzw. die Forscherin einen Fragebogen zu konstruieren. Da in dieser Dissertation ein Fragebogen eingesetzt wird, der auf zwei Theorien bzw. Instrumenten basiert, jedoch bereits mehrfach getestet und publiziert wurde, wird an dieser Stelle nicht auf die allgemeine Fragebogenkonstruktion eingegangen (Bortz / Döring, 2003, S. 253f.).

Mit der Methode „Fragebogen“ lassen sich die zu erhebenden Inhalte auch nach der Art der erfragten Informationen unterscheiden. Sie können sich dabei auf Folgendes beziehen: (Brake, 2005, S. 37)

- Einstellung oder Meinungen der Befragten,
- Überzeugungen der Befragten (subjektives Wissen über die Realität),
- Verhalten (retrospektiv / prospektiv) der Befragten,
- Eigenschaften der Befragten / soziodemographische Daten.

In den meisten Fällen enthält ein Fragebogen Items bzw. Fragen aus allen vier Bereichen, die soeben genannt wurden. Gleichzeitig müssen ForscherInnen das Layout des Fragebogens so übersichtlich wie möglich designen und auch den Inhalt und den Aufbau so strukturiert wie möglich gestalten (Brake, 2005, S. 37ff.). Dadurch wird garantiert, dass es den Befragten beim Ausfüllen so leicht wie möglich gemacht wird, sie zügig die Antworten auswählen können und nicht mitten in der Beantwortung der Fragen den Ausfüllprozess beenden (Schnell / Hill / Esser, 2005, S. 346).

Für die Beantwortung von Fragebögen mit geschlossenen Antwortkategorien werden unterschiedliche Arten von Techniken zur Messung von individuellen Einstellungen angewandt. Eine der häufigsten Verfahren stellt die Likert-Skala

---

struments an, also wie gut der Fragebogen in der Lage ist, das zu messen, was er zu messen vorgibt. Die drei Hauptarten von Validität, die die Präzision bestimmen, lauten Inhaltsvalidität, Kriteriumsvalidität und Konstruktvalidität (Diekmann, 2009, S. 256ff.; Bortz / Döring, 2003, S. 199f.; Manstead / Semin, 2002, S. 106).

dar, die auch im Rahmen der empirischen Untersuchung verwendet wird. Die Likert-Skalierung ist ein personenorientiertes, eindimensionales Skalierungsverfahren, das zur Selbsteinschätzung eingesetzt wird (Bortz / Döring, 2003, S. 222; Stier, 1999, S. 79). „Das Schlüsselmerkmal dieser Methode besteht darin, dass die Befragten gebeten werden, das Ausmaß ihrer Zustimmung oder Ablehnung zu einer Reihe von Aussagen über den Einstellungsgegenstand einzustufen.“ (Manstead / Semin, 2002, S. 111) In den meisten Fällen werden Rating Skalen mit fünf Antwortkategorien vorgelegt, die beispielsweise von „stimme stark zu“ bis zu „lehne stark ab“ lauten können. Unter Verwendung der 5-Rating-Skalen-Kategorien ergibt sich ein Testwert einer UntersuchungsteilnehmerIn als Summe der von der Person gewählten Skalenwerte. Daraufhin wird für jedes Item ein Trennschärfeindex ermittelt. Die Items mit den höchsten Werten bilden anschließend die Testskala (Bortz / Döring, 2003, S. 223; Stier, 1999, S80ff.). „Der Testwert einer mit der endgültigen Skala getesteten Person entspricht der Summe der angekreuzten, kategorienspezifischen Skalenwerte.“ (Bortz / Döring, 2003, S. 223f.) In der Praxis wird man häufig mit der Schwierigkeit konfrontiert, dass die Mittelkategorie nur schwer interpretierbar ist. Um dieser Herausforderung adäquat zu begegnen, weisen ForscherInnen explizit in der Instruktion darauf hin, wie die Mittelkategorie aufzufassen ist. Eine weitere Möglichkeit stellt das Ausweichen auf eine vierstufige Antwortskala dar (Bortz / Döring, S. 224).

### **3.2.3 Erstellung und Aufbau des Fragebogens**

Für die Datenerhebung wurde, wie bereits ausführlich dargelegt, die Forschungsmethode der schriftlichen Befragung angewandt. Der Fragebogen, der in englischer Sprache verfasst wurde, bestand aus drei Teilen: dem ersten Teil, in dem sozioökonomische Daten erhoben wurden, dem zweiten Bereich, der 26 Items beinhaltete, die sich auf die „Leader perception“ bezogen und dem dritten Teil, der aus 38 Fragen bestand, die die „Group perception“ beleuchteten. Die eingesetzten 64 Items des zweiten und dritten Bereichs werden in Tabelle 6 dargestellt. Diese wurden, wie bereits erwähnt, aus bereits publizierten und auf die Kriterien der Testgüte (Objektivität, Reliabilität und Validität) überprüften Theorien und Instrumente (Chong / Thomas, 1997 bzw. Wageman / Hackman / Lehman, 2005) übernommen.

Im ersten Teil des Fragebogens wurden sozioökonomische Daten der Befragten erhoben. Dazu zählten:

- Alter
- Geschlecht (männlich / weiblich)
- Nationalität
- Aktuelle berufliche Tätigkeit (ja / nein)
- Wenn ja, in welchem Ausmaß (Vollzeit [mehr als 30 Stunden] / Teilzeit)
- Berufserfahrung (in Monaten)

In weiterer Folge wurden 64 Items im Fragebogen eingesetzt, wobei sich primär 26 Fragen auf die implizite Führungstheorie nach Chong / Thomas (1997) bezogen und somit die „Leader perception“-Ebene beleuchteten, während 38 Items aus dem „Team Diagnostic Survey“ nach Wageman / Hackman / Lehman (2005) entnommen wurden, um wertvolle Erkenntnisse der „Group perception“-Ebene zu erlangen. Die implizite Führungstheorie nach Chong / Thomas (1997) eignet sich insbesondere für die Untersuchung der Wahrnehmungen von Geführten mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund beziehungsweise Ethnie, die in multikulturellen und homogenen Gruppen arbeiten und die Führungsfähigkeit und die Effektivität einer Führungskraft beurteilen. Die gewählte Theorie gibt die Möglichkeit, Führung unter homogenen und multikulturellen Arbeitsbedingungen zu beleuchten und zu untersuchen. Außerdem nimmt sie sowohl auf den kulturellen Hintergrund der Geführten, wie auch auf die Führungsperson Bezug und stellt damit einen ausgezeichneten Bezugsrahmen für die empirische Erhebung dar (Gelfand / Erez / Aycan, 2007, S. 494; Yan / Hunt, 2005, S. 50; Lord / Emrich, 2001, S. 561; Hanges / Lord / Dickson, 2000, S. 135; Chong / Thomas, 1997, S. 278). Eine detaillierte Darstellung dieser impliziten Führungstheorie erfolgte im Kapitel 2.2.4.2 dieser Dissertation.

Der Team Diagnostic Survey nach Wageman / Hackman / Lehman (2005) wurde als Erhebungsinstrument konstruiert, das in kurzer Zeit von Untersuchungsobjekten ausgefüllt werden kann. Die psychometrischen Eigenschaften sind zufriedenstellend und wurden auf der Basis von Analysen von 2.474 Befragten in 321 Teams unterschiedlicher Organisationen erhoben (Wageman / Hackman / Lehman, 2005, S. 373f.).

Der Team Diagnostic Survey basiert auf bestehenden wissenschaftlichen Entwicklungen und Theorien über die Bedingungen, die die Effektivität einer

Gruppe oder eines Teams fördern. Das Instrument misst unterschiedliche leistungsrelevante Aspekte eines Teams unter Bezugnahme der Wahrnehmungen der befragten Gruppenmitglieder hinsichtlich soziostruktureller Merkmale, wie etwa Gruppenzusammensetzung, Arbeitsanordnung, Prozessindikatoren oder die Effektivität der Leistungserbringung (Higgins / Weiner / Young, 2012, S. 374). Dadurch können wertvolle Informationen über die Qualität der Gruppenarbeit, die Leader-Follower-Beziehung und mögliche Hebel und auch Schwachstellen gefunden werden, die die Effektivität der Gruppenarbeit verbessern können (Wageman / Hackman / Lehman, 2005, S. 395).

Grundsätzlich zielt der Team Diagnostic Survey in erster Linie auf die Untersuchung der Arbeit einer Gruppe von Personen, die mit der gemeinsamen Leistungserbringung und Zielerreichung vertraut sind und demnach als Team im engeren Sinn bezeichnet werden können (Wageman / Hackman / Lehman, 2005, S. 395). Zur Unterscheidung einer Gruppe von einem Team siehe Kapitel 2.5.1 dieser Dissertation. In der empirischen Untersuchung werden jedoch dezidiert Arbeitsgruppen untersucht, deren Gruppenmitglieder sich nicht kennen, noch nicht miteinander gearbeitet haben und daher nicht Teams im engeren Sinn sind. Der Autor dieser Dissertation übernahm daher ausgewählte Skalen aus dem Team Diagnostic Survey, adaptierte und entwickelte diese bezogen auf den Untersuchungskontext weiter. Im Fragebogen finden folgende Skalen aus dem Erhebungsinstrument von Wageman, Hackman und Lehman (2005) Anwendung: (Wageman / Hackman / Lehman, 2005, S. 383ff.)

- **Enabling structure:** Diese Skala zielt auf die strukturelle Ausrichtung von Gruppen aus und hinterfragt, ob Gruppen überhaupt richtig zusammengestellt wurden. Schließlich sind Gruppen oftmals überarbeitet, Aufgaben sind nicht ausreichend bestimmt oder die Strukturen lassen eine effektive Outputgenerierung gar nicht zu (Wageman / Hackman / Lehman, 2005, S. 377). Um dies adäquat zu messen, werden folgende Unterskalen in den Fragebogen eingebaut:
  - *Team composition.* Im Fragebogen wurde diese Subskala als „Group composition“ bezeichnet. Damit wird die Größe der Gruppen („*Size*“), die Vielfalt in den Gruppen („*Diversity*“) und die Fähigkeiten und Fertigkeiten („*Skills*“) gemessen.
  - Darüber hinaus bedient sich der Verfasser dieser Dissertation der Subskala „*Group norms*“.

- **Process criteria:** Die Skala der Prozesskriterien dient der Messung des Umfangs und der Ebenen, die Gruppenmitglieder bei der Leistungserstellung und -erbringung aufwenden („*Effort-related process criteria*“). Weiters wird die Qualität der Strategien, die im Prozess der Arbeitsleistung eingesetzt werden, untersucht („*Strategy-related process criteria*“). Außerdem können das Ausmaß und die Verteilung der gesamten Fähigkeiten und Fertigkeiten und das Wissen der Gruppenmitglieder überprüft werden („*Knowledge- and skill-related process criteria*“). Insgesamt ermöglicht diese Skala, die in diesem Fragebogen als „Process criteria (of Group effectiveness)“ bezeichnet wird, die Erhebung der Qualität der Aufgabenprozesse der Gruppen (Wageman / Hackman / Lehman, 2005, S. 387).
- **Social processes:** Die Skala „Social processes“ misst die Qualität der interpersonellen Beziehungen und fokussiert hier auf einer kollektiven Ebene. Mit der Subskala „*Quality of interaction*“ werden die Interaktionen der Mitglieder beleuchtet, während die Subskala „*Relationship satisfaction*“ die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder mit den Beziehungen zueinander untersucht (Wageman / Hackman / Lehman, 2005, S. 388).
- **Individual well-being:** Mit dieser Skala wird die individuelle Perspektive jedes Gruppenmitglieds erhoben, die die Emotionen und Reaktionen der Gruppenmitglieder auf die Gruppe selbst und ihre Arbeit widerspiegelt. Dazu dienen die Subskalen „*Internal work motivation*“, „*Growth satisfaction*“ und „*General satisfaction*“ (Wageman / Hackman / Lehman, 2005, S. 388).

Das Theoriemodell wurde in zahlreichen Studien verwendet und zeigte, dass es ein valides und zuverlässiges Instrument ist, um soziokulturelle und -strukturelle Merkmale zu messen (Higgins / Weiner / Young, 2012, S. 374). Für die empirische Untersuchung dieser Dissertation stellen die verwendeten und weiterentwickelten Fragebogenbatterien des Team Diagnostic Survey ein geeignetes Erhebungsinstrument für die Ebene der „Group perception“ dar. Einen Überblick über die Skalen und Items gibt Tabelle 7, der eingesetzte Fragebogen ist im Anhang angeführt.

**Items: Implicit Leadership Theory (Leader perception)**

1	Treats me fairly
2	Tries to understand view
3	Treats all members as equal
4	Can talk easily about the task
5	Is friendly and approachable
6	Concerned about my personal problems with the task
7	Think the leader trusts me
8	Gives recognition for a good job
9	Tries to improve the working atmosphere
10	Asks opinion on problem-solving
11	Offers new approaches to problems
12	Strict observation of rules and regulations
13	Urges to complete work on time
14	Asks to follow rules and regulations
15	Makes me work to the max.
16	Requires progress reports
17	Sets clear deadlines
18	Talks about how much to do
19	Gives instructions/orders
20	Assigns members to tasks
21	Knowledgeable about equipment/systems
22	Lets you know about plans and tasks
23	Makes precise plans for goal achievement
24	Maintains definite standards
25	Doesn't waste working time
26	Improves facilities when asked

**Items: Group Work (Group perception)**

27			This work group is larger than it needs to be. (R)
28	Enabling structure	<i>Group composition - Size</i>	This work group has too few members for what it has to accomplish. (R)
29			This work group is just the right size to accomplish its purposes.

30			Members of this work group are too dissimilar to work together well. (R)
31		<i>Group composition - Diversity</i>	This work group does not have a broad enough range of experiences and perspectives to accomplish its purposes. (R)
32	This work group has a nearly ideal “mix” of members - a diverse set of people who bring different perspectives and experiences to the work.		
33	<i>Group composition - Skills</i>		Members of this work group have more than enough talent and experience for the kind of work that we do.
34		Everyone in this work group has the special skills that are needed for team work.	
35		Some members of this work group lack the knowledge and skills that they need to do their parts of the work group’s work. (R)	
36		<i>Group norms</i>	Standards for member behavior in this work group are vague and unclear. (R)
37	It is clear what is - and what is not - acceptable member behavior in this work group.		
38	Members of this work group agree about how members are expected to behave.		
39	Process criteria	<i>Effort</i>	Members demonstrate their commitment to our work group by putting in extra time and effort to help it succeed.
40			Everyone on this work group is motivated to have the work group succeed.
41			Some members of our work group do not carry their fair share of the overall workload. (R)
42		<i>Strategy</i>	Our work group often comes up with innovative ways of proceeding with the work that turn out to be just what is needed.
43	Our work group often falls into mindless routines, without noticing any changes that may have occurred in our situation. (R)		
44	Our work group has a great deal of difficulty actually carrying out the plans we make for how we will proceed with the task. (R)		
45	Process criteria (Cont’d)	<i>Knowledge and Skill</i>	How seriously a member’s ideas are taken by others on our work group often depends more on who the person is than on how much he or she actually knows. (R)
46			Members of our work group actively share their special knowledge and expertise with one another.
47			Our work group is quite skilled at capturing the lessons that can be learned from our work experiences.
48	Social processes	<i>Quality of interaction</i>	There is a lot of unpleasantness among members of this work group. (R)
49			The longer we work together as a work group, the less well we do. (R)

50			Working together energizes and uplifts members of our work group.	
51			Every time someone attempts to correct a member of our work group whose behavior is not acceptable, things seem to get worse rather than better. (R)	
52		<i>Relationship satisfaction</i>	My relations with other work group members are strained. (R)	
53			I very much enjoy talking and working with my teammates.	
54			The chance to get to know my teammates is one of the best parts of working on this work group.	
55	Individual well-being	<i>Internal work motivation</i>	I felt a real sense of personal satisfaction when our work group did well.	
56				I felt bad and unhappy when our work group performed poorly.
57				My own feelings are not affected one way or the other by how well our work group performs. (R)
58				When our work group did well, I did well.
59			<i>Growth satisfaction</i>	I learnt a great deal from my work on this work group.
60				My own creativity and initiative were suppressed by this work group. (R)
61				Working on this work group stretches my personal knowledge and skills.
62			<i>General satisfaction</i>	I enjoyed the kind of work we did in this work group.
63		Working on this work group was an exercise in frustration. (R)		
64		Generally speaking, I was very satisfied with this work group.		
<i>Note: (R) = "reverse coded"</i>				

Tabelle 7: Darstellung der Items des Fragebogens (Quelle: Eigene Darstellung)

Nach der Aufarbeitung der Grundlagen der Erhebungsmethoden und der Erläuterung des konkreten Fragebogens erfolgt nun im Kapitel 3.3 die Darstellung der konkreten Umsetzung des empirischen Vorhabens.

## 3.3 Konkrete Umsetzung des empirischen Vorhabens

Die Darstellung der konkreten Umsetzung des empirischen Vorhabens unterteilt sich in die Erklärung des Samples (Kapitel 3.3.1), den Verweis auf den Pretest (Kapitel 3.3.2), den Aufbau und Ablauf des Experiments (Kapitel 3.3.3) und den Methoden der Datenauswertung (Kapitel 3.3.4).

### 3.3.1 Sample

An den experimentellen Erhebungen im Mai 2011 nahmen jeweils 20 Personen aus Österreich, Türkei, China und den Vereinigten Staaten von Amerika teil (n=80).<sup>15</sup> Alle TeilnehmerInnen waren zum Zeitpunkt des Experiments Vollzeit- oder Austauschstudierende der Wirtschaftsuniversität Wien. Grundsätzlich wurden für die Untersuchungen zwei Vergleichsgruppen, die jeweils aus vier Gruppen bestanden, gebildet. Jede Gruppe hatte eine männliche Führungsperson aus jeweils einer Nation / Kultur (Österreich, Türkei, China und USA) und neun Geführte. Die Zusammensetzungen erfolgten entweder homogen und multikulturell, was im vorliegenden Experiment vier unterschiedliche Nationalkulturen bedeuteten (Anm.: in der multikulturellen Zusammensetzung hat die Führungskraft eine bestimmte Nationalkultur, während die Geführten über unterschiedliche Kulturen, konkret drei verschiedene, verfügen). Der genaue Ablauf wird in Abbildung 13 verdeutlicht. Es wurde bewusst nur ein Geschlecht bei den Führungskräften berücksichtigt, um Gender-Effekte auszuschließen. Das Durchschnittsalter aller UntersuchungsteilnehmerInnen lag gesamt bei 22,57 Jahre (AT=22,83, TR=22,56, CN=24,22 und US=20,67) und wird in Abbildung 7 verdeutlicht.

---

15 Fortan werden zum Teil folgende Länderabkürzungen verwendet: AT (Österreich), TR (Türkei), CN (China) und US (Vereinigten Staaten von Amerika).

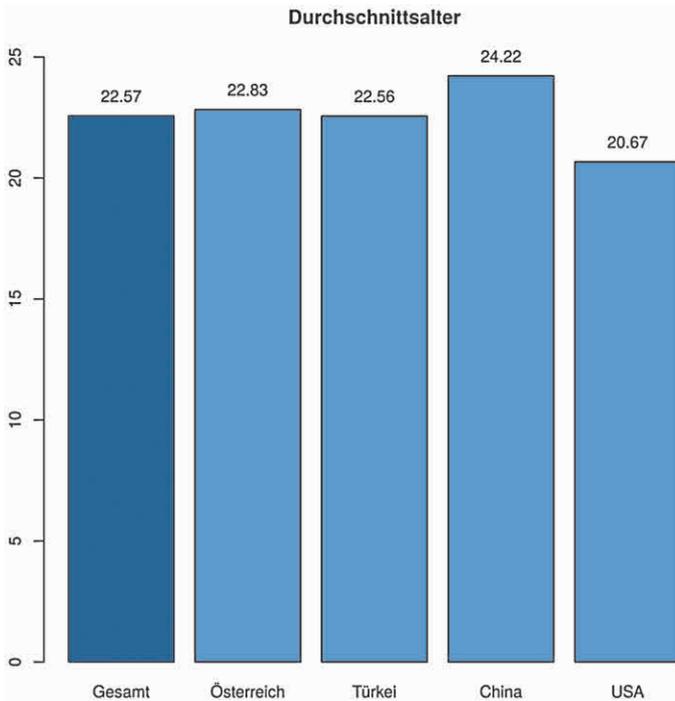


Abbildung 7: Durchschnittsalter der UntersuchungsteilnehmerInnen  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Tabelle 8 zeigt die Varianzunterschiede, sowie die Ergebnisse eines F-Tests in Bezug auf die Varianz des Alters der Studierenden, die an der wissenschaftlichen Erhebung teilgenommen haben. Dabei konnte ein signifikanter Unterschied in der Schwankungsbreite des Alters bei den österreichischen TeilnehmerInnen festgestellt werden.

	SD Homogen	SD Heterogen	p	Sig.
AT	4,14	1,67	0,019	*
TR	2,45	1,79	0,391	
CN	4,66	4,42	0,884	
US	0,78	0,44	0,126	

Tabelle 8: F-Test bezogen auf das Alter der TeilnehmerInnen  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Bezogen auf die Gender-Verteilung aller UntersuchungsteilnehmerInnen zeigt Abbildung 8, dass insgesamt 33 männliche und 39 weibliche Studierende als Geführte am Experiment mitwirkten. In den Gruppen fungierten ausschließlich männliche Studierende als Führungspersonen, da der Autor die Einflüsse genderspezifischer Unterschiede in der Führung vermeiden wollte. Die Verteilung bezogen auf Nationalitäten verlief relativ ausgeglichen (AT: m=7, w=11; TR: m=9, w=9; CN: m=8, w=10; US: m=9, w=9).

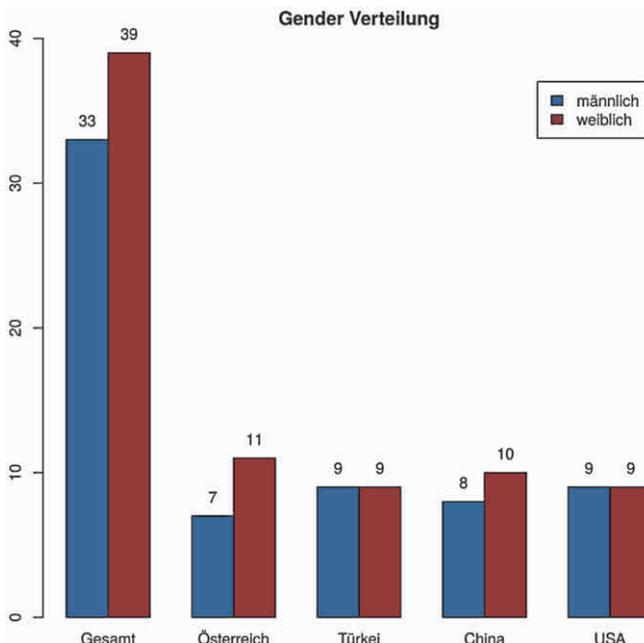


Abbildung 8: Gender-Verteilung der Geführten pro Nation  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung 9 stellt die durchschnittliche Arbeitserfahrung aller UntersuchungsteilnehmerInnen in Monaten, also Führungspersonen und Geführten, dar (gesamt=19,5 Monate). Bezogen auf die einzelnen Nationen ergeben sich folgende Erfahrungswerte: AT=25,2 Monate; TR=11,2 Monate; CN=18,1 Monate; US=23,7 Monate.

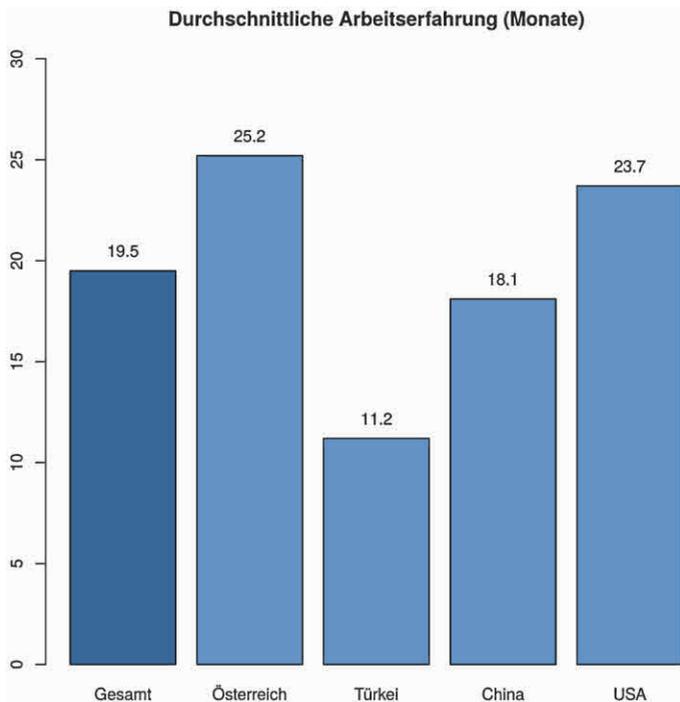


Abbildung 9: Durchschnittliche Arbeitserfahrung (in Monaten) der UntersuchungsteilnehmerInnen (Quelle: Eigene Darstellung)

Varianzunterschiede und die Ergebnisse eines F-Tests in Bezug auf die Varianz der Berufserfahrung der UntersuchungsteilnehmerInnen werden in Tabelle 9 gezeigt. In der Schwankungsbreite der Berufserfahrung konnte ein signifikanter Unterschied bei den türkischen TeilnehmerInnen festgestellt werden.

	<b>SD Homogen</b>	<b>SD Heterogen</b>	<b>p</b>	<b>Sig.</b>
<b>AT</b>	19,81	18,86	0,893	
<b>TR</b>	20,43	8,49	0,023	*
<b>CN</b>	23,1	31,36	0,405	
<b>US</b>	20,06	18,84	0,864	

Tabelle 9: F-Test bezogen auf die Berufserfahrung der UntersuchungsteilnehmerInnen  
(Quelle: Eigene Darstellung)

### 3.3.2 Pretest

Um die Umsetzbarkeit der empirischen Untersuchung zu gewährleisten, wurde im Vorfeld ein Pretest durchgeführt. Ein Pretest dient der Überprüfung: (Schnell / Hill / Esser, 2005, S. 347):

- „der ausreichenden Variation der Antworten,
- des Verständnisses der Fragen durch den Befragten,
- der Schwierigkeit der Fragen für den Befragten,
- des Interesses und der Aufmerksamkeit des Befragten gegenüber den Fragen,
- der Kontinuität des Interviewablaufs („Fluss“),
- der Effekte der Fragenanordnung,
- der Güte der Filterführung,
- von Kontexteffekten,
- der Dauer der Befragung,
- des Interesses des Befragten gegenüber der gesamten Befragung,
- der Belastung des Befragten durch die Befragung.“

Außerdem ermöglicht ein Pretest herauszufinden, ob gewisse Fragen zu Themenkomplexen oder Theorien vergessen oder ungenügend berücksichtigt wurden (Bortz / Döring, 2003, S. 359; Stier, 1999, S. 184). Der konkrete Pretest bestand aus einer experimentellen Untersuchung mit Studierenden unterschiedli-

cher Nationalitäten, die an die Hauptuntersuchung der Dissertation angelehnt wurde. Für die Datenerhebung kam ein Fragebogen zum Einsatz, der sich primär auf die implizite Führungstheorie nach Chong / Thomas (1997) bezog. Der reibungslose Ablauf, die Analysen und Ergebnisse zeigten die Umsetzbarkeit des geplanten Vorhabens. Die Erkenntnisse wurden in zwei Konferenzbeiträgen verarbeitet, vor einer internationalen Community präsentiert und diskutiert (vgl. hierzu Kasper et al., 2011; Kodydek, 2011).

### **3.3.3 Aufbau und Ablauf des Experiments**

Wie bereits im Kapitel 3.2.1 dargestellt, wurden wissenschaftliche Untersuchungen unter experimentellen Bedingungen geplant. Die TeilnehmerInnen waren alle Vollzeit- und Austauschstudierende der Wirtschaftsuniversität Wien. Die Untersuchungen wurden in Hörsälen der WU Wien im Mai 2011 durchgeführt. Somit konnte dieses echte Experiment mit Zufallszuweisung in einer für die UntersuchungsteilnehmerInnen gewohnten Umgebung durchgeführt werden (Manstead / Semin, 2002, S. 89), da alle Studierende hauptberuflich ihrem Studium nachgehen und die Experimente durchaus mit Gruppenaufgaben in Lehrveranstaltungen und Seminaren zu vergleichen sind.<sup>16</sup>

Den empirischen Untersuchungen sind detaillierte Planungsphasen vorausgegangen, wie Abbildung 10 zeigt.

---

16 Es ist außerdem kein Untersuchungsleiter im engeren Sinn während des Experiments anwesend, der praktisch jede Veränderung des Umfeldes kontrollieren könnte. Dies würde einer Laboruntersuchung entsprechen.

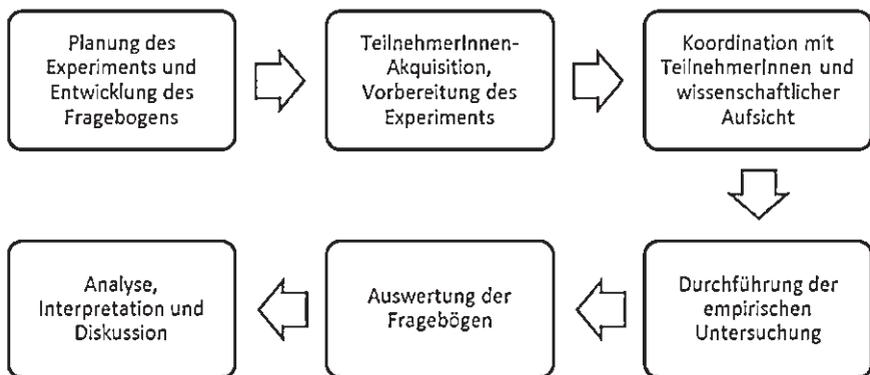


Abbildung 10: Ablauf des Forschungsvorhabens (Quelle: Eigene Darstellung)

Um Studierende unterschiedlicher Kulturen für das wissenschaftliche Vorhaben zu gewinnen, wurde mit MitarbeiterInnen des Zentrums für Auslandsstudien (ZAS) der Wirtschaftsuniversität Wien Kontakt aufgenommen. Dadurch konnten gezielt Austauschstudierende aus der Türkei, China und den USA angesprochen werden. Österreichische Studierende konnten aus dem Regelstudium für das Forschungsprojekt gefunden werden. Als kleiner Anreiz wurden den TeilnehmerInnen bei einer Mitwirkung Mensagutscheine zugesichert, die über ein Assistentenkleinprojekt von der Wirtschaftsuniversität Wien gefördert wurden. Die Studierenden wurden persönlich vom Verfasser dieser Dissertation angesprochen und über das Experiment und den Ablauf aufgeklärt. Sofern ein Studierender oder eine Studierende Interesse zeigte, wurden die E-Mailadresse notiert und das konkrete Datum der Erhebung, der Treffpunkt und die Uhrzeit bekannt gegeben. Jede(r) InteressentIn bekam zusätzlich noch ein Informationsblatt, das auch nochmals einige Tage vor dem Experiment als „Reminder“ ausgesandt wurde.

Der Verfasser dieser Dissertation wählte für das Experiment die gruppensdynamische Übung „Turmbau“ nach Antons (2000, S. 131ff.). Dafür wurden die Arbeitsmaterialien angeschafft, die Räume an der Wirtschaftsuniversität Wien gebucht und Ansprechpersonen für etwaige Fragen, die im Umgang mit wissenschaftlichen Untersuchungen geschult und erfahren sind, akquiriert. Mit diesen KollegInnen wurde ein separater Besprechungstermin am Tag des Experiments vereinbart.

Die Gruppenexperimente fanden im Sommersemester 2011 in unterschiedlichen Räumen an der Wirtschaftsuniversität Wien mit 80 Studierenden aus den geplanten Ländern Österreich, Türkei, China und den USA statt. Kurz vor dem eigentlichen Beginn wurde der Ablauf nochmals mit KollegInnen besprochen, die als Ansprechpersonen während der Experimente in den Räumen zur Verfügung standen. Ihre grundlegenden Aufgaben waren die Führungspersonen detailliert über die Aufgabenstellungen und den Ablauf zu informieren, die Arbeitsmaterialien an diese Personen zu übergeben, die Fragebögen im Anschluss an die Erhebungsrunden auszuteilen und einzusammeln. Zusätzlich teilten sie am Ende die vereinbarten Mensagscheine an die Studierenden aus.

Alle TeilnehmerInnen wurden gebeten, sich an den vorher festgelegten und per E-Mail kommunizierten Treffpunkten einzufinden. Die Studierenden wurden begrüßt und der Dank für ihre Teilnahme wurde ausgesprochen. Gleich darauf wurden sie darüber informiert, dass das Gesamtexperiment aus zwei Runden in unterschiedlichen Settings und Räumen stattfinden wird. Sie wurden gebeten, bis zum Ende zu bleiben und bei etwaigen Fragen die jeweilige Auskunftsperson, die als eine Art BetreuerIn in den Gruppenräumen verweilte, zu kontaktieren. Anschließend erfolgte die Zuteilung der TeilnehmerInnen auf die Versuchsgruppen.

Wie bereits erwähnt, wurden für das Experiment zwei Vergleichsgruppen, die jeweils aus vier Gruppen bestanden, gebildet. Jede Gruppe hatte eine Führungsperson aus jeweils einer Nation / Kultur (Österreich, Türkei, China und USA) und neun Geführte. Das Experiment bestand für jede teilnehmende Person aus zwei Prozessrunden. Entscheidend war, dass die einzig fixe Komponente die Führungskraft war, da diese über Runde 1 und Runde 2 konstant blieb. Die Geführten wechselten aber von einer homogenen Gruppe in eine heterogene bzw. multikulturelle in Vergleichsgruppe 1, während die TeilnehmerInnen der Vergleichsgruppe 2 die erste Runde in einem heterogenen bzw. multikulturellen Setting die Arbeitsaufgabe bewältigten und in der zweiten Runde mit Personen ihrer Kultur zusammenarbeiteten. Die unterschiedlichen Abläufe in den Vergleichsgruppen dienen dazu, Lerneffekte zu vermeiden und jede Gruppenform ohne konkrete Erfahrungswerte aus dem Gruppenprozess zu untersuchen und aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. Die Vergleichsgruppen arbeiteten darüber hinaus zur selben Zeit, sodass gewährleistet werden konnte, dass keine andere Gruppe über Möglichkeiten oder konkrete Abläufe informiert ist. Abbildung 11 zeigt die Zusammenstellung der Vergleichsgruppen mit Verweis auf die konträren Abläufe bei den Experimenten.

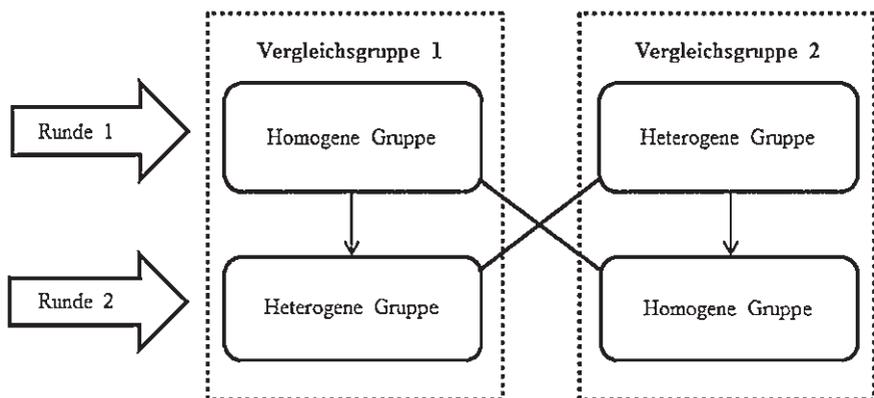


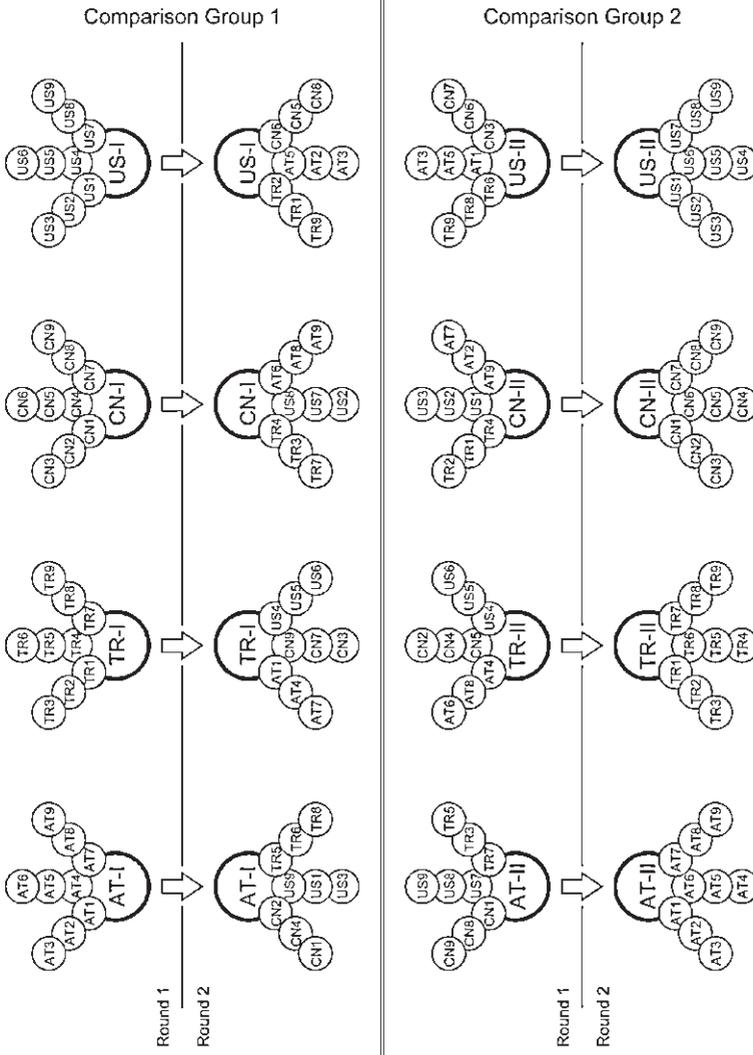
Abbildung 11: Die Vergleichsgruppen im Experiment unter Beibehaltung der Nachwuchsführungskräfte (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Zuteilung erfolgte gemäß der Randomisierung, also zufällig und nicht kontrolliert<sup>17</sup>, indem die acht Aufsichtspersonen eine gewisse Anzahl an TeilnehmerInnen mit entsprechendem kulturellem Hintergrund aufriefen. Aufsichtspersonen, die die Vergleichsgruppen 1 beobachteten, baten jeweils zehn Personen gleicher Herkunft, sich zu ihnen zu begeben (zehn ÖsterreicherInnen, zehn TürkInnen, zehn ChinesInnen, zehn US-AmerikanerInnen). Die KollegInnen, die in weiterer Folge die Vergleichsgruppen 2 in der ersten Runde passiv beobachteten, forderten etwas konkreter drei Personen mit Herkunft A, drei Personen mit Herkunft B, drei Personen mit Herkunft C und eine Person mit Herkunft D auf, sich zu ihnen zu begeben. Anschließend gingen die Aufsichtspersonen mit den TeilnehmerInnen in die vorgesehenen Räume. Dort wurde jeweils ein männlicher Studierender, per Zufall, als Führungskraft ausgewählt und über seine künftige Rolle, die konstant über zwei Runden ging, aufgeklärt.

Anschließend gab es ein kurzes Briefing und eine schriftliche Aufgabenstellung für die Führungsperson und die Materialien wurden übergeben. Diese waren jeweils für jede Gruppe in Anlehnung an die Turmbau-Übung nach Antons (2000, S. 131): vier Bögen Karton, eine Tube Klebstoff, eine Schere, ein Lineal und

17 Durch die Randomisierung, also der zufälligen Zuteilung der TeilnehmerInnen zu Untersuchungsgruppen, wird unterstrichen, dass der Autor ein „echtes Experiment“ geplant und, wie bereits erwähnt, unter natürlichen Bedingungen im Feld durchführte.

vier Bögen Papier zum Entwerfen. Außerdem bekamen sie noch ein Informationsblatt, auf dem die Gruppenräume für die zweite Runde aufgelistet waren. Grundsätzlich war es die Aufgabe der Nachwuchsführungskräfte, eine Einteilung (TeilnehmerInnen arbeiteten in der zweiten Runde in heterogenen Gruppen) oder einen Verweis (TeilnehmerInnen arbeiteten in der zweiten Runde in homogenen Gruppen) gemäß der geplanten Anzahl an Personen pro kulturellen Hintergrund, durchzuführen, die TeilnehmerInnen dafür entsprechend auszuwählen und den jeweiligen Gruppenraum zu verlautbaren. Die Mitglieder aus den homogenen Gruppen arbeiteten nun in der zweiten Runde in einem multikulturellen Setting, während die Geführten aus der Vergleichsgruppe 2 sich in die homogenen Gruppen begaben. Es zeigt, dass die Aufteilung der UntersuchungsteilnehmerInnen in Runde 1 und 2, sowie die Ernennung der Führungspersonen per Zufall erfolgt ist (Randomisierung). Dadurch werden personenbezogene Störvariablen neutralisiert (Bortz / Döring, 2003, S. 58; Manstead / Semin, 2002, S. 89). Abbildung 12 zeigt die konkrete Zuteilung der TeilnehmerInnen zu den Vergleichsgruppen, also in welcher Gruppe welcher Geführte gearbeitet hat.



AT=Österreich, TR=Türkei, CN=China, US=Vereinigte Staaten von Amerika  
 AT-I, AT-II, TR-I, TR-II, CN-I, CN-II, US-I, US-II = Leader (n=8); AT1 bis AT9, TR1 bis TR9, CN1 bis CN9, US1 bis US9 = Follower (n=72)

Abbildung 12: Darstellung der Zuteilung der UntersuchungsteilnehmerInnen zu den Vergleichsgruppen (Quelle: Eigene Darstellung)

Die konkrete Aufgabenstellung war es, innerhalb von 40 Minuten unter der Führung einer bestimmten, vorher definierten Person mit den vorhandenen Materialien einen Turm zu bauen, der auf einem eigenem Fundament ohne andere Unterstützung stehen kann, mit einer Standfestigkeit, die ein Lineal zu tragen vermag (Antons, 2000, S. 132). Nach Ablauf der Arbeitszeit war der Turm an die Führungskraft zu übergeben und gleich darauf ein Fragebogen auszufüllen. Nachdem alle Personen mit dem Ausfüllen fertig waren, informierte die Auskunftsperson alle Geführten über die jeweiligen Räume, in denen sie sich für die zweite Runde einzufinden hatten. Die Führungspersonen wurden informiert, dass sie keine Ortswechsel zu vollziehen haben, sondern die zweite Runde wieder im selben Raum zu absolvieren haben. Dadurch konnte gewährleistet werden, dass zügig und kontinuierlich in den Gruppen gearbeitet werden konnte. Tabelle 10 zeigt die kommunizierten Arbeitsaufträge der UntersuchungsteilnehmerInnen über den gesamten Verlauf.

Führungskraft	Geführte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung der Informationen zur Aufgabenstellung an die Gruppe</li> <li>• Übergabe der Materialien an die Gruppe</li> <li>• Führung der Gruppe während der Bearbeitung der Aufgabenstellung</li> <li>• Verantwortung für die Zeiteinhaltung</li> <li>• Übergabe der Gruppenleistung (des Turms) an die Aufsichtsperson</li> <li>• Zuteilung der Gruppenmitglieder für die zweite Runde und Bereitstellung der Information über den jeweiligen Gruppenraum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annahme des Arbeitsauftrags</li> <li>• Durchführung der Gruppenübung</li> <li>• Leistungserbringung als Gruppe und Anweisungen der Führungskraft Folge leisten</li> <li>• Gewissenhafte Ausfüllung eines Fragebogens nach jeder Runde</li> <li>• Pünktliches Einfinden in den kurzfristig zugeteilten Räumen</li> </ul>

Tabelle 10: Arbeitsaufträge der Führungskräfte und Geführten im Rahmen des Experiments  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Nach kurzer Zeit fanden sich die TeilnehmerInnen in den vorgesehenen Gruppenräumen ein und führten ihren Gruppenauftrag wieder innerhalb von 40 Minuten durch. Auch hier wurde im Anschluss der vom Autor dieser Dissertation entwickelte Fragebogen ausgegeben (siehe auch Kapitel 3.2.3). Nach dem Einsammeln der letzten Fragebögen der Runde 2 wurden die Mensagutscheine ausgegeben und nochmals der Dank für die Teilnahme ausgesprochen. Abbildung 13 verdeutlicht nochmals den Ablauf des Experiments.

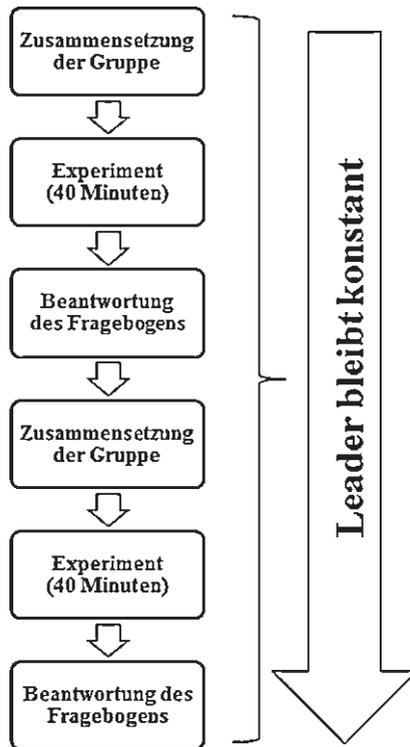


Abbildung 13: Ablauf des Experiments  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die folgenden Fakten sind für die wissenschaftliche Erhebung unter experimentellen Bedingungen entscheidend und werden an dieser Stelle nochmals hervorgehoben:

- Grundsätzlich wurden je 2 Vergleichsgruppen pro Nationalkultur, bezogen auf die Führungsperson, gebildet. Jede Gruppe bestand aus neun Geführten und einer Führungskraft. Bei vier unterschiedlichen Nationen bzw. Kulturen nahmen insgesamt 72 Geführte und 8 Führungspersonen teil, die jeweils in bzw. mit homogenen und multikulturellen Gruppen arbeiteten.

- Es fungierten ausschließlich männliche Personen als Führungskraft. Um Gender-Effekte auszuschließen wurde bewusst nur ein Geschlecht beim Einsatz der Führungspersonen berücksichtigt. Als Geführte nahmen jedoch sowohl männliche als auch weibliche Studierende teil.
- Alle Studierende hatten einen gemeinsamen Hintergrund: sie waren zum Zeitpunkt des Experiments hauptberuflich Studierende an der WU Wien (Vollzeit- oder Austauschstudierende).
- Die jeweilige Führungskraft hatte ebenso zwei Runden zu absolvieren: einmal führte sie eine homogene Gruppe mit Personen, die über die gleiche Nationalkultur verfügten und anschließend leitete sie eine multikulturelle Gruppe, bei der alle Mitglieder einen anderen kulturellen Hintergrund als die Führungskraft hatten. Die Führungspersonen sind somit als Konstante zu betrachten.
- Um Lerneffekte zu vermeiden, wurde in der Vergleichsgruppe 1 zuerst eine homogene Gruppe und im Anschluss eine multikulturelle geführt. In der Vergleichsgruppe 2 arbeiteten die TeilnehmerInnen zuerst in einem heterogenen Setting, um anschließend in einer homogenen Gruppe den Arbeitsauftrag zu bewältigen.
- Die Aufgabenstellung blieb in allen Gruppen und jeder Runde gleich.
- Nach jeder absolvierten Runde füllten die Gruppenmitglieder einen Fragebogen aus.
- Alle Arbeitsgruppen konnten die Aufgabenstellung erfolgreich und zeitgerecht durchführen.

Im Folgenden werden nun die Methoden der Datenauswertung, die in dieser Dissertation angewandt werden, dargestellt.

### **3.3.4 Datenauswertung**

Im Rahmen der Datenauswertung wurden unterschiedliche statistische Auswertungsverfahren mittels der Statistik- und Analyse-Software „R“ durchgeführt. Grundsätzlich ist R die state-of-the-art Statistiksoftware, Open Source und frei verfügbar (Hatzinger / Hornik / Nagel, 2011, S. 11). Neben dem Einsatz für statistische Herausforderungen wird sie vor allem als flexible (Software)Umgebung für Datenanalyse und Grafik verwendet. Aufgrund der unterschiedlichen Vortei-

le entwickelte sich diese Statistik- und Analysesoftware über die Jahre zum de facto Standard der statistischen Forschung an Universitäten (Hatzinger / Hornik / Nagel, 2011, S. 18). Im Folgenden werden nun die Faktorenanalyse, die Reliabilitätsanalyse, die Mittelwertvergleichstests (t-Tests) / Binomialtests und die Korrelationsanalyse als Auswertungsmethoden dieser Dissertation dargestellt.

### 3.3.4.1 Reliabilitätsanalyse

In dieser Dissertation wird eine der gebräuchlichsten Methoden der Reliabilitätsschätzung zur Berechnung der internen Konsistenz und Zuverlässigkeit von Tests verwendet: der Alpha-Koeffizient von Cronbach (1951) (Diekmann, 2009, S. 254). Alpha wird aus den Korrelationen aller Items untereinander berechnet und ist sowohl auf dichotome als auch auf polytome Items anwendbar (Bortz / Döring, 2003, S. 198).<sup>18</sup> Die Anzahl der und die Interkorrelation der Items stellen eine Funktion Alphas dar (Schnell / Hill / Esser, 2005, S. 153).

Bei der Erfassung des Cronbach's Alpha zur Messung der internen Konsistenz von Fragebogenskalen ist entscheidend, dass Größen nahe Eins auf Reliabilität hindeuten. Dabei orientieren sich die meisten ForscherInnen an der Vorgabe von Nunnally (1978, S. 52ff.), der einen Wert von mindestens 0,7 fordert, der im Allgemeinen als akzeptabel gilt (Algesheimer / Herrmann / Dimpfel, 2006, S. 942). Empirische Werte über 0,8 werden als gut, Alpha Werte über 0,9 als exzellent bezeichnet (Schnell / Hill / Esser, 2005, S. 153).

### 3.3.4.2 Faktorenanalyse

Die Faktorenanalyse ist ein statistisches Verfahren, mit dem versucht wird, eine große Zahl von Untersuchungsvariablen durch eine kleinere Anzahl von Faktoren zu erklären. (Schnell / Hill / Esser, 2005, S. 161f.; Bortz / Döring, 2003, S. 383). Eine Faktorenanalyse wird insbesondere dann angewandt, wenn eine Vielzahl von Variablen zu einer bestimmten Fragestellung erhoben wird und im Anschluss die Reduktion oder Bündelung der Variablen im Vordergrund steht (Backhaus et al., 2001, S. 19). „Das allgemeine Ziel der Faktorenanalyse besteht

---

18 Dichotome Merkmale sind Merkmale, die zwei Abstufungen haben. So werden in empirischen Erhebungsinstrumenten bei dichotomen Items nur zwei Antwortmöglichkeiten gegeben. Polytome oder mehrkategoriale Merkmale beinhalten zumindest vier oder mehr Ausprägungen (Bortz / Döring, 2003, S. 139).

darin, korrelierende Variablen auf höherer Abstraktionsebene zu Faktoren zusammenzufassen.“ (Bortz / Döring, 2003, S. 383) Somit kann diese Analysemethode als datenreduzierendes Verfahren bezeichnet werden.

Bei der Faktorenanalyse werden Faktorwerte herangezogen, die die Variableninformationen abbilden. Neben der pragmatischen Funktion hat dieses statistische Auswertungsverfahren auch einen sogenannten heuristischen Vorteil: die Werte ermöglichen es, für die faktoriellen Variablenbündel sinnvolle Zusammenhänge und Interpretationen zu finden (Bortz / Döring, 2003, S. 383).

Grundsätzlich kann zwischen explorativen und konfirmatorischen Faktorenanalysen unterschieden werden. Bei der explorativen Analyse wird das Ziel verfolgt, einerseits die Anzahl der Faktoren und die Zusammenhänge zwischen diesen (Faktorenkorrelationen) und andererseits zwischen den Faktoren und den Variablen (Faktorenloadungen) aus dem Datensatz zu ermitteln (Schnell / Hill / Esser, 2005, S. 162). Die Faktorladung wird aus jeder Variable berechnet, die den Zusammenhang zwischen der Indikatorvariable und dem Faktor bzw. latentem Merkmal zeigt. Der Wertebereich von Faktorloadungen kann von -1 bis +1 betragen und dient auch als Gewichtungsfaktor (Bortz / Döring, 2003, S. 146f.). Bei den konfirmatorischen Faktorenanalysen ist die Festlegung einiger Größen, wie beispielsweise die Anzahl der Faktoren, die Beziehungen zwischen Faktoren oder etwa die Beziehungen zwischen Faktoren und beobachtbaren Variablen erforderlich (Schnell / Hill / Esser, 2005, S. 162). Sie dienen dazu, ein sogenanntes Messmodell, das Zusammenhänge zwischen Indikatoren und latenter Variable spezifiziert, zu überprüfen (Bortz / Döring, 2003, S. 147).

Zusammenfassend ist hervorzuheben, dass bei explorativen Faktorenanalysen Faktorloadungen als Gewichte aus den Daten errechnet werden. Im Unterschied dazu werden bei konfirmatorischen Analysen Gewichtungsfaktoren vorgegeben und auf ihre Gültigkeit geprüft (Bortz / Döring, 2003, S. 147).

### 3.3.4.3 t-Tests / Binomialtest / Varianzanalyse

Zur Hypothesenüberprüfung kommen neben Faktorenanalysen t-Tests, Binomialtests und Varianzanalysen zum Einsatz. Bei einem t-Test, also einem Mittelwertdifferenzentest, erfolgt die Verteilung der Differenzen von Stichprobenmittelwerten unabhängiger Stichproben aus derselben Grundgesamtheit (Schnell / Hill / Esser, 2005, S. 451). Bortz / Döring (2003, S. 498) verweisen darauf, dass

mit einem einseitigen Signifikanztest eine gerichtete und mit einem zweiseitigen Signifikanztest eine ungerichtete Alternativhypothese geprüft wird.<sup>19</sup>

Die statistische Auswertungsmethode Binomialtest wird zur Berechnung der Wahrscheinlichkeit für das Zutreffen von Null- bzw. Alternativhypothesen verwendet. Dieser Test ist grundsätzlich bei kleinen Stichproben zu bevorzugen, denn es werden jedenfalls die „exakten“ Wahrscheinlichkeiten berechnet (Hatzinger / Hornik / Nagel, 2001, S. 176ff.). Die Varianzanalyse oder ANOVA („analysis of variance“) wird dann eingesetzt, wenn die Unterschiede in den Mittelwerten zwischen zwei und mehr Gruppen von Interesse sind (Schnell / Hill / Esser, 2005, S. 457). „Die (einfache) Varianzanalyse ist eine Verallgemeinerung der t-Tests zur Signifikanzprüfung der Unterschiede zwischen Mittelwerten aus mehr als zwei Gruppen.“ (Diekmann, 2009, S. 695) Neben der einfachen Varianzanalyse gibt es noch weitere Formen, wie etwa die Kovarianzanalyse, die eine einfache Kombination aus multipler Regression und Varianzanalyse darstellt, oder auch die multivariate Varianzanalyse (MANOVA). Dabei werden mehrere abhängige Variablen gleichzeitig untersucht (Schnell / Hill / Esser, 2005, S. 457f.; Bortz / Döring, 2003, S. 530f.).

#### 3.3.4.4 Korrelation

Die Berechnung von Korrelationen zwischen allen Variablen ermöglicht die Berechnung der Stärke der Beziehungszusammenhänge untereinander. Wird aufgrund der Datenstruktur ein Beziehungszusammenhang vermutet und möchte man diesen überprüfen, ist es erforderlich, die Quantifizierung von Beziehungen zwischen Variablen zu ermitteln. Das entsprechende statistische Maß stellt der

---

19 Grundsätzlich ist bei der Formulierung von Hypothesen in Bezug auf Variablenbeziehungen ein möglichst hoher Präzisionsgrad anzustreben. Eine fundamentale Form der Präzisierung von Variablenbeziehungen besteht in der Angabe der Richtung einer Unterschieds- oder Zusammenhangsrelation. Ungerichtete Hypothesen verdeutlichen, dass das Gegenstandsverständnis unter Umständen nicht ausreicht und verbessert werden muss. Schließlich soll die Aufstellung und Prüfung einer theoretisch und empirisch fundierten gerichteten Hypothese gelingen (Bortz / Döring, 2003, S. 11). Bei der statistischen Hypothesenprüfung spricht man von einem Hypothesenpaar, bestehend aus einer Nullhypothese (H0) und einer Alternativhypothese (H1). Die Alternativhypothese stellt die Forschungshypothese dar, während die Nullhypothese der Alternativhypothese widerspricht (Bortz / Döring, 2003, S. 28).

Korrelationskoeffizient dar (Backhaus et al., 2011, S. 332f.; Bortz / Döring, 2003, S. 508).

Nach der Darstellung der Methoden der Datenauswertung erfolgt nun die Auswertung, Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der empirischen Untersuchung.

## 4 Auswertung, Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

In den vorangegangenen Kapiteln wurden das Forschungsdesign erörtert, die forschungsrelevanten Fragen und Hypothesen dargelegt, ein Überblick über die eingesetzten Methoden gegeben und das konkrete Vorgehen skizziert. Die Reliabilitätsanalyse der eingesetzten Skalen ergaben folgende Cronbachs Alpha Werte, die alle als „gut“ ( $> 0,8$ ) bzw. „exzellent“ ( $> 0,9$ ) bezeichnet werden können (zu den Alpha Werten siehe Kapitel 3.3.4.2):

- Maintenance: 0,965
- Planning: 0,969
- Pressure: 0,813
- Enabling Structure: 0,960
- Process Criteria: 0,932
- Social Processes: 0,952
- Individual Well-Being: 0,962

Im Folgenden werden nun die erhobenen Daten dargestellt, analysiert und interpretiert. Dabei wird anhand der vorher konkretisierten Hypothesen strukturiert vorgegangen und die Ergebnisse werden entsprechend illustriert, diskutiert und kommentiert.<sup>20</sup>

### 4.1 Faktorenanalysen als Grundlage zur Beantwortung der Hypothesen

Als eine der primären Auswertungsmethoden der empirischen Untersuchung dieser Dissertation kommen Faktorenanalysen zum Einsatz. Ein Grund besteht in der Tatsache, dass in der Studie von Chong / Thomas (1997), die im Kapitel

---

20 An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass ausschließlich Tabellen mit Signifikanzen in der Arbeit dargestellt werden.

2.2.4.2 ausführlich dargestellt wurde und die als implizite Führungstheorie der theoretischen Grundlage der „Leader perception“ dient, Faktorenanalysen eingesetzt wurden. Die Faktorenanalyse, die die Items der impliziten Führungstheorie nach Chong / Thomas (1997) untersucht, zeigt nicht nur die Wahrnehmung der vielfältigen Betrachtungen, die sich aus den Items ergaben, sondern ermöglichten eine unterschiedliche Gewichtung der Bedeutung nach der Nationalkultur der Geführten und der Führungskräfte des Experiments. Damit wurde eine zuverlässige und dem Kontext geeignete Auswertungsmethode verwendet, die sich insbesondere im Rahmen der empirischen Auseinandersetzung mit impliziten Führungstheorien, bei denen Führungskraftprototypen untersucht werden, eignet: „...prototypicality ratings can not only reveal the content of ILTs and the degree of shared expectations that go beyond only the most salient, but they also allow for the application of more powerful statistical techniques to understand them. One such technique is factor analysis.“ (Offermann / Kennedy / Wirtz, 1994, S. 46) Mit der explorativen Faktorenanalyse wurden die 26 Items der PM-Theorie analysiert, zuerst aus der Sicht der Nationalkultur der Geführten (Tabellen 11) und im Anschluss aus der Sicht der Nationalkultur der Führer (Tabellen 12). Im Vergleich zur Theorie nach Chong / Thomas (1997) wurde große Übereinstimmung hinsichtlich der Einteilung der Kategorien festgestellt. Die Faktorenmatrizen (Varimax Rotation) für die vier unterschiedlichen Gruppen, basierend auf der Nationalkultur der Geführten, werden nun im Folgenden dargestellt und diskutiert.

Nr.	Item	Österreich			Türkei			China			USA		
		M	Pr	PI	M	Pr	PI	M	Pr	PI	M	Pr	PI
1	Treats me fairly	0,727			0,776			0,460			0,738		
2	Tries to understand view	0,895			0,863			0,561			0,742		
3	Treats all members as equal	0,624			0,511			0,516					
4	Can talk easily about the task	0,660				0,528		0,647			0,575		
5	Is friendly and approachable	0,730			0,675			0,648			0,626		
6	Concerned about my personal problems with the task	0,699						0,561			0,676		
7	Think the leader trusts me	0,579			0,574						0,449		
8	Gives recognition for a good job				0,469			0,453					
9	Tries to improve the facilities			0,501	0,462			0,472					0,507
10	Asks opinion on problem-solving	0,633			0,504						0,645		0,659
11	Offers new approaches to problems	0,635			0,484						0,595		0,593
12	Strict observation of rules and regulations		0,576			0,472		0,680			0,684	0,417	0,597
13	Urges to complete work on time		0,843			0,608							
14	Asks to follow rules and regulations		0,737			0,463							
15	Makes me work to the max.	0,603			0,509			0,515			0,845		
16	Requires progress reports		0,623			0,471		0,848			0,750		
17	Sets clear deadlines		0,843			0,804		0,794					0,470
18	Talks about how much to do			0,640		0,456		0,511					0,571
19	Gives instructions/orders		0,660			0,419		0,772			0,648		0,648
20	Assigns members to tasks		0,782			0,616					0,833		0,833
21	Knowledgeable about equipment/systems		0,775			0,675		0,491			0,554		0,554
22	Lets you know about plans and tasks		0,719			0,440		0,565			0,533		0,533
23	Makes precise plans for goal achievement		0,809			0,885		0,434			0,863		0,863
24	Maintains definite standards		0,781			0,636		0,585			0,522		0,522
25	Doesn't waste working time			0,429		0,524		0,499			0,525		0,525
26	Improves facilities when asked		0,516			0,767		0,521			0,429		0,429
		0,906			0,870			0,887			0,914		

Anm.: es werden nur Faktoren berücksichtigt, die eine Faktorladung von 0,4 und größer haben; Abkürzungen: M=Maintenance-Faktoren, Pr=Pressure-Faktoren, PI=Planning-Faktoren

Tabelle 11: Ergebnisse der Faktorenanalyse bezogen auf die Nationalkultur der Geführten (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Analyse, bezogen auf die Nationalkultur der Geführten, zeigt folgendes Bild. Wie in Tabelle 11 ersichtlich, weisen die Maintenance-Faktoren, die grundsätzlich die Art von Führung beschreiben, die sich an der Selbsterhaltung oder Aufrechterhaltung der Gruppe, sowie der Stärkung des Gruppenprozesses orientiert, einige Übereinstimmungen aller Untersuchungsgruppen auf (*Treats me fairly*, *Tries to understand view* und *Is friendly and approachable*). Planning-Faktoren, die die Planung und Abwicklung der Arbeit betreffen, zeigen die meisten Übereinstimmungen aller Vergleichsgruppen. Hier sind die Items *Talks about how much to do*, *Gives instructions/orders*, *Knowledgeable about equipment/systems*, *Lets you know about plans and tasks* und *Makes precise plans for goal achievement* zu nennen. Die Analyse der Pressure-Faktoren, also die strikte Einhaltung von Vorschriften und die Erzeugung eines Drucks, lassen keine eindeutigen Gemeinsamkeiten der Untersuchungsgruppen erkennen.

Die Ergebnisse der Faktorenanalyse bezogen auf die Nationalkultur der Geführten zeigen auch Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen, die einer näheren Betrachtung bedürfen. Konkret verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Einschätzungen der chinesischen Geführten bei den Items „*Maintains definite standards*“, „*Doesn't waste working time*“ und „*Improves facilities when asked*“ im Gegensatz zu allen anderen Geführten nicht den Planning-Faktoren zuzurechnen sind, sondern Maintenance- bzw. Pressure-Faktoren. Eine weitere berücksichtigungswürdige Besonderheit, bei denen eine Vergleichsgruppe im Gegensatz zu den anderen konträre Zuschreibungen traf, ist bei dem Item „*Sets clear deadlines*“ auffällig. Hier schreiben US-amerikanische Geführte eine andere Wichtigkeit zu als alle anderen Befragten, indem sie die Aussage als Planning-Faktoren beurteilten. Im Gegensatz dazu sind die anderen Geführten der Ansicht, dass die Aufforderung Vorschriften zu folgen und klare Fristen einzuhalten den Pressure-Faktoren zuzurechnen sei. Die Analyse zeigt weiters konträre Ergebnisse, die die türkischen Geführten betreffen. Bei den Items „*Can talk easily about the task*“ (Item 4) und „*Requires progress reports*“ (Item 16) trafen die Befragten dieser Vergleichsgruppe eine andere Einschätzung als die anderen Geführten. Bei Item 4 wurden von den österreichischen, chinesischen und US-amerikanischen geführten UntersuchungsteilnehmerInnen Einschätzungen getroffen, die den Maintenance-Faktoren zuzuschreiben sind. Im Gegensatz dazu beurteilten die türkischen Befragten dieses Item nicht als Selbsterhaltung oder Aufrechterhaltung der Gruppe, sondern als Teil der Planung und Abwicklung des Arbeitsauftrags, im Sinne der Planning-Faktoren. Bei Item 16 können die Antworten der Mehrheit der Geführten auf das Erfordernis eines Fortschrittsbe-

richts den Pressure-Faktoren zugerechnet werden, während die Bewertungen der türkischen Befragten wieder den Planning-Faktoren zugeschrieben wird.

Bezogen auf die Nationalkultur der Geführten weist der Autor außerdem auf folgende Ergebnisse hin: Bei den Items „*Asks opinion on problem-solving*“ (Item 10), „*Offers new approaches to problems*“ (Item 11) und „*Urges to complete work on time*“ (Item 13) weisen die Zuschreibungen der österreichischen und türkischen Geführten Ähnlichkeiten auf. Die Einschätzungen der geführten UntersuchungsteilnehmerInnen österreichischer und türkischer Herkunft bei den Items 10 und 11 sind den Maintenance-Faktoren zuzuordnen, während die Zuschreibungen der chinesischen und US-amerikanischen Geführten anderen Faktoren zugeordnet werden. Die Gemeinsamkeit zeigt, dass diese beiden Vergleichsgruppen offensichtlich die Einbeziehung der Geführten in den Problemlösungsprozess und die Zuhilfenahme von neuen Ansätzen als Stärkung und Aufrechterhaltung des Gruppenprozesses bewerten. Item 13 weist eine weitere Gemeinsamkeit auf. Dabei sind die Antworten der österreichischen und türkischen Befragten in Bezug auf die Aufforderung, die Aufgabe innerhalb der vorgegebenen Zeit durchzuführen, den Pressure-Faktoren zuzurechnen. Im Gegensatz dazu stehen die Einschätzungen der chinesischen (Planning-Faktor) bzw. US-amerikanischen Geführten (Maintenance-Faktor). Ähnliche Einschätzungen der Geführten zweier Vergleichsgruppen können bei dem Item „*Tries to improve the facilities*“ festgehalten werden. Dabei wurden von Befragten türkischer und chinesischer Herkunft ähnliche Zuschreibungen getroffen, die den Maintenance-Faktoren zugeordnet werden können, während die Antworten der österreichischen und US-amerikanischen Geführten uneinheitlich erfolgten.

Die häufigsten Maintenance-Faktoren werden bei den Einschätzungen der österreichischen und türkischen Geführten gemessen. Hier kommt offensichtlich die Bedeutung der Stärkung der Gruppenprozesse und der Aufrechterhaltung dieser zum Tragen. Im Unterschied dazu weisen US-amerikanische Geführte hier die geringsten Zuschreibungen auf. Pressure-Faktoren können vor allem von chinesischen geführten Personen identifiziert werden. Sie nahmen die Führung offensichtlich als sehr streng und herausfordernd wahr. Im Gegenzug dazu ist bei den türkischen Geführten die geringste Zuschreibung zu erkennen. Planning-Faktoren weisen grundsätzlich eine hohe Einschätzung bei allen Vergleichsgruppen auf und unterstreichen die konkrete Planung und Abwicklung von Arbeitsschritten zur Zielerreichung und zum Gruppenerfolg. Weniger häufig sind sie jedoch bei den chinesischen Befragten zu erkennen.

Die Auswertung, bezogen auf die Nationalkultur der Geführten, zeigte, dass einige Wahrnehmungen der UntersuchungsteilnehmerInnen ähnlich einzustufen sind. Die meisten Übereinstimmungen sind auf Items zurückzuführen, die den Planning-Faktoren zuzuordnen sind. Items, die den Pressure-Faktoren zugeordnet werden, wurden grundsätzlich heterogen wahrgenommen. Die Einschätzungen der österreichischen geführten UntersuchungsteilnehmerInnen weisen sehr viele Maintenance-Faktoren und auch Planning-Faktoren auf. Dies lässt den Schluss zu, dass diese Geführten die Aufrechterhaltung der Gruppe und die Stärkung des Gruppenprozesses und gleichzeitig eine korrekte Planung und Durchführung des Arbeitsprozesses wahrgenommen haben. Türkische geführte TeilnehmerInnen weisen eine etwas größere Ausprägung hinsichtlich der Planning-Faktoren auf; die Pressure-Faktoren sind, ähnlich wie bei ihren österreichischen KollegInnen, wenig auffällig. Im Gegensatz dazu stehen die Ergebnisse der chinesischen Geführten. Neben einer ähnlich hohen Einschätzung der Maintenance-Faktoren fällt die hohe Zuschreibung der Pressure-Faktoren im Vergleich zu den anderen Gruppen auf. Offensichtlich wurden die strikte Einhaltung von Vorgaben und die Erzeugung von Druck besonders von diesen Gruppen wahrgenommen und zugeschrieben. Gleichzeitig waren die Planning-Faktoren weniger hervorstechend, als in den anderen Vergleichsgruppen. Die US-amerikanischen geführten UntersuchungsteilnehmerInnen weisen ausgeprägte Planning-Faktoren und wenig Pressure-Faktoren auf. Besonders auffallend ist, dass die Maintenance-Faktoren im Gegensatz zu den anderen Vergleichsgruppen eine untergeordnetere Rolle spielen.

Die Reliabilitätsanalyse ergab positive Cronbachs Alpha Werte, die als „gut“ ( $> 0,8$ ) bzw. „exzellent“ ( $> 0,9$ ) bezeichnet werden können. So weisen die Ergebnisse, bezogen auf die österreichischen und US-amerikanischen Geführten, exzellente Werte auf (0,906 bzw. 0,914), während die Werte der türkischen und chinesischen geführten UntersuchungsteilnehmerInnen als „gut“ einzustufen sind (0,870 bzw. 0,887).

Der Autor dieser Dissertation kommt zur eindeutigen Erkenntnis, dass die Nationalkultur der Geführten einen Einfluss auf ihre Wahrnehmungen hat, was sich in den Unterschieden der Zuschreibungen und die durch die Faktorenanalysen errechneten Gewichtungen der Items ergab. Nach der Faktorenanalyse bezüglich der Nationalität der Geführten erfolgt nun eine Betrachtung nach der Nationalkultur der Führungskräfte. Die Ergebnisse sind in der folgenden Tabelle ersichtlich.

Nr. Item	Österreich		Türkei		China		USA	
	M	Pr	M	Pr	M	Pr	M	Pr
1 Treats me fairly	0,706		0,563		0,713		0,978	
2 Tries to understand view	0,723		0,755		0,749		0,609	
3 Treats all members as equal			0,740		0,500		0,574	
4 Can talk easily about the task	0,455		0,586			0,562		0,542
5 Is friendly and approachable			0,658		0,781			
6 Concerned about my personal problems with the task	0,653		0,605		0,551			0,430
7 Think the leader trusts me	0,418		0,565		0,708			0,632
8 Gives recognition for a good job			0,598			0,507		0,489
9 Tries to improve the facilities	0,514		0,752			0,642		0,485
10 Asks opinion on problem-solving	0,673		0,789			0,583		0,959
11 Offers new approaches to problems	0,618		0,670			0,656		0,562
12 Strict observation of rules and regulations	0,611		0,504			0,584		0,657
13 Urges to complete work on time	0,846					0,686		0,526
14 Asks to follow rules and regulations	0,673			0,679			0,487	
15 Makes me work to the max.			0,584			0,510		
16 Requires progress reports	0,695		0,707			0,931		
17 Sets clear deadlines	0,693					0,699		0,649
18 Talks about how much to do							0,742	0,757
19 Gives instructions/orders							0,502	0,626
20 Assigns members to tasks							0,703	0,908
21 Knowledgeable about equipment/systems		0,614					0,817	0,558
22 Lets you know about plans and tasks		0,503					0,677	0,505
23 Makes precise plans for goal achievement		0,861					0,801	0,808
24 Maintains definite standards		0,525					0,881	0,801
25 Doesn't waste working time	0,433						0,729	0,418
26 Improves facilities when asked		0,509	0,596			0,456		0,714
<i>Cronbach's Alpha</i>								
0,742								
0,918								

*Anm.: es werden nur Faktoren berücksichtigt, die eine Faktorladung von 0,4 und größer haben. Abkürzungen: M=Maintenance-Faktoren, Pr=Pressure-Faktoren, PI=Planning-Faktoren*

Tabelle 12: Ergebnisse der Faktorenanalyse bezogen auf die Nationalkultur der Führungskräfte (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Faktorenanalyse, bezogen auf die Nationalkultur der Führer, verdeutlicht Folgendes: Wie in Tabelle 12 ersichtlich, gibt es einige Übereinstimmungen aller Befragten. Konkret sind die Zuschreibungen aller Geführten bei den Items „*Treats me fairly*“ und „*Tries to understand view*“ den Maintenance-Faktoren, also die Art von Leadership, die sich an der Aufrechterhaltung und Selbsterhaltung der Gruppe und der Stärkung des Gruppenprozesses orientiert, zuzuordnen. Die Einschätzungen aller geführten UntersuchungsteilnehmerInnen bei den Items „*Assigns members to tasks*“, „*Knowledgeable about equipment/systems*“, „*Makes precise plans for goal achievement*“ und „*Maintains definite standards*“ werden den Planning-Faktoren, die die Planung und Abwicklung der Arbeit umfassen, zugeordnet. Bei den Pressure-Faktoren, die die strikte Einhaltung von Vorschriften und die Erzeugung eines Drucks widerspiegeln, können keine Übereinstimmungen bei den Vergleichsgruppen festgestellt werden.

Darüber hinaus zeigen sich einige berücksichtigungswürdige Unterschiede. Bei Item „*Think the leader trusts me*“ werden die Antworten der Befragten, die von österreichischen, türkischen und chinesischen Untersuchungsteilnehmern geführt wurden, den Maintenance-Faktoren zugeordnet, während die Einschätzungen der Geführten, die mit US-amerikanischen Nachwuchsführungskräften arbeiteten, den Pressure-Faktoren zugeordnet werden. Offensichtlich wurde hier von einigen geführten Personen die Führer-Geführten-Beziehung in der jeweiligen Runde des Experiments als strikt empfunden. Eine weitere Besonderheit zeigt sich bei den Items „*Asks opinion on problem-solving*“ und „*Offers new approaches to problems*“. Hier werden die Zuschreibungen der Geführten, die sich mit türkischen, chinesischen und US-amerikanischen Führungspersonen der experimentellen Herausforderung stellten, als Pressure-Faktoren identifiziert. Im Gegensatz dazu stehen die Einschätzungen der Befragten, die von Österreichern geführt wurden. Die Antworten werden den Maintenance-Faktoren zugeordnet. Die Einbeziehung der Geführten in den Problemlösungsprozess und die Zuhilfenahme von neuen Ansätzen wird mehrheitlich als Druck und Vorschrift empfunden, während die Vergleichsgruppe, die von österreichischen Teilnehmern geführt wurden, diese Aussagen als Stärkung und Aufrechterhaltung des Gruppenprozesses beurteilt. Bei Item 12 „*Strict observation of rules and regulations*“ zeigt sich ein konträres Bild. Hier kann eine übereinstimmende Haltung bei den geführten Befragten, die unter österreichischer, türkischer und chinesischer Führung arbeiteten, festgestellt werden. Die Zuschreibungen sind den Pressure-Faktoren zuzurechnen. Im Gegenzug verdeutlichen die Einschätzungen der Befragten bezogen auf die Nationalkultur der US-amerikanischen Führer, dass ihre

Antworten den Planning-Faktoren entsprechen. Demzufolge ist die Planung und Abwicklung als Teil der Arbeitsherausforderung in dieser Vergleichsgruppe verstanden worden.

Bezogen auf die Nationalkultur der Führungskräfte ergeben sich weitere Besonderheiten. Bei Item 4 „*Can talk easily about the task*“ und Item 25 „*Doesn't waste working time*“ nehmen jeweils zwei Vergleichsgruppen konträre Positionen ein. Konkret werden die Zuschreibungen der Geführten, die von österreichischen und türkischen Personen geführt wurden, bei Item 4 den Maintenance-Faktoren zugerechnet, während die Antworten der Befragten, die mit chinesischen und US-amerikanischen Führern arbeiteten, Planning-Faktoren zugeordnet werden. Ähnliche Betrachtungen ergeben sich bei dem Item 25, bei dem die Einschätzungen der Geführten, die von österreichischen und US-amerikanischen Führungspersonen geführt wurden, den Pressure-Faktoren zuzuordnen sind. Im Gegensatz dazu verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Antworten der Befragten aus Gruppen mit türkischer und chinesischer Führung den Planning-Faktoren zuzurechnen sind.

Berücksichtigungswürdig sind laut Ansicht des Autors auch Item 6 „*Concerned about my personal problems with the task*“, Item 9 „*Tries to improve the facilities*“, sowie Item 26 „*Improves facilities when asked*“. Bei Item 6 sind die Einschätzungen der Geführten aus Gruppen, die von österreichischen und chinesischen Personen geführt wurden, den Maintenance-Faktoren zuzuordnen. Im Gegensatz dazu sind die Antworten der geführten TeilnehmerInnen aus Gruppen, die mit türkischen Führern arbeiteten, den Pressure-Faktoren zuweisbar, während die Zuschreibungen der Mitglieder aus US-amerikanisch geführten Gruppen den Planning-Faktoren zugerechnet werden. Hier wird die intensive Führer-Geführten-Beziehung von den Geführten unterschiedlich wahrgenommen und eingeschätzt. Während ein Großteil das Interesse des Leaders als Teil der Selbsterhaltung und Aufrechterhaltung der Gruppe sah, wurde etwa die Führung der türkischen Nachwuchsführungskräfte als striktes Vorgehen und eine Erzeugung von Druck gesehen. Andere Befragte, die konkret unter Führung US-amerikanischer Untersuchungsteilnehmer arbeiteten, sehen dieses Verhalten als Teil des Gruppenprozesses, der geplant war und zur erfolgreichen Abwicklung gehörte. Bei Item 9 weisen die Einschätzungen der Geführten, die sich in Gruppen mit chinesischen und US-amerikanischen Führungspersonen der Herausforderung im Rahmen des Experiments stellten, Gemeinsamkeiten auf. Konkret sind diese als Planning-Faktoren zu nennen. Im Gegensatz zur Wahrnehmung, dass die Verbesserung der Einrichtung Teil der Planung und Abwicklung ist,

sind die Zuschreibungen der österreichisch geführten Gruppenmitglieder den Maintenance-Faktoren und bei den türkisch geführten UntersuchungsteilnehmerInnen den Pressure-Faktoren zuzuordnen. Bei Item 26 werden die Zuschreibungen der geführten Befragten, die in Gruppen mit österreichischen und US-amerikanischen Führungspersonen arbeiteten, als Planning-Faktoren identifiziert. Im Gegensatz dazu stehen die Einschätzungen der Geführten, die mit türkischen und chinesischen Führern die Arbeitsaufträge erfolgreich bewältigten. Ihre Zuschreibungen sind den Maintenance- bzw. Pressure-Faktoren zuzuordnen.

Die häufigsten Maintenance-Faktoren werden in Bezug auf die Nationalkultur der Führungskräfte bei Geführten, die sich in Gruppen mit österreichischen Führungskräften den Herausforderungen stellten, gemessen. Im Unterschied dazu weisen Befragte, die mit US-amerikanischen Führern arbeiteten, hier die geringsten Zuschreibungen auf. Pressure-Faktoren werden vor allem von Geführten, die Gruppen angehörten, die von türkischen und chinesischen Untersuchungsteilnehmern geführt wurden, zugeschrieben. Im Gegenzug dazu ist wieder bei den Befragten aus US-amerikanisch geführten Gruppen die geringste Zuschreibung zu erkennen. Planning-Faktoren verdeutlichen die konkrete Planung und Abwicklung von Arbeitsschritten zur Zielerreichung und zum Gruppenerfolg und werden außerordentlich oft von Geführten, die mit US-amerikanischen Nachwuchsführungskräften arbeiteten, wahrgenommen. Die geringste Bedeutung hatten die Planning-Faktoren in Gruppen, die von österreichischen Führungspersonen geführt wurden.

Die Auswertung, bezogen auf die Nationalkultur der Führungspersonen, zeigt auch hier, dass einige Wahrnehmungen der UntersuchungsteilnehmerInnen ähnlich einzustufen sind. Die meisten Übereinstimmungen sind, ähnlich wie bei den Auswertungen bezogen auf die Nationalkultur der Geführten, auf Items zurückzuführen, die den Planning-Faktoren zuzuordnen sind. Items, die den Pressure-Faktoren zugeordnet werden, wurden auch in diesem Fall heterogen wahrgenommen. Österreichische Nachwuchsführungskräfte weisen insgesamt sehr viele Maintenance-Faktoren, aber wenige Planning-Faktoren auf. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Führungspersonen die Aufrechterhaltung der Gruppe und die Stärkung des Gruppenprozesses besonders fokussierten, jedoch die korrekte Planung des Arbeitsprozesses nicht die höchste Priorität hatte. Pressure-Faktoren kommen häufiger vor, sodass ein gewisser Druck bewusst vermittelt wurde, um die strikte Einhaltung der Zielerreichung zu gewährleisten. Türkische Führer weisen eine größere Ausprägung hinsichtlich der Planning-

Faktoren auf; die Pressure-Faktoren sind, ähnlich wie bei ihren chinesischen Kollegen, auffällig. Die Maintenance-Faktoren sind vorhanden, allerdings weniger stark ausgeprägt als die Pressure- und Planning-Faktoren. Eine ähnliche Analyse kann der Autor für die chinesischen Führungskräfte geben. Planning-Faktoren sind die häufigsten Faktoren bei dieser Vergleichsgruppe, gefolgt von Pressure- und Maintenance-Faktoren. Besonders auffällig ist jedoch das Faktorenverhältnis der US-amerikanischen Führungskräfte. Sie weisen sehr viele Planning-Faktoren auf und im Gegensatz zu den anderen beiden Faktoren sind diese besonders häufig von den Geführten zugeschrieben worden. Hier ist eindeutig eine hohe Planung der relevanten Abläufe und Prozessschritte wahrgenommen worden, wobei die Aufrechterhaltung der Gruppe, die Stärkung des Gruppenprozesses und die Vermittlung des Drucks eine sehr geringe Bedeutung aufweisen.

Bezogen auf die Nationalkultur der Nachwuchsführungskräfte ergab die Reliabilitätsanalyse ebenfalls bedeutungswürdige Cronbachs Alpha Werte. Für die österreichische Vergleichsgruppe ergibt sich ein Wert von 0,742, der als „akzeptabel“ gilt, während die Werte der türkischen (0,918), chinesischen (0,921) und US-amerikanischen Vergleichsgruppen (0,938) als „exzellent“ bezeichnet werden können.

Der Autor dieser Dissertation kommt auch hinsichtlich der Interpretation der Erkenntnisse in Bezug auf die Nationalkultur der Führungspersonen zu dem Schluss, dass die jeweilige Kultur einen Einfluss auf die Wahrnehmungen der Geführten hat. Diese Aussage lässt sich durch die unterschiedlichen Zuschreibungen und die in den Faktorenanalysen errechneten Gewichtungen der Items untermauern.

Der Vergleich beider Auswertungen zeigt eindeutig, dass sehr wesentliche Unterschiede in den Zuschreibungen der Geführten, bezogen auf die jeweilige Nationalkultur und Perspektive der eigenen Person und der jeweiligen Führungskraft, existieren. Die Ergebnisse verdeutlichen auch, dass bestimmte kulturelle Muster, wie auch Zuschreibungen und Verhalten, aus beiden Perspektiven (Nationalkultur der Geführten und Nachwuchsführungskräfte) für die jeweilige Nationalkultur erkennbar und identifizierbar sind.

Die dargestellten Faktorenanalysen dienen als Anhaltspunkt und zur Beantwortung mehrerer Hypothesen und wurden demzufolge am Anfang der Analyse veranschaulicht. Um die Ergebnisse noch detaillierter zu betrachten und weitere

Erkenntnisse zu erlangen, werden nun weitere statistische Auswertungen, wie etwa einseitige- und zweiseitige t-Tests, Varianzanalysen und Korrelationen, eingesetzt.

## 4.2 Hypothese 1

*„Wenn eine Nachwuchsführungskraft dieselbe Nationalkultur wie Geführte einer homogenen Gruppe hat, dann werden dieser Führungsperson positivere Attribute hinsichtlich ihrer Führungsfähigkeit zugeschrieben als Nachwuchsführungskräften aus anderen Kulturen.“*

Die erste Hypothese beschäftigt sich mit den Zuschreibungen und Erwartungen der Geführten hinsichtlich der Führungsfähigkeit der Nachwuchsführungskräfte des Experiments. Dabei wird insbesondere auf die kulturellen Gemeinsamkeiten und Unterschiede der geführten Personen eingegangen und untersucht, inwieweit die prototypischen Vorstellungen der geführten UntersuchungsteilnehmerInnen zu Führungskräften mit den tatsächlichen Leistungen der Nachwuchsführungskräfte übereinstimmen. Es sollen mögliche interkulturelle Unterschiede hinsichtlich der Kultur der Führungskräfte und der Geführten identifiziert werden.

### 4.2.1 Auswertungen bezogen auf das gesamte Sample

In einem ersten Schritt wurde mit Varianzanalysen geprüft, ob die Nationalkultur einer Führungskraft einen Einfluss auf die Wahrnehmung und Zuschreibung von Führung durch Geführte hat. Die Tabellen 12 bis 16 beziehen alle vier Nationalitäten im direkten Vergleich ein und veranschaulichen mögliche Unterschiede. Konkret illustrieren die Tabellen signifikante Unterschiede hinsichtlich der Einschätzungen des Einflusses der Nationalkultur einer Führungskraft bezogen auf Mitglieder homogener Arbeitsgruppen (Tabelle 13), heterogener Gruppen (Tabelle 14) und alle Geführten (Tabelle 15), aufgeteilt auf die jeweiligen Nationalitäten. Die Tabellen 16 und 17 geben Auskunft über mögliche signifikante Unterschiede in Runde eins bzw. Runde zwei der experimentellen Untersuchung.

Nr.	Item	M		SD		M		SD		F	p	Sig.
		AT	TR	TR	TR	CN	US	CN	US			
1	Treats me fairly	3,944	0,998	4,333	0,485	3,778	0,732	4,611	0,502	6,646	0,011	*
2	Tries to understand view	3,833	0,924	4,444	0,784	3,667	1,085	4,500	0,514	3,305	0,071	
3	Treats all members as equal	4,056	0,998	4,611	0,608	4,111	0,676	4,611	0,778	3,857	0,051	
4	Can talk easily about the task	4,056	0,802	4,056	1,056	2,667	1,029	4,778	0,428	0,835	0,362	
5	Is friendly and approachable	4,500	0,618	4,667	0,485	3,889	0,676	4,667	0,485	0,333	0,565	
6	Concerned about my personal problems with the task	2,611	1,145	3,333	1,237	3,222	0,878	3,833	1,098	19,206	0,000	***
7	Think the leader trusts me	3,722	0,752	3,778	0,548	3,611	0,850	4,389	0,608	11,657	0,001	***
8	Gives recognition for a good job	3,000	0,970	3,722	1,179	3,556	0,705	4,611	0,502	48,962	0,000	***
9	Tries to improve the working atmosphere	3,389	0,916	3,944	0,873	3,389	0,778	4,056	0,725	5,188	0,024	*
10	Asks opinion on problem-solving	3,167	1,505	3,833	1,249	3,778	1,263	4,111	0,583	9,911	0,002	**
11	Offers new approaches to problems	3,000	1,188	3,667	1,283	3,667	0,767	3,944	0,998	12,756	0,000	***
12	Strict observation of rules and regulations	2,500	1,383	3,278	1,274	2,778	1,166	3,278	1,074	3,983	0,048	*
13	Urges to complete work on time	3,611	1,378	3,889	0,832	3,944	0,873	3,944	0,802	2,084	0,151	
14	Asks to follow rules and regulations	3,667	1,085	3,889	1,023	3,389	0,916	4,056	1,259	0,684	0,410	
15	Makes me work to the max.	2,778	1,003	3,111	1,023	3,000	1,029	3,222	0,808	2,955	0,088	
16	Requires progress reports	2,333	1,237	2,889	0,900	2,889	1,079	3,056	0,802	8,373	0,004	**
17	Sets clear deadlines	3,444	1,504	3,667	0,907	3,278	1,227	4,111	0,758	3,585	0,060	
18	Talks about how much to do	3,222	0,943	3,444	1,247	3,278	0,958	3,667	0,907	2,413	0,123	
19	Gives instructions/orders	3,611	1,195	3,222	1,166	3,389	0,979	4,000	0,686	2,982	0,086	
20	Assigns members to tasks	2,444	1,504	3,222	0,943	2,944	0,998	3,833	0,924	21,595	0,000	***
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,333	0,907	3,333	1,085	3,111	0,832	3,556	1,097	0,372	0,543	
22	Lets you know about plans and tasks	3,667	1,085	3,833	0,924	3,278	1,018	3,889	0,832	0,023	0,879	
23	Makes precise plans for goal achievement	2,333	1,188	3,722	1,227	2,833	0,985	3,778	0,943	15,580	0,000	***
24	Maintains definite standards	2,778	0,943	3,889	1,023	2,889	0,583	3,556	0,784	3,615	0,059	
25	Doesn't waste working time	3,611	1,092	3,389	1,092	3,056	1,211	3,889	0,900	0,373	0,543	
26	Improves facilities when asked	3,000	0,970	3,278	1,274	3,222	1,060	3,722	0,895	7,372	0,007	**

Tabelle 13: Einschätzungen des Einflusses der Nationalkultur einer Führungskraft bezogen auf alle homogenen Gruppen durch die Geführten (Quelle: Eigene Darstellung) *Ann.*: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

Bezogen auf alle homogenen Gruppen zeigt sich, dass sehr hohe signifikante Unterschiede bei den Items 6, 7, 8, 11, 20 und 23 vorherrschen. Bei dem Item „*concerned about my personal problems with the task*“ ( $p=0,000$ ) zeigt sich der signifikante Unterschied besonders in den Zuschreibungen der österreichischen und US-amerikanischen Geführten (Mittelwerte 2,6 bzw. 3,8). Für das Item „*think the leader trusts me*“ ( $p=0,001$ ) sind die Mittelwerte der ÖsterreicherInnen (3,7), TürkInnen (3,8) und ChinesInnen (3,6) ähnlich zu beurteilen, während die amerikanischen Befragten einen Mittelwert von 4,4 aufweisen. Bei dem Item „*think the leader trusts me*“ ( $p=0,001$ ) zeigt sich der größte Unterschied zwischen den geführten ChinesInnen und US-AmerikanerInnen (Mittelwert=3,6 bzw. 4,4). Das Item „*gives recognition for a good job*“ ( $p=0,000$ ) ist ebenso sehr hoch signifikant. Der bedeutendste Unterschied zwischen den Vergleichsgruppen lässt sich zwischen den österreichischen (Mittelwert=3,0) und US-amerikanischen Befragten (Mittelwert=4,6) erkennen. Für das Item „*offers new approaches to problems*“ ( $p=0,000$ ) lässt sich ein ähnliches Verhältnis diagnostizieren, da die Mittelwerte der ÖsterreicherInnen bei 3,0 und die der US-AmerikanerInnen bei 3,9 liegen. Eine sehr hohe Signifikanz kann außerdem bei dem Item „*assigns members to tasks*“ ( $p=0,000$ ) festgestellt werden. Hier ergibt sich erneut ein berücksichtigungswürdiger Unterschied in der Mittelwertbetrachtung zwischen österreichischen (Mittelwert=2,4) und US-amerikanischen Geführten (Mittelwert=3,8). Das Item „*makes precise plans for goal achievement*“ lässt sich ebenso den sehr hoch signifikanten Items zuordnen ( $p=0,000$ ). Dabei verdeutlichen die Mittelwerte der österreichischen (2,3) bzw. türkischen (3,7) sowie US-amerikanischen UntersuchungsteilnehmerInnen (3,8) dieses Ergebnis.

Die Auswertungen ergaben weiters hohe Signifikanzen bei den eingesetzten Fragen 10, 16 und 26. „*Asks opinion on problem-solving*“ ( $p=0,002$ ) zeigt den größten Unterschied, bezogen auf die Mittelwerte, bei österreichischen und US-amerikanischen Befragten (Mittelwerte=3,2 bzw. 4,1). Die Items „*requires progress reports*“ ( $p=0,004$ ) und „*improves facilities when asked*“ ( $p=0,007$ ) zeigen ebenso ein ähnliches länderbezogenes Ungleichgewicht mit Mittelwerten der österreichischen (Item 16=2,3; Item 26=3,0) und US-amerikanischen ProbandInnen (Item 16=3,1; Item 26=3,7) als unterschiedlichste Ausprägungen.

Signifikante Unterschiede hinsichtlich des Vergleichs der Einschätzungen des Einflusses der Nationalkultur einer Führungsperson, bezogen auf alle homogenen Gruppen, konnten zusätzlich noch für die Items „*treats me fairly*“ ( $p=0,011$ ) mit den größten Mittelwertunterschieden zwischen türkischen (3,8) und US-

amerikanischen (4,6) Befragten und „*tries to improve the working atmosphere*“ (p=0,024), mit gleich niedrigen Mittelwerten der ÖsterreicherInnen und TürkInnen auf der einen Seite (3,4) und US-AmerikanerInnen auf der anderen (4,1), ausgemacht werden. Das letzte signifikante Item der Tabelle 13 stellt „*strict observation of rules and regulations*“ (p=0,048) dar, das österreichische Einschätzungen als niedrigste Mittelwerte (Mittelwert=2,5) und türkische und US-amerikanische Wahrnehmungen mit einem Mittelwert von je 3,3 als größte Mittelwerte zeigt.

Nr.	Item	M		SD		M		SD		F	P	Sig.
		AT	TR	AT	TR	CN	US	CN	US			
1	Treats me fairly	3,667	0,686	3,889	1,023	4,222	0,808	3,944	1,056	3,029	0,084	
2	Tries to understand view	3,944	0,873	4,000	0,840	4,111	1,023	3,833	0,924	0,109	0,742	
3	Treats all members as equal	3,611	1,092	4,222	0,943	3,722	1,274	4,111	1,758	1,668	0,199	
4	Can talk easily about the task	3,833	0,985	3,889	0,963	4,111	1,079	3,556	1,042	0,654	0,420	
5	Is friendly and approachable	3,889	0,832	4,111	0,963	4,111	0,900	4,389	0,502	6,272	0,013	*
6	Concerned about my personal problems with the task	3,167	0,857	3,000	1,029	3,278	1,179	2,722	1,018	1,928	0,167	
7	Think the leader trusts me	3,444	0,705	3,556	0,856	3,278	1,018	3,556	0,856	0,008	0,931	
8	Gives recognition for a good job	3,444	0,705	3,611	0,916	3,833	0,857	3,444	0,922	0,123	0,727	
9	Tries to improve the working atmosphere	3,167	0,924	3,389	0,778	4,056	0,998	3,389	0,698	4,028	0,047	*
10	Asks opinion on problem-solving	3,722	0,752	3,111	0,832	3,722	1,274	3,056	0,998	3,444	0,066	
11	Offers new approaches to problems	3,222	1,166	2,667	1,029	3,667	1,283	2,944	0,998	0,037	0,848	
12	Strict observation of rules and regulations	3,444	0,922	2,722	1,227	3,111	1,183	2,611	1,243	6,064	0,015	*
13	Urges to complete work on time	4,000	0,686	3,389	1,378	3,222	1,353	3,167	1,249	9,145	0,003	**
14	Asks to follow rules and regulations	3,944	0,873	2,778	0,943	3,667	1,283	3,000	1,328	4,885	0,029	*
15	Makes me work to the max.	2,611	0,850	2,778	0,878	2,500	1,383	2,778	1,166	0,077	0,782	
16	Requires progress reports	2,667	0,767	2,056	0,802	2,722	1,274	2,167	0,924	1,292	0,258	
17	Sets clear deadlines	3,000	1,085	3,222	1,263	3,500	1,425	2,944	1,110	0,015	0,903	
18	Talks about how much to do	3,167	0,985	2,778	0,808	4,056	0,725	3,111	0,963	2,343	0,128	
19	Gives instructions/orders	3,444	1,199	2,667	1,414	4,167	0,786	2,722	1,127	0,485	0,487	
20	Assigns members to tasks	2,944	1,110	2,500	1,295	3,722	1,179	3,000	1,138	2,301	0,132	
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,500	1,098	2,833	0,786	4,056	1,056	3,389	0,916	1,310	0,254	
22	Lets you know about plans and tasks	3,889	0,832	2,722	0,958	4,333	0,767	3,556	0,984	0,608	0,437	
23	Makes precise plans for goal achievement	3,333	1,029	2,722	1,018	4,167	0,707	2,833	1,043	0,005	0,946	
24	Maintains definite standards	3,556	0,705	2,944	1,056	3,778	0,943	2,833	1,098	3,119	0,080	
25	Doesn't waste working time	3,722	1,127	3,222	1,060	3,611	1,145	2,778	1,166	8,427	0,004	**
26	Improves facilities when asked	3,611	0,778	3,111	0,832	3,833	0,707	3,222	0,647	0,579	0,448	

Tabelle 14: Einschätzungen des Einflusses der Nationalkultur einer Führungskraft bezogen auf alle heterogenen Gruppen durch die Geführten  
(Quelle: Eigene Darstellung) *Ann.*: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

Die Ergebnisse der Auswertung, bezogen auf die heterogenen Gruppen, ergab folgende hohe signifikante Unterschiede hinsichtlich des Vergleichs der Einschätzungen des Einflusses der Nationalkultur einer Führungskraft: „*urges to complete work on time*“ ( $p=0,003$ ) und „*doesn't waste working time*“ ( $p=0,004$ ). Der niedrigste Mittelwert beim Item „*urges to complete work on time*“ kommt von Geführten, die mit US-amerikanischen Führern arbeiteten (3,2), während der höchste Wert in den Gruppen angegeben wurde, die sich unter österreichischen Führungskräften den Herausforderungen stellten (4,0). Beim Item „*doesn't waste working time*“ ergibt sich ein ähnliches Bild im Mittelwertvergleich. Der niedrigste Wert wurde in Gruppen der US-amerikanischen Führer diagnostiziert (2,8), während in heterogenen Arbeitsgruppen, die österreichische Entscheidungsträger führten, die höchsten Mittelwerte erhoben wurden (3,7).

Weitere signifikante Unterschiede sind bei den Items 5, 9, 12 und 14 vorzufinden. Beim Item „*is friendly and approachable*“ ( $p=0,013$ ) ergibt sich der größte Mittelwertunterschied zwischen Gruppen, die von Österreichern (3,9) und US-Amerikanern (4,4) geführt wurden. Ein umgekehrtes Bild ergibt sich beim Item 12 „*strict observation of rules and regulations*“ ( $p=0,015$ ), bei dem die Gruppen US-amerikanischer Führungspersonen die niedrigsten (2,6) und die Gruppen der österreichischen Führer (3,4) die höchsten Werte erzielten. Beim Item „*tries to improve the working atmosphere*“ ( $p=0,047$ ) konnten die höchsten Mittelwerte in heterogenen Gruppen unter chinesischer Führung herausgefunden werden (4,1), während unter österreichischer Führung die niedrigsten vorzufinden sind (3,2). Bei der Auswertung des Items „*asks to follow rules and regulations*“ ( $p=0,029$ ) ergibt sich ein Höchstwert in Gruppen mit österreichischen Führungskräften (3,9). Die niedrigsten Werte wurden in heterogenen Gruppen ermittelt, die von türkischen Personen geführt wurden (2,8).

Nr.	Item	M		SD		M		SD		F	p	Sig.
		AT	TR	AT	TR	CN	US	CN	US			
1	Treats me fairly	3,806	0,856	4,111	0,820	4,000	0,793	4,278	0,882	4,375	0,038	*
2	Tries to understand view	3,889	0,887	4,222	0,832	3,889	1,063	4,167	0,811	0,545	0,462	
3	Treats all members as equal	3,833	1,056	4,417	0,806	3,917	1,025	4,361	0,798	2,337	0,129	
4	Can talk easily about the task	3,944	0,893	3,972	1,000	3,389	1,271	4,167	1,000	0,011	0,918	
5	Is friendly and approachable	4,194	0,786	4,389	0,803	4,000	0,793	4,528	0,506	1,190	0,277	
6	Concerned about my personal problems with the task	2,889	1,036	3,167	1,134	3,250	1,025	3,278	1,186	2,361	0,127	
7	Think the leader trusts me	3,583	0,732	3,667	0,717	3,444	0,939	3,972	0,845	2,365	0,126	
8	Gives recognition for a good job	3,222	0,866	3,667	1,042	3,694	0,786	4,028	0,941	12,956	0,000	***
9	Tries to improve the working atmosphere	3,278	0,914	3,667	0,862	3,722	0,944	3,722	0,779	4,517	0,035	*
10	Asks opinion on problem-solving	3,444	1,206	3,472	1,108	3,750	1,251	3,583	0,967	0,675	0,413	
11	Offers new approaches to problems	3,111	1,166	3,167	1,254	3,667	1,042	3,444	1,107	3,082	0,081	
12	Strict observation of rules and regulations	2,972	1,253	3,000	1,265	2,944	1,170	2,944	1,194	0,024	0,878	
13	Urges to complete work on time	3,806	1,091	3,639	1,150	3,583	1,180	3,556	1,107	0,923	0,338	
14	Asks to follow rules and regulations	3,806	0,980	3,333	1,121	3,528	1,108	3,528	1,383	0,546	0,461	
15	Makes me work to the max.	2,694	0,920	2,944	0,955	2,750	1,228	3,000	1,014	0,879	0,350	
16	Requires progress reports	2,500	1,028	2,472	0,941	2,806	1,167	2,611	0,964	0,758	0,385	
17	Sets clear deadlines	3,222	1,312	3,444	1,107	3,389	1,315	3,528	1,108	0,915	0,340	
18	Talks about how much to do	3,194	0,951	3,111	1,090	3,667	0,926	3,389	0,964	2,368	0,126	
19	Gives instructions/orders	3,528	1,183	2,944	1,308	3,778	0,959	3,361	1,125	0,143	0,706	
20	Assigns members to tasks	2,694	1,327	2,861	1,175	3,333	1,146	3,417	1,105	8,916	0,003	**
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,417	0,996	3,083	0,967	3,583	1,052	3,472	1,000	0,781	0,378	
22	Lets you know about plans and tasks	3,778	0,959	3,278	1,085	3,806	1,037	3,722	0,914	0,227	0,634	
23	Makes precise plans for goal achievement	2,833	1,207	3,222	1,222	3,500	1,082	3,306	1,091	3,880	0,051	
24	Maintains definite standards	3,167	0,910	3,417	1,131	3,333	0,894	3,194	1,009	0,000	1,000	
25	Doesn't waste working time	3,667	1,095	3,306	1,064	3,333	1,195	3,333	1,171	1,334	0,250	
26	Improves facilities when asked	3,306	0,920	3,194	1,064	3,528	0,941	3,472	0,810	1,426	0,234	

Tabelle 15: Einschätzungen des Einflusses der Nationalkultur einer Führungskraft bezogen auf alle Gruppen durch die Geführten (Quelle: Eigene Darstellung) *Ann.:* \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

Die Analyse des Vergleichs der Einschätzungen des Einflusses der Nationalkultur einer Führungskraft bezogen auf alle Gruppen durch die geführten UntersuchungsteilnehmerInnen ergibt folgendes Bild. Das Item „*gives recognition for a good job*“ weist eine sehr hohe Signifikanz auf ( $p=0,000$ ), mit dem höchsten Mittelwert in Gruppen, die von US-amerikanischen Teilnehmern geführt wurden (4,1) und dem niedrigsten Wert in Gruppen mit österreichischen Führungskräften (3,2). Das Item „*assigns members to tasks*“ ist als hoch signifikant einzustufen ( $p=0,003$ ) und zeigt wieder einen Höchstwert in Gruppen, die von US-amerikanischen Studierenden geführt wurden (3,4), während erneut der niedrigste Mittelwert von TeilnehmerInnen, die von Österreichern geführt wurden, ermittelt wurde (2,7). Weitere Signifikanzen illustrieren die Items „*treats me fairly*“ ( $p=0,038$ ; höchster Mittelwert unter US-amerikanischer Führung=4,3; niedrigster Mittelwert unter österreichischer Führung=3,8) und „*tries to improve the working atmosphere*“ ( $p=0,035$ ; Höchstwert in Gruppen unter US-amerikanischer und türkischer Führung vorzufinden=3,7; niedrigster Mittelwert in Gruppen mit österreichischen Führern=3,2), in denen sich ein ähnliches Bild ergibt.

Um einen detaillierteren Überblick zu bekommen, wird der Fokus nun auf die beiden Runden der empirischen Untersuchung gelegt. Hierbei ist zu betonen, dass beide Vergleichsgruppen in die Analyse einbezogen wurden, d.h. in der Runde eins Vergleichsgruppe 1 in der Form einer homogenen Gruppenzusammenstellung und Vergleichsgruppe 2 als heterogene Arbeitsgruppe und Runde zwei vice versa.

Nr.	Item	M		SD		M		SD		F	P	Sig.
		AT	TR	AT	TR	AT	TR	AT	TR			
1	Treats me fairly	3,833	0,857	4,333	0,594	3,889	0,832	4,389	0,979	3,836	0,052	
2	Tries to understand view	3,944	0,873	4,722	0,669	3,722	0,958	4,556	0,616	1,633	0,203	
3	Treats all members as equal	4,333	0,767	4,667	0,594	4,111	0,583	4,333	0,840	1,086	0,299	
4	Can talk easily about the task	3,889	0,900	4,278	0,752	3,278	1,406	4,278	0,958	0,042	0,838	
5	Is friendly and approachable	4,111	0,832	4,611	0,608	4,000	0,686	4,500	0,514	1,127	0,290	
6	Concerned about my personal problems with the task	3,111	1,023	3,444	1,097	3,333	1,085	3,444	1,199	1,212	0,273	
7	Think the leader trusts me	3,500	0,707	3,833	0,786	3,278	0,826	3,833	0,707	0,588	0,444	
8	Gives recognition for a good job	3,222	0,808	4,056	0,725	3,500	0,786	4,111	0,758	12,267	0,001	***
9	Tries to improve the working atmosphere	3,222	1,003	4,000	0,594	3,444	1,149	3,778	0,548	2,817	0,095	
10	Asks opinion on problem-solving	3,222	1,263	3,889	1,132	3,444	1,294	3,500	0,857	0,206	0,651	
11	Offers new approaches to problems	2,944	1,349	3,722	1,074	3,333	1,188	3,500	0,857	2,283	0,133	
12	Strict observation of rules and regulations	3,333	1,372	3,333	1,114	2,778	1,166	3,389	1,195	0,179	0,673	
13	Urges to complete work on time	4,389	0,698	3,222	1,114	3,167	1,098	3,722	0,958	6,829	0,010	**
14	Asks to follow rules and regulations	4,111	0,963	3,222	1,060	3,778	0,808	4,167	1,249	0,811	0,369	
15	Makes me work to the max.	2,889	0,963	3,278	1,018	2,111	1,023	2,944	0,938	1,631	0,204	
16	Requires progress reports	2,833	1,150	2,667	0,970	2,278	1,179	2,611	0,850	1,866	0,174	
17	Sets clear deadlines	3,944	1,162	3,056	1,259	3,111	1,451	3,889	0,900	0,014	0,906	
18	Talks about how much to do	3,222	0,878	3,167	0,857	3,278	1,074	3,778	0,732	7,243	0,008	**
19	Gives instructions/orders	3,389	1,243	3,000	1,188	3,333	0,970	3,722	0,895	2,737	0,100	
20	Assigns members to tasks	2,222	1,215	3,167	1,249	2,833	1,150	3,722	0,895	23,765	0,000	***
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,500	0,985	3,389	0,778	3,389	1,195	3,667	0,970	0,472	0,493	
22	Lets you know about plans and tasks	3,611	0,850	3,389	1,092	3,556	1,247	4,000	0,686	3,292	0,072	
23	Makes precise plans for goal achievement	2,889	1,132	3,667	1,138	3,222	1,215	3,667	1,029	4,989	0,027	*
24	Maintains definite standards	3,444	0,856	3,833	0,924	3,167	1,043	3,556	0,856	0,229	0,633	
25	Doesn't waste working time	4,000	0,970	3,500	1,043	2,833	1,425	3,389	1,335	7,533	0,007	**
26	Improves facilities when asked	3,389	1,037	3,778	0,732	3,389	1,092	3,667	0,686	0,438	0,509	

Tabelle 16: Einschätzungen des Einflusses der Nationalkultur einer Führungskraft bezogen auf die erste Runde des Experiments durch die Geführten (Quelle: Eigene Darstellung) *Ann.*: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

In der ersten Runde ergeben sich sehr hohe Signifikanzen bei der Einschätzung des Einflusses der Nationalkultur einer Führungsperson bei den Items „*gives recognition for a good job*“ (p=0,001; höchster Mittelwert unter US-amerikanischer Führung=4,1; niedrigster Mittelwert unter österreichischer Führung=3,2) und „*assigns members to tasks*“ (p=0,000; höchster Mittelwert unter US-amerikanischer Führung=3,7; niedrigster Mittelwert unter österreichischer Führung=2,2). Als hoch signifikant konnten darüber hinaus die Items „*urges to complete work on time*“ (p=0,010; höchster Mittelwert unter österreichischer Führung=4,4; niedrigster Mittelwert unter chinesischer Führung=3,2), „*talks about how much to do*“ (p=0,008; höchster Mittelwert unter US-amerikanischer Führung =3,8; niedrigster Mittelwert unter türkischer Führung=3,2) und „*doesn't waste working time*“ (p=0,007; höchster Mittelwert unter österreichischer Führung=4,0; niedrigster Mittelwert unter chinesischer Führung= 2,8) diagnostiziert werden. Als berücksichtigungswürdig ist auch noch Item 23 „*makes precise plans for goal achievement*“ (p=0,027; höchster Mittelwert unter türkischer Führung=3,7; niedrigster Mittelwert unter österreichischer Führung=2,9) anzusehen.

Nr.	Item	M		SD		M		SD		F	P	Sig.
		AT	TR	AT	TR	CN	US	CN	US			
1	Treats me fairly	3,778	0,878	3,889	0,963	4,111	0,758	4,167	0,786	5,006	0,027	*
2	Tries to understand view	3,833	0,924	3,722	0,669	4,056	1,162	3,778	0,808	0,062	0,804	
3	Treats all members as equal	3,333	1,085	4,167	0,924	3,722	1,320	4,389	0,778	11,890	0,001	***
4	Can talk easily about the task	4,000	0,907	3,667	1,138	3,500	1,150	4,056	1,056	0,000	1,000	
5	Is friendly and approachable	4,278	0,752	4,167	0,924	4,000	0,907	4,556	0,511	1,259	0,264	
6	Concerned about my personal problems with the task	2,667	1,029	2,889	1,132	3,167	0,985	3,111	1,183	4,119	0,044	*
7	Think the leader trusts me	3,667	0,767	3,500	0,618	3,611	1,037	4,111	0,963	5,073	0,026	*
8	Gives recognition for a good job	3,222	0,943	3,278	1,179	3,889	0,758	3,944	1,110	13,976	0,000	***
9	Tries to improve the working atmosphere	3,333	0,840	3,333	0,970	4,000	0,594	3,667	0,970	6,698	0,011	*
10	Asks opinion on problem-solving	3,667	1,138	3,056	0,938	4,056	1,162	3,667	1,085	1,449	0,231	
11	Offers new approaches to problems	3,278	0,958	2,611	1,195	4,000	0,767	3,389	1,335	3,991	0,048	*
12	Strict observation of rules and regulations	2,611	1,037	2,667	1,283	3,111	1,183	2,500	1,043	0,017	0,896	
13	Urges to complete work on time	3,222	1,114	4,056	1,056	4,000	1,138	3,389	1,243	0,258	0,612	
14	Asks to follow rules and regulations	3,500	0,924	3,444	1,199	3,278	1,320	2,889	1,231	5,390	0,022	*
15	Makes me work to the max.	2,500	0,857	2,611	0,778	3,389	1,092	3,056	1,110	11,274	0,001	**
16	Requires progress reports	2,167	0,786	2,278	0,895	3,333	0,907	2,611	1,092	10,697	0,001	**
17	Sets clear deadlines	2,500	1,043	3,833	0,786	3,667	1,138	3,167	1,200	4,677	0,032	*
18	Talks about how much to do	3,167	1,043	3,056	1,305	4,056	0,539	3,000	1,029	0,383	0,537	
19	Gives instructions/orders	3,667	1,138	2,889	1,451	4,222	0,732	3,000	1,237	0,501	0,480	
20	Assigns members to tasks	3,167	1,295	2,556	1,042	3,833	0,924	3,111	1,231	1,564	0,213	
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,333	1,029	2,778	1,060	3,778	0,878	3,278	1,018	1,164	0,282	
22	Lets you know about plans and tasks	3,944	1,056	3,167	1,098	4,056	0,725	3,444	1,042	0,628	0,429	
23	Makes precise plans for goal achievement	2,778	1,309	2,778	1,166	3,778	0,878	2,944	1,056	3,039	0,083	
24	Maintains definite standards	2,889	0,900	3,000	1,188	3,500	0,707	2,833	1,043	0,204	0,652	
25	Doesn't waste working time	3,333	1,138	3,111	1,079	3,833	0,618	3,278	1,018	0,557	0,457	
26	Improves facilities when asked	3,222	0,808	2,611	1,037	3,667	0,767	3,278	0,895	3,083	0,081	

Tabelle 17: Einschätzungen des Einflusses der Nationalkultur einer Führungskraft bezogen auf die zweite Runde des Experiments durch die Geführten (Quelle: Eigene Darstellung) *Ann.*: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

Für die zweite Runde ergaben sich folgende sehr hohe signifikante Werte bei den Items „*treats all members as equal*“ ( $p=0,001$ ; höchster Mittelwert unter US-amerikanischer Führung=4,4; niedrigster Mittelwert unter österreichischer Führung=3,3) und „*gives recognition for a good job*“ ( $p=0,000$ ; höchster Mittelwert unter US-amerikanischer Führung=3,9; niedrigster Mittelwert unter österreichischer Führung=3,2). Hoch signifikant wurden die Items „*makes me work to the max.*“ ( $p=0,001$ ; höchster Mittelwert unter chinesischer Führung=3,4; niedrigster Mittelwert unter österreichischer Führung=2,5) und „*requires progress reports*“ ( $p=0,001$ ; höchster Mittelwert unter türkischer Führung=3,3; niedrigster Mittelwert unter österreichischer Führung=2,2) eingestuft. Signifikante Werte wurden außerdem für die Items „*treats me fairly*“ ( $p=0,027$ ; höchster Mittelwert unter US-amerikanischer Führung=4,2; niedrigster Mittelwert unter österreichischer Führung=3,8), „*concerned about my personal problems with the task*“ ( $p=0,044$ ; höchster Mittelwert unter chinesischer Führung=3,2; niedrigster Mittelwert unter österreichischer Führung=2,7), „*think the leader trusts me*“ ( $p=0,026$ ; höchster Mittelwert unter US-amerikanischer Führung=4,1; niedrigster Mittelwert unter türkischer Führung=3,5), „*tries to improve the working atmosphere*“ ( $p=0,011$ ; höchster Mittelwert unter chinesischer Führung=4,0; niedrigster Mittelwert unter österreichischer und türkischer Führung=3,3), „*offers new approaches to problems*“ ( $p=0,048$ ; höchster Mittelwert unter chinesischer Führung=4,0; niedrigster Mittelwert unter türkischer Führung=2,6), „*asks to follow rules and regulations*“ ( $p=0,022$ ; höchster Mittelwert unter österreichischer Führung=3,5; niedrigster Mittelwert unter US-amerikanischer Führung=2,9), sowie „*sets clear deadlines*“ ( $p=0,032$ ; höchster Mittelwert unter türkischer Führung=3,8; niedrigster Mittelwert unter österreichischer Führung=2,5) bestimmt.

Bezogen auf das gesamte Sample können die Ergebnisse wie folgt zusammengefasst werden: Einige signifikante Unterschiede treten bei der Betrachtung der Varianzanalysen auf. Auffallend ist, dass sich vor allem berücksichtigungswürdige Differenzen zwischen österreichischen und US-amerikanischen Nachwuchsführungskräften ergeben. Hierbei fallen größtenteils hohe Zustimmungen auf die US-amerikanischen Führer, während mehrheitlich die niedrigsten Zustimmungen auf die österreichischen Führungspersonen fallen. Im Folgenden werden nun die Ergebnisse der Auswertungen unter Berücksichtigung des kulturellen Hintergrunds dargestellt und analysiert.

## **4.2.2 Auswertungen unter Berücksichtigung des kulturellen Hintergrunds**

In einem weiteren Schritt wurden die Zuschreibungen der Geführten hinsichtlich der Führungsfähigkeit der Nachwuchsführungskräfte unter Berücksichtigung des kulturellen Hintergrunds mittels t-Tests gemessen. Bei der folgenden Analyse wird Nation für Nation vorgegangen, also zuerst die Sichtweisen in Bezug auf die österreichische Führungskraft, dann auf den türkischen Leader, gleich darauf die chinesische Führungsperson und schließlich den amerikanischen Führer dargestellt. Die relevanten Ergebnisse mit signifikanten Unterschieden sind für die österreichischen Führungskräfte in den Tabellen 18-20, für die türkischen Leader in den Tabellen 21-22, für die chinesischen Führer in den Tabellen 23-26 und für die US-amerikanischen Führungspersonen in den Tabellen 27-28 vorzufinden.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	3,944	0,998	4,167	0,924	0,754	
2	Tries to understand view	3,833	0,924	4,000	1,029	0,694	
3	Treats all members as equal	4,056	0,998	4,222	1,114	0,680	
4	Can talk easily about the task	4,056	0,802	3,722	1,364	0,190	
5	Is friendly and approachable	4,500	0,618	4,333	0,767	0,239	
6	Concerned about my personal problems with the task	2,611	1,145	3,111	1,079	0,907	
7	Think the leader trusts me	3,722	0,752	3,556	0,856	0,269	
8	Gives recognition for a good job	3,000	0,970	3,722	1,018	0,982	
9	Tries to improve the working atmosphere	3,389	0,916	3,556	0,984	0,699	
10	Asks opinion on problem-solving	3,167	1,505	3,444	1,247	0,725	
11	Offers new approaches to problems	3,000	1,188	3,167	1,339	0,652	
12	Strict observation of rules and regulations	2,500	1,383	2,611	1,290	0,598	
13	Urges to complete work on time	3,611	1,378	2,778	1,555	0,049	*
14	Asks to follow rules and regulations	3,667	1,085	2,611	1,335	0,007	**
15	Makes me work to the max.	2,778	1,003	2,611	1,092	0,318	
16	Requires progress reports	2,333	1,237	2,056	1,110	0,242	
17	Sets clear deadlines	3,444	1,504	3,111	1,491	0,254	
18	Talks about how much to do	3,222	0,943	3,111	1,183	0,379	
19	Gives instructions/orders	3,611	1,195	3,000	1,645	0,106	
20	Assigns members to tasks	2,444	1,504	2,667	1,609	0,664	
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,333	0,907	3,278	1,179	0,438	
22	Lets you know about plans and tasks	3,667	1,085	3,500	1,200	0,332	
23	Makes precise plans for goal achievement	2,333	1,188	2,944	1,474	0,910	
24	Maintains definite standards	2,778	0,943	2,833	1,295	0,558	
25	Doesn't waste working time	3,611	1,092	3,333	1,029	0,219	
26	Improves facilities when asked	3,000	0,970	3,278	0,669	0,837	

Ann.: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ ; 1=ATFK, 2=alle anderen FK

Tabelle 18: Wahrnehmungen und Zuschreibungen österreichischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen durch österreichische Geführte (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Analyse der Wahrnehmungen und Zuschreibungen Geführter hinsichtlich österreichischer Führungskräfte im Experiment verdeutlicht, dass signifikante Unterschiede bei den Antworten der österreichischen (Tabelle 18), türkischen (Tabelle 19) und chinesischen geführten UntersuchungsteilnehmerInnen (Tabelle 20) bestehen. Signifikante Unterschiede können bei den den Antworten der österreichischen Geführten bei den Items 13 und 14 festgestellt werden. Konkret weisen österreichische Geführte gegenüber österreichischen Führungskräften (Mittelwert=3,6) signifikant höhere Zustimmungen bei dem Item „urges to complete work on time“ ( $p=0,049$ ) auf, als bei den Einschätzungen aller anderen Führungskräfte der experimentellen Untersuchung (Mittelwert=2,8). Beim Item

„asks to follow rules and regulations“ (p=0,007) zeigt sich ein ähnliches Bild. Auch hier beurteilen österreichische Geführte ihre österreichischen Führungskräfte signifikant höher (Mittelwert=3,7) als alle anderen Führungspersonen (Mittelwert=2,6).

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	3,167	0,408	4,303	0,770	1,000	
2	Tries to understand view	3,167	0,753	4,394	0,788	0,996	
3	Treats all members as equal	3,500	0,548	4,242	0,969	0,989	
4	Can talk easily about the task	3,000	0,632	4,152	0,972	0,998	
5	Is friendly and approachable	3,833	0,753	4,606	0,496	0,973	
6	Concerned about my personal problems with the task	2,833	0,983	3,000	1,299	0,637	
7	Think the leader trusts me	3,333	0,816	3,697	0,847	0,824	
8	Gives recognition for a good job	3,500	0,548	3,727	1,126	0,771	
9	Tries to improve the working atmosphere	3,000	1,095	4,030	0,810	0,965	
10	Asks opinion on problem-solving	3,500	1,049	3,697	1,212	0,654	
11	Offers new approaches to problems	3,000	1,549	3,758	1,119	0,852	
12	Strict observation of rules and regulations	3,667	1,033	3,182	1,357	0,172	
13	Urges to complete work on time	4,333	0,516	3,848	0,939	0,047	*
14	Asks to follow rules and regulations	4,333	0,516	3,879	1,193	0,071	
15	Makes me work to the max.	2,333	0,516	2,939	1,197	0,972	
16	Requires progress reports	2,833	0,408	2,758	1,001	0,378	
17	Sets clear deadlines	3,000	0,894	3,636	1,055	0,920	
18	Talks about how much to do	3,167	0,983	3,606	1,059	0,824	
19	Gives instructions/orders	4,167	0,753	3,394	1,171	0,031	*
20	Assigns members to tasks	3,333	1,033	3,455	1,034	0,600	
21	Knowledgeable about equipment/systems	4,667	0,516	3,697	1,075	0,002	**
22	Lets you know about plans and tasks	4,000	0,000	4,121	0,857	0,789	
23	Makes precise plans for goal achievement	4,000	0,000	3,758	1,091	0,105	
24	Maintains definite standards	3,500	0,548	3,848	1,004	0,879	
25	Doesn't waste working time	4,000	1,265	3,455	1,277	0,182	
26	Improves facilities when asked	3,833	0,408	3,515	1,093	0,111	

Ann.: \*\*\*p < 0.001, \*\*p < 0.01, \*p < 0.05; 1=AT FK, 2=alle anderen FK

Tabelle 19: Wahrnehmungen und Zuschreibungen österreichischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen durch türkische Geführte (Quelle: Eigene Darstellung)

Ähnlich wie ihre österreichischen KollegInnen weisen türkische Geführte bei der Wahrnehmung und Zuschreibung österreichischer Führungskräfte (Mittelwert=4,3) im Vergleich zu allen anderen Führern (Mittelwert=3,8) beim Item „urges to complete work on time“ (p=0,047) höhere Zustimmungen auf. Signifikant höhere Zustimmungen der türkischen Befragten in Bezug auf die Führung durch österreichische Untersuchungsteilnehmer (Mittelwerte=4,2 bzw. 4,7) ge-

genüber Führungskräften anderer Herkunft (Mittelwerte=3,4 bzw. 3,7) können auch bei den Items „gives instructions/orders“ (p=0,031) und „knowledgeable about equipment/systems“ (p=0,002) identifiziert werden.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	3,500	0,548	3,778	0,801	0,835	
2	Tries to understand view	4,167	0,753	3,667	1,074	0,103	
3	Treats all members as equal	4,000	1,095	4,111	0,801	0,589	
4	Can talk easily about the task	4,000	1,095	3,037	1,126	0,045	*
5	Is friendly and approachable	4,167	0,753	3,963	0,854	0,287	
6	Concerned about my personal problems with the task	3,000	0,632	3,259	0,944	0,785	
7	Think the leader trusts me	3,167	0,753	3,556	0,801	0,854	
8	Gives recognition for a good job	3,667	1,033	3,593	0,694	0,436	
9	Tries to improve the working atmosphere	3,333	1,033	3,222	0,801	0,406	
10	Asks opinion on problem-solving	3,833	0,753	3,556	1,155	0,240	
11	Offers new approaches to problems	3,167	0,753	3,222	0,934	0,560	
12	Strict observation of rules and regulations	3,000	0,894	2,630	1,079	0,201	
13	Urges to complete work on time	3,833	0,408	3,667	1,074	0,268	
14	Asks to follow rules and regulations	3,667	1,033	3,111	0,892	0,132	
15	Makes me work to the max.	3,333	0,816	3,074	0,958	0,257	
16	Requires progress reports	2,333	0,816	2,741	0,984	0,842	
17	Sets clear deadlines	3,500	1,049	3,148	1,134	0,243	
18	Talks about how much to do	3,167	0,753	3,148	0,949	0,480	
19	Gives instructions/orders	3,333	1,211	3,185	1,075	0,395	
20	Assigns members to tasks	3,000	1,095	2,963	0,940	0,471	
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,500	0,548	3,074	0,829	0,075	
22	Lets you know about plans and tasks	4,000	0,632	3,148	0,949	0,011	*
23	Makes precise plans for goal achievement	3,500	0,548	2,852	0,949	0,022	*
24	Maintains definite standards	3,500	0,548	2,889	0,698	0,022	*
25	Doesn't waste working time	3,667	1,033	3,000	1,074	0,098	
26	Improves facilities when asked	3,500	0,837	3,148	0,949	0,195	

Ann.: \*\*\*p < 0.001, \*\*p < 0.01, \*p < 0.05; 1=AT FK, 2=alle anderen FK

Tabelle 20: Wahrnehmungen und Zuschreibungen österreichischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen durch chinesische Geführte (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Analyse der Zuschreibungen der chinesischen Geführten hinsichtlich der Führungsleistung der österreichischen Führungspersonen im Vergleich zu allen anderen Führungskräften ergab Signifikanzen bei den Items 4, 22, 23 und 24. Konkret beurteilen die chinesischen Befragten die österreichischen Führer (Mittelwert=4,0) beim Item „can talk easily about the task“ (p 0,045) positiver als alle anderen Führungskräfte (Mittelwert=3,0). Hinsichtlich des Items „lets you know about plans and tasks“ (p=0,011) wurde ebenfalls eine signifikant höhere

Zustimmung gegenüber österreichischen Führungspersonen (Mittelwert=4,0) identifiziert als gegenüber allen anderen Führern dieses Experiments (Mittelwert=3,1). Bei den Items „*makes precise plans for goal achievement*“ ( $p=0,022$ ) und „*maintains definite standards*“ ( $p=0,022$ ) wurden ebenso signifikante Unterschiede hinsichtlich der Wahrnehmungen und Zuschreibungen der Führung österreichischer Teilnehmer (Mittelwerte=3,5 bzw. 3,5) und Führern anderer Nationalitäten (Mittelwerte=2,9 bzw. 2,9) gemessen.

Keine signifikanten Unterschiede wurden bei den Wahrnehmungen amerikanischer Geführter hinsichtlich der Führung durch österreichische Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen Führungspersonen festgestellt. Im Folgenden werden die Auswertungen betreffend der Zuschreibungen der Führungsleistung türkischer Führungspersonen dargestellt und anschließend erläutert.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	4,333	0,485	3,952	1,024	0,070	
2	Tries to understand view	4,444	0,784	4,000	0,949	0,059	
3	Treats all members as equal	4,611	0,608	3,714	1,007	0,001	***
4	Can talk easily about the task	4,056	1,056	3,905	0,995	0,325	
5	Is friendly and approachable	4,667	0,485	4,333	0,658	0,039	*
6	Concerned about my personal problems with the task	3,333	1,237	2,667	1,197	0,049	*
7	Think the leader trusts me	3,778	0,548	3,524	1,030	0,167	
8	Gives recognition for a good job	3,722	1,179	3,667	0,966	0,437	
9	Tries to improve the working atmosphere	3,944	0,873	3,810	0,981	0,326	
10	Asks opinion on problem-solving	3,833	1,249	3,524	1,123	0,212	
11	Offers new approaches to problems	3,667	1,283	3,619	1,161	0,452	
12	Strict observation of rules and regulations	3,278	1,274	3,238	1,375	0,463	
13	Urges to complete work on time	3,889	0,832	3,952	0,973	0,586	
14	Asks to follow rules and regulations	3,889	1,023	4,000	1,225	0,620	
15	Makes me work to the max.	3,111	1,023	2,619	1,203	0,088	
16	Requires progress reports	2,889	0,900	2,667	0,966	0,231	
17	Sets clear deadlines	3,667	0,907	3,429	1,165	0,239	
18	Talks about how much to do	3,444	1,247	3,619	0,865	0,690	
19	Gives instructions/orders	3,222	1,166	3,762	1,091	0,927	
20	Assigns members to tasks	3,222	0,943	3,619	1,071	0,887	
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,333	1,085	4,286	0,845	0,998	
22	Lets you know about plans and tasks	3,833	0,924	4,333	0,577	0,972	
23	Makes precise plans for goal achievement	3,722	1,227	3,857	0,793	0,654	
24	Maintains definite standards	3,889	1,023	3,714	0,902	0,289	
25	Doesn't waste working time	3,389	1,092	3,667	1,426	0,752	
26	Improves facilities when asked	3,278	1,274	3,810	0,680	0,937	

Ann.: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ ; 1=TR FK, 2=alle anderen FK

Tabelle 21: Wahrnehmungen und Zuschreibungen *türkischer Führungskräfte* im Vergleich zu allen anderen durch *türkische Geführte* (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Analyse der Wahrnehmungen und Zuschreibungen Geführter hinsichtlich türkischer Führungskräfte im Experiment verdeutlicht, dass signifikante Unterschiede bei den Antworten der türkischen (Tabelle 21) und österreichischen geführten UntersuchungsteilnehmerInnen (Tabelle 22) bestehen. Die Analyse der Antworten der türkischen Geführten zur Führung der türkischen Untersuchungsteilnehmer zeigt Signifikanzen bei den Items 3, 5 und 6. So weisen türkische Geführte (Mittelwert=4,6) bei dem Item „*treats all members as equal*“ ( $p=0,001$ ) signifikant höhere Zustimmungen gegenüber türkischen Führungskräften auf, als gegenüber Führungspersonen mit anderem kulturellen Hintergrund (Mittelwert=3,7). Signifikant höhere Zustimmung ist auch bei den Items

„is friendly and approachable“ ( $p=0,039$ ) und „concerned about my personal problems with the task“ ( $p=0,049$ ) ersichtlich. Türkische Geführte beurteilen türkische Führer positiver (Mittelwerte=4,7 bzw. 3,3) als alle anderen am Experiment teilnehmenden Führungskräfte (Mittelwerte=4,3 bzw. 2,7).

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	4,500	0,837	3,967	0,964	0,101	
2	Tries to understand view	4,167	0,753	3,867	1,008	0,212	
3	Treats all members as equal	4,667	0,516	4,033	1,098	0,022	*
4	Can talk easily about the task	4,167	1,169	3,833	1,117	0,271	
5	Is friendly and approachable	4,667	0,516	4,367	0,718	0,128	
6	Concerned about my personal problems with the task	2,833	1,169	2,867	1,137	0,525	
7	Think the leader trusts me	4,000	0,632	3,567	0,817	0,091	
8	Gives recognition for a good job	4,000	1,265	3,233	0,971	0,104	
9	Tries to improve the working atmosphere	3,500	0,837	3,467	0,973	0,467	
10	Asks opinion on problem-solving	2,833	1,169	3,400	1,404	0,837	
11	Offers new approaches to problems	3,167	1,602	3,067	1,202	0,445	
12	Strict observation of rules and regulations	2,500	1,643	2,567	1,278	0,536	
13	Urges to complete work on time	3,167	1,722	3,200	1,495	0,517	
14	Asks to follow rules and regulations	2,667	1,633	3,233	1,251	0,775	
15	Makes me work to the max.	3,000	1,095	2,633	1,033	0,237	
16	Requires progress reports	1,667	0,816	2,300	1,208	0,928	
17	Sets clear deadlines	3,833	1,169	3,167	1,533	0,130	
18	Talks about how much to do	2,833	0,753	3,233	1,104	0,849	
19	Gives instructions/orders	2,167	1,835	3,533	1,279	0,934	
20	Assigns members to tasks	2,000	1,673	2,667	1,516	0,802	
21	Knowledgeable about equipment/systems	2,500	1,049	3,467	0,973	0,962	
22	Lets you know about plans and tasks	3,000	1,265	3,700	1,088	0,876	
23	Makes precise plans for goal achievement	2,167	1,169	2,733	1,388	0,838	
24	Maintains definite standards	2,667	1,211	2,833	1,117	0,618	
25	Doesn't waste working time	3,833	0,983	3,400	1,070	0,181	
26	Improves facilities when asked	3,167	0,408	3,133	0,900	0,444	

Ann.: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ ; 1=TR FK, 2=alle anderen FK

Tabelle 22: Wahrnehmungen und Zuschreibungen türkischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen durch österreichische Geführte (Quelle: Eigene Darstellung)

Österreichische Geführte beurteilen türkische Führungskräfte (Mittelwert=4,7) hinsichtlich des Items „treats all members as equal“ ( $p=0,022$ ) positiver als alle anderen Führungspersonen in der experimentellen Untersuchung (Mittelwert=4,0).

Keine Signifikanzen konnten hinsichtlich der Wahrnehmungen und Zuschreibungen der türkischen Führungskräfte durch die chinesischen und US-amerikanischen Geführten festgestellt werden. Im Folgenden werden die Auswertungen betreffend der Zuschreibungen der Führungsleistung chinesischer Führungspersonen dargestellt und anschließend erläutert.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	3,778	0,732	3,667	0,816	0,343	
2	Tries to understand view	3,667	1,085	3,867	0,990	0,708	
3	Treats all members as equal	4,111	0,676	4,067	1,033	0,444	
4	Can talk easily about the task	2,667	1,029	3,867	0,990	0,999	
5	Is friendly and approachable	3,889	0,676	4,133	0,990	0,787	
6	Concerned about my personal problems with the task	3,222	0,878	3,200	0,941	0,472	
7	Think the leader trusts me	3,611	0,850	3,333	0,724	0,159	
8	Gives recognition for a good job	3,556	0,705	3,667	0,816	0,659	
9	Tries to improve the working atmosphere	3,389	0,778	3,067	0,884	0,140	
10	Asks opinion on problem-solving	3,778	1,263	3,400	0,828	0,156	
11	Offers new approaches to problems	3,667	0,767	2,667	0,724	0,000	***
12	Strict observation of rules and regulations	2,778	1,166	2,600	0,910	0,313	
13	Urges to complete work on time	3,944	0,873	3,400	1,056	0,061	
14	Asks to follow rules and regulations	3,389	0,916	3,000	0,926	0,118	
15	Makes me work to the max.	3,000	1,029	3,267	0,799	0,796	
16	Requires progress reports	2,889	1,079	2,400	0,737	0,067	
17	Sets clear deadlines	3,278	1,227	3,133	0,990	0,355	
18	Talks about how much to do	3,278	0,958	3,000	0,845	0,192	
19	Gives instructions/orders	3,389	0,979	3,000	1,195	0,161	
20	Assigns members to tasks	2,944	0,998	3,000	0,926	0,565	
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,111	0,832	3,200	0,775	0,623	
22	Lets you know about plans and tasks	3,278	1,018	3,333	0,900	0,566	
23	Makes precise plans for goal achievement	2,833	0,985	3,133	0,834	0,825	
24	Maintains definite standards	2,889	0,583	3,133	0,834	0,826	
25	Doesn't waste working time	3,056	1,211	3,200	0,941	0,649	
26	Improves facilities when asked	3,222	1,060	3,200	0,775	0,473	

Ann.: \*\*\*p < 0.001, \*\*p < 0.01, \*p < 0.05; 1=CN FK, 2=alle anderen FK

Tabelle 23: Wahrnehmungen und Zuschreibungen *chinesischer Führungskräfte* im Vergleich zu allen anderen durch *chinesische Geführte* (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Analyse der Wahrnehmungen und Zuschreibungen Geführter hinsichtlich chinesischer Führer im Experiment illustriert, dass signifikante Unterschiede bestehen (Tabellen 23 bis 26). Die Analyse der Wahrnehmungen und Zuschreibungen der chinesischen Geführten hinsichtlich der Führung der chinesischen Untersuchungsteilnehmer (Tabelle 23) verdeutlicht einen signifikanten Unter-

schied bei Item 11. Demnach ergibt sich bei dem Item „offers new approaches to problems“ (p 0,000) eine signifikant höhere Zustimmung hinsichtlich der Führung chinesischer Personen (Mittelwert=3,7) im Gegensatz zu allen anderen Führungskräften dieser Untersuchung (Mittelwert=2,7).

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	4,500	0,837	3,967	0,964	0,101	
2	Tries to understand view	4,000	1,549	3,900	0,845	0,442	
3	Treats all members as equal	3,667	1,751	4,233	0,858	0,765	
4	Can talk easily about the task	4,000	1,549	3,867	1,042	0,423	
5	Is friendly and approachable	4,167	1,169	4,467	0,571	0,718	
6	Concerned about my personal problems with the task	3,333	1,366	2,767	1,073	0,187	
7	Think the leader trusts me	3,167	1,169	3,733	0,691	0,852	
8	Gives recognition for a good job	3,667	1,033	3,300	1,055	0,227	
9	Tries to improve the working atmosphere	4,000	1,265	3,367	0,850	0,143	
10	Asks opinion on problem-solving	4,000	1,549	3,167	1,315	0,130	
11	Offers new approaches to problems	3,833	1,169	2,933	1,230	0,065	
12	Strict observation of rules and regulations	3,000	1,095	2,467	1,358	0,163	
13	Urges to complete work on time	2,833	1,835	3,267	1,461	0,698	
14	Asks to follow rules and regulations	3,167	1,329	3,133	1,332	0,478	
15	Makes me work to the max.	3,000	1,095	2,633	1,033	0,237	
16	Requires progress reports	2,667	1,366	2,100	1,125	0,187	
17	Sets clear deadlines	3,000	1,789	3,333	1,446	0,659	
18	Talks about how much to do	4,000	1,095	3,000	0,983	0,039	*
19	Gives instructions/orders	4,500	0,837	3,067	1,437	0,003	**
20	Assigns members to tasks	3,833	1,472	2,300	1,442	0,026	*
21	Knowledgeable about equipment/systems	4,000	1,265	3,167	0,950	0,088	
22	Lets you know about plans and tasks	4,500	0,548	3,400	1,133	0,001	**
23	Makes precise plans for goal achievement	4,500	0,548	2,267	1,143	0,000	***
24	Maintains definite standards	3,667	1,211	2,633	1,033	0,047	*
25	Doesn't waste working time	3,500	1,049	3,467	1,074	0,473	
26	Improves facilities when asked	3,833	0,753	3,000	0,788	0,021	*

Anm.: \*\*\*p < 0,001, \*\*p < 0,01, \*p < 0,05; 1=CN FK, 2=alle anderen FK

Tabelle 24: Wahrnehmungen und Zuschreibungen *chinesischer Führungskräfte* im Vergleich zu allen anderen durch *österreichische Geführte* (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Auswertung hinsichtlich der Antworten der österreichischen Geführten gegenüber chinesischer Führungskräfte zeigte signifikante Unterschiede bei den Items 18, 19, 20, 22, 23, 24 und 26. Eine sehr hoch signifikant unterschiedliche Zustimmung wurde hinsichtlich des Items „makes precise plans for goal achievement“ (p=0,000) in Bezug auf die Wahrnehmungen der österreichischen Geführten hinsichtlich der Führung chinesischer Untersuchungsteilnehmer (Mit-

telwert=4,5) gegenüber Führern aus anderen Kulturen gemessen (Mittelwert=2,3). Hohe Signifikanzen zeigen darüber hinaus die Items „*gives instructions/orders*“ ( $p=0,003$ ) sowie „*lets you know about plans and tasks*“ ( $p=0,001$ ), bei denen ebenso chinesische Führungspersonen positiver beurteilt werden (Mittelwerte=4,5 bzw. 4,5) als alle anderen Führer (Mittelwerte=3,1 bzw. 3,4). Österreichische Geführte weisen außerdem bei den Items „*talks about how much to do*“ ( $p=0,039$ ) und „*assigns members to tasks*“ ( $p=0,026$ ) eine höhere Zustimmung in Bezug auf die Führung durch chinesische Führungskräfte auf (Mittelwerte=4,0 bzw. 3,8) als in Bezug auf alle anderen Führungspersonen (Mittelwerte=3,0 bzw. 2,3). Eine ähnliche Erkenntnis kann bei den Items „*maintain definite standards*“ ( $p=0,047$ ) und „*improves facilities when asked*“ ( $p=0,021$ ) gewonnen werden, da auch hier für die chinesischen Führer positivere Einschätzungen getroffen werden (Mittelwerte=3,7 bzw. 3,8), als für die Führungskräfte der anderen Nationen (Mittelwerte=2,6 bzw. 3,0).

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	4,500	0,837	4,061	0,827	0,138	
2	Tries to understand view	4,500	0,837	4,152	0,906	0,192	
3	Treats all members as equal	3,667	1,506	4,212	0,820	0,788	
4	Can talk easily about the task	4,833	0,408	3,818	1,014	0,000	***
5	Is friendly and approachable	4,667	0,516	4,455	0,617	0,198	
6	Concerned about my personal problems with the task	3,167	1,472	2,939	1,223	0,367	
7	Think the leader trusts me	3,667	1,211	3,636	0,783	0,477	
8	Gives recognition for a good job	4,500	0,548	3,545	1,063	0,003	**
9	Tries to improve the working atmosphere	4,667	0,816	3,727	0,876	0,018	*
10	Asks opinion on problem-solving	4,500	0,548	3,515	1,202	0,003	**
11	Offers new approaches to problems	4,500	0,548	3,485	1,228	0,002	**
12	Strict observation of rules and regulations	3,333	1,633	3,242	1,275	0,451	
13	Urges to complete work on time	3,833	1,169	3,939	0,864	0,580	
14	Asks to follow rules and regulations	3,833	1,835	3,970	0,984	0,567	
15	Makes me work to the max.	2,333	1,751	2,939	0,998	0,778	
16	Requires progress reports	3,333	1,033	2,667	0,890	0,093	
17	Sets clear deadlines	4,333	1,211	3,394	0,966	0,060	
18	Talks about how much to do	4,333	0,516	3,394	1,059	0,002	**
19	Gives instructions/orders	4,333	0,816	3,364	1,141	0,017	*
20	Assigns members to tasks	4,000	1,265	3,333	0,957	0,132	
21	Knowledgeable about equipment/systems	4,833	0,408	3,667	1,051	0,000	***
22	Lets you know about plans and tasks	5,000	0,000	3,939	0,747	0,000	***
23	Makes precise plans for goal achievement	4,500	0,548	3,667	1,021	0,006	**
24	Maintains definite standards	4,500	0,548	3,667	0,957	0,006	**
25	Doesn't waste working time	4,500	0,837	3,364	1,270	0,010	**
26	Improves facilities when asked	4,167	0,753	3,455	1,034	0,039	*

Ann.: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ ; 1=CN FK, 2=alle anderen FK

Tabelle 25: Wahrnehmungen und Zuschreibungen *chinesischer Führungskräfte* im Vergleich zu allen anderen durch *türkische Geführte* (Quelle: Eigene Darstellung)

Sehr viele Signifikanzen illustriert die Auswertung der Zuschreibungen und Wahrnehmungen der türkischen geführten UntersuchungsteilnehmerInnen hinsichtlich der Führung chinesischer Führungskräfte. Bei den Items „*can talk easily about the task*“ ( $p=0,000$ ), „*knowledgeable about equipment/systems*“ ( $p=0,000$ ), sowie „*lets you know about plans and tasks*“ ( $p=0,000$ ) werden die chinesischen Führungskräfte durch die türkischen Geführten bedeutend positiver beurteilt (Mittelwerte=4,8, 4,8 und 5,0) als alle anderen Führungspersonen des Experiments (Mittelwerte=3,8, 3,7 und 3,9). Türkische Geführte weisen außerdem signifikant hohe Zustimmungen betreffend der chinesischen Führungspersonen im Vergleich zu allen anderen teilnehmenden Führungskräften bei den

Items „*gives recognition for a good job*“ ( $p=0,003$ ; Mittelwert Zuschreibung an chinesische Führungskräfte=4,5 vs. allen anderen Führern=3,5), „*asks opinion on problem-solving*“ ( $p=0,003$ ; Mittelwert Zuschreibung an chinesische Führungskräfte=4,5 vs. allen anderen Führern=3,5), „*offers new approaches to problems*“ ( $p=0,002$ ; Mittelwert Zuschreibung an chinesische Führungskräfte=4,5 vs. allen anderen Führern=3,5), „*talks about how much to do*“ ( $p=0,002$ ; Mittelwert Zuschreibung an chinesische Führungskräfte=4,3 vs. allen anderen Führern=3,4), „*makes precise plans for goal achievement*“ ( $p=0,006$ ; Mittelwert Zuschreibung an chinesische Führungskräfte=4,5 vs. allen anderen Führern=3,7), „*maintains definite standards*“ ( $p=0,006$ ; Mittelwert Zuschreibung an chinesische Führungskräfte=4,5 vs. allen anderen Führern=3,7), sowie „*doesn't waste working time*“ ( $p=0,010$ ; Mittelwert Zuschreibung an chinesische Führungskräfte=4,5 vs. allen anderen Führern=3,4). Die Auswertung zeigt auch signifikant unterschiedliche Einschätzungen der türkischen Geführten hinsichtlich chinesischer Führungspersonen (Mittelwerte=4,7, 4,3 und 4,2) im Unterschied zu den anderen Führern unterschiedlicher Nationen (Mittelwerte=3,7; 3,4 und 3,5) bei den Items „*tries to improve the working atmosphere*“ ( $p=0,018$ ), „*gives instructions/orders*“ ( $p=0,017$ ) und „*improves facilities when asked*“ ( $p=0,039$ ).

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	3,667	0,516	4,367	0,765	0,990	
2	Tries to understand view	3,833	0,408	4,333	0,661	0,983	
3	Treats all members as equal	3,833	0,408	4,233	1,073	0,933	
4	Can talk easily about the task	3,500	0,548	4,500	0,630	0,998	
5	Is friendly and approachable	3,500	0,548	4,300	0,794	0,993	
6	Concerned about my personal problems with the task	3,333	0,816	3,600	1,003	0,749	
7	Think the leader trusts me	3,000	0,632	4,067	0,785	0,997	
8	Gives recognition for a good job	3,333	0,516	4,067	0,828	0,992	
9	Tries to improve the working atmosphere	3,500	0,548	3,800	0,761	0,859	
10	Asks opinion on problem-solving	2,667	0,816	3,867	0,681	0,993	
11	Offers new approaches to problems	2,667	1,366	3,567	1,104	0,911	
12	Strict observation of rules and regulations	3,000	0,894	3,367	0,964	0,803	
13	Urges to complete work on time	3,000	0,894	3,900	0,845	0,971	
14	Asks to follow rules and regulations	4,000	0,000	3,800	1,126	0,169	
15	Makes me work to the max.	2,167	1,329	2,867	0,900	0,868	
16	Requires progress reports	2,167	1,329	2,867	0,860	0,869	
17	Sets clear deadlines	3,167	0,983	3,600	1,192	0,815	
18	Talks about how much to do	3,833	0,408	3,400	1,003	0,048	*
19	Gives instructions/orders	3,667	0,516	3,533	1,074	0,325	
20	Assigns members to tasks	3,333	0,816	3,300	1,179	0,467	
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,333	0,816	3,167	1,020	0,337	
22	Lets you know about plans and tasks	3,500	0,548	3,533	1,106	0,543	
23	Makes precise plans for goal achievement	3,500	0,548	3,367	1,098	0,332	
24	Maintains definite standards	3,167	0,408	3,500	0,861	0,917	
25	Doesn't waste working time	2,833	0,983	3,600	1,070	0,937	
26	Improves facilities when asked	3,500	0,548	3,567	0,971	0,590	

Anm.: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ ; 1=CN FK, 2=alle anderen FK

Tabelle 26: Wahrnehmungen und Zuschreibungen *chinesischer Führungskräfte* im Vergleich zu allen anderen durch *US-amerikanische Geführte* (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Analyse der Antworten der US-amerikanischen Geführten hinsichtlich der Führung chinesischer Führungskräfte zeigte, dass beim Item „*talks about how much to do*“ ( $p=0,048$ ) ein signifikanter Unterschied zwischen den Zuschreibungen zu chinesischen Führungskräften (Mittelwert=3,8) im Vergleich zu allen anderen Führern besteht (Mittelwert=3,4).

Im Folgenden werden die Auswertungen betreffend der Zuschreibungen der Führungsleistung US-amerikanischer Führungspersonen dargestellt und anschließend erläutert.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	4,611	0,502	3,889	0,832	0,002	**
2	Tries to understand view	4,500	0,514	4,000	0,686	0,009	**
3	Treats all members as equal	4,611	0,778	3,722	1,018	0,003	**
4	Can talk easily about the task	4,778	0,428	3,889	0,676	0,000	***
5	Is friendly and approachable	4,667	0,485	3,667	0,767	0,000	***
6	Concerned about my personal problems with the task	3,833	1,098	3,278	0,752	0,043	*
7	Think the leader trusts me	4,389	0,608	3,389	0,778	0,000	***
8	Gives recognition for a good job	4,611	0,502	3,278	0,461	0,000	***
9	Tries to improve the working atmosphere	4,056	0,725	3,444	0,616	0,005	**
10	Asks opinion on problem-solving	4,111	0,583	3,222	0,808	0,000	***
11	Offers new approaches to problems	3,944	0,998	2,889	1,132	0,003	**
12	Strict observation of rules and regulations	3,278	1,074	3,333	0,840	0,568	
13	Urges to complete work on time	3,944	0,802	3,556	0,984	0,101	
14	Asks to follow rules and regulations	4,056	1,259	3,611	0,698	0,101	
15	Makes me work to the max.	3,222	0,808	2,278	0,958	0,002	**
16	Requires progress reports	3,056	0,802	2,444	1,042	0,029	*
17	Sets clear deadlines	4,111	0,758	2,944	1,211	0,001	***
18	Talks about how much to do	3,667	0,907	3,278	0,958	0,110	
19	Gives instructions/orders	4,000	0,686	3,111	1,079	0,003	**
20	Assigns members to tasks	3,833	0,924	2,778	1,060	0,002	**
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,556	1,097	2,833	0,707	0,013	*
22	Lets you know about plans and tasks	3,889	0,832	3,167	1,098	0,017	*
23	Makes precise plans for goal achievement	3,778	0,943	3,000	0,970	0,010	*
24	Maintains definite standards	3,556	0,784	3,333	0,840	0,209	
25	Doesn't waste working time	3,889	0,900	3,056	1,110	0,009	**
26	Improves facilities when asked	3,722	0,895	3,389	0,916	0,139	

Anm.: \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$ ; 1=US FK, 2=alle anderen FK

Tabelle 27: Wahrnehmungen und Zuschreibungen *US-amerikanischer Führungskräfte* im Vergleich zu allen anderen durch *US-amerikanische Geführte* (Quelle: Eigene Darstellung)

Die t-Tests, in denen signifikante Unterschiede bei den Zuschreibungen an US-amerikanische Führungskräfte gegenüber anderen Führungspersonen in der experimentellen Untersuchung gemessen wurden, werden in den Tabellen 27 und 28 dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass außerordentlich viele signifikante Unterschiede zwischen den Wahrnehmungen US-amerikanischer Geführter hinsichtlich US-amerikanischer Führungspersonen im Vergleich zu Führern mit anderen kulturellen Hintergründen bestehen. Signifikanzen können bei den Items 1 bis 11, 15 bis 17, 19 bis 23, sowie 25 identifiziert werden. Sehr hoch signifikante Zustimmungen gibt es bei den Items „*can talk easily about the task*“

( $p=0,000$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=4,8 vs. allen anderen Führern=3,9), „*is friendly and approachable*“ ( $p=0,000$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=4,7 vs. allen anderen Führern=3,7), „*think the leader trusts me*“ ( $p=0,000$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=4,4 vs. allen anderen Führern=3,4), „*gives recognition for a good job*“ ( $p=0,000$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=4,6 vs. allen anderen Führern=3,3), „*asks opinion on problem-solving*“ ( $p=0,000$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=4,1 vs. allen anderen Führern=3,2), sowie „*sets clear deadlines*“ ( $p=0,001$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=4,1 vs. allen anderen Führern=2,9). Weitere hoch signifikante Unterschiede sind bei den Items „*treats me fairly*“ ( $p=0,002$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=4,6 vs. allen anderen Führern=3,9), „*tries to understand view*“ ( $p=0,009$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=4,5 vs. allen anderen Führern=4,0), „*treats all members as equal*“ ( $p=0,003$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=4,6 vs. allen anderen Führern=3,7), „*tries to improve the working atmosphere*“ ( $p=0,005$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=4,1 vs. allen anderen Führern=3,4), „*offers new approaches to problems*“ ( $p=0,003$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=3,9 vs. allen anderen Führern=2,9), „*makes me work to the max.*“ ( $p=0,002$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=3,2 vs. allen anderen Führern=2,3), „*gives instructions/orders*“ ( $p=0,003$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=4,0 vs. allen anderen Führern=3,1), „*assigns members to tasks*“ ( $p=0,002$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=3,8 vs. allen anderen Führern=2,8) und „*doesn't waste working time*“ ( $p=0,009$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=3,9 vs. allen anderen Führern=3,1) zu finden. Die Auswertungen zeigen darüber hinaus, dass außerdem signifikante Unterschiede hinsichtlich der Wahrnehmungen und Zuschreibungen US-amerikanischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen Führern unterschiedlicher Herkunft durch US-amerikanische geführte TeilnehmerInnen bei den Items „*concerned about my personal problems with the task*“ ( $p=0,043$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=3,8 vs. allen anderen Führern=3,3), „*requires progress reports*“ ( $p=0,029$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=3,1 vs. allen anderen Führern=2,4), „*knowledgeable about equipment/systems*“ ( $p=0,013$ ; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=3,6 vs. allen anderen Führern=2,8), „*lets*

you know about plans and tasks“ (p=0,017; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=3,9 vs. allen anderen Führern=3,2), sowie „makes precise plans for goal achievement“ (p=0,010; Mittelwert Zuschreibung an US-amerikanische Führungskräfte=3,8 vs. allen anderen Führern=3,0), bestehen.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	4,333	1,155	3,667	0,711	0,212	
2	Tries to understand view	2,667	0,577	3,867	1,008	0,978	
3	Treats all members as equal	4,333	0,577	4,067	0,868	0,261	
4	Can talk easily about the task	3,667	0,577	3,167	1,206	0,139	
5	Is friendly and approachable	4,667	0,577	3,933	0,828	0,071	
6	Concerned about my personal problems with the task	3,333	0,577	3,200	0,925	0,372	
7	Think the leader trusts me	3,667	0,577	3,467	0,819	0,312	
8	Gives recognition for a good job	4,000	0,000	3,567	0,774	0,002	**
9	Tries to improve the working atmosphere	2,667	0,577	3,300	0,837	0,907	
10	Asks opinion on problem-solving	2,667	1,155	3,700	1,055	0,872	
11	Offers new approaches to problems	2,333	0,577	3,300	0,877	0,961	
12	Strict observation of rules and regulations	2,333	0,577	2,733	1,081	0,817	
13	Urges to complete work on time	3,000	1,000	3,767	0,971	0,843	
14	Asks to follow rules and regulations	2,333	0,577	3,300	0,915	0,961	
15	Makes me work to the max.	4,000	0,000	3,033	0,928	0,000	***
16	Requires progress reports	3,000	0,000	2,633	0,999	0,027	*
17	Sets clear deadlines	3,333	0,577	3,200	1,157	0,376	
18	Talks about how much to do	3,333	0,577	3,133	0,937	0,314	
19	Gives instructions/orders	2,333	1,155	3,300	1,055	0,860	
20	Assigns members to tasks	3,000	0,000	2,967	0,999	0,428	
21	Knowledgeable about equipment/systems	2,667	1,155	3,200	0,761	0,745	
22	Lets you know about plans and tasks	3,000	1,000	3,333	0,959	0,686	
23	Makes precise plans for goal achievement	2,667	0,577	3,000	0,947	0,782	
24	Maintains definite standards	2,667	0,577	3,033	0,718	0,805	
25	Doesn't waste working time	2,667	0,577	3,167	1,117	0,863	
26	Improves facilities when asked	3,000	0,000	3,233	0,971	0,901	

Anm.: \*\*\*p < 0.001, \*\*p < 0.01, \*p < 0.05; 1=US FK, 2=alle anderen FK

Tabelle 28: Wahrnehmungen und Zuschreibungen US-amerikanischer Führungskräfte im Vergleich zu allen anderen durch chinesische Geführte (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Auswertung hinsichtlich der Antworten der chinesischen Geführten zeigte signifikante Unterschiede bei den Items 8, 15 und 16. Ein hoch signifikanter Unterschied lässt sich bei dem Item „makes me work to the max.“ (p=0,000) erkennen, der zeigt, dass chinesische Geführte eine signifikant höhere Zustimmung bei diesem Item in Bezug auf die Führung US-amerikanischer TeilnehmerInnen

aufweisen (Mittelwert=4,0) als gegenüber anderen Führungspersonen (Mittelwert=3,0). Das Item „*gives recognition for a good job*“ weist einen signifikanten Unterschied auf ( $p=0,002$ ), da chinesische Geführte US-amerikanische Führer positiver einschätzen als alle anderen Führungskräfte im Experiment. „*Requires progress reports*“ weist ebenso eine Signifikanz auf ( $p=0,027$ ). UntersuchungsteilnehmerInnen mit chinesischer Nationalität bewerten die Führung US-amerikanischer Führungspersonen bei diesem Item signifikant höher (Mittelwert=3,0) als das Leadership anderer Führer im Zuge der wissenschaftlichen Untersuchung (Mittelwert=2,6).

Die Analyse der Wahrnehmungen und Zuschreibungen zur Führung US-amerikanischer Personen durch österreichische und türkische Geführte ergab keine signifikanten Unterschiede im Vergleich zu allen anderen Führungskräften.

Die Auswertungen unter Berücksichtigung des kulturellen Hintergrunds verdeutlichten, dass österreichische Nachwuchsführungskräfte als strukturierte Führungspersonen wahrgenommen wurden, die auf Planung setzten und einen Großteil der Geführten als Führungskräfte überzeugten. Türkischen Führern wird ein ausgewogener und respektvoller Umgang mit den unterschiedlichen Gruppen attestiert. Die Führung durch chinesische Untersuchungsteilnehmer polarisierte. Die Zuschreibungen und Einschätzungen erfolgten sehr heterogen. US-amerikanische Nachwuchsführungskräfte werden vor allem von US-amerikanischen Geführten als herausragend eingestuft. Ihre Führungsfähigkeit wird von dieser Vergleichsgruppe als äußerst positiv bezeichnet. Dieser Effekt wird durch heterogene Gruppenzusammensetzungen nicht bestätigt. Nach der Darstellung der Auswertungen in Bezug auf die Herkunft der UntersuchungsteilnehmerInnen erfolgt nun die Analyse der Ergebnisse nach dem Geschlecht (Kapitel 4.2.3) und bezogen auf die Berufserfahrung (Kapitel 4.2.4).

### **4.2.3 Auswertungen nach dem Geschlecht**

Aufgrund der Möglichkeit, auf Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen TeilnehmerInnen hinsichtlich ihrer impliziten Führungstheorien bzw. Führungsprototypen Bezug zu nehmen, werden nun die Auswertungen nach dem Geschlecht dargestellt, analysiert und interpretiert. Wie im Kapitel 3.3.1 bereits erläutert, gab es im Rahmen der experimentellen Untersuchung eine relativ gleichmäßige Gender-Verteilung bei den geführten UntersuchungsteilnehmerInnen (Gesamt:  $m=33$ ,  $w=39$ ; AT:  $m=7$ ,  $w=11$ ; TR:  $m=9$ ,  $w=9$ ; CN:  $m=8$ ,  $w=10$ ;

US: m=9, w=9). Im Zuge der Analyse wird nun untersucht, ob die Befragten jeweils die Nachwuchsführungskräfte ihrer eigenen Kultur erfolgreicher beurteilen als Führungspersonen anderer Kulturen. Die entsprechenden t-Tests werden in den folgenden Tabellen 29 bis 32 dargestellt.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	4,182	0,808	4,091	0,843	0,328	
2	Tries to understand view	4,061	0,998	4,182	0,769	0,709	
3	Treats all members as equal	4,455	0,617	3,879	1,111	0,006	**
4	Can talk easily about the task	3,758	1,347	3,909	0,947	0,700	
5	Is friendly and approachable	4,455	0,666	4,182	0,808	0,070	
6	Concerned about my personal problems with the task	3,303	0,847	3,061	0,933	0,137	
7	Think the leader trusts me	3,909	0,723	3,606	0,827	0,059	
8	Gives recognition for a good job	3,788	0,857	3,545	0,794	0,119	
9	Tries to improve the working atmosphere	3,636	0,742	3,455	0,869	0,182	
10	Asks opinion on problem-solving	3,788	1,053	3,424	0,902	0,069	
11	Offers new approaches to problems	3,545	0,971	3,091	1,208	0,049	*
12	Strict observation of rules and regulations	3,121	1,111	3,273	1,126	0,708	
13	Urges to complete work on time	3,667	0,890	3,576	1,119	0,358	
14	Asks to follow rules and regulations	3,758	0,936	3,545	1,034	0,193	
15	Makes me work to the max.	3,030	0,847	2,636	1,113	0,055	
16	Requires progress reports	2,879	0,893	2,303	0,984	0,008	**
17	Sets clear deadlines	3,424	1,091	3,061	1,345	0,116	
18	Talks about how much to do	3,273	1,008	3,242	0,936	0,450	
19	Gives instructions/orders	3,424	1,119	3,333	1,242	0,378	
20	Assigns members to tasks	3,152	1,176	2,879	1,193	0,177	
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,212	0,992	3,333	0,990	0,690	
22	Lets you know about plans and tasks	3,364	1,055	3,636	1,025	0,855	
23	Makes precise plans for goal achievement	3,212	1,244	3,152	1,034	0,415	
24	Maintains definite standards	3,212	0,927	3,212	0,992	0,500	
25	Doesn't waste working time	3,455	1,063	3,303	1,287	0,302	
26	Improves facilities when asked	3,394	0,899	3,545	0,711	0,775	

Ann.: \*\*\*p < 0.001, \*\*p < 0.01, \*p < 0.05; 1=FK eigene Kultur, 2=FK fremde Kultur

Tabelle 29: Wahrnehmungen und Zuschreibungen hinsichtlich der Führungskräfte der eigenen Kultur im Vergleich zu Führungskräften mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund durch alle männlichen Geführten (Quelle: Eigene Darstellung)

Die erste Analyse zielt auf die Betrachtung geschlechtsspezifischer Unterschiede der Wahrnehmungen und Zuschreibungen aller Geführten hinsichtlich der Führung durch Personen mit gleichem kulturellen Hintergrund, im Unterschied zur Führung durch Führungskräfte anderer Nationalitäten ab. Dabei zeigen sich folgende interessante Ergebnisse: Die männlichen Geführten weisen signifikant

höhere Zustimmungen gegenüber Führungspersonen ihrer eigenen Kultur im Vergleich zu Führungskräften aus anderen Ländern bei den Items „*treats all members as equal*“ (p=0,006; Mittelwert Zuschreibung an Führungskräfte mit gleichem kulturellen Hintergrund=4,5 vs. allen anderen Führern=3,9), „*requires progress reports*“ (p=0,008; Mittelwert Zuschreibung an Führungskräfte mit gleichem kulturellen Hintergrund=2,9 vs. allen anderen Führern=2,3) und „*offers new approaches to problems*“ (p=0,049; Mittelwert Zuschreibung an Führungskräfte mit gleichem kulturellen Hintergrund=3,5 vs. allen anderen Führern=3,1) auf.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	4,154	0,745	3,795	0,951	0,034	*
2	Tries to understand view	4,154	0,844	3,795	0,978	0,043	*
3	Treats all members as equal	4,256	0,938	3,949	0,999	0,082	
4	Can talk easily about the task	4,000	0,946	3,795	1,080	0,188	
5	Is friendly and approachable	4,410	0,637	4,077	0,839	0,026	*
6	Concerned about my personal problems with the task	3,205	1,380	3,026	1,112	0,265	
7	Think the leader trusts me	3,846	0,779	3,333	0,869	0,004	**
8	Gives recognition for a good job	3,667	1,177	3,615	0,907	0,415	
9	Tries to improve the working atmosphere	3,744	0,966	3,538	0,942	0,173	
10	Asks opinion on problem-solving	3,667	1,364	3,385	1,115	0,160	
11	Offers new approaches to problems	3,590	1,229	3,154	1,136	0,054	
12	Strict observation of rules and regulations	2,821	1,355	2,718	1,169	0,361	
13	Urges to complete work on time	4,000	1,051	3,333	1,305	0,008	**
14	Asks to follow rules and regulations	3,744	1,208	3,179	1,315	0,026	*
15	Makes me work to the max.	3,026	1,063	2,692	1,055	0,084	
16	Requires progress reports	2,718	1,146	2,487	0,997	0,173	
17	Sets clear deadlines	3,795	1,196	3,256	1,117	0,022	*
18	Talks about how much to do	3,513	1,023	3,308	1,030	0,190	
19	Gives instructions/orders	3,667	0,982	3,179	1,335	0,035	*
20	Assigns members to tasks	3,077	1,244	3,179	1,275	0,640	
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,436	0,968	3,538	1,097	0,669	
22	Lets you know about plans and tasks	3,923	0,839	3,615	1,091	0,084	
23	Makes precise plans for goal achievement	3,128	1,239	3,359	1,158	0,801	
24	Maintains definite standards	3,333	0,982	3,333	1,060	0,500	
25	Doesn't waste working time	3,513	1,144	3,359	1,063	0,270	
26	Improves facilities when asked	3,231	1,202	3,359	0,843	0,706	

Anm.: \*\*\*p < 0.001, \*\*p < 0.01, \*p < 0.05; 1=FK eigene Kultur, 2=FK fremde Kultur

Tabelle 30: Wahrnehmungen und Zuschreibungen hinsichtlich der Führungskräfte der eigenen Kultur im Vergleich zu Führungskräften mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund durch alle weiblichen Geführten (Quelle: Eigene Darstellung)

Im Gegensatz zur Analyse der Wahrnehmungen und Zuschreibungen aller männlichen Geführten zeigen die Ergebnisse aller weiblichen Geführten mehr signifikante Unterschiede auf, konkret bei den Items 1, 2, 5, 7, 13, 14, 17 und 19. Weibliche geführte Untersuchungsteilnehmerinnen signalisieren eine höhere Zustimmung gegenüber Führungskräften ihrer eigenen Kultur als gegenüber Führern anderer Kulturen bei den Items „*think the leader trusts me*“ ( $p=0,004$ ; Mittelwert Zuschreibung an Führungskräfte mit gleichem kulturellen Hintergrund=3,8 vs. allen anderen Führern=3,3), „*urges to complete work on time*“ ( $p=0,008$ ; Mittelwert Zuschreibung an Führungskräfte mit gleichem kulturellen Hintergrund=4,0 vs. allen anderen Führern=3,3), sowie „*treats me fairly*“ ( $p=0,034$ ; Mittelwert Zuschreibung an Führungskräfte mit gleichem kulturellen Hintergrund=4,2 vs. allen anderen Führern=3,8), „*tries to understand view*“ ( $p=0,043$ ; Mittelwert Zuschreibung an Führungskräfte mit gleichem kulturellen Hintergrund=4,2 vs. allen anderen Führern=3,8), „*is friendly and approachable*“ ( $p=0,026$ ; Mittelwert Zuschreibung an Führungskräfte mit gleichem kulturellen Hintergrund=4,4 vs. allen anderen Führern=4,1), „*asks to follow rules and regulations*“ ( $p=0,026$ ; Mittelwert Zuschreibung an Führungskräfte mit gleichem kulturellen Hintergrund=3,7 vs. allen anderen Führern=3,2), „*sets clear deadlines*“ ( $p=0,022$ ; Mittelwert Zuschreibung an Führungskräfte mit gleichem kulturellen Hintergrund=3,8 vs. allen anderen Führern=3,3) und „*gives instructions/orders*“ ( $p=0,035$ ; Mittelwert Zuschreibung an Führungskräfte mit gleichem kulturellen Hintergrund=3,7 vs. allen anderen Führern=3,2).

Grundsätzlich schreiben männliche und weibliche Befragte unterschiedliche Bedeutungen hinsichtlich des Vergleichs für Führungsfähigkeit von Führungskräften der eigenen und fremden Kultur zu, was sich in den Signifikanzen bei unterschiedlichen Items widerspiegelt (männliche Befragte weisen Signifikanzen bei den Items 3, 11 und 16 auf, während bei den Antworten der weiblichen Teilnehmerinnen signifikante Unterschiede bei den Items 1, 2, 5, 7, 13, 14, 17 und 19 zu erkennen sind). Weiters sind die Häufigkeiten der signifikanten Gegensätze berücksichtigungswürdig. So sind bei weiblichen Geführten häufiger signifikant höhere Zustimmungen hinsichtlich der Führung der Führungskräfte ihrer eigenen Kultur im Vergleich zu Führern, die anderen Kulturen angehören, identifizierbar. Der Inhalt der Items zeigt, dass sowohl positivere Attribute Führungspersonen mit gleichem kulturellen Hintergrund zugeschrieben werden, wie auch Items, die die Einhaltung des Prozesses und des Ziels sowie die Abwicklung der Arbeit betreffen.

In weiterer Folge werden nun Analysen nach der Herkunft der Führungskräfte durchgeführt. Konkret werden geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Wahrnehmung und Zuschreibung der österreichischen, türkischen, chinesischen und US-amerikanischen Führer analysiert.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	3,800	0,894	3,813	0,834	0,517	
2	Tries to understand view	3,650	0,933	4,188	0,750	0,968	
3	Treats all members as equal	3,850	1,040	3,813	1,109	0,459	
4	Can talk easily about the task	3,900	0,912	4,000	0,894	0,628	
5	Is friendly and approachable	4,400	0,598	3,938	0,929	0,048	*
6	Concerned about my personal problems with the task	2,600	1,095	3,250	0,856	0,973	
7	Think the leader trusts me	3,350	0,745	3,875	0,619	0,986	
8	Gives recognition for a good job	3,050	0,999	3,438	0,629	0,917	
9	Tries to improve the working atmosphere	3,300	1,081	3,250	0,683	0,433	
10	Asks opinion on problem-solving	3,300	1,302	3,625	1,088	0,790	
11	Offers new approaches to problems	3,050	1,234	3,188	1,109	0,636	
12	Strict observation of rules and regulations	2,750	1,372	3,250	1,065	0,887	
13	Urges to complete work on time	3,850	1,137	3,750	1,065	0,394	
14	Asks to follow rules and regulations	3,800	1,005	3,813	0,981	0,515	
15	Makes me work to the max.	2,650	0,933	2,750	0,931	0,624	
16	Requires progress reports	2,400	1,095	2,625	0,957	0,742	
17	Sets clear deadlines	3,300	1,418	3,125	1,204	0,346	
18	Talks about how much to do	3,200	0,951	3,188	0,981	0,485	
19	Gives instructions/orders	3,650	1,040	3,375	1,360	0,255	
20	Assigns members to tasks	2,750	1,293	2,625	1,408	0,393	
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,500	0,827	3,313	1,195	0,299	
22	Lets you know about plans and tasks	3,950	0,826	3,563	1,094	0,125	
23	Makes precise plans for goal achievement	2,800	1,152	2,875	1,310	0,571	
24	Maintains definite standards	3,200	0,834	3,125	1,025	0,407	
25	Doesn't waste working time	3,550	1,099	3,813	1,109	0,758	
26	Improves facilities when asked	3,050	0,999	3,625	0,719	0,974	

Anm.: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ ; 1=weibliche Geführte, 2=männliche Geführte

Tabelle 31: Wahrnehmungen und Zuschreibungen hinsichtlich der österreichischen Führungskräfte durch weibliche und männliche Geführte (Quelle: Eigene Darstellung)

Tabelle 30 zeigt, dass bei dem Item „*is friendly and approachable*“ weibliche Geführte (Mittelwert=4,4) österreichische Führungskräfte signifikant positiver bewertet haben ( $p=0,048$ ), als es männliche geführte Untersuchungsteilnehmer getan haben (Mittelwert=3,9).

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	4,000	0,725	4,000	0,894	0,500	
2	Tries to understand view	4,000	1,076	3,750	1,065	0,245	
3	Treats all members as equal	4,100	1,021	3,688	1,014	0,118	
4	Can talk easily about the task	3,600	1,273	3,125	1,258	0,136	
5	Is friendly and approachable	4,000	0,918	4,000	0,632	0,500	
6	Concerned about my personal problems with the task	3,450	1,191	3,000	0,730	0,086	
7	Think the leader trusts me	3,550	1,099	3,313	0,704	0,219	
8	Gives recognition for a good job	4,000	0,725	3,313	0,704	0,004	**
9	Tries to improve the working atmosphere	3,950	0,826	3,438	1,031	0,058	
10	Asks opinion on problem-solving	3,950	1,395	3,500	1,033	0,137	
11	Offers new approaches to problems	4,000	0,918	3,250	1,065	0,017	*
12	Strict observation of rules and regulations	3,050	1,276	2,813	1,047	0,272	
13	Urges to complete work on time	3,750	1,293	3,375	1,025	0,169	
14	Asks to follow rules and regulations	3,650	1,309	3,375	0,806	0,222	
15	Makes me work to the max.	3,100	1,373	2,313	0,873	0,022	*
16	Requires progress reports	3,100	1,165	2,438	1,094	0,044	*
17	Sets clear deadlines	3,450	1,276	3,313	1,401	0,381	
18	Talks about how much to do	3,900	0,852	3,375	0,957	0,048	*
19	Gives instructions/orders	3,950	0,945	3,563	0,964	0,118	
20	Assigns members to tasks	3,700	1,129	2,875	1,025	0,014	*
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,900	0,968	3,188	1,047	0,022	*
22	Lets you know about plans and tasks	4,100	0,968	3,438	1,031	0,029	*
23	Makes precise plans for goal achievement	3,500	1,235	3,500	0,894	0,500	
24	Maintains definite standards	3,500	1,000	3,125	0,719	0,100	
25	Doesn't waste working time	3,700	1,218	2,875	1,025	0,017	*
26	Improves facilities when asked	3,650	0,988	3,375	0,885	0,193	

Anm.: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ ; 1=weibliche Geführte, 2=männliche Geführte

Tabelle 32: Wahrnehmungen und Zuschreibungen hinsichtlich der *chinesischen* Führungskräfte durch weibliche und männliche Geführte (Quelle: Eigene Darstellung)

Chinesische Führungspersonen werden häufiger signifikant unterschiedlich von den Befragten beurteilt. So zeigt sich, dass bei den folgenden Items signifikante Unterschiede hinsichtlich der positiven Zuschreibung der Führung chinesischer Führungskräfte durch weibliche und männliche Geführte bestehen: „*gives recognition for a good job*“ ( $p=0,004$ ; Mittelwert Zuschreibung weiblicher Geführte =4,0 vs. männlicher Geführte=3,3), sowie „*offers new approaches to problems*“ ( $p=0,017$ ; Mittelwert Zuschreibung weiblicher Geführte =4,0 vs. männlicher Geführte=3,3), „*makes me work to the max.*“ ( $p=0,022$ ; Mittelwert Zuschreibung weiblicher Geführte =3,1 vs. männlicher Geführte=2,3), „*requires progress reports*“ ( $p=0,044$ ; Mittelwert Zuschreibung weiblicher Geführte =3,1

vs. männlicher Geführte=2,4), „*talks about how much to do*“ (p=0,048; Mittelwert Zuschreibung weiblicher Geführte =3,9 vs. männlicher Geführte=3,4), „*assigns members to tasks*“ (p=0,014; Mittelwert Zuschreibung weiblicher Geführte =3,7 vs. männlicher Geführte=2,9), „*knowledgeable about equipment/systems*“ (p=0,022; Mittelwert Zuschreibung weiblicher Geführte =3,9 vs. männlicher Geführte=3,2), „*lets you know about plans and tasks*“ (p=0,029; Mittelwert Zuschreibung weiblicher Geführte =4,1 vs. männlicher Geführte=3,4) und „*doesn't waste working time*“ (p=0,017; Mittelwert Zuschreibung weiblicher Geführte =3,7 vs. männlicher Geführte=2,9).

Die Auswertung der Auffassungen der weiblichen im Vergleich zu den männlichen Geführten hinsichtlich der Führung der türkischen und US-amerikanischen Führungskräfte hat keine signifikanten Unterschiede aufgezeigt.

Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen Führungskräften, die über die gleiche Nationalkultur verfügen, höhere Zustimmung erwiesen haben, als Führern anderer Kulturen. Die vertiefenden Analysen haben insbesondere in Bezug auf die chinesischen Führungskräfte genderspezifische Unterschiede in der Wahrnehmung dieser Führungspersonen ergeben. Eine berücksichtigungswürdige Signifikanz kann hinsichtlich der Führung österreichischer Teilnehmer identifiziert werden. Im Folgenden werden nun Analysen hinsichtlich des Einflusses von Berufserfahrung auf die Wahrnehmungen und Zuschreibungen der Führungskräfte durch die Geführten durchgeführt.

#### **4.2.4 Auswertungen bezogen auf die Berufserfahrung**

Ein weiterer Bestandteil der Untersuchung zur Beantwortung der ersten Hypothese ist die Analyse, ob Geführte mit Berufserfahrung grundsätzlich andere prototypische Vorstellungen von Führung haben, als unerfahrene Personen. Um als berufserfahren in dieser Untersuchung zu gelten, müssen die Befragten über praktische Erfahrungen von zumindest 12 Monaten verfügen. In Abbildung 9 wurden bereits die durchschnittlichen Arbeitserfahrungen aller UntersuchungsteilnehmerInnen (gesamt=19,5 Monate), sowie aller TeilnehmerInnen bezogen auf ihre Nationalität (AT=25,2 Monate; TR=11,2 Monate; CN=18,1 Monate, US=23,7 Monate), verdeutlicht. Die folgenden Auswertungen beziehen sich nun auf diesen Einflussfaktor und finden in den Tabellen 33 bis 35 Berücksichtigung.

Die Analyse des Vergleichs aller Geführten mit und ohne Berufserfahrung in Bezug auf Unterschiede hinsichtlich Führungskraftprototypen zeigt keine signifikanten Unterschiede.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	4,045	0,785	3,429	0,852	0,038	*
2	Tries to understand view	4,227	0,685	3,357	0,929	0,006	**
3	Treats all members as equal	4,091	1,019	3,429	1,016	0,067	
4	Can talk easily about the task	4,091	0,868	3,714	0,914	0,230	
5	Is friendly and approachable	4,318	0,716	4,000	0,877	0,267	
6	Concerned about my personal problems with the task	3,091	1,109	2,571	0,852	0,123	
7	Think the leader trusts me	3,727	0,703	3,357	0,745	0,149	
8	Gives recognition for a good job	3,136	0,941	3,357	0,745	0,440	
9	Tries to improve the working atmosphere	3,364	0,953	3,143	0,864	0,479	
10	Asks opinion on problem-solving	3,636	1,217	3,143	1,167	0,234	
11	Offers new approaches to problems	3,227	1,193	2,929	1,141	0,458	
12	Strict observation of rules and regulations	3,091	1,192	2,786	1,369	0,500	
13	Urges to complete work on time	3,818	1,181	3,786	0,975	0,929	
14	Asks to follow rules and regulations	3,727	1,162	3,929	0,616	0,503	
15	Makes me work to the max.	2,818	1,006	2,500	0,760	0,289	
16	Requires progress reports	2,364	1,093	2,714	0,914	0,307	
17	Sets clear deadlines	3,227	1,343	3,214	1,311	0,977	
18	Talks about how much to do	3,091	0,971	3,357	0,929	0,417	
19	Gives instructions/orders	3,545	1,011	3,500	1,454	0,920	
20	Assigns members to tasks	2,591	1,368	2,857	1,292	0,561	
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,273	1,032	3,643	0,929	0,273	
22	Lets you know about plans and tasks	3,864	0,774	3,643	1,216	0,552	
23	Makes precise plans for goal achievement	2,545	1,101	3,286	1,267	0,084	
24	Maintains definite standards	3,227	0,922	3,071	0,917	0,624	
25	Doesn't waste working time	3,591	1,182	3,786	0,975	0,595	
26	Improves facilities when asked	3,318	0,995	3,286	0,825	0,916	

Ann.: \*\*\*p < 0,001, \*\*p < 0,01, \*p < 0,05; 1=Geführte (AUT) mit Berufserfahrung, 2=Geführte (AUT) ohne Berufserfahrung

Tabelle 33: Vergleich österreichischer Geführten mit und ohne Berufserfahrung in Bezug auf Unterschiede hinsichtlich Führungskraftprototypen (Quelle: Eigene Darstellung)

Österreichische Geführte mit Berufserfahrung weisen jedoch eine signifikant höhere Zustimmung (Mittelwerte=4,0 bzw. 4,2) bei den Items „*treats me fairly*“ (p=0,038) und „*tries to understand view*“ (p=0,006) auf, als österreichische geführte UntersuchungsteilnehmerInnen ohne Berufserfahrung (Mittelwerte=3,4 bzw. 3,4).

Nr.	Items	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	4,043	0,767	3,923	0,862	0,680	
2	Tries to understand view	3,913	1,041	3,846	1,144	0,863	
3	Treats all members as equal	3,739	1,096	4,231	0,832	0,140	
4	Can talk easily about the task	3,478	1,344	3,231	1,166	0,568	
5	Is friendly and approachable	4,043	0,825	3,923	0,760	0,661	
6	Concerned about my personal problems with the task	3,217	1,085	3,308	0,947	0,796	
7	Think the leader trusts me	3,217	0,998	3,846	0,689	0,033	*
8	Gives recognition for a good job	3,609	0,722	3,846	0,899	0,424	
9	Tries to improve the working atmosphere	3,652	1,027	3,846	0,801	0,534	
10	Asks opinion on problem-solving	3,522	1,344	4,154	0,987	0,117	
11	Offers new approaches to problems	3,391	1,158	4,154	0,555	0,012	*
12	Strict observation of rules and regulations	2,783	1,313	3,231	0,832	0,219	
13	Urges to complete work on time	3,217	1,166	4,231	0,927	0,008	**
14	Asks to follow rules and regulations	3,348	1,191	3,846	0,899	0,167	
15	Makes me work to the max.	2,522	1,310	3,154	0,987	0,112	
16	Requires progress reports	2,609	1,270	3,154	0,899	0,144	
17	Sets clear deadlines	3,217	1,413	3,692	1,109	0,274	
18	Talks about how much to do	3,783	0,850	3,462	1,050	0,357	
19	Gives instructions/orders	3,609	0,988	4,077	0,862	0,149	
20	Assigns members to tasks	3,217	1,204	3,538	1,050	0,411	
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,783	0,998	3,231	1,092	0,147	
22	Lets you know about plans and tasks	3,957	0,976	3,538	1,127	0,274	
23	Makes precise plans for goal achievement	3,478	1,123	3,538	1,050	0,873	
24	Maintains definite standards	3,435	0,992	3,154	0,689	0,326	
25	Doesn't waste working time	3,348	1,301	3,308	1,032	0,920	
26	Improves facilities when asked	3,435	0,992	3,692	0,855	0,420	

Anm.: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ ; 1=Geführte (CN) mit Berufserfahrung, 2=Geführte (CN) ohne Berufserfahrung

Tabelle 34: Vergleich *chinesischer* Geführten mit und ohne Berufserfahrung in Bezug auf Unterschiede hinsichtlich Führungskraftprototypen (Quelle: Eigene Darstellung)

Im Unterschied zu den österreichischen Befragten sind bei chinesischen Geführten signifikante Unterschiede zwischen Personen mit und ohne Berufserfahrung in Bezug auf ihre Führungskraftprototypen bei den Items 7, 11 und 13 erkennbar. So kann festgestellt werden, dass bei den Items „*think the leader trusts me*“ ( $p=0,033$ ), „*offers new approaches to problems*“ ( $p=0,012$ ) und „*urges to complete work on time*“ ( $p=0,008$ ) chinesische Geführte ohne Berufserfahrung (3,8, 4,2 bzw. 4,2) signifikant höhere Zustimmungen hinsichtlich dieser Items aufweisen als chinesische Befragte mit Berufserfahrung (3,2, 3,4 bzw. 3,2).

Nr.	Items	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
1	Treats me fairly	4,200	0,768	4,375	1,025	0,575	
2	Tries to understand view	4,100	0,641	4,250	1,000	0,607	
3	Treats all members as equal	4,350	0,813	4,375	0,806	0,927	
4	Can talk easily about the task	4,250	1,020	4,063	0,998	0,583	
5	Is friendly and approachable	4,550	0,510	4,500	0,516	0,774	
6	Concerned about my personal problems with the task	3,500	0,946	3,000	1,414	0,236	
7	Think the leader trusts me	4,200	0,616	3,688	1,014	0,089	
8	Gives recognition for a good job	4,250	0,786	3,750	1,065	0,129	
9	Tries to improve the working atmosphere	3,750	0,786	3,688	0,793	0,815	
10	Asks opinion on problem-solving	3,950	0,759	3,125	1,025	0,012	*
11	Offers new approaches to problems	3,550	1,234	3,313	0,946	0,518	
12	Strict observation of rules and regulations	3,150	1,226	2,688	1,138	0,250	
13	Urges to complete work on time	3,550	1,099	3,563	1,153	0,974	
14	Asks to follow rules and regulations	3,350	1,424	3,750	1,342	0,393	
15	Makes me work to the max.	2,850	0,875	3,188	1,167	0,345	
16	Requires progress reports	2,800	0,894	2,375	1,025	0,201	
17	Sets clear deadlines	3,850	1,040	3,125	1,088	0,051	
18	Talks about how much to do	3,450	1,050	3,313	0,873	0,671	
19	Gives instructions/orders	3,600	0,995	3,063	1,237	0,169	
20	Assigns members to tasks	3,450	1,099	3,375	1,147	0,844	
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,400	0,995	3,563	1,031	0,636	
22	Lets you know about plans and tasks	3,700	0,923	3,750	0,931	0,873	
23	Makes precise plans for goal achievement	3,350	1,137	3,250	1,065	0,788	
24	Maintains definite standards	3,250	0,851	3,125	1,204	0,728	
25	Doesn't waste working time	3,750	0,910	2,813	1,276	0,020	*
26	Improves facilities when asked	3,350	0,813	3,625	0,806	0,318	

Ann.: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ ; 1=Geführte (US) mit Berufserfahrung, 2=Geführte (US) ohne Berufserfahrung

Tabelle 35: Vergleich US-amerikanischer Geführten mit und ohne Berufserfahrung in Bezug auf Unterschiede hinsichtlich Führungskraftprototypen (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Auswertung des Vergleichs US-amerikanischer Geführten mit und ohne Berufserfahrung hinsichtlich möglicher Unterschiede in Bezug auf Führungskraftprototypen zeigte Signifikanzen bei den Items „asks opinion on problem-solving“ ( $p=0,012$ ) und „doesn't waste working time“ ( $p=0,020$ ). Wie auch die Analyse der österreichischen Befragten zeigte, beurteilen US-amerikanische Geführte mit Berufserfahrung die beiden genannten Items signifikant höher (4,0 bzw. 3,8) als ihre KollegInnen ohne Berufserfahrung (3,8 bzw. 2,8).

Die Analyse des Vergleichs türkischer geführter TeilnehmerInnen nach der Berufserfahrung ergab keine signifikanten Unterschiede.

Die Auswertungen verdeutlichen, dass die Führungskraftprototypen österreichischer und US-amerikanischer Geführten mit Berufserfahrungen zum Teil signifikant höher sind, als die der geführten Personen selbiger Herkunft ohne Berufserfahrungen. Im Unterschied dazu ist bei den chinesischen UntersuchungsteilnehmerInnen eine andere Tendenz zu erkennen. Hier weisen Personen ohne Berufserfahrung höhere signifikante Zustimmungen auf als Geführte mit Berufserfahrung.

## **Erkenntnisse zur Beantwortung der Hypothese 1**

Zusammenfassend lässt sich aus den Erkenntnissen für die Beantwortung der Hypothese 1 folgendes hervorheben: Die Auswertungen, die auf den Einfluss der Nationalkultur der Führungskräfte unterschiedlicher Herkunft fokussieren, zeigen, dass bei signifikanten Unterschieden primär Gegensätze zwischen den Zuschreibungen zu österreichischen und US-amerikanischen Führern bestehen. In den meisten Fällen weisen die Befragten bei US-amerikanischen Führungskräften hohe Zustimmung hinsichtlich der als signifikant einzustufenden Items auf, während in vielen Fällen die österreichischen Führungspersonen unterschiedliche Einschätzungen treffen. Dies ist jedenfalls auf die wahrgenommenen Führungseigenschaften und -fähigkeiten zurückzuführen, sodass die Zuschreibungen der Geführten entsprechend heterogen ausfallen.

Die detaillierten länderspezifischen Analysen zeigen, dass die österreichischen Nachwuchsführungskräfte vom Großteil der Geführten als strukturierte, auf Planung bedachte Führer wahrgenommen wurden, die zielorientiert im Experiment führten. Türkische Führungspersonen wurden vor allem als freundliche Führer gesehen, die alle Mitglieder gleich behandelten. Für die chinesischen Führungskräfte gab es viele unterschiedliche Zuschreibungen, die in einer Schlussbetrachtung sehr heterogen ausfallen. Besonders auffallend ist, dass US-amerikanische Führungspersonen von US-amerikanischen Geführten als besonders herausragend und signifikant besser im Sinne ihrer Führungsfähigkeiten beurteilt wurden. Die US-amerikanischen geführten UntersuchungsteilnehmerInnen schreiben den Führern ihrer Kultur signifikant positivere Attribute zu, als Führungskräften anderer Nationalitäten. Dieses Phänomen ist in heterogenen Gruppen, die von US-Amerikanern geführt wurden, nicht zu erkennen.

Die Ergebnisse bezogen auf das Geschlecht der Befragten veranschaulichen, dass Frauen und Männer unterschiedliche Bedeutungen hinsichtlich des Vergleichs der Führungsfähigkeiten von Führern der eigenen und fremden Kultur

zuschreiben. Frauen haben im vorliegenden Experiment Führungspersonen ihrer eigenen Kultur häufiger signifikant höhere Zustimmungen erwiesen als Führungskräften anderer Kulturen. Eine weitere Besonderheit ist, dass weibliche Geführte bei chinesischen Führungspersonen, bezogen auf homogene und heterogene Arbeitsgruppen, besonders häufig positivere Einschätzungen getroffen haben, als bei allen anderen Führern.

Weitere Erkenntnisse zielen auf Unterschiede hinsichtlich der Berufserfahrung der am Experiment teilnehmenden Studierenden ab. So kann der Verfasser dieser Dissertation darauf hinweisen, dass die Führungskraftprototypen österreichischer und US-amerikanischer Geführten mit Berufserfahrungen, aufgrund ihrer umfangreicheren Erfahrungen durch Zusammenarbeit mit Führungskräften, ausgeprägter sind, als die der geführten Personen selbiger Herkunft ohne Berufserfahrungen. Im Unterschied dazu ist bei den chinesischen Geführten eine unterschiedliche Einschätzung zu erkennen. Hier weisen Personen ohne Berufserfahrung höhere signifikante Zustimmungen auf als Befragte mit Berufserfahrung.

Die Ergebnisse aus der Faktorenanalyse, bezogen auf die Nationalkultur der Führungskräfte, zeigen, dass US-amerikanische Führungskräfte andere Zuschreibungen erhalten als Führungskräfte anderer Nationalitäten. Es sind überproportional viele Planning-Faktoren im Gegensatz zu den anderen Vergleichsgruppen zugeschrieben worden. Gleichzeitig weisen einige Wahrnehmungen der Geführten hinsichtlich des Leadership der teilnehmenden Nachwuchsführungskräfte Ähnlichkeiten auf. Hypothese 1 kann nun wie folgt beantwortet werden.

Hypothese 1 *„Wenn eine Nachwuchsführungskraft dieselbe Nationalkultur wie Geführte einer homogenen Gruppe hat, dann werden dieser Führungsperson positivere Attribute hinsichtlich ihrer Führungsfähigkeit zugeschrieben als Nachwuchsführungskräften aus anderen Kulturen.“* kann nur eingeschränkt bestätigt werden. US-amerikanische Geführte schreiben US-amerikanischen Nachwuchsführungskräften deutlich signifikant positivere Attribute zu, als allen anderen Führungspersonen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund. Bei den anderen UntersuchungsteilnehmerInnen zeigen sich vereinzelt signifikant positivere Zuschreibungen bei sehr wenigen Aussagen. Die Eindeutigkeit lässt sich in dieser experimentellen Untersuchung jedoch nur für die US-amerikanischen Vergleichsgruppen diagnostizieren.

## 4.3 Hypothese 2

*Geführte gleicher Nationalkultur haben ähnlichere Zuschreibungen und prototypische Einstellungen hinsichtlich der Führungsfähigkeit von Nachwuchsführungskräften als Personen unterschiedlicher kultureller Herkunft.*

Die zweite Hypothese beschäftigt sich mit den möglichen Ähnlichkeiten der Zuschreibungen und Führungsprototypen der geführten UntersuchungsteilnehmerInnen hinsichtlich der Führungsfähigkeiten der Nachwuchsführungskräfte, unter Berücksichtigung der kulturellen Herkunft der geführten TeilnehmerInnen. Dabei werden Varianzanalysen eingesetzt, um Unterschiede hinsichtlich der Einschätzungen des Einflusses der Nationalkultur der Geführten, bezogen auf Mitglieder homogener versus heterogener Arbeitsgruppen, allen Geführten und mögliche signifikante Unterschiede in Runde eins bzw. Runde zwei des Experiments zu messen. Die entsprechenden Ergebnisse werden in den Tabellen 36 bis 38 gezeigt.

Nr.	Item	M		SD		M		SD		F	p	Sig.
		AT	TR	AT	TR	CN	US	CN	US			
1	Treats me fairly	4,167	0,924	3,952	1,024	3,667	0,816	3,889	0,832	0,069	0,793	
2	Tries to understand view	4,000	1,029	4,000	0,949	3,867	0,990	4,000	0,686	0,000	0,995	
3	Treats all members as equal	4,222	1,114	3,714	1,007	4,067	1,033	3,722	1,018	0,140	0,708	
4	Can talk easily about the task	3,722	1,364	3,905	0,995	3,867	0,990	3,889	0,676	0,001	0,973	
5	Is friendly and approachable	4,333	0,767	4,333	0,658	4,133	0,990	3,667	0,767	0,481	0,489	
6	Concerned about my personal problems with the task	3,111	1,079	2,667	1,197	3,200	0,941	3,278	0,752	0,019	0,892	
7	Think the leader trusts me	3,556	0,856	3,524	1,030	3,333	0,724	3,389	0,778	0,335	0,564	
8	Gives recognition for a good job	3,722	1,018	3,667	0,966	3,667	0,816	3,278	0,461	1,358	0,246	
9	Tries to improve the working atmosphere	3,556	0,984	3,810	0,981	3,067	0,884	3,444	0,616	0,288	0,592	
10	Asks opinion on problem-solving	3,444	1,247	3,524	1,123	3,400	0,828	3,222	0,808	1,724	0,191	
11	Offers new approaches to problems	3,167	1,339	3,619	1,161	2,667	0,724	2,889	1,132	0,307	0,581	
12	Strict observation of rules and regulations	2,611	1,290	3,238	1,375	2,600	0,910	3,333	0,840	0,000	0,996	
13	Urges to complete work on time	2,778	1,555	3,952	0,973	3,400	1,056	3,556	0,984	0,166	0,684	
14	Asks to follow rules and regulations	2,611	1,335	4,000	1,225	3,000	0,926	3,611	0,698	0,036	0,850	
15	Makes me work to the max.	2,611	1,092	2,619	1,203	3,267	0,799	2,278	0,958	0,309	0,579	
16	Requires progress reports	2,056	1,110	2,667	0,966	2,400	0,737	2,444	1,042	0,004	0,952	
17	Sets clear deadlines	3,111	1,491	3,429	1,165	3,133	0,990	2,944	1,211	0,113	0,738	
18	Talks about how much to do	3,111	1,183	3,619	0,865	3,000	0,845	3,278	0,958	0,451	0,503	
19	Gives instructions/orders	3,000	1,645	3,762	1,091	3,000	1,195	3,111	1,079	0,177	0,675	
20	Assigns members to tasks	2,667	1,609	3,619	1,071	3,000	0,926	2,778	1,060	0,535	0,466	
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,278	1,179	4,286	0,845	3,200	0,775	2,833	0,707	0,819	0,367	
22	Lets you know about plans and tasks	3,500	1,200	4,333	0,577	3,333	0,900	3,167	1,098	0,515	0,474	
23	Makes precise plans for goal achievement	2,944	1,474	3,857	0,793	3,133	0,834	3,000	0,970	0,022	0,881	
24	Maintains definite standards	2,833	1,295	3,714	0,902	3,133	0,834	3,333	0,840	0,000	0,990	
25	Doesn't waste working time	3,333	1,029	3,667	1,426	3,200	0,941	3,056	1,110	4,337	0,039 *	
26	Improves facilities when asked	3,278	0,669	3,810	0,680	3,200	0,775	3,389	0,916	0,290	0,591	

Tabelle 36: Einfluss der Nationalkultur der Geführten bezogen auf alle heterogenen Gruppen

(Quelle: Eigene Darstellung). \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

Die Auswertung der Wahrnehmungen und Zuschreibungen der Geführten hinsichtlich ihrer Führungskräfte in den homogenen Gruppen zeigt keine signifikanten Unterschiede bezogen auf den Einfluss der Nationalkultur der Geführten.

Die Ergebnisse der heterogenen Gruppen verdeutlichen einen signifikanten Unterschied bei dem Item „*doesn't waste working time*“ ( $p=0,039$ ). Die höchste Einschätzung hierbei treffen die türkischen Geführten (3,7), während die US-amerikanischen Geführten den niedrigsten Wert aufweisen (Mittelwert=3,1).

Nr.	Item	M		SD		M		SD		F	p	Sig.
		AT	SD	AT	SD	TR	SD	TR	SD			
1	Treats me fairly	4,056	0,955	4,128	0,833	3,727	0,761	4,250	0,770	0,102	0,750	
2	Tries to understand view	3,917	0,967	4,205	0,894	3,758	1,032	4,250	0,649	0,690	0,407	
3	Treats all members as equal	4,139	1,046	4,128	0,951	4,091	0,843	4,167	1,000	0,005	0,945	
4	Can talk easily about the task	3,889	1,116	3,974	1,013	3,212	1,166	4,333	0,717	0,587	0,445	
5	Is friendly and approachable	4,417	0,692	4,487	0,601	4,000	0,829	4,167	0,811	4,961	0,027	*
6	Concerned about my personal problems with the task	2,861	1,125	2,974	1,246	3,212	0,893	3,556	0,969	8,559	0,004	**
7	Think the leader trusts me	3,639	0,798	3,641	0,843	3,485	0,795	3,889	0,854	0,981	0,324	
8	Gives recognition for a good job	3,361	1,046	3,692	1,055	3,606	0,747	3,944	0,826	5,728	0,018	*
9	Tries to improve the working atmosphere	3,472	0,941	3,872	0,923	3,242	0,830	3,750	0,732	0,101	0,751	
10	Asks opinion on problem-solving	3,306	1,369	3,667	1,177	3,606	1,088	3,667	0,828	1,437	0,233	
11	Offers new approaches to problems	3,083	1,251	3,641	1,203	3,212	0,893	3,417	1,180	0,419	0,519	
12	Strict observation of rules and regulations	2,556	1,319	3,256	1,312	2,697	1,045	3,306	0,951	3,579	0,061	
13	Urges to complete work on time	3,194	1,508	3,923	0,900	3,697	0,984	3,750	0,906	2,879	0,092	
14	Asks to follow rules and regulations	3,139	1,313	3,949	1,123	3,212	0,927	3,833	1,028	2,442	0,120	
15	Makes me work to the max.	2,694	1,037	2,846	1,136	3,121	0,927	2,750	0,996	0,295	0,588	
16	Requires progress reports	2,194	1,167	2,769	0,931	2,667	0,957	2,750	0,967	4,165	0,043	*
17	Sets clear deadlines	3,278	1,485	3,538	1,047	3,212	1,111	3,528	1,158	0,224	0,637	
18	Talks about how much to do	3,167	1,056	3,538	1,047	3,152	0,906	3,472	0,941	0,504	0,479	
19	Gives instructions/orders	3,306	1,451	3,513	1,144	3,212	1,083	3,556	0,998	0,268	0,605	
20	Assigns members to tasks	2,556	1,539	3,436	1,021	2,970	0,951	3,306	1,117	3,846	0,052	
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,306	1,037	3,846	1,065	3,152	0,795	3,194	0,980	1,940	0,166	
22	Lets you know about plans and tasks	3,583	1,131	4,103	0,788	3,303	0,951	3,528	1,028	1,676	0,198	
23	Makes precise plans for goal achievement	2,639	1,355	3,795	1,005	2,970	0,918	3,389	1,022	2,615	0,108	
24	Maintains definite standards	2,806	1,117	3,795	0,951	3,000	0,707	3,444	0,809	2,271	0,134	
25	Doesn't waste working time	3,472	1,055	3,538	1,274	3,121	1,083	3,472	1,082	0,229	0,633	
26	Improves facilities when asked	3,139	0,833	3,564	1,021	3,212	0,927	3,556	0,909	1,651	0,201	

Tabelle 37: Einfluss der Nationalkultur der Geführten bezogen auf alle Gruppen

(Quelle: Eigene Darstellung) Anm.: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

Die Analyse der Wahrnehmungen und Zuschreibungen der Geführten hinsichtlich ihrer Führer, bezogen auf alle Gruppen, weist signifikante, berücksichtigungswürdige Unterschiede bei den Items 5, 6, 8 und 16 auf. Das Item „*concerned about my personal problems with the task*“ ist als hoch signifikant einzustufen ( $p=0,004$ ). Den Höchstwert erzielten die US-amerikanischen Befragten (Mittelwert=3,6), während bei den österreichischen Geführten die niedrigsten Werte gemessen werden (2,9). „*Is friendly and approachable*“ ( $p=0,027$ ) wird von türkischen geführten TeilnehmerInnen mit der höchsten Zustimmung im Vergleich zu allen anderen Befragten beurteilt (Mittelwert=4,5). Die chinesischen Geführten weisen hierbei die niedrigste Zustimmung auf (Mittelwert=4,0). Beim Item „*gives recognition for a good job*“ kann ebenfalls ein signifikanter Unterschied festgestellt werden ( $p=0,018$ ). Dabei kann der höchste Mittelwert von US-amerikanischen Geführten diagnostiziert werden (Mittelwert=4,0), während bei den österreichischen Geführten der niedrigste Wert ermittelt wurde (Mittelwert=3,4). Eine weitere Signifikanz konnte bei dem Item „*requires progress reports*“ ausgemacht werden ( $p=0,043$ ). Hier kann im Verhältnis der höchste Mittelwert bei den türkischen Befragten gemessen werden ( $p=2,8$ ). Der niedrigste Wert lässt sich bei den österreichischen Geführten erkennen (Mittelwert=2,2).

Nr.	Item	M		SD		M		SD		F	p	Sig.
		AT	TR	AT	TR	CN	US	CN	US			
1	Treats me fairly	3,944	1,056	4,222	0,732	3,833	0,786	3,944	0,802	0,197	0,658	
2	Tries to understand view	3,611	1,037	4,000	0,907	3,611	0,979	4,167	0,514	0,015	0,904	
3	Treats all members as equal	3,833	1,295	4,167	1,043	3,889	0,963	3,722	1,127	0,101	0,751	
4	Can talk easily about the task	3,722	1,320	3,722	1,127	3,444	0,922	4,333	0,686	0,529	0,468	
5	Is friendly and approachable	4,333	0,840	4,611	0,608	4,000	0,907	4,056	0,725	0,239	0,625	
6	Concerned about my personal problems with the task	2,444	0,922	2,833	1,383	3,056	0,873	3,500	0,857	2,767	0,098	
7	Think the leader trusts me	3,667	0,840	3,722	0,895	3,444	0,856	4,056	0,873	0,073	0,788	
8	Gives recognition for a good job	3,389	1,145	3,222	1,114	3,667	0,907	4,056	0,873	0,016	0,901	
9	Tries to improve the working atmosphere	3,389	0,850	3,778	1,003	3,278	0,826	3,889	0,758	0,325	0,570	
10	Asks opinion on problems-solving	3,222	1,353	3,611	1,195	3,722	1,074	3,889	0,758	0,207	0,650	
11	Offers new approaches to problems	3,000	1,283	3,444	1,247	3,222	0,943	3,611	1,195	0,004	0,947	
12	Strict observation of rules and regulations	2,167	1,098	2,667	1,455	3,000	0,907	3,056	0,873	0,534	0,466	
13	Urges to complete work on time	2,944	1,474	4,056	0,998	3,944	0,938	3,722	0,958	0,016	0,899	
14	Asks to follow rules and regulations	2,944	1,305	3,667	1,372	3,167	0,924	3,333	1,029	0,268	0,606	
15	Makes me work to the max.	2,389	0,916	2,889	0,963	3,333	0,970	2,944	1,056	4,914	0,028	*
16	Requires progress reports	1,889	1,079	2,444	0,984	3,111	0,758	2,944	0,802	3,673	0,057	
17	Sets clear deadlines	2,833	1,543	3,389	1,145	3,556	0,784	3,389	0,979	0,034	0,853	
18	Talks about how much to do	3,056	1,211	3,611	1,195	3,389	0,979	3,222	0,943	1,370	0,244	
19	Gives instructions/orders	3,167	1,654	3,556	1,338	3,389	1,145	3,667	0,840	0,325	0,570	
20	Assigns members to tasks	2,667	1,534	3,278	1,179	3,278	0,826	3,444	1,097	0,936	0,335	
21	Knowledgeable about equipment/systems	3,111	1,132	3,667	1,237	3,167	0,786	3,222	0,943	0,006	0,936	
22	Lets you know about plans and tasks	3,444	1,338	4,056	0,938	3,500	0,786	3,611	0,979	0,005	0,945	
23	Makes precise plans for goal achievement	2,444	1,423	3,500	1,200	3,056	0,802	3,278	0,958	0,611	0,436	
24	Maintains definite standards	2,556	1,199	3,389	1,037	2,944	0,639	3,333	0,840	0,215	0,643	
25	Doesn't waste working time	3,278	1,018	3,556	1,149	3,333	0,907	3,389	0,979	0,371	0,543	
26	Improves facilities when asked	3,056	0,639	3,278	1,274	3,167	0,786	3,278	1,018	0,195	0,660	

Tabelle 38: Einfluss der Nationalkultur der Geführten bezogen auf die zweite Runde des Experiments

(Quelle: Eigene Darstellung) *Ann.:* \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

Keine signifikanten Unterschiede können bei der Untersuchung des Einflusses der Nationalkultur, bezogen auf die erste Runde der experimentellen Untersuchung, ermittelt werden.

Die Auswertung der Wahrnehmungen und Zuschreibungen der Führungskräfte in der zweiten Runde zeigt allerdings einen berücksichtigungswürdigen Unterschied bei Item 15 „*makes me work to the max.*“ ( $p=0,028$ ). Den höchsten Wert weisen die chinesischen Befragten auf (Mittelwert=3,3), während die österreichischen geführten UntersuchungsteilnehmerInnen den niedrigsten Mittelwert im direkten Vergleich erkennen lassen (Mittelwert=2,4).

## **Erkenntnisse zur Beantwortung der Hypothese 2**

Die Auswertungen zeigen grundsätzlich, dass die Gegensätze zwischen österreichischen und US-amerikanischen UntersuchungsteilnehmerInnen, die in den Auswertungen zur Hypothese 1 erkennbar sind, bezogen auf die Nationalkultur der Geführten, nicht diagnostiziert werden können. Es können zwar vereinzelte signifikante Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen festgestellt werden, die die unterschiedlichen Betrachtungen und Einschätzungen hinsichtlich der Führungsleistung der Führungskräfte unterstreichen. Der Großteil der Items zeigt jedoch keine signifikanten Unterschiede.

Die Faktorenanalyse, bezogen auf die Nationalkultur der Geführten, zeigt, dass die Geführten im direkten Vergleich zwar unterschiedliche Wahrnehmungen hinsichtlich der Führungsleistung der Führer im Experiment aufweisen, die auf ihre unterschiedliche kulturelle Herkunft zurückzuführen sind. Gleichzeitig weisen sie auch einige wesentliche Übereinstimmungen auf, die den Planning-Faktoren zuzuordnen sind. Die Unterschiede der Zuschreibungen und die Gewichtungen der Items zeigen eindeutig, dass die Nationalkultur der Geführten einen Einfluss auf die Wahrnehmungen der Führungskräfte hat. Die Erkenntnisse der Auswertungen und Analysen ermöglichen nun die Beantwortung der Hypothese 2.

Hypothese 2 „*Geführte gleicher Nationalkultur haben ähnlichere Zuschreibungen und prototypische Einstellungen hinsichtlich der Führungsfähigkeit von Nachwuchsführungskräften als Personen unterschiedlicher kultureller Herkunft.*“ kann nur eingeschränkt bestätigt werden. Die Auswertungen haben gezeigt, dass einige signifikante Unterschiede hinsichtlich des Einflusses der Nati-

onalkultur der Geführten identifiziert werden können. Gleichzeitig bestehen einige Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Wahrnehmung der Führungskräfte mit dem Fokus auf die Nationalkultur der Geführten.

## **4.4 Hypothese 3**

*„Der Grad der Effektivität einer Gruppe wird von Mitgliedern homogener Gruppen höher wahrgenommen als von Mitgliedern multikultureller Gruppen.“*

Die dritte Hypothese zielt auf die Arbeit, insbesondere die Effektivität, in der Gruppe ab. Die Hypothese soll anhand von drei Skalen des „Team Diagnostic Survey“ beantwortet werden: Group Composition, Group Norms und Process Criteria of Group Effectiveness. Wie bereits im Zuge der Darstellung der eingesetzten Fragebogenbatterien des Team Diagnostic Surveys erläutert, wird dabei zum einen auf die Zusammensetzung der Gruppen Bezug genommen, indem die UntersuchungsteilnehmerInnen zur Größe, Vielfalt und Kenntnissen befragt wurden. Weiters werden ebenso Erkenntnisse zu Gruppennormen ins Kalkül gezogen. Zum anderen werden die Prozesskriterien der Gruppeneffektivität näher betrachtet, indem leistungsbezogene, strategiebezogene, sowie wissens- und auf Fähigkeiten bezogene Prozesskriterien untersucht werden.

### **4.4.1 Gruppenzusammensetzung**

Im Folgenden werden nun die relevanten Items zur Gruppenzusammensetzung dargestellt. Dabei setzt sich der Autor dieser Dissertation mit der Herausforderung auseinander, ob Mitglieder homogener Gruppen die Zusammensetzung der Gruppen positiver beurteilen als Mitglieder heterogener Gruppen.

Tabelle 39 zeigt hierbei die Auswertung der Unterscheidung zwischen homogener und heterogener Gruppenzusammensetzungen, bezogen auf das gesamte Sample. Im Anschluss daran wird auf die Unterschiede zwischen homogenen und heterogenen Gruppen, unter Berücksichtigung der jeweiligen Nation, eingegangen (siehe Tabellen 40 bis 42).

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
27	This work group is larger than it needs to be.	2,917	1,432	2,403	1,360	0,014	*
28	This work group has too few members for what it has to accomplish.	4,056	1,185	4,319	0,885	0,934	
29	This work group is just the right size to accomplish its purposes.	2,944	1,149	2,931	1,092	0,470	
30	Members of this work group are too dissimilar to work together well.	3,875	1,221	3,569	1,124	0,060	
31	This work group does not have a broad enough range of experiences and perspectives to accomplish its purposes.	3,778	1,116	3,806	1,096	0,560	
32	This work group has a nearly ideal "mix" of members - a diverse set of people who bring different perspectives and experiences to the work.	3,431	1,046	3,722	0,923	0,961	
33	Members of this work group have more than enough talent and experience for the kind of work that we do.	3,875	1,210	4,097	0,825	0,900	
34	Everyone in this work group has the special skills that are needed for team work.	3,833	1,035	3,667	1,007	0,164	
35	Some members of this work group lack the knowledge and skills that they need to do their parts of the team's work.	3,458	1,113	3,486	1,278	0,555	

Ann.: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ ; 1=alle homogenen Gruppen, 2=alle heterogenen Gruppen

Tabelle 39: Vergleich der Zuschreibung der Gruppenzusammensetzung bezogen auf alle *homogenen* und *heterogenen* Gruppen (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Auswertung des t-Tests, bezogen auf alle homogenen und heterogenen Gruppen im direkten Vergleich, zeigt, dass es einen signifikanten Unterschied bei Item Nr. 27 „*This work group is larger than it needs to be.*“ ( $p=0,014$ ) gibt, der der Subskala „Size“ zuzuordnen ist. Die homogenen Gruppen weisen bei diesem Item eine höhere Zustimmung auf (Mittelwert=2,9) als die heterogenen Gruppen der experimentellen Untersuchung (Mittelwert=2,4). Alle anderen relevanten Items zeigen keine berücksichtigungswürdigen Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
27	This work group is larger than it needs to be.	1,611	0,698	2,444	1,338	0,986	
28	This work group has too few members for what it has to accomplish.	4,667	0,970	4,333	0,840	0,139	
29	This work group is just the right size to accomplish its purposes.	2,222	1,215	3,167	1,098	0,990	
30	Members of this work group are too dissimilar to work together well.	4,333	1,237	3,778	1,263	0,096	
31	This work group does not have a broad enough range of experiences and perspectives to accomplish its purposes.	3,778	1,517	4,111	0,900	0,785	
32	This work group has a nearly ideal "mix" of members - a diverse set of people who bring different perspectives and experiences to the work.	2,889	1,132	3,833	0,786	0,997	
33	Members of this work group have more than enough talent and experience for the kind of work that we do.	3,500	1,505	4,056	0,539	0,923	
34	Everyone in this work group has the special skills that are needed for team work.	3,556	1,097	3,444	1,149	0,384	
35	Some members of this work group lack the knowledge and skills that they need to do their parts of the team's work.	4,222	1,003	3,444	1,042	0,014	*

Ann.: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ ; 1= homogenen Gruppen, 2= heterogenen Gruppen ; Leaders: AT

Tabelle 40: Vergleich der Zuschreibung der Gruppenzusammensetzung bezogen auf homogene und heterogene Gruppen unter *österreichischer* Führung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Wahrnehmungen der Geführten in homogenen und heterogenen Gruppen hinsichtlich der Gruppenzusammensetzung unter *österreichischer* Führung zeigen einen signifikanten Unterschied bei Item 35 „Some members of this work group lack the knowledge and skills that they need to do their parts of the team's work.“ ( $p=0,014$ ), das die Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Gruppe berücksichtigt. Die Befragten der homogenen Gruppen bewerten diese Aussage höher (Mittelwert=4,2) als die UntersuchungsteilnehmerInnen der heterogenen Gruppen (Mittelwert=3,4).

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
27	This work group is larger than it needs to be.	2,944	1,434	1,611	1,195	0,002	**
28	This work group has too few members for what it has to accomplish.	4,111	0,900	4,278	1,018	0,697	
29	This work group is just the right size to accomplish its purposes.	2,833	0,985	2,556	1,423	0,251	
30	Members of this work group are too dissimilar to work together well.	3,278	1,127	3,389	1,145	0,614	
31	This work group does not have a broad enough range of experiences and perspectives to accomplish its purposes.	3,500	0,924	4,111	1,023	0,966	
32	This work group has a nearly ideal "mix" of members - a diverse set of people who bring different perspectives and experiences to the work.	3,167	0,985	4,000	0,840	0,995	
33	Members of this work group have more than enough talent and experience for the kind of work that we do.	3,556	1,149	4,500	0,618	0,998	
34	Everyone in this work group has the special skills that are needed for team work.	3,444	0,856	4,111	0,963	0,982	
35	Some members of this work group lack the knowledge and skills that they need to do their parts of the team's work.	3,111	0,900	3,389	1,501	0,747	

Ann.: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ ; 1= homogenen Gruppen, 2= heterogenen Gruppen ; Leaders: CN

Tabelle 41: Vergleich der Zuschreibung der Gruppenzusammensetzung bezogen auf homogene und heterogene Gruppen unter *chinesischer* Führung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Auswertung der Zuschreibungen der Gruppenzusammensetzung bezogen auf homogene und heterogene Gruppen unter chinesischer Führung ergab bei Item 27 „*This work group is larger than it needs to be.*“ einen signifikanten Unterschied ( $p=0,002$ ), der auf die Größe der Gruppe Bezug nimmt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten der homogenen Gruppen dieses Item signifikant höher beurteilen (Mittelwert=3,0) als die geführten Personen der heterogenen Gruppen (Mittelwert=1,7). Entscheidend ist, dass beide befragten Untersuchungsgruppen keine eindeutige Zustimmung zu dieser Aussage erteilen. Die TeilnehmerInnen der homogenen Gruppe wählten die Beurteilung „weder noch“, während die Befragten der heterogenen Gruppen der Aussage widersprachen.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass keine signifikanten Wahrnehmungsunterschiede hinsichtlich der Gruppenzusammensetzung in homogenen und heterogenen Arbeitsgruppen unter türkischer Führung festgestellt werden konnten.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
27	This work group is larger than it needs to be.	4,167	0,707	2,833	1,295	0,000	***
28	This work group has too few members for what it has to accomplish.	3,611	1,037	4,278	0,895	0,977	
29	This work group is just the right size to accomplish its purposes.	3,556	0,856	2,944	0,802	0,017	*
30	Members of this work group are too dissimilar to work together well.	4,444	0,984	3,222	0,808	0,000	***
31	This work group does not have a broad enough range of experiences and perspectives to accomplish its purposes.	3,889	0,900	3,056	1,305	0,017	*
32	This work group has a nearly ideal "mix" of members - a diverse set of people who bring different perspectives and experiences to the work.	4,222	0,548	3,278	0,669	0,000	***
33	Members of this work group have more than enough talent and experience for the kind of work that we do.	4,167	0,924	3,556	0,984	0,032	*
34	Everyone in this work group has the special skills that are needed for team work.	4,444	0,511	3,444	0,784	0,000	***
35	Some members of this work group lack the knowledge and skills that they need to do their parts of the team's work.	3,444	0,984	3,167	1,339	0,242	

Anm.: \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$ ; 1= homogenen Gruppen, 2= heterogenen Gruppen ; Leaders: US

Tabelle 42: Vergleich der Zuschreibung der Gruppenzusammensetzung bezogen auf homogene und heterogene Gruppen unter US-amerikanischer Führung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der Einschätzungen der Gruppenzusammensetzung durch die Geführten hinsichtlich der Führung durch US-amerikanische Untersuchungsteilnehmer weisen einige signifikante Unterschiede zwischen den Zuschreibungen der homogenen und heterogenen Gruppen auf, die in allen Subskalen „Size“, „Diversity“ und „Skills“ gemessen wurden. Sehr hohe Signifikanzen lassen sich aus den Items 27, 30, 32 und 34 ableiten. Bei dem Item „*This work group is larger than it needs to be.*“ ( $p=0,000$ ) stimmen homogene Gruppen (Mittelwert=4,2) der Aussage signifikant höher zu als Befragte der heterogenen Gruppen (Mittelwert=2,8). „*Members of this work group are too dissimilar to work together well.*“ ( $p=0,000$ ) zeigt ebenso eine höhere Einschätzung der homogenen Gruppen (Mittelwert=4,4) gegenüber den heterogenen Gruppen (Mittelwert=3,2). Desweiteren verdeutlicht das Item „*This work group has a nearly ideal ‚mix‘ of members – a diverse set of people who bring different perspectives and experiences to the work.*“ ( $p=0,000$ ) einen berücksichtigungswürdigen Unterschied zwischen homogenen Gruppen (Mittelwert=4,2) und heterogenen Gruppen (Mittelwert=3,3). Ebenfalls hoch signifikant fällt das Item „*Everyone*

*in this work group has the special skills that are needed for team work.*” aus. Es zeigt einen höheren Mittelwert bei den Einschätzungen der homogenen Gruppen (Mittelwert=4,4) gegenüber den heterogenen Gruppen (Mittelwert=3,4) im Experiment.

Signifikanzen sind außerdem bei den Items *„This work group is just the right size to accomplish its purposes.“* ( $p=0,017$ ; Mittelwert homogener Gruppen=3,6; Mittelwert heterogener Gruppen=3,0), *„This work group does not have a broad enough range of experiences and perspectives to accomplish its purposes.“* ( $p=0,017$ ; Mittelwert homogener Gruppen=3,9; heterogener Gruppen=3,1) und *„Members of this work group have more than enough talent and experience for the kind of work that we do.“* ( $p=0,032$ ; Mittelwert homogener Gruppen=4,2; heterogener Gruppen=3,6) zu finden.

Das Ziel der Analyse der Gruppenzusammensetzung ist es, die Einschätzungen der Befragten hinsichtlich der Größe der Gruppen, der Vielfalt in den Gruppen und der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Gruppenmitglieder zu befragen. Die Untersuchungen zeigen, dass hinsichtlich der Gruppenzusammensetzung in beinahe allen Vergleichsgruppen signifikante Unterschiede zwischen homogenen und heterogenen Arbeitsgruppen bestehen. Die türkischen Führungskräfte stellen eine Ausnahme dar. Die Auswertungen zeigen hier keine signifikanten Unterschiede zwischen homogenen und heterogenen Arbeitsgruppen. Jeweils ein signifikanter Unterschied lässt sich bei der Analyse der Ergebnisse in Bezug auf die Gruppen, die von österreichischen und chinesischen Führungskräften geführt wurden, finden. Besonders viele signifikante Unterschiede unterstreichen die Auswertungen hinsichtlich der Gruppenzusammensetzung unter US-amerikanischer Führung. Hier weisen die Ergebnisse eindeutig höhere Zustimmungen hinsichtlich der Zusammensetzung der Arbeitsgruppen auf.

## **4.4.2 Gruppennormen**

Nach der Analyse der Gruppenzusammensetzungen werden nun die Auffassungen der Befragten hinsichtlich der Wichtigkeit der Gruppennormen erörtert. Im Zuge dessen wird insbesondere auf die Unterschiede zwischen homogenen und heterogenen Gruppen eingegangen. Tabelle 43 zeigt die Auswertung der relevanten Skalen des Team Diagnostic Survey, bezogen auf die Gruppennormen, für alle Arbeitsgruppen. Im Anschluss daran werden die relevanten Auswertungen nach Nationen aufgezeigt und analysiert (siehe Tabellen 44-45).

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
36	Standards for member behavior in this work group are vague and unclear.	3,333	1,151	3,472	1,048	0,775	
37	It is clear what is - and what is not - acceptable member behavior in this work group.	3,625	1,013	3,194	0,973	0,005	**
38	Members of this work group agree about how members are expected to behave.	3,597	0,833	3,472	0,872	0,190	

Anm.: \*\*\*p < 0,001, \*\*p < 0,01, \*p < 0,05; 1=alle homogenen Gruppen, 2=alle heterogenen Gruppen

Tabelle 43: Vergleich der Zuschreibung der Gruppennormen bezogen auf *alle* homogenen und heterogenen Gruppen (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Auswertung der Wahrnehmungen aller Geführten hinsichtlich der Gruppennormen zeigt bei dem Item „*It is clear what is – and what is not – acceptable member behavior in this work group.*“ (p=0,005) einen signifikanten Unterschied der Einschätzungen zwischen den Befragten aller homogenen und aller heterogener Gruppen. Die homogenen Gruppen weisen eine höhere Zustimmung bei dieser Aussage auf (Mittelwert=3,6) als die heterogene Gruppen (3,2).

Die Auswertung des Vergleichs der Zuschreibung der Gruppennormen bezogen auf homogene und heterogene Gruppen unter österreichischer Führung ergab keine signifikanten Unterschiede.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
36	Standards for member behavior in this work group are vague and unclear.	4,278	0,958	3,556	0,922	0,014	*
37	It is clear what is - and what is not - acceptable member behavior in this work group.	3,722	0,752	3,333	0,907	0,085	
38	Members of this work group agree about how members are expected to behave.	3,556	0,984	3,333	0,907	0,243	

Anm.: \*\*\*p < 0,001, \*\*p < 0,01, \*p < 0,05; 1= homogenen Gruppen, 2= heterogenen Gruppen ; Leaders: TR

Tabelle 44: Vergleich der Zuschreibung der Gruppennormen bezogen auf homogene und heterogene Gruppen unter *türkischer Führung* (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der Zuschreibung der Gruppennormen bezogen auf homogene und heterogene Gruppen unter türkischer Führung verdeutlicht, dass beim Item „*Standards for member behavior in this work group are vague and unclear.*“ (p=0,014) ein signifikanter Unterschied zwischen homogenen (Mittelwert=4,3) und heterogenen Gruppen (Mittelwert=3,6) besteht. Festzuhalten ist, dass beide Vergleichsgruppen unter türkischer Führung die Normen in den Arbeitsgruppen als unklar und undeutlich kommuniziert beurteilen. Befragte homogener Gruppen zeigen in ihren Aussagen jedoch eine noch stärkere Zustimmung als TeilnehmerInnen heterogener Gruppen.

Es konnten keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich des Vergleichs der Zuschreibung der Gruppennormen bezogen auf homogene und heterogene Gruppen unter chinesischer Führung festgestellt werden.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
36	Standards for member behavior in this work group are vague and unclear.	3,611	0,778	3,000	1,085	0,031	*
37	It is clear what is - and what is not - acceptable member behavior in this work group.	3,889	1,023	3,000	0,767	0,003	**
38	Members of this work group agree about how members are expected to behave.	3,833	0,786	3,556	0,705	0,136	

Anm.: \*\*\*p < 0.001, \*\*p < 0.01, \*p < 0.05; 1= homogenen Gruppen, 2= heterogenen Gruppen ; Leaders: US

Tabelle 45: Vergleich der Zuschreibung der Gruppennormen bezogen auf homogene und heterogene Gruppen unter US-amerikanischer Führung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Auswertung der Einschätzungen des Einflusses der Gruppennormen bezogen auf homogene und heterogene Gruppen unter US-amerikanischer Führung lässt Signifikanzen bei den Items 35 und 37 erkennen. Befragte aus homogenen Gruppen schätzen die Aussage des Items „It is clear what is – and what is not – acceptable member behavior in this work group.“ (p=0,003) höher ein (Mittelwert=3,9) als UntersuchungsteilnehmerInnen heterogener Gruppen (Mittelwert=3,0). Bei dem Item „Standards for member behavior in this work group are vague and unclear“ (p=0,031) weisen Geführte homogener Gruppen höhere Zustimmung auf (Mittelwert=3,6) als Personen, die in heterogenen Gruppen arbeiteten (Mittelwert=3,0). Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten, die im Experiment unter US-amerikanischer Führung die Aufgabenstellung bearbeiteten, unterschiedliche Wahrnehmungen und Zuschreibungen bei den Items der Gruppennormen aufweisen. So sind die Befragten der homogenen Gruppe der Ansicht, dass die Normen unklar und undeutlich kommuniziert wurden, während sie gleichzeitig Zustimmung erkennen lassen, dass ihnen klar war, welches Verhalten innerhalb der Arbeitsgruppen tragbar und welches Verhalten nicht akzeptabel war.

Die Auswertungen verdeutlichen, dass hinsichtlich Gruppennormen vereinzelte signifikante Unterschiede zwischen homogenen und heterogenen Gruppen bestehen. Die Gruppen, die von US-amerikanischen Untersuchungsteilnehmern geführt wurden, weisen die meisten signifikant positiven Zuschreibungen auf. In den homogenen Gruppen unter türkischer und US-amerikanischer Führung waren offensichtlich die Normen unklar oder wurden nicht ausreichend kommuniziert. Bezogen auf alle Gruppen, war in homogenen Gruppenzusammensetzungen

gen wie auch in Gruppen, die von US-amerikanischen Teilnehmern geführt wurden, klar, welches Verhalten innerhalb der Arbeitsgruppe akzeptiert wurde.

### **4.4.3 Prozesskriterien der Gruppeneffektivität**

Im nächsten Schritt werden die Auswertungen zu den Skalen „Process Criteria of Group Effectiveness“ dargestellt, die sich auf leistungsbezogene, strategische und auf Wissen und Fähigkeiten bezogene Prozesskriterien beziehen. Dabei verfolgt der Verfasser das Ziel herauszufinden, ob sich kulturelle Diversität auf die Gruppeneffektivität positiver auswirkt als Homogenität.<sup>21</sup>

Die Auswertung, bezogen auf das gesamte Sample, weist keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Gruppeneffektivität heterogener und homogener Gruppen auf. Im Anschluss daran werden nun vertiefende Einblicke in die Auswertungen nach Nationalität der Nachwuchsführungskräfte durchgeführt. Bei der Auswertung der unterschiedlichen Gruppen, die unter österreichischer Führung arbeiteten, konnten dabei keine Signifikanzen identifiziert werden.

---

21 Im Zuge der Auswertung dieser Skalen und der entsprechenden Analyse werden zuerst die heterogenen mit den homogenen Arbeitsgruppen verglichen. In dieser Auswertung liegt der Fokus auf der kulturellen Diversität. Daher erfolgt bewusst die Aufteilung „1=heterogen, 2=homogen“ in den Auswertungstabellen.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
39	Members demonstrate their commitment to our work group by putting in extra time and effort to help it succeed.	3,000	1,029	3,111	0,963	0,740	
40	Everyone on this work group is motivated to have the work group succeed.	4,056	0,938	3,500	1,295	0,150	
41	Some members of our work group do not carry their fair share of the overall workload.	3,444	1,199	3,556	1,199	0,783	
42	Our work group often comes up with innovative ways of proceeding with the work that turn out to be just what is needed.	3,500	0,985	3,889	0,900	0,225	
43	Our work group often falls into mindless routines, without noticing any changes that may have occurred in our situation.	3,167	1,249	3,611	0,916	0,233	
44	Our work group has a great deal of difficulty actually carrying out the plans we make for how we will proceed with the task.	2,500	1,043	3,611	0,979	0,002	**
45	How seriously a member's ideas are taken by others on our work group often depends more on who the person is than on how much he or she actually knows.	2,722	1,274	3,167	1,043	0,261	
46	Members of our work group actively share their special knowledge and expertise with one another.	3,333	1,237	3,944	0,938	0,105	
47	Our work group is quite skilled at capturing the lessons that can be learned from our work experiences.	3,222	0,647	3,667	0,767	0,069	

Anm.: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ ; 1= heterogene Gruppen, 2= homogene Gruppen ; Leaders: TR

Tabelle 46: Vergleich der Wahrnehmungen in Bezug auf Gruppeneffektivität heterogener und homogener Gruppen unter *türkischer* Führung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Untersuchung der Gruppen, die mit türkischen Führungspersonen arbeiteten, zeigt einen signifikanten Unterschied der Wahrnehmungen der UntersuchungsteilnehmerInnen heterogener Gruppen (Mittelwert=2,5) im Vergleich zu Befragten homogener Gruppen (Mittelwert=3,7) bei dem Item „*Our work group has a great deal of difficulty actually carrying out the plans we make for how we will proceed with the task.*“ ( $p=0,002$ ), das Unterschiede hinsichtlich der Gruppenstrategie misst. Die Ergebnisse zeigen, dass in homogenen Gruppen unter türkischer Führung unterschiedliche Konflikte und Schwierigkeiten bei der Strategieumsetzung von den Gruppenmitgliedern wahrgenommen wurden. Im Gegensatz dazu erteilen die befragten TeilnehmerInnen dieser Aussage keine Zustimmung, wie der Mittelwert zeigt.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
39	Members demonstrate their commitment to our work group by putting in extra time and effort to help it succeed.	3,111	0,583	3,611	0,850	0,048	*
40	Everyone on this work group is motivated to have the work group succeed.	3,444	1,042	4,000	1,085	0,126	
41	Some members of our work group do not carry their fair share of the overall workload.	3,778	0,732	3,722	0,826	0,832	
42	Our work group often comes up with innovative ways of proceeding with the work that turn out to be just what is needed.	3,667	0,907	3,556	0,922	0,718	
43	Our work group often falls into mindless routines, without noticing any changes that may have occurred in our situation.	3,611	1,145	3,389	1,195	0,573	
44	Our work group has a great deal of difficulty actually carrying out the plans we make for how we will proceed with the task.	2,944	0,938	3,000	1,188	0,877	
45	How seriously a member's ideas are taken by others on our work group often depends more on who the person is than on how much he or she actually knows.	2,667	0,907	2,778	0,548	0,660	
46	Members of our work group actively share their special knowledge and expertise with one another.	3,556	1,097	4,222	0,732	0,040	*
47	Our work group is quite skilled at capturing the lessons that can be learned from our work experiences.	3,556	0,705	3,333	0,840	0,396	

Anm.: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ ; 1= heterogene Gruppen, 2= homogene Gruppen; Leaders: CN

Tabelle 47: Vergleich der Wahrnehmungen in Bezug auf Gruppeneffektivität heterogener und homogener Gruppen unter *chinesischer* Führung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Auswertung der Zuschreibungen der Geführten hinsichtlich der Gruppeneffektivität in den chinesischen Vergleichsgruppen zeigt signifikante Unterschiede bei den Items „*Members demonstrate their commitment to our work group by putting in extra time and effort to help it succeed.*“ ( $p=0,048$ ), das den Umfang zur Leistungserstellung und -erbringung misst, und „*Members of our work group actively share their special knowledge and expertise with one another.*“ ( $p=0,040$ ), das das Ausmaß, die Fertigkeiten und das Wissen der Gruppenmitglieder überprüft. Bei der Aussage, die das Commitment der Gruppenmitglieder unterstreicht, weisen Befragte homogener Gruppen eine höhere Zustimmung auf (Mittelwert=3,6) als Personen, die in heterogenen Gruppen die Herausforderungen bewältigten (Mittelwert=3,1). Ein gleiches Bild zeigt sich bei dem Item, das eine Aussage zur Teilung von Wissen und Fachkenntnissen enthält. Hier weisen Geführte homogener Gruppen eine deutlichere Zustimmung auf (Mittelwert=4,2) als Befragte heterogener Arbeitsgruppen (Mittelwert=3,6). Es kann daraus die Erkenntnis erlangt werden, dass unter chinesischer Führung das Commitment der Gruppenmitglieder, das aktive Aufeinander-Zugehen und die

Teilung von Wissen in homogenen Gruppen als stärker wahrgenommen wurde und ausgeprägter war als in heterogenen Gruppen.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
39	Members demonstrate their commitment to our work group by putting in extra time and effort to help it succeed.	3,611	0,850	3,333	0,970	0,367	
40	Everyone on this work group is motivated to have the work group succeed.	3,833	0,707	3,333	0,970	0,087	
41	Some members of our work group do not carry their fair share of the overall workload.	3,278	1,018	3,222	1,396	0,892	
42	Our work group often comes up with innovative ways of proceeding with the work that turn out to be just what is needed.	4,000	0,485	3,389	0,850	0,013	*
43	Our work group often falls into mindless routines, without noticing any changes that may have occurred in our situation.	3,556	1,149	3,111	0,900	0,206	
44	Our work group has a great deal of difficulty actually carrying out the plans we make for how we will proceed with the task.	4,056	0,873	2,722	0,958	0,000	***
45	How seriously a member's ideas are taken by others on our work group often depends more on who the person is than on how much he or she actually knows.	2,333	0,907	2,722	0,826	0,188	
46	Members of our work group actively share their special knowledge and expertise with one another.	3,667	0,594	3,278	1,127	0,207	
47	Our work group is quite skilled at capturing the lessons that can be learned from our work experiences.	3,556	1,199	3,167	0,857	0,272	

Anm.: \*\*\*p < 0.001, \*\*p < 0.01, \*p < 0.05; 1= heterogene Gruppen, 2= homogene Gruppen ; Leaders: US

Tabelle 48: Vergleich der Wahrnehmungen in Bezug auf Gruppeneffektivität heterogener und homogener Gruppen unter US-amerikanischer Führung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der Auswertung der Wahrnehmungen der Geführten hinsichtlich der Gruppeneffektivität in heterogenen und homogenen Gruppen unter US-amerikanischer Führung weisen auf zwei signifikante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen hin. Zum einen ist eine sehr hohe Signifikanz bei dem Item „Our work group has a great deal of difficulty actually carrying out the plans we we make for how we will proceed with the task.“, das die Qualität der eingesetzten Strategien in der Gruppe prüft, erkennbar (p=0,000), bei dem Befragte heterogener Gruppen im Gegensatz zu den Befragten homogener Arbeitsgruppen eine hohe Zustimmung aufweisen (Mittelwerte=4,1 vs. 2,7). Bei dem Item „Our work group often comes up with innovative ways of proceeding with the work that turn out to be just what is needed.“ (p=0,013), das ebenso auf die Strategie eingeht, zeigen Geführte heterogener Gruppen eine klare Zustimmung zu dieser Aussage (Mittelwert=4,0), während Befragte homogener Gruppen eine

weniger klare Stellung beziehen (Mittelwert=3,4). Im Gegensatz zu den Befragten, die mit Führungskräften türkischer Nationalität in homogenen Arbeitsgruppen arbeiteten, nahmen UntersuchungsteilnehmerInnen, die sich unter US-amerikanischer Führung in heterogenen Gruppen der Herausforderung stellten, unterschiedliche Konflikte und Schwierigkeiten bei der Strategieumsetzung von den Gruppenmitgliedern wahr. In homogenen Gruppen mit US-amerikanischer Führung wurden diese Schwierigkeiten nicht beobachtet oder wahrgenommen und daher nicht angegeben.

Die Ergebnisse zeigen, dass hinsichtlich der Prozesskriterien der Gruppeneffektivität eine US-amerikanische Besonderheit gegenüber allen anderen Vergleichsgruppen besteht. Die Auswertungen, bezogen auf Gruppen, die von türkischen und chinesischen Führungskräften im Experiment geführt wurden, zeigen signifikant höhere Einschätzungen der Befragten homogener Gruppen. Im Gegensatz dazu zeigen die Auswertungen hinsichtlich der Führung durch US-amerikanischen Führer, dass Befragte heterogener Gruppen die entsprechenden Items höher bewerten, als UntersuchungsteilnehmerInnen, die in homogenen Gruppen unter US-amerikanische Führungspersonen arbeiteten. Die Erkenntnisse der Auswertungen und Analysen ermöglichen nun die Beantwortung der Hypothese 3.

Hypothese 3 *„Der Grad der Effektivität einer Gruppe wird von Mitgliedern homogener Gruppen als höher wahrgenommen als von Mitgliedern multikultureller Gruppen.“* kann nur eingeschränkt bestätigt werden. Die Auswertungen hinsichtlich der Skala „Gruppenzusammensetzung“ und „Gruppennormen“ verdeutlichen, dass einige signifikante Unterschiede zwischen homogenen Gruppen und heterogenen Gruppen hinsichtlich der Wahrnehmung der Effektivität einer Gruppe bestehen. Dabei sind die Einschätzungen der Befragten homogener Gruppen höher als die Zuschreibungen heterogener Gruppen. Die Ergebnisse hinsichtlich der Prozesskriterien der Gruppeneffektivität zeigen keine einheitlichen Erkenntnisse. Befragte, die hierbei von US-Amerikanern in heterogenen Gruppen geführt wurden, geben höhere Zuschreibungen hinsichtlich der Gruppeneffektivität an, als Befragte anderer Kulturen, die sich in homogenen Gruppen den Herausforderungen des Experiments stellten. Insgesamt ergibt sich ein verschiedenartiges Bild, dass diese Hypothese nur teilweise bestätigen lässt.

## 4.5 Hypothese 4

*„Die Zufriedenheit und Motivation der Gruppenmitglieder ist in homogenen Gruppen größer als in multikulturellen Gruppen.“*

Die vierte Hypothese beschäftigt sich mit der Zufriedenheit und Motivation der Gruppenmitglieder in unterschiedlichen Settings. Dazu bedient sich der Autor dieser Dissertation der Skalen „Social Processes“ und „Individual Well-Being“ des „Team Diagnostic Survey“. Konkret werden zur Beantwortung der Hypothese die Qualität der Gruppeninteraktionen und die Zufriedenheit mit den Beziehungen in der Gruppe auf kollektiver Ebene erhoben. Außerdem wird die individuelle Ebene untersucht, indem die innere Arbeitsmotivation, die Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten, sowie die allgemeine Zufriedenheit beleuchtet werden. Im Folgenden werden nun die relevanten Items zu den sozialen Prozessen ausgewertet.

### 4.5.1 Soziale Prozesse

Mittels dieser Auswertung soll untersucht werden, ob die Qualität der Interaktionen und die Zufriedenheit mit den Beziehungen in Arbeitsgruppen in homogenen Settings positiver bzw. größer ist, als in heterogenen Gruppenzusammensetzungen. Die ersten Ergebnisse zielen auf die Wahrnehmungen in Bezug auf alle homogenen im Unterschied zu allen heterogenen Gruppen dieses Experiments. Dabei konnten keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden. Bei den vertiefenden, länderspezifischen Analysen konnten für die Gruppen, die unter österreichischen, türkischen und chinesischen Nachwuchsführungskräften den Arbeitsauftrag durchführten, ebenso keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Skala „Social Processes“ gemessen werden. Signifikante Unterschiede zeigen lediglich die Gruppen, die von US-Amerikanern geführt wurden (siehe Tabelle 48).

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
48	There is a lot of unpleasantness among members of this work group.	4,111	0,963	3,944	1,211	0,325	
49	The longer we work together as a work group, the less well we do.	4,111	0,900	3,667	1,085	0,095	
50	Working together energizes and uplifts members of our work group.	3,556	0,922	3,611	0,608	0,584	
51	Every time someone attempts to correct a member of our work group whose behavior is not acceptable, things seem to get worse rather than better.	4,167	0,618	3,500	1,150	0,020	*
52	My relations with other work group members are strained.	3,778	0,878	2,611	1,037	0,000	***
53	I very much enjoy talking and working with my teammates.	3,389	1,037	3,444	1,042	0,563	
54	The chance to get to know my teammates is one of the best parts of working on this work group.	3,667	0,970	3,111	1,023	0,052	

Tabelle 49: Vergleich der Wahrnehmungen in Bezug auf soziale Prozesse in homogenen und heterogenen Gruppen unter *US-amerikanischer* Führung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Auswertung zeigt, dass ein sehr hoher signifikanter Unterschied zwischen den Einschätzungen der Befragten homogener (Mittelwert=3,8) und heterogener Arbeitsgruppen (Mittelwert=2,6) unter *US-amerikanischer* Führung bei dem Item „*My relations with other work group members are strained.*“ ( $p=0,000$ ), das die Zufriedenheit der Mitglieder mit den Beziehungen untereinander untersucht, besteht. Ebenso veranschaulichen die Ergebnisse einen signifikanten Unterschied zwischen den Vergleichsgruppen bei dem Item „*Every time someone attempts to correct a member of our work group whose behavior is not acceptable, things seem to get worse rather than better.*“ ( $p=0,020$ ), das die Interaktionen der Gruppenmitglieder untereinander beleuchtet. Dabei weisen Befragte homogener Gruppen eine hohe Zustimmung hinsichtlich dieser Aussage auf (Mittelwert=4,2), während die Ansicht der UntersuchungsteilnehmerInnen heterogener Gruppen nicht so eindeutig bzw. verhaltener ausfällt (Mittelwert=3,5).

In beiden Fällen werden die Items mit negativen Beschreibungen der Gruppenzusammenarbeit von Befragten, die sich in homogenen Gruppen der Herausforderung stellten, mit Zustimmung beantwortet. Im Vergleich dazu ist eine Tendenz der Zustimmung bei der Einschätzung des Hinweises bei Fehlern und anschließender Verschlechterung der Situation bei Befragten heterogener Gruppen zu erkennen. Hinsichtlich der angestregten Beziehungen zu anderen Gruppenmitgliedern weisen Geführte heterogener Gruppen keine positive Tendenz der Antwortbefragung auf.

## 4.5.2 Individuelles Wohlbefinden

Im nächsten Schritt werden die Auswertungen zu der Skala „Individual Well-Being“ dargestellt, die sich auf die innere Arbeitsmotivation, Zufriedenheit mit zukünftigen Entwicklungen und der allgemeinen Zufriedenheit beziehen. Das Ziel ist es herauszufinden, ob die Motivation und Zufriedenheit auf individueller Ebene in homogenen Gruppen größer war als in heterogenen Arbeitsgruppen.

Die Auswertung, bezogen auf das gesamte Sample, weist keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich des individuellen Wohlbefindens homogener und heterogener Gruppen auf. Im Anschluss daran werden vertiefende Einblicke in die Auswertungen nach Nationalität der Nachwuchsführungskräfte durchgeführt (siehe Tabellen 50-53).

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
55	I felt a real sense of personal satisfaction when our work group did well.	4,000	0,767	3,667	0,594	0,077	
56	I felt bad and unhappy when our work group performed poorly.	3,167	1,150	3,278	1,018	0,620	
57	My own feelings are not affected one way or the other by how well our work group performs.	2,889	1,231	2,667	1,328	0,303	
58	When our work group did well, I did well.	3,611	0,916	3,778	0,732	0,725	
59	I learnt a great deal from my work on this work group.	2,889	1,023	3,278	0,669	0,906	
60	My own creativity and initiative were suppressed by this work group.	3,111	1,231	3,611	1,037	0,902	
61	Working on this work group stretches my personal knowledge and skills.	3,056	0,938	2,944	0,998	0,366	
62	I enjoyed the kind of work we did in this work group.	4,167	0,618	3,667	0,840	0,025	*
63	Working on this work group was an exercise in frustration.	3,722	1,320	4,278	0,895	0,925	
64	Generally speaking, I was very satisfied with this work group.	3,389	0,979	4,000	0,686	0,981	

Anm.: \*\*\*p < 0,001, \*\*p < 0,01, \*p < 0,05; 1=alle homogenen Gruppen, 2=alle heterogenen Gruppen

Tabelle 50: Vergleich der Wahrnehmungen in Bezug auf das individuelle Wohlbefinden in homogenen und heterogenen Gruppen unter *österreichischer* Führung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der Auswertungen der Zuschreibungen hinsichtlich des individuellen Wohlbefindens zeigt einen signifikanten Unterschied bei dem Item „I enjoyed the kind of work we did in this work group.“ (p=0,025), das grundsätzlich die generelle Zufriedenheit von Gruppenmitgliedern misst. Die Befragten, die in homogenen Gruppen die Aufgabenstellung bearbeiteten, weisen eine klare Zustimmung zu der Aussage des Items auf (Mittelwert=4,2). Eine etwas niedri-

gere Zustimmung, die allerdings eine ähnliche Tendenz aufweist, wurde für die Arbeit in heterogenen Arbeitsgruppen gemessen (Mittelwert=3,7).

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
55	I felt a real sense of personal satisfaction when our work group did well.	3,667	1,138	3,833	1,043	0,675	
56	I felt bad and unhappy when our work group performed poorly.	2,444	1,097	3,167	1,200	0,966	
57	My own feelings are not affected one way or the other by how well our work group performs.	3,333	0,840	2,722	0,895	0,021	*
58	When our work group did well, I did well.	4,056	0,725	3,722	0,895	0,114	
59	I learnt a great deal from my work on this work group.	3,778	0,943	3,333	1,138	0,105	
60	My own creativity and initiative were suppressed by this work group.	2,889	1,132	3,333	1,188	0,871	
61	Working on this work group stretches my personal knowledge and skills.	3,556	0,922	2,833	1,098	0,020	*
62	I enjoyed the kind of work we did in this work group.	4,167	0,985	3,722	1,018	0,096	
63	Working on this work group was an exercise in frustration.	3,500	1,425	4,056	1,110	0,899	
64	Generally speaking, I was very satisfied with this work group.	4,056	1,305	4,333	0,594	0,790	

Anm.: \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$ ; 1= homogene Gruppen, 2= heterogene Gruppen ; Leaders: TR

Tabelle 51: Vergleich der Wahrnehmungen in Bezug auf das individuelle Wohlbefinden in homogenen und heterogenen Gruppen unter *türkischer* Führung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Auswertung der Einschätzung des individuellen Wohlbefindens in den unterschiedlichen Vergleichsgruppen, die mit Führungskräften aus der Türkei zusammengearbeiteten, verdeutlicht Signifikanzen bei den Items 57 und 61. Bei dem Item „*My own feelings are not affected one way or the other by how well our work group performs.*“ ( $p=0,021$ ), das die innere Arbeitsmotivation beleuchtet, lässt sich ein signifikanter Unterschied zwischen den Befragten homogener (3,3) und heterogener (2,7) Arbeitsgruppen erkennen. Die Geführten homogener Gruppen weisen somit eine leichte Tendenz der Zustimmung, aber auch eine neutrale Haltung auf. Im Gegensatz dazu stehen die UntersuchungsteilnehmerInnen, die in heterogenen Gruppen arbeiteten, der Frage eher ablehnender, aber auch unentschlossen gegenüber.

Das Item „*Working in this work group stretches my personal knowledge and skills.*“ ( $p=0,20$ ), das zur Subskala „Growth Satisfaction“ gehört, wird ebenfalls signifikant unterschiedlich beurteilt. So lässt sich eine Zustimmung seitens der Befragten homogener Gruppen identifizieren (Mittelwert=3,6), während die

TeilnehmerInnen der heterogenen Gruppen eher eine neutrale Haltung gegenüber der Aussage des Items einnehmen.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
55	I felt a real sense of personal satisfaction when our work group did well.	3,611	1,037	3,889	1,183	0,771	
56	I felt bad and unhappy when our work group performed poorly.	3,389	1,092	2,222	0,732	0,000	***
57	My own feelings are not affected one way or the other by how well our work group performs.	2,667	1,029	2,778	0,808	0,639	
58	When our work group did well, I did well.	3,722	0,826	3,667	0,767	0,418	
59	I learnt a great deal from my work on this work group.	2,944	0,938	3,222	1,114	0,788	
60	My own creativity and initiative were suppressed by this work group.	3,111	1,023	2,722	1,179	0,149	
61	Working on this work group stretches my personal knowledge and skills.	3,056	1,056	2,889	1,231	0,333	
62	I enjoyed the kind of work we did in this work group.	3,667	0,907	3,889	0,832	0,775	
63	Working on this work group was an exercise in frustration.	3,167	0,985	3,889	1,132	0,975	
64	Generally speaking, I was very satisfied with this work group.	3,444	0,984	3,889	0,963	0,910	

Anm.: \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$ ; 1= homogene Gruppen, 2= heterogene Gruppen ; Leaders: CN

Tabelle 52: Vergleich der Wahrnehmungen in Bezug auf das individuelle Wohlbefinden in homogenen und heterogenen Gruppen unter *chinesischer* Führung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der Auswertung der Wahrnehmung des individuellen Wohlbefindens zeigen einen hohen signifikanten Unterschied zwischen den homogenen und heterogenen Arbeitsgruppen bei dem Item „*I felt bad and unhappy when our work group performed poorly.*“ ( $p=0,000$ ), das auf die innere Arbeitsmotivation Bezug nimmt. Hier wurde eine höhere Zustimmung durch die Befragten homogener Gruppen (Mittelwert=3,4) gegenüber den TeilnehmerInnen, die in heterogenen Gruppen arbeiteten, gemessen (Mittelwert=2,2). Das bedeutet, dass bei diesem Item der Einfluss einer wahrgenommenen schlechten Arbeitsleistung die individuelle Arbeitsmotivation in homogenen Gruppen beeinflusst, während in multikulturellen Gruppen diese Beeinflussung nicht wahrgenommen und auch angegeben wurde.

Nr.	Item	M_1	SD_1	M_2	SD_2	p	Sig.
55	I felt a real sense of personal satisfaction when our work group did well.	3,889	0,676	3,611	0,698	0,117	
56	I felt bad and unhappy when our work group performed poorly.	2,556	1,199	2,889	1,023	0,812	
57	My own feelings are not affected one way or the other by how well our work group performs.	3,556	0,922	3,278	1,018	0,198	
58	When our work group did well, I did well.	3,889	0,758	3,667	0,686	0,182	
59	I learnt a great deal from my work on this work group.	2,944	0,998	3,167	0,786	0,768	
60	My own creativity and initiative were suppressed by this work group.	3,167	1,249	3,278	1,074	0,612	
61	Working on this work group stretches my personal knowledge and skills.	3,278	0,958	3,278	0,958	0,500	
62	I enjoyed the kind of work we did in this work group.	3,833	0,618	3,667	0,594	0,208	
63	Working on this work group was an exercise in frustration.	4,167	0,707	3,444	1,381	0,030	*
64	Generally speaking, I was very satisfied with this work group.	4,444	0,984	3,556	0,784	0,003	**

Anm.: \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ ; 1= homogene Gruppen, 2= heterogene Gruppen ; Leaders: US

Tabelle 53: Vergleich der Wahrnehmungen in Bezug auf das individuelle Wohlbefinden in homogenen und heterogenen Gruppen unter US-amerikanischer Führung (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Auswertung der Antworten der homogenen und heterogenen Gruppen, die unter US-amerikanischer Führung ihren Arbeitsauftrag erledigten, in Bezug auf die Items, die das individuelle Wohlbefinden in den Arbeitsgruppen messen, zeigt zwei signifikante Unterschiede. Einerseits kann ein berücksichtigungswürdiger Unterschied bei dem Item „*Generally speaking, I was very satisfied with this work group.*“ ( $p=0,003$ ), das der Subskala „General Satisfaction“ angehört, zwischen den Einschätzungen der Befragten homogener (Mittelwert=4,4) und heterogener Gruppen (3,5) festgestellt werden. Die UntersuchungsteilnehmerInnen, die mit US-amerikanischen Nachwuchsführungskräften arbeiteten, weisen in homogenen Gruppen eine höhere Zufriedenheit bei diesem Item auf, als in multikulturellen Gruppen. Andererseits wurden unterschiedliche Wahrnehmungen der Geführten homogener Gruppen (Mittelwert=4,2) und heterogener Gruppen (Mittelwert=3,4) bei dem Item „*Working on this work group was an exercise in frustration.*“ ( $p=0,030$ ), das die generelle Zufriedenheit misst, gemessen. Hier wird ersichtlich, dass die Mitglieder beider Vergleichsgruppen in unterschiedlicher Stärke bzw. Intensität Zustimmungen hinsichtlich der Aussage, dass die Arbeit in der Gruppe mit Frustration verbunden war, zeigen. Der Autor kommt an dieser Stelle zu dem Schluss, dass die Geführten homogener Arbeitsgruppen unter US-amerikanischer Führung zwar eine erhöhte Frustration bei der

Zusammenarbeit empfanden, gleichzeitig fühlten sie aber eine allgemeine Zufriedenheit hinsichtlich der Arbeit in der jeweiligen Gruppe.

Die Auswertungen zur Skala „Individuelles Wohlbefinden“ zeigen, dass vereinzelt signifikante Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen identifizierbar sind. So weisen österreichische und US-amerikanische Befragte Signifikanzen hinsichtlich der generellen Zufriedenheit auf, während türkische und chinesische UntersuchungsteilnehmerInnen Items, die der Subskala „Individual Work Motivation“ zugeordnet werden, signifikant unterschiedlich bewerten. Zusätzlich ist eine weitere Signifikanz bei der Auswertung der Ergebnisse der türkischen Befragten bei einem Item der Skala „Growth Satisfaction“ erkennbar. In allen genannten Fällen weisen Befragte, die sich in homogenen Gruppen der Herausforderung stellten, signifikant höhere Einschätzungen als Personen aus heterogenen Gruppen auf. Zusätzlich weist der Autor dieser Dissertation darauf hin, dass die Meinungen der Befragten zu den Sachverhalten bzw. Situationsbeschreibungen zu „persönliche Zufriedenheit“ oder „individuelle Motivation“ zwar höhere Zuschreibungen seitens der TeilnehmerInnen homogener Arbeitsgruppen aufzeigen, allerdings verdeutlicht der Inhalt der Items bzw. deren Aussage, dass damit sowohl positive als auch negative Haltungen von den Befragten unterstrichen werden. Im Folgenden wird nun Hypothese 4 aufgrund der Erkenntnisse und Ergebnisse der Auswertungen beantwortet.

Hypothese 4 *„Die Zufriedenheit und Motivation der Gruppenmitglieder ist in homogenen Gruppen größer als in multikulturellen Gruppen.“* kann nur eingeschränkt bestätigt werden. Bezugnehmend auf die Skala „Soziale Prozesse“ gibt es Zuschreibungen der Befragten homogener Gruppen, die zum Teil die Qualität der Interaktionen und ihre Zufriedenheit mit den Beziehungen untereinander negativ beurteilen. Diese signifikanten Unterschiede konnten nur im Zuge der Analyse der Gruppen, die von US-amerikanischen UntersuchungsteilnehmerInnen geführt wurden, identifiziert werden. Bezüglich der Skala „Individual Well-Being“ lassen sich einige signifikante Unterschiede bei den Betrachtungen der individuellen Zufriedenheit und Motivation erkennen. Hier weisen TeilnehmerInnen homogener Gruppen vereinzelt signifikant höhere Zustimmungen auf. Für eine eindeutige Bestätigung dieser Hypothese ist allerdings die Zufriedenheit und Motivation der Gruppenmitglieder in homogenen Arbeitsgruppen in den Analysen zu wenig durchgängig erkennbar.

## 4.6 Zentraler Abschlussbefund

Im Zuge der Datenauswertung wird nun eine vertiefende Analyse für den Erkenntnisgewinn, für die Diskussion der Ergebnisse und die anschließende Beantwortung der Forschungsfrage durchgeführt. Ziel dieses Unterkapitels ist es, mittels einer Korrelation auf Basis des gesamten Datensatzes Zusammenhänge erkennen und Schlüsse ziehen zu können. Dabei werden alle Skalen der „*Leader perception*“ (Maintenance, Planning und Pressure der PM-Theory) und „*Group perception*“ (Enabling Structure, Process Criteria, Social Processes und Individual Learning des Team Diagnostic Survey) berücksichtigt.

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6						
1 Maintenance	3,76	0,63												
2 Planning	3,17	0,78	0,433	***										
3 Pressure	3,35	0,76	0,457	***	0,456	***								
4 Enabling structure	3,54	0,53	0,422	***	0,107	0,190	*							
5 Process criteria	3,42	0,48	0,391	***	0,098	0,133	0,553	***						
6 Social processes	3,73	0,58	0,311	***	0,036	0,172	*	0,586	***	0,671	***			
7 Individual well-being	3,44	0,46	0,409	***	0,283	***	0,196	*	0,395	***	0,426	***	0,492	***

Ann.: \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

Tabelle 54: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen für die wichtigsten Untersuchungsvariablen (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Ergebnisse zeigen, dass ein Großteil der Ausprägungen durchgängig positive und hoch signifikante Korrelationskoeffizienten aufweist ( $p < 0,05$ ). Je stärker bzw. größer etwa die Maintenance-Faktoren (die Selbsterhaltung oder Aufrechterhaltung der Gruppe und Stärkung des Gruppenprozesses) sind, desto höher ist der wahrgenommene Einfluss der Planning-Faktoren (die Planung und Abwicklung) ( $r=0,433$ ), der Pressure-Faktoren (die strikte Einhaltung von Vorschriften und die mögliche Erzeugung eines Drucks) ( $r=0,457$ ), der Gruppenstruktur ( $r=0,422$ ), der Prozesskriterien ( $r=0,391$ ), der sozialen Prozesse ( $r=0,311$ ), sowie des individuellen Wohlbefindens in der Gruppe ( $r=0,409$ ) (bzw. vice versa). Die Ausprägung der Planning-Faktoren scheint in keinem linearen Zusammenhang mit der Gruppenstruktur, den Prozesskriterien und den sozialen Prozessen zu stehen. Sie korrelieren nur mit den Pressure-Faktoren ( $r=0,456$ ) und dem individuellen Wohlbefinden ( $r=0,283$ ). Je höher die Pressure-Faktoren, desto höher

sind die Gruppenstruktur ( $r=0,190$ ), die sozialen Prozesse ( $r=0,172$ ) und das individuelle Wohlergehen ( $r=0,196$ ). In eine ähnliche Richtung weisen die Korrelationskoeffizienten bei „Enabling Structure“: je höher die Gruppenstruktur, desto höher sind die wahrgenommenen Prozesskriterien ( $r=0,553$ ), die sozialen Prozesse ( $r=0,586$ ) und das individuelle Wohlergehen ( $r=0,395$ ). Desweiteren zeigt sich: je höher die Gruppenstruktur desto höher sind die sozialen Prozesse ( $r=0,671$ ) und das individuelle Wohlergehen ( $r=0,426$ ). Je höher die sozialen Prozesse desto höher ist die Einschätzung des individuellen Wohlbefindens ( $r=0,492$ ).

Die Ergebnisse implizieren, dass insbesondere „wenn – dann“ Beziehungen zwischen den Ausprägungen bestehen. Wird demnach ein Faktor stark wahrgenommen, kann davon ausgegangen werden, dass auch die anderen Ausprägungen ihre potenzielle Wirkung entfalten (bzw. vice versa). Im Folgenden werden nun die Ergebnisse ausführlich analysiert und diskutiert.

## 5 Diskussion und Conclusio

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Erhebung zusammengefasst, diskutiert und mit theoretischen Entwicklungen verglichen. Mit dieser Untersuchung hatte es sich der Autor dieser Dissertation zum Ziel gesetzt, implizite Führungstheorien in homogenen und multikulturellen Arbeitsgruppen, die von Nachwuchsführungskräften aus vier unterschiedlichen Nationen geführt wurden, zu erforschen. Damit wurde die Perspektive der „Leader perception“ beleuchtet. Gleichzeitig fokussierte sich der Autor auf die „Group perception“ und schenkte den Einschätzungen der Gruppenstruktur, Prozesskriterien der Gruppeneffektivität, dem sozialen Miteinander und dem individuellen Wohlbefinden entsprechende Aufmerksamkeit. Dabei wurde die Entscheidung getroffen, die implizite Führungstheorie nach Chong / Thomas (1997) für die Führungswahrnehmung und den Team Diagnostic Survey nach Wageman / Hackman / Lehman (2005) für die Gruppenwahrnehmung als Haupterhebungsinstrumente für eine empirische Untersuchung einzusetzen. Bei den impliziten Führungstheorien wird von einem „Bottom-up-Prinzip“ gesprochen, d.h. im Blickpunkt der Betrachtungen stehen die Einschätzungen, Wahrnehmungen und Zuschreibungen der Geführten. Ein zentraler Fokus wurde auf die Nachwuchsführungskräfte, also Personen, die sich zum Zeitpunkt der Erhebungen in Ausbildung (Vollzeit- oder Austauschstudierende(r) an der Wirtschaftsuniversität Wien) befanden und über wenig bis gar keine Berufserfahrung verfügten, gelegt. Diese Personen führten im Experiment Studierende, die ähnliche Voraussetzungen hinsichtlich Alter und Berufserfahrung mitbrachten. Die Geführten stellten sich Herausforderungen in homogenen und heterogenen, konkret multikulturellen, Arbeitsgruppen.

Der Autor dieser Dissertation versuchte reale Bedingungen zu schaffen, indem der organisationale Faktor der Zuschreibung, also wer als Führer und wer als Geführte(r) an der Untersuchung mitwirkte, klar vermittelt wurde. Weiters wurde garantiert, dass bestimmte Merkmale, Charakteristika und Verhalten empirisch für detaillierte Untersuchungen festgehalten wurden. Dadurch wurde die Zuschreibung der individuellen impliziten Führungstheorien an Nachwuchsführungskräfte und die Einschätzungen der Gruppenarbeit in homogenen und multikulturellen Settings ermöglicht.

Durch die gewonnenen Erkenntnisse kann die Hauptforschungsfrage (*„Welchen Einfluss haben die Nationalkulturen von Nachwuchsführungskräften und Ge-*

*führten homogener und multikultureller Gruppen auf die Wahrnehmung dieser Geführten in Bezug auf die Führungsfähigkeit von Nachwuchsführungskräften?“)* wie folgt beantwortet werden. Der Einfluss der Nationalkulturen von Nachwuchsführungskräften und Geführten auf die Wahrnehmung der Geführten in unterschiedlichen Settings in Bezug auf die Führungsfähigkeit konnte eindeutig festgestellt werden. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigten, dass die Geführten unterschiedliche Erwartungen und Zuschreibungen hinsichtlich der Führungsleistungen und -fähigkeiten der Nachwuchsführungskräfte im Experiment hatten. Die Führungskraftprototypen bilden sich aufgrund der individuellen Erfahrungen, Perspektiven und Historie, die sie in ihrer eigenen Kultur erlangen, heraus. Gleichzeitig ist die eigene Kultur identitätsstiftend und verhaltenssteuernd. Die Höhe des Einflusses ist jeweils von unterschiedlichen Faktoren, wie beispielsweise dem Kontext, der Gruppenzusammenstellung und den Beziehungen in der Gruppe, sowie vom Idealbild der Geführten abhängig. Außerdem hat die Höhe der Übereinstimmung der eigenen Führungskraftprototypen, die individuelle kulturelevante Merkmale beinhalten, mit der Führungsleistung der Nachwuchsführungskräfte aus unterschiedlichen Nationen einen wesentlichen Einfluss auf die Wahrnehmungen und Zuschreibungen der Geführten in Bezug auf die Führungsfähigkeit von männlichen und weiblichen Entscheidungsträgern. Nicht außer Acht zu lassen ist die Tatsache, dass die UntersuchungsteilnehmerInnen am Anfang ihrer beruflichen Karriere stehen und damit die Berufserfahrungen, insbesondere hinsichtlich der Führung von MitarbeiterInnen, nur sehr eingeschränkt vorhanden sind. Durch die stetigen globalen Entwicklungen und Herausforderungen wird die Auseinandersetzung mit interkulturellen Herausforderungen in der Gruppenarbeit und in der Führung ein „tagesaktuelles“ Thema für die TeilnehmerInnen des Experiments nach ihrem Berufseinstieg sein. Dementsprechend werden sich ihre Idealbilder im Laufe der Zeit ändern und ihre Führungsfähigkeit stetig weiterentwickeln.

Der Einfluss der Nationalkultur konnte methodisch und vor allem empirisch breit dargelegt werden. Die Analysen zeigten, dass sowohl hinsichtlich der kulturellen Herkunft der Führungspersonen wie auch der Geführten berücksichtigungswürdige Unterschiede identifiziert wurden und diese die Wahrnehmungen, Zuschreibungen und Einschätzungen der Geführten beeinflussten. Folgende Erkenntnisse konnten durch die Bearbeitung der ersten beiden Hypothesen erlangt werden. Die erste Hypothese *„Wenn eine Nachwuchsführungskraft dieselbe Nationalkultur wie Geführte einer homogenen Gruppe hat, dann werden dieser Führungsperson positivere Attribute hinsichtlich ihrer Führungsfähigkeit zugeschrieben als Nachwuchsführungskräften aus anderen Kulturen.“* konnte einge-

schränkt bestätigt werden. Die Ergebnisse zeigten, dass US-amerikanische Geführte US-amerikanische Nachwuchsführungskräfte positiver als alle anderen Führer im Experiment beurteilten. Dieses Phänomen war ausschließlich in den genannten Führern-Geführten-Konstellationen zu beobachten. In den weiteren Untersuchungen konnte nicht durchgängig festgestellt werden, ob die Zusammenarbeit zwischen Personen mit gleichem kulturellen Hintergrund positivere Attribute auslöst als in anderen Konstellationen. Die Erkenntnisse der GLOBE-Studie verdeutlichten, dass erfahrene Führungskräfte des Anglo-Clusters, zu dem US-amerikanische Führungspersonen gezählt werden, als teamorientiert beschrieben werden. Insbesondere erfahrene US-amerikanische Führungskräfte verfügen über einen „heroischen“ Führungsstil, der als motivierend, visionär, unautokratisch und rücksichtvoll beschrieben wird. Außerdem zeigten die Ergebnisse der GLOBE-Studie, dass US-Amerikaner besonders charismatisch und wertebasierend führen. Die Wahrnehmungen und Zuschreibungen in Bezug auf US-amerikanische Nachwuchsführungskräfte durch Geführte fielen in unterschiedlichen Gruppenzusammensetzungen signifikant höher aus als bei allen anderen Führungspersonen. Konträr dazu fielen bei vielen Items die Einschätzungen der Befragten in Bezug auf österreichische Nachwuchsführungskräfte aus. Die Erkenntnisse der GLOBE-Studie beschrieben Führer des Germanic Europe-Clusters, zu dem auch Österreich gehört, als partizipative EntscheidungsträgerInnen. Gleichzeitig werden Personen aus diesen Ländern als ergebnisorientierte Menschen bezeichnet, die den Wettbewerb und die Angriffslust schätzen. Ebenso üben sie gerne Kontrolle über ihr Umfeld aus und orientieren sich häufig individualistisch und weniger gruppenorientiert. Viele dieser Eigenschaften und Beschreibungen scheinen auf die experimentelle Untersuchung dieser Dissertation zuzutreffen.

Die zweite Hypothese *Geführte gleicher Nationalkultur haben ähnlichere Zuschreibungen und prototypische Einstellungen hinsichtlich der Führungsfähigkeit von Nachwuchsführungskräften als Personen anderer kultureller Herkunft.*“ untersuchte den Einfluss der Nationalkultur der Geführten auf ihre Wahrnehmungen und Führungsprototypen. Die Ergebnisse wiesen darauf hin, dass die eigene Kultur einen entscheidenden Einfluss hat. Es konnte jedoch nicht eindeutig festgestellt werden, ob Geführte, die die gleiche Nationalkultur wie ihre KollegInnen in den Gruppen im Experiment hatten, durchgängig ähnliche Zuschreibungen und prototypische Einstellungen hatten. Daher wurde diese Hypothese nur teilweise bestätigt. Trotz der Unterschiede, die die Kulturdimensionen der GLOBE-Studie zwischen den betroffenen Clustern aufzeigen, weisen die Zuschreibungen und Wahrnehmungen der UntersuchungsteilnehmerInnen in vielen

Fällen Übereinstimmung auf. Dies ist auf die Globalisierungsprozesse und die damit verbundenen Erwartungen an Studierende und Graduierte zurückzuführen. Das Idealbild des globalen Managers wird verstärkt in Business Schools transportiert. Durch Praktika im Ausland, Auslandssemester, wie etwa bei  $\frac{3}{4}$  der TeilnehmerInnen jedenfalls zutreffend, und sonstige internationale und interkulturelle Erfahrungen verfügen BerufseinsteigerInnen über einen breiten Horizont. Dadurch sind die Einschätzungen an vielen Stellen kulturübergreifend ähnlich und nur vereinzelt, bezogen auf Übereinstimmungen der Geführten gleicher Kulturen, zu identifizieren.

Die empirische Analyse ermöglichte in diesem Zusammenhang zwei wesentliche Betrachtungen. Einerseits konnte der Verfasser dieser Dissertation untersuchen, inwieweit Unterschiede in den Wahrnehmungen und Zuschreibungen der Führungskräfte zwischen homogenen und heterogenen Gruppen bestehen. Andererseits konnten die unterschiedlichen impliziten Führungstheorien und damit auch die Führungskraftprototypen der befragten UntersuchungsteilnehmerInnen, bezogen auf die Ethnizität der Führungskräfte und auch der Befragten selbst, erforscht werden. Wie bereits ausführlich dargestellt, gab es an einigen Stellen signifikante Unterschiede bei den Einschätzungen durch die Geführten homogener und heterogener Arbeitsgruppen. Insbesondere die Faktorenanalysen zeigten, dass sowohl hinsichtlich der kulturellen Herkunft der Führungspersonen wie auch der Geführten, Unterschiede bestehen und diese die Wahrnehmungen der Geführten entsprechend beeinflussen. Durch die Unterschiede der Zuschreibungen und durch die Faktorenanalyse errechneten Gewichtungen der Items wurde der Einfluss der Nationalkultur der Führer und Geführten auf die Wahrnehmung der geführten UntersuchungsteilnehmerInnen unterstrichen. Die Ergebnisse ließen erkennen, dass bestimmte kulturelle Muster, wie auch Zuschreibungen und Verhalten aus beiden Perspektiven (Nationalkultur der Geführten und Nachwuchsführungskräfte) für die jeweilige Nationalkultur erkennbar und identifizierbar waren.

In Bezug auf geschlechtsspezifische Unterschiede zeigten die Ergebnisse, dass sich die Wahrnehmungen der Geführten hinsichtlich der Führung in homogenen versus heterogenen Gruppen an vielen Stellen signifikant unterscheiden. In weiterer Folge konnten signifikant höhere Zustimmungen von weiblichen Geführten hinsichtlich der Führung der Führungskräfte ihrer eigenen Kultur gegenüber Führern anderer Kulturen identifiziert werden. Es blieb jedoch offen, ob die weiblichen UntersuchungsteilnehmerInnen in ihren prototypischen Vorstellungen vermehrt weibliche Eigenschaften integriert haben, oder ob sie selbst vom

Bild des männlichen Führers als Idealvorstellung geprägt sind (van Quaquebeke / Schmerling, 2010, S. 99). Größere Übereinstimmungen hinsichtlich ihrer Führungskraftprototypen kann jedenfalls in ihrer eigene Kultur erkannt werden.

Die Erkenntnisse der empirischen Untersuchung ermöglichen ebenso die eindeutige Beantwortung der zweiten forschungsleitenden Frage (*Inwieweit unterscheiden sich die Wahrnehmungen und Attributionen von Gruppenmitgliedern homogener und multikultureller Gruppen in Bezug auf die Arbeit in der Gruppe?*“). Die Wahrnehmungen und Attributionen von Gruppenmitgliedern homogener und multikultureller Gruppen in Bezug auf die Arbeit in der Gruppe unterscheiden sich aufgrund von unterschiedlichen Einflussfaktoren, wie etwa Zufriedenheit, Motivation, die Zusammensetzung einer Arbeitsgruppe oder etwa Gruppennormen. So zeigten die Ergebnisse, dass es signifikante Unterschiede zwischen den homogenen und heterogenen Vergleichsgruppen hinsichtlich der Wahrnehmung der Effektivität einer Gruppe in Bezug auf die Gruppenzusammensetzung und der Gruppennormen gab. Teilweise konnten auch signifikante Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen hinsichtlich der Zufriedenheit und Motivation innerhalb der Gruppe identifiziert werden.

Ein weiterer wesentlicher Einflussfaktor waren Kommunikationsunterschiede aufgrund kultureller Diversität der UntersuchungsteilnehmerInnen. Kulturelle Unterschiede sind insbesondere in heterogenen Gruppen ersichtlich und haben einen entscheidenden Einfluss auf die verbale und nonverbale Art der Kommunikation. Die Fähigkeiten adäquat zu kommunizieren, konkret die Sprachbeherrschung und Ausdruckweise, hat einen wesentlich Einfluss auf die Kooperationsfähigkeit innerhalb einer Arbeitsgruppe (siehe hierzu etwa Luring / Selmer, 2012, S. 161; Usunier, 2011, S. 316; von Glinow / Shapiro / Brett, 2004, S. 582ff.; Charles / Marschan-Piekkari, 2002, S. 10; Ledwith / Seymour, 2001, S. 1294; Ryan et al., 1999, S. 39; Hambrick et al., 1998, S. 198; Marschan / Welch / Welch, 1997, S. 591). In den multikulturellen Gruppen der experimentellen Untersuchung wurde als Arbeitssprache Englisch verwendet. Während US-Amerikaner Englisch als Muttersprache (so genannte „Native Speaker“) haben, erlernen ChinesInnen, wie auch ÖsterreicherInnen und TürkInnen, meist erst in der Schule die englische Sprache. Im Zuge der experimentellen Untersuchung sprachen die US-Amerikaner in den heterogenen Gruppen in ihrer Muttersprache zu den Geführten, die aus anderen Nationen stammten. Die Art und Weise des Sprechens, die eingesetzten Vokabeln und auch die nonverbale Kommunikation bereiteten einigen UntersuchungsteilnehmerInnen Schwierigkeiten oder führte zu Unbehagen. So konnten sie nicht immer problemlos den Anweisungen

der Führungskraft folgen und fanden bestimmte Kommunikationsmuster als befremdlich. Chinesische Führungskräfte standen vor einer konträren Herausforderung. Ihr Englisch war nicht immer verständlich bzw. ausreichend vorhanden und ihr Kommunikationsstil für Personen anderer Herkunft nicht immer nachvollziehbar. Oftmals wurden Arbeitsanweisungen nicht immer klar vermittelt und es wurden Probleme bei der Wahl und dem Einsatz bestimmter Vokabeln beobachtet. Diese Wahrnehmungen spiegeln sich zum Teil in den Antworten zu den Fragen der Prozesskriterien der Gruppeneffektivität, dem Wohlbefinden und der Motivation wider. Folgende Erkenntnisse konnten durch die Bearbeitung der dritten und vierten Hypothesen erlangt werden:

Die Untersuchungen zur Beantwortung der dritten Hypothese *„Der Grad der Effektivität einer Gruppe wird von Mitgliedern homogener Gruppen als höher wahrgenommen als von Mitgliedern multikultureller Gruppen.“* zeigten eingeschränkt empirische Belege hierfür. Interessant war die Besonderheit, dass nur einer heterogenen Gruppe, konkret den Arbeitsgruppen, die von US-amerikanischen Personen geführt wurden, hohe Zuschreibungen hinsichtlich der Gruppeneffektivität erteilt wurden. In allen anderen Fällen gab es vereinzelt höhere Zustimmungen zu homogenen Gruppen. In der Gesamtbetrachtung kam der Autor zu dem Schluss, dass diese Hypothese teilweise bestätigt werden kann, da keine durchgängige, einheitliche Sichtweise bzw. Einschätzungen beobachtbar waren. Auch wird der Führungsstil der US-Amerikaner im Unterschied zu den anderen als effektiver bezeichnet.

Hypothese 4 *„Die Zufriedenheit und Motivation der Gruppenmitglieder ist in homogenen Gruppen größer als in multikulturellen Gruppen.“* konnte ebenfalls teilweise bestätigt werden. So zeigte sich, dass Mitglieder homogener Gruppen vereinzelt signifikant höhere Zustimmungen aufwiesen. Diese Unterschiede sind aber zu wenig durchgängig, sodass eine eindeutige positive Beantwortung der Hypothese nicht möglich ist. Eine Erklärung hierfür stellt der unterschiedliche kulturelle Hintergrund der UntersuchungsteilnehmerInnen dar. Die Art und der Umfang der Kommunikation unterscheiden sich grundsätzlich zwischen den Ländern, die im Rahmen des Experiments untersucht wurden. Dies ist einerseits untereinander, auf Gruppenebene, zu erklären, aber auch in der Führer-Geführten-Beziehung. Zusätzlich ist die grundsätzliche Haltung zur Gruppenarbeit in den unterschiedlichen Kulturen laut Erkenntnissen der GLOBE-Untersuchung verschieden. Speziell Personen aus Ländern, die dem Confucian Asia-Cluster angehören, setzen sehr stark auf die Arbeit in der Gruppe, die ein übergeordnetes Ziel hat. Im Unterschied dazu wird Menschen, die aus Kulturen

kommen, die dem Germanic Europe-Cluster angehören, eine individuelle Orientierung und Ausrichtung beschieden, bei der eine Gruppenorientierung eine weniger entscheidende Rolle zugeschrieben wird.

Neben den Gründen für unterschiedliche Wahrnehmungen und Attributionen von Gruppenmitgliedern homogener und heterogener Gruppen in Bezug auf die Gruppenarbeit konnte ein weiterer entscheidender Erkenntnisgewinn erlangt werden. Trotz Kommunikationsdifferenzen und Auffassungsunterschieden war es gelungen, dass alle Vergleichsgruppen die Aufgabenstellung in der dafür vorgesehenen Zeit erfolgreich bewältigten und sowohl die Arbeit in homogenen Gruppen, wie auch heterogenen Gruppen keine durchgängigen negativen Ausprägungen und Zuschreibungen aufwiesen.

Mit Verweis auf die unterschiedlichen Zusammensetzungen von Gruppen nach Adler (2008) / Schneider / Hirt (2007) können die Ausprägungen homogener Gruppen und multikultureller Gruppen nochmals hervorgehoben werden. Da es sich um eine interkulturelle Studie handelt, lassen sich die jeweiligen Unterschiede im Objektbereich mit bestimmten Diversitätsdimensionen, in Anlehnung an Gardenswartz / Rowe (2008), erklären. Dazu zählen demnach sogenannte innere Dimensionen, wie Alter, Geschlecht und nationale Herkunft / Ethnie, sowie äußere Dimensionen, wie Berufserfahrung und Ausbildung.

Bezogen auf das Theoriemodell „The Three Meanings of Within-Unit Diversity“ nach Harrison / Klein (2007) lässt sich folgendes festhalten: In Gruppen, in denen keine bis wenige Unstimmigkeiten auftraten, kann eine minimale bis moderate Ausprägung gemäß des Diversity-Typs „Separation“, der die Unterschiede bezüglich Meinungen, Positionen, Werten und Einstellungen betrachtet, angenommen werden. Als grundsätzlichen Bezugspunkt für mögliche Auffassungsunterschiede zieht der Verfasser negative Einschätzungen in Bezug auf Items der „Group perception“, wie beispielsweise Gruppeneffektivität, soziale Prozesse oder individuelles Wohlbefinden, heran. Es ist davon auszugehen, dass Haltungen, Meinungen und Werte in friktionsfreien Gruppen Übereinstimmung fanden. In Gruppen, in denen Uneinigkeit und Wahrnehmungsunterschiede auftraten, wie etwa die Auswertungen zur Gruppeneffektivität, den sozialen Prozessen und dem individuellen Wohlbefinden vereinzelt verdeutlichen, kann eine moderate bis maximale Ausprägung vermutet werden. Einschätzungen über negative Entwicklungen innerhalb der Gruppe sind jedoch nicht ausschließlich in heterogenen Gruppen zu identifizieren, sondern wurden ebenso in homogenen Gruppen wahrgenommen und können damit nicht auf kulturelle Unterschiede

zurückgeführt werden. In keinem Fall gab es außerordentlich große Probleme innerhalb der Arbeitsgruppen, die die erfolgreiche Beendigung des Arbeitsauftrags gefährdet hätten. Wie bereits erläutert, haben alle Vergleichsgruppen die Aufgabenstellung in der vorgegebenen Zeit erfolgreich erledigt. Die Ausprägung „Variety“ kann nach Meinung des Autors dieser Dissertation nicht erkannt werden, da kein bestimmtes Wissen, Expertisen oder Erfahrungen für die Leistungserstellung und Zielerreichung zwingend erforderlich waren. Wenn davon ausgegangen wird, dass alle Mitglieder dieselbe Position in der Gruppe einnahmen, kann dies als moderate Form des Typs „Disparty“ bezeichnet werden. Bei dieser Ausprägungsart verfügen alle Mitglieder grundsätzlich über gleich viel Macht oder Ressourcen. Der Verfasser dieser Dissertation unterstreicht, dass sich die UntersuchungsteilnehmerInnen vorher nicht kannten und ausschließlich für diese empirische Erhebung zusammenarbeiteten.

Menschen verfügen über bestimmte Führungskraftprototypen, die sehr individuell und damit verschieden sind. Das sind auch die Erkenntnisse dieser experimentellen Untersuchung. Der Großteil der Einschätzungen der Geführten basiert auf individuellen Sichtweisen, die zum Teil, aber nicht ausschließlich, kulturbedingt sind. Jede Person verfügt über eine eigene Historie, über spezifisches Wissen und Erfahrungen, die er oder sie in speziellen Situationen und aus unterschiedlichen Gründen entwickelt und erfahren hat. Einen akademischen Einfluss auf das Idealbild einer Führungskraft haben die Curricula und Schwerpunkte der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildungen. Alle TeilnehmerInnen studierten zum Zeitpunkt des Experiments Wirtschaftswissenschaften. Durch die Vermittlung der globalen Herausforderungen, den Erwartungen der Wirtschaft an die jungen BerufseinsteigerInnen und vor allem durch die in den Medien transportierten und vermittelten „idealen Führungspersonen“ und Führungseigenschaften, hat sich ein ähnliches bzw. in vielfacher Weise vergleichbares Bild bei den TeilnehmerInnen des Experiments gebildet. Festzuhalten ist, dass die Führungskraftprototypen der teilnehmenden Studierenden nur bedingt auf persönlichen, beruflichen Erfahrungen beruhen. Nur ein Teil verfügte über ein wenig Berufserfahrung. Somit kann davon ausgegangen werden, dass sich nach dem tatsächlichen Berufseinstieg die impliziten Führungstheorien durch Praxiserfahrung entsprechend verändern werden. Ebenfalls berücksichtigt werden muss der Einfluss von bestimmten Stereotypen. Viele der teilnehmenden Personen hatten vor dem Experiment noch nicht mit Menschen unterschiedlicher Herkunft zusammengearbeitet. Dadurch entstand nicht nur die Herausforderung, mit Neuem umzugehen, sondern es wurde auch eine Art Lernsituation geschaffen. Gleichzeitig kann durch die Tatsache, dass  $\frac{3}{4}$  der TeilnehmerInnen zum Zeitpunkt der

empirischen Erhebung ein Auslandssemester in Österreich absolvierten, davon ausgegangen werden, dass eine interkulturelle Erfahrung und Herausforderung bewusst gewählt wurde oder dass einige TeilnehmerInnen über mehr interkulturelle Erfahrungen im Vorfeld verfügten als andere Mitwirkende. Es kann angenommen werden, dass eine gewisse Grundoffenheit bezüglich Vielfalt vorhanden war und eine interkulturelle Selbstsicherheit und Sensibilität weiterentwickelt wird. Weiters ist nicht außer Acht zu lassen, dass einige UntersuchungsteilnehmerInnen bereits über (eingeschränkte) Führungserfahrung, durch Übernahme von Verantwortung in Freizeitclubs, politischen Organisationen oder (Sport-)Vereinen verfügten und so einen gewissen Führungsstil bereits entwickelten.

### **Limitationen und Ausblick**

An dieser Stelle wird auf Limitationen und weitere Untersuchungen hingewiesen. Als UntersuchungsteilnehmerInnen fungierten Vollzeit- und AustauschstudentInnen der Wirtschaftsuniversität Wien. Dabei wurde davon ausgegangen, dass es sich um eine „homogene Gruppe von StudentInnen“ handelte, mit denen eine experimentelle Erhebung durchgeführt wurde. Die Höhe der Stichprobe ist für statistische Auswertungen gerade noch als akzeptabel zu beurteilen und sollte in zukünftigen empirischen Erhebungen erhöht werden. Weiters ist die Aufgabenstellung des Experiments einem produzierenden Betrieb gleichzusetzen. Hier könnten weitere Studien mit Aufgabenstellungen, die anderen Branchen entsprechen, wie etwa Brainstormingprozesse zur Ideengenerierung, wertvolle Erkenntnisse liefern.

In dieser Dissertation wurde der Fokus auf die individuelle Sichtweise der Befragten unter Bezugnahme ihres kulturellen Hintergrunds gelegt. Die Nationalkultur ist demnach die unabhängige Variable, während das jeweilige Item die abhängige Variable darstellt. Der Verfasser betont deshalb nochmals, dass nicht die objektive, sondern die wahrgenommene Wirklichkeit der Geführten erhoben wurde und somit die individuelle Einschätzung der entsprechenden Items das konstruktive Ergebnis ist.

Eine weitere Limitation bezieht sich auf den dominanten Einfluss der US-amerikanischen UntersuchungsteilnehmerInnen, der zum Teil in den Ergebnissen ersichtlich ist. Dazu weist der Autor auf sogenannte Methodenartefakte, also die Herausforderungen methodenbedingter systematischer Verzerrungen bei experimentellen Untersuchungen, hin (Diekmann, 2009, S. 624ff.). Dabei können

Ergebnisse bei gewissen Aspekten signifikant werden, die eigentlich nicht signifikant sind. Ebenso können Untersuchungssituationen das Ergebnis der Messung beeinflussen. In Bezug auf die Dissertation ist daher anzumerken, dass bestimmte Erkenntnisse nicht ausschließlich und zwangsläufig auf die jeweilige Nationalkultur zurückzuführen sind.

Für weitere Vertiefungen des Einflusses der Nationalkultur empfehlen sich Detailmessungen, indem etwa jede Nachwuchsführungskraft einer bestimmten Kultur eine homogene Gruppe, die aus Mitgliedern einer anderen Kultur besteht, führt (z.B. eine österreichische Führungskraft führt neun TürkInnen und so weiter). Ein entsprechender theoretischer Verweis dazu wurde in dieser Dissertation im Zuge des Exkurses „Die Führungskraft als ‚Token‘“ (Kapitel 2.4.5) gegeben. Eine Entwicklung, die in zukünftigen Studien berücksichtigt werden sollte, stellt die Migration und damit die Koexistenz von mehreren kulturellen Einflüssen dar. Dadurch wird eine weitere Kulturperspektive in eine bestehende integriert, die unterschiedliche Führungskraftprototypen generiert (z.B. chinesische US-AmerikanerInnen oder türkische ÖsterreicherInnen) und auf einem breiten Satz von Werten und Überzeugungen beruht.

Mit den empirischen Ergebnissen dieser Dissertation möchte der Verfasser auf die Notwendigkeit der globalen Führungskraft hinweisen, die in der Lage ist, kulturelle Profile und Unterschiede rasch zu erkennen, zu vergleichen und darauf einzugehen. Dieser Entwicklung müssen Ausbildungseinrichtungen und Unternehmen entsprechen, damit BerufseinsteigerInnen für künftige globale Führungsaufgaben und Herausforderungen vorbereitet sind. Es ist jedoch klar, dass sich gewisse Führungseigenschaften erst mit dem Verlauf der Berufspraxis und insbesondere der Führungserfahrung herausbilden.



# Anhang

## QUESTIONNAIRE “LEADING MULTICULTURAL WORK GROUPS”

### PART 1

PLEASE PROVIDE AN IDENTIFICATION CODE: \_\_\_\_\_

Please give right answers to the following questions by providing responses that specify your own background information.

1. Age: .....

2. Gender:            Male             Female

3. Nationality: .....

4. Do you have a job now?            YES             NO

5. If you have a job now, then do you work?

Full-time (more than 30 hrs per week)             Part-time

1.                            Years of experience (current and/or previous experience):  
..... months

**QUESTIONNAIRE**  
**“LEADING MULTICULTURAL WORK GROUPS”**

**PART 2**

PLEASE PROVIDE YOUR **IDENTIFICATION CODE** (from Round 1):

.....  
**ID CODE**

Question about your leader of the task		Disagree strongly	Disagree a little	Neither agree nor disagree	Agree a little	Agree strongly
1	Treats me fairly					
2	Tries to understand view					
3	Treats all members as equal					
4	Can talk easily about the task					
5	Is friendly and approachable					
6	Concerned about my personal problems with the task					
7	Think the leader trusts me					
8	Gives recognition for a good job					
9	Tries to improve the working atmosphere when asked					
10	Asks opinion on problem-solving					
11	Offers new approaches to problems					
12	Strict observation of rules and regulations					
13	Urges to complete work on time					
14	Asks to follow rules and regulations					
15	Makes me work to the max.					
16	Requires progress reports					
17	Sets clear deadlines					
18	Talks about how much to do					
19	Gives instructions/orders					
20	Assigns members to tasks					
21	Knowledgeable about equipment/systems					

22	Lets you know about plans and tasks					
23	Makes precise plans for goal achievement					
24	Maintains definite standards					
25	Doesn't waste working time					
26	Improves facilities when asked					
<b>Question about your work group</b>		Disagree strongly	Disagree a little	Neither agree nor disagree	Agree a little	Agree strongly
27	This work group is larger than it needs to be.					
28	This work group has too few members for what it has to accomplish.					
29	This work group is just the right size to accomplish its purposes.					
30	Members of this work group are too dissimilar to work together well.					
31	This work group does not have a broad enough range of experiences and perspectives to accomplish its purposes.					
32	This work group has a nearly ideal "mix" of members - a diverse set of people who bring different perspectives and experiences to the work.					
33	Members of this work group have more than enough talent and experience for the kind of work that we do.					
34	Everyone in this work group has the special skills that are needed for team work.					
35	Some members of this work group lack the knowledge and skills that they need to do their parts of the work group's work.					
36	Standards for member behavior in this work group are vague and unclear.					
37	It is clear what is - and what is not - acceptable member behavior in this work group.					
38	Members of this work group agree about how members are expected to behave.					
39	Members demonstrate their commitment to our work group by putting in extra time and effort to help it succeed.					
40	Everyone on this work group is motivated to have the work group succeed.					

41	Some members of our work group do not carry their fair share of the overall workload.					
42	Our work group often comes up with innovative ways of proceeding with the work that turn out to be just what is needed.					
43	Our work group often falls into mindless routines, without noticing any changes that may have occurred in our situation.					
44	Our work group has a great deal of difficulty actually carrying out the plans we make for how we will proceed with the task.					
45	How seriously a member's ideas are taken by others on our work group often depends more on who the person is than on how much he or she actually knows.					
46	Members of our work group actively share their special knowledge and expertise with one another.					
47	Our work group is quite skilled at capturing the lessons that can be learned from our work experiences.					
48	There is a lot of unpleasantness among members of this work group.					
49	The longer we work together as a work group, the less well we do.					
50	Working together energizes and uplifts members of our work group.					
51	Every time someone attempts to correct a member of our work group whose behavior is not acceptable, things seem to get worse rather than better.					
52	My relations with other work group members are strained.					
53	I very much enjoy talking and working with my teammates.					
54	The chance to get to know my teammates is one of the best parts of working on this work group.					
55	I felt a real sense of personal satisfaction when our work group did well.					
56	I felt bad and unhappy when our work group performed poorly.					
57	My own feelings are not affected one way or the other by how well our work group performs.					
58	When our work group did well, I did well.					
59	I learnt a great deal from my work on this work group.					
60	My own creativity and initiative were suppressed by this work group.					

61	Working on this work group stretches my personal knowledge and skills.					
62	I enjoyed the kind of work we did in this work group					
63	Working on this work group was an exercise in frustration.					
64	Generally speaking, I was very satisfied with this work group.					

# Literaturverzeichnis

Adler, Nancy J. / Gundersen, Allison (2008). *International dimensions of organizational behavior*, Mason, OH: South-Western.

Algesheimer, René / Herrmann, Andreas / Dimpfel, Marcus (2006). Die Wirkung von Brand Communities auf Markenloyalität – eine dynamische Analyse im Automobilmarkt, in: *ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 76(9), S. 933-958.

Anders, Violette / Ortlieb, Renate / Pantelmann, Heike / Reim, Daphne / Sieben, Barbara / Stein, Stephanie (2008). *Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen*, München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Antonakis, John / Cianciolo, Anna T. / Sternberg, Robert J. (2004). Leadership. Past, present, and future, in: John Antonakis / Anna T. Cianciolo / Robert J. Sternberg (Hrsg.), *The nature of leadership*, Thousand Oaks / London / New Delhi: Sage Publications, S. 3-15.

Antons, Klaus (2000). *Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken*, 8. Auflage, Göttingen u.a.: Hogrefe.

Ardichvili, Alexander / Kuchinke, K. Peter (2007). Leadership styles and cultural values among manager and subordinates: A comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US, in: *Human Resource Development International (HRDI)* 5(1), S. 99-117.

Aritz, Jolanta / Walker, Robyn C. (2010). Cognitive organization and identity maintenance in multicultural teams: A discourse analysis of decision-making meetings, in: *Journal of Business Communication* 47(1), S. 20-41.

Arnett, Jeffrey Jensen (2002). The psychology of globalization, in: *American Psychologist* 57(10), S. 774-783.

Atran, Scott / Medin, Douglas L. / Ross, Norbert O. (2005). The cultural mind: Environmental decision making and cultural modeling within and across populations, in: *Psychological Review* 112(4), S. 744-776.

Attelander, Peter (2006). *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 11. Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Avery, Derek R. / Thomas, Kecia M. (2004). Blending content and contact: The roles of diversity curriculum and campus heterogeneity in fostering diversity management competency, in: *Academy of Management Learning & Education* 3(4), S. 380-396.

Avolio, Bruce J. / Walumbwa, Fred O. / Weber, Todd J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions, in: *Annual Review of Psychology* 60, 421-449.

Ayman, Roya / Korabik, Karen (2010). Leadership: Why gender and culture matter, in: *American Psychologist* 65(3), S. 157-170.

Bachmann, Anne Susann (2006). Melting pot or tossed salad? Implications for designing effective multicultural workgroups, in: *Management International Review* 46(6), S. 721-747.

Bachmann, Anne Susann / Wolf, Joachim (2007). Führung multikultureller Teams: Eine Konzeptualisierung und empirische Analyse der Notwendigkeit unterschiedlicher Führungsstile, in: *ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 77(10), S. 1035-1064.

Barinaga, Ester (2007). 'Cultural diversity' at work: 'National culture' as a discourse organizing an international project group, in: *Human Relations* 60(2), S. 315-340.

Bartlett, Christopher A. / Ghoshal, Sumantra (2002). *Managing across borders. The transnational solution*, 2. Auflage, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bass, Bernard M. / Avolio, Bruce J. (1989). *Manual: The multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, Bernard M. / Bass, Ruth (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, 4<sup>th</sup> edition, New York, NY u.a.: Free Press.

Baugh, S. Gayle / Graen, George B. (1997). Effects of team gender and racial composition on perceptions of team performance in cross-functional teams, in: *Group & Organization Management* 22(3), S. 366-383.

Beechler, Schon / Woodward, Ian C. (2009). The global „war for talent“, in: *Journal of International Management* 15(3), S. 273-285.

Behfar, Kristin / Kern, Mary / Brett, Jeanne (2006). Managing challenges in multicultural teams, in: *Research on Managing Groups and Teams* 9, S. 233-262.

Behfar, Kristin J. / Peterson, Randall S. / Mannix, Elizabeth A. / Trochim, William M.K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes, in: *Journal of Applied Psychology* 93(1), S. 170-188.

Beisheim, Margret / Frech, Monika (1999). Teamarbeit und Teamentwicklung in Organisationen, in: Dudo von Eckardstein / Helmut Kasper / Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.), *Management: Theorien – Führung – Veränderung*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 287-319.

Bell, Myrtle P. / Berry, Daphne P. (2007). Viewing diversity through different lenses: Avoiding a few blind spots, in: *Academy of Management Perspectives* 21(4), S. 21-25.

Bendersky, Corinne / Hays, Nicholas A. (2012). Status conflicts in groups, in: *Organization Science* 23(2), S. 323-340.

Bendl, Regine / Hanappi-Egger, Edeltraud (2009). Über die Bedeutung von Gender- und Diversitätsmanagement in Organisationen, in: Helmut Kasper / Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.), *Personalmanagement Führung Organisation*, 4. Auflage, Wien: Linde Verlag, S. 553-574.

Benne, Kenneth D. / Sheats, Paul (1948). Functional roles of group members, in: *Journal of Social Issues* 4(2), S. 41-49.

Bird, Allan / Mendenhall, Mark / Stevens, Michael J. / Oddou, Gary (2010). Defining the content domain of intercultural competence for global leaders, in: *Journal of Managerial Psychology* 25(8), S. 810-828.

Bird, Allan / Stevens, Michael J. (2003). Toward an emergent global culture and the effects of globalization on obsolescing national cultures, in: *Journal of International Management* 9(4), S. 395-407.

- Blasco, Maribel (2009). Cultural pragmatists? Student perspectives on learning culture at a business school, in: *Academy of Management Learning & Education* 8(2), S. 174-187.
- Bonache, Jaime / Brewster, Chris / Suutari, Vesa (2001). Expatriation: A developing research agenda, in: *Thunderbird International Business Review* 43(1), S. 3-20.
- Bond, Michael H. / Smith, Peter B. (1996). Cross-cultural social and organizational psychology, in: *Annual Review of Psychology* 47, S. 205-235.
- Bortz, Jürgen / Döring, Nicola (2003). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 3. Auflage, Berlin u.a.: Springer Verlag.
- Boudreau, John W. / Boswell, Wendy R. / Judge, Timothy A. / Bretz Jr., Robert D. (2001). Personality and cognitive ability as predictors of job search among employed managers, in: *Personnel Psychology* 54(1), S. 25-50.
- Boyatzis, Richard E. / Stubbs, Elizabeth C. / Taylor, Scott N. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education, in: *Academy of Management Learning & Education* 1(2), S. 150-162.
- Brake, Anna (2005). Schriftliche Befragung, in: Stefan Kühl / Petra Strodtholz / Andreas Taffertshofer (Hrsg.), *Quantitative Methoden der Organisationsforschung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 33-58.
- Brett, Jeanne / Behfar, Kristin / Kern, Mary C. (2006). Managing multicultural teams, in: *Harvard Business Review* 84(11), S. 85-91.
- Brett, Jeanne M. / Gelfand, Michele J. (2005). A cultural analysis of the underlying assumptions of negotiation theory, in: Leigh L. Thompson (Hrsg.), *Frontiers of social psychology: Negotiations*, New York, NY: Psychology Press, S. 173-201.
- Brock, David M. / Shenkar, Oded / Shoham, Amir / Siscovick, Ilene C. (2008). National culture and expatriate deployment, in: *Journal of International Business Studies* 39(8), S. 1293-1309.

Bunderson, J. Stuart / Boumgarden, Peter (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why “bureaucratic” teams can be better learners, in: *Organization Science* 21(3), S. 609-624.

Byrne, Gabriel J. / Bradley, Frank (2007). Culture’s influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style, in: *Journal of Business Research* 60(2), S. 168-175.

Cady, Steven H. / Valentine, Joanie (1999). Team innovation and perceptions of consideration: What difference does diversity make? In: *Small Group Research* 30(6), S. 730-750.

Caligiuri, Paula (2006). Developing global leaders, in: *Human Resource Management Review* 16(2), S. 219-228.

Caligiuri, Paula / Phillips, Jean / Lazarova, Mila / Tarique, Ibraiz / Bürgi, Peter (2001). The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: The role of cross-cultural training, in: *International Journal of Human Resource Management* 12(3), S. 357-372.

Caligiuri, Paula / Tarique, Ibraiz (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities, in: *Journal of World Business* 44(3), S. 336-346.

Casey-Campbell, Milly / Martens, Martin L. (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion-performance literature, in: *International Journal of Management Reviews* 11(2), S. 223-246.

Chambers, Elizabeth G. / Foulon, Mark / Handfield-Jones, Helen / Hankin, Steven M. / Michaels III, Edward G. (1998). The war for talent, in: *The McKinsey Quarterly* 3, S. 44-57.

Charles, Mirjaliisa / Marschan-Piekkari, Rebecca (2002). Language training for enhanced horizontal communication: A challenge for MNCs, in: *Business Communication Quarterly* 65(2), S. 9-29.

Chatman, Jennifer A. / Flynn, Francis J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequence of cooperative norms in work teams, in: *Academy of Management Journal* 44(5), S. 956-974.

Chhokar, Jagdeep S. / Brodbeck, Felix C. / House, Robert J. (2007). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*, Mahwah, NJ und London: Erlbaum.

Chhokar, Jagdeep S. / Brodbeck, Felix C. / House, Robert J. (2007). Introduction, in: Jagdeep S. Chhokar, / Felix C. Brodbeck / Robert J. House (Hrsg.), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*, Mahwah, NJ und London: Erlbaum, S. 1-15.

Chong, Lee Moya Ah / Thomas, David C. (1997). Leadership perceptions in cross-cultural context: Pakeha and Pacific Islanders in New Zealand, in: *Leadership Quarterly* 8(3), S. 275-293.

Cohen, Susan G. / Bailey, Diane E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, in: *Journal of Management* 23(3), S. 239-290.

Collings, David G. / Scullion, Hugh / Dowling, Peter J. (2009). Global staffing: A review and thematic research agenda, in: *International Journal of Human Resource Management* 20(6), S. 1253-1272.

Conger, Jay A. / Kanungo, Rabindra N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*, Thousand Oaks / London / New Delhi: Sage Publications.

Cope, Faye (1998). Current issues in selecting high potentials, in: *Human Resource Planning* 21(3), S. 15-17.

Cox, Catharine M. (1926). *The early mental traits of three hundred geniuses*, Stanford, CA: Stanford University Press.

Cox, Taylor H. / Blake, Stacy (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, in: *Academy of Management Executive* 5(3), S. 45-56.

Cox, Taylor H. / Lobel, Sharon A. / McLeod, Poppy Lauretta (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task, in: *Academy of Management Journal* 34(4), S. 827-847.

Cronbach, Lee J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests, in: *Psychometrika* 16, S. 297-334.

Croson, Rachel / Anand, Jaideep / Agarwal, Rajshree (2007). Using experiments in corporate strategy research, in: *European Management Review* 4(3), S. 173-181.

Cummings, Jonathon N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization, in: *Management Science* 50(3), S. 352-364.

De Dreu, Carsten K.W. / van Vianen, Annelies (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams, in: *Journal of Organizational Behavior* 22(3), S. 309-328.

De Dreu, Carsten K. W. / Weingart, Laurie R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology* 88(4), S. 741-749.

Den Hartog, Deanne N. / House, Robert J. / Hanges, Paul J. / Ruiz-Quintanilla, S. Antonio (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? In: *Leadership Quarterly* 10(2), S. 219-256.

DeRue, D. Scott / Nahrgang, Jennifer D. / Wellman, Ned / Humphrey, Stephen E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytical test of their relative validity, in: *Personnel Psychology* 64(1), S. 7-52.

DeRue, D. Scott / Morgeson, Frederick P. (2007). Stability and change in person-team and person-role fit over time: The effects of growth satisfaction, performance, and general self-efficacy, in: *Journal of Applied Psychology* 92(5), S. 1242-1253.

Derr, C. Brooklyn (1987). Managing high potentials in Europe: Some cross-cultural findings, in: *European Management Journal* 5(2), S. 72-80

Diekmann, Andreas (2009). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, 20. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

DiStefano, Joseph J. / Maznevski, Martha L. (2000). Creating value with diverse teams in global management, in: *Organizational Dynamics* 29(1), S. 45-63.

DiTomaso, Nancy / Hooijberg, Robert (1996). Diversity and the demands of leadership, in: *Leadership Quarterly* 7(2), S. 163-187.

Donaldson, Lex (1993). *American anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation*, Cambridge: Cambridge University Press.

Doney, Patricia M. / Cannon, Joseph P. / Mullen, Michael R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust, in: *Academy of Management Review* 23(3), S. 601-620.

Dorfman, Peter / Hanges, Paul J. / Brodbeck, Felix C. (2004). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles, in: Robert J. House / Paul J. Hanges / Mansour Javidan / Peter W. Dorfman / Vipin Gupta (Hrsg.), *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oakes, CA u.a.: Sage Publications, S. 669-719..

Dorfman, Peter / Javidan, Mansour / Hanges, Paul / Dastmalchian, Ali / House, Robert (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership, in: *Journal of World Business (in press)*, S. 1-15.

Eagly, Alica H. / Chin, Jean Lau (2010). Diversity and leadership in a changing world, in: *American Psychologist* 65(3), S. 216-224.

Earley, P. Christopher / Gardner, Heidi K. (2005). Internal dynamics and cultural intelligence in multinational teams, in: Debra L. Shapiro / Mary Ann von Glinow / Joseph L. C. Cheng (Hrsg.), *Managing multinational teams: Global perspectives, Advances in International Management* 18, Amsterdam u.a.: Elsevier JAI, S. 3-31.

Earley, P. Christopher / Laubach, Marty (2001). Structural identity theory and the dynamics of cross-cultural work groups, in: Martin J. Gannon / Karen L. Newman (Hrsg.), *Handbook of cross-cultural management*, Malden, MA u.a.: Blackwell Publisher, S. 256-281.

Eden, Dov / Leviatan, Uri (1975). Implicit leadership theories as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales, in: *Journal of Applied Psychology* 60(6), S. 736-741.

Egan, Toby Marshall (2005). Creativity in the context of team diversity: Team leader perspectives, in: *Advances in Developing Human Resources* 7(2), S. 207-225.

- Egan, Mary Lou / Bendick jr., Marc (2008). Combining multicultural management and diversity into one course on cultural competence, in: *Academy of Management Learning & Education* 7(3), S. 387-393.
- Elfenbein, Hillary Anger / Shirako, Aiwa (2006). An emotion process model for multicultural teams, in: *Research on Managing Groups and Teams* 9, S. 271-306.
- Ellis, Catherine / Sonnenfeld, Jeffrey A. (1994). Diverse approaches to managing diversity, in: *Human Resource Management* 33(1), S. 79-109.
- Ely, Robin J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance, in: *Journal of Organizational Behavior* 25(6), S. 755-780.
- Ely, Robin J. / Roberts, Laura Morgan (2008). Shifting frames in team-diversity research: From difference to relationships, in: Arthur P. Brief (Hrsg.), *Diversity at work*, Cambridge u.a.: Cambridge University Press, S. 175-201.
- Ely, Robin J. / Thomas, David A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes, in: *Administrative Science Quarterly* 46(2), S. 229-273.
- Engle, Elaine M. / Lord, Robert G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange, in: *Academy of Management Journal* 40(4), S. 988-1010.
- Epitropaki, O. / Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time, in: *Journal of Applied Psychology* 89(2), S. 293-310.
- Felfe, Jörg / Petersen, Lars-Eric (2006): Romance of leadership and management decision making, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16(1), S. 1-24.
- Festing, Marion / Maletzky, Martina (2011). Cross-cultural leadership adjustment – A multilevel framework based on the theory of structuration, in: *Human Resource Management Review* 21(3), S. 186-200.
- Fields, Dail L. (2007). Determinants of follower perceptions of a leader's authenticity and integrity, in: *European Management Journal* 25(3), S. 195-206.

Foti, Roseanne J. / Knee Jr., Robert E. / Backert, Rachel S.G. (2008). Multi-level implications of framing leadership perceptions as a dynamic process, in: *Leadership Quarterly* 19(2), S. 178-194.

Freud, Sigmund (1922). *Group psychology and the analysis of ego*, London: International Psychoanalytical Press.

Friedrichs, Jürgen (1990). *Methoden empirischer Sozialforschung*, 14. Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Garcia, Mikel Hogan (1995). An anthropological approach to multicultural diversity training, in: *Journal of Applied Behavioral Science* 31(4), S. 490-504.

Gardenswartz, Lee / Rowe, Anita (2008). *Diverse teams at work*, Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

Gardenswartz, Lee / Cherbosque, Jorge / Rowe, Anita (2010). Emotional intelligence and diversity: A model for differences in the workplace, in: *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture* 1(1), S. 74-84

Gassmann, Oliver (2001). Multicultural teams: Increasing creativity and innovation by diversity, in: *Creativity and Innovation Management* 10(2), S. 88-95.

Gelfand, Michele J. / Erez, Miriam / Aycan, Zeynep (2007). Cross-cultural organizational behavior, in: *Annual Review of Psychology* 58, S. 479-514.

Gerstner, Charlotte R. / Day, David V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes, in: *Leadership Quarterly* 5(2), S. 121-134.

Gibson, Cristina B. / Grubb, Anita Ross (2005). Turning the tide in multinational teams, in: Debra L. Shapiro / Mary Ann von Glinow / Joseph L.C. Cheng, *Managing multinational teams: Global perspectives. Advances in International Management* 18, Amsterdam u.a.: Elsevier, S. 69-95.

Gibson, Cristina B. / Zellmer-Bruhn, Mary E. (2002). Minding your metaphors: Applying the concept of teamwork metaphors to the management of teams in multicultural contexts, in: *Organizational Dynamics* 31(2), S. 101-116.

Giessner, Steffen R. / van Knippenberg, Daan / Sleebos, Ed (2009). License to fail? How leader group prototypicality moderates the effect of leader performance on perceptions of leadership effectiveness, in: *Leadership Quarterly* 20(3), S. 434-451.

Gilbert, Jacqueline A. / Ivancevich, John M. (2001). Effects of diversity management on attachment, in: *Journal of Applied Social Psychology* 31(7), S. 1331-1349.

Gonzalez, Jorge A. (2010). Diversity change in organizations: A systematic, multilevel, and nonlinear process, in: *Journal of Applied Behavioral Science* 46(2), S. 197-219.

Greer, Lindred L. / Caruso, Heather M. / Jehn, Karen A. (2011). The bigger they are, the harder they fall: Linking team power, team conflict, and performance, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116(1), S. 116-128.

Grosse, Christine Uber (2002). Managing communication within virtual intercultural teams, in: *Business Communication Quarterly* 65(4), S. 22-38.

Gupta, Anil K. / Govindarajan, Vijay / Wang, Haiyan (2008). *The quest for global dominance: Transforming global presence into global competitive advantage*, 2. Auflage, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Guillén, Mauro F. (2001). Is globalization civilizing, destructive or feeble? A critique of five key debates in the social science literature, in: *Annual Review of Sociology* 27, S. 235-260.

Gupta, Vipin / Hanges, Paul J. (2004). Regional and climate clustering of societal cultures, in: Robert J. House / Paul J. Hanges / Mansour Javidan / Peter W. Dorfman / Vipin Gupta (Hrsg.), *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oakes, CA u.a.: Sage Publications, S. 178-218.

Guzzo, Richard A. / Dickson, Marcus W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness, in: *Annual Review of Psychology* 47, S. 307-338.

Haas, Martine R. (2006). Acquiring and applying knowledge in transnational teams: The roles of cosmopolitans and locals, in: *Organization Science* 17(3), S. 367-384.

Haas, Martine R. (2010). The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization, in: *Academy of Management Journal* 53(5), S. 989-1008.

Hackman, J. Richard / Wageman, Ruth (2005). A theory of team coaching, in: *Academy of Management Review* 30(2), S. 269-287.

Hackman, J. Richard / Wageman, Ruth (2007). Asking the right questions about leadership, in: *American Psychologist* 62(1), S. 43-47.

Hackman, J. Richard / Wageman, Ruth / Ruddy, Thomas M. / Ray, Charles L. (2000). Team effectiveness in theory and practice, in: Cary L. Cooper / Edwin A. Locke (Hrsg.), *Industrial and organizational psychology: Theory and practice*, Oxford u.a.: Blackwell, S. 109-129.

Hajro, Aida / Pudelko, Markus (2010). An analysis of core-competences of successful multinational team leaders, in: *International Journal of Cross Cultural Management* 10(2), S. 175-194.

Hall, Edward T. / Hall, Mildred R. (2003). *Understanding cultural differences: Germans, Frenchs and Americans*, Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Hall, Rosalie J. / Lord, Robert G. (1995). Multi-level information-processing explanations of followers' leadership perceptions, in: *Leadership Quarterly* 6(3), S. 265-287.

Hambrick, Donald C. / Davison, Sue Canney / Snell, Scott A. / Snow, Charles C. (1998). When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications, in: *Organization Studies* 19(2), S. 181-205.

Hanges, Paul J. / Lord, Robert G. / Dickson, Marcus W. (2000). An information-processing perspective on leadership and culture: A case for connectionist architecture, in: *Applied Psychology: An international Review* 49(1), S. 133-161.

Harrison, David A. / Klein, Katherine J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations, in: *Academy of Management Review* 32(4), S. 1199-1228.

Harrison, David A. / Humphrey, Stephen E. (2010). Designing for diversity or diversity for design? Task, interdependence, and within-unit differences at work, in: *Journal of Organizational Behavior* 31(2-3), S. 328-337.

Harrison, David A. / Price, Kenneth H. / Gavin, Joanne H. / Florey, Anna T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and

deep-level diversity on group functioning, in: *Academy of Management Journal* 45(5), S. 1029-1045.

Hartmann, Evi / Feisel, Edda / Schober, Holger (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness, in: *Journal of World Business* 45(2), S. 169-178.

Heinrich, Monika (2002). Gruppenarbeit: Theoretische Hintergründe und praktische Anwendungen, in: Helmut Kasper / Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.), *Personalmanagement Führung Organisation*, 3. Auflage, Wien: Linde Verlag, S. 289-333.

Herdman, Andrew O. / McMillan-Capehart, Amy (2010). Establishing a diversity program is not enough: Exploring the determinants of diversity climate, in: *Journal of Business and Psychology* 25(1), S. 39-53.

Hickson, David J. / Hinings, C.R. / McMillan, C.J. / Schwitter, J.P. (1974). The culture-free context of organization structure: A tri-national comparison, in: *Sociology* 8(1), S. 59-80.

Higgins, Monica C. / Weiner, Jennie / Young, Lissa (2012). Implementation teams: a new lever for organizational change, in: *Journal of Organizational Behavior* 33(3), S. 366-388.

Hiltrop, Jean-Marie (1999). The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent, in: *European Management Journal* 17(4), S. 422-430.

Hoegl, Martin / Gemuenden, Hans Georg (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence, in: *Organization Science* 12(4), S. 435-449.

Hofstede, Geert (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2. Auflage, Thousand Oaks u.a.: Sage Publications.

Hofstede, Geert / Hofstede, Gert Jan / Minkov, Michael (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*, New York, NY: McGraw-Hill.

Hogan, Robert / Curphy, Gordon J. / Hogan, Joyce (1994). What we know about leadership, in: *American Psychologist* 49(6), S. 493-504.

Hogg, Michael A. / van Knippenberg, Daan (2003). Social identity and leadership processes in groups, in: *Advances in Experimental Social Psychology* 35, S. 1-52.

Högl, Martin / Gemünden, Hans Georg (2000). Determinanten und Wirkungen der Teamarbeit in innovativen Projekten. Eine theoretische und empirische Analyse, in: Hans Georg Gemünden / Martin Högl (Hrsg.), *Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 33-66.

Høigaard, Rune / Säfvenbom, Reidar / Tønnessen, Finn Egil (2006). The relationship between group cohesion, group norms, and perceived social loafing in soccer teams, in: *Small Group Research* 37(3), S. 217-232.

Hollander, Edwin P. / Julian, James W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes, in: *Psychological Bulletin* 71(5), S. 387-397.

Holmberg, Ingalill / Åkerblom, Staffan (2006). Modelling leadership – Implicit leadership theories in Sweden, in: *Scandinavian Journal of Management* 22(4), S. 307-329.

Homan, Astrid C. / Greer, Lindred L. / Jehn, Karen A. / Koning, Lukas (2010). Believing the shapes seeing: The impact of diversity beliefs on the construal of group composition, in: *Group Process & Intergroup Relations* 13(4), S. 477-493.

Homan, Astrid C. / Hollenbeck, John R. / Humphrey, Stephen E. / van Knippenberg, Daan / Ilgen, Daniel R. / van Kleef, Gerben A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups, in: *Academy of Management Journal* 51(6), S. 1204-1222.

Hong, Ying-yi / Morris, Michael W. / Chiu, Chi-yue / Benet-Martínez, Verónica (2000). Multicultural minds: A dynamic constructivist approach to culture and cognition, in: *American Psychologist* 55(7), S. 709-720.

Hopkins, Willie E. / Hopkins, Shirley A. / Gross, Michael A. (2005). Cultural diversity recomposition and effectiveness in monoculture work groups, in: *Journal of Organizational Behavior* 26(8), S. 949-964.

Horwitz, Sujin K. / Horwitz, Irwin B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography, in: *Journal of Management* 33(6), S. 987-1015.

House, Robert J. (2004). Illustrative examples of GLOBE findings, in: Robert J. House / Paul J. Hanges / Mansour Javidan / Peter W. Dorfman / Vipin Gupta (Hrsg.), *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oakes, CA u.a.: Sage Publications, S. 3-8.

House, Robert J. / Hanges, Paul J. / Javidan, Mansour / Dorfman, Peter W. / Gupta, Vipin (2004). *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oakes, CA u.a.: Sage Publications.

House, Robert J. / Javidan, Mansour (2004). Overview of the GLOBE, in: Robert J. House / Paul J. Hanges / Mansour Javidan / Peter W. Dorfman / Vipin Gupta (Hrsg.), *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oakes, CA u.a.: Sage Publications, S. 9-28.

House, Robert J. / Javidan, Mansour / Hanges, Paul J. / Dorfman, Peter (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE, in: *Journal of World Business* 37(1), S. 3-10.

Huang, Tsai-Jung / Chi, Shu-Cheng / Lawler, John J. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments, in: *International Journal of Human Resource Management* 16(9), S. 1656-1670.

Huber, George P. / Lewis, Kyle (2010). Cross-understanding: Implications for group cognition and performance, in: *Academy of Management Review* 35(1), S. 6-26.

Hunt, James G. (2004). What is leadership? In: John Antonakis / Anna T. Cianciolo / Robert J. Sternberg (Hrsg.), *The nature of leadership*, Thousand Oaks / London / New Delhi: Sage Publications, S. 19-47.

Hunt, James G. / Boal, Kimberly B. / Dodge, George E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership, in: *Leadership Quarterly* 10(3), S. 423-448.

Iles, Paul (1995). Learning to work with difference, in: *Personnel Review* 24(6), S. 44-60.

Inkson, Kerr / Arthur, Michael B. / Pringle, Judith / Barry, Sean (1997). Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development, in: *Journal of World Business* 32(4), S. 351-368.

Jaidi, Yasmina / van Hooff, Edwin A. J. / Arends, Lidia R. (2011). Recruiting highly educated graduates: A study on the relationship between recruitment information sources, the theory of planned behavior, and actual job pursuit, in: *Human Performance* 24(2), S. 135-157.

Javidan, Mansour (2007). Welche Kulturen sind zukunftsorientiert? In: *Harvard Business Manager* Oktober, S. 120-121.

Javidan, Mansour / Dastmalchian, Ali (2009). Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 societies, in: *Asia Pacific Journal of Human Resources* 47(1), S. 41-58.

Javidan, Mansour / Dorfman, Peter W. / Howell, Jon Paul / Hanges, Paul J. (2010). Leadership and cultural context. A theoretical and empirical examination based on project GLOBE, in: Nitin Nohria / Rakesh Khurana (Hrsg.), *Handbook of leadership theory and practice. An HBS centennial colloquium on advancing leadership*, Boston, MA: Harvard Business Press, S. 335-376.

Javidan, Mansour / Dorfman, Peter W. / Sully de Luque, Mary / House, Robert J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE, in: *Academy of Management Perspective* 20(1), S. 67-90.

Javidan, Mansour / Dorfman, Peter W. / Sully de Luque, Mary / House, Robert J. (2012). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE, in: Günther K. Stahl / Mark E. Mendenhall / Gary R. Oddou (Hrsg.), *Readings and cases in international human resource management and organizational behavior*, 5. Auflage, New York, NY und London: Routledge, S. 131-166.

Javidan, Mansour / House, Robert J. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from project GLOBE, in: *Organizational Dynamics* 29(4), S. 289-305.

Jehn, Karen A. (1997). A qualitative analysis of conflict types in organizational groups, in: *Administrative Science Quarterly* 42(3), S. 530-557.

Jehn, Karen A. / Bezrukova, Katerina (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance, in: *Journal of Organizational Behavior* 25(6), S. 703-729.

Johnson, Stefanie K. / Murphy, Susan Elaine / Zewdie, Selamawit / Reichard, Rebecca J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 106(1), S. 39-60.

Jonsen, Karsten / Maznevski, Martha / Schneider, Susan C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective, in: *International Journal of Cross Cultural Management* 11(1), S. 35-62.

Joshi, Aparna / Lazarova, Mila (2005). Do “global” teams need “global” leadership? Identifying leadership competencies in multinational teams, in: Debra L. Shapiro / Mary Ann von Glinow / Joseph L. C. Cheng (Hrsg.), *Managing multinational teams: Global perspectives, Advances in International Management* 18, Amsterdam u.a.: Elsevier JAI, S. 281-302.

Joshi, Aparna / Roh, Hyuntak (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review, in: *Academy of Management Journal* 52(3), S. 599-627.

Kabasakal, Hayat / Dastmalchian, Ali / Karacay, Gaye / Bayraktar, Secil (2012). Leadership and culture in the MENA region: An analysis of the GLOBE project, in: *Journal of World Business* 47(4), S. 519-529.

Kasper Helmut / Loisch, Ursula / Mühlbacher, Jürgen / Müller, Barbara (2009). Organisationskultur und lernende Organisation, in: Helmut Kasper / Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.), *Personalmanagement Führung Organisation*, 4. Auflage, Wien: Linde Verlag, S. 309-361.

Kasper, Helmut / Mühlbacher, Jürgen / Kodydek, Georg / Schilcher, Stefan (2011). Leading multicultural work groups. Followers' attributions and perceptions in an intercultural setting, in: Nejdett Delener / Leonora Fuxman / F. Victor Lu / Luis Eduardo Rivera-Solis (Hrsg.), *Global Business and Technology Association (GBATA), 13<sup>th</sup> Annual International Conference – Fulfilling the world-*

*wide sustainability challenge: Strategies, innovations, and perspectives for forward momentum in turbulent times*, Istanbul: k.V., S. 446-452.

Katzenbach, Jon R. / Smith, Douglas K. (2005). The discipline of teams, in: *Harvard Business Review* 83(7), S. 162-171.

Kearney, Eric / Gebert, Diether (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership, in: *Journal of Applied Psychology* 94(1), S. 77-89.

Keller, Tiffany (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories, in: *Leadership Quarterly* 10(4), S. 589-607.

Kenney, Robert A. / Blascovich, Jim / Shaver, Phillip R. (1994). Implicit leadership theories: Prototypes for new leaders, in: *Basic and Applied Social Psychology* 15(4), S. 409-437.

Kenney, Robert A. / Schwartz-Kenney, Beth M. / Blascovich, Jim (1996). Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence, in: *Personality and Social Psychology Bulletin* 22(11), S. 1128-1143.

Kodydek, Georg (2011). Leading multicultural work groups. A challenge for students in a diverse environment, in: University of Economics in Bratislava (Hrsg.), *Proceedings of the International Scientific Conference for Doctoral Students and Young Researchers, EDAMBA 2011*, Bratislava: Publishing House EKONÓM, S. 325-335.

Kohs, Samuel C. / Irle, K.W. (1920). Prophesying army promotion, in: *Journal of Applied Psychology* 4, S. 73-87.

Konst, Dorien / Vonk, Roos / van der Vlist, René (1999). Inferences about causes and consequences of behavior of leaders and subordinates, in: *Journal of Organizational Behavior* 20(2), S. 261-271.

Kreiser, Patrick M. / Marino, Louis D. / Dickson, Pat / Weaver, K. Mark (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs, in: *Entrepreneurship Theory and Practice* 34(5), S. 959-983.

Kruger, Mark / Seng, Yvonne (2005). Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions, in: *Leadership Quarterly* 16(5), S. 771-806.

Kühl, Stefan (2005). Experiment, in: Stefan Kühl / Petra Strodtholz / Andreas Taffertshofer (Hrsg.), *Quantitative Methoden der Organisationsforschung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 213-242.

Kunovich, Robert M. (2009). The sources and consequences of national identification, in: *American Sociological Review* 74(4), S. 573-593.

Langenscheidt (2010). *Power Dictionary Englisch. Englisch – Deutsch, Deutsch – Englisch, Neubearbeitung*, Berlin u.a.: Langenscheidt.

Lauring, Jakob (2009). Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing: A case from Denmark, in: *Scandinavian Journal of Management* 25(4), S. 385-394.

Lauring, Jakob / Selmer, Jan (2011). Multicultural organizations: Does a positive diversity climate promote performance? In: *European Management Review* 8(2), S. 81-93.

Lauring, Jakob / Selmer, Jan (2012). International language management and diversity climate in multicultural organizations, in: *International Business Review* 21(2), S. 156-166.

Lawler III, Edward E. (2009). Make human capital a source of competitive advantage, in: *Organizational Dynamics* 38(1), S. 1-7.

Leach, Joy / George, Bette / Jackson, Tina / Labelle, Arleen (1995). *A practical guide to working with diversity. The process, the tools, the resources*, New York: AMACOM.

Ledwith, Sue / Seymour, Diane (2001). Home and away: Preparing students for multicultural management, in: *International Journal of Human Resource Management* 12(8), S. 1292-1312.

Leung, Kwok / Bhagat, Rabi S. / Buchan, Nancy R. / Erez, Miriam / Gibson, Cristina B. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for future research, in: *Journal of International Business Studies* 36(4), S. 357-378.

- Lewis, Robert E. / Heckman, Robert J. (2006). Talent management: A critical review, in: *Human Resource Management Review* 16(2), S. 139-154.
- Liu, Cong / Nauta, Margaret M. / Spector, Paul E. / Li, Chaoping (2008). Direct and indirect conflicts at work in China and the US: A cross-cultural comparison, in: *Work & Stress* 22(4), S. 295-313.
- Lloyd, Shannon / Härtel, Charmine (2010). Intercultural competencies for culturally diverse work team, in: *Journal of Managerial Psychology* 25(8), S. 845-875.
- Lombardo, Michael M. / Eichinger, Robert W. (2000). High potentials as high learners, in: *Human Resource Management* 39(4), S. 321-329.
- Lord, Robert G. / Emrich, Cynthia G. (2001). Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research, in: *Leadership Quarterly* 11(4), S. 551-579.
- Lord, Rober G. / Foti, Roseanne J. / De Vader, Christy L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions, in: *Organizational Behavior and Human Performance* 34(3), S. 343-378.
- Lord, Robert G. / Maher, Karen J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*, Boston: Unwin-Everyman.
- Ma, Rong / Allen, David G. (2009). Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment, in: *Human Resource Management Review* 19(4), S. 334-346.
- Mahroum, Sami (2000). Highly skilled globetrotters: Mapping the international migration of human capital, in: *R&D Management* 30(1), S. 23-31.
- Mäkelä, Kristiina / Björkman, Ingmar / Ehrnrooth, Mats (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent, in: *Journal of World Business* 45(2), S. 134-142.
- Maloney, Mary M. / Zellmer-Bruhn, Mary (2006). Building bridges, windows and cultures: Mediating mechanisms between team heterogeneity and performance in global teams, in: *Management International Review* 46(6), S. 697-720.

Mannix, Elizabeth / Neale, Margaret A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations, in: *Psychological Science in the Public Interest* 6(2), S. 31-55.

Manstead, Anthony S.R. / Semin, Gün R. (2002). Methodologie in der Sozialpsychologie: Werkzeuge zur Überprüfung von Theorien, in: Wolfgang Stroebe / Klaus Jonas / Miles Hewstone (2002). *Sozialpsychologie. Eine Einführung*, 4. Auflage, Berlin u.a.: Springer Verlag, S. 81-122.

Marschan, Rebecca / Welch, Denice / Welch, Lawrence (1997). Language: The forgotten factor in multinational management, in: *European Management Journal* 15(5), S. 591-598.

Matveev, Alexei V. / Nelson, Paul E. (2004). Cross cultural communication competence and multicultural team performance. Perceptions of American and Russian managers, in: *International Journal of Cross Cultural Management* 4(2), S. 253-270.

Mayrhofer, Wolfgang / Schneidhofer, Thomas M. / Steyrer, Johannes (2009). T.E.A.M. – „Togehter Everyone Achieves More“ oder „Toll, Ein Anderer Macht’s“? Teams in Organisationen, in: Helmut Kasper / Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.), *Personalmanagement Führung Organisation*, 4. Auflage, Wien: Linde Verlag, S. 189-212.

Mayrhofer, Wolfgang / Scullion, Hugh (2002). Female expatriates in international business: Empirical evidence from the German clothing industry, in: *International Journal of Human Resource Management* 13(5), S. 815-836.

Maznevski, Martha L. / Chudoba, Katherine M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness, in: *Organization Science* 11(5), S. 473-492.

McCall Jr., Morgan W. (1998). *High flyers. Developing the next generation of leaders*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

McClelland, David C. (1985). *Human motivation*, Glenview, IL: Scott, Foresman.

McCuiston, Velma E. / Woolridge, Barbara Ross / Pierce, Chris K. (2004). Leading the diverse workforce: Profit, prospects and progress, in: *The Leadership & Organization Development Journal* 25(1), S. 73-92.

McDonnell, Anthony / Hickey, Catriona / Gunnigle, Patrick (2011). Global talent management: Exploring talent identification in the multinational enterprise, in: *European Journal of International Management* 5(2), S. 174-193.

McLeod, Poppy Lauretta / Lobel, Sharon Alisa / Cox, Taylor H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups, in: *Small Group Research* 27(2), S. 248-264.

McSweeney, Brendan (2009). Dynamic Diversity: Variety and Variation across countries, in: *Organization Studies* 30(9), S. 933-957.

Meriläinen, Susan / Tienari, Janne / Thomas, Robyn / Davies, Annette (2004). Management consultant talk: A cross-cultural comparison of normalizing discourse and resistance, in: *Organization* 11(4), S. 539-564.

Michaels, Ed / Handfield-Jones, Helen / Axelrod, Beth (2001). *The war for talent*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Miller, Danny / Sardais, Cyrille (2011). A concept of leadership for strategic organization, in: *Strategic Organization* 9(2), S. 174-183.

Milliken, Frances J. / Martins, Luis L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, in: *Academy of Management Review* 21(2), S. 402-433.

Mills, Melinda (2009). Globalization and inequality, in: *European Sociological Review* 25(1), S. 1-8.

Misumi, Jyuji (1996). The PM theory: A borderless approach to leadership apprehension, in: Chikio Hayashi / Erwin K. Scheuch (Hrsg.), *Quantitative social research in Germany and Japan*, Opladen: Leske + Budrich, S. 351-369.

Misumi, Jyuji / Peterson, Mark F. (1985). The Performance-Maintenance (PGM) theory of leadership review of a Japanese research Program, in: *Administrative Science Quarterly* 30(2), S. 198-223.

Mohammed, Susan / Mathieu, John E. / Bartlett, A.L. (2002). Technical-administrative task performance, leadership task performance, and contextual performance: Considering the influence of team- and task-related composition variables, in: *Journal of Organizational Behavior* 23(7), S. 795-814.

Morden, Tony (2007). *Principles of strategic management*, 3<sup>rd</sup> edition, Hampshire und Burlington: Ashgate Publishing.

Moreno, Jacob L. (1934/1953). *Who shall survive?* Beacon, NY: Beacon House.

Mühlbacher, Jürgen (2007). *Kompetenzmanagement als Grundlage strategischer Wettbewerbsvorteile*, Wien: Linde Verlag.

Mumford, Michael D. / Marks, Michelle A. / Connelly, Mary Shane / Zaccaro, Stephen J. / Reiter-Palmon, Roni (2000). Development of leadership skills: Experience and timing, in: *Leadership Quarterly* 11(1), S. 87-114.

Murphy, Michael R. / Jones, Allan P. (1993). The influences of performance cues and observational focus on performance rating accuracy, in: *Journal of Applied Social Psychology* 23(18), S. 1523-1545.

Nahum-Shani, Inbal / Somech, Anit (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB, in: *Leadership Quarterly* 22(2), S. 353-366.

Newman, Karen L. / Nollen, Stanley D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practice and national culture, in: *Journal of International Business Studies* 27(4), S. 753-779.

Northouse, Peter G. (2010). *Leadership: Theory and practice*, 5. Auflage, Los Angeles u.a.: Sage Publications.

Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric Theory*, 2. Auflage, New York: McGraw-Hill.

Nye, Judith L. (2002). The eye of the follower. Information processing effects on attributions regarding leaders of small groups, in: *Small Group Research* 33(3), S. 337-360.

Offermann, Lynn R. / Kennedy, Jr., John K. / Wirtz, Philip W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability, in: *Leadership Quarterly* 5(1), S. 43-58.

Ostergaard, Christian R. / Timmermans, Bram / Kristinsson, Kari (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation, in: *Research Policy* 40(3), S. 500-509.

Özbilgin, Mustafa / Tatli, Ahu (2011). Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism, in: *Human Relations* 64(9), S. 1229-1253.

Pasa, Selda Fikret / Kabasakal, Hayat / Bodur, Muzaffer (2001). Society, Organisations, and Leadership in Turkey, in: *Applied Psychology: An International Review* 50(4), S. 559-589.

Pelled, Lisa Hope (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory, in: *Organization Science* 7(6), S. 615-631.

Penney, Sherry H. / Neilson, Patricia Akemi (2010). *Next generation leadership. Insights from emerging leaders*, New York, NY: Palgrave Macmillan.

Peterson, Mark F. (1988). PM theory in Japan and China: What's in it for the United States? In: *Organizational Dynamics* 16(4), S. 22-38.

Peterson, Mark F. / Hunt, James G. (1997). International perspectives on international leadership, in: *Leadership Quarterly* 8(3), S. 203-231.

Peterson, Mark F. / Phillips, Robert L. / Duran, Catherine A. (1989). A comparison of Japanese performance-maintenance measures with U.S. leadership scales, in: *Psychologia* 32(1), S. 58-70.

Peterson, Randall S. / Behfar, Kristin Jackson (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 92(1-2), S. 102-112.

Petrick, Joseph A. / Scherer, Robert F. / Brodzinski, James D. / Quinn, John F. / Ainina, M. Fall (1999). Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage, in: *Academy of Management Executive* 13(1), S. 58-69.

Phillips, James S. / Lord, Robert G. (1981). Causal attributions and perceptions of leadership, in: *Organizational Behavior and Human Performance* 28(2), S. 143-163.

Pillai, Rajnandini (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation, in: *Journal of Applied Social Psychology* 26(6), S. 543-562.

Pillai, Rajnandini / Meindl, James R. (1998). Context and charisma: A „meso“ level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership, in: *Journal of Management* 24(5), S. 643-671.

Pless, Nikola M. / Maak, Thomas (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practices, in: *Journal of Business Ethics* 54(2), S. 129-147.

Pless, Nicola M. / Maak, Thomas / Stahl, Günther K. (2011). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience, in: *Academy of Management Learning & Education* 10(2), S. 237-260.

Podolny, Joel J. / Khurana, Rakesh / Hill-Popper, Marya (2005). Revisiting the meaning of leadership, in: *Research in Organizational Behavior* 26, S. 1-36.

Podsiadlowski, Astrid (2002). Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen. Bedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit am Beispiel deutscher Unternehmen in Südostasien, in: *Münchner Beiträge zur interkulturellen Kommunikation* 12, Münster: Waxmann Verlag.

Puck, Jonas F. (2009). *Training für multikulturelle Teams. Grundlagen – Entwicklung - Evaluation*, 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Puck, Jonas F. / Kittler, Markus G. / Wright, Christopher (2008). Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment, in: *International Journal of Human Resource Management* 19(12), S. 2182-2197.

Puck, Jonas F. / Neyer, Anne-Katrin / Dennerlein, Tobias (2010). Diversity and conflict in teams: A contingency perspective, in: *European Journal of International Management* 4(4), S. 417-439.

Ralston, David A. / Hold, David H. / Terpstra, Robert H. / Kai-Cheng, Yu (2008). The impact of national culture and ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China, in: *Journal of International Business Studies* 39(1), S. 8-26.

Richard, Orlando C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view, in: *Academy of Management Journal* 43(2), S. 164-177.

Richard, Orlando C. / Barnett, Tim / Dwyer, Sean / Chadwick, Ken (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions, in: *Academy of Management Journal* 47(2), S. 255-266.

Richter, Andreas W. / West, Michael A. / van Dick, Rolf / Dawson, Jeremy F. (2006). Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations, in: *Academy of Management Journal* 49(6), S. 1252-1269.

Ritter, Barbara A. / Lord, Robert G. (2007). The impact of previous leaders on the evaluation of new leaders: An alternative to prototype matching, in: *Journal of Applied Psychology* 92(6), S. 1683-1695.

Rost, Joseph C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*, Westport, CT: Praeger.

Rothlauf, Jürgen (2006). *Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Russland und den Golfstaaten*, 2. Auflage, München und Wien: Oldenbourg Verlag.

Ryan, Ann Marie / Chan, David / Ployhart, Robert E. / Slade, L. Allen (1999). Employee attitude surveys in a multinational organization: Considering language and culture in assessing measurement equivalence, in: *Personnel Psychology* 52(1), S. 37-58

Sackmann, Sonja / Bissels, Sandra / Bissles, Thomas (2002). Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema der Organisationswissenschaft, in: *DBW* 62(1), 43-58.

Schein, Edgar H. (2009). *The corporate culture survival guide*, 2. Auflage, San Francisco: John Wiley & Sons.

Schippers, Michaéla C. / Den Hartog, Deanne N. / Koopman, Paul L. / Wienk, Janique A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity, in: *Journal of Organizational Behavior* 24(6), S. 779-802.

Schneider, Ursula / Hirt, Christian (2007). *Multikulturelles Management*, München und Wien: Oldenbourg Verlag.

Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 7. Auflage, München und Wien: Oldenbourg Verlag.

Schwartz, Shalom H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work, in: *Applied Psychology: An international review* 48(1), S. 23-47.

Schyns, Birgit / Kiefer, Tina / Kerschreiter, Rudolf / Tymon, Alex (2011). Teaching implicit leadership theories to develop leaders and leadership: How and why it can make a difference, in: *Academy of Management Learning & Education* 10(3), S. 397-408.

Schyns, Birgit / Schilling, Jan (2011). Implicit leadership theories: Think leader, think effective? In: *Journal of Management Inquiry* 20(2), S. 141-150.

Selmer, Jan (1997). Differences in leadership behavior between expatriate and local bosses as perceived by their host country national subordinates, in: *Leadership & Organization Development Journal* 18(1), S. 13-22.

Shachaf, Pnina (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study, in: *Information & Management* 45(2), S. 131-142.

Shaw, Jason D. / Zhu, Jing / Duffy, Michelle K. / Scott, Kristin L. / Shih, Hsi-An / Susanto, Ely (2011). A contingency model of conflict and team effectiveness, in: *Journal of Applied Psychology* 96(2), S. 391-400.

Shen, Jie / Chanda, Ashok / D'Netto, Brian / Monga, Manjit (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework, in: *International Journal of Human Resource Management* 20(2), S. 235-251.

Shore, Lynn M. / Randel, Amy E. / Chung, Beth G. / Dean, Michelle A. / Ehrhart, Karen Holcombe / Singh, Gangaram (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research, in: *Journal of Management* 37(4), S. 1262-1289.

Singh, Val / Point, Sébastien (2004). Strategic responses by European companies to the diversity challenge: An online comparison, in: *Long Range Planning* 37(4), S. 295-318.

Sippola, Aulikki / Smale, Adam (2007). The global integration of diversity management: A longitudinal case study, in: *International Journal of Human Resource Management* 18(11), S. 1895-1916.

Smith, Jeffrey A. / Foti, Roseanne J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence, in: *Leadership Quarterly* 9(2), S. 147-160.

Smith, Peter B. / Misumi, Jyuji / Tayeb, Monir / Peterson, Mark F. / Bond, Michael (1989). On the generality of leadership style measures across the cultures, in: *Journal of Occupational Psychology* 62(2), S. 97-109.

Smith, Peter B. / Peterson, Mark F. / Misumi, Jyuji / Bond, Michael (1992). A cross-cultural test of the Japanese PM leadership theory, in: *Applied Psychology: An international review* 41(1), S. 5-19.

Snow, Charles C. / Snell, Scott A. / Davison, Sue Canney / Hambrick, Donald C. (1996). Use transnational teams to globalize your company, in: *Organizational Dynamics* 32(4), S. 20-32.

Stahl, Günther K. / Mäkelä, Kristiina / Zander, Lena / Maznevski, Martha L. (2010). A look at the bright side of multicultural team diversity, in: *Scandinavian Journal of Management* 26(4), S. 439-447.

Stahl, Günther K. / Maznevski, Martha L. / Voigt, Andreas / Jonsen, Karsten (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups, in: *Journal of International Business Studies* 41(4), S. 690-709.

Steinweg, Svea (2009). *Systematisches Talent Management*, Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.

Steyrer, Johannes (2009). Theorie der Führung, in: Helmut Kasper / Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.), *Personalmanagement Führung Organisation*, 4. Auflage, Wien: Linde Verlag, S. 25-93.

Stier, Winfried (1999). *Empirische Forschungsmethoden*, 2. Auflage, Berlin u.a.: Springer Verlag.

Stock-Homburg, Ruth / Gaitanides, Michael (2006). Einflussgrößen des Teamerfolgs: Analyse der Interorganisationalität als Moderator, in: *Die Unternehmung* 60(4), S. 265-279.

Stogdill, Ralph M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, in: *Journal of Psychology* 25(1), S. 35-71.

Süß, Stefan (2008). Diversity Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis, in: *zfbf* 60(4), S. 406-430.

Süß, Stefan / Kleiner, Markus (2007). Diversity management in Germany: Dissemination and design of the concept, in: *International Journal of Human Resource Management* 18(11), S. 1934-1953.

Suutari, Vesa (1996). Variation in the average leadership behavior of managers across countries: Finnish expatriates' experiences in Germany, Sweden, France and Great Britain, in: *International Journal of Human Resource Management* 7(3), S. 677-707.

Taras, Vas / Steel, Piers / Kirkman, Bradley L. (2011). Three decades of research on national culture in the workplace: Do the differences still make a difference? In: *Organizational Dynamics* 40(3), S. 189-198.

Tarique, Ibraiz / Schuler, Randall S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research, in: *Journal of World Business* 45(2), S. 122-133.

Tatli, Ahu (2011). A multi-layered exploration of the diversity management field: Diversity discourses, practices and practitioners in the UK, in: *British Journal of Management* 22(2), S. 238-253.

Terman, Lewis M. (1904). A preliminary study of the psychology and pedagogy of leadership, in: *Pedagogical Seminary* 11(4), S. 413-451.

Thomas, David C. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness: An experimental study, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 30(2), S. 242-263.

Thomas, David C. / Ravlin, Elizabeth C. (1995). Responses of employees to cultural adaptation by a foreign manager, in: *Journal of Applied Psychology* 80(1), S. 133-146.

Thomas, Robert J. (2008). Crucibles of leadership development, in: *MIT Sloan Management Review* 49(3), S. 15-18.

Triana, María del Carmen / García, María Fernanda / Colella, Adrienne (2010). Managing diversity: How organizational efforts to support diversity moderate the effects of perceived racial discrimination on affective commitment, in: *Personnel Psychology* 63(4), S. 817-843.

Triandis, Harry C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes, in: *American Psychologist* 51(4), S. 407-415.

Trompenaars, Fons / Hampden-Turner, Charles (2003). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*, London: Brealey.

Tung, Rosalie L. (2008). The cross-cultural research imperative: The need to balance cross-national and intra-national diversity, in: *Journal of International Business Studies* 39(1), S. 41-46.

Usunier, Jean-Claude (2011). Language as a resource to assess cross-cultural equivalence in quantitative management research, in: *Journal of World Business* 46(3), S. 314-319.

van der Zee, Karen / Atsma, Nelleke / Brodbeck, Felix (2004). The influence of social identity and personality on outcomes of cultural diversity in teams, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35(3), S. 283-303.

van Emmerik, I.J. Hetty / Euwema, Martin C. / Wendt, Hein (2008). Leadership behaviors around the world: The relative importance of gender versus cultural background, in: *International Journal of Cross Cultural Management* 8(3), S. 297-315.

van Knippenberg, Daan / Schippers, Michaéla C. (2007). Work group diversity, in: *Annual Review of Psychology* 58, S. 515-541.

van Knippenberg, Daan / De Dreu, Carsten K. W. / Homan, Astrid C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda, in: *Journal of Applied Psychology* 89(6), S. 1008-1022.

van Quaquebeke, Niels / Schmerling, Anja (2010). Kognitive Gleichstellung. Wie die bloße Abbildung bekannter weiblicher und männlicher Führungskräfte

unser implizites Denken zu Führung beeinflusst, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 54(3), S. 91-104.

van Quaquebeke, Niels / van Knippenberg, Daan / Brodbeck, Felix C. (2011). More than meet the eye: The role of subordinates' self-perceptions in leader categorization processes, in: *Leadership Quarterly* 22(2), S. 367-382.

von Glinow, Mary Ann / Shapiro, Debra L. / Brett, Jeanne M. (2004). Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams, in: *Academy of Management Review* 29(4), S. 578-592.

von Rosenstiel, Lutz (2004). Führung durch Motivation. Anforderungen an Manager angesichts sich wandelnder Strukturen, Technologien und Werte, in: Helmut Kasper (Hrsg.), *Strategien realisieren – Organisationen mobilisieren. Das neueste Managementwissen aus dem PGM MBA*, Wien: Linde Verlag, S. 17-60.

Vroom, Victor H. / Jago, Arthur G. (2007). The role of the situation in leadership, in: *American Psychologist* 62(1), S. 17-24.

Wageman, Ruth / Hackman, J. Richard / Lehman, Erin (2005). Team Diagnostic Survey: Development of an Instrument, *Journal of Applied Behavioral Science* 41(4), S. 373-398.

Watson, Warren E. / Johnson, Lynn / Zgourides, George D. (2002). The influence of ethnic diversity on leadership, group process, and performance: An examination of learning teams, in: *International Journal of Intercultural Relations* 26(1), S. 1-16.

Watson, Warren E. / Kumar, Kamallesh / Michaelsen, Larry K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups, in: *Academy of Management Journal* 36(3), S. 590-602.

Weber, Max (1924/1947). *The theory of social and economic organization* (Trans. T. Parsons), New York: Free Press.

Welch, Denise / Welch, Lawrence / Piekari, Rebecca (2005). Speaking in tongues. The importance of language in international management processes, in: *International Studies of Management & Organization* 35(1), S. 10-27.

- Welge, Martin K. / Holtbrügge, Dirk (1999). International management under postmodern conditions, in: *Management International Review* 39(4), S. 305-322.
- Wendt, Hein / Euwema, Martin C. / van Emmerik, I.J. Hetty (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures, in: *Leadership Quarterly* 20(3), S. 358-370.
- Wu, Jie / Pangarkar, Nitin (2006). Rising to the global challenge: Strategies for firms in emerging markets, in: *Long Range Planning* 39(3), S. 295-313.
- Wurst, Katharina / Högl, Martin (2000). Führungsaktivitäten in Teams. Ein theoretischer Ansatz zur Konzeptualisierung, in: Hans Georg Gmünden / Martin Högl (Hrsg.), *Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 157-185.
- Yan, Jun / Hunt, James G. (Jerry) (2005). A cross cultural perspective on perceived leadership effectiveness, in: *International Journal of Cross Cultural Management* 5(1), S. 49-66.
- Yancey, George B. / Watanabe, Noriko (2009). Differences in perceptions of leadership between U.S. and Japanese workers, in: *The Social Science Journal* 46(2), S. 268-281.
- Yang, Jixia / Mossholder, Kevin W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing, in: *Journal of Organizational Behavior* 25(5), S. 589-605.
- Yorges, Stefani L. / Weiss, Howard M. / Strickland, Oriel J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma, in: *Journal of Applied Psychology* 84(3), S. 428-436.
- Youssef, Carolyn M. / Luthans, Fred (2012). Positive global leadership, in: *Journal of World Business* 47(4), S. 539-547.
- Yukl, Gary (1989). Managerial leadership: A review of theory and research, in: *Journal of Management* 15(2), S. 251-289.
- Zander, Lena / Butler, Christina L. (2010). Leadership modes: Success strategies for multicultural teams, in: *Scandinavian Journal of Management* 26(3), S. 258-267.

## Forschungsergebnisse der WU Wirtschaftsuniversität Wien

Herausgeber: WU Wirtschaftsuniversität Wien –  
vertreten durch Univ. Prof. Dr. Barbara Sporn

### INFORMATION UND KONTAKT:

WU Wirtschaftsuniversität Wien  
Department of Finance, Accounting and Statistics  
Institute for Finance, Banking and Insurance  
Welthandelsplatz 1, D 4, 1. OG, 1020 Wien  
Tel.: 0043-1-313 36/4556  
Fax: 0043-1-313 36/904556  
valentine.wendling@wu.ac.at  
www.wu.ac.at/finance

- Band 1 Stefan Felder: Frequenzallokation in der Telekommunikation. Ökonomische Analyse der Vergabe von Frequenzen unter besonderer Berücksichtigung der UMTS-Auktionen. 2004.
- Band 2 Thomas Haller: Marketing im liberalisierten Strommarkt. Kommunikation und Produktplanung im Privatkundenmarkt. 2005.
- Band 3 Alexander Stremitzer: Agency Theory: Methodology, Analysis. A Structured Approach to Writing Contracts. 2005.
- Band 4 Günther Sedlacek: Analyse der Studiendauer und des Studienabbruch-Risikos. Unter Verwendung der statistischen Methoden der Ereignisanalyse. 2004.
- Band 5 Monika Knassmüller: Unternehmensleitbilder im Vergleich. Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen (Re-)Konstruktion. 2005.
- Band 6 Matthias Fink: Erfolgsfaktor Selbstverpflichtung bei vertrauensbasierten Kooperationen. Mit einem empirischen Befund. 2005.
- Band 7 Michael Gerhard Kraft: Ökonomie zwischen Wissenschaft und Ethik. Eine dogmenhistorische Untersuchung von Léon M.E. Walras bis Milton Friedman. 2005.
- Band 8 Ingrid Zechmeister: Mental Health Care Financing in the Process of Change. Challenges and Approaches for Austria. 2005.
- Band 9 Sarah Meisenberger: Strukturierte Organisationen und Wissen. 2005.
- Band 10 Anne-Katrin Neyer: Multinational teams in the European Commission and the European Parliament. 2005.
- Band 11 Birgit Trukeschitz: Im Dienst Sozialer Dienste. Ökonomische Analyse der Beschäftigung in sozialen Dienstleistungseinrichtungen des Nonprofit Sektors. 2006
- Band 12 Marcus Kölling: Interkulturelles Wissensmanagement. Deutschland Ost und West. 2006.
- Band 13 Ulrich Berger: The Economics of Two-way Interconnection. 2006.
- Band 14 Susanne Guth: Interoperability of DRM Systems. Exchanging and Processing XML-based Rights Expressions. 2006.
- Band 15 Bernhard Klement: Ökonomische Kriterien und Anreizmechanismen für eine effiziente Förderung von industrieller Forschung und Innovation. Mit einer empirischen Quantifizierung der Hebeleffekte von F&E-Förderinstrumenten in Österreich. 2006.

- Band 16 Markus Imgrund: Wege aus der Insolvenz. Eine Analyse der Fortführung und Sanierung insolventer Klein- und Mittelbetriebe unter besonderer Berücksichtigung des Konfigurationsansatzes. 2007.
- Band 17 Nicolas Knotzer: Product Recommendations in E-Commerce Retailing Applications. 2008.
- Band 18 Astrid Dickinger: Perceived Quality of Mobile Services. A Segment-Specific Analysis. 2007.
- Band 19 Nadine Wiedermann-Ondrej: Hybride Finanzierungsinstrumente in der nationalen und internationalen Besteuerung der USA. 2008.
- Band 20 Helmut Sorger: Entscheidungsorientiertes Risikomanagement in der Industrieunternehmung. 2008.
- Band 21 Martin Rietsch: Messung und Analyse des ökonomischen Wechselkursrisikos aus Unternehmenssicht: Ein stochastischer Simulationsansatz. 2008.
- Band 22 Hans Christian Mantler: Makroökonomische Effizienz des Finanzsektors. Herleitung eines theoretischen Modells und Schätzung der Wachstumsimplikationen für die Marktwirtschaften und Transformationsökonomien Europas. 2008.
- Band 23 Yuri Tacoun: La théorie de la valeur de Christian von Ehrenfels. 2008.
- Band 24 Monika Koller: Longitudinale Betrachtung der Kognitiven Dissonanz. Eine Tagebuchstudie zur Reiseentscheidung. 2008.
- Band 25 Marcus Scheiblecker: The Austrian Business Cycle in the European Context. 2008.
- Band 26 Aida Nunic: Multinational Teams in European and American Companies. 2008.
- Band 27 Ulrike Bauernfeind: User Satisfaction with Personalised Internet Applications. 2008.
- Band 28 Reinhold Schodl: Systematische Analyse und Bewertung komplexer Supply Chain Prozesse bei dynamischer Festlegung des Auftragsentkopplungspunkts. 2008.
- Band 29 Bianca Gusenbauer: Öffentlich-private Finanzierung von Infrastruktur in Entwicklungsländern und deren Beitrag zur Armutsreduktion. Fallstudien in Vietnam und auf den Philippinen. 2009.
- Band 30 Elisabeth Salomon: Hybrides Management in sino-österreichischen Joint Ventures in China aus österreichischer Perspektive. 2009.
- Band 31 Katharina Mader: Gender Budgeting: Ein emanzipatorisches, finanzpolitisches und demokratiepolitisches Instrument. 2009.
- Band 32 Michael Weber: Die Generierung von Empfehlungen für zwischenbetriebliche Transaktionen als gesamtwirtschaftliche Infrastrukturleistung. 2010.
- Band 33 Lisa Gimpl-Heersink: Joint Pricing and Inventory Control under Reference Price Effects. 2009.
- Band 34 Erscheint nicht.
- Band 35 Dagmar Kiefer: Multicultural Work in Five United Nations Organisations. An Austrian Perspective. 2009.
- Band 36 Gottfried Gruber: Multichannel Management. A Normative Model Towards Optimality. 2009.
- Band 37 Rainer Quante: Management of Stochastic Demand in Make-to-Stock Manufacturing. 2009.
- Band 38 Franz F. Eiffe: Auf den Spuren von Amartya Sen. Zur theoriegeschichtlichen Genese des Capability-Ansatzes und seinem Beitrag zur Armutsanalyse in der EU. 2010.

- Band 39 Astrid Haider: Die Lohnhöhe und Lohnstreuung im Nonprofit-Sektor. Eine quantitative Analyse anhand österreichischer Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Daten. 2010.
- Band 40 Maureen Lenhart: Pflegekräftemigration nach Österreich. Eine empirische Analyse. 2010.
- Band 41 Oliver Schwank: Linkages in South African Economic Development. Industrialisation without Diversification? 2010.
- Band 42 Judith Kast-Aigner: A Corpus-Based Analysis of the Terminology of the European Union's Development Cooperation Policy, with the African, Caribbean and Pacific Group of States. 2010.
- Band 43 Emel Arikan: Single Period Inventory Control and Pricing. An Empirical and Analytical Study of a Generalized Model. 2011.
- Band 44 Gerhard Wohlgemant: Learning Ontology Relations by Combining Corpus-Based Techniques and Reasoning on Data from Semantic Web Sources. 2011.
- Band 45 Thomas Peschta: Der Einfluss von Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität und die Wirkung der Wettbewerbsintensität am Beispiel der Gemeinschaftsverpflegungsgastronomie. 2011.
- Band 46 Friederike Hehle: Die Anwendung des Convenience-Konzepts auf den Betriebstyp Vending. 2011.
- Band 47 Thomas Herzog: Strategisches Management von Koopetition. Eine empirisch begründete Theorie im industriellen Kontext der zivilen Luftfahrt. 2011.
- Band 48 Christian Weismayer: Statische und longitudinale Zufriedenheitsmessung. 2011.
- Band 49 Johannes Fichtinger: The Single-Period Inventory Model with Spectral Risk Measures. 2011.
- Band 50 Isabella R. Hatak: Kompetenz, Vertrauen und Kooperation. Eine experimentelle Studie. 2011.
- Band 51 Birgit Gusenbauer: Der Beitrag der Prospect Theory zur Beschreibung und Erklärung von Servicequalitätsurteilen und Kundenzufriedenheit im Kontext von Versicherungsentscheidungen. 2012.
- Band 52 Markus A. Höllner: Between Creed, Rhetoric Façade, and Disregard. Dissemination and Theorization of Corporate Social Responsibility in Austria. 2012.
- Band 53 Jakob Müllner: Die Wirkung von Private Equity auf das Wachstum und die Internationalisierung. Eine empirische Impact-Studie des österreichischen Private Equity Marktes. 2012.
- Band 54 Heidrun Rosić: The Economic and Environmental Sustainability of Dual Sourcing. 2012.
- Band 55 Christian Geier: Wechselkurssicherungsstrategien exportorientierter Unternehmen. Effizienzmessung von regelgebundenen Selektionsentscheidungen. 2012.
- Band 56 Ernst Gittenberger: Betriebsformenwahl älterer KonsumentInnen. 2012.
- Band 57 Michael Pichlmair: Miete, Lage, Preisdiktat. Strukturelle Effekte der Lageregulierung im mietrechtlich geschützten Wiener Wohnmarkt. 2012.
- Band 58 Anna Katherina Guserl: Internationalisierungsprozesse und Finanzstrategien. Ansätze und empirische Analysen. 2013.
- Band 59 Christian Idinger: Konsumentenpreiswissen. Eine empirische Studie im österreichischen Lebensmitteleinzelhandel. 2013.
- Band 60 Dennis Jancsary: Die rhetorische Konstruktion von Führung und Steuerung. Eine argumentationsanalytische Untersuchung deutschsprachiger Führungsgrundsätze. 2013.

- Band 61 Nicolas Hoffmann: Loyalty Schemes in Retailing. A Comparison of Stand-alone and Multi-partner Programs. 2013.
- Band 62 Jose Gabriel Delgado Jimenez: Grenzüberschreitende Patientenmigration im zahnmedizinischen Bereich. Eine ökonomische Analyse am Beispiel Österreich und Ungarn. 2013.
- Band 63 Wolfgang Koller: Prognose makroökonomischer Zeitreihen: Ein Vergleich linearer Modelle mit neuronalen Netzen. 2014.
- Band 64 Georg Kodydek: Nachwuchsführungskräfte in multikulturellen Gruppen. Ein interkulturelles Experiment. 2014.

[www.peterlang.com](http://www.peterlang.com)