

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).¹ Schließlich herrscht ein regelrechter „war for talents“², ein Wettkampf um sogenannte „High Potentials“³ (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 Leaders⁴ 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 GLOBE⁵-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?“