

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 ManagerInnen⁶, 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).⁷ 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 Führungsmerkmale, 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 Untersuchungsteilnehmer⁸ 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 kontroverielle 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 / Boal / 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.⁹ 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-

scherein 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
High	dedicated, goal-oriented, charismatic, informed, decisive, responsible, determined, intelligent, organized.
Medium	industrious, humanitarian, caring, persistent, likable, well-groomed, healthy, well-dressed, forceful, strong convictions.
Low	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.¹⁰ 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)¹¹ 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.

Southern Asia	Latin America	Nordic Europe	Anglo	Germanic Europe
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>)
Latin Europe	Sub-Sahara Africa	Eastern Europe	Middle East	Confucian Asia
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)

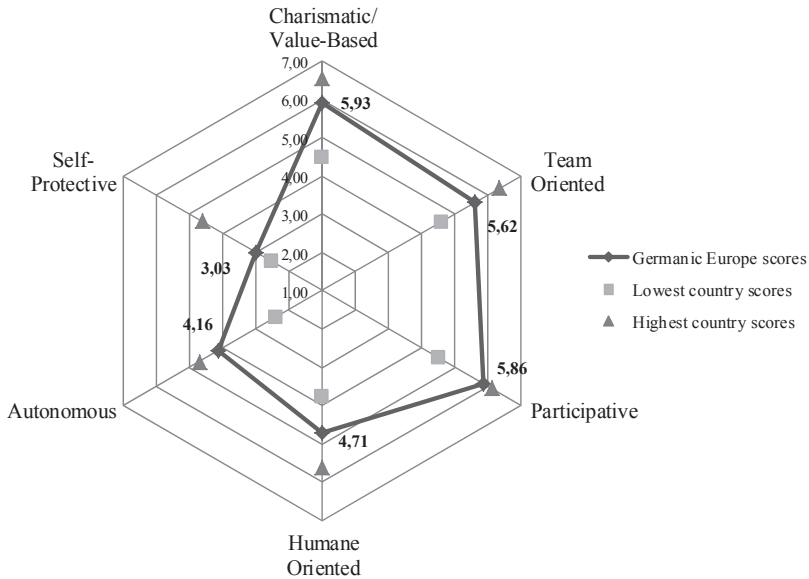
Die Unterscheidung der jeweiligen Cluster ist auf die neun kulturellen Dimensionen zurückzuführen (Javidan et al., 2012, S. 135; Javidan et al., 2006, S. 70). Diese Cluster sind ein Bezugsrahmen für interkulturelle Zusammenarbeit. Insbesondere EntscheidungsträgerInnen können von den vielfältigen, unterschiedlichen 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

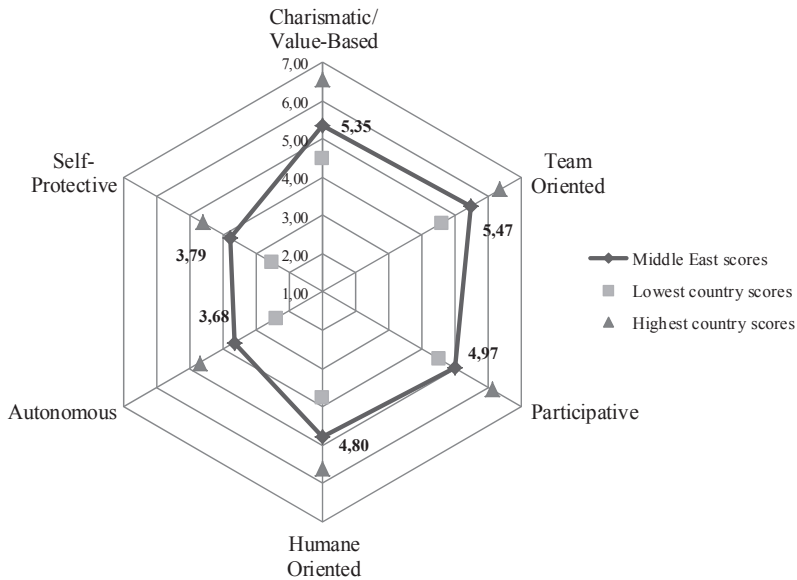
Abbildung 1: Leadership Profil des Germanic Europe Cluster

(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

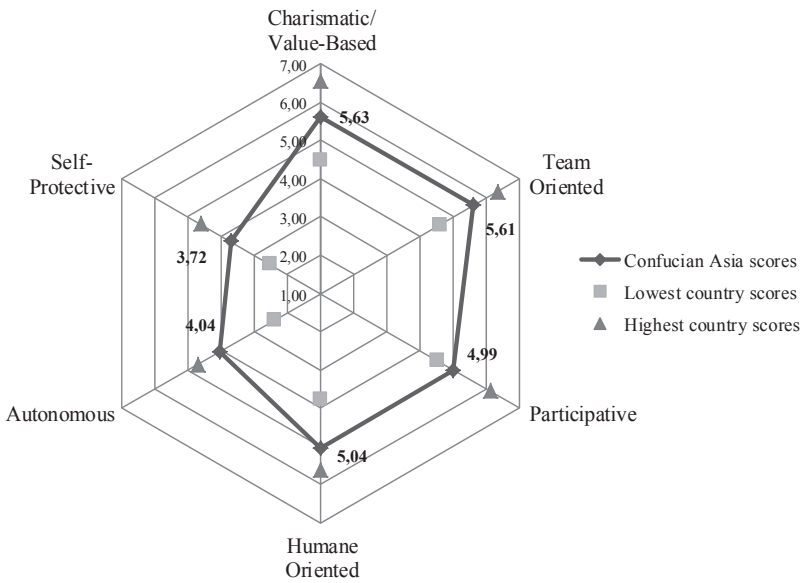
Abbildung 2: Leadership Profil des Middle East Cluster

(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.).



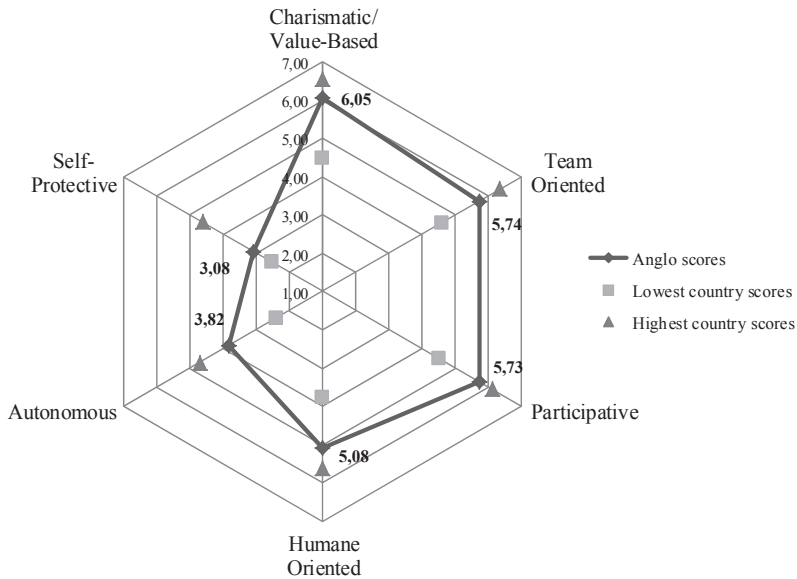
Länder: China, Hong Kong, Japan, Singapur, Südkorea und Taiwan

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).

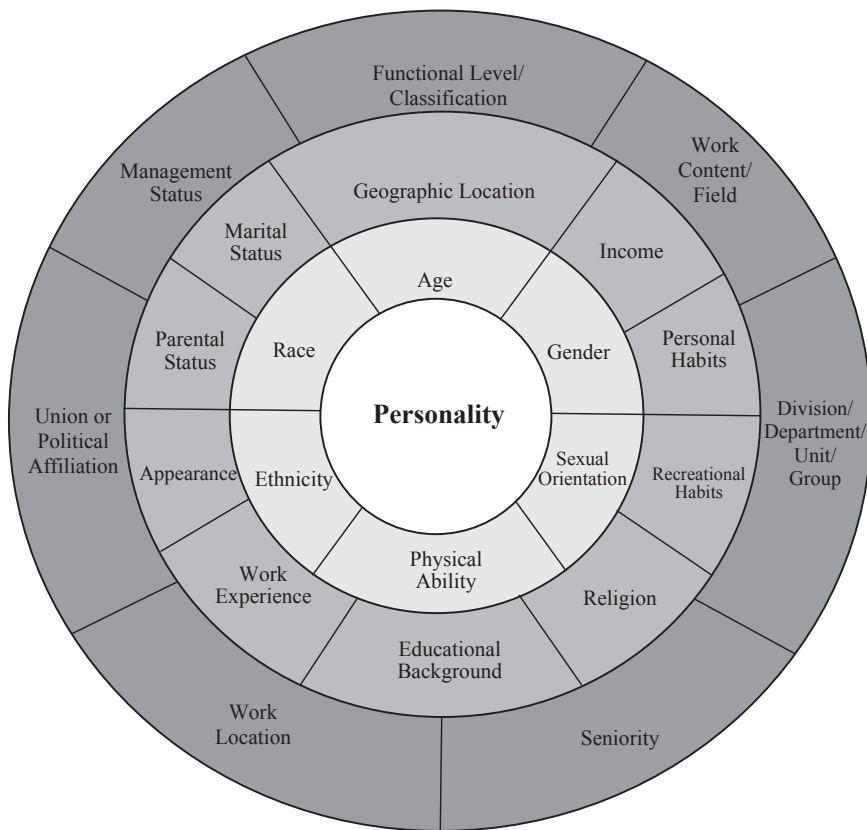


Abbildung 5: Four Layers of Diversity nach Gardenswartz / Rowe (2008)

(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“.

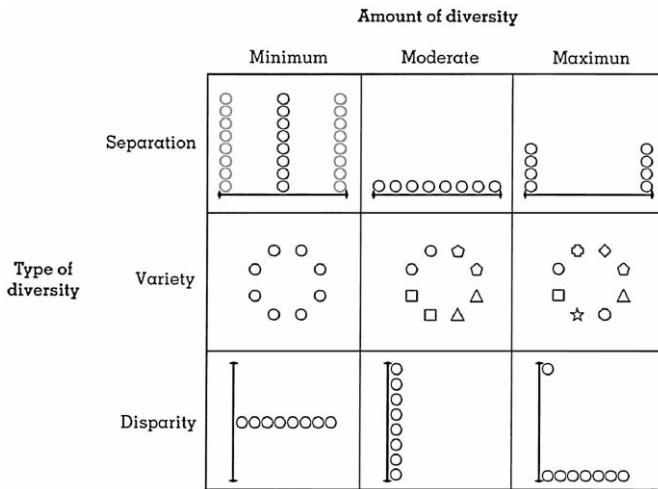


Abbildung 6: The Three Meanings of Within-Unit Diversity nach Harrison / Klein (2007)
 (Quelle: Harrison / Klein, 2007, S. 1202)

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 Kohäsion¹² 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 gemäßigter 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.

Zusammensetzung von Gruppen	Gruppenmitglieder
<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.