

## 4 Auswertung, Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

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

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

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

### 4.1 Faktorenanalysen als Grundlage zur Beantwortung der Hypothesen

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nr. Item	Österreich			Türkei			China			USA		
	M	Pr	PI	M	Pr	PI	M	Pr	PI	M	Pr	PI
1 Treats me fairly	0,706			0,563			0,713			0,978		
2 Tries to understand view	0,723			0,755			0,749			0,609		
3 Treats all members as equal				0,740			0,500			0,574		
4 Can talk easily about the task	0,455			0,586					0,562			0,542
5 Is friendly and approachable				0,658			0,781					
6 Concerned about my personal problems with the task	0,653			0,605			0,551					0,430
7 Think the leader trusts me	0,418			0,565			0,708					0,632
8 Gives recognition for a good job				0,598					0,507			0,489
9 Tries to improve the facilities	0,514			0,752					0,642			0,485
10 Asks opinion on problem-solving	0,673			0,789			0,583					0,959
11 Offers new approaches to problems	0,618			0,670			0,656					0,562
12 Strict observation of rules and regulations	0,611			0,504			0,584					0,657
13 Urges to complete work on time	0,846						0,686					0,526
14 Asks to follow rules and regulations	0,673					0,679				0,510		0,487
15 Makes me work to the max.				0,584			0,931					
16 Requires progress reports	0,695			0,707			0,699					0,649
17 Sets clear deadlines	0,693											
18 Talks about how much to do						0,611			0,742			0,757
19 Gives instructions/orders						0,640			0,502			0,626
20 Assigns members to tasks			0,614			0,808			0,703			0,908
21 Knowledgeable about equipment/systems			0,503			0,696			0,817			0,558
22 Lets you know about plans and tasks						0,527			0,677			0,505
23 Makes precise plans for goal achievement			0,861			0,724			0,801			0,808
24 Maintains definite standards			0,525			0,762			0,881			0,801
25 Doesn't waste working time		0,433				0,553			0,729			0,418
26 Improves facilities when asked			0,509		0,596				0,456			0,714
<i>Cronbach's Alpha</i>												0,938
<i>Ann.: es werden nur Faktoren berücksichtigt, die eine Faktorladung von 0,4 und größer haben. Abkürzungen: M=Maintenance-Faktoren, Pr=Pressure-Faktoren, PI=Planning-Faktoren</i>												0,918

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4.2 Hypothese 1

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

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

### 4.2.1 Auswertungen bezogen auf das gesamte Sample

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabelle 14: Einschätzungen des Einflusses der Nationalkultur einer Führungskraft bezogen auf alle heterogenen Gruppen durch die Geführten (Quelle: Eigene Darstellung) *Ann.*: \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4.3 Hypothese 2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4.4 Hypothese 3

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

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

### 4.4.1 Gruppenzusammensetzung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4.4.2 Gruppennormen

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 4.4.3 Prozesskriterien der Gruppeneffektivität

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4.5 Hypothese 4

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

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

### 4.5.1 Soziale Prozesse

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



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

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

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

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

## 4.5.2 Individuelles Wohlbefinden

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4.6 Zentraler Abschlussbefund

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

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

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

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

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

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

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