

5 Diskussion und Conclusio

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Limitationen und Ausblick

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

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

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

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

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

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

